



UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE CABO VERDE
POLO DO MINDELO
MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E
INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL

**BEM-ESTAR FÍSICO E PSICOLÓGICO COMO FATOR
MOTIVADOR NA PRODUTIVIDADE**
- Estudo de caso na ENACOL de São Vicente -

Coralie Iréne Ramos Leite

MINDELO – SÃO VICENTE

2024



UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE CABO VERDE
POLO DO MINDELO
MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E
INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL

**BEM-ESTAR FÍSICO E PSICOLÓGICO COMO FATOR
MOTIVADOR NA PRODUTIVIDADE**

- Estudo de Caso na ENACOL de São Vicente -

Dissertação para defesa do grau de
Mestre, orientado pelo Professor Doutor
Oziel Morais

Coralie Iréne Ramos Leite

MINDELO – SÃO VICENTE

2024

Resumo

A dissertação discorre sobre o tema bem-estar físico e psicológico como fator motivador na produtividade. Os programas de qualidade de vida no trabalho visam o aumento do nível de satisfação dos colaboradores através de um ambiente de trabalho mais adequado, saudável e favorável para a realização das atividades laborais. A metodologia aplicada é descritiva baseada em pesquisas bibliográficas, caracteriza-se por uma pesquisa quali-quantitativa, com aplicação de estudo de caso na ENACOL de São Vicente, e para a análise dos dados é feita a triangulação do referencial teórico com os dados recolhidos por meio de aplicação de questionários aos colaboradores e entrevista a gestora de pessoas. Os resultados da pesquisa revelam que os colaboradores se sentem satisfeitos com a QVT, pois o bem-estar físico e psicológico reina durante o período laboral. A excelente avaliação da referida empresa corrobora com a literatura onde o bem-estar está intimamente relacionado com a motivação e produtividade.

Palavras-chaves: qualidade de vida no trabalho, bem-estar físico e psicológico, motivação, produtividade.

Abstract

The dissertation addresses the topic of physical and psychological well-being as a motivating factor for productivity. Workplace quality of life programs aim to enhance employee satisfaction by creating a more suitable, healthy, and favorable work environment for performing job activities. The applied methodology is descriptive, based on bibliographic research, and is characterized by a mixed-methods approach, incorporating both qualitative and quantitative data. A case study was conducted at ENACOL in São Vicente, and data analysis involved triangulating the theoretical framework with data collected through employee questionnaires and an interview with the human resources manager. The research findings indicate that employees are satisfied with the quality of work life (QWL), as physical and psychological well-being prevails during work hours. The excellent evaluation of the company aligns with the literature, which emphasizes the close relationship between well-being, motivation, and productivity.

Keywords: quality of work life, physical and psychological well-being, motivation, productivity.

Abreviaturas

INE	Instituto Nacional de Estatística
INSP	Instituto Nacional da Saúde Pública
MSSS	Ministério de Saúde e da Segurança Social
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONG	Organização Não Governamental
PEDS	Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável
POT	Psicologia Organizacional e do Trabalho
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos
RSE	Responsabilidade Social das Empresas

Índice de Figuras

Figura 1 - Eficácia do bem-estar a nível mundial	20
Figura 2 - Dimensões do bem-estar em contexto organizacional	23
Figura 3 - A hierarquia das necessidades de Maslow	34
Figura 4 - Teoria dos Dois Fatores	35
Figura 5 - Teoria da ERG	36
Figura 6 - Teoria da Autodeterminação	37
Figura 7 - Teoria das expetativas	38
Figura 8 - Cronograma da ENACOL	47
Figura 9 - Faixa etária dos colaboradores	50
Figura 10 - Género dos colaboradores	51
Figura 11 - Distribuição das respostas por departamento.....	51
Figura 12 - Tempo de serviço dos colaboradores na ENACOL.....	52
Figura 13 - Conhecimento da existência de políticas/programas internos com ações que proporcionam uma melhor qualidade de vida no trabalho.....	53
Figura 14 - Importância das políticas/programas de qualidade de vida no trabalho ..	54
Figura 15 - Ações de qualidade de vida no trabalho identificadas pelos colaboradores	54
Figura 16 - Importância das ações para a motivação e produtividade	55
Figura 17 - Importância das ações para a decisão de permanecer na empresa e fazer carreira.....	57
Figura 18 - Grau de satisfação com a qualidade de vida na ENACOL	57
Figura 19 - Fatores motivacionais na ENACOL	60
Figura 20 - Avaliação bem-estar físico e psicológico	61
Figura 21 - Influência do bem-estar físico e psicológico na motivação	62
Figura 22 - Alcance dos resultados profissionais	63
Figura 23 - Importância da saúde psicológica.....	64
Figura 24 - Relação com os colegas.....	65
Figura 25 - Relação com o(s) superior(es) hierárquico(s).....	65
Figura 26 - Influencia da relação com os colegas e superiores hierárquicos na motivação e produtividade	66
Figura 27 - Como os colaboradores se sentem na ENACOL	67

Índice de Tabelas

Tabela 1- <i>Conceito da QVT segundo alguns autores.....</i>	14
Tabela 2 – <i>Faixa etária dos colaboradores.....</i>	50
Tabela 3 - <i>Gênero dos colaboradores</i>	51
Tabela 4 - <i>Distribuição das respostas por departamento</i>	52
Tabela 5 - <i>Tempo de serviço dos colaboradores na ENACOL.....</i>	52
Tabela 6 - <i>Conhecimento existência PVT.....</i>	53
Tabela 7 - <i>Importância das políticas/programas de qualidade de vida no trabalho</i>	54
Tabela 8 - <i>Importância das ações para a motivação e produtividade</i>	56
Tabela 9 - <i>Importância das ações para a decisão de permanecer na empresa e fazer carreira</i>	57
Tabela 10 - <i>Grau de satisfação com a qualidade de vida na ENACOL</i>	58
Tabela 11 - <i>Avaliação bem-estar físico e psicológico</i>	61
Tabela 12 - <i>Influência do bem-estar físico e psicológico na motivação</i>	62
Tabela 13 - <i>Avaliação do alcance dos resultados profissionais</i>	63
Tabela 14 - <i>Avaliação da importância que a ENACOL dá a saúde psicológica</i>	64
Tabela 15 - <i>Avaliação relação com os colegas</i>	65
Tabela 16 - <i>Avaliação relação com os superiores hierárquicos</i>	65
Tabela 17 - <i>Influência da relação com os colegas e superiores hierárquicos na motivação e produtividade</i>	66
Tabela 18 - <i>Como os colaboradores se sentem na ENACOL</i>	68

ÍNDICE

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Delimitação do tema	9
1.2 Problema de pesquisa.....	9
1.3 Questões de pesquisa	10
1.4 Objetivos	10
1.4.1 Objetivo geral.....	10
1.4.2 Objetivos específicos.....	10
1.5 Justificativa	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Qualidade de vida no trabalho (QVT)	11
2.1.1 Origem e evolução	11
2.1.2 Conceito QVT	12
2.1.1 Avaliação da qualidade de vida no trabalho.....	15
2.2 Bem-estar físico e psicológico	16
2.3 Bem-estar organizacional.....	20
2.3.1 Condições Facilitadoras do Bem-Estar Organizacional.....	23
2.4 Psicologia Organizacional	28
2.5 Motivação, Produtividade e QVT	31
2.6 Responsabilidade Social Interna	39
2.7 Bem-estar em Cabo Verde	41
3 METODOLOGIA.....	44
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	46
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
5.1 Questionários	49
5.1.1 Caracterização dos participantes	50
5.1.2 QVT e Produtividade	52
5.1.3 Bem-estar e motivação	59
5.2 Entrevista	68
6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	71
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
Apêndice	78

1 INTRODUÇÃO

Desde sempre o trabalho tem importante valor na sociedade ocupando um significativo espaço na vida das pessoas, pois grande parte do dia é expandido no meio laboral, dentro das organizações. Portanto, a atividade laboral tem grande influência na vida das pessoas pelo que é essencial que os indivíduos se sintam bem nele.

Com o desenvolvimento da economia, a competitividade do mercado, os objetivos tendem a ser elevados, e uma rotina de trabalho poderá se mostrar desgastante, até mesmo em ambientes que poderão aparentar ser menos complexos como os trabalhos executados em escritórios, pois o colaborador passará horas sentado, em posições desconfortáveis ou mesmo a executar tarefas repetitivas.

As metas e objetivos estabelecidos poderão causar cansaço, estresse, insatisfação e desmotivação com o trabalho bem como a diminuição da produtividade. Esses sintomas poderão ser fatores prejudiciais para o bem-estar físico e psicológico do colaborador.

Perante a alta competitividade das organizações, o aumento do nível dos objetivos exigidos, o desenvolvimento das tecnologias e as constantes mudanças, as organizações passam a perceber que o maior valor competitivo que possuem são os recursos humanos. Assim, é primordial que as organizações deem importância à qualidade de vida no trabalho, na esfera física e psicológica, com o objetivo de desenvolverem melhores condições de ambiente de trabalho que propiciem a motivação dos colaboradores.

Com o reconhecimento da importância do bem-estar dos colaboradores, as organizações passam a desenvolver e implementar um conjunto de ações de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho, oferecendo satisfação ao colaborador e ao mesmo tempo contribuindo para a produtividade organizacional.

O presente projeto está organizado por forma a trazer um referencial teórico sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), o bem-estar físico e psicológico enquadrado no cenário organizacional e a sua ligação com a motivação e produtividade laboral. Em uma segunda parte do trabalho, trar-se-á um estudo de caso na empresa ENACOL, onde vai-se na prática relacionar o bem-estar com programas de QVT com a motivação e produtividade do colaborador.

1.1 Delimitação do tema

O tema desse projeto, bem-estar físico e psicológico como fator motivador na produtividade, foi escolhido pela importância da atenção das organizações pela qualidade de vida do colaborador nas organizações. O bem-estar físico e psicológico são aspectos muito importantes a que as organizações devem ter em conta pois influenciam o desempenho dos colaboradores e assim a prossecução dos objetivos traçados. Através de programas de QVT a organização tem instrumentos e ações de prevenção de situações de estresse e até mesmo de sintomas físico-emocionais que comprometem a eficiência dos colaboradores. Esses programas causarão benefícios na dinâmica das atividades a nível de motivação e produtividade, tendo um colaborador satisfeito e sentindo-se bem para executar as atividades, proporcionando maior motivação.

1.2 Problema de pesquisa

O contexto atual das organizações, movido pela constante competitividade, novas tecnologias, incertezas, tem exigido que as organizações maximizem seus recursos, tanto técnicos como humanos, a fim de continuarem competindo. Neste cenário, o diferencial de sucesso das organizações é o desempenho dos colaboradores. Cada vez mais as pessoas têm procurado outros aspectos que não só o cargo a desempenhar e o salário como fatores importantes que os motivem e os atraiam para fazerem parte de uma organização. Muitos desses atributos de bons cargos já não têm sido o diferencial para atrair e motivar o colaborador a permanecer na organização. Os colaboradores somente estarão comprometidos e motivados com suas tarefas e funções se possuírem uma boa qualidade de vida, o que implica que as organizações devem empreender esforços, para atender de forma satisfatória as necessidades físicas, psicológicas, sociais, profissionais e intelectuais dos colaboradores por forma que se sintam estimulados a produzir de acordo com os objetivos organizacionais. O bem-estar físico e psicológico passou a ser uma questão estratégica para as organizações proporcionando maior dedicação, lealdade e comprometimento, o que reflete no acréscimo da produtividade e qualidade dos serviços e produtos. Assim, o presente trabalho pretende mostrar a importância da materialização das ações direcionadas para o bem-estar físico e psicológico do colaborador como um fator importante de motivação para uma melhor produtividade.

1.3 Questões de pesquisa

Como o bem-estar físico e psicológico pode contribuir para o melhor alcance dos resultados profissionais e organizacionais?

Qual é a importância de políticas de Qualidade de Vida no Trabalho?

Qual é a importância da saúde psicológica na organização?

O bem-estar físico e psicológico pode influenciar na motivação do colaborador?

1.4 Objetivos

1.4.1 *Objetivo geral*

Compreender como o bem-estar físico e psicológico pode contribuir para a prossecução dos resultados profissionais e organizacionais.

1.4.2 *Objetivos específicos*

- ✓ Identificar as características do bem-estar físico e psicológico do colaborador;
- ✓ Verificar como as políticas de qualidade de vida são implementadas na organização;
- ✓ Verificar a importância que a direção da organização dá à saúde mental dos colaboradores;
- ✓ Relacionar o bem-estar físico e psicológico do colaborador com o alcance dos resultados organizacionais.

1.5 Justificativa

Os recursos humanos são tidos como o maior e mais valioso ativo da organização, fato esse que os paradigmas e modelos da sua gestão tem sido repensado por forma a serem geridos estrategicamente. São eles que dotam da organização de maior competitividade fundamental para garantir uma prestação de serviço de qualidade ao alcance dos seus objetivos. Os resultados organizacionais dependem essencialmente do desempenho e motivação dos seus colaboradores, pelo que somente será alcançado se os mesmos estiverem satisfeitos com as principais dimensões, físico, psicológico, intelectual

e organizacional. Assim, pode-se afirmar que um dos maiores desafios dos gestores de recursos humanos é geri-los por forma a maximizar o desempenho dos colaboradores ao mesmo tempo promover uma qualidade de vida no trabalho. É saber identificar o que confere bem-estar e motivação ao colaborador em exercer o seu trabalho, constituindo assim o maior desafio do gestor de RH.

Posto isto, o presente projeto de pesquisa justifica-se pela importância da qualidade de vida no trabalho, que passa tanto pelo bem-estar físico como pelo bem-estar psicológico do colaborador. É importante perceber o que a organização tem feito e pode fazer para proporcionar esse bem-estar nessas duas esferas que se complementam. Contribuir para um reconhecimento do valor do recurso humano na organização e identificar ações que são importantes e têm valor também na percepção do colaborador para que esse possa alcançar melhores resultados, harmonizando os objetivos profissionais e organizacionais. Identificar a importância que o bem-estar tem na motivação em exercer a função e assim adotar estratégias que proporcionam o alcance dos objetivos organizacionais e também profissionais do colaborador.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Qualidade de vida no trabalho (QVT)

2.1.1 Origem e evolução

Merola e Barbosa (2020) *as cited in* Rodrigues (1999) faz uma breve alusão à origem da qualidade de vida no trabalho (QVT) que começou a ser utilizada no início da década de 1950 quando Eric Trist com os colaboradores do *Tavistock Institute* na Inglaterra, realizaram estudos das relações existentes na tríade indivíduo-trabalho-organização, desenvolvendo uma abordagem sociotécnica da organização do trabalho que objetivava amainar o sofrimento da vida dos trabalhadores, a partir da reestruturação das tarefas, tornando assim as atividades dos trabalhadores menos penosas.

Em 1960 com os movimentos dos Sindicatos, empresas e governo, procuraram organizar o trabalho por forma a gerar bem-estar aos trabalhadores.

Somente em 1970 nos Estados Unidos da América, que este tema tomou maior proporção. Contudo, com a grande crise económica, as empresas foram obrigadas a

deslocarem para um segundo plano os anseios dos trabalhadores, pois estava em causa a sua sustentabilidade.

Os mesmos autores referenciam Louis Davis que na década de 70 conceitua a QVT “como a preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas” (2020, p. 55). Outros autores referenciam a QVT como aspetos físicos, ambientais e psicológicos no local de trabalho.

A QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade. (Merola e Barbosa, 2020, *as cited in* Chiavenato, 1999).

Em meados de 1980, em virtude da perda de competitividade a apreciação da QVT ganha grande impulso, já que as empresas japonesas superaram as norte-americanas. Nesse período iniciaram-se programas de produtividade para valorizar o empregado e valer-se dos estudos em Qualidade de Vida no Trabalho.

Nos anos 90, a QVT pode ser considerada como uma expansão dos programas de Qualidade Total, visto que, para oferecer produtos e serviços com qualidade e que satisfaçam plenamente as necessidades dos clientes, é preciso o comprometimento e envolvimento de todos os trabalhadores na busca incessante da qualidade. Um novo tipo de trabalhador, criativo, inovador, participativo e comprometido se faz necessário, exigindo mudanças na relação do homem com a organização e também nas suas relações interpessoais (Knierim, 1999, p. 35).

Assim, durante muito tempo a qualidade nas empresas estava associada à produção e aos resultados quantitativos alcançados. Atualmente, fala-se não apenas na qualidade de vida do trabalho propriamente dito, mas também da qualidade de vida dos trabalhadores.

2.1.2 Conceito QVT

O conceito de QVT é amplo possuindo várias definições conforme a visão dos autores, mas que em todos os eixos da questão sempre é buscar a humanização do trabalho. Assim, a QVT tem sido alvo de pesquisas em várias áreas como saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, administração, engenharia, etc.

De acordo com Pereira e Vasconcelos (2018) que se auxiliam no autor França (2014), o conceito de qualidade de vida do trabalho pode ser feito baseando na ótica das pessoas, que significa além da percepção de bem-estar, a partir das necessidades de cada indivíduo, representa também a necessidade da valorização do que significa trabalho e cargo ocupado. Mas tem outro ponto de vista onde “No trabalho, a qualidade de vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento”. Sendo assim, a QVT, pode ser definida como um conjunto de práticas e ações realizadas pela organização que visam melhorar a satisfação dos funcionários, bem-estar, ambiente mais agradável, propiciando assim o aumento da satisfação e consequentemente da motivação dos funcionários.

De acordo com Pereira e Vasconcelos (2018, p. 4):

“O conceito de qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações específicas de uma empresa visando a melhoria contínua dos processos. É um conjunto de práticas adotadas pela organização que visam aumentar o nível de satisfação dos seus colaboradores e de oferecer um ambiente de trabalho mais adequado, saudável e favorável para a realização das atividades laborais. São ações que promovem a saúde, o bem-estar e o aumento da satisfação dos funcionários”.

A qualidade de vida no trabalho está relacionada com o ambiente saudável, prazeroso e adequados para o trabalho que seja capaz de proporcionar bem-estar físico e psicológico para satisfação dos colaboradores. Para que o conjunto de ações desenvolvidas, implementação de melhorias, inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, proporcione benefícios para o colaborador e para a organização é necessário que se tenha um novo olhar por parte dos líderes, responsáveis pelas mudanças de clima organizacional.

Knierim (1999, p. 36) citando Vieira e Hanashiro (1990), traz uma abordagem filosófica do conceito QVT, segundo estes, é a filosofia humanística, isto é, a valorização do empregado como um ser humano e sua posição na organização. Os autores definem QVT como:

“melhorias nas condições de trabalho - com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham,

juntamente com as políticas de recursos humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização”.

São inúmeros os autores que estudaram o tema, sendo que existe um seleto grupo de referência, que passa a ilustrar a Tabela 1.

Tabela 1- Conceito da QVT segundo alguns autores

Autor	Conceito
Walton (1973)	QVT está diretamente relacionada ao atendimento das necessidades e aspirações dos sujeitos, a partir da humanização do trabalho e da responsabilidade social da empresa.
Hackman e Oldham (1975)	QVT está associada diretamente aos aspetos de motivação interna, satisfação e enriquecimento do cargo.
Lippitt (1978)	QVT dependeria do amadurecimento na organização e do desenvolvimento de um novo conceito de indivíduo, com suas reais necessidades, bem como de novos valores organizacionais, referenciados nos ideais humanísticos e democráticos
Westley (1979)	Propôs um modelo que considera aspetos internos e externos à organização, relacionando quatro grupos de obstáculos que prejudicam a QVT. O obstáculo político levaria ao sentimento de insegurança no emprego; o econômico, à injustiça no sistema de recompensas; o psicológico, à alienação; e o sociológico, à anomia.
Werther e Davis (1983)	Os esforços para melhorar a QVT devem estar voltados em tornar os cargos mais produtivos e mais satisfatórios, que devem levar em conta os aspetos relacionados aos fatores ambientais, organizacionais e comportamentais, encontrando a justa medida de respeito pelas limitações e exploração do potencial dos trabalhadores
Nadler e Lawler (1983)	Contemplam a QVT a partir da participação dos funcionários nas decisões, reestruturação do trabalho através do enriquecimento da

	tarefa, inovação no sistema de recompensas e melhorias no ambiente de trabalho.
--	--

Fonte: elaborado com base no texto de FORNO e FINGER, 2015, p. 106

Navaes e Monsorens (2022) traz uma visão mais ampla da QVT que abrange os seguintes aspectos: renda capaz de satisfazer as expectativas pessoais e sociais; orgulho pelo trabalho realizado; vida emocional satisfatória; autoestima; imagem da empresa/organização junto à opinião pública; equilíbrio entre trabalho e lazer; horários e formas de trabalho sensato; oportunidades e perspectivas de carreira; possibilidade de uso do potencial; respeito aos direitos; e justiça nas recompensas.

Portanto, a QVT está diretamente associada a motivação, pois os colaboradores motivados exercem suas funções por forma a obterem melhores resultados, o que favorece igualmente a estabilidade da autoestima, contribuindo para promoção da saúde e disposição no trabalho.

2.1.1 Avaliação da qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho pode ser avaliada tendo em vista alguns aspectos compositivos das políticas organizacionais. Os autores Freitas e De Souza (2009) trazem alguns critérios com base nos autores de renome no tema, como Walton (1973); Westley (1979); Davis e Werther (1983); e, Hackman e Oldham (1975):

- Compensação justa e adequada de acordo com o trabalho executado;
- Saúde e segurança nas condições de trabalho que envolve variáveis como horas de trabalho, pagamento de horas extras requeridas, condições físicas do trabalho que minimizem risco de doenças relacionadas ao trabalho e acidentes de trabalho, imposição de limite de idade quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade.
- Oportunidade para desenvolvimento da capacidade humana – a organização deve proporcionar condições para o colaborador demonstrar suas habilidades e experiências, autonomia, autocontrole e estar ciente de todas as informações que envolvam o processo de trabalho por completo, bem como o retorno de seu desempenho;

- Oportunidade de crescimento profissional – programas e planos de carreira;
- Integração social na organização onde deve-se eliminar as barreiras hierárquicas;
- Constitucionalismo na organização que está relacionado com os deveres e direitos e regras institucionais;
- Trabalho e espaço total de vida - o trabalhador deve ter um tempo para o seu lazer e vida familiar.
- Relevância social da vida no trabalho - o colaborador deve se sentir bem no seu ambiente de trabalho, deve ter orgulho do que faz. A empresa deve preservar sua imagem diante da sociedade, demonstrando responsabilidade social e pelos produtos e serviços que oferece.

É importante neste contexto de avaliação ter em consideração que existem algumas doenças que afetam a QVT e trazem condições desfavoráveis para o colaborador e organização. De Carvalho (2016) elenca alguns:

- Ansiedade – sentimento de angústia acompanhada de alterações somáticas, onde o colaborador passa a prever situações desagradáveis, reais ou não;
- Depressão - sentimento de tristeza, desespero e desestímulo quanto a qualquer atividade.
- Estresse - é o sentimento de não suportar mais determinada situação e nível de exigência. Esse estresse varia muito de pessoa para pessoa, pois cada uma tem seu limite psicológico para suportar certas situações.
- Síndrome de *burnout* - é um distúrbio psíquico de caráter depressivo, precedido de esgotamento físico e mental intenso, definido como um estado de esgotamento físico e mental cuja causa está intimamente ligada a vida profissional.

2.2 Bem-estar físico e psicológico

O bem-estar é um conceito que tem sido pesquisado por filósofos desde a Grécia antiga, onde relacionam-no com a felicidade, tentando assim construir conhecimento e trazer evidências para o campo da ciência, mais precisamente na psicologia. Assim, a

felicidade e o bem-estar são conceitos importantes para o sentimento da realização, resiliência, produtividade e saúde.

“A Felicidade, tal como definida por Daniel Kahneman (1999), é vivida no momento, sendo percebida a partir das experiências passageiras do dia-a-dia (alegria, gratidão, serenidade, esperança, inspiração, orgulho ou amor). No entanto, experiências momentâneas de felicidade não são necessariamente consentâneas com o nível de satisfação com a vida. Uma pessoa pode ter vários momentos de felicidade no dia-a-dia, sem que isso signifique que a pessoa está satisfeita com a sua vida” (Ordem dos Psicólogos Portugueses, p. 4, 2021).

O conceito de bem-estar é parte integrante da definição e do conceito de saúde, e surgem consistentemente associados um ao outro. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS) a saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade. Além dessas vertentes, o conceito de bem-estar foi alargado onde considera-se que a saúde é uma extensão em que o indivíduo é capaz de realizar suas aspirações e satisfazer duas necessidades, modificar ou liderar o meio envolvente.

O bem-estar físico está ligado à aptidão física do indivíduo, que deve ser ativamente desenvolvida por meio de ações que protejam o corpo e isso passa pela alimentação, prática de exercícios físicos regularmente, não utilizar substâncias nocivas, entre outros. Assim, reunirá as condições ótimas realizáveis sem dificuldades, as suas atividades diárias (De Sousa, 2009).

Siqueira e Padovam (2008) citando Ryan e Deci (2001), trazem duas perspectivas no campo da psicologia sobre bem-estar no campo psicológico: uma que aborda o estado subjetivo de felicidade que adota uma visão de bem-estar como prazer e felicidade (bem-estar hedônico), e se denomina bem-estar subjetivo. É a avaliação que a pessoa faz da sua própria vida e das emoções, positivas e negativas, que experimentou ao longo da sua vida. Geralmente pessoas que exibem alto nível de bem-estar subjetivo tendem a vivenciar mais emoções positivas do que negativas, bem como a avaliar positivamente a sua vida como um todo. Dessa maneira, este fenômeno é necessariamente mensurado a partir da perspectiva do próprio indivíduo, que toma como base critérios pessoais no momento de relatar a experiência de bem-estar.

E, outra perspectiva que investiga o potencial humano (bem-estar eudemônico) e trata de bem-estar psicológico, no pleno funcionamento das potencialidades de uma

pessoa, ou seja, a sua capacidade de pensar, usar o raciocínio e o bom senso. Esse bem-estar é o mais inclusivo e abrangente, permitindo compreender mais profundamente a qualidade de vida pessoal.

Ryff (2014) elencou alguns componentes para um desenvolvimento mais profundo do conceito de Bem-Estar Psicológico, que são:

- Propósito na vida: até que ponto as pessoas sentem que as suas vidas têm um significado, propósito ou direção;
- Autonomia: até que ponto as pessoas sentem que vivem de acordo com as suas convicções pessoais;
- Crescimento pessoal: até que ponto as pessoas sentem que estão a usar a totalidade do seu talento e potencial;
- Domínio do meio: quão bem as pessoas sentem que estão a gerir as circunstâncias e acontecimentos das suas vidas;
- Relacionamentos positivos: a profundidade dos laços sociais que as pessoas têm com os seus outros significativos;
- Autoaceitação: o conhecimento e aceitação que as pessoas têm de si mesmas, incluindo as próprias limitações.

Por sua vez, Carneiro e Bastos (2020) fazem uma análise dos vários autores na literatura sobre bem-estar, tendo sido referenciada por eles como:

- bem-estar ocupacional (Van Horn, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2004) - avaliação positiva de fatores do trabalho, incluindo, além da dimensão afetiva, a profissional, a social, a cognitiva e a psicossomática.
- bem-estar no trabalho (Ferreira, Pacheco, Pinto, Fernandes, & Silva, 2007; Paschoal, 2008; Siqueira & Padovam, 2008) - definem o bem-estar no trabalho como um constructo superordenado que contém uma dimensão cognitiva, representada pela satisfação no trabalho, e uma dimensão afetiva, que engloba os afetos positivos e negativos dirigidos ao trabalho.
- felicidade no trabalho (Vasconcelos, 2004) - explora a satisfação com relação a aspetos do ambiente ocupacional, bem como a frequência e a intensidade de emoções positivas, utilizando como variáveis-chave a satisfação no trabalho, a confiança, a lealdade, a liderança, os valores e o humanismo

- bem-estar pessoal nas organizações (Paz, 2004), entre outros.

Internacionalmente as expressões usadas para abordar o bem-estar físico e psicológico é “*wellness*” e *wellbeing*”, onde o primeiro significa “bem-estar físico” e está ligado ao que seria um estilo de vida saudável. O conceito é usado na aplicação de programas organizacionais que focam a saúde física dos colaboradores. Gestão de doenças, prevenção, avaliações físicas, segurança do trabalho, dentre outras áreas. O segundo traduzido como “bem-estar geral”, tem uma abrangência maior e absorve não só as questões físicas, mas também as mentais. Engloba alimentação, estresse, equilíbrio emocional, doenças relacionadas à saúde mental, entre outras. A metodologia foca o coletivo e a compreensão das variantes que ocasionam os mais diversos problemas dentro do ambiente organizacional. O conceito de *wellbeing* é considerado uma evolução do *wellness*, pois vê a necessidade de se cuidar não apenas do corpo, mas também da mente. O papel do *wellbeing* é de garantir um bom ambiente de trabalho e desenvolvimento de pessoas dentro da organização. Embora isso envolva diversos processos e muitos esforços, é importante salientar que o bem-estar não é um objeto concreto, mas sim um conjunto de ações que buscam a reflexão sobre o que nos faz bem.

A aplicação do *wellbeing* em uma organização implica mudanças culturais da mesma, que passa primeiramente pela incorporação desse conceito na cultura da organização, efetuar investimento, planos e ações virados para a saúde dos colaboradores, com o objetivo de ter uma melhor integração da equipa. O *wellbeing* está diretamente ligado à produtividade, redução de custos, retenção de talentos, dentre outros, razão essa ser tão importante entender como esses conceitos contribuem para a solidificação de uma cultura bem estruturada dentro da organização.

O Relatório da Pesquisa Global de Bem-Estar 2022-2023¹ efetuado pela Aon, revelou que o bem-estar continua sendo uma prioridade, como também tem aumentado sua prioridade e importância nos últimos anos. As organizações continuam ampliando seu compromisso tanto em apoio como em investimento financeiro com o bem-estar e têm aprendido que uma forma de atrair e reter talentos é criar uma vida laboral sustentável para os colaboradores. O bem-estar e um enfoque das organizações orientado às pessoas

¹ Realizado em colaboração com a Ipsos, empresa multinacional de pesquisa e consultoria de mercado, durante 10 semanas, em 46 países e traduzido para 27 idiomas, com a participação de líderes de Recursos Humanos e Benefícios de 1.100 empresas.

e ao desempenho são partes importantes disso. O desempenho das organizações e o bem-estar dos colaboradores estão intimamente relacionados, a ponto que as organizações não podem deixar de apoiar e investir em ações que proporcionam o bem-estar dos colaboradores.



Figura 1 - Eficácia do bem-estar a nível mundial

Fonte: O Relatório da Pesquisa Global de Bem-Estar 2022-2023, p. 11.

A figura mostra a eficácia das iniciativas de bem-estar a nível mundial, onde 42% classificou os programas como excepcionais ou acima da média.

2.3 Bem-estar organizacional

Com o desenvolvimento e o aumento do ritmo de trabalho trazido pelas inovações, cada vez mais aumenta-se o nível dos resultados exigidos dos colaboradores, pelo que a saúde psicológica e mental ainda é vista como um tabu nas organizações. Contudo, é de extrema importância a atenção a esse aspeto, onde a OMS define como saúde mental um estado de bem-estar no qual o indivíduo é capaz de usar suas próprias habilidades, recuperar-se do estresse rotineiro, ser produtivo e contribuir com a sua comunidade. Ou seja, vai muito além da ausência de doenças mentais.

Já os autores Siqueira e Padovam (2008), por sua vez, entendem que o bem-estar no trabalho, ou bem-estar organizacional, decorre da integração de três fatores: 1) satisfação no trabalho - um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho; 2) comprometimento organizacional afetivo - um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vista a realizar tais objetivos; e 3) envolvimento com o trabalho - grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua autoestima.

A definição do bem-estar organizacional, inclui algumas propostas (Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021):

O bem-estar organizacional pode ser definido como a totalidade das práticas organizacionais, processuais e culturais que dão vida à relação entre trabalhadores, promovem, mantêm e melhoram o bem-estar físico, psicológico e social no local de trabalho (Sancassiani et al., 2015).

O bem-estar organizacional pode ser definido como a capacidade que as organizações têm de criar locais de trabalho dentro dos quais os trabalhadores, em qualquer nível, possam atingir o seu potencial, alcançar objetivos pessoais e ocupacionais, e contribuam para o sucesso estratégico das organizações (Einion-Waller, 2021).

O bem-estar organizacional diz respeito a todos os aspetos relacionados com a vida laboral, incluindo a qualidade e segurança do contexto físico; a forma como os trabalhadores se sentem no local de trabalho; o ambiente no local de trabalho; a organização do trabalho e o clima laboral (*International Labour Organization*, s.d.).

Em todas as conceções, é predominante a ideia de bem-estar no trabalho ou organizacional como um conjunto de estratégias e ações adotadas para criar um ambiente de trabalho harmónico e a satisfação do colaborador no trabalho. As ações e estratégias demonstram que é possível motivar os funcionários e engajá-los com suas tarefas diárias, além de garantir saúde e segurança no ambiente laboral.

Algumas dimensões que influenciam o bem-estar organizacional incluem (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2021 *as cited in* Bennett et al., 2017; Johnson et al., 2018):

- Autoeficácia. Os colaboradores experienciam bem-estar quando demonstram as suas competências e sentem a própria eficácia ou a eficácia coletiva como consequência dos seus comportamentos.

- Inclusão e apoio dos colegas e supervisoras e supervisores. Os colaboradores sentem bem-estar quando se sentem apoiados e pertencentes ao grupo.
- Gestão de estresse. O bem-estar dos colaboradores depende da gestão das exigências laborais, do tempo e recursos que podem ser disponibilizados para diminuir essas exigências e recuperar delas.
- Controlo e Significado. Os colaboradores sentem bem-estar quando têm autonomia e controlo do seu trabalho, bem como quando atribuem significado e propósito do seu trabalho.
- Reconhecimento e Recompensa. Os colaboradores sentem bem-estar quando são reconhecidos e recompensados de várias formas. Por exemplo, através de (1) políticas protetoras/benefícios gerais; (2) iniciativas de promoção da saúde e bem-estar; (3) programas de apoio às e aos trabalhadoras; e (4) formação e desenvolvimento profissional.
- Contexto. Os colaboradores têm bem-estar quando o seu contexto laboral é (a) fisicamente seguro, ergonómico e não-tóxico e (b) psicologicamente seguro (clima e cultura).
- Interface entre vida pessoal e vida profissional. Os colaboradores podem sentir maior ou menor bem-estar consoante a influência positiva ou negativa de fatores da vida pessoal ou familiar.
- Gestão e a liderança. As pessoas em cargos de gestão ou liderança têm um impacto significativo no bem-estar dos colaboradores, obtendo melhores ou piores resultados dependendo da forma como gerem as exigências, promovem/restringem flexibilidade, prestam apoio, definem papéis e da qualidade da sua comunicação.

O bem-estar no trabalho pode ser visto por critérios positivos como satisfação com o trabalho, elevados níveis de motivação, compromisso, inovação e satisfação. E, por outro lado por fatores negativos como *burnout* ou estresse e absentismo. Ainda se tem como fatores influenciadores possíveis perigos no ambiente de trabalho, fatores de personalidade e estresse ocupacional, segurança no trabalho, horas de trabalho, controlo do trabalho e estilo de liderança. Pode-se afirmar que o bem-estar no trabalho é parte integrante da gestão da organização, na medida em que promove a concretização dos objetivos organizacionais estratégicos.

O bem-estar de forma holística contempla todas as dimensões de forma transversal da vida dos colaboradores em contexto organizacional.

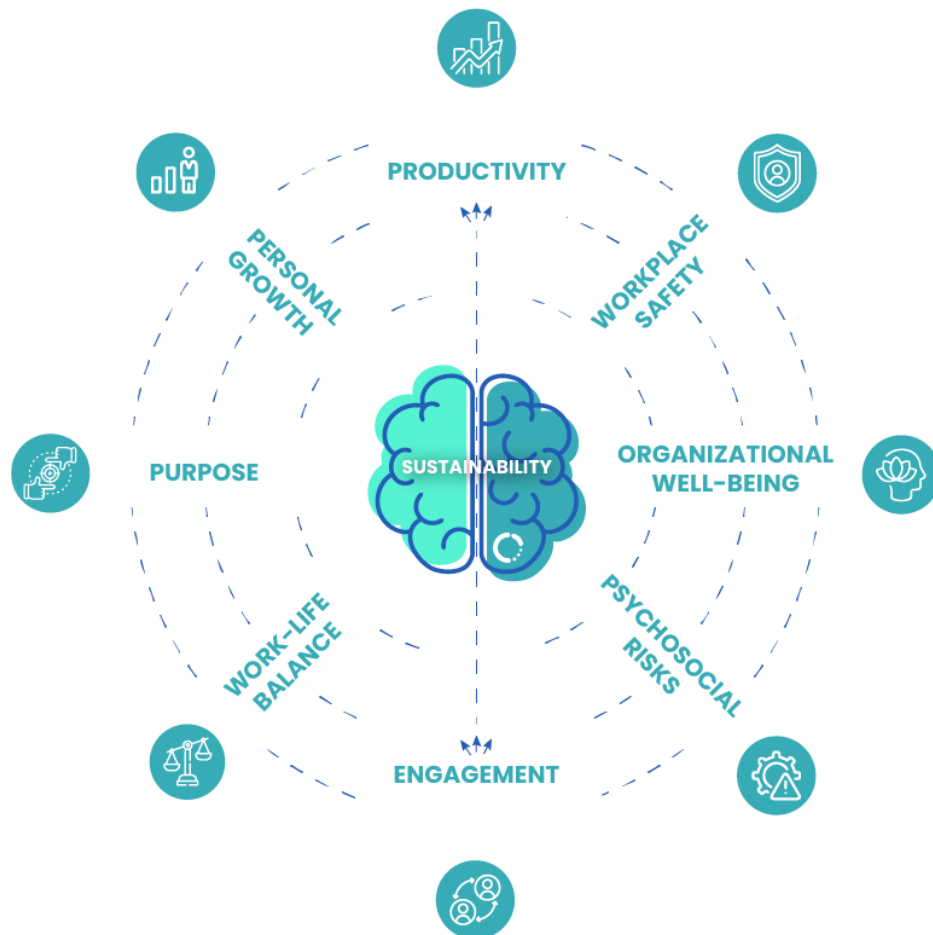


Figura 2 - Dimensões do bem-estar em contexto organizacional

Fonte: <https://www.swaifor.pt/well-being/>

A figura acima mostra as várias dimensões do bem-estar organizacional: produtividade, meio laboral seguro, riscos psicossociais, equilíbrio trabalho e vida pessoal, propósito, crescimento pessoal, compromisso.

2.3.1 Condições Facilitadoras do Bem-Estar Organizacional

Par atingir um bem-estar organizacional adequado que proporcione um maior envolvimento dos colaboradores, a organização deve ter esta questão como o centro das suas preocupações. Assim, deve proporcionar condições que favorecem um local de

trabalho saudável, garantindo alguns aspetos como (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2021 *as cited in* Bartels et al., 2019; Warr, 2012):

O Trabalho

- A carga de trabalho corresponde às competências e experiência das e dos trabalhadores;
- Os trabalhadores e as trabalhadoras estão envolvidos no planeamento da sua carga de trabalho;
- Os papéis e funções de trabalho estão claramente definidas;
- Os prazos de entrega de trabalho são razoáveis e acordados com as e os trabalhadores;
- Existem poucas tarefas repetitivas;
- Existe um bom ambiente de trabalho no que diz respeito ao nível de barulho, ao equipamento e à iluminação;
- São implementadas medidas relativas à organização do trabalho, com o objetivo de reduzir o absentismo e o presentismo laboral, assim como melhorar a integração psicossocial do e da trabalhadora.

A Organização

- É feita uma recolha de informação, regular e sistematizada, que permite caracterizar a segurança, a Saúde (Física e Psicológica) e o bem-estar no Local de Trabalho;
- São utilizadas ferramentas de avaliação dos Riscos Psicossociais, que permitem elaborar um diagnóstico psicossocial do Local de Trabalho e delinear estratégias adequadas para a prevenção desses riscos;
- São partilhados, com as e os trabalhadores, os indicadores recolhidos. E esses indicadores são utilizados para, de forma participativa, gerar medidas de promoção da segurança, Saúde e bem-estar no Local de Trabalho;
- Realizam-se ações de vigilância da Saúde Física e Psicológica das e dos trabalhadores, assim como do seu bem-estar;

- São implementados planos globais e/ou projetos e ações de promoção da segurança, da Saúde (Física e Psicológica) e do bem-estar no Local de Trabalho;
- São implementados planos globais e/ou projetos e ações de prevenção e intervenção nos Riscos Psicossociais (por exemplo, Stresse Ocupacional, violência, assédio ou conflitos);
- Sempre que necessário é realizada uma avaliação psicológica dos trabalhadores e das trabalhadoras e estes são referenciados para os serviços de Saúde adequados quando se constata incapacidade laboral relacionada com problemas de Saúde Psicológica;
- Os quadros técnicos da organização incluem pelo menos um ou uma Psicóloga do Trabalho (responsável pelas questões relacionadas com a Saúde e os Riscos Psicossociais);
- As estruturas de supervisão e gestão são imparciais e apoiam os e as trabalhadoras;
- A Saúde Psicológica é promovida, assim como um ambiente que permita aos trabalhadores e trabalhadoras sentirem-se à vontade para falar abertamente sobre problemas de Saúde Psicológica;
- As gestoras e os gestores têm acesso a orientações claras sobre como promover a Saúde Psicológica e lidar com problemas de Saúde Psicológica;
- É defendida uma política de tolerância zero relativamente a comportamentos discriminatórios e desadequados, como o racismo, o sexismo ou o *bullying*.

As Relações Interpessoais

- Existe uma política de comunicação interna, entre todos os níveis hierárquicos, que facilita o processo de feedback, a abertura e a transparência;
- A participação e o envolvimento efetivo das trabalhadoras e dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão da organização são incentivados;
- Os e as trabalhadoras têm liberdade para expressar as suas preocupações em relação à quebra e desrespeito de regras e padrões pessoais ou profissionais;
- É encorajada a partilha de bons exemplos de trabalho de equipa;
- As e os trabalhadores não são discriminados em função da natureza do seu trabalho ou de fatores pessoais como a cultura, crenças religiosas, raça, sexualidade, incapacidade, idade ou género;

- Os gestores e as gestoras têm consciência e recebem formação para lidar com problemas pessoais que afetem o desempenho das e dos trabalhadores (por exemplo, situações de doença, luto ou preocupações financeiras).

O Desenvolvimento Pessoal e de Carreira

- Existe oportunidade de mobilidade interna das e dos trabalhadores têm mediante candidatar a promoções;
- São disponibilizadas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal, que permitam expandirem o conhecimento, aptidões e competências das e dos trabalhadores;
- Implementam-se programas de *Coaching*, Mentoria ou desenvolvimento da liderança;
- Existe um reconhecimento (formal ou informal, monetário ou não monetário) do contributo das e dos trabalhadores para a organização;
- É considerada a perspetiva das e dos trabalhadores no que diz respeito à satisfação com o trabalho, o desenvolvimento de carreira e as necessidades de formação;
- Existem e são promovidas políticas e programas que facilitam a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar e encorajam e apoiam a parentalidade.

Existem diversas condições facilitadoras do bem-estar e da felicidade organizacionais, entre as quais:

Promoção de funções laborais e ambientes de trabalho positivos. Uma cultura e ambiente organizacionais positivos começam pelo topo da organização. Para líderes e gestoras e gestores é importante desenvolver capacidades de liderança baseadas nas necessidades da organização. Quando os próprios gestores promovem uma cultura organizacional segura e respeitosa, as suas equipas são mais capazes de resolver conflitos, reduzir o absentismo e melhorar a produtividade. Algumas ações que podem contribuir para este objetivo incluem:

- Rever regularmente as exigências laborais em reuniões de equipa e assegurar que os colaboradores e trabalhadores têm recursos suficientes para lidar com os desafios;

- Reunir regularmente para discutir as pressões e desafios que a equipa enfrenta nesse momento;
- Permitir às e aos trabalhadores opinar sobre a forma como o seu trabalho é organizado, dando-lhes controlo em vez de impor uma direção;
- Congratular e reconhecer, formalmente ou informalmente, os membros da equipa por um trabalho bem feito;
- Assegurar que os trabalhadores e trabalhadoras têm um descritivo de funções claro e que conhecem o que é esperado deles;
- Assegurar que os trabalhadores e trabalhadoras são consultados sobre mudanças no local de trabalho;
- Desenvolver processos formais e informais, confidenciais, que permitam às trabalhadoras e trabalhadores reportar comportamentos desadequados, discriminação ou situações de *bullying*.

Promoção da consciencialização e redução do estigma e da discriminação associados aos problemas de Saúde Psicológica. É importante promover a consciencialização das e dos trabalhadores sobre as suas funções e responsabilidades, os problemas de Saúde Psicológica e os benefícios de criar um Local de Trabalho Saudável. Estas iniciativas podem incluir:

- Falar abertamente sobre os problemas de Saúde Psicológica no Local de Trabalho (do mesmo modo que se fala sobre Saúde Física);
- Oferecer formação sobre Saúde Psicológica a todas e todos os trabalhadores, supervisores e gestores;
- Fornecer informação sobre Saúde Psicológica via email, intranet ou expô-la em espaços comuns no local de trabalho.

Apoio às trabalhadoras e trabalhadores com problemas de Saúde Psicológica. Ações potencialmente úteis por parte dos empregadores podem incluir:

- Realizar ajustamentos à função, como permitir tempo para ir a consultas ou mudar o horário de trabalho;
- Permanecer em contacto com a e o trabalhador durante a sua ausência do trabalho e ajudá-lo a regressar o mais rapidamente possível;
- Proporcionar programas de reabilitação e retorno ao trabalho;

- Realizar reuniões regulares entre os trabalhadores e trabalhadoras que regressaram recentemente ao trabalho e o seu supervisor/gestor.

Promoção da conciliação entre a vida profissional e familiar. O empregador pode desenvolver ações como, por exemplo:

- Encontrar formas de reduzir a carga de trabalho;
- Reduzir as viagens em trabalho;
- Reconhecer e compensar as horas extra realizadas pelas trabalhadoras e trabalhadores;
- Dar oportunidade às e aos trabalhadores de dizer “não” quando são convidados a realizar horas extra (que dizem “não”, não devem ver limitados os seus movimentos na carreira);
- Disponibilizar condições de trabalho alternativas (por exemplo, flexibilidade na gestão do horário, possibilidade de trabalhar a partir de casa durante parte da semana de trabalho).

2.4 Psicologia Organizacional

A importância do trabalho na sociedade contemporânea teve o seu surgimento com a chegada do capitalismo no século XVIII, colocando-o como condição essencial para sobrevivência do indivíduo, devido a revolução industrial que gerou mudanças na sociedade, tendo crescimento da população, gerando economia, fonte de riqueza e autorrealização. Com a chegada da tecnologia o mundo foi tornando-se moderno e as pessoas se adequando a esse novo modo de vida.

Ao longo desses tempos a Psicologia vem se adaptando e aperfeiçoando-se frente às mudanças na globalização fazendo surgir novas necessidades para o mercado de trabalho. Inicialmente, na era capitalista, os Psicólogos tinham a tarefa de selecionar pessoas através dos testes psicotécnicos para encontrar pessoas aptas para ocupar os cargos. Já na contemporaneidade, os Psicólogos atuam no lado psíquico do indivíduo, tornando consciente das suas ações para uma melhor qualidade de vida, voltando-se para a qualificação profissional. Passa-se a levar em conta as relações sociais, a subjetividade, as consequências da sua forma de trabalhar na saúde e adoecimento dos colaboradores.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) é uma área que estuda a relação do homem com trabalho e a sociedade, já que o segundo é fonte de sobrevivência, realização pessoal e profissional do ser humano, ela usa de técnicas e práticas aplicadas em organizações do trabalho.

A POT tem como função a melhoria da qualidade de vida na relação dos indivíduos com a organização e no que diz respeito a realizações das intervenções feitas pelo Psicólogo Organizacional nas práticas do mercado de trabalho, ele acaba por encontrar alguns desafios a sua frente, por surgirem problemas no dia-a-dia da organização.

Santos e Caldeira (2014) fazem algumas reflexões, onde dizem que esses desafios estão enquadrados na sociedade contemporânea que tem afetado o mercado de trabalho trazendo muita competitividade e, como consequência traz a aceleração na forma de trabalho fazendo com que se aumenta a carga horaria de trabalho, instabilidade no emprego e desvios de funções, isso acaba por afetar o bem-estar na vida organizacional. Para isso o Psicólogo é convocado a propor soluções para tais problemas. Como desafios identificam o compromisso ético e social na atuação do psicólogo nas organizações do trabalho. O psicólogo ao fazer a escolha de atuar frente ao mundo das organizações do trabalho forma um vínculo com os interesses da organização e com os funcionários, sabendo que as organizações estão cada vez mais mecanicistas. Também tem como desafio desenvolver os trabalhadores para bons resultados mesmo com todas as restrições encontradas. Isso em um contexto em que as organizações querem que os indivíduos produzam cada vez mais e melhor, mas na maioria das vezes não se preocupam com o sentido do trabalho para eles. Isso vem contradizer o papel do psicólogo como agente promovedor da saúde. O Psicólogo tem o desafio de encontrar estratégias para cuidar do adoecimento psíquico do indivíduo, em um contexto que a organização adota certas políticas de remuneração e desenvolvimento pessoal, concede maior autonomia da execução das tarefas, contudo, o colaborador tem que apresentar bons resultados em um tempo extremamente curto.

Uma das áreas de atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho, está ligado à Saúde Mental do Trabalho. A psicologia começou a olhar com maior atenção às questões de satisfação que as atividades geram para o colaborador, enfatizando cada vez mais a importância da qualidade de vida no trabalho.

“A saúde mental no trabalho é um dos novos olhares da Psicologia dentro do trabalho. Na contemporaneidade ela deixou de ser uma psicologia voltada apenas para questões da organização e passou a pensar na saúde psíquica em organizações o que refletiu no trabalho do psicólogo que ampliou sua atuação usando uma posição estratégica entre os interesses dos gestores e dos trabalhadores, tendo seu foco voltado na qualidade de vida e bem-estar nas relações interpessoais, entendendo os conflitos do dia-a-dia que surgem na empresa, o que é importante nas relações de trabalho e como elas são formadas para que haja bem-estar e desenvolvimento humano num âmbito psicossocial, buscando ações para as possíveis intervenções.” (Santos e Caldeira, 2014, p. 12)

A contemporaneidade das organizações que alterou a relação trabalho-colaborador, veio colocar em evidência um adoecimento dos colaboradores com excessivas cobranças com o foco na geração de lucro e resultados, o que exige do Psicólogo se aprofunde no contexto em que é formada a organização clima, cultura, as metas, as relações entre os chefes e chefias entendendo como é o processo de trabalho desenvolvido na organização e assim através da pesquisa e ação desenvolver medidas de qualidade de vida, bem-estar para lidar com as demandas de sofrimento mental e físico no trabalho.

Neste contexto, a psicologia positiva oferece uma nova perspectiva para melhorar o bem-estar e a felicidade, sem focar apenas nos deficits e distúrbios. Isto inclui aproveitar os recursos e pontos fortes existentes que os indivíduos possuem, como otimismo, esperança, resiliência ou gratidão, que podem ajudar a manter uma boa saúde mental. O bem-estar no trabalho é mais do que o resultado da satisfação e do compromisso no trabalho, e que o bem-estar inclui forças de recursos humanos e capacidades psicológicas orientadas positivamente.

A Psicologia Positiva vem mudar a centralidade do tratamento para a prevenção e tenta levar os psicólogos a adotarem uma postura mais apreciativa das potencialidades, das motivações e das capacidades dos indivíduos, procurando transformar as antigas questões em novas oportunidades de compreender eventos psicológicos como otimismo, altruísmo, esperança, alegria, satisfação e outros tão importantes para a investigação quanto depressão, ansiedade, angustia e agressividade.

“A saúde mental no trabalho é um dos novos olhares da Psicologia dentro do trabalho. Na contemporaneidade ela deixou de ser uma psicologia voltada apenas para questões da

organização e passou a pensar na saúde psíquica em organizações o que refletiu no trabalho do psicólogo que ampliou sua atuação usando uma posição estratégica entre os interesses dos gestores e dos trabalhadores, tendo seu foco voltado na qualidade de vida e bem-estar nas relações interpessoais, entendendo os conflitos do dia-a-dia que surgem na empresa, o que é importante nas relações de trabalho e como elas são formadas para que haja bem-estar e desenvolvimento humano num âmbito psicossocial, buscando ações para as possíveis intervenções.” (Santos e Caldeira, 2014, p. 12)

O Psicólogo passa a trabalhar outros aspetos na organização, como o sentido do trabalho na construção da subjetividade do indivíduo, as estruturas, a cultura e o clima organizacional e seus impactos sob o indivíduo, proteção da saúde do colaborador, formulação de práticas e políticas adotadas, bem como o estilo de gestão usado para lidar com seus colaboradores. Atualmente a atuação dos psicólogos nas organizações tem focado na humanização voltada para questões de saúde mental no trabalho e os impactos desta na saúde do colaborador.

2.5 Motivação, Produtividade e QVT

Motivação é uma força motriz que incentiva as pessoas a agir na busca de algum objetivo, é uma pulsão interior de importância decisiva no desenvolvimento do ser humano.

Navaes e Monsorens (2022) *as cited in* Alves (2013, p.15) explica que, “O conceito de Motivação encontra-se associado à vontade e ao interesse”. Ainda para a autora, motivação refere-se a: (...) um termo que se divide em dois fatores, um que é extrínseco e o outro que é intrínseco ao “ser”. O fator intrínseco contribui para a satisfação de uma necessidade psicológica ou fisiológica, enquanto que, o outro fator da motivação que é extrínseco ao indivíduo, contribui para a realização de um desejo por exemplo. Ou seja, a motivação depende em parte da vontade interna do colaborador e em outra parte dos fatores externos que a organização proporciona para executar suas tarefas. Não estando as duas partes em equilíbrio, os resultados almejados poderão estar comprometidos.

Há uma relação inevitável entre motivação e qualidade de vida no trabalho e bem-estar, pois de uma certa forma para que o colaborador se sinta motivado há que possuir qualidade de vida no trabalho, um ambiente favorável para executar suas tarefas com satisfação e um sentimento de bem-estar. A experiência de bem-estar contribui para uma maior produtividade, criatividade e cooperação laboral. Assim, pode-se afirmar que quando a organização destaca a promoção do bem-estar dos colaboradores no centro das suas preocupações, recebem deles um maior envolvimento e comprometimento, tendo como resultado final maior retorno financeiro e fidelização dos clientes.

Pode-se pressupor que a motivação é um aspeto essencial para um maior comprometimento do colaborador em executar suas tarefas.

Aspetos que podem originar a desmotivação: salário, local inadequado de trabalho, ausência de reconhecimento profissional, ausência de evolução na carreira, demanda de resultados e trabalhos maiores que o possível de se alcançar, tipo de liderança, falhas ou ausências de comunicação, entre outros.

A motivação para o trabalho, a criatividade, a vontade de inovar ou aceitar mudanças e agregar valor na organização são aspetos de QVT que estão ligadas à motivação, responsável por promover mudanças nas atitudes pessoais e comportamentais dos funcionários, algo bastante relevante para a produtividade (Ferreira e Dias, 2017, p. 33 *as cited in* Chiavenato, 2010; Ribeiro e Santana, 2015).

A QVT tem a finalidade de manter o bem-estar do trabalhador no espaço organizacional, evitando a insatisfação e os fatores estressantes advindos do trabalho e que podem comprometer a capacidade emocional e física do trabalhador. Desta forma, as consequências podem ser desde a diminuição da motivação ou mesmo algo significativo e sintomático como a depressão, ansiedade e as doenças psicossomáticas que trazem ao indivíduo situações desconfortáveis que podem prejudicar tanto a sua vida pessoal quanto profissional (Ferreira e Dias, 2017, p. 33 *as cited in* Carvalho, 2016).

Assim, a motivação é o fator impulsionador da execução das tarefas onde a organização busca as realizações pessoais com interesses organizacionais que gerar produtividade e mais envolvimento do colaborador. A baixa motivação e insatisfação do colaborador gera consequências negativas para a organização como a baixa produtividade e alteração do comportamento interpessoal.

A organização deve para além de estabelecer os objetivos organizacionais, dar a devida importância para programas de QVT pois investir no bem-estar dos colaboradores os motiva e assim executa as suas tarefas da melhor forma possível. Além de colaboradores motivados a organização detém de um diferencial no mercado que se insere por ter a produtividade elevada. Os programas encorajam e apoiam hábitos e estilos de vida que promovam saúde e bem-estar entre os colaboradores, geram estratégias para promover um ambiente que estimule e dê suporte ao indivíduo e à organização. Assim, a QVT está ligada diretamente à motivação e à produtividade, e não só, também, estabelece uma relação entre elas.

A QVT não está associada tão somente a estrutura física e operacional das organizações, está igualmente correlacionada a promoção de melhorias no ambiente laboral, que passa pela adoção de estratégias de auto motivação e investimento na saúde do colaborador, visando promover o equilíbrio emocional, a satisfação e o prazer, estes, fatores essenciais à felicidade e ao desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador. Portanto, os gestores devem identificar as necessidades físicas, cognitivas, emocionais e efetivas dos colaboradores para que possam contribuir de forma efetiva para a motivação que conduz ao alcance dos objetivos bem como para a realização pessoal e profissional.

É do consenso de vários autores que os colaboradores satisfeitos com o trabalho apresentam estar mais criativos, receptivos e competentes para alcançar os objetivos e metas, e assim terem maior motivação e produtividade.

2.5.1 Teorias da motivação

As teorias da motivação são um conjunto de ideias e modelos que buscam explicar por que as pessoas se comportam da maneira como se comportam, o que as leva a tomar decisões e agir em determinadas situações. Elas buscam compreender como se dá o desencadeamento de determinados comportamentos por parte das pessoas, e quais variáveis serviriam de “gatilhos” para tais comportamentos. Visa a compreensão acerca de quais motivos direcionam a uma ação do indivíduo.

Nas organizações, as teorias da motivação são usadas para entender o que motiva os colaboradores a trabalhar mais efetivamente, e para desenvolver estratégias que aumentem a motivação, o engajamento no trabalho e a produtividade. As teorias da

motivação também são úteis para entender o comportamento do consumidor, ajudando empresas a desenvolver produtos e serviços que atendam às necessidades e desejos dos clientes.

Existem diversos autores que desenvolveram teorias da motivação ao longo da história. Alguns dos mais conhecidos são:

Abraham Maslow: autor da **Teoria da Hierarquia das Necessidades**, que postula que as pessoas têm necessidades hierarquizadas em cinco níveis, e que a satisfação dessas necessidades é um importante fator motivacional. Maslow defende que apenas as necessidades que não são satisfeitas atuam como força motivadora. Quando é gratificada ou atendida, a necessidade consecutiva na hierarquia passa a determinar o comportamento do indivíduo. Portanto, o sistema de necessidades é influenciado por duas forças: a privação - falta de satisfação de uma necessidade específica, conduz à prevalência de comportamentos no indivíduo para satisfazê-la, isto é, o desempenho acaba sendo motivado por elas; e a gratificação - faz com que aquela de um nível superior assuma a importância, suscitando a dominância de outros comportamentos até que esta seja também gratificada ou satisfeita.



Figura 3 - A hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: <https://pt.linkedin.com/pulse/hierarquia-de-necessidades-maslow-o-que-%C3%A9-e-como-funciona-duarte>

Frederick Herzberg: autor da **Teoria dos Dois Fatores**, que sugere que existem fatores higiênicos e motivacionais que influenciam a motivação das pessoas no trabalho. Os fatores higiênicos dizem que os colaboradores são motivados pelas necessidades fisiológicas e de segurança, já os fatores motivacionais, afirmam que os colaboradores buscam atingir objetivos mais elevados do que simplesmente satisfazer suas necessidades básicas.

Os fatores higiênicos são controlados pela organização, como salário, condições do ambiente, políticas, clima, tipo de liderança, quando são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados; se elevam a satisfação, não conseguem sustentá-la por muito tempo. Quando são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Já os fatores motivacionais estão relacionados com as atividades do indivíduo e sentimentos de crescimento e reconhecimento profissional. Quando são ótimos, eles provocam a satisfação das pessoas. Porém, quando são precários, eles evitam a satisfação.

Portanto, os fatores motivacionais são aqueles que aumentam a satisfação no trabalho, enquanto os fatores higiênicos são aqueles que diminuem a insatisfação no trabalho.

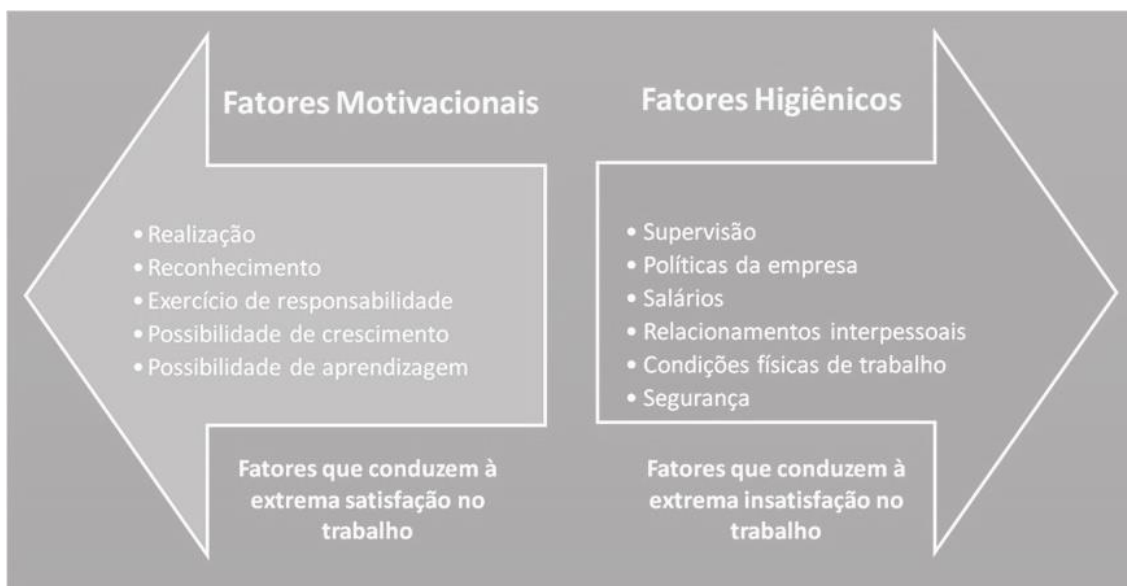


Figura 4 - Teoria dos Dois Fatores

Fonte: <https://www.cegesp.com.br/gestao-de-pessoas/como-as-teorias-motivacionais-podem-ajudar-a-sua-organizacao/>

Clayton Alderfer: autor da **Teoria da ERG**, um modelo simplificado da teoria das necessidades de Maslow, que propõe que as necessidades humanas são organizadas em três categorias: Existência - desejos materiais a existência e bem-estar fisiológicos (ex. comida, água, ar, segurança, sexo, etc.), Relacionamento - desejo de satisfação, motivação que as pessoas têm das relações interpessoais (envolvimento com família, amigos, colegas de trabalho e patrões) e Crescimento - refere-se ao desejo interno de desenvolvimento pessoal, às necessidades de estima e auto realização (desejo de ser criativo, produtivo e completar tarefas importantes).

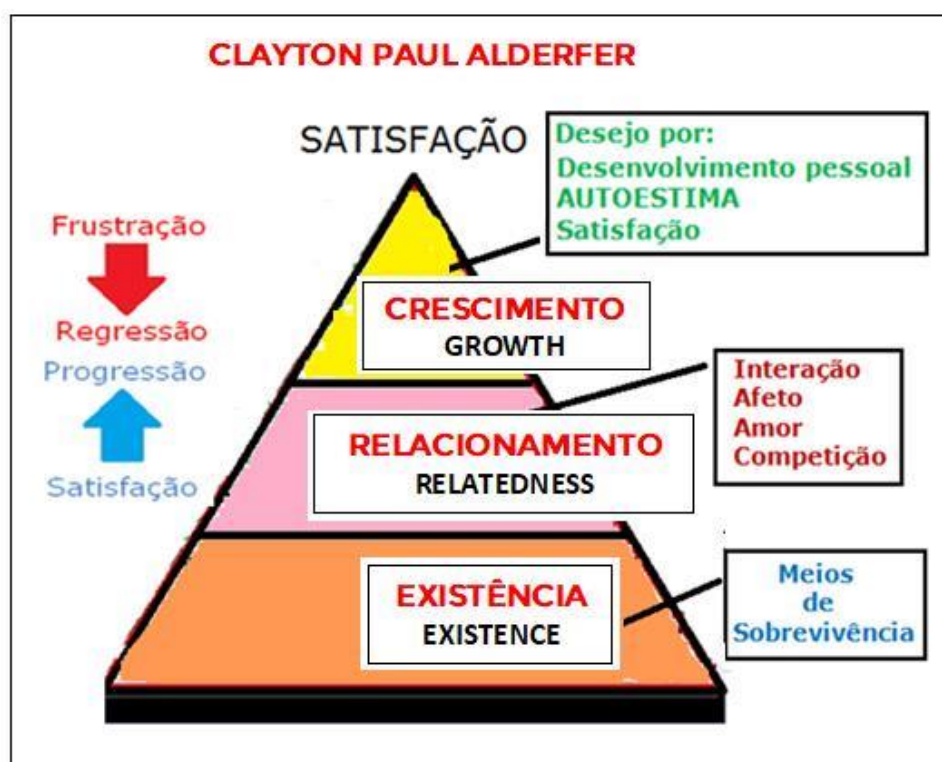


Figura 5 - Teoria da ERG

Fonte: <https://professorluizroberto.com/teoria-comportamental-clayton-alderfer/>

Edward Deci e Richard Ryan: autores da **Teoria da Autodeterminação**, que enfatiza a importância da autonomia, competência e relacionamento para aumentar a motivação intrínseca das pessoas. Essa teoria investiga as necessidades psicológicas básicas dos indivíduos numa abordagem dialética, onde a satisfação destas está diretamente associada ao suporte e apoio do ambiente.



Figura 6 - Teoria da Autodeterminação

Fonte: <https://www.revistaespacios.com/a15v36n20/15362022.html>

Victor Vroom: autor da **Teoria da Expectativa**, que postula que a motivação das pessoas depende da expectativa de que o esforço levará a um bom desempenho e de que o bom desempenho levará a recompensas desejáveis. O autor usa as variáveis como expectativa - é a crença de que o aumento do esforço levará a um aumento do desempenho; instrumentalidade - é a crença de que uma pessoa receberá uma recompensa se a expectativa de desempenho for cumprida; e, valência - é a importância que o indivíduo atribui às recompensas.

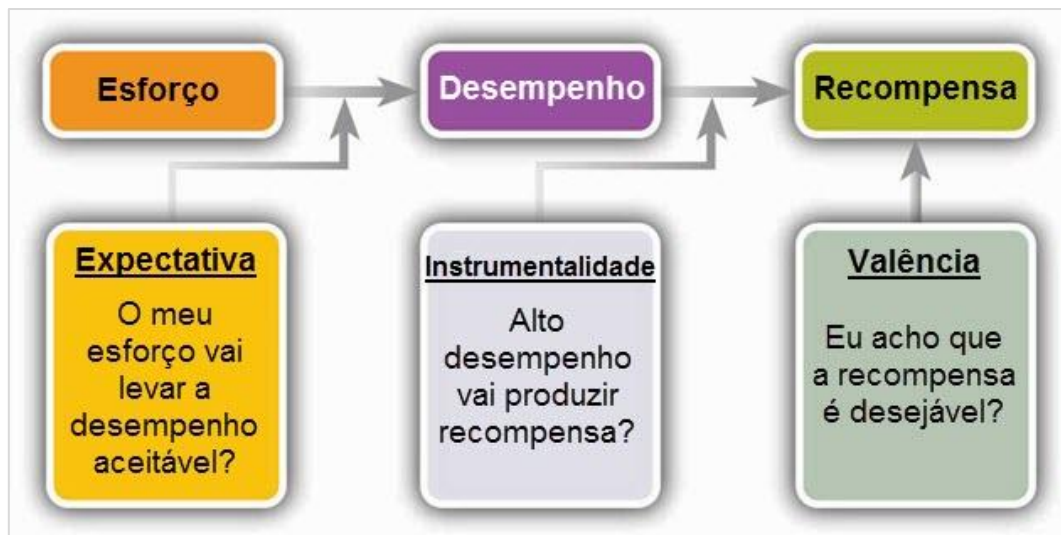


Figura 7 - Teoria das expectativas

Fonte: <https://www.cegesp.com.br/gestao-de-pessoas/como-as-teorias-motivacionais-podem-ajudar-a-sua-organizacao/>

A motivação e a produtividade possuem relação quando para uma pessoa o trabalho tem significado, ou seja, quando há identificação do trabalhador com a atividade que ele exerce, pois assim os ganhos de produtividade são favoráveis para a organização (De Freitas, 2007, p. 21 *as cited in* Bergamini, 1997).

Segundo De Sousa (2012) os motivos que conduzem as pessoas a uma maior ou menor produtividade estão relacionados com os motivos internos e externos. Motivos internos é o que cada um valoriza em relação aos seus interesses pessoais. A vontade de realizar ou não determinadas tarefas, a valorização de certos comportamentos e ainda a atração por certas atividades. Enquanto os motivos externos são por exemplo a recompensa salarial, o ambiente de trabalho, o convívio com o chefe e os benefícios que a empresa oferece.

Posto isto, os líderes devem fazer uso de ferramentas adequadas para motivar seus colaboradores, pois quando eles se sentem felizes e altamente motivados, são capazes de aumentar a produtividade e superar as metas.

2.6 Responsabilidade Social Interna

Como descrito nos tópicos anteriores, as empresas têm vindo a modificar as suas mentalidades e estratégias, e com isto, passaram a incluir comportamentos socialmente responsáveis, nos seus objetivos, que antes se focalizavam na criação de riqueza para os investidores. A Responsabilidade Social passou a integrar a estratégia das empresas, através da integração voluntária de preocupações económicas, sociais e ambientais, contribuindo para o seu desenvolvimento sustentável.

A responsabilidade social das empresas (RSE) corporiza-se num conjunto de práticas e políticas adotadas voluntariamente pelas empresas, fruto da integração das dimensões ética, legal, social e ambiental na estratégia organizacional e que, em consequência, criam valor acrescentado para todos os seus *stakeholders*.

A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho), ainda que esse seja um pressuposto indispensável. A empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados. Também deve estar atenta para o respeito às culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representam seus interesses. (Vivian, De Sousa e Soares, 2008, p. 132 *as cited in* Instituto Ethos..., 2007).

A responsabilidade social tem duas dimensões, a externa e a interna, sendo a primeira mais visível, centrada na rede de relações com as comunidades locais, com os clientes e fornecedores, com os acionistas e investidores, na observância dos direitos humanos consagrados universalmente, bem como, na gestão global do ambiente. A segunda menos visível que faz parte do foro interno das organizações centrada nos colaboradores.

A dimensão que nos interessa é a responsabilidade interna que são ações constituídas por programas de contratação, seleção, treinamento e manutenção, programas de benefícios para estimular a participação nos resultados, motivar um bom desempenho, tudo em benefício dos colaboradores. As políticas ajudam a criar um ambiente de trabalho favorável para contribuir para um bem-estar na organização. Como

resultado tem-se um aumento da motivação, dedicação e participação, empenho dos colaboradores e um aumento da produtividade.

Segundo Vicente, Rebelo e Agostinho (2011) *as cited in* Duarte e Neves (2010), as práticas de responsabilidade social interna podem ter impacto sobre muitos dos fatores situacionais como a política salarial em vigor, tornando-a mais justa e igualitária, promover maior igualdade de oportunidades no acesso à carreira, ou mesmo melhorar a comunicação interna da organização através da implementação de sistemas internos de circulação de informação (descendente e ascendente) e de esquemas de participação e envolvimento dos colaboradores. Essas ações se repercutam positivamente no nível de satisfação geral dos colaboradores e negativamente na sua vontade de sair da empresa com a qual estão vinculados.

Fernandes (2010) *as cited in* Monteiro (2002), elenca algumas políticas de gestão de RH que podem representar um fator potenciador de bem-estar e, conseqüentemente, o reforço da competitividade da empresa e do desenvolvimento social:

- Práticas de recrutamento responsáveis;
- Planos efetivos de formação e aprendizagem contínua ao longo da vida;
- Condições de equilíbrio entre a vida profissional e a vida particular de cada colaborador;
- Segurança dos postos de trabalho e manutenção de altos níveis de empregabilidade.

A Responsabilidade Social Interna é um tema que timidamente começa a fazer parte das estratégias das empresas, dada a extrema concorrência nos mercados mundiais e a necessidade de se criar uma diferenciação perante os outros. A valorização dos seus colaboradores, através de políticas corretas de formação e incentivos, igualdade de oportunidades, mas também, questões como higiene e segurança no trabalho, poderão aumentar o resultado da empresa, derivando do aumento de produtividade, pelo facto dos recursos humanos se sentirem motivados e com formação para colaborarem na obtenção dos objetivos estratégicos da empresa. Em Cabo Verde, já existem empresas que possuem um leque de ações referente a suas políticas de responsabilidade social, quer interna como externa, uma delas é a empresa ENACOL, objeto de estudo desse trabalho científico. No

tocante ao setor público, ainda pouco se tem conhecimento dessas políticas aplicáveis aos seus colaboradores, nem que sejam internamente.

2.7 Bem-estar em Cabo Verde

A temática tem vindo a ganhar cada vez mais importância principalmente no campo laboral. Em Cabo Verde existe sim a preocupação sobre a segurança no trabalho que é mais acentuada em ramos onde os trabalhos são classificados como atividades que na sua execução são perigosos, como por exemplo a construção civil, pois existe um histórico de registo de alguns acidentes graves que até ceifaram vidas.

Historicamente, antes da independência a esta data, existiram vários diplomas que regulamentaram a matéria de acidentes de trabalho e de doenças profissionais, que vai desde o seguro obrigatório, passando por procedimentos de avaliação de incapacidade por acidentes laborais, indemnizações, medidas preventivas que garantam saúde, segurança e higiene no trabalho, bem como uma tabela nacional de doenças laborais.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), fixados em 2015 para o horizonte 2030, pela Organização das Nações Unidas (ONU), retratam a Saúde e Bem-estar no objetivo 3, referindo que este visa assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades. Importante relembrar que a OMS define saúde como “estado de completo bem-estar físico, mental e social e não consistindo somente da ausência de uma doença ou enfermidade”. O objetivo 8, visa promover um crescimento económico inclusivo e sustentável, emprego e trabalho digno para todos – em particular a meta 8.8, visa proteger os direitos laborais e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, incluindo os trabalhadores migrantes, sobretudo mulheres migrantes e pessoas com empregos precários.

O Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável (PEDS) de Cabo Verde para o período de 2017-2021 pôs a ênfase no Sistema Nacional de Saúde e acesso à Segurança Social. Neste âmbito, a ONU propõe reduzir, até 2030, em um terço a mortalidade prematura por doenças não transmissíveis, por meio da prevenção e tratamento, promover a saúde mental e bem-estar, e prevenir o suicídio, alterando significativamente a tendência de aumento. Em 2020 o Governo de Cabo Verde, através do Ministério de Saúde e da Segurança Social (MSSS) e do Instituto Nacional de Estatística (INE), e, em parceria com a Organização Mundial da Saúde (OMS), realizou

o segundo Inquérito Nacional sobre os Fatores de Risco das Doenças Não Transmissíveis (IDNT II). Esse inquérito traz um capítulo sobre a saúde mental, mais especificamente o suicídio, onde informa que em Cabo Verde, o suicídio é a primeira causa de morte por causas externas, com um registo de cerca de 50 óbitos por ano. Em média, são oito casos de suicídio de homens para cada mulher, de acordo com os dados estatísticos nacionais entre os anos 2015 e 2018, dados esses retirados do Relatório Estatístico do MSSS, 2015 a 2018.

Cabo Verde através do seu Governo, tem um Plano Estratégico da Saúde Mental que está a ser aplicado no espaço temporal 2021-2025, onde traça políticas de saúde mental que vão para além da problemática da doença mental e destaca o ser humano, portador de doença mental, no centro das suas ações. Para isso deve estar disponível nos cuidados primários de saúde integrado no pacote nacional de cuidados de saúde, centrados na promoção, prevenção e deteção precoce de doenças. No centro do plano de estratégico encontram-se duas premissas fundamentais, por um lado, o princípio de que "não há saúde, sem saúde mental" e, por outro, o princípio de que todas partes interessadas devem estar envolvidas, colocando a pessoas em situação de doença no centro da política - "nada para nós sem nós".

Estatisticamente, ao nível global, uma em cada quatro pessoas (25% dos indivíduos) desenvolve uma ou mais perturbações mentais em algum momento da vida. Os problemas de saúde mental já representam cinco das dez principais causas de incapacidade em todo o mundo; chegando a quase um terço da incapacidade no mundo. Entre os principais contribuintes estão: depressão, abuso de substâncias, esquizofrenia e demência. As perturbações têm custos e impactos elevados na economia, nas famílias ou cuidadores e no contexto laboral.

O Programa Nacional para a Saúde Mental tem como ações:

- Priorização da saúde mental nas atividades de promoção da saúde junto INSP;
- Observação de experiências estrangeiras e participação em conferências internacionais - Tráfico e consumo de estupefacientes na Costa Ocidental Africana;
- Comemorações de Dias Mundiais - Saúde e Saúde Mental (e.g. Depressão e SM no contexto laboral);

- Elaborado o Protocolo Terapêutico de Psiquiatria
- Articulação com CCAD - harmonização dos protocolos de tratamento e conduta para as toxicodependências, em acordo com o Protocolo Terapêutico de Psiquiatria
- Articulação com os cuidados de saúde primários:
 - Elaboração e disseminação ficha para recolha dos dados estatísticos de saúde mental (delegacias de saúde);
 - Visitas de supervisão e apoio nas delegacias de saúde;
 - Descentralização das consultas de psiquiatria (São Vicente);
 - Acompanhamento da implementação dos respetivos planos de atividades;
- Elaborado o Plano Nacional de Formação dos Enfermeiros de Saúde Mental;
- Estabelecimento de protocolo com ONG especializada em saúde mental (“A Ponte”);
- Concursos para recrutamento de pessoal e formação especializada (contratos de aquisição de bens e serviços);

Para o reforço do Plano Estratégico da Saúde Mental, o Governo de Cabo Verde em 2024 através da Resolução nº 1/2024 de 2 de Janeiro, declara o ano como “Ano da Saúde Mental em Cabo Verde”, considerando a saúde mental importante para o bem-estar e desenvolvimento integral dos indivíduos, reconhecendo assim a necessidade de dedicar especial atenção à esta área vital da saúde pública no contexto da República de Cabo Verde. Diz o diploma, que reconhece que a “saúde mental é um direito inalienável de cada cidadão, essencial para viver com felicidade, amor, serenidade e qualidade de vida. A saúde mental positiva é um pilar fundamental para a construção de uma sociedade saudável, próspera e harmoniosa, refletindo os valores inalienáveis do povo cabo-verdiano”.

O diploma tem como objetivo promover uma maior conscientização sobre a importância da saúde mental, a prevenção de transtornos mentais e o fortalecimento da educação e apoio psicológico nas comunidades. Este objetivo será materializado através de políticas públicas, iniciativas, campanhas de sensibilização, programas educativos e

atividades comunitárias, direcionadas as famílias, escolas, locais de trabalho e grupos comunitários.

3 METODOLOGIA

Neste tópico apresenta-se a metodologia aplicada para o alcance dos objetivos da pesquisa que vai desde a pesquisa teórica do tema, da coleta dos dados até análise e conclusão.

Quanto aos objetivos da pesquisa se caracteriza como descritiva, baseada na pesquisa bibliográfica desenvolvida a partir de materiais já elaborados, constituindo maioritariamente por trabalhos científicos e alguns livros, a fim de conceituar e pontuar as principais ideias a respeito do tema central. O foco essencial deste tipo de pesquisa é essencialmente conhecer a comunidade, suas características e descrever com exatidão os fatos e fenómenos de determinada realidade (Triviños, 1987).

Segundo Gil (2008) esse tipo de pesquisa tem a vantagem de permitir que se faça uma cobertura de uma gama de fenómenos muito mais ampla do que aquela que se poderia investigar diretamente.

A seguir a pesquisa bibliográfica a pesquisa quanto a sua natureza se caracteriza por ser quali-quantitativa, pois permitirá uma melhor visão e percepção do tema no contexto organizacional com a descrição de fenómenos e conceitos associados à quantificação de dados estruturados, através de uma conjugação da avaliação qualitativa com a base empírica. Isso será concretizado por meio de um objeto de pesquisa que é um estudo de caso na empresa ENACOL onde analisar-se-á os fatos reais para o aprofundamento dos processos à medida que eles se desenvolvem na organização, possibilitando uma análise processual, contextual das várias ações e significados. O estudo de caso é “um estudo empírico que investiga um fenómeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência” (Gil, 2008, p. 58 *as cited in* Yin, 2005, p. 32).

As fontes de evidencia acima mencionados durante o estudo de caso, se prendia a técnica de recolha de dados pela aplicação de entrevista semiestruturada ao responsável da área de Recursos Humanos permitindo através de um diálogo assimétrico obter

informações e dados do que o entrevistado sabe, crê, espera e deseja, assim como as razões das suas respostas. A entrevista seria apoiada em um guião previamente elaborado, mas que permitirá flexibilidade em conforme as respostas do entrevistado alterar a ordem das perguntas ou mesmo acrescentar alguma (Laville e Dionne, 1999). Contudo, por algumas indisponibilidade e contratempos, aplicou-se uma entrevista por escrito. Paralelamente aplicar-se-á questionários com uma série ordenada de perguntas, abertas e/ou fechadas, a serem respondidas por escrito, para o alcance de maior número de pessoas em menor tempo o que permitirá a recolha e maior facilidade na compilação e análise dos dados sobre o tema por forma a poder responder as questões da pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2003) dentre as vantagens do questionário, destacam-se as seguintes: ele permite alcançar um maior número de pessoas; é mais econômico; a padronização das questões possibilita uma interpretação mais uniforme dos respondentes, o que facilita a compilação e comparação das respostas escolhidas, além de assegurar o anonimato ao interrogado; diminui o risco de distorção das respostas. Ainda, utilizar-se-á a pesquisa documental com recolha de dados na fonte, ou seja, na organização a qual será aplicado o estudo de caso, denominada por (Marconi e Lakatos, 2003) de fonte primária, e pesquisa bibliográfica que será fonte de recolha secundária importante para o embasamento teórico.

E, finalmente a análise documental por recolha de dados em fonte primária, pertencentes à organização. “A pesquisa documental é bastante utilizada em pesquisas puramente teóricas e naquelas em que o delineamento principal é o estudo de caso, pois aquelas com esse tipo de delineamento exigem, em boa parte dos casos, a coleta de documentos para análise” (Marconi & Lakatos, 1996 *as cited in* De Oliveira, 2011, p. 40).

Os dados recolhidos serão analisados através da sua descrição objetiva, sistemática e quantitativa. O método triangulação dos dados quali-quantitativos com o referencial teórico permitirá retirar conclusões mais acurados e possíveis recomendações. A triangulação fundamenta-se na lógica de utilizar várias fontes de evidências em um estudo de caso (Yin, 2001).

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA²

A ENACOL – Empresa Nacional de Combustível, foi criada pelo Governo cabo-verdiano em 1979, com o intuito de evitar a especulação dos preços dos produtos petrolíferos no mercado interno, controlar e garantir o abastecimento de energia em Cabo Verde, aumentar o volume de vendas no porto de São Vicente, face aos portos vizinhos e contribuir para o aumento do tráfego do Aeroporto Amílcar Cabral. É orientada por uma visão inovadora dinâmica, pelo que efetua elevados investimentos na melhoria da capacidade de armazenagem na instalação de São Vicente, na renovação e modernização da sua frota e do seu processo de distribuição e logística e na criação de campanhas de comunicação institucional, com vista a revitalizar o segmento do *bunkering* e a potenciar as suas áreas de negócio.

Tem sede em São Vicente e conta com sua presença em todas as 9 ilhas com Delegações e Postos de Venda. A sua área de atuação é na disponibilização de serviços e produtos auto, aviação, *bunkering*, gás, indústria e lubrificantes.

A empresa possui aproximadamente 92 colaboradores distribuídos pela estrutura organizacional abaixo:

² Informação disponibilizada no site oficial da empresa www.enacol.cv e pela Gestora de Pessoas.

concorrentes; f) oportunidades - identificação de novas oportunidades de negócio e introdução de serviços inovadores.

A ENACOL, consciente do seu papel na sociedade onde está inserida, procura contribuir para o desenvolvimento e enriquecimento em diversas áreas da vida em comunidade, assente nos principais pilares da nossa Sociedade: a Cultura - promovendo a música, a literatura, e outras atividades artísticas por meio de patrocínios de vários eventos; a Educação e Saúde - patrocínio a algumas Instituições de Ensino ou ligadas a educação e saúde; a Literatura, a Saúde, o Desporto – apoio a diversas iniciativas desportivas e o Ambiente - através do fomento à ações de sensibilização e educação ambiental que alertam para a importância de princípios ecológicos e proteção da natureza como por exemplo o apoio em operações de limpeza das praias.

A empresa tem um programa de *trainee* onde procura jovens recém graduados para agregar Energia à equipa de profissionais e comprometida com uma carreira sólida e potencialidade de crescimento.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Questionários

Este subcapítulo é dedicado inteiramente a apresentação e análise dos dados recolhidos através da aplicação de 70 (setenta) questionários aos colaboradores dos vários departamentos da empresa, que correspondem a 74% do universo. Devido as características dos vários departamentos e para garantir a resposta de todos, a aplicação dos questionários foi feita em formato papel, sendo que após recolha para a análise dos mesmos foi usado o *Google Forms* que elabora os gráficos com as estatísticas automaticamente além de fornecer os dados em arquivo Excel.

A apresentação e análise dos dados será esquematizada a semelhança do questionário que foi dividido em alguns blocos temáticos, a saber: caracterização, QVT e produtividade, bem-estar físico e psicológico e motivação.

Tendo a ENACOL uma estrutura relativamente grande com vários departamentos, para uma melhor análise dos resultados, os departamentos foram agrupados conforme abaixo:

Direção Suporte

- ✓ Construção
- ✓ Manutenção
- ✓ Operações RH
- ✓ Desenvolvimento Estratégico e formação

Direção Nuclear

- ✓ Contabilidade e Financeira
- ✓ Planeamento e Controlo de Gestão
- ✓ Compras e Armazéns
- ✓ Sistemas de Informação
- ✓ Aviação e Marinha
- ✓ Indústria e Empreiteiros
- ✓ Serviço e Estado
- ✓ Revenda
- ✓ Gestão de Instalações e Transportes
- ✓ Compropriedade e Supply
- ✓ Aeroinstalações

Gabinete Suporte

- ✓ Marketing e Comunicação
- ✓ Auditoria Interna
- ✓ Qualidade, Segurança e Ambiente

Empresas Participadas no Grupo

- ✓ Enacolgest
- ✓ Enamar
- ✓ Sodigás

5.1.1 Caracterização dos participantes

As primeiras perguntas do questionário foram elaboradas por forma a conhecer as características dos colaboradores. A primeira revela haver uma divisão equilibrada no que concerne a idade, com exceção da faixa dos 18-25 anos com apenas 1.4%. Os demais, como ilustra o gráfico abaixo, a maioria se situa na faixa etária maiores de 45 anos com 35.7%, a seguir os colaboradores estão na faixa etária entre os 26-35 anos que representam 32.9%.

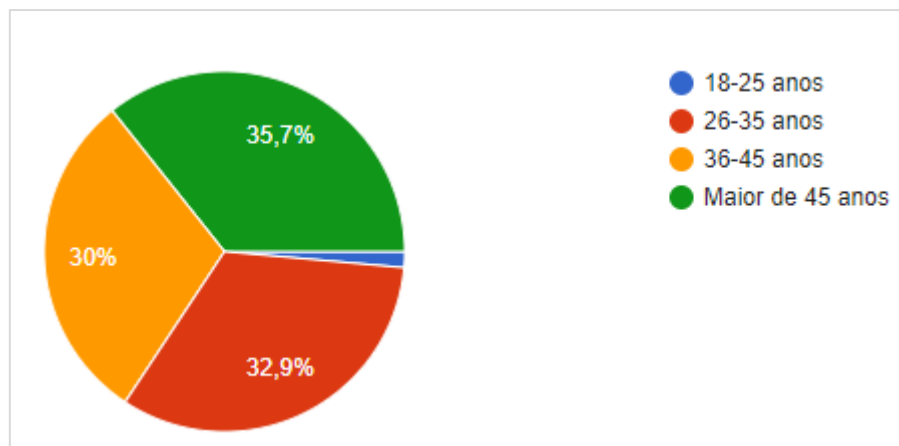


Figura 9 - Faixa etária dos colaboradores

Tabela 2 – Faixa etária dos colaboradores

Faixa etária	Resultado
18-25 anos	1
26-35 anos	23
36-45 anos	21
Maior de 45 anos	25
Total Geral	70

Fonte: o autor com dados extraídos dos questionários

A próxima pergunta revela que os colaboradores da ENACOL são maioritariamente masculinos, correspondendo a 69.6%.

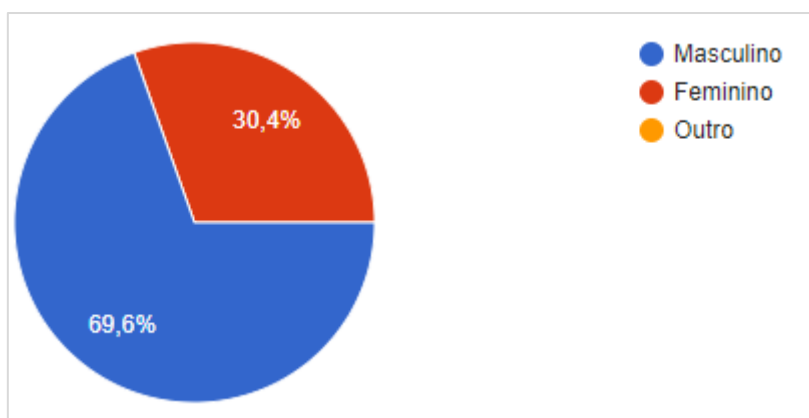


Figura 10 - Género dos colaboradores

Tabela 3 - Género dos colaboradores

Género	Resposta
Feminino	21
Masculino	48
Sem resposta	1
Total Geral	70

Fonte: o autor com dados extraídos dos questionários

A entrega dos questionários preenchidos foi feita de forma a ser bem distribuída pelos departamentos, onde obteve-se maior resposta dos Departamentos agrupados como Direção Nuclear, o que é expectável pois esta direção comporta 11 departamentos, concentrando assim maior número de colaboradores.

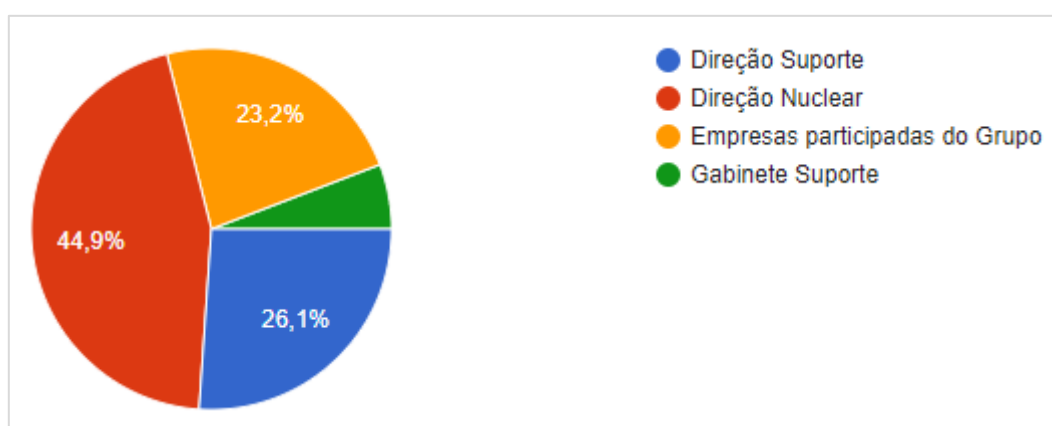


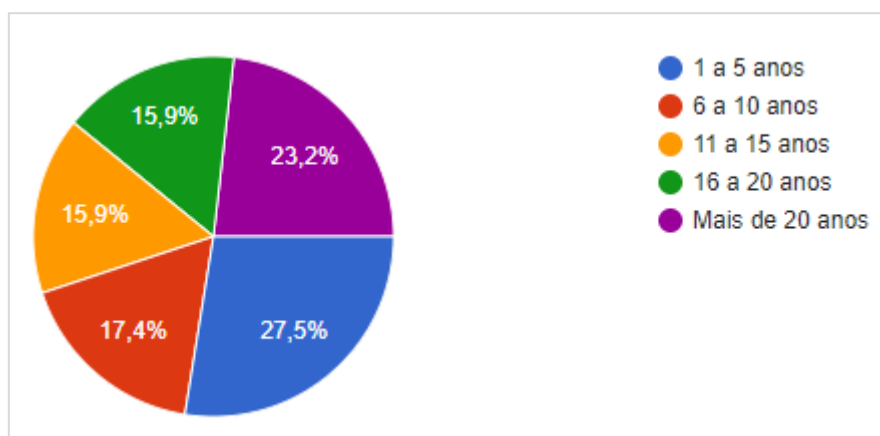
Figura 11 - Distribuição das respostas por departamento

Tabela 4 - Distribuição das respostas por departamento

Departamento	Resposta
Direção Nuclear	31
Direção Suporte	18
Empresas participadas do Grupo	16
Gabinete Suporte	4
Sem resposta	1
Total Geral	70

Fonte: o autor com dados extraídos dos questionários

Relativamente ao tempo de serviço que os colaboradores têm na ENACOL, revela que a maior percentagem tem de 1 a 5 anos de serviço e em segundo lugar têm mais de 20 anos de serviço.

**Figura 12** - Tempo de serviço dos colaboradores na ENACOL**Tabela 5** - Tempo de serviço dos colaboradores na ENACOL

Tempo de serviço	Resposta
1 a 5 anos	19
11 a 15 anos	11
16 a 20 anos	11
6 a 10 anos	12
Mais de 20 anos	16
Sem resposta	1
Total Geral	70

Fonte: o autor com dados extraídos dos questionários

5.1.2 QVT e Produtividade

Neste subtópico do questionário inicia-se com as respostas relativamente as perguntas sobre a qualidade de vida na ENACOL.

Relativamente ao conhecimento dos colaboradores para a existência de políticas/programas que proporcionam uma melhor qualidade de vida no trabalho, todos têm conhecimento, com a exceção de três pessoas. Curiosamente a essas três pessoas que assinalaram não saber, deles dois são colaboradores com mais de 16 anos de serviço e que na próxima pergunta assinalaram como importante essas políticas/programas. Estes dados demonstram que mais do que ter programas de QVT elas são do conhecimento de todos, o que proporcionam uma maior eficácia na sua implementação e aceitação.

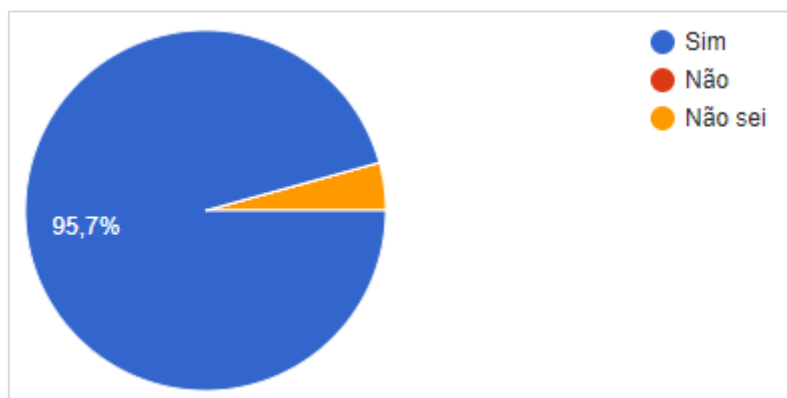


Figura 13 - Conhecimento da existência de políticas/programas internos com ações que proporcionam uma melhor qualidade de vida no trabalho

Tabela 6 - Conhecimento existência PVT

Conhecimento existência PVT	Resposta
Sim	67
Não	0
Não sei	3
Total Geral	70

Fonte: o autor com dados extraídos dos questionários

Relativamente a importância que os colaboradores atribuem às políticas/programas de qualidade de vida na ENACOL, estas têm uma avaliação bastante positiva, como ilustra o gráfico a seguir.

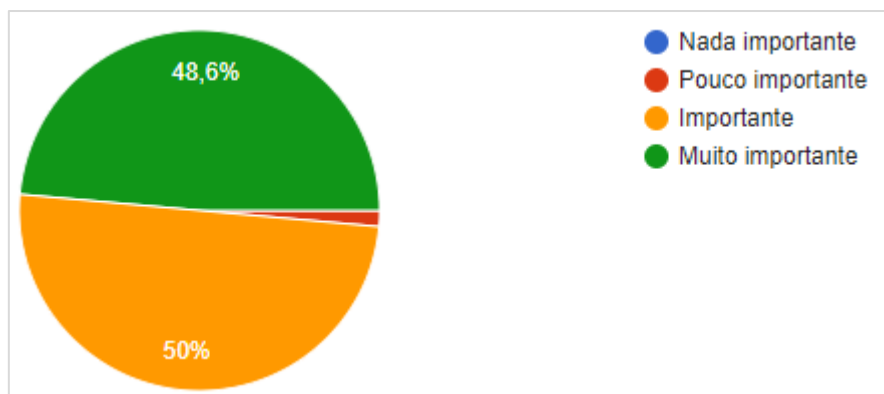


Figura 14 - Importância das políticas/programas de qualidade de vida no trabalho

Tabela 7 - Importância das políticas/programas de qualidade de vida no trabalho

Importância dos PQVT	Resposta
Importante	35
Muito importante	34
Pouco importante	1
Total Geral	70

Fonte: o autor com dados extraídos dos questionários

No âmbito da política/programa de qualidade de vida na ENACOL, esta tem várias ações implementadas onde as mais indicadas pelos que responderam o questionário, são os seguintes:

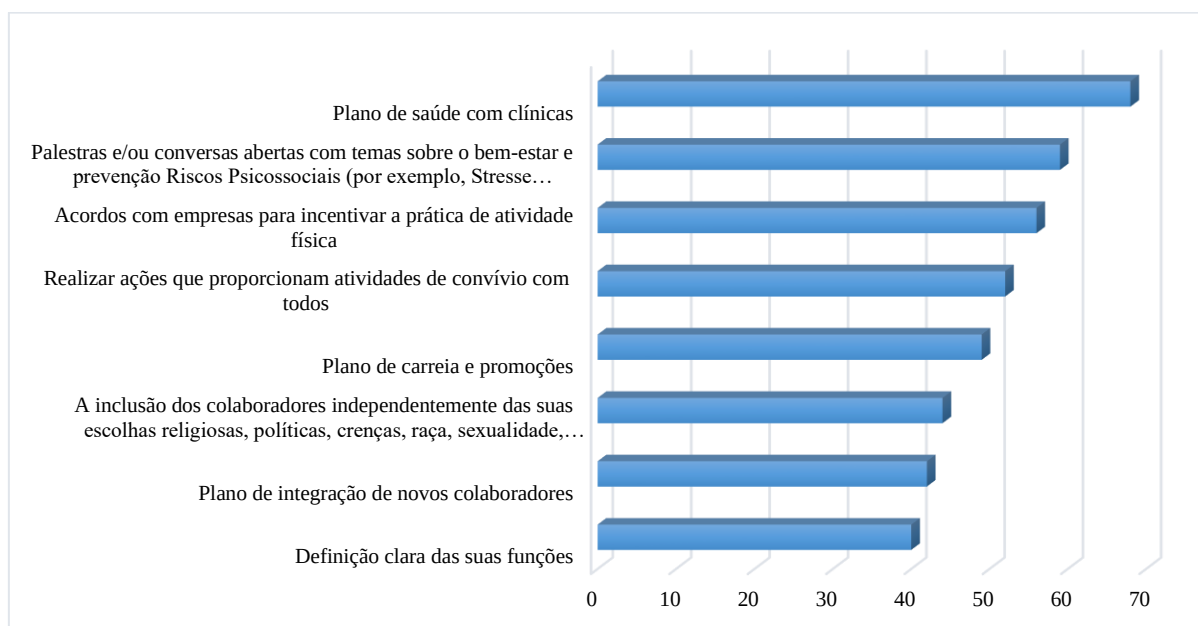


Figura 15 - Ações de qualidade de vida no trabalho identificadas pelos colaboradores

Essas políticas de QVT materializam a Responsabilidade Social Interna que a ENACOL tem para com seus colaboradores. Segundo Vicente, Rebelo e Agostinho (2011) *as cited in* Duarte e Neves (2010), as práticas de responsabilidade social interna podem ter impacto sobre muitos dos fatores situacionais como a política salarial em vigor, tornando-a mais justa e igualitária, promover maior igualdade de oportunidades no acesso à carreira, ou mesmo melhorar a comunicação interna da organização através da implementação de sistemas internos de circulação de informação (descendente e ascendente) e de esquemas de participação e envolvimento dos colaboradores. Uma das ações sinalizadas pelos colaboradores é justamente a existência de Política interna de comunicação entre os vários níveis hierárquicos na ENACOL. As ações de QVT repercutam positivamente no nível de satisfação geral dos colaboradores e negativamente na sua vontade de sair da empresa com a qual estão vinculados. Quanto a taxa de *turnover*, ou seja, a vontade de sair da empresa, essa pelos dados apresentado na questão do tempo de serviço, indiciam que ela seja diminuída, pois uma das fatias com maior percentagem, indicam que os colaboradores têm mais de 20 anos de serviço. As ações implementadas têm influenciado de forma positiva o clima e a cultura organizacional elevando os níveis de satisfação, alegria e leveza.

Das ações acima listadas, os colaboradores as consideram como importantes e muito importantes para a motivação e produtividade dos colaboradores:

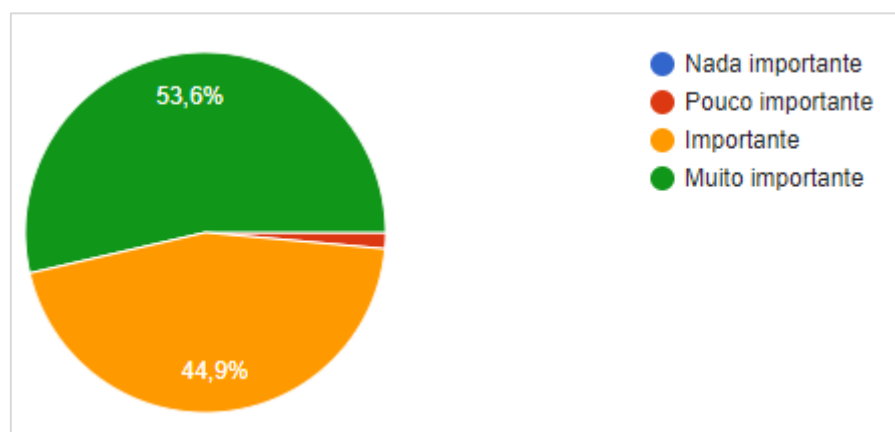


Figura 16 - Importância das ações para a motivação e produtividade

Tabela 8 - *Importância das ações para a motivação e produtividade*

Importância das ações para motivação e produtividade	Resposta
Importante	31
Muito importante	37
Pouco importante	1
Total Geral	70

Fonte: o autor com dados extraídos dos questionários

A motivação para o trabalho, a criatividade, a vontade de inovar ou aceitar mudanças e agregar valor na organização são aspetos de QVT que estão ligados à motivação, responsável por promover mudanças nas atitudes pessoais e comportamentais dos funcionários, algo bastante relevante para a produtividade (Ferreira e Dias, 2017, p. 33 *as cited in* Chiavenato, 2010; Ribeiro e Santana, 2015).

A QVT tem a finalidade de manter o bem-estar do colaborador no espaço organizacional, evitando a insatisfação e os fatores estressantes advindos do trabalho e que podem comprometer a capacidade emocional e física do colaborador. Desta forma, as consequências podem ser desde a diminuição da motivação ou mesmo algo significativo e sintomático como a depressão, ansiedade e as doenças psicossomáticas que trazem ao indivíduo situações desconfortáveis que podem prejudicar tanto a sua vida pessoal quanto profissional (Ferreira e Dias, 2017, p. 33 *as cited in* Carvalho, 2016). Assim, a ENACOL por meio dos dados obtidos demonstra estar empenhada em valorizar os colaboradores através das diversas ações elencadas proporcionando aos mesmos um sentimento de pertença e compromisso. Este envolvimento melhora o clima organizacional traduzida em um clima positivo que gera uma maior produtividade.

E, a maioria as considera como um fator importante na decisão de permanecer na empresa e querer fazer carreira:

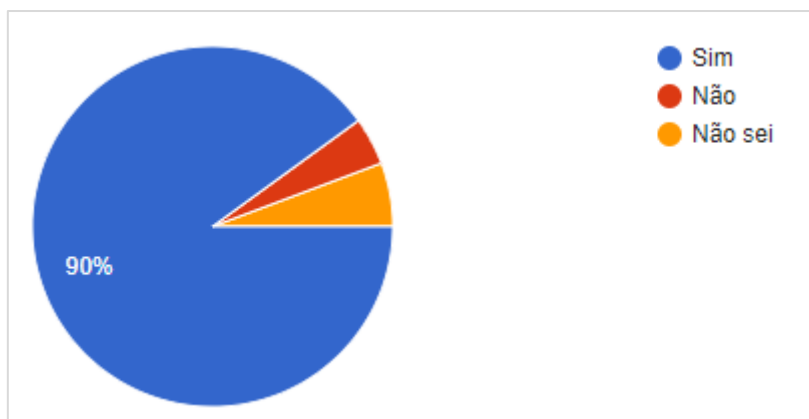


Figura 17 - Importância das ações para a decisão de permanecer na empresa e fazer carreira

Tabela 9 - Importância das ações para a decisão de permanecer na empresa e fazer carreira

Importância das ações para permanecer na empresa	Resposta
Sim	63
Não sei	4
Não	3
Total Geral	70

Fonte: o autor com dados extraídos dos questionários

Perguntados os colaboradores sobre seu grau de satisfação relativamente a qualidade de vida no trabalho na ENACOL, a avaliação é bastante positiva, situando a maioria entre satisfeito e muito satisfeito (89.8%):

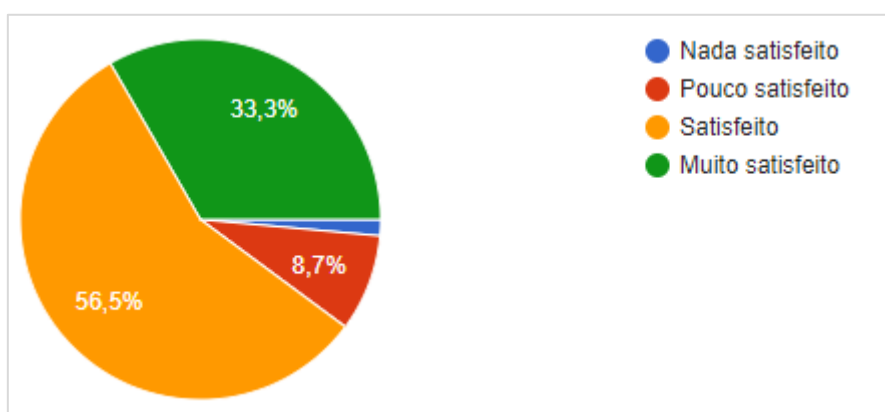


Figura 18 - Grau de satisfação com a qualidade de vida na ENACOL

Tabela 10 - *Grau de satisfação com a qualidade de vida na ENACOL*

Importância das ações para permanecer na empresa	Resposta
Satisfeito	39
Muito satisfeito	23
Pouco satisfeito	6
Nada satisfeito	1
Sem resposta	1
Total Geral	70

Fonte: o autor com dados extraídos dos questionários

Os dados transparecem que os colaboradores da ENACOL percebem seu trabalho como um espaço positivo, com uma boa avaliação do bem-estar físico e psicológico. Pode-se afirmar que existe uma boa satisfação global do trabalho e das políticas e programas que a empresa proporciona aos seus colaboradores. A literatura trazida por Vasconcelos (2004) aborda a satisfação do colaborador enquadrada na felicidade no trabalho com relação a aspetos do ambiente ocupacional. Recentemente uma área nova, a psicologia do trabalho, começou a olhar com maior atenção às questões de satisfação que as atividades geram para o colaborador, enfatizando cada vez mais a importância da qualidade de vida no trabalho.

A ENACOL tem em curso algumas ações/políticas que contribuam para uma boa avaliação da QVT como por exemplo: definição clara das funções, planos de integração de novos colaboradores, plano de carreira e promoções, atividades que contribuam para um melhor relacionamento social através de convívios.

Não obstante do grau de satisfação ser positivo na sua maioria, aconselha-se uma atenção aos 8.7% de insatisfeitos no sentido de identificar a razão e assim aplicar medidas corretivas, caso seja aplicável.

Contudo, os colaboradores, mesmo com uma boa avaliação das ações implementadas, indicam alguns que identificam como necessárias serem implementadas:

- ✓ Subsídio de alimentação ou pausa para refeição para quem trabalha 8h
- ✓ Desporto coletivo
- ✓ Políticas de benefícios ajustadas aos pais;
- ✓ Plano de saúde corporativo;

- ✓ Incentivos financeiros;
- ✓ Cooperativa de fornecimento atrativo;
- ✓ Fundação ENACOL;
- ✓ Mais donativos/apoios nacionais
- ✓ Exercício laboral
- ✓ Assistência medica deveria ser vista (muito atraso)
- ✓ Teletrabalho
- ✓ Associação trabalhadores/colaboradores da ENACOL;
- ✓ Trabalho social, apoio aos mais necessitados;
- ✓ Mais formação, mais dialogo, mais parceria
- ✓ Assistência psicológica
- ✓ Flexibilidade de carga horária;
- ✓ Parte da jornada semanal em teletrabalho;
- ✓ Espaço de lazer/descanso
- ✓ Espaço de lazer;
- ✓ Espaço prática desportiva e exercício físico
- ✓ Maior agilidade do funcionamento da cantina
- ✓ Plano de carreira na Sodigás
- ✓ Adoção de horário único.

5.1.3 Bem-estar e motivação

Quanto a motivação, seguem as ações identificadas pelos colaboradores como motivadores:

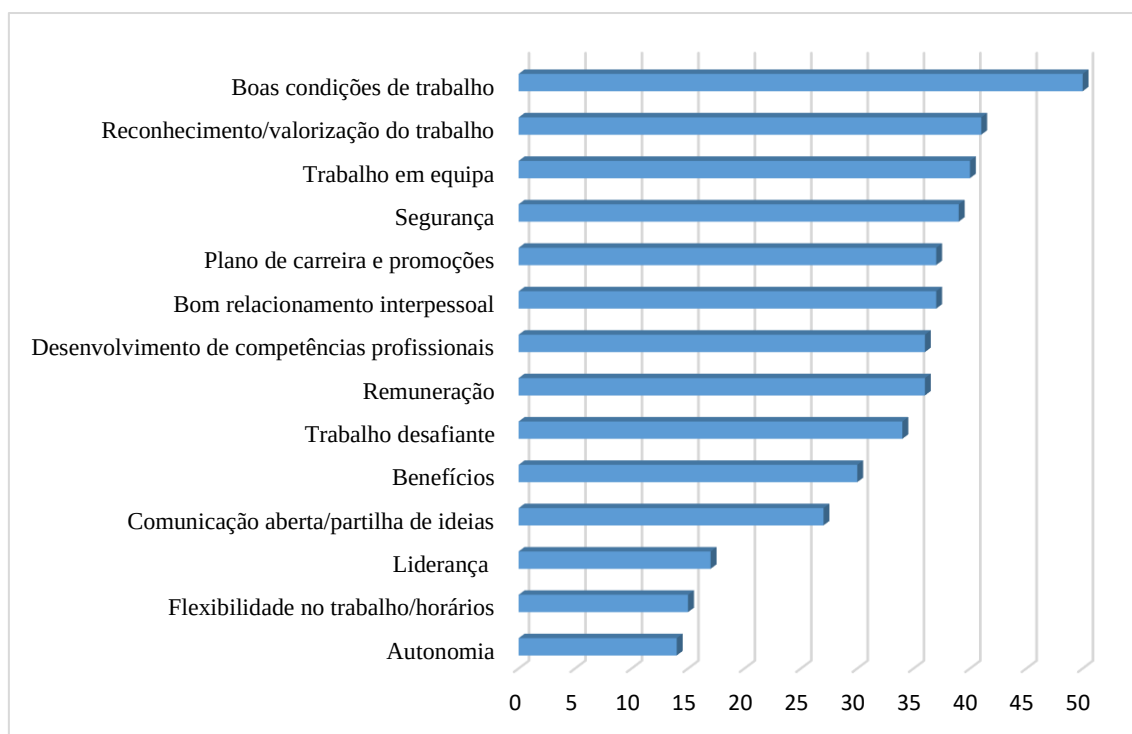


Figura 19 - Fatores motivacionais na ENACOL

Dos fatores que motivam os colaboradores na ENACOL, a maioria identificou como boas condições de trabalho (72.5%) a seguir o reconhecimento/valorização do trabalho (59.4%), o trabalho em equipa (58%), a segurança (56.5%). Sobre estes fatores, pode-se aqui trazer para a reflexão a teoria motivacional dos dois fatores de Herzberg que indica que existem dois conjuntos de fatores que influenciam a satisfação e a insatisfação no trabalho: fatores motivacionais (que levam à satisfação) e fatores higiênicos (que, se ausentes, levam à insatisfação). Os primeiros são realização, reconhecimento, trabalho em si, responsabilidade e crescimento, que olhando para o gráfico, são aqueles que maior pontuação obteve. Os segundos são salário, políticas da empresa, supervisão e condições de trabalho, que olhando para o gráfico acima estão classificados mais para baixo. Contudo, especialmente sobre as condições de trabalho que Herzberg classificou como fatores que podem causar insatisfação, neste levantamento é indicado como um fator importante de motivação.

O bem-estar e a motivação estão interconectadas onde o bem-estar pode influenciar a motivação e a motivação por sua vez também pode influenciar o bem-estar. Os indivíduos que experimentam altos níveis de bem-estar tendem a ser mais motivados, eles se sentem bem consigo mesmos, estando mais engajados em atividades que

proporcionam crescimento pessoal, aprendizado, e realização de objetivos. E, a motivação por sua vez influencia o bem-estar na medida em que quando os indivíduos se sentem motivados a alcançar um objetivo, experimentam um sentido de propósito e de realização contribuindo assim para um maior bem-estar.

O bem-estar físico e psicológico na ENACOL este obteve avaliação positiva por parte dos colaboradores, concentrando a maioria entre bom e muito bom (88.4%).

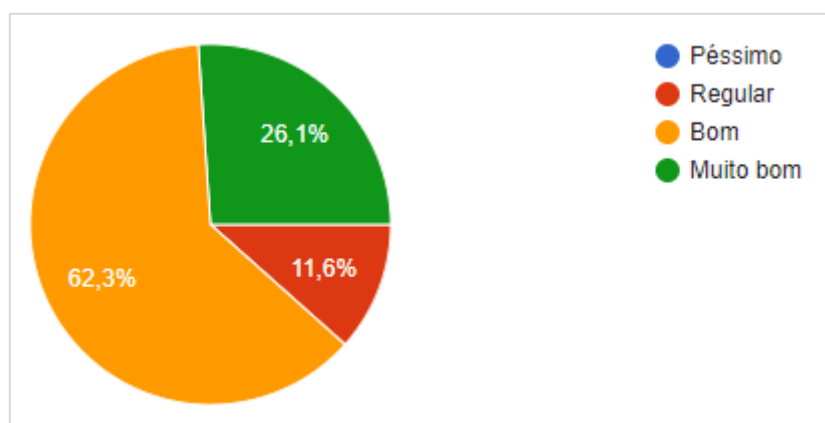


Figura 20 - Avaliação bem-estar físico e psicológico

Tabela 11 - Avaliação bem-estar físico e psicológico

Avaliação bem-estar	Resposta
Bom	43
Muito bom	18
Regular	8
Sem resposta	1
Total Geral	70

Fonte: o autor com dados extraídos dos questionários

A saúde psicológica na organização tem merecido importância para a ENACOL onde foi detetada no levantamento das ações implementadas, sendo a segunda mais selecionada nas respostas, que se trata de palestras e/ou conversas abertas com temas sobre o bem-estar e prevenção Riscos Psicossociais (79.9%). A ENACOL tem feito inspeções médicas anualmente aos seus colaboradores onde através dos resultados e indicadores, o plano de saúde ocupacional é elaborado contendo ações e iniciativas que

promovem a saúde. Os colaboradores têm a percepção que a empresa dá grande importância a saúde psicológica dos seus colaboradores, 44.9% como muito importante e 46.4% como importante. Contudo, a assistência psicológica foi uma das medidas menos pontuada (30.4%) como sendo medidas que têm conhecimento que são disponibilizadas pela empresa. Com esses dados identifica-se que há margem para melhorar tendo em conta que boa parte dos colaboradores já é uma população bastante madura, com idade mais avançada e que requer alguns cuidados.

A maioria dos colaboradores (76.8%) concorda totalmente que o bem-estar físico e psicológico influencia na sua motivação, contudo, 20.3% concorda parcialmente:

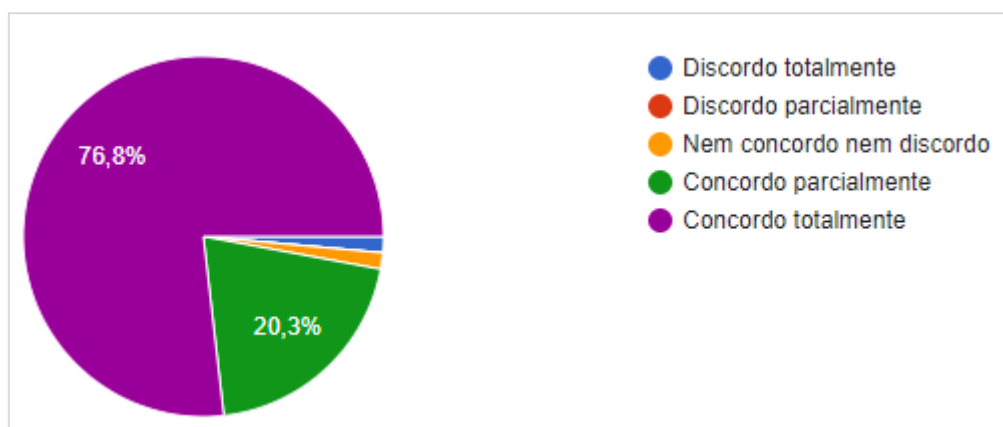


Figura 21 - Influência do bem-estar físico e psicológico na motivação

Tabela 12 - Influência do bem-estar físico e psicológico na motivação

Influência bem-estar na motivação	Resposta
Concordo totalmente	53
Concordo parcialmente	14
Nem concordo nem discordo	1
Discordo totalmente	1
Sem resposta	1
Total Geral	70

Fonte: o autor com dados extraídos dos questionários

Os colaboradores (76.8%) sentem que o bem-estar físico e psicológico influencia na motivação, o engajamento e desempenho profissional. O bem-estar físico que está relacionado com a alimentação, os exercícios físicos, a ausência de doença, e no ambiente

laboral com boas condições físicas afetam a boa disposição e energia para executar as funções e aumentar a motivação para alcançar melhor produtividade. Já o bem-estar psicológico que está ligado a aspetos mentais e emocionais, capacidade de lidar com situações de estresse, proporcionam colaboradores mais criativos resilientes e motivados. O bem-estar físico e psicológico é essencial para a motivação dos colaboradores. Organizações que promovem saúde e bem-estar tendem a ter colaboradores mais motivados e produtivos. Por isso, é fundamental que as organizações invistam em programas de saúde e na promoção de um ambiente de trabalho positivo.

Quanto ao alcance dos resultados profissionais, estes obtiveram avaliação positiva entre bom e muito bom.

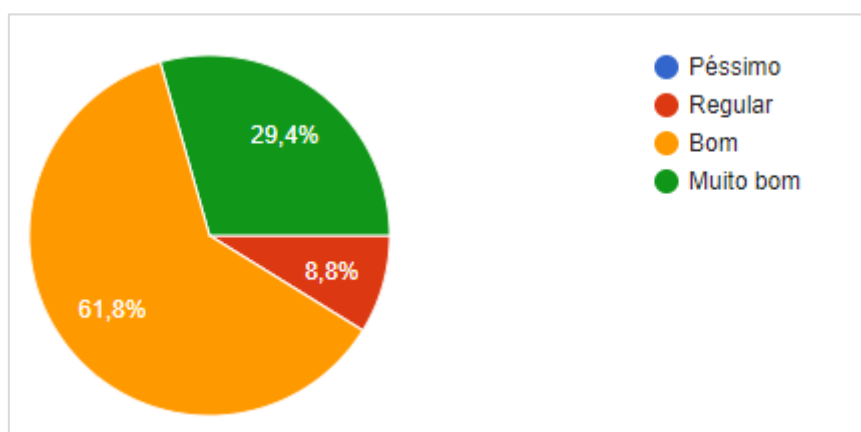


Figura 22 - Alcance dos resultados profissionais

Tabela 13 - Avaliação do alcance dos resultados profissionais

Alcance dos resultados profissionais	Resposta
Bom	42
Muito bom	20
Regular	6
Sem resposta	2
Total Geral	70

Fonte: o autor com dados extraídos dos questionários

Os colaboradores têm uma boa percepção quanto a importância que a ENACOL dá a saúde psicológica dos colaboradores.

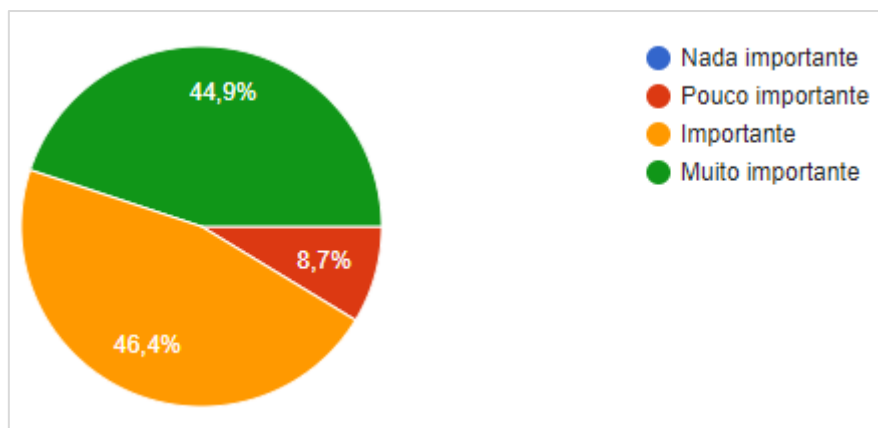


Figura 23 - Importância da saúde psicológica

Tabela 14 - Avaliação da importância que a ENACOL dá a saúde psicológica

Importância que a ENACOL dá a saúde psicológica	Resposta
Importante	32
Muito importante	31
Pouco importante	6
Sem resposta	1
Total Geral	70

Fonte: o autor com dados extraídos dos questionários

Com os dados acima, os colaboradores transparecem que a saúde psicológica tem grande importância e a própria ENACOL tem proporcionado algumas sessões de palestras e/ou conversas com temas sobre bem-estar e prevenção de riscos psicossociais.

A relação com os colegas e com o superior hierárquico teve boa avaliação:

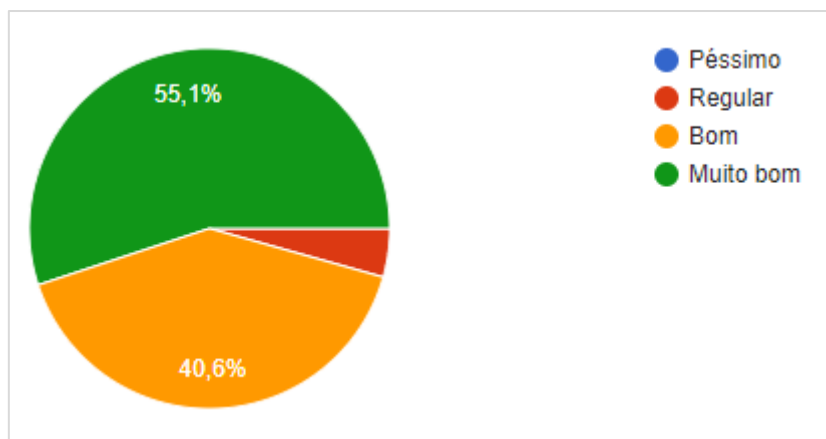


Figura 24 - Relação com os colegas

Tabela 15 - Avaliação relação com os colegas

Avaliação relação com os colegas	Resposta
Muito bom	38
Bom	28
Regular	3
Sem resposta	1
Total Geral	70

Fonte: o autor com dados extraídos dos questionários

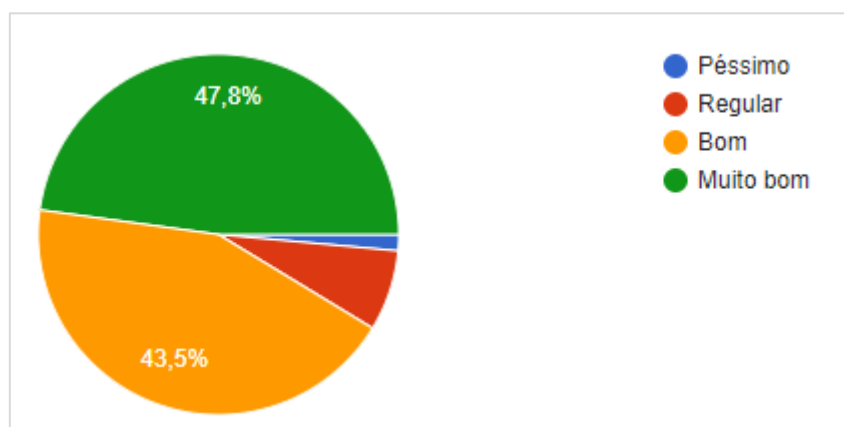


Figura 25 - Relação com o(s) superior(es) hierárquico(s)

Tabela 16 - Avaliação relação com os superiores hierárquicos

Avaliação relação com os superiores hierárquicos	Resposta
Muito bom	33
Bom	30

Regular	5
Péssimo	1
Sem resposta	1
Total Geral	70

Fonte: o autor com dados extraídos dos questionários

Relativamente a essa relação com os colegas e superiores hierárquicos que obtiveram boa avaliação. Não obstante, analisando os dados, a percentagem daqueles que classificaram como “regular” (7.2%) a relação com o superior hierárquico, chama a atenção por serem do departamento “Empresas participadas do Grupo”, o que indicia que requer uma atenção.

Perguntados sobre a influência dessa relação na motivação e produtividade, tem-se uma avaliação equilibrada entre concorda parcialmente e concorda totalmente:

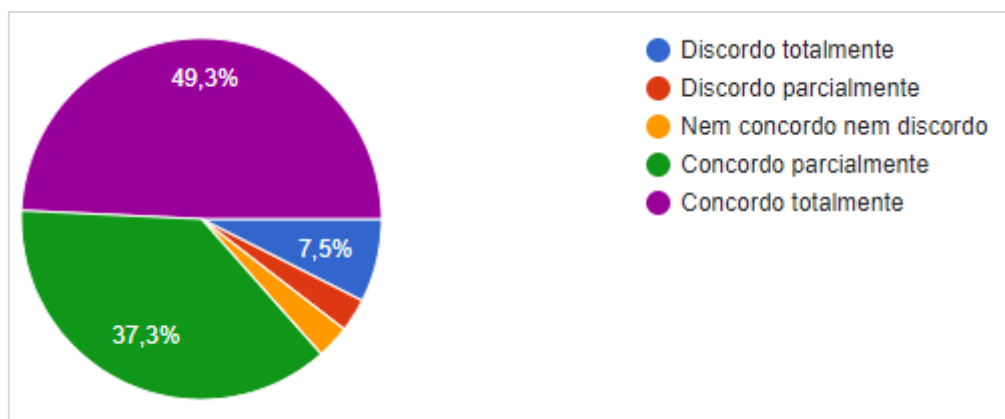


Figura 26 - Influência da relação com os colegas e superiores hierárquicos na motivação e produtividade

Tabela 17 - Influência da relação com os colegas e superiores hierárquicos na motivação e produtividade

Influência das relações interpessoais na motivação e produtividade	Resposta
Concorde totalmente	33
Concorde parcialmente	25
Discordo totalmente	5
Nem concordo nem discordo	2
Discordo parcialmente	2

Sem resposta	3
Total Geral	70

Fonte: o autor com dados extraídos dos questionários

A relação com colegas e superiores hierárquicos é um fator fundamental na motivação e produtividade no ambiente de trabalho. Diversas pesquisas e teorias abordam como essas interações podem afetar o desempenho dos colaboradores, como Herzberg que indica fatores como reconhecimento e relacionamentos interpessoais influenciam a motivação no trabalho; Maslow com a sua pirâmide das necessidades que explora como a satisfação das necessidades sociais e de estima pode aumentar a motivação e, consequentemente, a produtividade; Goleman explora como a inteligência emocional nas relações profissionais e a empatia afetam a motivação e a produtividade.

E, na última pergunta do questionário, os colaboradores da ENACOL expressaram se sentirem produtivos, motivados, superem os desafios e atinjam resultados que valorizam. Estes resultados refletem as ações de QVT implementadas que traduz na boa classificação do bem-estar que os colaboradores percebem (88.4%).

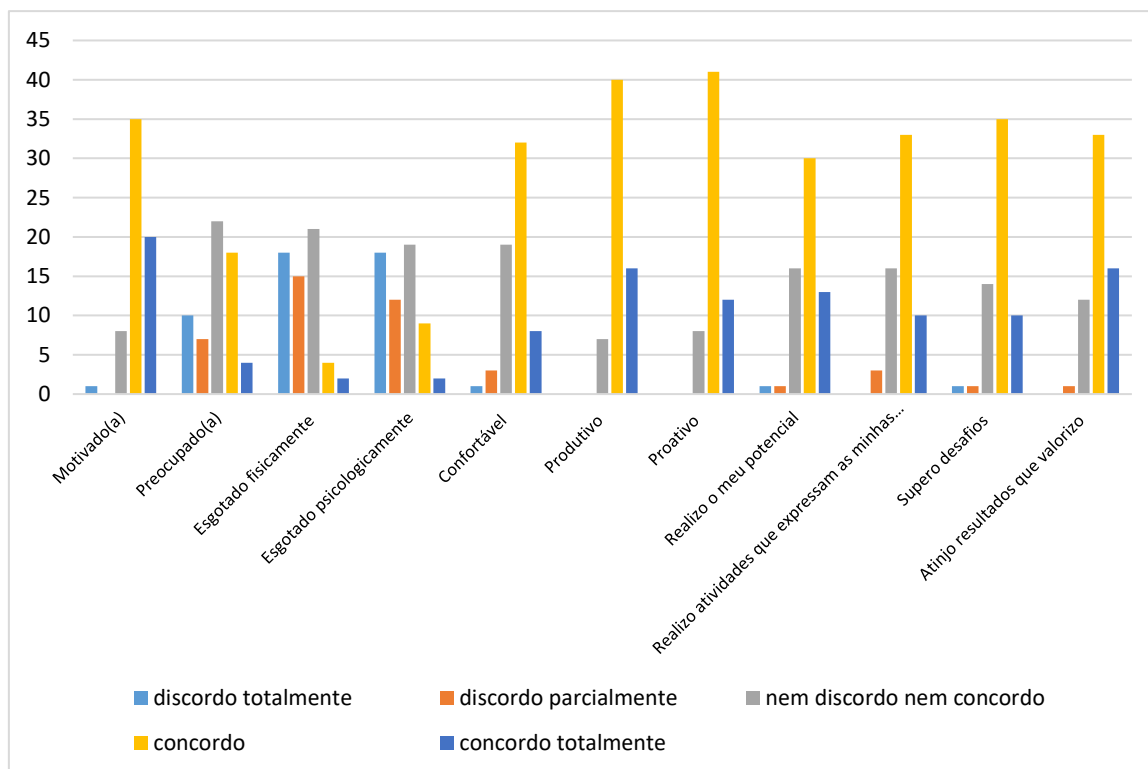


Figura 27 - Como os colaboradores se sentem na ENACOL

Tabela 18 - *Como os colaboradores se sentem na ENACOL*

Como se sentem	Concordo totalmente	Concordo	Nem discordo nem concordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Motivado	20	35	8	0	1
Preocupado	4	18	22	7	10
Esgotado fisicamente	2	4	21	15	18
Esgotado psicologicamente	2	9	19	12	18
Confortável	8	32	19	3	1
Produtivo	16	40	7	0	0
Proativo	12	41	8	0	0
Realizado meu potencial	13	30	16	1	1
Realizo atividades que expressam minhas capacidades	10	33	16	3	0
Supero desafios	10	35	14	1	1
Atinjo resultados que valorizo	16	33	12	1	0

Fonte: o autor com dados extraídos dos questionários

5.2 Entrevista

A entrevista aplicada é uma metodologia para auscultar a opinião do entrevistado sobre o assunto estudado, onde mediante um guião pré-elaborado, guia o entrevistado a responder perguntas relevantes da pesquisa. A entrevista foi aplicada a Gestora de Pessoas da ENACOL, estando a sua transcrição na secção apêndice deste trabalho.

Durante a entrevista pode-se constatar que a empresa tem grande preocupação com o bem-estar dos colaboradores, materializado pela existência de um Programa de *Wellbeing* corporativo implementado desde 2022. Como motivação para a sua implementação, foi o princípio de agregar valor na experiência das pessoas durante a sua jornada de trabalho na empresa. A gestão é focada nas pessoas, nas suas necessidades e no seu desenvolvimento, aspirando garantir um alto nível de compromisso e envolvimento dos mesmos com a empresa, garantindo que tem as melhores pessoas do mercado contribuindo para o sucesso do negócio. Portanto, a entrevistada enfatiza que o bem-estar físico e psicológico é essencial para a produtividade dos colaboradores, onde o programa com ações visa exatamente esse objetivo, abordando diferentes dimensões do

bem-estar (físico, emocional, mental, entre outros) e criando um ambiente de trabalho mais saudável, onde os colaboradores se sentem mais motivados e engajados.

O impacto do bem-estar no clima e cultura organizacional é positivo, com *feedbacks* que indicam satisfação e um ambiente de trabalho mais leve. A avaliação positiva das ações e as melhorias no clima organizacional refletem uma mudança na percepção dos colaboradores em relação à empresa. Não obstante os resultados positivos, o programa ainda está a ser aprimorado e ajustado conforme os objetivos da empresa e as expectativas dos colaboradores, através da auscultação destes.

Em 2024 o Programa de *Wellbeing* absorveu 8 dimensões: pessoal, social, financeiro, mental, emocional, espiritual, carreira e ambiente, tendo dele surgido uma Política de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) que procura promover uma cultura e mentalidade das pessoas para o respeito à diversidade, promoção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e fomentar a equidade de oportunidades de crescimento.

A entrevistada defende que a ENACOL adota uma abordagem estratégica em relação ao bem-estar dos seus colaboradores, entendendo que esse bem-estar é um fator essencial para a motivação e produtividade. Um aspeto a ser levado em consideração, não descorando das necessidades do negócio da empresa, que poderá influenciar a eficácia do Programa é o fato de 60% dos colaboradores serem pessoas bastante maduras e/ou com o elevado tempo de serviço dos colaboradores na empresa, exigindo assim um maior cuidado e ajustes que podem ser feitos com base na auscultação dos mesmos.

Dos desafios e limitações identificados pela Gestora de Pessoas na implementação do programa de bem-estar prende-se a questões financeiras e resistência cultural, além das limitações externas, como a infraestrutura de saúde no país, também representam um obstáculo.

Pela entrevista a Gestora de Pessoas identifica que no contexto do país ainda as organizações centram a gestão de pessoas somente na esfera administrativa, descuidam do cuidado e investimento na saúde e bem-estar delas. Ainda os gestores de topo das empresas não conscientizaram que saúde e o bem-estar das pessoas nas suas organizações é importante tanto quanto o lucro dos seus negócios. Carece de medidas, ações políticas promocionais para uma cultura organizacional diferenciada e com foco nas pessoas no nosso país. Carecem de medidas políticas e apoio governamental. Este ponto de vista é corroborado pelas pesquisas, onde pouco ou quase nada se tem publicado sobre o tema

no contexto do país. Há a necessidade da conscientização para a necessidade de mudar o paradigma e aplicar medidas e uma cultura de cuidado com o bem-estar dos colaboradores. Somente desta forma que as organizações terão colaboradores motivados, engajados com os objetivos das mesmas e serem produtivos.

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O tema da motivação e do bem-estar no trabalho é um tema de grande importância na área da gestão das pessoas nas organizações. Tendo como base a ideia de que os colaboradores são o principal ativo das organizações, é essencial que estes se sintam motivados e que se sintam bem com o seu trabalho, de modo a maximizar o desempenho destes. A ideia de base para a realização deste trabalho foi compreender a importância do bem-estar físico e psicológico, e sua importância e relação com a motivação e produtividade.

Do ponto de vista teórico, a investigação desenvolvida e os resultados obtidos, constituem como uma continuidade e complementaridade de toda a investigação já realizada no âmbito da satisfação do trabalho e do bem-estar dos trabalhadores. Propôs-se trazer visibilidade e importância deste tema, que há muito se vem estudando, mas que atualmente é colocado maior tónica devido ao desenvolvimento das organizações e de como é extremamente importante conciliar os objetivos organizacionais com os dos colaboradores. Entender os aspetos do bem-estar para uma maior produtividade e desempenho, em especial no contexto local.

Relativamente ao aspeto prático, os resultados obtidos demonstram a importância deste tema para a vida profissional e pessoal das pessoas, permitindo responder positivamente à uma das perguntas de pesquisa **“Qual é a importância de políticas de Qualidade de Vida no Trabalho?”**. As políticas de QVT têm proporcionado um melhor relacionamento interpessoal, clima de trabalho leve descontraído e saudável, colaboradores motivados e engajados e melhor e maior desempenho profissional. É desejável que os colaboradores possuam altos níveis de satisfação com trabalho e bem-estar, de modo a apresentarem níveis mais positivos de desempenho profissional e também de qualidade de vida. Deste modo, é essencial que as organizações desenvolvam estratégias de suporte e motivacionais junto dos seus colaboradores, por forma a potenciar o bem-estar e a satisfação com o trabalho destes, apostando, assim, nos seus valores mais importantes, desenvolvendo-se mais valias organizacionais.

A auscultação dos colaboradores via aplicação de questionários demonstra que o **bem-estar físico e psicológico tem sido um fator positivamente motivador na produtividade, característica de um colaborador que experimenta bom nível de bem-estar**. Os colaboradores têm boa avaliação e perceção das ações de qualidade de vida no trabalho que a ENACOL tem disponibilizado. A avaliação por parte dos

colaboradores sobre o bem-estar permite afirmar que **esse tema tem grande importância na ENACOL**, evidenciado por um plano de QVT com ações de responsabilidade social interna. Os colaboradores têm a percepção que a empresa dá grande importância a saúde psicológica dos seus colaboradores. Não obstante das boas avaliações, existem alguns aspetos a serem analisados, pela classificação menos boa, mesmo sendo em um número menor, mas que é importante as considerar, a saber: a relação com os superiores hierárquicos, a influência e importância do bem-estar na motivação por se tratar de colaboradores de um mesmo departamento, as “Empresas participadas do Grupo”.

Das ações que a ENACOL tem disponível para proporcionar bem-estar aos seus colaboradores, sugere-se atenção as menos indicadas pelos colaboradores e que fazem parte das sugestões dadas como ações que deveriam ser implementadas. Assim, importante analisar os seguintes aspetos: Flexibilidade da carga horária que é uma importante ação que nos tempos atuais tem merecido atenção das organizações, proporciona um melhor equilíbrio vida pessoal versus vida profissional, trazendo maior satisfação e comprometimento com os objetivos propostos; Assistência psicológica proporcionando espaços adequados com profissionais que saibam ouvir e guiar o colaborador quando as suas emoções, por forma a elevarem seu nível de inteligência emocional; Espaço de lazer/descanso que proporcionarão momentos de descontração e descompressão aumentando o nível de bem-estar e felicidade.

O bem-estar físico e psicológico dos colaboradores tem relação direta com o alcance dos resultados profissionais, tendo a avaliação dos próprios colaboradores corroborado com essa afirmação na medida em que os mesmos se sentem motivados a alcançar os resultados propostos, como resultado experimentam sentimentos de produtividade, valorização e proatividade. Aspetos presentes na ENACOL como definição de tarefas, autonomia, comunicação aberta, bom relacionamento interpessoal, *feedback*, retornam altos níveis de motivação e satisfação com o trabalho desempenhado, e assim alcance dos resultados. Assim, os resultados da pesquisa que explorou as interações entre o estado físico e psicológico dos colaboradores e os objetivos organizacionais, possibilitaram alcançar o objetivo geral da pesquisa em **compreender como o bem-estar físico e psicológico pode contribuir para a prossecução dos resultados profissionais e organizacionais**.

As políticas de QVT na ENACOL contidas no seu Programa de *Wellbeing* corporativo foram avaliadas positivamente pelos colaboradores como sendo **importantes**

para o seu bem-estar no trabalho. Os dados transparecem que os colaboradores da ENACOL percebem seu trabalho como um espaço positivo, com uma boa avaliação do bem-estar físico e psicológico. Pode-se afirmar que existe uma boa satisfação global do trabalho e das políticas e programas que a empresa proporciona aos seus colaboradores, e que influenciam na vontade de permanecer na empresa.

A saúde psicológica na organização tem merecido importância para a ENACOL onde foi detetada no levantamento das ações implementadas, sendo a segunda mais selecionada nas respostas, que se trata de palestras e/ou conversas abertas com temas sobre o bem-estar e prevenção Riscos Psicossociais. A ENACOL tem feito inspeções médicas anualmente aos seus colaboradores onde através dos resultados e indicadores, o plano de saúde ocupacional é elaborado contendo ações e iniciativas que promovem a saúde. **Os colaboradores sentem que o bem-estar físico e psicológico influencia na motivação, o engajamento e desempenho profissional.** A empresa defende uma filosofia de cultura direcionada para uma gestão mais humanizada e centrada nas suas pessoas, o que reflete uma importante mudança de percepção da importância das pessoas no contexto empresarial. Ao invés de um recurso facilmente substituível, entende as pessoas como tão importantes quanto os demais recursos das organizações e neste caso, o maior capital.

No que concerne às limitações da pesquisa aponta-se para o tempo de recolha dos dados junto ao estudo de caso, muito além do previsto e acordado entre as partes, e a dificuldade que levou a alteração da entrevista semiestruturada para uma entrevista por escrito. A confidencialidade de alguns dados e acesso ao próprio programa, por razões de competitividade estratégica, foram tidas como limitantes para algumas análises de dados que poderiam contribuir para aperfeiçoar a pesquisa.

A nível da literatura sobre o tema, no contexto local, Cabo Verde, constata-se que o tema ainda é muito jovem no meio laboral. Ainda as empresas vêem a gestão de recursos humanos como uma gestão meramente administrativa, descuidando de aspetos muito importantes que podem motivar e elevar os resultados dos colaboradores. A mudança de paradigma deve iniciar e ter o suporte dos gestores de topo e ser incorporada nos valores da empresa. Perceber que o investimento nas pessoas e no seu bem-estar físico e psicológico tem como retorno maior motivação e produtividade, o que se poderá perceber nos resultados e lucro da empresa. O Governo de Cabo Verde neste ano de 2024 ao declará-lo como o ano da saúde mental no país, desperta os atores para a importância e

problemática a volta deste tema de grande importância. Tem como objetivo promover uma maior conscientização sobre a importância da saúde mental, a prevenção de transtornos mentais e o fortalecimento da educação e apoio psicológico nas comunidades. Este objetivo será materializado através de políticas públicas, iniciativas, campanhas de sensibilização, programas educativos e atividades comunitárias, direcionadas as famílias, escolas, locais de trabalho e grupos comunitários. Com esta iniciativa espera-se que esta cultura e paradigma seja adotada pelas organizações, e seja incorporada e exigida que as mesmas possuem planos de QVT.

Termina-se esse trabalho de investigação com a seguinte frase:

“Sem trabalho a vida é pobre, mas quando o trabalho é sem alma, a vida asfixia e morre” Albert Camus

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carneiro, L. e Bastos, A. (2020), **Bem-estar relacionado ao trabalho: análise de conceitos e medidas**, *Arquivos Brasileiro de Psicologia*, vol. 72, nº 2, 123-124. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672020000200009
- De Sousa, D., (2009), *Bem-estar Físico e Psicológico, a Motivação Intrínseca e as Motivações para a prática de exercício físico em praticantes de Actividades Físicas Orientais e Não Orientais*, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Repositório ISPA, <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4355/1/13137.pdf>
- De Sousa, A. (2012). *A relação entre motivação e produtividade: um estudo de caso nas empresas do Grupo Panebox*. Universidade Federal do Ceará. Repositório da Universidade Federal do Ceará. https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/30276/1/2012_tcc_absousa.pdf
- De Oliveira (2011). **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf
- De Carvalho, M. (2016), **Qualidade De Vida No Trabalho Versus Condições Psicossomáticas Advindas Do Mercado De Trabalho**. *Revista Eletrônica de Graduação da UNIVEM*, vol. 9, nº 1, pp. 67-84. <https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/1321>
- De Freitas, A. (2007). *Motivação e produtividade: a relação entre essas variáveis no ambiente de Call Center*. Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, Repositório UNICEUB, <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2080/2/20630583.pdf>
- Fernandes, N. (2010). *A Responsabilidade Social das Empresas – A dimensão interna: uma ferramenta para a criação de Valor*. [Master's thesis, Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório IPL. <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/91/1/Nuno%20Fernandes%20-%20A%20responsabilidade%20social%20das%20empresas.pdf>
- Ferreira, G. e Dias, C. (2017), **A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização**, *Revista Psicol Saúde e Debate*, pp. 2-41. <http://psicodebate.dpgpsifpm.com.br/index.php/periodico/article/view/145>
- Forro, C. e Finger, I. (2015), **Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas**, *Revista brasileira da Qualidade Vida*, vol. 7, nº 2. <https://www.semanticscholar.org/paper/Qualidade-de-vida-no-trabalho%3A-conceito%2C-hist%C3%B3rico-Forno-Finger/b5a629b5b85d78fc2ba3b73900da9377a8fbc525>
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª edição. Editora Atlas S.A. São Paulo – Brasil.

- Knierim, K. (1999), *Fatores determinantes da qualidade de vida no trabalho, um estudo de caso*, Master's thesis, Universidade Federal de Santa Catarina, Repositório Institucional UFSC. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/80732>
- Laville e Dionne (1999). *A Construção do Saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Editora Artmed. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7614757/mod_resource/content/1/LAVILLE-DIONE_A-CONSTRUCAO-DO-SABER.pdf
- Marconi e Lakatos (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª edição. Editora Atlas S. A. https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india
- Merola, V. e Barosa, D., (2020), **A qualidade de vida no trabalho como fator essencial para a motivação do trabalhador e aumento da produtividade**, *Revista Tecnológica da Universidade de Santa Úrsula*, vol. 3, nº 3, pp. 53-65. <http://revistas.icesp.br/index.php/TEC-USU/article/view/1212>
- Ministério da Saúde e da Segurança Social (2021). *Segundo Inquérito Nacional sobre os Fatores de Risco das Doenças Não Transmissíveis (IDNT II)*. Disponível em https://files.aho.afro.who.int/afahobckpcontainer/production/files/Relat%C3%B3rio_IDNT_II_-_19-10-2021_-_FINAL.cleaned.pdf
- Ministério da Saúde e da Segurança Social – República de Cabo Verde (2021). *Programa Estratégico Nacional para a Saúde Mental 2021-2025*. Disponível em https://minsaude.gov.cv/documentos/#all_0-141-saude-mental
- Novaes, G. e Monsores, G. (2022), **Qualidade de vida no trabalho e sua relevância para a produtividade**, *Revista eletrônica TECCEN*, pp. 76-79. <http://editora.universidadedevassouras.edu.br/index.php/TECCEN/article/view/2917>
- Pereira, G. e Vasconcelos, R. (2018), **A importância da qualidade de vida no trabalho para as organizações**. <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/a-importancia-da-qualidade-de-vida-no-trabalho-para-as-organizacoes.pdf>
- Relatório da Pesquisa Global de Bem-Estar 2022-2023, AON, disponível em https://www.aon.com/getmedia/29a5fd45-7fb2-49dd-9283-84c31e7dcb65/Aon_Global_Wellbeing_Survey_pt.pdf
- Ryff, C. (2014). Bem-estar psicológico revisitado: avanços na ciência e na prática da eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatic*. pp. 10-28. <https://karger.com/pps/article-pdf/83/1/10/3904999/000353263.pdf>
- Santos, F. e Caldeira, P. (2014). **A psicologia organizacional e do trabalho na contemporaneidade: as novas atuações do psicólogo organizacional**. O Portal dos Psicólogos. <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0929.pdf>
- Siqueira, M. e Padovam, V. (2008), **Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho**, *Scientific Electronic Library Online*, vol. 24, pp. 201-207. <https://www.scielo.br/j/ptp/a/ZkX7Q4gd9mLQXnH7xbMgbpM/abstract/?lang=pt>

- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021). Contributo Científico OPP – O Bem-Estar Organizacional. Lisboa.
https://recursos.ordemdospsicologos.pt/files/artigos/contributo_cientifico_opp_a_importancia_do_bem_estar_organizacional.pdf
- Triviños, A. (1987) *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais*. Editora Atlas S.A.
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod_resource/content/0/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em-Ciencias-Sociais.pdf
- Vivian, A., De Dousa, S. e Soares, F. (2008). **Análise da Gestão da Responsabilidade Social Interna de uma empresa do Terceiro Setor**. *Nucleus*. vol. 5, nº 2, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4033575.pdf>
- Vicente, A., Rebelo, T. e Agostinho, C. (2011). **Relação das práticas de responsabilidade social interna nas organizações com a satisfação no trabalho e as intenções de saída: O papel mediador do ajustamento pessoa-organização**. *Psychologica*, nº 55. https://impactum-journals.uc.pt/psychologica/article/view/1647-8606_55_19/584
- Yin, R. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ª edição. Editora Bookman. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6598416/mod_resource/content/1/Livro%20Robert%20Yin.pdf
- Resolução nº 1, de 2 de Janeiro de 2024*. Dispõem sobre a declaração de 2024 como o Ano da Saúde Mental em Cabo Verde. Disponível em www.kiosk.incv.cv

Apêndice

Apêndice A – Questionário

QUESTIONÁRIO

“Bem-estar físico e psicológico como fator motivador da produtividade – um estudo de caso ENACOL de São Vicente”

O presente questionário é realizado no âmbito da Dissertação para defesa do grau de Mestre do curso Gestão de Recursos Humanos e Intervenção Organizacional na Universidade Lusófona de Cabo Verde. Através desse questionário pretende-se recolher informações e opiniões sendo que para as questões não existem respostas corretas ou erradas, e que apenas solicitamos, por favor, que as suas respostas sejam sinceras.

As respostas são anónimas e os resultados confidenciais, usados apenas para os fins académicos, respeitando a ética deontológica para a elaboração de trabalhos científicos.

Muito obrigada pela sua pronta colaboração.

I – DADOS DE CARATERIZAÇÃO

1 - Faixa etária:

- ☐ 18-25 anos
☐ 26-35 anos

- ☐ 36-45 anos
☐ Maior de 45 anos

2 - Género:

- ☐ Masculino
☐ Feminino
☐ Outro

3 - Em qual setor/departamento trabalha:

- ☐ Construção
☐ Manutenção
☐ Operações RH
☐ Desenvolvimento estratégico e formação
☐ Contabilidade e Financeira
☐ Planeamento e Controlo de Gestão
☐ Compras e Armazéns

- ☐ Aviação e Marinha
☐ Indústria e Empreiteiros
☐ Serviço e Estado
☐ Enacolgest
☐ Revenda
☐ Gestão de Instalações e Transportes
☐ Compropriedade e Supply

- ☐ Qualidade, Segurança e Ambiente
☐ Auditoria Interna
☐ Marketing e Comunicação
☐ Enamar
☐ Sodigás
☐ Sistemas de Informação
☐ Aeroinstalações

4 – Há quanto tempo trabalha na ENACOL?

- | | |
|---------------------------------------|--|
| ☐ 1 a 5 anos | ☐ 16 a 20 anos |
| ☐ 6 a 10 anos | ☐ Mais de 20 anos |
| ☐ 11 a 15 anos | |

II – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO & PRODUTIVIDADE**1 - A ENACOL tem políticas/programas internos com ações que proporcionam uma melhor qualidade de vida no trabalho?**

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Não sei

2 – Em caso afirmativo, qual é a importância que atribui às políticas/programas de qualidade de vida na ENACOL?

- | | |
|---|---|
| ☐ Nada importante | ☐ Importante |
| ☐ Pouco importante | ☐ Muito importante |

3 – Assinale as ações de qualidade de vida que a ENACOL tem implementadas:

- ☐ Definição clara das suas funções
- ☐ Plano de integração de novos colaboradores
- ☐ Envolvimento e participação efetiva dos colaboradores em projetos e tomada de decisão
- ☐ Política interna de comunicação entre os vários níveis hierárquicos
- ☐ A inclusão dos colaboradores independentemente das suas escolhas religiosas, políticas, crenças, raça, sexualidade, incapacidade, idade e género
- ☐ Plano de carreira e promoções
- ☐ Plano de benefícios
- ☐ Incentivos financeiros
- ☐ Avaliação periódica do clima organizacional
- ☐ Realizar ações que proporcionam atividades de convívio com todos
- ☐ Flexibilidade da carga horária, teletrabalho, redução de viagens de trabalho, compensação de horas extras realizadas
- ☐ Assistência psicológica
- ☐ Plano de saúde com clínicas
- ☐ Acordos com empresas para incentivar a prática de atividade física
- ☐ Espaços de lazer/descanso
- ☐ Palestras e/ou conversas abertas com temas sobre o bem-estar e prevenção Riscos Psicossociais (por exemplo, Stresse Ocupacional, violência, assédio ou conflitos)

4 – Qual é a importância das ações acima para sua motivação e produtividade?

- | | |
|---|---|
| ☐ Nada importante | ☐ Importante |
| ☐ Pouco importante | ☐ Muito importante |

5 – Considera que as ações de qualidade de vida da ENACOL são fatores importantes para sua permanência e querer fazer carreira na empresa?

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Não sei

6 – De maneira geral qual seu grau de satisfação com a qualidade de vida na ENACOL?

- ☐ Nada satisfeito
☐ Pouco satisfeito
☐ Satisfeito
☐ Muito satisfeito

7 – Sugere outras ações de qualidade de vida no trabalho que deveriam ser implementadas na ENACOL:

- 1 – _____
 2 – _____
 3 – _____
 4 – _____
 5 – _____
 6 – _____

III – BEM-ESTAR FÍSICO E PSICOLÓGICO & MOTIVAÇÃO

1 - O que considera como fator(es) que o motivam na ENACOL?

- | | |
|--|--|
| ☐ Autonomia | ☐ Comunicação aberta/partilha de ideias |
| ☐ Reconhecimento/valorização do trabalho | ☐ Liderança |
| ☐ Remuneração | ☐ Segurança |
| ☐ Benefícios | ☐ Bom relacionamento interpessoal |
| ☐ Boas condições de trabalho | ☐ Plano de carreira e promoções |
| ☐ Trabalho em equipa | ☐ Trabalho desafiante |
| ☐ Flexibilidade no trabalho/horários | |
| ☐ Desenvolvimento de competências profissionais | |

Outros: _____

2 – Avalie seu bem-estar físico e psicológico no seu trabalho:

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| ☐ Péssimo | ☐ Bom |
| ☐ Regular | ☐ Muito bom |

3 – O bem-estar físico e psicológico influencia a sua motivação?

- | | |
|--|--|
| ☐ Discordo totalmente | ☐ Nem concordo nem discordo |
| ☐ Discordo parcialmente | ☐ Concordo parcialmente |

☐ Concordo totalmente

4 – Como avalia o alcance dos seus resultados profissionais na ENACOL?

☐ Péssimo

☐ Bom

☐ Regular

☐ Muito bom

5 – Qual é a importância que identifica que a ENACOL dá à saúde psicológica dos colaboradores?

☐ Nada importante

☐ Importante

☐ Pouco importante

☐ Muito importante

6 – Como classifica a sua relação com os seus colegas?

☐ Péssimo

☐ Bom

☐ Regular

☐ Muito bom

7 – Como classifica a sua relação com o(s) seu(s) superior(es) hierárquico(s)?

☐ Péssimo

☐ Bom

☐ Regular

☐ Muito bom

8 – A relação com os colegas e superiores hierárquicos influencia na sua motivação e produtividade?

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Nem concordo nem discordo

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

9 - Em que medida concorda que o seu trabalho o(a) faz sentir-se:

Assinale o número correspondente, sendo, 1 – discordo totalmente; 2 – discordo parcialmente; 3 – nem discordo nem concordo; 4 – concordo; 5 – concordo totalmente

	Discordo totalmente				Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
Motivado(a)					
Preocupado(a)					
Esgotado fisicamente					
Esgotado psicologicamente					
Confortável					
Produtivo					
Proativo					
Realizo o meu potencial					
Realizo atividades que expressam as minhas capacidades					
Supero desafios					
Atinjo resultados que valorizo					

**MUITO OBRIGADA POR TER RESERVADO ALGUNS MINUTOS PARA
RESPONDER O QUESTIONÁRIO!**

Apêndice B – Guião de Entrevista

Objetivo geral: recolher informações sobre o Programa de Qualidade de Vida na empresa e compreender como o bem-estar físico e psicológico dos colaboradores tem contribuído para o alcance dos resultados organizações.

Blocos temáticos	Objetivos específicos	Tópicos para questões
Bloco I- Legitimação Motivação	- Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado.	- Informar em linhas gerais sobre o trabalho de investigação que estamos a realizar. - Salientar a importância da colaboração. - Garantir a utilização das informações para fins académicos. - Pedir autorização para gravar. - Disponibilizar toda a informação solicitada pelos entrevistados.
Bloco II - A situação profissional do Responsável de Pessoas	- Conhecer a situação profissional em que exerce o seu cargo.	- A ENACOL possui um departamento de Gestão de Pessoas, diferentemente das demais organizações que identifica esse departamento de Gestão de Recursos Humanos. Essa diferença de nomenclatura traz consigo uma visão diferenciada das demais organizações no que tange a gestão dos seus colaboradores? - Quais são as principais tarefas associadas a esse cargo de Gestão de Pessoas? - Há quanto tempo exerce este cargo e quais as motivações que a levou a aceitar? - Como é constituída a sua equipa? - Qual é a visão que tem da função de um Gestor de Pessoas na ENACOL em detrimento de antigas experiências? Já exerceu o mesmo cargo em outras organizações?
Bloco III – programa de QVT	Conhecer o programa de qualidade de vida na ENACOL	- Desde quando existe um plano/programa de QVT na ENACOL? - Descreve no que consiste o PQVT da ENACOL. - Tive conhecimento que têm uma Política de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI). Agradecia que falasse sobre essa política. E, que informasse se ela é derivada do PQVT? - Quais foram as motivações para elaboração do PQVT? De onde partiu a iniciativa? - Quais foram as ações e etapas para elaboração do PQVT? - Qual o objetivo do PQVT?

		- Para si o programa como está concebido tem sido fiel aos seus objetivos? Se não, o que pode ser alterado do seu ponto de vista? - Quais são concretamente as ações desse plano para proporcionar um bem-estar físico e psicológico ao colaborador? - A ENACOL teve alguma dificuldade em implementar alguma ação? Se sim, qual e porquê? - Qual é a avaliação que o colaborador tem desse Plano? - Após a implementação das ações foi constatado a melhoria no alcance dos objetivos profissionais e motivação dos colaboradores? Se sim, como foi feita essa constatação? E, existe algum estudo que mostre esses dados, ou alguma evidencia? Pode ser disponibilizado? - Quais outros ganhos que o Plano trouxe como um todo? E, quais os ganhos entre os diferentes setores? - Que características identifica em um colaborador que demonstra estar bem físico e psicologicamente? - Qual é a avaliação que faz do bem-estar físico e psicológico na ENACOL? - Fale das influências externas, nomeadamente o mercado, perante esse plano. - A ENACOL tem outras medidas ou projeto nesta área para o futuro, que possa ser partilhado? - Qual é a avaliação que faz sobre o bem-estar no contexto das organizações em Cabo Verde? - Em caso de uma avaliação negativa, na sua ótica, o que falta ser feito?
Bloco VII – Questões Finais	Agradecer a colaboração da Responsável de Pessoas	- Quer acrescentar alguma coisa que não tenha sido abordada e que considere importante?

Apêndice C – Resposta a entrevista

A entrevista foi aplicada a Gestora de Pessoas da ENACOL.

A ENACOL possui um departamento de Gestão de Pessoas, diferentemente das demais organizações que identifica esse departamento de Gestão de Recursos Humanos. Essa diferença de nomenclatura traz consigo uma visão diferenciada das demais organizações no que tange a gestão dos seus colaboradores?

O grupo ENACOL decidiu transformar a cultura da empresa para uma gestão mais humanizada e centrada nas suas pessoas, o que reflete uma importante mudança de percepção da importância das pessoas no contexto empresarial. Ao invés de um recurso facilmente substituível, nós entendemos as pessoas como tão importantes quanto os demais recursos das organizações e neste caso, o nosso maior capital.

Quais são as principais tarefas associadas a esse cargo de Gestão de Pessoas?

Na gestão de pessoas pautamos por uma gestão estratégica e não administrativa. O departamento de Recursos Humanos é o contingente de responsáveis que faz a ponte entre a empresa e o colaborador focado no cumprimento das normas e dos processos. Na Gestão de Pessoas pautamos por metodologias, programas e as ferramentas, pelas quais você irão desenvolver e gerir as competências, talentos e potencial desses colaboradores.

Há quanto tempo exerce este cargo e quais as motivações que a levou a aceitar?

Acumulei a experiência de Diretora de RH por 7 anos e assumi o cargo de Diretora de Pessoas há 3 anos. Ser Diretora de Pessoas para mim é muito mais do que um cargo! É uma filosofia de vida! A minha atuação é movida pelo propósito de gerir uma área onde posso criar e implementar projetos focados no desenvolvimento do potencial humano. Aceitei o desafio porque para mim é uma oportunidade de realização profissional ser uma agente de transformação nas empresas para uma cultura de gestão humanizada.

Como é constituída a sua equipa?

A minha equipa é constituída por 10 pessoas a nível nacional: duas *Champions* na área de desenvolvimento estratégico, duas *Champions* de gestão da cultura e clima empresarial e uma coordenadora operacional que gere 2 administrativas e 3 motoristas.

Já exerceu o mesmo cargo em outras organizações? Qual é a visão que tem da função de um Gestor de Pessoas na ENACOL em detrimento de antigas experiências?

Já passei por uma das big4 consultoras a nível internacional, e uma cadeia de resorts. Por ser timing diferentes e com filosofia de atuação diferente não posso comparar. Mas posso dizer que todas as experiencias contribuíram para a minha bagagem profissional de hoje e que fazem de mim uma apaixonada por gerir pessoas.

Desde quando existe um plano/programa de QVT na ENACOL?

Temos um Programa de *Wellbeing* corporativo desde 2022, ainda em fase experimental.

Descreve no que consiste o PQVT da ENACOL.

Um plano anual que contempla varias iniciativas focadas na promoção da saúde e bem-estar das nossas pessoas com o objetivo de fazer da ENACOL a melhor empresa para trabalhar em Cabo Verde.

Quais foram as motivações para elaboração do PQVT? De onde partiu a iniciativa?

Com base no princípio de agregar valor na experiência das pessoas durante a sua jornada de trabalho na ENACOL. Pelo fato da nossa gestão ser focada nas pessoas, nas suas necessidades e no seu desenvolvimento, aspiramos garantir um alto nível de compromisso e envolvimento dos mesmos com a nossa empresa, garantindo que temos as melhores pessoas do mercado contribuindo para o sucesso do nosso negócio.

Quais foram as ações e etapas para elaboração do PQVT?

Através do estudo de clima laboral, levantamos as principais necessidades das nossas pessoas para garantir uma cultura e um clima de trabalho saudável. Com base nos indicadores com pontuação baixa implementamos um plano de ações para mitigar as necessidades.

Qual o objetivo do PQVT?

Promover a saúde e o bem-estar das pessoas na nossa empresa, fazendo da ENACOL o melhor lugar para trabalhar.

Para si o programa como está concebido tem sido fiel aos seus objetivos? Se não, o que pode ser alterado do seu ponto de vista?

Como todo projeto, o mesmo é alvo de alterações e modificações anuais procurando ser adaptado sempre à medida das pessoas, respeitando as necessidades do nosso negocio. Como referi, ainda é piloto porque estamos avaliando os resultados anuais que vamos obtendo.

Quais são concretamente as ações desse plano para proporcionar um bem-estar físico e psicológico ao colaborador?

As iniciativas de 2024 contemplam as 8 dimensões do *wellbeing*: pessoal, social, financeiro, mental, emocional, espiritual, carreira e ambiente. Com base nessas áreas desenvolvemos palestras, campanhas de promoção da saúde, experiências diferenciadas promovendo benefícios corporativos, disponibilizamos acesso à experiências fora do local de trabalho, ações sociais, programas de exercício físico, etc.

A ENACOL teve alguma dificuldade em implementar alguma ação? Se sim, qual e porquê?

Dificuldades temos sempre, principalmente financeiro. Todos os projetos requerem aprovação previa de orçamento e muitas vezes requer uma fundamentação técnica científica para

avançar. Lidar também com a falta de abertura de mentalidade das pessoas muitas vezes compromete a adesão em algumas iniciativas, mas conseguimos sempre contornar através da sensibilização e literacia sobre os temas pretendidos.

Qual é a avaliação que o colaborador tem desse Plano?

Positiva! Recebemos sempre feedback das ações desenvolvidas, e para além do que manifestam verbalmente, o índice de adesão tem sido elevado e satisfatório, bem como o impacto positivo no clima e na cultura de trabalho denota satisfação, alegria e leveza, o que podemos concluir que estamos no caminho certo.

Entretanto o maior indicador que mede a satisfação é sempre o inquérito de clima laboral onde os valores de satisfação e engajamento tem elevado a cada ano.

Após a implementação das ações foi constatado a melhoria no alcance dos objetivos profissionais e motivação dos colaboradores? Se sim, como foi feita essa constatação? E, existe algum estudo que mostre esses dados, ou alguma evidencia? Pode ser disponibilizado?

Resposta acima.

Quais outros ganhos que o Plano trouxe como um todo? E, quais os ganhos entre os diferentes setores?

- ✓ Melhor relacionamento interpessoal
- ✓ Clima de trabalho leve descontraído e saudável
- ✓ Colaboradores motivados e engajados
- ✓ Melhor e maior desempenho profissional

Tive conhecimento que têm uma Política de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI). Agradecia que falasse sobre essa política. No que consiste e como é materializada?

Uma política que procura promover uma cultura e mentalidade das pessoas para o respeito à diversidade, promoção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e fomentar a equidade de oportunidades de crescimento.

Um compromisso assumido por todos que no passado ano 2023, como forma de abraçar a causa de promover a diversidade, a equidade e a inclusão no local de trabalho.

Torna-se necessário praticar mais do que palavras bonitas num papel ou num documento de política interna, na medida em que a diversidade, a equidade e a inclusão estão a tornar-se características essenciais da experiência do profissional moderno.

A DEI é derivada do PQVT?

Todas as nossas políticas são trabalhadas no âmbito do plano de promoção da saúde e bem-estar.

Que características identifica em um colaborador que demonstra estar bem físico e psicologicamente?

Avaliamos a saúde física e psicológica dos nossos colaboradores através da inspeção médica anual, pelos resultados obtidos a nível do relatório global podemos obter indicadores da saúde dos mesmos. Neste sentido trabalhamos o nosso plano de saúde ocupacional desenvolvendo ações e iniciativa para promover a saúde.

A nível mais emocional e mental, através de comportamentos e atitudes observáveis podemos analisar os que carecem de maior atenção e apoio no sentido de atender as necessidades de melhoria e reforço.

Qual é a avaliação que faz do bem-estar físico e psicológico na ENACOL?

O nosso quadro de pessoal é saudável. Obviamente temos margem para melhorar tendo em conta que 60% já é uma população bastante madura, com idade mais avançada e que requer alguns cuidados, mas regra geral, estamos acima da média.

Fale das influências externas, nomeadamente o mercado, perante esse plano.

A nível da saúde temos algumas dificuldades estruturais, o nosso país é insular e dado a diferente realidade das ilhas não conseguimos atuar de forma unanime em todas. As estruturas de saúde também diferem, pelo que não conseguimos atender às demandas de igual forma. Os fornecedores locais também diferem de condições pelo que a nível externo deparamos com muitas limitações.

A ENACOL tem outras medidas ou projeto nesta área para o futuro, que possa ser partilhado?

Temos vários projetos em curso, pois a nossa gestão prima muito pela inovação, mas de momento posso avançar apenas com o PAC: Programa de apoio aos colaboradores com dependência alcoólica.

Qual é a avaliação que faz sobre o bem-estar no contexto das organizações em Cabo Verde?

Acredito que pelo fato de muitas empresas centrarem ainda somente na gestão administrativa dos seus recursos humanos, descuidam do cuidado e investimento na saúde e bem-estar das suas pessoas. A percepção que eu tenho, das criticas que me chegam é que as pessoas estão desmotivadas, receosas com a ausência de atenção que merecem, ausência de reconhecimento e integração nas empresas onde se encontram.

Em caso de uma avaliação negativa, na sua ótica, o que falta ser feito?

Falta apoio e credito dos gestores de topo das empresas. Os gestores precisam acreditar que a saúde e o bem-estar das pessoas nas suas organizações é importante tanto quanto o lucro dos seus negócios. A partir do momento que acreditam, podem agir e criar sinergias, recursos e condições para cuidar de quem cuida dos resultados. FALTA ACREDITAR QUE AS PESSOAS SÃO O ATIVO MAIS IMPORTANTE DAS EMPRESAS E QUE O COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS É DE TODOS E NÃO SOMENTE DO RH.

Falta investir nas equipas de RH, muitas empresas possuem apenas um gabinete ou uma pessoa que cuida das demandas administrativas o que se revela insuficiente para uma gestão estratégica e humanizada.

E por fim, carece de medidas, ações políticas promocionais para uma cultura organizacional diferenciada e com foco nas pessoas no nosso país. Carecem de medidas políticas e apoio governamental.