

Projeto de Norma Portuguesa

prNP 4590
2026

Sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização

Système de management du bien-être et du bonheur organisationnel
Exigences et lignes directrices pour leur utilisation

Wellbeing and organizational happiness management system
Requirements and guidance for its usage

ICS

03.120.10; 03.100.30; 03.100.70

CORRESPONDÊNCIA

CÓDIGO DE PREÇO

X016

INQUÉRITO PÚBLICO

Este projeto de documento normativo está sujeito a inquérito público durante o prazo de 30 dias conforme indicado na publicação do Instituto Português da Qualidade "Publicação Oficial do IPQ". Eventuais críticas ou sugestões devem ser enviadas ao Instituto Português da Qualidade, Departamento de Normalização

APROVAÇÃO

2026-09-11

ELABORAÇÃO

CT 219 (APEE)

EDIÇÃO

2026-09-15

© IPQ reprodução proibida

Instituto Português da  Qualidade

Rua António Gião, 2
2829-513 CAPARICA PORTUGAL

Tel. + 351-212 948 100

E-mail: ipq@ipq.pt Internet: www.ipq.pt

Preâmbulo

O presente documento foi elaborado pela Comissão Técnica de Normalização CT 219 «Bem-estar e felicidade organizacional», cuja coordenação é assegurada pelo Organismo de Normalização Setorial/Associação Portuguesa de Ética Empresarial (ONS/APEE).



Aviso: Documento com direitos de propriedade

© IPQ reprodução proibida

As normas e os documentos normativos são documentos abrangidos por direitos de Propriedade Intelectual a qual inclui a Propriedade Industrial, Direitos de Autor e Direitos Conexos. É proibida e punida, nos termos da legislação aplicável, a sua reprodução, utilização, distribuição ou divulgação pública, de qualquer parte deste documento, em qualquer formato, eletrónico ou mecânico, incluindo fotocópia ou colocação na internet ou numa intranet, sem autorização prévia escrita. A autorização deve ser requerida ao Instituto Português da Qualidade enquanto Organismo Nacional de Normalização.

Sumário	Página
Preâmbulo	2
Introdução	4
0.1 Considerações gerais: o bem-estar e felicidade organizacional	4
0.2 Modelo de gestão do bem-estar e felicidade organizacional	5
0.3 Conteúdo	7
1 Objetivo e campo de aplicação	8
2 Referências normativas	8
3 Termos e definições	8
4 Contexto da organização	12
5 Liderança	14
6 Planeamento	16
7 Apoio	18
8 Operacionalização	20
9 Avaliação do desempenho	23
10 Melhoria	25
Anexo A (informativo) Linhas de orientação para a utilização deste documento	26
Bibliografia	59

Introdução

0.1 Considerações gerais: o bem-estar e felicidade organizacional

As pessoas, as organizações e as comunidades passaram a atribuir maior importância à qualidade da experiência de trabalho como fator imprescindível para comunidades e sociedades sustentáveis, alicerçado no desenvolvimento económico, na dignificação das condições de trabalho e na promoção de bem-estar e felicidade das pessoas. O trabalho deve ser fonte de satisfação, relacionamento e realização para as pessoas e, em consequência, contribuir para que as organizações sejam mais inovadoras, competitivas e lucrativas. As comunidades sustentáveis necessitam de organizações eficientes e de pessoas felizes.

A promoção de bem-estar e felicidade organizacional traduz-se na procura de níveis superiores de eficiência, através de equipas de trabalho bem dimensionadas, qualificadas e motivadas. As organizações devem proporcionar um estado completo de bem-estar físico, social e mental às pessoas no trabalho, habilitando-as e motivando-as para entregarem o melhor das suas capacidades em benefício do cumprimento dos objetivos da organização a que pertencem.

Para efeitos do presente documento, o bem-estar e felicidade organizacional inclui duas dimensões:

objetiva: refere-se ao conjunto de práticas implementadas e monitorizadas para boa gestão das pessoas no trabalho, que resulta dos objetivos de negócio, do desenvolvimento integral das pessoas e da resposta a requisitos legais e desafios associados a novas formas de organização do trabalho e relações laborais;

subjettiva: refere-se à perceção individual e subjettiva de cada pessoa sobre as múltiplas dimensões que integram a experiência de trabalho, que resulta da comparação dos resultados percecionados com as expectativas individuais definidas.

A implementação do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional atesta a melhoria consistente das práticas organizacionais e do seu impacto positivo na concretização das expectativas que as pessoas depositam no trabalho. A monitorização e melhoria da dimensão subjettiva exige a criação de um clima de proximidade, confiança e partilha dentro da organização, assim como o reconhecimento de que as diversas componentes da vida humana se entrelaçam e cruzam com a experiência de trabalho. Neste contexto, a implementação de um sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional é uma decisão estratégica, que exige um entendimento adequado do contexto organizacional e das necessidades e expectativas das pessoas. A promoção de bem-estar e felicidade organizacional é uma viagem permanente que, quando realizada com proximidade, eficiência e melhoria contínua, tem impacto positivo nas pessoas, nas organizações e nas comunidades.

O objetivo principal deste documento normativo é oferecer às organizações um referencial para a implementação de políticas, programas e cultura de bem-estar e felicidade organizacional, estruturados e com dimensão estratégica, que contribua fortemente para a saúde física e mental dos trabalhadores e trabalhadoras e, dessa forma, para o desempenho e para a sustentabilidade das organizações e da sociedade. O presente documento é um instrumento de melhoria organizacional que sinaliza um novo caminho para gerir o trabalho e as pessoas no trabalho. A felicidade também pode ser encontrada no trabalho, com vantagens positivas para as pessoas, para o negócio e para as comunidades.

0.2 Modelo de gestão do bem-estar e felicidade organizacional

A implementação de um sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional permite evidenciar que a organização perfilha, implementa e monitoriza procedimentos e práticas que valorizam o bem-estar das pessoas no trabalho e a sua boa articulação com o reforço da eficiência dos demais processos associados ao funcionamento da organização.

O presente documento normativo enquadra-se no universo da responsabilidade social, particularmente na questão dos modelos de governação, que chamou a responsabilidade social a “proporcionar o suporte ético aos objetivos de governo das organizações, elevando-os do egoísmo dos próprios fins para a maximização do valor partilhado com as partes interessadas, ou seja, a criação de riqueza para maior bem-estar de todos” (Fonte: NP 4469:2019).

Este documento foi desenvolvido para ser compatível com as normas e documentos:

- NP ISO 26000 (Linhas de orientação da responsabilidade social);
- NP 4469 (Sistema de gestão da responsabilidade social);
- NP EN ISO 9001 (Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos);
- NP EN ISO 14001 (Sistemas de gestão ambiental – requisitos e linhas de orientação para a sua utilização);
- ISO 27500 (*The human-centred organization – Rationale and general principles*);
- ISO 27501 (*The human-centred organization – Guidance for managers*);
- Directive 89/391/EEC - OSH (*Framework Directive*);
- ISO 45003 (*Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks*);
- NP EN ISO 45001 (Sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho – Requisitos e orientações para a sua utilização);
- DGS - Programa Nacional de Saúde Ocupacional;
- NP 4427 (Sistemas de gestão das pessoas – Requisitos); e
- NP 4552 (Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal - Requisitos).

O presente documento normativo contribui para os objetivos de desenvolvimento sustentável ODS 3 – Saúde de Qualidade e ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico.

A integração dos sistemas de gestão é uma condição fundamental para reforçar a eficiência do desempenho organizacional.

O sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional assenta em quatro fases:

- planear: ao planear, a organização deve ter em consideração os seus princípios e valores, o contexto organizacional, as necessidades e expectativas das suas partes interessadas ao estabelecer os objetivos do sistema e os processos necessários para obter resultados de acordo com a política;
- executar: implementar o que foi planeado;

- verificar: monitorizar e, quando aplicável, medir os processos e reportar resultados quanto à política, incluindo os compromissos, objetivos e critérios operacionais;
- atuar: empreender ações para a melhoria contínua.

As fases indicadas proporcionam um processo iterativo apostado em reforçar a melhoria contínua do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, conforme ilustrado na figura seguinte:

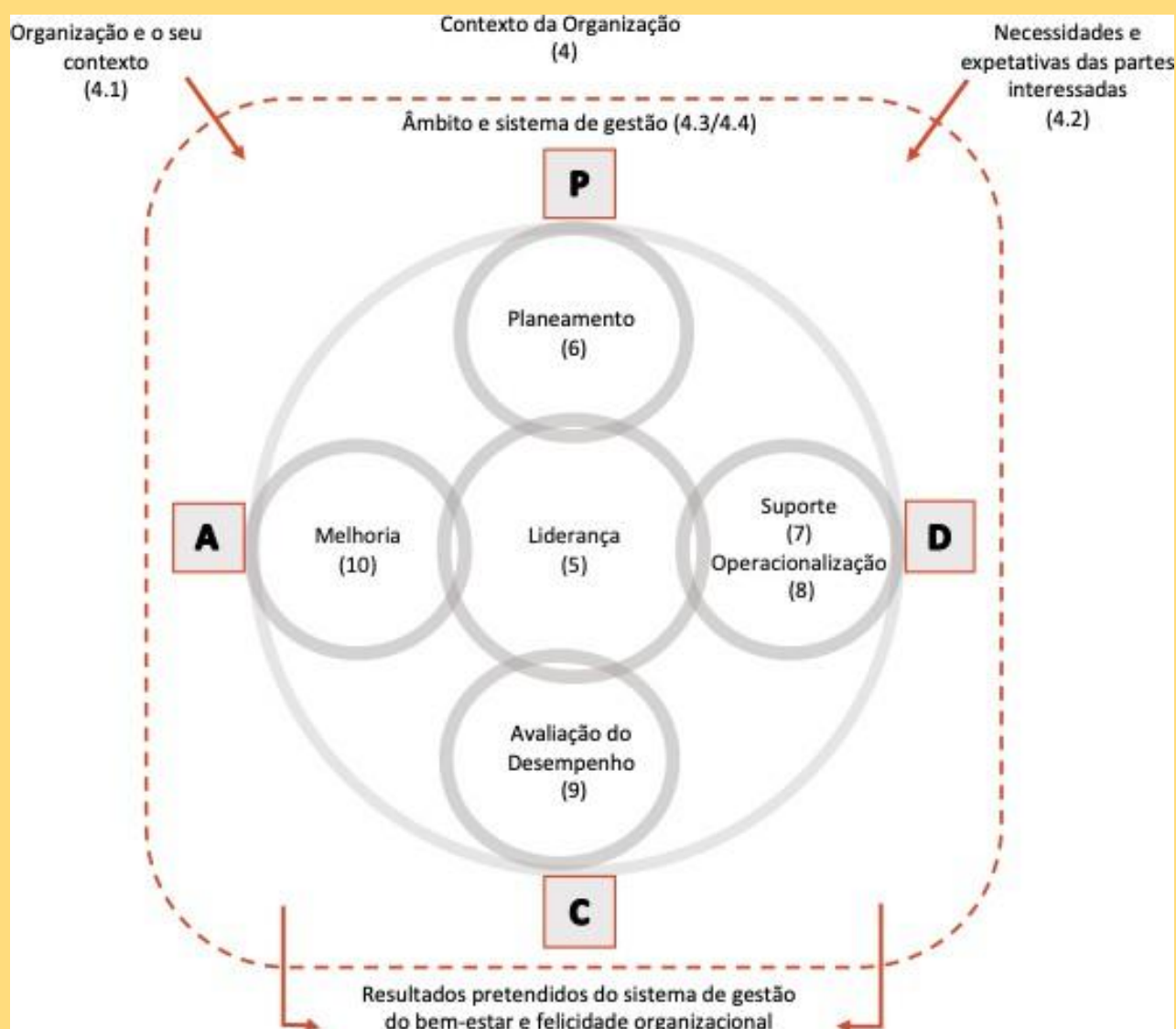


Figura 1 – Representação da estrutura desta norma no ciclo PDCA

NOTA: Os números entre parêntesis referem-se aos números das secções neste documento. O acrónimo PDCA deriva da terminologia inglesa *plan-do-check-act*.

0.3 Conteúdo

Este documento está em conformidade com os requisitos da ISO para as normas de sistemas de gestão. Estes requisitos incluem uma estrutura harmonizada, texto nuclear idêntico e termos e definições de base comum, concebidos para beneficiar os utilizadores que implementam várias normas ISO de sistemas de gestão.

Este documento não inclui requisitos específicos de outras áreas, embora os seus elementos possam ser alinhados ou integrados com os de outros sistemas de gestão.

O presente documento contém requisitos que podem ser utilizados por uma organização para implementar um sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional e para avaliar a conformidade. Uma organização que pretenda demonstrar conformidade com o presente documento pode fazê-lo:

- efetuando uma autoavaliação e autodeclaração, ou
- procurando a confirmação da sua conformidade por partes interessadas na organização, ou
- procurando a confirmação da sua autodeclaração por uma parte externa à organização, ou
- procurando a certificação/registo do seu sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional por uma organização externa.

As [Secções 1 a 3](#) estabelecem o objetivo e campo de aplicação, as referências normativas e os termos e definições que se aplicam à utilização deste documento. As [Secções 4 a 10](#) contêm os requisitos a ser utilizados para avaliar a conformidade com este documento. O [Anexo A](#) fornece explicações informativas desses requisitos.

No presente documento são utilizadas as seguintes formas verbais:

- a) “deve” ou “devem” indica um requisito;
- b) “deverá” ou “deverão” indica uma recomendação;
- c) “poderá” ou “poderão” indica uma permissão;
- d) “pode” ou “podem” indica uma possibilidade ou uma capacidade.

A informação assinalada como “Nota” destina-se a orientar a compreensão ou a clarificar o requisito associado. As “Notas à secção” utilizadas na [Secção 3](#) fornecem informação suplementar que complementa os dados terminológicos e podem conter disposições relativas à utilização de um termo.

1 Objetivo e campo de aplicação

O presente documento especifica os requisitos para um sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, fornecendo orientações que permitam a uma organização desenvolver e implementar uma cultura e uma política de bem-estar e felicidade organizacional, suportada na determinação das necessidades e expectativas das pessoas que trabalham para a organização e nos programas de ação de melhoria e de monitorização das condições que contribuem para a criação de ambientes de trabalho adequados ao bem-estar e felicidade organizacional.

Este documento ajuda uma organização a alcançar os resultados pretendidos para o seu sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, que incluem:

- criação, desenvolvimento e manutenção de uma cultura de bem-estar e felicidade organizacional;
- melhoria contínua do desempenho do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional;
- melhoria contínua do bem-estar no trabalho e da felicidade no trabalho;
- melhoria contínua do desempenho e da sustentabilidade da organização.

Este documento é aplicável a qualquer organização que pretenda estabelecer, implementar e manter um sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional para melhorar o seu desempenho ao nível de bem-estar e felicidade organizacional e, consequentemente, o desempenho e a sustentabilidade da organização. Os requisitos são genéricos e aplicáveis a todas as organizações, independentemente do tipo, dimensão, localização, área de atividade ou personalidade jurídica.

Este documento pode ser utilizado, total ou parcialmente, para melhorar sistematicamente a gestão do bem-estar e felicidade organizacional. São aceitáveis declarações de conformidade com o presente documento somente quando todos os seus requisitos sejam incorporados no sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional da organização e sejam cumpridos, sem exclusão.

2 Referências normativas

O presente documento não contém referências normativas.

3 Termos e definições

Para os fins do presente documento, aplicam-se os seguintes termos e definições:

3.01 ação corretiva

Ação para eliminar a(s) causa(s) de uma não conformidade ([3.17](#)) e para prevenir a sua recorrência.

3.02 ambiente de trabalho

Fatores físicos, químicos, biológicos, organizacionais, psicossociais e culturais que rodeiam as pessoas no seu local de trabalho.

3.03 auditoria

Processo ([3.27](#)) sistemático e independente para obter evidências e respetiva avaliação objetiva, com vista a determinar em que medida os critérios da auditoria são cumpridos.

NOTA 1 à secção: Uma auditoria pode ser uma auditoria interna (primeira parte) ou uma auditoria externa (segunda ou terceira parte) e pode ser uma auditoria combinada (mediante a combinação de duas ou mais disciplinas).

NOTA 2 à secção: Uma auditoria interna é conduzida pela própria *organização* (3.20), ou por uma parte externa, em nome daquela.

NOTA 3 à secção: As “evidências de auditoria” e os “critérios da auditoria” estão definidos na ISO 19011.

3.04 bem-estar e felicidade organizacional

Resultado da avaliação do estado da organização, através de métricas de bem-estar e felicidade das pessoas (3.22), quantitativas ou qualitativas, que traduzem a capacidade que a *organização* (3.20) tem de criar condições de *bem-estar* (3.04) e *felicidade no trabalho* (3.12).

NOTA 1 à secção: Supõe-se existir uma correlação positiva entre o estado de bem-estar no contexto do trabalho e o sentimento de felicidade associado ao trabalho. O sistema de gestão de bem-estar e felicidade organizacional visa criar condições criadoras de bem-estar objetivo nas suas pessoas (3.22), esperando que isso contribua para que elas se sintam subjetivamente felizes.

3.05 bem-estar no trabalho

Satisfação das necessidades e expectativas físicas, mentais e sociais da pessoa (3.22) relacionadas com o seu trabalho.

NOTA 1 à secção: Bem-estar no trabalho pode também contribuir para a qualidade de vida fora do trabalho.

NOTA 2 à secção: Diz respeito a todos os aspetos relacionados com a vida laboral, incluindo a qualidade e segurança do contexto físico; a forma como as pessoas (3.22) se sentem no local de trabalho; o ambiente no local de trabalho; a organização do trabalho e o clima laboral.

NOTA 3 à secção: O bem-estar no trabalho, enquanto estado multidimensional, é objeto de avaliação subjetiva, mediante relato do/a próprio/a, e de avaliação objetiva mediante indicadores e informação relevantes.

3.06 competência

Aptidão para aplicar conhecimentos e saber-fazer para atingir resultados pretendidos.

3.07 conformidade

Satisfação de um *requisito* (3.28).

3.08 desempenho

Resultado mensurável.

NOTA 1 à secção: O desempenho pode referir-se a constatações quantitativas ou qualitativas.

NOTA 2 à secção: O desempenho pode referir-se à gestão de atividades, a *processos* (3.27), a produtos, a serviços, a sistemas ou a *organizações* (3.20).

3.09 desempenho do bem-estar e da felicidade organizacional

Desempenho (3.8) relacionado com a *gestão do bem-estar e felicidade organizacional* (3.31), perçecionados pelas *partes interessadas* (3.21), por recurso a instrumentos validados para a análise.

NOTA 1 à secção: No contexto dos sistemas de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, os resultados podem ser medidos através de indicadores de cumprimento dos objetivos da política de promoção de bem-estar e felicidade organizacional, de cumprimento de processos conducentes à concretização da política de promoção de bem-estar e felicidade organizacional, ou indicadores de resultado dessas políticas e processos, em particular indicadores de bem-estar e felicidade organizacional perçecionados pelas partes interessadas.

3.10 eficácia

Medida em que as atividades planeadas são realizadas e atingidos os resultados planeados.

3.11 fator promotor do bem-estar e felicidade organizacional

Variável que contribui para o bem-estar e felicidade organizacional (3.#1) e que a organização (3.#1) pode controlar e/ou influenciar, permitindo ir ao encontro dos resultados pretendidos pelo sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

3.12 felicidade no trabalho

Estado emocional positivo, percebido, sentido e reportado pelas pessoas (3.22) como estando associado ao seu trabalho.

NOTA 1 à secção: A felicidade no trabalho apenas pode ser objeto de avaliação subjetiva, mediante relato do/a próprio/a.

3.13 gestão de topo

Pessoa (3.22) ou grupo de pessoas (3.22) que dirige e controla uma *organização* (3.20) ao mais alto nível.

NOTA 1 à secção: A gestão de topo tem o poder de delegar autoridade e de fornecer recursos no seio da organização.

NOTA 2 à secção: Se o âmbito do *sistema de gestão* (3.30) abranger apenas parte de uma *organização* (3.20), então a gestão de topo refere-se às pessoas que dirigem e controlam essa parte da organização.

3.14 informação documentada

Informação que deve ser controlada e mantida por uma *organização* (3.20) e o suporte onde a mesma está contida.

NOTA 1 à secção: A informação documentada pode estar em qualquer formato e meio de suporte e ser proveniente de qualquer fonte.

NOTA 2 à secção: A informação documentada pode referir-se:

- ao *sistema de gestão* (3.30), incluindo *processos* (3.27) relacionados;
- à informação criada para a organização operar (documentação);
- à evidência de resultados atingidos (registos).

3.15 medição

Processo (3.27) para determinar um valor.

3.16 melhoria contínua

Atividade recorrente para aperfeiçoar o *desempenho* (3.08).

3.17 monitorização

Determinar o estado de um sistema, de um *processo* (3.27) ou de uma atividade.

NOTA 1 à secção: Para determinar o estado de um sistema, de um processo ou de uma atividade, poderá haver a necessidade de verificar, supervisionar ou observar de forma crítica.

3.18 não conformidade

Não satisfação de um *requisito* (3.28).

3.19 objetivo

Resultado a atingir.

NOTA 1 à secção: Um objetivo pode ser estratégico, tático ou operacional.

NOTA 2 à secção: Os objetivos podem referir-se a diferentes disciplinas (como objetivos financeiros, de saúde e segurança e ambiente). Os objetivos podem ser, p. ex., de nível organizacional ou específicos para um projeto, produto ou *processo* (3.27).

NOTA 3 à secção: Um objetivo pode ser expresso de outras formas, como, p. ex., um resultado pretendido, uma finalidade, um critério operacional, como um objetivo de bem-estar e da felicidade organizacional ou através da utilização de outras palavras com significado semelhante (p. ex., intenção, meta ou alvo).

NOTA 4 à secção: No contexto de sistemas de gestão do bem-estar e da felicidade organizacional, os objetivos de bem-estar e felicidade organizacional são definidos pela organização, consistentes com a política de bem-estar e felicidade organizacional, de modo a atingir resultados específicos.

3.20 organização

Pessoa (3.22) ou conjunto de pessoas (3.22) que tem as suas próprias funções com responsabilidades, autoridades, meios e relações para atingir os seus *objetivos* (3.19).

NOTA 1 à secção: O conceito de organização inclui, mas não se limita a, comerciante a título individual, companhia, corporação, firma, empresa, autoridade, parceria, associação, instituição de caridade ou outra, ou parte ou combinação das mesmas, dotadas ou não de personalidade jurídica, de direito público ou privado.

NOTA 2 à secção: Se a organização faz parte de uma entidade maior, o termo «organização» refere-se apenas à parte da entidade de maior dimensão que é abrangida pelo âmbito do *sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional* (3.29).

3.21 parte interessada

Pessoa ou *organização* (3.20) que pode afetar, ser afetada por, ou considerar-se como sendo afetada por uma decisão ou atividade.

3.22 pessoa

Ser humano que executa trabalho, com vínculo direto à organização, sem prejuízo de ser também utilizado em outros contextos, devidamente referenciados.

3.23 plano estratégico de gestão do bem-estar e felicidade organizacional

Informação documentada que especifica como os objetivos estratégicos de bem-estar e da felicidade organizacional se alinham com o propósito e os objetivos organizacionais.

3.24 política

Intenções e orientação de uma *organização* (3.20), conforme formalmente expressas pela sua *gestão de topo* (3.13).

3.25 política do bem-estar e felicidade organizacional

Intenções e orientação de uma *organização* (3.20) relacionadas com a promoção do bem-estar e felicidade organizacional, conforme formalmente expressas pela sua *gestão de topo* (3.13).

3.26 princípio

Regra segundo a qual uma pessoa ou organização escolhe regular a sua conduta, formulada a partir dos valores em que se apoia.

3.27 processo

Conjunto de atividades interrelacionadas ou interatuantes que utiliza ou transforma entradas para disponibilizar um resultado.

NOTA 1 à secção: A denominação do resultado de um processo como uma saída, um produto ou um serviço depende do contexto da referência.

3.28 requisito

Necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória.

NOTA 1 à secção: “Geralmente implícita” significa que é hábito ou prática comum para a organização e para as *partes interessadas* (3.21) que a necessidade ou expectativa em consideração esteja implícita.

NOTA 2 à secção: Um requisito especificado é um requisito que é exposto, p. ex., em informação documentada.

3.29 risco

Efeito da incerteza.

NOTA 1 à secção: Um efeito é um desvio ao esperado - positivo ou negativo.

NOTA 2 à secção: A incerteza é o estado, ainda que parcial, de deficiência de informação, relacionado com a compreensão ou conhecimento de um evento, da sua consequência ou probabilidade.

NOTA 3 à secção: O risco é frequentemente caracterizado pela referência a potenciais «eventos» (como definido no Guia ISO 73) e «consequências» (como definido no Guia ISO 73), ou a uma combinação destes.

NOTA 4 à secção: O risco é frequentemente exposto em termos de uma combinação das consequências de um evento (incluindo alterações nas circunstâncias) e a probabilidade associada (como definida no Guia ISO 73) de ocorrência.

3.30 sistema de gestão

Conjunto de elementos interrelacionados ou interatuantes de uma *organização* (3.20) para o estabelecimento de *políticas* (3.24) de *objetivos* (3.19) e de *processos* (3.27) para atingir esses objetivos.

NOTA 1 à secção: Um sistema de gestão pode tratar uma única disciplina ou diversas disciplinas.

NOTA 2 à secção: Os elementos do sistema incluem a estrutura, as funções e as responsabilidades da organização, o planeamento e a operacionalização.

3.31 sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional

Conjunto de elementos interrelacionados ou interatuantes de uma *organização* (3.20) para estabelecer a política e objetivos de promoção do bem-estar e felicidade organizacional, bem como os processos para os concretizar.

3.32 transparência

Abertura em relação a decisões e atividades que afetam as pessoas, a própria organização, a sociedade, a economia e o ambiente e vontade de garantir a sua comunicação de um modo claro, preciso, atempado e completo.

3.33 valores

Qualidades intrinsecamente boas e desejáveis que determinam, regulam ou modificam as relações entre pessoas, organizações, instituições ou sociedades.

4 Contexto da organização

4.1 Compreender a organização e o seu contexto

A organização deve determinar questões externas e internas que sejam relevantes para o seu propósito e que afetem a sua capacidade para atingir o(s) resultado(s) pretendido(s) do seu sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

A organização deve considerar, monitorizar e rever a informação acerca destas questões externas e internas.

A organização deve determinar se as alterações climáticas são uma questão relevante para o bem-estar e felicidade organizacional.

4.2 Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas

Considerando o real ou potencial impacto na capacidade de a organização fomentar o bem-estar e felicidade organizacional, de modo continuado, satisfazendo as necessidades das pessoas a par das exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis, a organização deve determinar:

- as partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional;
- os requisitos (isto é, as necessidades e expectativas) relevantes destas partes interessadas, relativamente ao bem-estar e felicidade no trabalho;
- quais destes requisitos (isto é, as necessidades e expectativas) serão considerados pelo sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

A organização deve estabelecer e disponibilizar um processo anónimo, que garanta a confidencialidade ou a não individualização dos dados obtidos. Esta informação pode incluir reclamações e/ou sugestões, as quais devem ser objeto de investigação, análise e comunicação relativa ao sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

A organização deve estabelecer a monitorização da informação acerca destas partes interessadas e dos seus requisitos relevantes.

NOTA 1: A identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes, relativamente ao bem-estar e felicidade no trabalho, deverá incluir, no mínimo: os fatores físicos e psicossociais (de segurança, pertença, reconhecimento e autorrealização), referidos na [Secção 8.2](#) (Fatores promotores de bem-estar e felicidade organizacional).

NOTA 2: As partes interessadas relevantes podem ter requisitos (isto é, necessidades e expectativas) relacionados com as alterações climáticas.

4.3 Determinar o âmbito do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional

A organização deve determinar os limites e a aplicabilidade do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional para estabelecer o seu âmbito.

Ao determinar este âmbito, a organização deve considerar:

- as questões externas e internas referidas na [Subsecção 4.1](#);
- os requisitos referidos na [Subsecção 4.2](#).
- âmbito deve estar disponível como informação documentada.

A organização deve aplicar todos os requisitos deste documento dentro do âmbito determinado para o seu sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

4.4 Sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional

A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar de forma contínua um sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, incluindo o planeamento e os processos necessários e as suas interações, de acordo com os requisitos deste documento.

4.4.1 Plano estratégico

A organização deve desenvolver um plano estratégico de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, que inclua informação sobre o papel do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional para atingir os objetivos de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

4.4.2 Rede de processos

A organização deve determinar os processos necessários para o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional e a sua aplicação em toda a organização, e deve:

- a) determinar as entradas (*inputs*) requeridas e as saídas (*outputs*) esperadas destes processos;
- b) determinar a sequência e interação destes processos;
- c) determinar e aplicar os critérios e métodos (incluindo monitorização, medições e indicadores de desempenho relacionados e respetivas métricas) necessários para assegurar a operacionalização e o controlo eficazes destes processos;
- d) determinar os recursos necessários para estes processos e assegurar a sua disponibilidade;
- e) identificar e atribuir responsabilidades e autoridades para estes processos;
- f) avaliar, de forma periódica, estes processos e implementar quaisquer alterações necessárias para assegurar que atingem os resultados pretendidos.

Na medida necessária, a organização deve:

- a) manter a informação documentada necessária para suportar a operacionalização dos seus processos;
- b) reter informação documentada para ter confiança em que os processos são implementados de acordo com o planeado.

5 Liderança

5.1 Liderança e compromisso

5.1.1 Generalidades

A liderança deve assumir o compromisso para o sucesso do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, assegurando uma cultura de bem-estar e felicidade organizacional, incluindo a consciencialização, o suporte ativo e o *feedback* da informação. Portanto, a gestão de topo tem responsabilidades específicas pelas quais precisa de ser pessoalmente envolvida e responde pelas atividades da organização, perante as partes interessadas internas e externas, que envolve a responsabilização pelas consequências de condutas e decisões.

A gestão de topo deve demonstrar liderança e compromisso em relação ao sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional ao:

- assegurar que a política e os objetivos do bem-estar e felicidade organizacional são estabelecidos e que são compatíveis com a orientação estratégica da organização;
- assegurar a integração dos requisitos do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional nos processos da organização;
- assegurar a disponibilização dos recursos necessários para o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional;
- comunicar a importância de uma gestão de bem-estar e felicidade organizacional eficaz e da sua conformidade com os requisitos do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional;
- assegurar que o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional atinge os resultados pretendidos;

- orientar e apoiar pessoas para contribuírem para a eficácia do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional;
- promover a melhoria contínua;
- apoiar outras funções relevantes para demonstrar a sua liderança, na medida aplicável às respetivas áreas de responsabilidade;
- assegurar que os princípios do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional são conhecidos, compreendidos e integrados na organização.

5.1.2 Princípios e valores

A liderança deve desenvolver e documentar os princípios e valores que orientam a tomada de decisão no sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

Os princípios e valores da liderança devem ser documentados e devem considerar:

- a) abordagem sistémica
- b) atuação socialmente responsável
- c) atuação aberta e transparente
- d) não discriminação pelas diferenças individuais
- e) valorização das diferenças individuais
- f) saúde, segurança, bem-estar e felicidade
- g) trabalho com propósito
- h) conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

A gestão de topo deve assegurar que neste processo são consultadas as partes interessadas internas relevantes.

A gestão de topo deve promover a comunicação dos princípios e valores no seio da organização.

5.2 Política do bem-estar e felicidade organizacional

A gestão de topo deve estabelecer, implementar e manter uma política do bem-estar e felicidade organizacional que:

- a) seja adequada ao propósito da organização;
- b) proporcione um enquadramento para a definição e revisão dos objetivos do bem-estar e da felicidade organizacional;
- c) inclua um compromisso para a satisfação das exigências legais e regulamentares e de outros requisitos aplicáveis;
- d) inclua um compromisso para a monitorização e a melhoria contínua do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional;
- e) integre o compromisso de respeito e cumprimento dos princípios do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional;

- f) enfatize a consulta das pessoas que trabalham na organização sem funções de gestão, no estabelecimento da política do bem-estar e felicidade organizacional; e
- g) integre todos os subsistemas da organização, comprometendo-os com esta política.

A política do bem-estar e felicidade organizacional deve ser:

- disponibilizada e mantida como informação documentada;
- comunicada e aplicada dentro da organização;
- disponibilizada às partes interessadas, conforme adequado.

5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais

A gestão de topo deve assegurar que as responsabilidades e autoridades para funções relevantes do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional são atribuídas e comunicadas dentro da organização.

A gestão de topo deve atribuir a responsabilidade e a autoridade para:

- a) assegurar que o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional está em conformidade com os requisitos deste documento e
- b) reportar à gestão de topo o desempenho do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

6 Planeamento

6.1 Ações para tratar riscos e oportunidades

A organização deve estabelecer, implementar, manter e documentar o(s) processo(s) necessário(s) para cumprir as [Subsecções 6.1.1](#) e [6.1.2](#).

6.1.2 Identificação de riscos e oportunidades

Ao planear um sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, a organização deve ter em consideração as questões referidas na [Subsecção 4.1](#) (Compreender a organização e o seu contexto) e os requisitos mencionados na [Subsecção 4.2](#) (Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas), e determinar os riscos e as oportunidades para a organização que devem ser tratados para:

- dar garantias de que o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional pode atingir os resultados pretendidos;
- prevenir ou reduzir efeitos indesejados;
- potenciar o impacto das oportunidades que forem identificadas;
- obter a melhoria contínua.

6.1.3 Planeamento de ações para tratar riscos e oportunidades

A organização deve planear:

- a) ações para tratar estes riscos e oportunidades, e

b) como:

- integrar e implementar as ações nos processos do seu sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional;
- avaliar a eficácia destas ações.

NOTA 1: No âmbito dos riscos, as ações podem ser identificadas para reduzir a probabilidade de ocorrência ou reduzir o impacto esperado do risco.

NOTA 2: No âmbito das oportunidades, as ações podem ser identificadas para aumentar a probabilidade de ocorrência ou potenciar o impacto esperado caso a oportunidade ocorra.

NOTA 3: A organização deverá estabelecer, implementar e manter os processos necessários para cumprimento dos requisitos enunciados de [6.1.1](#) e [6.1.2](#).

NOTA 4: Ao planear as suas ações, a organização deverá considerar os requisitos financeiros, operacionais e do negócio.

6.2 Objetivos do bem-estar e felicidade organizacional e planeamento para os atingir

A organização deve estabelecer objetivos do bem-estar e felicidade organizacional em funções e níveis relevantes, bem como estabelecer, implementar, manter e documentar o(s) processo(s) necessário(s) para os definir.

Ao estabelecer estes objetivos, a organização deve considerar as necessidades e expectativas do bem-estar e felicidade organizacional identificadas de acordo com o definido na [Secção 4](#), as normas aplicáveis e outros requisitos/orientações que subscreva, os fatores do bem-estar e felicidade organizacional de acordo com o definido na [Secção 8](#), os recursos humanos, financeiros e operacionais e a melhoria contínua.

Os objetivos do bem-estar e felicidade organizacional devem:

- a) ser consistentes com a política do bem-estar e felicidade organizacional;
- b) ser mensuráveis (se possível);
- c) ter em consideração requisitos aplicáveis, incluindo as exigências estatutárias e regulamentares;
- d) ser monitorizados;
- e) ser comunicados;
- f) ser atualizados conforme adequado;
- g) estar disponíveis como informação documentada.

Ao planear como atingir os seus objetivos do bem-estar e felicidade organizacional, a organização deve determinar e documentar:

- o que será realizado;
- que recursos serão requeridos;
- quem será responsável;
- quando será concluído;
- como serão avaliados os resultados, incluindo indicadores de monitorização.

6.3 Planeamento de alterações

Quando a organização determina a necessidade de fazer alterações ao sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, as alterações devem ser realizadas de forma planeada.

A organização deve considerar:

- a) o propósito das alterações e as suas potenciais consequências;
- b) a integridade do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional;
- c) a disponibilidade de recursos;
- d) a afetação ou reafecção de responsabilidades e autoridades;
- e) o envolvimento das pessoas e/ou dos seus representantes, quando existam, numa fase inicial e ao longo do processo de mudança.

6.4 Obrigações legais, regulamentares ou outras

6.4.1 Identificação das obrigações

A organização deve proceder à identificação das obrigações de cumprimento relacionadas com os fatores do bem-estar e felicidade organizacional, que devem incluir, mas não se limitar a: questões legais, regulamentares ou compromissos voluntários, tais como normas organizacionais e industriais, relações contratuais, códigos de práticas e acordos com grupos comunitários, bem como as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes.

6.4.2 Avaliação de conformidade

A organização deve implementar um processo que permita assegurar regularmente que as suas obrigações de cumprimento relacionadas com os fatores do bem-estar e felicidade organizacional identificadas na [Subsecção 6.4.1](#) são revistas e atualizadas.

A avaliação da conformidade da organização face às suas obrigações de cumprimento relacionadas com os fatores do bem-estar e felicidade organizacional deve ser feita periodicamente.

7 Apoio

7.1 Recursos

A organização deve determinar e providenciar as pessoas e outros recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão do bem-estar e de felicidade organizacional.

7.2 Competências

A organização deve:

- determinar a competência necessária da(s) pessoa(s) que, sob o seu controlo, executa(m) tarefas que afetam o desempenho do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional;
- assegurar que essas pessoas são competentes com base em educação, formação ou experiência adequadas;

- quando aplicável, tomar medidas para adquirir a competência necessária e avaliar a eficácia das ações empreendidas.

Deve estar disponível a informação documentada adequada como evidência da competência.

NOTA: As ações aplicáveis poderão incluir, p. ex.: proporcionar formação a orientação de, ou a reafecção de pessoas atualmente empregadas; ou o recrutamento ou a contratação de pessoas competentes.

7.3 Consciencialização

As pessoas que trabalham sob o controlo da organização devem estar conscientes:

- da política e dos requisitos do bem-estar e felicidade organizacional;
- do seu contributo para a eficácia do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, incluindo os benefícios da melhoria do desempenho do bem-estar e felicidade organizacional;
- das implicações da não conformidade com os requisitos do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

7.4 Comunicação

A organização deve estabelecer, implementar e manter o(s) processo(s) necessário(s) para determinar as comunicações internas e externas relevantes para o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, incluindo:

- o que comunicar;
- quando comunicar;
- a quem comunicar;
- como comunicar.

A organização deve adotar uma comunicação positiva, facilitadora do respeito mútuo, da confiança e da expressão de emoções e sentimentos.

A informação deve ser transmitida de forma clara, concisa e transparente e, sempre que possível, através de uma linguagem empática e motivadora.

7.5 Informação documentada

7.5.1 Generalidades

O sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional deve incluir:

- a) a informação documentada requerida pelo presente documento; e
- b) a informação documentada determinada pela organização como sendo necessária para a eficácia do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

NOTA: A extensão da informação documentada para um sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional pode diferir de uma organização para outra, devido:

- à dimensão da organização e ao seu tipo de atividades, processos, produtos e serviços;
- à complexidade dos processos e suas interações;
- à competência das pessoas.

7.5.2 Criação e atualização da informação documentada

Sempre que criar e atualizar informação documentada, a organização deve assegurar a adequada:

- identificação e descrição (p. ex., um título, data, autor, ou número de referência);
- formato (p. ex., língua, versão do software, aspeto gráfico) e suporte (p. ex., papel, eletrónico);
- revisão e aprovação em termos de pertinência e adequação.

NOTA: As alterações em documentos têm sempre impacto, maior ou menor, no funcionamento do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, pelo que deverão conhecer-se e avaliar-se as potenciais consequências dessas alterações. As alterações efetuadas deverão assegurar a manutenção da integridade deste sistema de gestão.

7.5.3 Controlo da informação documentada

A informação documentada, requerida pelo sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional e pelo presente documento, deve ser controlada de modo a assegurar:

- a) a sua disponibilidade e pertinência para utilização onde e quando for necessária; e
- b) a sua proteção adequada (p. ex., da perda de confidencialidade ou de integridade, da utilização indevida).

Para o controlo da informação documentada, a organização deve tratar as seguintes atividades, conforme aplicável:

- distribuição, acesso, recuperação e utilização;
- armazenamento e conservação, incluindo preservação da legibilidade;
- controlo de alterações (p. ex., controlo de versões);
- retenção e eliminação.

A informação documentada de origem externa determinada pela organização como sendo necessária para o planeamento e operacionalização do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional deve ser identificada, conforme adequado, e controlada.

NOTA: O acesso pode implicar uma decisão a respeito da permissão apenas para consultar a informação documentada, ou da permissão e autorização para consultar e alterar a informação documentada.

8 Operacionalização

8.1 Planeamento e controlo operacional

A organização deve planear, implementar e controlar os processos necessários para satisfazer os requisitos e para implementar as ações determinadas na [Secção 6](#), ao:

- estabelecer critérios para os processos;
- implementar o controlo dos processos de acordo com os critérios.

A informação documentada deve estar disponível na medida do necessário para ter a confiança de que os processos foram realizados conforme planeado.

A organização deve controlar as alterações planeadas ([6.3](#)) e analisar as consequências das alterações não intencionais, compreendendo, conforme necessário, ações para mitigar quaisquer efeitos adversos.

A organização deve assegurar o controlo dos processos, produtos ou serviços fornecidos externamente relevantes para o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

8.2 Fatores promotores de bem-estar e felicidade organizacional

A organização deve avaliar, planear, implementar e controlar os fatores que contribuam para o bem-estar e felicidade organizacional tendo por base a identificação das seguintes necessidades e expectativas das pessoas:

- a) necessidades e expectativas físicas;
- b) necessidades e expectativas psicossociais de:
 - 1) segurança;
 - 2) pertença;
 - 3) reconhecimento;
 - 4) autorrealização.

As ações a implementar devem ser definidas de forma a dar resposta às necessidades e expectativas identificadas.

8.2.1 Ações para responder a necessidades e expectativas físicas

A organização deve identificar e implementar ações de prevenção, de proteção e de controlo, que permitam potenciar as condições materiais que contribuam para a saúde e bem-estar físico das pessoas, propiciando um ambiente de trabalho:

- seguro (que previna lesões)
- saudável (que previna outras afeções da saúde)
- aprazível (que previna desgaste psicológico associado a condições físicas do local de trabalho).

8.2.2 Ações para responder às necessidades e expectativas psicossociais

8.2.2.1 Ações para responder às necessidades e expectativas de segurança

A organização deve identificar e implementar ações que contribuam para uma perceção de segurança por parte das pessoas, propiciando:

- uma cultura organizacional e padrões de conduta que previnam e sancionem comportamentos que ameacem a integridade física e psicológica das pessoas;
- condições laborais que garantam uma vida digna.

8.2.2.2 Ações para responder às necessidades e expectativas de pertença

A organização deve identificar e implementar ações que contribuam para uma perceção de pertença por parte das pessoas, potenciando:

- comportamentos de empatia e simpatia;
- uma cultura de acolhimento e entreajuda que crie a perceção de que elas são bem-vindas e ouvidas e de que:
 - a) não são discriminadas por nenhuma das suas características pessoais;

- b) nem penalizadas pela livre expressão das suas necessidades e expectativas quando decidem expô-las.

8.2.2.3 Ações para responder às necessidades e expectativas de reconhecimento

A organização deve identificar e implementar ações que potenciem uma percepção, por parte das pessoas, de que:

- são úteis e dignas de confiança,
- o seu valor tem um justo reconhecimento,
- as suas dificuldades são adequadamente endereçadas com vista à melhoria contínua.

8.2.2.4 Ações para responder às necessidades e expectativas de autorrealização

A organização deve identificar e implementar ações que contribuam para uma percepção, por parte das pessoas, de que a sua inteligência, competências, gostos, criatividade e iniciativas são:

- tidos em conta, apreciados e integrados na cultura e na gestão da organização,
- suscetíveis de criar uma percepção de empoderamento, de autorrealização pessoal e de propósito.

8.3 Preparação e resposta a emergências

A organização deve estabelecer, implementar e manter um ou mais processos necessários para a preparação e resposta a potenciais situações de emergência, que possam afetar adversamente o bem-estar e felicidade organizacional.

A organização deve:

- a) identificar situações de emergência que podem ter impacto no bem-estar e felicidade organizacional e planear uma resposta para essas situações;
- b) disponibilizar formação para a resposta planeada;
- c) efetuar teste(s) e exercício(s) periódicos da capacidade de resposta planeada;
- d) avaliar o desempenho e, se necessário, rever a resposta planeada, incluindo após o(s) teste(s) e, em particular após a ocorrência de situações de emergência;

A organização deve manter e reter informação documentada sobre o(s) processo(s) e sobre os planos para responder a potenciais situações de emergência.

NOTA: por exemplo, catástrofes naturais, doenças infecciosas, suicídio de um colega, agressões físicas, assédio sexual, incidentes, crises, terrorismo, ameaças, roubos, despedimentos, encerramentos, incêndios.

8.4 Controlo de aquisições e fornecedores externos

8.4.1 Generalidades

A organização deve estabelecer, implementar e manter um ou mais processos para controlar as aquisições de modo a assegurar que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos não afetam adversamente a capacidade da organização para alcançar os objetivos e concretizar a política de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

8.4.2 Prestadores de serviços

A organização deve coordenar o(s) seu(s) processo(s) de aquisições com os seus prestadores de serviços, de modo a assegurar que os requisitos de aquisição estabelecidos pelo seu sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional são cumpridos pelos prestadores de serviços e respetivos trabalhadores e trabalhadoras.

8.4.3 Subcontratação

A organização deve assegurar que as funções e processos subcontratados são controlados. A organização deve assegurar que os seus acordos de subcontratação são consistentes com os requisitos legais e outros requisitos e com a consecução dos resultados pretendidos do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional. O tipo e o grau de controlo a ser aplicado a estas funções ou processos devem ser definidos dentro do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

NOTA: A coordenação com fornecedores externos pode ajudar uma organização a tratar qualquer impacto que a subcontratação tenha no seu desempenho do bem-estar e felicidade organizacional.

8.4.4 Informação para fornecedores externos

A organização deve comunicar a fornecedores externos, os requisitos do seu sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional a cumprir no âmbito da sua prestação referentes:

- a) a processos, produtos e serviços;
- b) a interações do fornecedor externo com a organização;
- c) ao controlo do desempenho do fornecedor externo a ser aplicado pela organização.

9 Avaliação do desempenho

9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação

A organização deve determinar:

- o que necessita ser monitorizado e medido;
- os métodos de monitorização, medição, análise e avaliação, conforme aplicáveis, para assegurar resultados válidos;
- quando se deve proceder à monitorização e à medição;
- quando se deve proceder à análise e à avaliação dos resultados da monitorização e da medição.

A organização deve monitorizar a informação relativa à perceção das partes interessadas, nomeadamente quanto à sua capacidade de ir ao encontro das necessidades e expectativas destas.

A organização deve igualmente avaliar o desempenho e a eficácia do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, comunicando-os às partes interessadas relevantes.

Deve estar disponível informação documentada como evidência dos resultados.

NOTA: Os métodos de monitorização poderão incluir inquéritos, reconhecimentos/ elogios, sugestões e reclamações, bem como outro tipo de retorno da informação das partes interessadas.

9.2 Auditoria interna

9.2.1 Generalidades

A organização deve conduzir auditorias internas a intervalos planejados para proporcionar informação sobre se o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional:

- a) está em conformidade com:
 - os próprios requisitos da organização para o seu sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional;
 - os requisitos deste documento; e
- b) está eficazmente implementado e mantido.

9.2.2 Programa de auditoria interna

A organização deve planejar, estabelecer, implementar e manter programa(s) de auditoria, que inclua(m) frequência, métodos, responsabilidades, requisitos de planejamento e reporte.

Ao estabelecer o(s) seu(s) programa(s) de auditoria interna, a organização deve ter em consideração a importância dos processos envolvidos e os resultados de auditorias anteriores.

A organização deve:

- a) definir os objetivos, critérios e âmbito para cada auditoria;
- b) selecionar auditores/as e conduzir as auditorias de modo a assegurar a objetividade e a imparcialidade do processo de auditoria; e
- c) assegurar que os resultados de auditoria são reportados à gestão relevante.

Deve estar disponível informação documentada como evidência da implementação do(s) programa(s) de auditoria e dos respetivos resultados.

9.3 Revisão pela gestão

9.3.1 Generalidades

A gestão de topo deve proceder à revisão do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional da organização, em intervalos planejados, para assegurar a sua contínua pertinência, adequação e eficácia.

9.3.2 Entradas para a revisão pela gestão A revisão pela gestão deve incluir:

- a) o estado das ações resultantes das anteriores revisões pela gestão;
- b) alterações em questões internas e externas que são relevantes para o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional;
- c) alterações nas necessidades e expectativas das partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, tendo em conta os resultados da avaliação da percepção das partes interessadas, entre outras avaliações;
- d) informação relativa ao desempenho da organização em termos de bem-estar e felicidade organizacional, incluindo tendências relativas a:

- não conformidades e ações corretivas;
 - reclamações;
 - resultados de monitorização e medição;
 - resultados das auditorias;
- e) oportunidades para melhoria contínua.

9.3.3 Resultados da revisão pela gestão

Os resultados da revisão pela gestão devem incluir decisões relacionadas com oportunidades de melhoria contínua e com quaisquer necessidades de alterações ao sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

Deve estar disponível informação documentada como evidência dos resultados das revisões pela gestão.

10 Melhoria

10.1 Melhoria contínua

A organização deve melhorar de forma contínua a pertinência, a adequação e a eficácia do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

10.2 Não conformidade e ação corretiva

Quando ocorre uma não conformidade, a organização deve:

- a) reagir à não conformidade e, conforme aplicável:
- tomar medidas para a controlar e corrigir;
 - lidar com as consequências.
- b) avaliar a necessidade de ações para eliminar as causas da não conformidade, de modo a evitar a sua repetição ou ocorrência em qualquer lugar, ao:
- analisar a não conformidade;
 - determinar as causas da não conformidade; e
 - determinar se existem não conformidades similares, ou se podem vir a ocorrer.
- c) implementar quaisquer ações necessárias;
- d) analisar a eficácia de quaisquer ações corretivas empreendidas; e
- e) efetuar alterações no sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, se necessário.

As ações corretivas devem ser adequadas aos efeitos das não conformidades encontradas. Deve estar disponível informação documentada que evidencie:

- a natureza das não conformidades e de quaisquer ações subsequentes; os resultados de qualquer ação corretiva.

Anexo A

(informativo)

Linhas de orientação para a utilização deste documento

A.1 Generalidades

A informação explicativa dada no presente anexo destina-se a evitar erros de interpretação dos requisitos estabelecidos neste documento. Embora esta informação aborde e seja consistente com estes requisitos, não se adicionam, subtraem ou modificam tais requisitos.

Os requisitos deste documento necessitam ser vistos numa perspetiva sistémica e não deverão ser considerados isoladamente, ou seja, existe uma inter-relação entre os requisitos de determinadas Secções e os requisitos de outras Secções.

A.2 Referências normativas

Não existem referências normativas neste documento. Os utilizadores podem consultar os documentos listados na bibliografia para obterem mais informações sobre outras normas ISO de sistemas de gestão, ou sobre temas relevantes de bem-estar e felicidade organizacional.

A.3 Termos e definições

Além dos termos e definições constantes na [Secção 3](#), e a fim de evitar mal-entendidos, apresentam-se de seguida clarificações sobre os conceitos específicos deste documento ([3.04](#), [3.05](#) e [3.12](#)).

A.3.04 Bem-estar e felicidade organizacional

Embora os termos “bem-estar” e “felicidade” sejam atributos ou estados psicológicos tipicamente inerentes a pessoas individuais, pode assumir-se que uma organização pode ser encarada como uma pessoa coletiva com atributos ou perfis psicológicos.

Assim, as organizações podem ser caracterizadas como mais ou menos “saudáveis” ou mais ou menos “felizes” em função de resultados obtidos em indicadores definidos pela organização para aferir estes estados, aplicando métodos de auscultação e avaliação junto das pessoas que constituem as partes interessadas internas da organização.

O bem-estar e felicidade organizacional no contexto deste documento deverá ser entendido como a capacidade que a organização tem para criar, desenvolver e manter as condições que assegurem o bem-estar no trabalho e que deverão ser monitorizadas e orientadas no sentido de proporcionar um estado físico, mental e social positivo, autorreferido como saudável, agradável ou prazeroso associado ao trabalho na organização.

Apresentam-se em seguida exemplos de métodos e indicadores para avaliação de estados de “bem-estar” e “felicidade” organizacionais:

- *COPSOQ*
- *Modelo Happiness Works*
- *Escala de Perceção de Saúde Organizacional (EPSaO)*
- DGS - Guia Técnico nº3

- *Oldenburg BURNOUT Inventory*
- *Plataforma ZenBox*

A.3.05 Bem-estar no trabalho

Ocupando o trabalho uma parte significativa da vida acordada das pessoas, o que acontece neste contexto é determinante para os seus estados físico e mental e estes, por sua vez, determinam a sua capacidade de trabalho.

A avaliação do estado físico ou mental de cada pessoa pode ter duas origens:

- a) A que é objeto de avaliação externa, por peritos/as de saúde física ou psicológica;
- b) A que é objeto de avaliação interna, relatada pelo/a próprio/a de acordo com a sua percepção e sensações.

Vastos corpos teóricos já consolidados têm vindo a estabelecer as condições, quer gerais quer as do contexto laboral em particular, que contribuem para otimizar o estado físico e mental das pessoas e, simetricamente, os principais riscos que o ameaçam.

Assim, considera-se que as organizações têm capacidade para:

- c) Elencar de forma sistemática as condições materiais básicas que deverão ser garantidas no seu contexto laboral (incluindo a qualidade do ar e da água, gestão de resíduos, ergonomia das infraestruturas e equipamentos, esforço físico despendido nas atividades de trabalho – intensidade, duração, risco -, capacidade da remuneração para fazer face às necessidades básicas de consumo das famílias dos seus trabalhadores e trabalhadoras);
- d) Elencar de forma sistemática as necessidades e expectativas psicossociais que deverão ser garantidas no seu contexto laboral (incluindo a otimização dos processos de trabalho e a qualidade das relações de trabalho);
- e) Identificar de forma regular as percepções das suas partes interessadas quanto aos níveis de saúde, bem-estar e felicidade no contexto laboral.

Da mesma forma, considera-se que as organizações têm capacidade para:

- f) Promover um processo de melhoria contínua das condições organizacionais que contribuam para a satisfação das necessidades físicas e psicossociais elencadas e identificadas;
- g) Promover um processo de consciencialização progressiva das suas partes interessadas no sentido de alinhar a informação oriunda dos campos técnico-científicos com as expectativas e práticas pessoais, contribuindo para o aumento da sua capacidade pessoal de criação de saúde e bem-estar.

Estas capacidades poderão depender da criação de centros de competências nestes domínios (segurança, saúde física e saúde psicológica de pessoas), que a organização poderá acrescer às restantes áreas de competências que tradicionalmente sustentam a sua atividade.

A.3.12 Felicidade no trabalho

Nas últimas décadas assistiu-se a um grande incremento na investigação sobre a felicidade, quer a nível internacional (dos países) quer organizacional (no trabalho). São várias as definições que podem ser encontradas, mas todas apontam para um estado que vai além da percepção de bem-estar. E, por isso, requer mais do que a satisfação das necessidades e expectativas básicas que permitem a saúde física e psicológica das pessoas e, por maioria de razão, as que permitem a sobrevivência.

Do setor filosófico vêm conceitos como o seguinte:

“Felicidade é uma percepção pessoal e dinâmica da consciência, sujeita ao dinamismo do tempo, com especial atenção para o futuro, e que contém dimensões subjetivas e objetivas, ambas associadas a valores éticos e que têm na sua base avaliações sistêmicas e periódicas relativas aos projetos concretizados ao longo de uma determinada existência e dirigida à sua globalidade. O seu foco é na intensidade e na profundidade dos projetos, que podem ser pessoais ou organizacionais, e ambos têm na sua natureza o princípio da melhoria contínua.” (2022, Dias).

Do setor da gestão organizacional vêm conceitos como os seguintes:

“Felicidade no trabalho é um conceito multidimensional, incluindo humor e emoções flexíveis, atitudes relativamente estáveis, disposições individuais altamente estáveis, todas, ao nível individual (2010, Fisher)”. “A felicidade no trabalho ocorre quando o trabalhador está satisfeito com o seu trabalho e experienciar emoções positivas com frequência (tal como alegria ou felicidade) e emoções negativas com pouca frequência (tal como tristeza ou zanga) (2011, Bakker and Oerlemans).

Do setor da psicologia organizacional vêm definições como:

“Felicidade organizacional refere-se à capacidade da organização para criar e facilitar condições e processos de trabalho que fomentem a satisfação e as capacidades individuais e grupais (2015, Fernandez; 2020, Munar et. al.).

Já a ótica individual ou pessoal é mais bem caracterizada por modelos psicológicos que classificam a felicidade como uma emoção positiva relatada pelos próprios (avaliação subjetiva), associada à sua vida como um todo.

Dada a dificuldade de encontrar um consenso generalizado sobre este conceito, assumiram-se os seguintes pressupostos nesta Subsecção:

- a) Trata-se de um estado emocional que apenas pode ser avaliado pelo próprio (subjetivamente), embora passível de ser comunicado por ele a outros através de instrumentos adequados de recolha deste tipo de informação (entrevistas e questionários, nomeadamente);
- b) A criação de condições laborais propiciadoras de bem-estar no trabalho ([A.3.05](#)) é condição necessária, mas não suficiente para se alcançar o estado emocional de felicidade no trabalho, precisando de estar reunidas condições adicionais para além das usualmente definidas no âmbito da saúde ocupacional;
- c) Essas condições adicionais deverão dar resposta a necessidades e expectativas específicas dos seres humanos, em particular as de natureza mais elevada uma vez satisfeitas as suas necessidades básicas.

O modelo psicológico que mais diretamente parece dar conta das necessidades e expectativas humanas, como base motivacional para o seu comportamento (e no âmbito deste documento normativo interessa o comportamento no trabalho), é o de *Maslow* (1954, 1962).

Estas necessidades, por um lado, emanam do carácter evolutivo da espécie humana:

- a) as necessidades da base, fisiológicas e de proteção, comuns a todo o mundo animal;
- b) as intermédias, comuns a espécies mais proximamente correlacionadas com a espécie humana como mamíferos e, em particular, primatas gregários, que exibem comportamentos afetivos e de pertença bem como de afirmação e reconhecimento social;
- c) e a superior, de autorrealização, aparentemente exclusivamente humana, associada a um córtex

pré-frontal notavelmente desenvolvido que permitiu uma expansão da consciência de si e do mundo.

De acordo com o modelo, cada uma destas necessidades tem precedência sobre a outra, isto é, se uma necessidade de nível inferior estiver em risco, as necessidades de grau superior perdem preponderância porque o indivíduo foca toda a sua atenção e ação na minimização desse risco.

Adicionalmente estas necessidades parecem ser transversais em todas as fases evolutivas e sociais da espécie humana – desde os primórdios do *Homo sapiens sapiens* até à época contemporânea, em que atividades de sobrevivência parecem coexistir com as superiores de índole cultural ou religiosa - e manifestam-se em todos os seus contextos de vida – família, trabalho, sociedade em geral.

Assim, entendeu-se que, se as organizações conseguirem criar condições de trabalho que enderecem todas estas amplas necessidades e expectativas humanas, podem esperar criar as melhores condições conhecidas para desencadear nas suas pessoas emoções de felicidade no trabalho.

Considera-se que as organizações, baseando-se neste modelo, têm capacidade para:

- a) Reconhecer as necessidades e expectativas não só físicas como as psicossociais, intermédias e superiores (emocionais, sociais e de autorrealização), como condição necessária para criação de percepções e sensações de felicidade nas suas partes interessadas para além do seu bem-estar;
- b) Promover um processo de melhoria contínua das condições organizacionais que contribuam para a satisfação destas necessidades e expectativas.

A.4 Contexto da organização

A.4.1 Compreender a organização e o seu contexto

A compreensão do contexto de uma organização deverá ser usada para estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente o seu sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional. As questões internas e externas do contexto organizacional podem ser positivas ou negativas e incluir condições, características ou alterações de circunstâncias, que podem afetar o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, por exemplo:

- a) questões externas, tais como:
 - o ambiente cultural, social, político, legal, financeiro, tecnológico, económico e natural, concorrência de mercado, quer internacional, nacional, regional ou local;
 - introdução de novos concorrentes, prestadores/as de serviços, subcontratados/as, fornecedores/as, parceiros/as, novas tecnologias, novo contexto legal e regulamentar e o aparecimento de novas atividades;
 - novos conhecimentos acerca dos produtos e dos serviços e a sua relevância para o bem-estar e felicidade organizacional;
 - impulsionadores chave e tendências relevantes para o sector de atividade, com impacto na organização;
 - as relações com partes interessadas externas, bem como as percepções e valores das mesmas;
 - alterações em relação a qualquer das questões descritas acima.
- b) questões internas, tais como:

- governo da organização, estrutura organizacional, funções e responsabilidades;
- políticas, objetivos e estratégias que estão em vigor;
- as capacidades, entendidas em termos de recursos, conhecimento e competências (por exemplo, o capital, tempo, recursos humanos, processos, sistemas e tecnologias);
- sistemas de informação, fluxos de informação e processos de tomada de decisão (tanto formais como informais);
- introdução de novos produtos, materiais, serviços, ferramentas, software, instalações e equipamentos;
- os relacionamentos, bem como as percepções e os valores das pessoas;
- a cultura da organização;
- as normas, orientações e modelos adotados pela organização;
- a forma e a extensão das relações contratuais, incluindo, por exemplo, atividades subcontratadas;
- disposições relativas ao tempo de trabalho;
- condições de trabalho;
- alterações em relação a qualquer das questões descritas acima.

A.4.2 Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas

Identificar e compreender as necessidades das pessoas que trabalham para a organização e de outras partes interessadas carece de um diagnóstico inicial, que se reveste de relevante importância pois servirá de base à elaboração de todos os planos que a organização irá desenvolver. Este diagnóstico deverá ser revisto periodicamente, de forma a manter esta identificação ajustada às suas necessidades e expectativas.

Além das pessoas que trabalham para a organização, as partes interessadas relevantes podem incluir:

- a) famílias das pessoas que trabalham para a organização;
- b) as autoridades legais e regulamentares (locais, regionais, estatais/provinciais, nacionais ou internacionais);
- c) organizações parceiras;
- d) fornecedores/as, prestadores/as de serviços subcontratados/as;
- e) organizações de trabalhadores e trabalhadoras (comissões, sindicatos e ordens profissionais) e organizações de empregadores/as;
- f) proprietários/as, acionistas, clientes, visitantes, comunidade local, os/as vizinhos/as da organização e público em geral;

- g) consumidores/as, serviços médicos e outros serviços comunitários, meios de comunicação, universidades, associações empresariais e organizações não governamentais (ONG).

Algumas necessidades e expectativas das partes interessadas poderão ser mandatórias (por exemplo, porque foram incorporadas em leis e regulamentos).

A organização também poderá decidir adotar, de forma voluntária, outras necessidades e expectativas (por exemplo, subscrevendo iniciativas, locais ou globais, relevantes para o bem-estar e felicidade organizacional). Uma vez que a organização as adota, deverão ser consideradas no sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

O exercício da determinação das necessidades e expectativas das pessoas que trabalham para a organização e das outras partes interessadas relevantes, poderá ser mais facilmente conseguido com a promoção de uma cultura de abertura, transparência e integridade, que permita obter resultados confiáveis que resultem, entre outros:

- a) da utilização de instrumentos de recolha de informação apropriados às partes interessadas (equacionar a utilização de diferentes formatos: online ou em papel);
- b) da utilização de linguagem acessível e inclusiva;
- c) do pleno conhecimento de todos sobre o processo de recolha de informação;
- d) da utilização correta do tratamento de informação como sejam, conhecimento, representatividade, fiabilidade das amostras.

No caso de reclamação/denúncia, o processo de tratamento deverá garantir a respetiva confidencialidade e, sempre que o reclamante/denunciante o exija expressamente e a natureza da participação o permita, o anonimato de todos/as os/as potenciais envolvidos/as, reclamante, pessoa(s) visada(s) na reclamação e investigador(es/as). Em todo o processo deverá ser assumida a boa-fé do/a reclamante, a inocência da(s) pessoa(s) visada(s) na reclamação e a veracidade dos factos. A confidencialidade deverá ser mantida durante o apuramento e análise dos factos e até à decisão final (p. ex. arquivamento, processo disciplinar, reorganização de processos, etc.). Após a decisão final, a organização deverá comunicá-la às pessoas envolvidas de forma apropriada, usando a forma que estas escolheram para obter resposta. Numa lógica de melhoria contínua e de mitigação da possibilidade de novas ocorrências, a organização poderá utilizar esta informação de uma forma aberta e geral, assegurando a proteção e não exposição dos/as envolvidos/as, caso aplicável.

A organização pode recorrer a uma metodologia de diagnóstico por questionário, que possibilita detetar questões críticas e padrões, identificar prioridades e promover a participação de todos/as. Esta metodologia poderá e deverá ser complementada com outras, como é o caso dos “focus group”, entrevistas individuais, ou programas de coaching ou de liderança, sempre que for necessário, ou relevante, compreender em maior profundidade as questões identificadas, escutar as pessoas quanto a potenciais medidas e testar hipóteses de iniciativas ou políticas e programas.

Paralelamente, é fundamental também que cada organização, na sua tentativa de criar culturas de bem-estar e felicidade, consiga identificar necessidades ou situações de risco psicossocial. Equipas de apoio psicossocial (psicólogos, *coaches*, assistentes sociais) podem ter aqui um papel chave a escutar e/ou a dar suporte às pessoas nestas situações, sempre no respeito pela ética e confidencialidade. Também os/as líderes, por estarem mais próximos das pessoas no dia-a-dia, desempenham nesta esfera um papel preponderante.

O desenvolvimento de culturas de liderança centradas nas pessoas contribuirá para que todos/as, progressivamente, e em particular os/as líderes, venham a promover culturas salutaras, com maiores níveis de segurança psicológica, onde as conversas de um para um se tornam uma boa prática e regular, contribuindo, assim, para a criação de um círculo virtuoso de diagnóstico e promoção do bem-estar e felicidade nas organizações.

Em A.3.3 foram já referidas algumas ferramentas disponíveis e que têm como objetivo avaliar os estados de “bem-estar” e “felicidade” no trabalho.

A.4.3 Determinar o âmbito do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional

Uma organização tem a liberdade e a flexibilidade para definir os limites e aplicabilidade do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional. Os limites e aplicabilidade poderão incluir toda a organização, ou parte(s) específica(s) da mesma, desde que a gestão de topo dessa parte da organização tenha as suas próprias funções, responsabilidades e autoridades para estabelecimento de um sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

A credibilidade do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional poderá depender da escolha dos limites de abrangência (âmbito do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional). O âmbito não deverá ser usado para excluir atividades e serviços que tenham impacto ou possam impactar negativamente o desempenho da organização em matéria de bem-estar e felicidade organizacional, ou evitar áreas ou serviços relativamente aos quais a organização possa ter dificuldades em assegurar o cumprimento dos seus requisitos legais específicos e outros requisitos. Por exemplo, a existência de regras, procedimentos e circunstâncias de trabalho diferentes para com as pessoas que trabalham para a organização que não estão abrangidas pelo âmbito (trabalho subcontratado ou trabalho de áreas diferentes da organização realizadas em espaços comuns). O âmbito é uma declaração factual e representativa das atividades da organização incluídas dentro dos limites do seu sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, que não deverá induzir em erro as partes interessadas.

Quando as organizações alterarem o âmbito do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, deverão proceder à divulgação e comunicação das alterações a todas as partes interessadas relevantes.

Se o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional for implementado em parte(s) específica(s) da organização, as políticas e processos desenvolvidos por outras partes da organização podem ser utilizados para cumprir os requisitos do presente documento. Exemplos incluem, entre outros, políticas corporativas de bem-estar e felicidade organizacional, escolaridade, formação e programas de competência e controlos de processos de aquisição.

A.4.4 Sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional

A organização retém a autoridade, responsabilização e autonomia para decidir como irá cumprir os requisitos do presente documento, incluindo o nível de detalhe e a extensão com que:

- a) estabelece um ou mais processos para ter confiança que está(ão) controlado(s), levado(s) a cabo como planeado e atinge(m) os resultados pretendidos do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional;
- b) integra os requisitos do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional nos seus diversos processos de negócio (p., ex., design e desenvolvimento, processo de aquisições, recursos humanos, vendas e marketing).

A organização deverá desenvolver e usar o seu plano estratégico para orientar o seu sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional no desenvolvimento dos seus planos de ação (ou seja, no estabelecimento do que fazer). Os próprios planos de ação e melhoria de bem-estar e felicidade organizacional ([Secção 6](#)) deverão definir as atividades e os objetivos específicos mensuráveis (por exemplo, prazos e recursos a utilizar). Estes objetivos podem proporcionar a oportunidade de alinhamento de planos operacionais com o plano organizacional e quaisquer outros planos de negócio existentes.

O plano estratégico de bem-estar e felicidade organizacional pode ter um prazo diferente do definido no plano estratégico de negócio (quando exista) e pode estender-se para além deste.

A.5 Liderança

A.5.1 Liderança e compromisso

A.5.1.1 Generalidades

A liderança e o compromisso, incluindo a consciencialização, a capacidade de resposta, o suporte ativo e o retorno da informação, da gestão de topo da organização, são fundamentais para o sucesso do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional e para a consecução dos seus resultados pretendidos; portanto, a gestão de topo tem responsabilidades específicas no sistema, devendo responder pelas atividades da organização e pelas consequências de decisões e condutas.

Uma cultura que suporta o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional de uma organização é determinada em grande parte pela gestão de topo e é o resultado dos valores individuais e de equipa, atitudes, práticas de gestão, perceções, competências e padrões de atividades que determinam o compromisso e o estilo e proficiência do seu sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional. A cultura caracteriza-se, mas não se limita, pela participação ativa das pessoas da organização, pela cooperação e comunicações baseadas na confiança mútua, pelas perceções partilhadas da importância do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional através do envolvimento ativo na deteção de oportunidades para o bem-estar e felicidade organizacional. Compete à gestão de topo assegurar que tal acontece, não só pelo exemplo como através da criação das condições que potenciem esta cultura, garantindo a congruência entre políticas e a prática, legitimando assim o normativo e a cultura.

A gestão de topo deverá promover a comunicação dos princípios e valores no seio da organização.

A.5.1.2 Princípios e valores

Nas alíneas seguintes sintetiza-se o entendimento subjacente a cada um dos princípios e valores que a liderança deverá adotar de acordo com o presente documento e fornecem-se exemplos de como se podem promover estes princípios e valores.

a) Abordagem sistémica

A organização reconhece que as pessoas fazem parte de um sistema abrangente que inclui todos os constituintes dos ambientes físicos, sociais e organizacionais em que trabalham e vivem, e que estes elementos interagem e são interdependentes entre si, não sendo possível nem saudável compartimentar completamente a dinâmica das pessoas pelos seus diferentes ambientes de vida.

Ao reconhecer isto, a organização deverá agir em conformidade, assumindo uma perspetiva sociotécnica na sua gestão, isto é, reconhecer que diferentes soluções técnicas apresentam diferentes impactos

potenciais nas pessoas, avaliar esses impactos e tentar harmonizar ambos. Uma forma de avaliação e harmonização deste tipo poderá conseguir-se através de:

- processos iterativos, em que se permitem etapas de ensaio, experimentação e avaliação, em vez de processos “*single step*”;
- processos de envolvimento das pessoas nos desenhos organizacionais e tecnológicos, promovendo a cooperação multidisciplinar e interdepartamental, em vez de processos “*top-down*”;
- processos de delegação de poder de controlo sobre como as pessoas desempenham o seu trabalho e responsabilidade pelos seus resultados, em vez de processos de “comando e controlo”.

b) Atuação socialmente responsável

A organização assume-se como socialmente responsável. Promove comportamentos éticos e inspira sentimentos de confiança e de orgulho nas suas partes interessadas, incluindo as pessoas que com ela colaboram, os/as clientes e a comunidade que a rodeia.

Para conseguir isto, a organização pode seguir os sete princípios da ISO 26000:

- 1) responsabilização pelos impactos que tem na sociedade, na economia e no ambiente;
- 2) transparência nas suas decisões e atividades que impactam na sociedade e no ambiente;
- 3) comportamento ético;
- 4) respeito pelos interesses das suas partes interessadas, incluindo estruturas representativas das pessoas, de clientes ou de grupos desfavorecidos;
- 5) respeito pela lei
- 6) respeito pelas normas internacionais;
- 7) respeito pelos direitos humanos.

Pode também usar mecanismos como:

- permitir que as pessoas usem parte do seu tempo de trabalho, e não só pessoal, para se envolver em atividades de responsabilidade social;
- apoio efetivo, de natureza técnica, financeira ou organizacional, a atividades de responsabilidade social.

c) Atuação aberta e transparente

A organização comunica de forma aberta e transparente com as suas pessoas e com o mundo que a rodeia.

Sempre que são necessárias decisões difíceis elas são abordadas de forma oportuna e equilibrada, e são comunicadas de forma empática.

Simultaneamente são criados métodos eficazes que permitam recolher as opiniões das pessoas, quer sejam positivas quer negativas, numa comunicação bidirecional. São disso exemplo a criação de mecanismos de queixas, denúncias, reclamações e sugestões.

Exemplos que promovem este princípio são:

- Evitar uma cultura do “nós e eles”

- Encorajar uma cultura de “sem culpa”.

d) Não discriminação pelas diferenças individuais.

A organização deverá assegurar o respeito pelo princípio da não-discriminação, garantindo que todas as pessoas são tratadas com a mesma dignidade social e que ninguém é privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever com base, designadamente, nas responsabilidades familiares, no sexo, na ascendência, na condição física ou mental, na idade, na raça ou etnia, na língua, no território de origem, na nacionalidade, na religião ou crença, em convicções políticas ou ideológicas, na instrução, na situação económica, social ou familiar, na orientação sexual e identidade de género.

Exemplos que promovem este princípio são:

- Ter um código de ética que preveja a operacionalização deste princípio;
- Ter um plano para a igualdade de género;
- Ter um plano para a inclusão de pessoas com incapacidades;
- Ter um plano para a inclusão de imigrantes.

e) Valorização das diferenças individuais

A organização reconhece as diferenças individuais como uma força, tendo-as em conta em todas as suas áreas de atuação. Reconhece que não existem “pessoas tipo” e que as pessoas diferem nas suas características físicas e psicológicas, capacidades e competências, preferências e necessidades, evitando práticas “*standard*” e privilegiando as que acomodem a natureza e amplitude destas diferenças. A organização reconhece que a resiliência e o desempenho da organização podem beneficiar da diversidade das suas pessoas e por isso privilegiam igualmente práticas que promovam não a segregação, mas a complementaridade dessas diferenças, incentivando a cooperação entre grupos heterogéneos.

Exemplos que promovem este princípio são:

- Assegurar que a atribuição de tarefas e funções têm em conta as diferenças e especificidades individuais, em termos de capacidades, expectativas e limitações;
- Assegurar que os espaços, equipamentos e tecnologias têm em conta as diferenças individuais e se adaptam a uma gama larga de tipos de pessoas;
- Evidenciar e celebrar a diversidade das suas pessoas, nomeadamente em sítios da internet ou em planos e relatórios de atividade;
- Recompensas para propostas ou projetos que contribuam para a diversidade.

f) Saúde, segurança, bem-estar e felicidade

A organização reconhece que a criação de condições de trabalho que promovam segurança, saúde e bem-estar e felicidade nas pessoas é positivo para elas, para as suas famílias e para a organização, reduzindo as probabilidades de erro, lesões, doença, absentismo e abandono, aumentando a produtividade e a qualidade do trabalho, bem como a qualidade de vida pessoal e familiar. A organização empenha-se em privilegiar uma política preventiva, criando locais de trabalho saudáveis para as suas pessoas, em termos físicos e psicológicos, com respeito pelos seus limites e características.

Exemplos que promovem este princípio são:

- Ter um elemento da liderança de topo com um pelouro explícito, e diferenciado da convencional gestão de recursos humanos, relacionado com a saúde, segurança, bem-estar e felicidade;
- Criar uma função específica de “gestor/a” ou “gestores/as” de saúde, segurança, bem-estar e felicidade, com departamento específico, diferenciado da convencional gestão de recursos humanos;
- Assegurar formação contínua e adequada, em todos os níveis da organização, mas em especial das lideranças, em saúde, segurança, bem-estar e felicidade;
- Assegurar que não há sistemas de incentivo, nomeadamente à produtividade ou ao risco, que tenham efeitos perversos a nível da saúde, segurança, bem-estar e felicidade.

g) Trabalho com propósito

A organização reconhece a importância da partilha da missão e da visão da organização por todas as suas pessoas, independentemente do género, idade, orientação, crenças, funções ou estatuto. Assegura que essa missão e visão são conhecidas e valorizadas por todos/as, e que todos/as sentem que contribuem, no seu nível, quer individualmente quer em equipa, para as mesmas. A organização empenha-se em criar funções e tarefas para as pessoas cujo propósito seja reconhecido como importante para a missão e visão da organização, proporcionando-lhes oportunidades para usar e desenvolver as suas competências pessoais no exercício dessas funções e métodos de reconhecimento justos.

Exemplos que promovem este princípio são:

- Assegurar esquemas contratuais, remuneratórios e de avaliação motivadores, transparentes e justos;
- Encorajar momentos de partilha organizacional, no sentido de dar uma visão global da organização às pessoas para lá das suas tarefas específicas;
- Criação de mecanismos pelos quais as propostas e contributos das pessoas são adequadamente avaliadas e reconhecidas.

h) Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

A organização deverá assegurar que o planeamento do trabalho tem em conta a satisfação das necessidades pessoais e/ou familiares das pessoas e a promoção de uma participação equilibrada de homens e de mulheres na vida pública e privada.

Exemplos que promovem este princípio são:

- Assegurar horários de trabalho e regimes de trabalho flexíveis, harmonizando sempre que possível as necessidades da organização e as necessidades pessoais e familiares das pessoas;
- Assegurar apoios, benefícios e serviços de apoio à vida pessoal e familiar;
- Facilitar os processos de transporte de e para o local de trabalho.

A.5.2 Política do bem-estar e felicidade organizacional

A política do bem-estar e felicidade organizacional é um conjunto de princípios declarados como compromissos em que a gestão de topo descreve a direção de longo prazo da organização para suportar

e melhorar continuamente o seu desempenho do bem-estar e felicidade organizacional. A política do bem-estar e felicidade organizacional proporciona uma orientação geral de direção, assim como uma estrutura para a organização definir os seus objetivos e desenvolver medidas para alcançar os resultados pretendidos do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

Esses compromissos deverão estar, então, refletidos nos processos que uma organização estabelece para assegurar um sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional robusto, credível e fiável (incluindo ir ao encontro dos requisitos específicos deste documento).

Ao desenvolver a sua política do bem-estar e felicidade organizacional, uma organização deverá considerar a sua consistência e coordenação com outras políticas da organização.

A.5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais

As pessoas envolvidas nos diferentes níveis e funções na organização deverão ter uma compreensão clara do seu papel, responsabilidade(s) e autoridade(s) para alcançar os resultados pretendidos do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

Embora a gestão de topo tenha a responsabilização e autoridade pelo sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, cada pessoa no local de trabalho necessita de ter em conta não só o seu próprio bem-estar e felicidade, mas também o bem-estar e felicidade das outras pessoas.

A responsabilização da gestão de topo significa ter de responder por decisões e atividades aos órgãos de governação da organização, autoridades legais e, mais amplamente, às suas partes interessadas. Tal significa ter a responsabilidade final e refere-se à pessoa que está responsabilizada se algo não for feito, não for feito corretamente, não funcionar ou não atingir o seu objetivo.

As funções e responsabilidades específicas identificadas na [Secção 5.3](#) poderão ser atribuídas a uma pessoa, partilhadas por várias pessoas, ou atribuídas a um membro da gestão de topo. Estas responsabilidades deverão estar claramente definidas e transmitidas às respetivas pessoas.

A participação das pessoas que trabalham na organização é um fator chave para o sucesso de um sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, devendo estas ser incentivadas a participar e a envolverem-se e devendo a organização, pelo seu lado, estabelecer processos para promover essa participação e envolvimento.

A participação permite que as pessoas que trabalham na organização contribuam para os processos de tomada de decisão nas medidas de desempenho de bem-estar e felicidade organizacional e nas alterações propostas. O retorno de informação sobre o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional depende das pessoas. As pessoas deverão ter a possibilidade de reportar situações que estejam a gerar mal-estar ou infelicidade, para que possam ser desenvolvidas ações corretivas e deverão ser capazes de denunciar preocupações às autoridades responsáveis, internas ou externas (se se justificar), conforme necessário, sem a ameaça de demissão, ação disciplinar ou outras represálias. A organização deverá assegurar que as pessoas que trabalham para a organização a todos os níveis são encorajadas a reportar estas situações de modo que possam ser implementadas medidas preventivas e tomadas ações.

A.6 Planeamento

A.6.1 Ações para tratar os riscos e oportunidades

A.6.1.1 Identificação de riscos e oportunidades

O planeamento é um processo que permite antecipar alterações de circunstâncias e determinar continuamente ou periodicamente riscos e oportunidades, tanto para as pessoas que trabalham para a organização como para o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

Os efeitos indesejáveis podem incluir perturbações no bem-estar e felicidade organizacional, incumprimento das obrigações legais e outras obrigações, ou danos à reputação das pessoas e/ou da organização.

O planeamento deverá considerar as relações e interações entre as atividades e os requisitos para o sistema de gestão como um todo.

As oportunidades são situações em que existe um potencial de melhoria de bem-estar e felicidade organizacional, que podem ser permanentes ou apenas circunstanciais. A organização deverá estar desperta para as identificar e implementar, quando oportuno.

Exemplos de oportunidades para melhorar o desempenho de bem-estar e felicidade organizacional:

- concretizar ações decorrentes de inspeção e auditoria;
- integrar os requisitos de bem-estar e felicidade organizacional no planeamento de projetos e processos;
- usar novas tecnologias para melhorar o desempenho do sistema do bem-estar e felicidade organizacional;
- melhorar a cultura de bem-estar e felicidade organizacional, como, por exemplo, alargando as competências relacionadas com o bem-estar e felicidade organizacional além dos requisitos ou encorajando os trabalhadores e trabalhadoras a reportarem situações com risco e/ou oportunidades, em tempo oportuno;
- colaborar em fóruns que se focam em tópicos relacionados com o bem-estar e felicidade organizacional.

A.6.1.2 Planeamento de ações para tratar riscos e oportunidades

As ações planeadas deverão ser geridas principalmente através do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional e deverão envolver a integração com outros processos da organização.

Tendo em conta os princípios e valores identificados na [Secção 5.1.1](#) e os fatores identificados na Secção 8.1.2, os domínios da organização determinantes para o processo de criação de bem-estar e felicidade organizacional incluem, entre outros, os seguintes:

- liderança;
- ética e cultura;
- gestão de recursos humanos;
- gestão da comunicação;
- gestão da participação;
- segurança e saúde no trabalho;
- gestão de instalações;
- gestão tecnológica.

No âmbito dos riscos, as ações podem ser identificadas para reduzir a probabilidade de ocorrência ou reduzir o impacto esperado do risco.

No âmbito das oportunidades, as ações podem ser identificadas para aumentar a probabilidade de ocorrência ou potenciar o impacto esperado caso a oportunidade ocorra.

As ações poderão incluir ações de promoção da segurança, da saúde (física e psicológica) e de bem-estar no local de trabalho e ações de prevenção e intervenção nos riscos psicossociais.

NOTA: Entende-se por risco associado a efeitos negativos (prejudiciais), e oportunidade associada a efeitos positivos (benéficos).

A.6.2 Objetivos do bem-estar e felicidade organizacional e planeamento para os atingir

Os objetivos são estabelecidos para manter e melhorar o desempenho do bem-estar e felicidade organizacional e deverão estar ligados aos riscos e oportunidades e critérios de desempenho que a organização identificou como sendo necessários para a consecução dos resultados pretendidos do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

Os objetivos do bem-estar e felicidade organizacional podem ser integrados com outros objetivos do negócio e podem ser estratégicos, táticos ou operacionais:

- a) objetivos estratégicos podem ser definidos para melhorar o desempenho global do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional (p. ex. reduzir o *stress* no trabalho), tipicamente de médio/longo prazos;
- b) objetivos táticos podem ser definidos ao nível da instalação, projeto ou processo (p. ex. reduzir o *stress* numa dada atividade ou processo), tipicamente de curto prazo (1/2 anos);
- c) objetivos operacionais podem ser definidos ao nível da atividade (p. ex. alterar um processo ou deslocar pessoal entre postos de trabalho), tipicamente associado à fase de implementação.

A medição dos objetivos do bem-estar e felicidade organizacional pode ser qualitativa (p. ex., entrevistas, observações) ou quantitativa (p. ex., inquéritos, indicadores internos).

Não é requerido que a organização estabeleça objetivos de bem-estar e felicidade organizacional para cada risco e oportunidade que determina. Podem ser desenvolvidos planos para múltiplos objetivos.

Quando possível, cada objetivo seja ele estratégico, tático ou operacional, deverá ser associado a um indicador de desempenho do bem-estar e felicidade organizacional.

A.6.3 Planeamento de alterações

O objetivo de um processo de planeamento das alterações é o de assegurar que em contextos de mudança devida à implementação de alterações de processos, de atividades, de instalações, ou de outras, a organização tem capacidade para manter operacional, ou preferencialmente melhorar, o seu sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional. Deverão ser identificadas as implicações das alterações e definidas as ações para assegurar a manutenção da integridade do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

A.6.4 Obrigações legais, regulamentares ou outras

A.6.4.1 Identificação das obrigações

A organização deverá determinar, a um nível de detalhe suficiente, as obrigações legais, regulamentares ou outras que são aplicáveis ao bem-estar e felicidade organizacional e como estas se aplicam à organização. Estas obrigações incluem aquelas que a organização tem de cumprir e as outras que a organização escolhe cumprir.

As obrigações legais relativas aos aspetos de bem-estar e felicidade organizacional podem incluir:

- a) legislação e regulamentos internacionais, nacionais e locais;
- b) instruções, regras ou orientações de agências reguladoras;
- c) decisões de tribunais judiciais ou de tribunais administrativos.

As obrigações incluem igualmente outros requisitos de partes interessadas associados ao sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional que a organização tem que, ou escolhe, cumprir. Estas podem incluir:

- a) acordos com grupos comunitários ou organizações não-governamentais;
- b) princípios ou códigos de práticas voluntárias, por exemplo, o código de conduta e/ou ética;
- c) acordos contratuais com a organização;
- d) normas organizacionais relevantes.

A.6.4.2 Avaliação da conformidade

A conformidade, quer se trate de obrigações legais, regulamentares ou outras, necessita de ser avaliada periodicamente. A frequência e a calendarização das avaliações podem variar em função da importância da obrigação, das variações nas condições de operação, das alterações das obrigações legais, regulamentares ou outras, e do histórico do desempenho da organização. A organização pode utilizar diversos métodos para monitorizar e avaliar o seu estado de cumprimento.

Se os resultados da avaliação da conformidade indicarem uma falha no cumprimento de uma obrigação legal, regulamentar ou outra aplicável, a organização necessita de determinar e implementar as ações necessárias para atingir o seu cumprimento.

A.7 Suporte

A.7.1 Recursos

Sem informação adicional.

A.7.2 Competências

A organização deverá assegurar que todas as pessoas diretamente envolvidas no sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional detêm as competências necessárias para o bom desenvolvimento do mesmo.

A organização deverá considerar competências de foro mais técnico, bem como competências de foro mais comportamental. Caso tal não se verifique, deverá tomar medidas que providenciem a aquisição ou desenvolvimento das referidas competências, registando essas medidas e avaliando a eficácia das

mesmas. Estas ações poderão, a título de exemplo, incluir: recrutamento de pessoas dotadas das competências necessárias, reafecção de pessoas já empregadas ou formação e desenvolvimento.

A.7.3 Consciencialização

A organização deverá sensibilizar e envolver as pessoas para a importância de bem-estar e felicidade organizacional e o seu impacto positivo no desempenho individual e coletivo. A disponibilidade das pessoas para absorverem este tipo de informação é fundamental para a eficácia da consciencialização. Desta forma, a organização deverá criar ou assegurar as condições para que as pessoas que trabalham para a organização a todos os níveis estejam disponíveis e envolvidas com a cultura de bem-estar e felicidade organizacional.

A.7.4 Comunicação

Os processos de comunicação estabelecidos pela organização deverão proporcionar a recolha, atualização e divulgação da informação. Deverão assegurar que a informação relevante é fornecida, recebida e compreendida por todas as pessoas relevantes e pelas partes interessadas. A comunicação é um processo bidirecional, de e para a organização. A comunicação deverá:

- a) ser transparente, ou seja, a organização está aberta a informar sobre a origem da informação reportada;
- b) ser apropriada, para que a informação satisfaça as necessidades das partes interessadas relevantes, possibilitando a sua participação;
- c) ser verdadeira e não enganadora para os que confiam na informação reportada;
- d) ser factual, rigorosa e fiável;
- e) não excluir informação relevante
- f) ser compreensível para as partes interessadas.

A organização deverá adotar uma comunicação positiva, facilitadora de relações interpessoais baseadas em honestidade e transparência através de quatro pilares fundamentais:

- 1) a empatia, que permite que a organização não só perceçione o que sentem os colaboradores, como também de que modo pode responder às suas necessidades e expectativas;
- 2) a comunicação não verbal, que privilegia o contacto visual e uma postura e expressão neutras;
- 3) a linguagem simples e objetiva, que possibilita que todas as partes interessadas entendam com facilidade a mensagem;
- 4) o *feedback*, que deverá ser construtivo, útil e transmitido de modo a que se entenda o valor que este poderá produzir no desenvolvimento das pessoas e na progressão da organização.

A.7.5 Informação documentada

A organização deverá criar e manter informação documentada de forma suficiente, para assegurar um sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, adequado e eficaz. O foco principal deverá estar na implementação do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, no seu desempenho, e não implica a criação de um sistema complexo de controlo da informação documentada.

Além da informação documentada requerida em Secções específicas do presente documento, a organização poderá optar por criar informação documentada adicional com o propósito de

transparência, de responsabilização, de continuidade, de consistência, de formação ou de facilidade em auditar. Poderá utilizar-se informação documentada que tenha sido criada originalmente com outra finalidade que não seja o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, mas que seja para este relevante. A informação documentada relacionada com o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional poderá ser integrada com outros sistemas de gestão de informação implementados pela organização. A organização tem liberdade para apresentar a informação documentada num formato que entenda por adequado à sua realidade.

A informação documentada deverá fazer referência:

- Ao sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional e processos relacionados;
- À informação gerada para que a organização opere (documentação);
- À evidência dos resultados alcançados (registos).

A.8 Operacionalização

A.8.1 Planeamento e controlo operacional

O tipo e a extensão do(s) controlo(s) operacional(is) depende da natureza das atividades, de situações que estejam criadas ou que se pretendam evitar, dos riscos e oportunidades. A organização tem a flexibilidade para escolher o tipo de métodos de controlo operacional, individualmente ou em combinação, que sejam necessários para garantir que o(s) processo(s) é (são) eficaz(es) e atinge(m) os resultados pretendidos. Tais métodos podem incluir:

- a) conceber (um) processo(s) de forma a assegurar resultados consistentes;
- b) recorrer a pessoal competente para assegurar os resultados desejados;
- c) realizar o(s) processo(s) de um modo especificado;
- d) monitorizar ou medir o(s) processo(s) para verificar os resultados;
- e) determinar a utilização e a quantidade de informação documentada necessária.

A.8.2 Fatores promotores de bem-estar e felicidade organizacional

Várias são as boas práticas passíveis de favorecer o bem-estar e a felicidade das pessoas nas organizações, independentemente da natureza, dimensão ou setor de atividade destas.

Esta secção apresenta exemplos de práticas que poderão ser adotadas pelas organizações no âmbito dos seus planos de promoção de bem-estar e felicidade organizacional - [Secção 6](#) - devendo ser assegurada a sua compatibilidade com o contexto da organização e expectativas das suas partes interessadas - [Secção 4](#) -, bem como com os recursos e competências disponíveis - [Secção 7](#).

De acordo com a [Secção 8.2](#) do presente documento, o bem-estar e a felicidade organizacional resultarão da capacidade de controlar um complexo multifatorial.

Cada um desses fatores apresenta riscos e oportunidades que deverão ser endereçados através de práticas ou ações que lhe são específicas ([Figura A.1](#)).



Figura A.1 – Riscos e oportunidades para o bem-estar e felicidade organizacional

No entanto, algumas práticas ou ações têm uma natureza transversal, impactando direta e globalmente no processo criador de bem-estar e felicidade organizacional, por facilitarem a implementação das práticas inerentes a cada um dos fatores. Estas práticas são associadas a três grandes domínios:

- 1) o da “literacia e aquisição de competências”;
- 2) o da “participação”; e
- 3) o da “gestão de riscos”.

Alguns exemplos dessas práticas transversais são:

Quadro A.1 – Práticas ou ações de natureza transversal

OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	TEMA	PRÁTICAS/AÇÕES
Promover a literacia e competências em bem-estar e felicidade organizacional e nos processos transversais que as favorecem	Todas as partes Interessadas	O que é o bem-estar e a felicidade organizacional	A organização promove formações sobre os diversos fatores promotores de bem-estar e felicidade organizacional.
		O que é o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional	A organização promove formação sobre o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

(continua)

Quadro A.1 – Medidas ou práticas de natureza transversal (conclusão)

OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	TEMA	PRÁTICAS/AÇÕES
		Capacitação para a saúde psicológica e bem-estar	A organização promove ações de formação sobre inteligência emocional e capacidades relacionais promotoras de bem-estar e felicidade organizacional.
			A organização promove ações de formação sobre a saúde psicológica e bem-estar, focando questões sobre riscos psicossociais, saúde psicológica, autocuidado e bem-estar no local de trabalho.
			A organização disponibiliza apoio psicológico para apoio individual na promoção da inteligência emocional e relacional, na gestão de conflitos e na prevenção de riscos para o bem-estar e felicidade.
	Líderes	Capacitação para uma liderança positiva	A organização promove ações de formação e “ <i>coaching</i> ” com vista ao aumento da capacitação num estilo de liderança promotor de bem-estar e da felicidade organizacional.
Potenciar a capacidade de intervenção das partes interessadas	Todas as partes interessadas	Estrutura de representação das partes interessadas	A organização estimula a constituição de uma estrutura representativa das partes interessadas, com vista a potenciar a capacidade de incorporação dos seus interesses nos processos de gestão organizacional.
Avaliar e prevenir os riscos da gestão para o bem-estar e felicidade organizacional	Responsáveis pelo sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional	Avaliação dos impactos da gestão no bem-estar e felicidade organizacional	A organização cria um mecanismo de avaliação dos impactos das várias iniciativas do negócio e da gestão interna sobre o bem-estar e felicidade organizacional, com vista a incorporar os princípios deste sistema nos processos de tomadas de decisão.

A.8.2.1 Práticas e ações para responder a necessidades e expectativas físicas

Sem saúde nem bem-estar físico não há trabalho. Por isso a organização deverá desenvolver práticas e ações que permitam minimizar os riscos relacionados com a saúde e bem-estar físicos das pessoas que nela trabalham, nomeadamente nas seguintes áreas:

- 1) Espaço físico ou onde o trabalho é desenvolvido:
 - a) salubridade ambiental: qualidade do ar interior; qualidade da água para consumo; gestão dos resíduos sólidos; ruído; temperatura e luminosidade dos espaços;
 - b) ergonomia: “*design*” de espaços, infraestruturas e equipamentos adaptados às características, necessidades e preferências das pessoas;
 - c) bens e serviços: suporte às necessidades e expectativas básicas a serem satisfeitas nas pausas do trabalho, incluindo bens alimentares de qualidade, locais para prática de exercício físico e locais de descanso e lazer.
- 2) Trabalho físico ou como o trabalho deverá ser desenvolvido:
 - a) esforço físico: intensidade e duração do esforço físico exigido pelas tarefas;
 - b) exigência cognitiva: intensidade e duração do esforço intelectual exigido pelas tarefas;
 - c) riscos: perigos potenciais de incidentes e ocorrências de emergência, associados ao local, aos equipamentos ou ferramentas, aos processos ou aos produtos que incorporam o processo de trabalho.

Alguns exemplos dessas práticas e ações associadas ao fator necessidades e expectativas físicas são:

Quadro A.2 – Práticas e ações para responder a necessidades e expectativas físicas

OBJETIVO	TEMA	PRÁTICAS/AÇÕES	NORMATIVO RELEVANTE
Promover um local de trabalho fisicamente seguro, saudável e aprazível	Serviços de saúde ocupacional, visando o bem-estar e felicidade organizacional	A organização cria ou contrata externamente serviços especializados em segurança e saúde no trabalho, assegurando processos primários (prevenção), secundários (curativos) e terciários (emergência), em todas as áreas 1 e 2 referidas acima	NP EN ISO 45001: 2019 (Sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho – Requisitos e orientações para a sua utilização) ISO 27500: 2016 e ISO 27501:2019 (<i>The Human-centred organizations</i>)
	Gestão de recursos humanos – planeamento e desenvolvimento visando o bem-estar e felicidade organizacional	A gestão de recursos humanos da organização desenvolve processos que visem o bem-estar e felicidade organizacional nas seguintes dimensões: 1. Avaliação e planeamento do número de pessoas adequado, com a preparação adequada, para satisfazer as necessidades da organização e, simultaneamente, respeitar os limites saudáveis de esforço físico e cognitivo a exigir às pessoas; 2. Formação em boas práticas alimentares, de exercício físico e de gestão do descanso	NP 4427:2018 (Sistema de Gestão de Pessoas)

(continua)

Quadro A.2 – Práticas e ações para responder a necessidades e expectativas físicas

OBJETIVO	TEMA	PRÁTICAS/AÇÕES	NORMATIVO RELEVANTE
Promover um local de trabalho fisicamente seguro, saudável e aprazível	Gestão de recursos humanos – planeamento e desenvolvimento visando o bem-estar e felicidade organizacional	A gestão de recursos humanos da organização desenvolve processos que visem o bem-estar e felicidade organizacional nas seguintes dimensões: 1. Avaliação e planeamento do número de pessoas adequado, com a preparação adequada, para satisfazer as necessidades da organização e, simultaneamente, respeitar os limites saudáveis de esforço físico e cognitivo a exigir às pessoas; 2. Formação em boas práticas alimentares, de exercício físico e de gestão do descanso	NP 4427:2018 (Sistema de Gestão de Pessoas)
	Inovação tecnológica visando o bem-estar e felicidade organizacional	A organização identifica soluções tecnológicas que permitam facilitar a execução das tarefas incluindo: 1. Reengenharia e desmaterialização de processos; 2. Robotização de tarefas rotineiras, repetitivas ou perigosas passíveis de robotização, como forma de libertar as pessoas de tarefas penosas e afetá-las a tarefas com maior valor para elas e para a organização	
	Gestão de instalações visando o bem-estar e felicidade organizacional	A organização assegura a correta manutenção dos espaços e infraestruturas de forma a assegurar a sua funcionalidade, qualidade e estética; assegura ainda a existência dos seguintes serviços a usufruir durante as pausas laborais, em instalações próprias ou subcontratadas: 1. Disponibilização de bens alimentares; 2. Prática de exercício físico; 3. Prática de descanso ou lazer, incluindo convívio entre as pessoas	ISO 45003:2021 (Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work)

A.8.2.2 Práticas e ações para responder a necessidades e expectativas psicossociais.

A.8.2.2.1 Práticas e ações para responder às necessidades e expectativas de segurança

Sem segurança não há trabalho produtivo, porque a atenção está capturada pelo medo e ansiedade. Por isso, a organização deverá desenvolver práticas que permitam minimizar os fatores conducentes a uma perceção de insegurança por parte das pessoas que nela trabalham, nomeadamente nas seguintes áreas:

1) Relações laborais contratuais:

- a) vínculo laboral: correspondência da relação laboral contratual às necessidades e expectativas de segurança da pessoa;
- b) remuneração: capacidade da remuneração contratualmente estabelecida para fazer face às necessidades e expectativas de segurança da pessoa;

- c) tempos e regimes de trabalho: duração e regime de trabalho compatíveis com a satisfação das necessidades e expectativas de segurança da pessoa.

2) Relações funcionais e interpessoais:

- a) segurança física: padrões de conduta e cultura organizacional que previnem e sancionam comportamentos de assédio físico ou sexual para com as pessoas dentro da organização;
- b) segurança psicológica: padrões de conduta e cultura organizacional que previnem e sancionam comportamentos de assédio moral.

Alguns exemplos dessas práticas associadas ao fator necessidades e expectativas de segurança são:

Quadro A.3 – Práticas e ações para responder ao fator necessidades e expectativas de segurança

OBJETIVO	TEMA	PRÁTICAS/AÇÕES	NORMATIVO RELEVANTE
Promover um local de trabalho seguro e digno	Gestão de recursos humanos – vínculo laboral seguro	Para funções estáveis a organização estabelece vínculos laborais adequados às necessidades e expectativas de segurança da pessoa	NP 4427:2018 (Sistema de Gestão de Pessoas) NP 4552:2022 (Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal) ISO 45003:2021 (Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work)
	Gestão de recursos humanos – remuneração segura	Para funções iguais a organização estabelece remunerações iguais, proporcionais ao esforço físico e/ou cognitivo exigidos e às competências demonstradas, com um valor suficiente para suportar a organização de uma vida pessoal e familiar digna	
	Gestão de recursos humanos – avaliação de desempenho segura	A organização estabelece um sistema de avaliação de desempenho com objetivos compatíveis com as funções e competências das pessoas, em que o erro ou incumprimento sejam fundamento para uma estratégia de apoio à melhoria do desempenho, mas não penalizador das vertentes básicas de suporte da vida (vínculo laboral, remuneração e horário e regime de trabalho) Nota: Não aplicável para erro lesivo. Erro lesivo: a organização deverá definir critérios para erro lesivo e não lesivo	
	Gestão de recursos humanos – tempos e regimes de trabalho para a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal	Para situações e necessidades pessoais e familiares diferenciadas a organização, sempre que possível, oferece flexibilidade de horários e regimes de trabalho adequados	
	Código de Ética	A organização implementa um código de ética que promova eficazmente comportamentos de proteção das pessoas na sua integridade física e psicológica	

A.8.2.2.2 Práticas e ações para responder às necessidades e expectativas de pertença

Sem suporte não há trabalho motivado, porque não há emoções positivas. Suporte implica a existência de uma cultura de escuta ativa em relação às necessidades laborais, familiares ou pessoais de cada pessoa, em todos os setores e níveis da organização incluindo pares, chefias e serviços internos de gestão. Por isso, a organização deverá desenvolver práticas que permitam minimizar os fatores conducentes a uma percepção de abandono, negligência, indiferença ou até penalização “por expressar as suas preocupações e opiniões”, ao longo de todo o ciclo de vida das pessoas na organização. As seguintes fases e áreas são particularmente importantes para criar esta percepção de pertença e suporte:

1) Fase de entrada na organização:

- a) Acolhimento e integração: processo eficaz e humanizado de integração da pessoa na cultura e funcionamento da organização;

2) Fase ativa dentro da organização:

- a) Gestão corrente: processo eficaz e humanizado de apoio às necessidades correntes da vida das pessoas dentro da organização;
- b) Gestão da mudança: processo eficaz e humanizado de apoio às necessidades de mudança da pessoa na organização;
- c) Gestão do desenvolvimento: processo eficaz e humanizado de apoio ao desenvolvimento e evolução da capacitação.

3) Fase de saída da organização:

- a) Saída da organização: processo eficaz e humanizado de apoio à saída da pessoa da organização;
- b) Desvinculação programada (reforma, aposentação): processo eficaz e humanizado de preparação da saída da pessoa da organização.

Alguns exemplos dessas práticas e ações associadas ao fator necessidades e expectativas de pertença são:

Quadro A.4 – Práticas e ações para responder ao fator necessidades e expectativas de pertença

OBJETIVO	TEMA	PRÁTICAS/AÇÕES	NORMATIVO RELEVANTE
Promover a percepção nas pessoas do empenho da organização em contribuir para os seus objetivos e sucessos laborais e pessoais	Processo de acolhimento	A organização elabora um manual de acolhimento eficaz e abrangente que preveja, entre outros aspetos, uma equipa de acolhimento e tutoria. A organização apoia a adaptação da pessoa recém-chegada durante um período adequado, incluindo um plano de formação inicial, que proporcione os conhecimentos necessários para que a pessoa se sinta confortável no uso dos espaços, infraestruturas, equipamentos, ferramentas e processos da organização bem como no desempenho das atividades específicas da sua função.	NP 4427:2018 (Sistema de Gestão de Pessoas) NP 4552:2022 (Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal) ISO 45003:2021 (Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work)
	Portal do/a colaborador/a	A organização cria uma plataforma de conteúdos e serviços de apoio ao dia a dia da vida das pessoas, permitindo uma informação suficiente e atualizada bem como uma tramitação fácil e ágil dos processos relativos aos seus direitos e deveres laborais	
	Atendimento interno personalizado	A organização estabelece um processo de atendimento personalizado ágil, que permita apoiar as pessoas em tempo útil sempre que a complexidade das situações não seja adequadamente satisfeita pelos processos correntes.	
	Oportunidade para mudar	A organização estabelece um processo de estímulo e apoio à mobilidade interna, que cruze as necessidades dos setores da organização com as expectativas e apetências das pessoas.	
	Apoio à mudança	A organização estabelece uma estratégia de apoio à mudança, que inclua um processo de comunicação e apoio especial quando tenham que ocorrer alterações organizacionais com potencial impacto na satisfação das pessoas.	
	“O que é que precisas que eu faça?”	A organização cria uma cultura e um sistema interno que permita a cada área comunicar e estabelecer relação com o resto da organização sobre o que faz e que apoio precisa das restantes áreas ou pessoas. Essa cultura de reconhecimento das interdependências deverá permitir promover a noção das redes de comunicação interna que é preciso alimentar e os apoios horizontais que é preciso estabelecer para que os bloqueios à sua atividade sejam minimizados.	
	Conciliação com a vida familiar e pessoal	A organização elabora um programa de serviços e equipamentos de apoio à vida familiar e pessoal das suas pessoas.	

(continua)

Quadro A.4 – Práticas e ações para responder ao fator necessidades e expectativas de pertença (conclusão)

OBJETIVO	TEMA	PRÁTICAS/AÇÕES	NORMATIVO RELEVANTE
Promover a percepção nas pessoas do empenho da organização em contribuir para os seus objetivos e sucessos laborais e pessoais	Apoio na saída”	A organização estabelece um processo de apoio à saída que pode incluir o esclarecimento dos direitos e deveres da pessoa, os apoios a que possa ter acesso e quando oportuno a avaliação das razões da saída.	
	Processo de desvinculação (reforma, aposentação)	A organização define um processo de desvinculação eficaz e abrangente que preveja, entre outros aspetos, uma fase de transição, com a possibilidade de adaptação de funções (tipo, duração e intensidade da atividade) e um processo de transferência para o/a “sucessor/a”, bem como uma fase final com definição de um momento de despedida digna.	

A.8.2.2.3 Práticas e ações para responder às necessidades e expectativas de reconhecimento

Sem reconhecimento não há trabalho colaborativo, porque não há sentimento de justiça. Por isso a organização deverá desenvolver práticas que permitam potenciar os aspetos conducentes a uma percepção de reconhecimento por parte das pessoas. As seguintes áreas são particularmente sensíveis para este fator:

1) Processo de desempenho:

- responsabilidades das funções: processo claro e eficaz de definição e comunicação das responsabilidades de cada função dentro da organização e as competências necessárias para as assumir;
- competências: processo claro e eficaz de definir e avaliar os perfis de competências das pessoas, incluindo as técnicas, interpessoais e ainda as preferências individuais;
- qualificação e desenvolvimento: processo claro e eficaz de avaliar o ajustamento entre os perfis de competências exigidos pelas funções e os perfis de competências das pessoas, gerando assim mecanismos de mobilidade interna ou de formação que respondam às necessidades da organização e às necessidades de qualificação e desenvolvimento das pessoas;
- definição de objetivos de desempenho: processo claro e eficaz de definição de objetivos de desempenho, compatíveis com as competências exigidas para a função e com as competências detidas pelas pessoas;
- melhoria contínua do desempenho: processo de avaliação de desempenho focado na melhoria do desempenho da pessoa, com implicação no desempenho da organização, através do redesenho/ajustamento dos processos, das responsabilidades e das competências.

2) Processo de reconhecimento:

- valor e confiança pelo mérito: processo claro e eficaz de avaliação do desempenho, baseado em critérios objetivos, livres de discriminações, exclusões e preconceitos;
- avaliação rigorosa das circunstâncias e apoio no desenho de soluções quando os resultados são abaixo do esperado.

Alguns exemplos dessas práticas associadas ao fator necessidades e expectativas de reconhecimento são:

Quadro A.5 – Práticas e ações para responder ao fator necessidades e expectativas de reconhecimento

OBJETIVO	TEMA	PRÁTICAS/AÇÕES	NORMATIVO RELEVANTE
Promover a percepção nas pessoas da validade do seu contributo para os objetivos e sucessos da organização	Gestão de recursos humanos – sistema de gestão do desempenho por competências	A organização cria um sistema de gestão do desempenho por competências, através do qual seja possível avaliar, em tempo real, por todas as partes interessadas: 1. As funções exigidas pela organização (descrição de funções); 2. As competências exigidas para cada função (descrição de competências exigidas); 3. As competências de cada pessoa (descrição de competências detidas); 4. Os desvios entre as competências exigidas e as detidas, gerando assim de forma transparente as necessidades de formação; 5. Os objetivos do desempenho; 6. Os resultados do desempenho	NP 4427:2018 (Sistema de Gestão de Pessoas) <i>ISO 45003:2021 (Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work)</i>
	“O que é que tu fazes?”	A organização cria uma cultura e um sistema interno que permita a cada área comunicar com o resto da organização sobre o que faz. O conhecimento de toda a organização e o que se faz em cada departamento ou área, facilita a mobilidade interna e a criação de novas oportunidades	
	Gestão de recursos humanos – sistema de qualificação, desenvolvimento e mobilidade	A partir do sistema de gestão do desempenho por competências, a organização estabelece um processo de qualificação, desenvolvimento e mobilidade das pessoas que satisfaça as necessidades das funções e aumente a percepção nas pessoas de que estão adaptadas e proficientes no exercício das mesmas	
	Gestão de recursos humanos – sistema de avaliação	A organização estabelece um processo de avaliação 360 graus, em que todos os níveis verticais e horizontais que interagem se avaliam mutuamente, utilizando uma comunicação construtiva e positiva visando a melhoria contínua e não a exclusão, penalização ou discriminação	
	Gestão de recursos humanos – sistema de reconhecimento	A organização estabelece um processo de reconhecimento justo baseado em evidências de mérito, como reconhecimento do contributo das pessoas para o sucesso da organização.	
	Gestão de recursos humanos – sistema de apoio ao sub-desempenho	A organização estabelece um processo de avaliação detalhada das circunstâncias de sub-desempenhos e cria um programa de recuperação personalizado de adaptação e evolução destas pessoas.	

A.8.2.2.4 Práticas e ações para responder às necessidades e expectativas de autorrealização

Sem liberdade e poder de participação não há possibilidade de expressão do potencial criativo nem realização pessoal plena. Por isso, a organização deverá desenvolver práticas que permitam potenciar a percepção de autorrealização nas suas pessoas, nomeadamente nas seguintes vertentes:

1) Empoderamento pessoal:

- a) participação na estratégia: processo que permita a contribuição das pessoas para a visão, princípios e estratégias organizacionais, potenciando o alinhamento do propósito da organização com os das suas pessoas;
- b) liberdade tática e operacional: criação de graus de liberdade, na medida do possível, para que as pessoas detenham autonomia operacional sobre o “como, onde e quando fazer”.

2) Criação do sentido de comunidade:

- a) redes laborais: processo de facilitação da criação de grupos de trabalho interdepartamentais para matérias transversais ou de interesse partilhado;
- b) comunidades pessoais: processo de facilitação da criação de grupos de interesse para além do domínio laboral e assentes nos perfis pessoais alargados (outras competências e gostos pessoais partilhados).

Alguns exemplos dessas práticas associadas ao fator necessidades e expectativas de autorrealização são:

Quadro A.6 – Práticas e ações para responder ao fator necessidades e expectativas de autorrealização

OBJETIVO	TEMA	PRÁTICAS/AÇÕES	NORMATIVO RELEVANTE
Promover um sentido de propósito, empoderamento e comunidade nas pessoas, que potencie a sua autorrealização	Gestão de topo – sistema de achatamento organizacional	A organização cria um processo eficaz de comunicação e participação internas não hierárquico (não em cascata), em que pessoas de todos os níveis e áreas, em função dos seus interesses pessoais, podem-se envolver diretamente na discussão de princípios, estratégias, planos e projetos, em particular os com relevância no bem-estar e felicidade organizacional	ISO 45003:2021 (<i>Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work</i>)
	Gestão de topo – sistema de autonomia e responsabilização pessoais	A organização cria um regime/cultura de atribuição de objetivos e tarefas e respetiva responsabilidade e autoridade em que as pessoas negoceiam os seus objetivos em alinhamento com os da organização, e com grau de autonomia na execução das tarefas para os atingir (como, onde e quando).	

(continua)

Quadro A.6 – Práticas e ações para responder ao fator necessidades e expectativas de autorrealização (conclusão)

OBJETIVO	TEMA	PRÁTICAS/AÇÕES	NORMATIVO RELEVANTE
Promover um sentido de propósito, empoderamento e comunidade nas pessoas, que potencie a sua autorrealização	Estrutura representativa das partes interessadas – sistema de criação de comunidades de interesses	A organização permite/incentiva a criação e funcionamento de comunidades de interesses no seio da organização (de tipo cultural, desportiva, religiosa, científica, política, filosófica, de artes e ofícios, etc.).	ISO 45003:2021 (<i>Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work</i>)

A.8.3 Preparação e resposta a emergências

Podem ocorrer acontecimentos não previstos numa organização que podem causar grandes impactos, quer físicos, quer psicológicos, sobre as pessoas de uma organização, podendo afetar grandemente o bem-estar e felicidade organizacional. Como exemplos de acontecimentos desta natureza referem-se atos de terrorismo, acidentes de trabalho, escândalos envolvendo a organização, catástrofes, despedimentos. A resposta da organização a este tipo de ocorrências assume geralmente um carácter urgente e de emergência.

De acordo com a Secção 8.5 do presente documento, é da responsabilidade da organização estar preparada e responder a situações de emergência, de modo a reduzir os efeitos negativos destas ocorrências sobre o bem-estar e felicidade organizacional.

A preparação para este tipo de resposta deverá passar por:

- identificação de situações de emergência, razoavelmente possíveis, e apreciação dos respetivos riscos para o bem-estar e felicidade organizacional;
- para cada tipo de emergência prever a resposta a dar, quer imediata, quer posterior (que poderá envolver planos de contingência), para minimizar os impactos no bem-estar e felicidade organizacional. Este tipo de resposta (envolvendo situações de contingência) deverá envolver planos de atuação com definição prévia de responsabilidades e autoridades;
- definição de lista de pessoal chave e de entidades de apoio, incluindo contactos detalhados (p. ex. pessoal interno e eventualmente pessoas externas: bombeiros, proteção civil);
- estabelecer planos de comunicação interna e externa para as situações de emergência previstas;
- formação de pessoal para resposta a emergências.

A organização deverá treinar a resposta a situações de emergência, implementando e mantendo um programa de exercícios e testes para validar, na medida do possível, a eficácia das respostas preparadas.

A.8.4 Controlo de aquisições e fornecedores externos

A.8.4.1 Generalidades

As organizações são entidades interatuantes com múltiplas partes interessadas externas. Assim, os fatores promotores de bem-estar e felicidade organizacional podem ser fortemente impactados por entidades externas à organização, por exemplo, por clientes, por entidades reguladoras do trabalho e por fornecedores.

No que respeita a fornecedores, a organização poderá exercer alguma influência sobre estes, devendo essa influência ser usada para prevenir impactos negativos, ou potenciar impactes positivos para o bem-estar e felicidade organizacional, resultantes de aquisições de produtos ou serviços. Estas questões deverão ser identificadas no âmbito da [Secção 4](#), avaliados os riscos (situações negativas) e oportunidades (situações benéficas) e implementadas as respetivas ações para minimizar esses riscos ou potenciar as oportunidades ([Secção 6](#)).

Para que esta avaliação e tratamento prévios de riscos e oportunidades para o bem-estar e felicidade organizacional seja feita de forma sistemática, consistente e eficaz, no presente documento é requerido ([Secção 8](#)) que a organização estabeleça, implemente e mantenha um ou mais processos para controlar as aquisições de modo a assegurar que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos não afetam adversamente a capacidade da organização para promover o bem-estar e felicidade organizacional.

A.8.4.2 Prestadores de serviços

Embora possa ser interessante que as organizações que tenham implementados sistemas de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, influenciem outras organizações para a adoção de sistemas idênticos, nomeadamente os seus fornecedores, o objetivo da [Subsecção 8.4](#) visa apenas assegurar a gestão de prestadores de serviço, e das suas pessoas, para que estas não perturbem negativamente os fatores de bem-estar e felicidade organizacional e o desempenho da organização neste domínio.

A organização deverá estabelecer requisitos para prestadores de serviços, por exemplo através de condições contratuais, para que os relacionamentos das suas pessoas, com as pessoas da organização, sejam feitos respeitando os requisitos internos da organização associados ao sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

A.8.4.3 Subcontratação

Ao subcontratar, a organização necessita de ter controlo das funções e processos subcontratados para alcançar o(s) resultado(s) pretendido(s) do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional. Nas funções e processos subcontratados, a responsabilidade pela conformidade com os requisitos deste documento é detida pela organização.

A organização deverá estabelecer a extensão do controlo sobre a(s) função(ões) subcontratada(s) ou processo(s) com base em fatores, tais como:

- a capacidade da organização externa de ir ao encontro dos requisitos do sistema de gestão de bem-estar e felicidade implementado pela organização;
- o efeito potencial que o processo ou função subcontratado terá sobre a capacidade da organização de atingir o resultado pretendido do seu sistema de gestão de bem-estar e felicidade organizacional;
- a extensão na qual o processo ou a função subcontratada é partilhada;
- a capacidade da organização para alcançar o controlo necessário através da aplicação do seu processo de aquisições.

A.8.4.4 Informação para fornecedores externos

A organização deverá assegurar, por exemplo associado aos processos de aquisições, que:

- as políticas, princípios, práticas e restantes requisitos de bem-estar e felicidade organizacional, relevantes para prestadores de serviços e respetivas pessoas, lhes são transmitidos previamente de forma eficaz, para que estes os possam conhecer, respeitar e cumprir;
- a comunicação dos métodos de controlo do desempenho que a organização propõe implementar para

assegurar que os fornecedores cumprem os requisitos estabelecidos.

A.9 Avaliação do desempenho

A.9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação

Para alcançar os resultados pretendidos do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, os processos deverão ser monitorizados, medidos e analisados, tendo em consideração os fatores promotores de bem-estar e felicidade organizacional ([Subsecção 8.1](#)).

A monitorização pode envolver a verificação contínua, supervisão, observação crítica ou determinação do estado, a fim de identificar a alteração do nível de desempenho requerido ou esperado. A monitorização pode ser aplicada ao sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, a processos ou controlos. Exemplos de métodos de monitorização incluem a utilização de entrevistas, revisões de informação documentada e observações nos locais de trabalho, inquéritos, reconhecimentos/elogios, sugestões e reclamações, bem como outro tipo de retorno da informação das partes interessadas.

A medição geralmente envolve a atribuição de números a objetos ou eventos. É a base para os dados quantitativos e está geralmente associada à avaliação do desempenho dos programas de bem-estar e felicidade organizacional.

A análise é o processo de examinar os dados para revelar relações, padrões e tendências. Tal pode significar a utilização de técnicas estatísticas, incluindo informações de outras organizações semelhantes, para ajudar a tirar conclusões a partir dos dados. Este processo é mais frequentemente associado a atividades de medição.

A avaliação do desempenho é uma atividade executada para determinar a pertinência, adequação e eficácia do assunto para atingir os objetivos estabelecidos do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

Os métodos utilizados pela organização para monitorizar e medir, analisar e avaliar deverão ser definidos no sistema de gestão de bem-estar e felicidade organizacional, de forma a assegurar que:

- a) a calendarização da monitorização e medição se encontra coordenada com a necessidade de ter os resultados de análise e avaliação;
- b) os resultados da monitorização e medição são fiáveis, reproduzíveis e rastreáveis;
- c) a análise e a avaliação são fiáveis e reproduzíveis e permitem à organização reportar tendências.

Os resultados da análise e da avaliação do desempenho do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional deverão ser reportados às pessoas com responsabilidade e autoridade para desencadear as ações apropriadas.

A.9.2 Auditoria interna

A organização pode definir o programa de auditoria num formato/modelo que considerar adequado, desde que assegure os requisitos definidos no sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

A extensão do programa de auditoria deverá ser baseada na complexidade e nível de maturidade do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.

Uma organização pode estabelecer a objetividade e imparcialidade da auditoria interna, criando processos que separem os papéis como auditor/a interno/a das suas funções normais ou a organização também pode recorrer a pessoas externas para esta função. Os/as auditores/as deverão, desejavelmente, ser independentes da atividade auditada, e deverão, em todas as situações, agir de forma imparcial e sem conflito de interesses (pessoais ou organizacionais).

As não conformidades identificadas no decorrer de auditorias internas deverão ser objeto de ações corretivas apropriadas.

Ao considerar os resultados de auditorias anteriores, a organização deverá incluir:

- a) as não conformidades identificadas anteriormente e a eficácia das ações empreendidas;
- b) os resultados das auditorias internas e externas.

Para informação adicional sobre o estabelecimento de um programa de auditoria interna, realização de auditorias ao sistema de gestão de bem-estar e felicidade organizacional e avaliação das competências dos auditores, consultar a norma ISO 19011 (linhas de orientação para auditoria a sistemas de gestão).

A.9.3 Revisão pela gestão

A revisão pela gestão deverá ser realizada ao mais alto nível. Não é necessário que os tópicos da revisão pela gestão sejam tratados todos de uma só vez. A revisão poderá ter lugar ao longo de um período de tempo e pode fazer parte das atividades regulares planejadas pela gestão, tais como reuniões de direção ou reuniões operacionais; não tem de ser uma atividade separada.

Os termos utilizados em relação à revisão pela gestão deverão ser entendidos como:

- a) “pertinência” refere-se a como o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional se encaixa na organização, nas suas operações, na sua cultura e sistemas de negócio;
- b) “adequação” refere-se à medida em que o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional está implementado de forma apropriada;
- c) “eficácia” refere-se à medida em que o sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional alcança os resultados pretendidos.

A.10 Melhoria

A.10.1 Melhoria contínua

Ao empreender ações de melhoria, a organização deverá considerar os resultados da análise e avaliação do desempenho do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, as auditorias internas e a revisão pela gestão.

Exemplos de melhoria incluem ações corretivas, redesenho de processos, ações de mudança disruptiva, inovação e reorganização organizacional.

O ritmo, a dimensão, a abrangência e a calendarização das ações que suportam a melhoria contínua são determinadas pela organização.

A melhoria contínua de bem-estar e felicidade organizacional de uma organização pode ser operacionalizada através de duas grandes linhas de melhoria:

- 1) aperfeiçoamento do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, levando a um melhor sistema de gestão e a uma melhoria do desempenho de bem-estar e felicidade organizacional.
- 2) melhoria direta sobre os fatores de bem-estar e felicidade organizacional ([Secção 8](#)).

Em seguida, apresentam-se exemplos de ações de melhoria associadas ao aperfeiçoamento do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, ou seja, ações de melhoria que estão associadas ao aperfeiçoamento da implementação de requisitos constante de seções do presente documento:

- a) melhorar a qualidade da auscultação das partes interessadas relevantes, em especial das pessoas que trabalham na organização, de modo a melhorar, por exemplo, a eficácia da identificação das suas

necessidades e expectativas relevantes, em particular as associadas aos fatores de bem-estar e felicidade organizacional ([Secção 8](#)), e da sua evolução ao longo do tempo.

- b) melhorar a modelação dos processos da organização necessários para o bem-estar e felicidade organizacional, através da melhoria:
 - da definição de missão/propósito para cada processo,
 - da relação entre atividades e responsabilidades no processo,
 - das competências das pessoas nos processos,
 - dos indicadores de desempenho, que meçam a eficácia do alcance dos propósitos nos processos.
- c) assegurar uma presença forte e visível da gestão de topo na vida do sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional.
- d) melhorar o alinhamento e a intervenção das lideranças, aos vários níveis da organização, para o cumprimento e promoção da política de bem-estar e felicidade organizacional, e consequentemente do desempenho da organização no bem-estar e felicidade organizacional;
- e) melhorar os objetivos e os respetivos planos de implementação;
- f) melhorar os meios para facilitar uma comunicação mais positiva e transparente;
- g) melhorar e incrementar as iniciativas para a consolidação de uma cultura de bem-estar e felicidade organizacional.

Em seguida apresentam-se exemplos de ações de melhoria contínua associados os fatores de bem-estar e felicidade organizacional ([Secção 8](#)):

- a) investimentos no ambiente físico, nomeadamente tendo em vista a redução de perigos para a saúde e segurança (incluindo alteração de espaços, infraestruturas, equipamentos e ferramentas). Modernização tecnológica, automação para melhorar as condições físicas ou psicológicas do trabalho;
- b) investimentos na melhoria das condições de trabalho da organização, nomeadamente redução da intensidade e duração de atividades mais cansativas ou desgastantes;
- c) melhoria de condições remuneratórias e de processos de avaliação de desempenho;
- d) investimentos na saúde mental, física e emocional, por exemplo através da disponibilização de apoios psicológicos ou médicos;
- e) criação de condições e incentivo à prática de atividade física, de alimentação saudável, de flexibilidade laboral e de tempo para estas atividades;
- f) criação de programas de bem-estar financeiro e benefícios flexíveis;
- g) melhoria do equilíbrio de trabalho e lazer e conciliação com a vida familiar e pessoal, por exemplo através de períodos sabáticos, aumento de período de férias, flexibilidade nas condições de trabalho (horário flexível, partilha de trabalho, etc.);
- h) criação de programas de desenvolvimento pessoal e de competências profissionais ou extraprofissionais.

A origem da importância da implementação de ações de melhoria contínua pode resultar de:

- a) diagnósticos internos e de auscultação das pessoas;
- b) auditorias realizadas ao sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional;
- c) resultados fracos de indicadores de desempenho;
- d) reflexão efetuada nos processos de revisão pela gestão;
- e) novos conhecimentos e/ou novas tecnologias que impactem no domínio do bem-estar e felicidade organizacional;
- f) sugestões e recomendações das partes interessadas, internas e externas, resultantes da sua maior consciência ou sensibilização para o tema do bem-estar e felicidade organizacional.

A.10.2 Não conformidade e ação corretiva

Para o tratamento de não conformidade deverão ser implementadas ações corretivas, que atuem na causa raiz da situação não conforme. A análise das causas raiz refere-se à prática de explorar todos os possíveis fatores associados com uma não conformidade, questionando o que aconteceu, como aconteceu e porque aconteceu, para proporcionar a identificação acerca do que pode ser feito para prevenir que aconteça novamente.

Ao determinar a causa raiz de uma não conformidade, a organização deverá usar métodos apropriados à natureza da não conformidade em análise. O foco da análise às causas raiz é a prevenção. Esta análise pode identificar múltiplas falhas contributivas, incluindo fatores relacionados com a comunicação, competência, sensibilização, fadiga, *stress*, ou práticas e procedimentos.

A revisão da eficácia das ações corretivas refere-se à extensão em que as ações corretivas implementadas controlaram adequadamente a(s) causa(s) raiz.

Bibliografia

- [1] NP ISO 26000 *Linhas de orientação da responsabilidade social*
- [2] NP 4469 (todas as partes) *Sistema de gestão da responsabilidade social*
- [3] NP EN ISO 9001 *Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos*
- [4] NP EN ISO 14001 *Sistemas de gestão ambiental – requisitos e linhas de orientação para a sua utilização*
- [5] ISO 27500 *The human-centred organization – Rationale and general principles*
- [6] ISO 27501 *The human-centred organization – Guidance for managers*
- [7] ISO 45003 *Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks*
- [8] NP EN ISO 45001 *Sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho – Requisitos e orientações para a sua utilização*
- [9] NP 4427 *Sistemas de gestão das pessoas – Requisitos*
- [10] NP 4552 *Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal – Requisitos*
- [11] *Directive 89/391/EEC - OSH on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work*
- [12] *Portugal. Ministério da Saúde. Direção-Geral da Saúde.*
PROGRAMA NACIONAL DE SAÚDE OCUPACIONAL (PNSOC) – Extensão 2018/2020: [PNSOC \(dgs.pt\)](https://dgs.pt)
- [13] *[Relatório Riscos Psicossociais.pdf \(Ordem dos Psicólogos.pt\)](#)*
- [14] *DNP Guia ISO 73:2011 – Gestão do Risco – Vocabulário*
- [15] *[Administrative Sciences | Free Full-Text | Give Me Five: The Most Important Social Values for Well-Being at Work \(mdpi.com\)](#)*
- [16] *Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. S. Cameron, & G. M. Spreitzer (Eds.), The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship (pp. 178-189). Oxford University Press*
- [17] *Dias, J. (2013). O contributo de Julián Marías para uma teoria da Filosofia aplicada à questão da Felicidade. (Tese de doutoramento). Lisboa: Universidade NOVA de Lisboa*
- [18] *Dias, J. (2022). “Do job description para Happiness Manager aos selos e normas. Será que vamos ter um Ministério da Felicidade em Portugal? pp. 12-19. IN Dias, J. (Ed.). Perspetivas sobre a Felicidade. Contributos para Portugal no World Happiness Report (ONU). Volume 3. Lisboa: Gabinete PROJECT@*
- [19] *Dotty, James.(2017). Dentro da loja mágica. Avery*

- [20] Dutschke, G.; Dias, A. L.(2023) *Felicidade Organizacional – Organizações Felizes São mais Sustentáveis. Modelos, Métricas, Casos (1ª edição)*, Editora RH
- [21] Fernández, I. (2015). *Felicidad Organizacional: Como construir felicidad en el trabajo*. B Group Z: Santiago de Chile.
- [22] Goleman, Daniel, McKee Annie.(2017) *Empathy*. HBR Press
- [23] Gallo, Amy .(2020). *Lidar com o conflito*, Actual
- [24] Guest, D. (2017). *Human Resources Management and Employee Well-Being: towards a new analytic framework*, *Human Resource Management Journal*, 27(1), pp. 22-38
- [25] *HBR Guide to Delivering Effective Feedback (HBR Guide Series)*, (2018) Actual
- [26] Kahneman, Daniel. (2011) *Pensar depressa e devagar*, *Temas e debates*
- [27] Kowalski, T.H.P. & Loretto, W. (2017). *Well-being and HRM in the changing workplace*, *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), pp.2229-2255
- [28] Martin, Stephen, Marks, Joseph. (2022). *Comunicar com eficácia*. Penguin Random House
- [29] Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality (First ed.)*. Harper & Row
- [30] Maslow, A. H. (1962). *Toward a Psychology of Being (First ed.)*. Harper & Row
- [31] Maslow, A.H. (2021). *A Theory of Human Motivation*. GENERAL PRESS
- [32] McArdle, W.D. et.al. (2011). *Fisiologia do Exercício: Nutrição, Energia e Desempenho Humano. Sétima Edição*. GEN-GRUPO EDITORIAL NACIONAL
- [33] Munar, J., Juana-Espinosa, S., Martinez-Buelvas, L. Abarca, Y. & Tirado. J. (2020). *Organizational Happiness Dimensions as a Contribution to Sustainable Development Goals: A perspective study in higher education institutions in Chile, Colombia and Spain*. *Sustainability*, 12, 1-17
- [34] Rego, Arménio .(2013). *Comunicação pessoal e organizacional - Teoria e Prática*. Edições Sílabo
- [35] Rocha, Carla. (2016). *Fale menos, comunique mais*. Manuscrito
- [36] Rosenberg, Marshall B.(2021). *Comunicação Não-Violenta*, Alma livros
- [37] Santos, R. S. & Lousã, E. P. (2022). *Give Me Five: The Most Important Social Values for Well-Being at Work*. *Administrative Sciences*, 12:101
- [38] Santos, R. S. (2021). *Ser Feliz no Trabalho - uma viagem científica, criativa e humana pelo bem-estar social*, Edições RH
- [39] Susskind, D. (2020). *Trabalho: Um Mundo sem Trabalho – Como Responder ao Avanço da Tecnologia*. IDEIAS DE LER
- [40] Suzman, J. (2021). *Trabalho: Uma História de Como Utilizamos o Nosso Tempo*. DESASSOSSEGO
- [41] Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations (Global Edition, 7th ed.)*. Upper Saddle River, N.J.: Person Education.
- [42] Dutschke, G., Jacobsohn, L., Dias, A. and Combadão, J. (2019). The job design happiness scale (JDHS). *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 32 No. 7, pp. 709-724. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018-0035>.

- [43] Dutschke, G., Dias, A., Guillen, C. and Sánchez-Sevilla, S. (2024). Factors contributing for organizational happiness. *European Journal of International Management*. Vol. 22, No. 3. 2024. DOI: 10.1504/EJIM.2021.10037607
- [44] Gramaxo P, Dias Á, Abelha M, Dutschke G and Seabra F (2026) What makes school a happy place? Development and validation of a measurement scale for students. *Front. Educ.* 11:1816069. doi: 10.3389/feduc.2026.1816069
- [45] Gramaxo P., Dias Á., Abelha M., Dutschke G. and Seabra F. Assessing school happiness: development and validation of a measurement scale for parents/guardians. In Fisher, Y., Hackett, P. M. W., Gordley-Smith, A., eds. (2026). *Breaking the mold: groundbreaking methodologies and theories for parental involvement in education*. Lausanne: Frontiers Media SA. doi: 10.3389/978-2-8325-7441-6
- [46] Gramaxo, P., Dias, A., Abelha, M., Dutschke, G. & Seabra, F. (2025). Assessing School Happiness: Development and validation of a measurement scale for parents/guardians. *Front. Educ. Sec. Mental Health and Wellbeing in Education*, Volume 10 – 2025. doi: 10.3389/feduc.2025.1549751
- [47] Gramaxo, P., Seabra, F., Abelha, M., & Dutschke, G. (2023). What Makes a School a Happy School? Parents' Perspectives. *Education Sciences*, 13(4), 375. MDPI AG. [What Makes a School a Happy School? Parents' Perspectives](#)