

CONTRIBUTO CIENTÍFICO OPP

Locais de Trabalho Mais Saudáveis e Produtivos

A Importância do Bem-Estar

Organizacional

Contributo Científico OPP – Locais de Trabalho Mais Saudáveis e Produtivos – A Importância do Bem-Estar Organizacional, publicado pela Ordem dos Psicólogos Portugueses.

A informação que consta deste documento, elaborado em Dezembro de 2021, e na qual ele se baseia foi obtida a partir de fontes que os autores consideram fiáveis. Esta publicação ou partes dela podem ser reproduzidas, copiadas ou transmitidas com fins não comerciais, desde que o trabalho seja adequadamente citado, conforme indicado abaixo.

Sugestão de citação: Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021). Contributo Científico OPP – O Bem-Estar Organizacional. Lisboa.

Para mais esclarecimentos contacte Ciência e Prática Psicológicas:
andresa.oliveira@ordemdospsicologos.pt

Ordem dos Psicólogos Portugueses Av. Fontes Pereira de Melo 19 D 1050-116 Lisboa T: +351 213 400 250
Tlm: +351 962 703 815 www.ordemdospsicologos.pt

CONTRIBUTO CIENTÍFICO OPP

Locais de Trabalho Mais Saudáveis e Produtivos – A Importância do Bem-Estar Organizacional

O presente documento surge como o contributo da Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP) para a contínua reflexão sobre Locais de Trabalho Saudáveis, nomeadamente, no que diz respeito às dimensões do bem-estar, felicidade e satisfação.

A OPP é uma associação pública profissional que representa e regulamenta a prática dos profissionais de Psicologia que exercem a profissão de Psicólogo em Portugal (de acordo com a Lei nº 57/2008, de 4 de setembro, com as alterações da Lei nº 138/2015, de 7 de Setembro). É missão da OPP exercer o controlo do exercício e acesso à profissão de Psicólogo, bem como elaborar as respetivas normas técnicas e deontológicas e exercer o poder disciplinar sobre os seus membros. As atribuições da OPP incluem ainda defender os interesses gerais da profissão e dos utentes dos serviços de Psicologia; prestar serviços aos membros em relação à informação e formação profissional; colaborar com as demais entidades da administração pública na prossecução de fins de interesse público relacionados com a profissão; participar na elaboração da legislação que diga respeito à profissão e nos processos oficiais de acreditação e na avaliação dos cursos que dão acesso à profissão.

Neste sentido, a OPP tem procurado contribuir para a discussão sobre o futuro do trabalho e a necessidade estratégica de **valorização das pessoas, da sua Saúde e do seu bem-estar, do seu desenvolvimento pessoal e profissional**, como forma de **prevenir os Riscos Psicossociais e garantir a sustentabilidade das organizações**.

Ao longo deste documento exploramos um **aspecto essencial à construção de Locais de Trabalho Saudáveis: o bem-estar organizacional**. Bem como, o **papel da Ciência Psicológica, dos Psicólogos e Psicólogas** na estruturação e implementação de condições facilitadoras da Saúde Psicológica e do bem-estar em contexto organizacional.

Os Conceitos de Felicidade e Bem-Estar

Durante muitos anos os esforços de **promoção da Saúde** dirigiram-se, sobretudo, para os determinantes de Saúde que se relacionam com a prevenção da doença física e da incapacidade, resultando num aumento da longevidade. Houve ainda uma grande aposta na identificação e tratamento das perturbações mentais, resultando num aumento da qualidade de vida para muitas pessoas. No entanto, desde o final dos anos 80, a **Ciência Psicológica** chama a atenção para o facto da promoção da Saúde também significar, para além da ausência de doença, o desenvolvimento e a presença de recursos individuais e sociais que proporcionem um funcionamento mental óptimo, a auto-realização, a **felicidade e o bem-estar** (Diener, 1984).

A **Felicidade e o Bem-Estar** são termos utilizados frequentemente como sinónimos na literatura sobre o tema. São ambos considerados importantes para o sentimento de realização, para a

resiliência, para a produtividade e para a Saúde (Física e Psicológica) (Adams, 2019; Fisher, 2010).

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

Por seu lado, Diener (1984) pensa a satisfação com a vida a partir de um outro constructo – o de **Bem-Estar Subjectivo**. O Bem-Estar Subjectivo resultada da **avaliação geral que uma pessoa faz da sua própria vida e das emoções (mais positivas ou mais negativas) que experimentou ao longo do tempo**. Esta definição é composta por um factor **cognitivo** – a avaliação que a pessoa faz sobre a satisfação com a sua própria vida no seu todo – e um **factor afectivo** – a presença de emoções positivas e a ausência/menor presença de emoções negativas. Assim, quando as experiências afectivas e cognitivas são predominantemente positivas, a pessoa vivencia um estado de bem-estar (Tay et al., 2015).

Posteriormente, Diener, Pressman, Hunter e Delgado-Chase (2017) consideraram ser necessário ir além do Bem-Estar Subjectivo, considerando o conceito de **Bem-Estar Psicológico como o mais inclusivo e abrangente, aquele que permitiria compreender mais profundamente a qualidade de vida pessoal**. Assim, quando se avalia a satisfação com a vida, os autores consideram que, para além de se considerar o constructo de Bem-Estar Subjectivo, deve procurar-se incluir o Bem-Estar Psicológico, que observa outras dimensões que vão além do afecto positivo e da satisfação com a vida. É Carol Ryff (2014) quem contribui para um desenvolvimento mais profundo do conceito de Bem-Estar Psicológico, descrevendo-o através de seis componentes principais: (1) até que ponto as pessoas sentem que as suas vidas têm um significado, propósito ou direcção (**propósito na vida**), (2) até que ponto as pessoas sentem que vivem de acordo com as suas convicções pessoais (**autonomia**), (3) até que ponto as pessoas sentem que estão a usar a totalidade do seu talento e potencial (**crecimento pessoal**), (4) quão bem as pessoas sentem que estão a gerir as circunstâncias e acontecimentos das suas vidas (**domínio do meio**), (5) a profundidade dos laços sociais que as pessoas têm com os seus outros significativos (**relacionamentos positivos**), e (6) o conhecimento e aceitação que as pessoas têm de si mesmas, incluindo as próprias limitações (**auto-aceitação**).

O conceito de Bem-Estar tem-se tornado cada vez mais relevante. Por exemplo, a Organização Mundial de Saúde passou a definir Saúde como um estado de bem-estar que permite às pessoas realizar as suas capacidades e potencial, lidar com o stresse normal do dia-a-dia e trabalhar produtivamente. Foi também incorporado nas políticas públicas, estando o caminho para países inclusivos e sustentáveis, desde há muitos anos, estrategicamente ancorado no **bem-estar como um elemento-chave para promover a Saúde, a produtividade e qualidade de vida dos cidadãos e das comunidades**. A prevenção e a promoção da Saúde Psicológica e do bem-estar tornaram-se partes indispensáveis da agenda de **Saúde Pública**, sendo consensual que o desenvolvimento sustentável (nos seus objectivos económicos, sociais e ambientais) não pode ser conseguido sem cuidar do bem-estar dos cidadãos (Diener & Scollon, 2014).

Considerando as evidências científicas disponíveis, e embora o bem-estar e a felicidade surjam de forma alternada nos artigos sobre a temática, **importa tomar uma posição relativamente ao constructo que mais se adequa para a avaliação do bem-estar das pessoas em geral e dos/das trabalhadores/as em particular.**

Em 2016, Linton e colaboradores notaram a existência de mais de 99 instrumentos de avaliação do bem-estar e 196 dimensões de bem-estar, sendo, no entanto, o **modelo do Bem-Estar Subjectivo de Diener o mais referenciado de todos.** No mesmo ano, Disabato e colaboradores testaram as **diferenças entre os dois modelos de bem-estar mais proeminentes, o Bem-Estar subjectivo de Diener e o Bem-Estar Psicológico de Ryff e observaram uma correlação de 0.96 entre ambos.**

Mais tarde, Martin Seligman (2011) apresenta o modelo PERMA. Este modelo, apesar de ser considerado uma teoria do bem-estar, recorre frequentemente ao construto de **felicidade** para fazer a sua avaliação. Foi amplamente difundido (mesmo em contextos organizacionais), apesar de não reunir evidências científicas claras. Na verdade, revela uma correlação de 0.96-0.98 com o modelo do Bem-Estar subjectivo de Diener (que reúne mais de 30 anos de evidências), o que indica uma sobreposição dos constructos.

Neste sentido, conforme as evidências científicas disponíveis actualmente, **a Ciência Psicológica tende a utilizar o construto de Bem-Estar em detrimento do constructo de Felicidade** (Goodman et al., 2017). E, por isso, é este o constructo que utilizamos ao longo do presente documento.

O Bem-Estar Organizacional

Existe **pouca investigação sobre o conceito de “bem-estar organizacional”** (*organizational well-being; workplace well-being*) e a sua **definição não é consensual.** Em termos gerais, considera-se que o constructo Bem-Estar Organizacional é um domínio específico do bem-estar, composto por facetas particulares que influenciam positiva ou negativamente a avaliação do local de trabalho (Warr, 2012). Algumas e alguns autores sugerem que a falta de consenso deve chamar a atenção para a importância de as organizações construírem as suas próprias **definições personalizadas de bem-estar organizacional**, com recurso aos elementos que sejam mais pertinentes para o seu caso particular (Bennet et al., 2017).

Algumas das definições propostas incluem, por exemplo, as seguintes:

- O bem-estar organizacional pode ser definido como a totalidade das **práticas organizacionais, processuais e culturais** que dão vida à relação entre trabalhadores, promovem, mantêm e melhoram o bem-estar físico, psicológico e social no local de trabalho (Sancassiani et al., 2015).
- O bem-estar organizacional pode ser definido como a **capacidade que as organizações têm de criar locais de trabalho** dentro dos quais os trabalhadores, em qualquer nível,

possam **atingir o seu potencial, alcançar objectivos pessoais e ocupacionais**, e contribuam para o sucesso estratégico das organizações (Einion-Waller, 2021).

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

Algumas dimensões que influenciam o bem-estar organizacional incluem (Bennett et al., 2017; Johnson et al., 2018):

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

A Importância do Bem-Estar em Contexto Laboral

Apesar de existir pouca investigação sobre o conceito de “bem-estar organizacional”, **existem extensas evidências da importância do bem-estar no local de trabalho**. O trabalho dá um contributo substancial para o **bem-estar dos indivíduos**. Simultaneamente, o bem-estar é um

conceito central na gestão organizacional, na medida em que promove a **concretização de objectivos organizacionais estratégicos**.

Em contexto laboral, o bem-estar está associado a níveis mais baixos de stresse e absentismo e a **níveis mais elevados de motivação, compromisso, inovação e satisfação**. É considerado um factor crucial no **desempenho, produtividade e sucesso das organizações** (Kun & Gadanez, 2019).

Sabemos que **a experiência de bem-estar das e dos trabalhadores contribui para a produtividade, a criatividade e a cooperação nos contextos laborais**. As pessoas, quando mais felizes, sentem-se mais motivadas, tornam-se mais persistentes, faltam menos, trocam menos de emprego, criam novas ideias e estabelecem melhores relações com os seus pares e com os clientes. Quando as organizações colocam a promoção do bem-estar das e dos trabalhadores no centro das suas preocupações, recebem dos seus trabalhadores um maior envolvimento e comprometimento, o que gera um maior retorno financeiro – mais receita, vendas, lucro, fidelização de clientes (De Neve et al., 2013).

Um dos **principais indicadores de bem-estar no contexto de trabalho é a satisfação laboral**. A satisfação ou insatisfação com o trabalho (a satisfação com o trabalho em si, com os pares, ou com os supervisores) **tem um impacto muito significativo na Saúde Psicológica da pessoa trabalhadora**. Em particular, a **insatisfação** está ligada a problemas como **burnout, depressão, ansiedade e auto-estima** (De Neve et al., 2013; Diener & Seligman, 2004; Faragher et al., 2005).

Outro indicador, correlacionado com a satisfação com o trabalho, é o **envolvimento (engagement) com o local de trabalho**. O envolvimento é um **estado de bem-estar no local de trabalho** caracterizado por **vigor, dedicação e absorção com as tarefas**. Se, por um lado, existem evidências cada vez mais robustas da importância do envolvimento para um bom desempenho, a nível individual e da organização como um todo, por outro, de uma forma global, **apenas 21% dos trabalhadores se sentem envolvidos, e em vários países as taxas de descomprometimento (disengagement) são superiores às de envolvimento**. Níveis elevados de envolvimento estão associados a melhores desempenhos, mais comportamentos pró-sociais, maiores retornos financeiros para as organizações, mais bem-estar psicológico dos trabalhadores, constituindo também um **factor protector** contra o **burnout** e outros problemas de Saúde Psicológica (Johnson et al., 2018).

A insatisfação com o trabalho, sentida através do desagrado pelo trabalho em si e da frustração das expectativas laborais, bem como com os **elevados níveis de fadiga e exaustão emocional** associados ao **desinvestimento laboral (disengagement)** estão na origem de situações de **stresse ou burnout em Portugal** (OPP, 2020; Rothmann, 2008). Como já demonstrado pela Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020) no Relatório do Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, em Portugal, a perda de produtividade devida ao Stresse e problemas de Saúde Psicológica pode **custar às empresas portuguesas até 3,2€ mil milhões de euros por ano, custando às empresas até 0,9% do seu volume de negócios**.

A importância do bem-estar e da avaliação de Riscos Psicossociais que o ameaçam está patente no *Guia Técnico n.º 3: Vigilância da Saúde dos Trabalhadores Expostos a Factores de Risco Psicossocial no Local de Trabalho* (DGS, 2021).

Condições Facilitadoras do Bem-Estar Organizacional

A criação de condições facilitadoras para um Local de Trabalho Saudável promoverá especificamente a satisfação e o envolvimento com o local de trabalho, e, de uma forma global, fomentará o Bem-Estar Psicológico de todas as pessoas trabalhadoras (Johnson et al., 2018). De modo a avaliar a faceta específica da Saúde (Física e Psicológica) e do bem-estar no domínio do trabalho, o **Bem-Estar Organizacional** deve ser objecto de análise e de intervenção (Bartels et al., 2019; Warr, 2012). Desta forma, **os Locais de Trabalho Saudáveis são locais que promovem o Bem-Estar dos trabalhadores.**

Entre as principais **características de um Local de Trabalho Saudável** podemos enumerar as seguintes:

O Trabalho

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

A Organização

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

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

As Relações Interpessoais

- Existe uma política de comunicação interna, entre todos os níveis hierárquicos, que facilita o processo de feedback, a abertura e a transparência;
- A participação e o envolvimento efectivo das trabalhadoras e dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão da organização são incentivados;
- Os e as trabalhadoras têm liberdade para expressar as suas preocupações em relação à quebra e desrespeito de regras e padrões pessoais ou profissionais;
- É encorajada a partilha de bons exemplos de trabalho de equipa;
- As e os trabalhadores não são discriminados em função da natureza do seu trabalho ou de factores pessoais como a cultura, crenças religiosas, raça, sexualidade, incapacidade, idade ou género;
- Os gestores e as gestoras têm consciência e recebem formação para lidar com problemas pessoais que afectem o desempenho das e dos trabalhadores (por exemplo, situações de doença, luto ou preocupações financeiras).

O Desenvolvimento Pessoal e de Carreira

- Existe mobilidade interna das e dos trabalhadores têm oportunidade de se candidatarem a promoções;
- São disponibilizadas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal, que permitam expandirem o conhecimento, aptidões e competências das e dos trabalhadores;
- Implementam-se programas de *Coaching*, Mentoria ou desenvolvimento da liderança;

- Existe um reconhecimento (formal ou informal, monetário ou não monetário) do contributo das e dos trabalhadores para a organização;
- É considerada a perspectiva das e dos trabalhadores no que diz respeito à satisfação com o trabalho, o desenvolvimento de carreira e as necessidades de formação;
- Existem e são promovidas políticas e programas que facilitam a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar e encorajam e apoiam a parentalidade.

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

- **Promoção de funções laborais e ambientes de trabalho positivos.** Uma cultura e ambiente organizacionais positivos começam pelo topo da organização. Para líderes e gestoras e gestores é importante desenvolver capacidades de liderança baseadas nas necessidades da organização. Quando os próprios gestores promovem uma cultura organizacional segura e respeitosa, as suas equipas são mais capazes de resolver conflitos, reduzir o absentismo e melhorar a produtividade. Algumas acções que podem contribuir para este objectivo incluem:
 - Rever regularmente as exigências laborais em reuniões de equipa e assegurar que as trabalhadoras e trabalhadores têm recursos suficientes para lidar com os desafios;
 - Reunir regularmente para discutir as pressões e desafios que a equipa enfrenta nesse momento;
 - Permitir às e aos trabalhadores opinar sobre a forma como o seu trabalho é organizado, dando-lhes controlo em vez de impor uma direcção;
 - Congratular e reconhecer, formalmente ou informalmente, os membros da equipa por um trabalho bem feito;
 - Assegurar que os trabalhadores e trabalhadoras têm um descritivo de funções claro e que conhecem o que é esperado deles;
 - Assegurar que os trabalhadores e trabalhadoras são consultados sobre mudanças no local de trabalho;
 - Desenvolver processos formais e informais, confidenciais, que permitam às trabalhadoras e trabalhadores reportar comportamentos desadequados, discriminação ou situações de bullying.
- **Promoção da consciencialização e redução do estigma e da discriminação associados aos problemas de Saúde Psicológica.** É importante promover a consciencialização das e dos trabalhadores sobre as suas funções e responsabilidades, os problemas de Saúde Psicológica e os benefícios de criar um Local de Trabalho Saudável. Estas iniciativas podem incluir:
 - Falar abertamente sobre os problemas de Saúde Psicológica no Local de Trabalho (do mesmo modo que se fala sobre Saúde Física);
 - Oferecer formação sobre Saúde Psicológica a todas e todos os trabalhadores, supervisores e gestores;

- Fornecer informação sobre Saúde Psicológica via email, intranet ou expô-la em espaços comuns no local de trabalho.
- **Apoio às trabalhadoras e trabalhadores com problemas de Saúde Psicológica.** Acções potencialmente úteis por parte dos empregadores podem incluir:
 - Realizar ajustamentos à função, como permitir tempo para ir a consultas ou mudar o horário de trabalho;
 - Permanecer em contacto com a e o trabalhador durante a sua ausência do trabalho e ajudá-lo a regressar o mais rapidamente possível;
 - Proporcionar programas de reabilitação e retorno ao trabalho;
 - Realizar reuniões regulares entre os trabalhadores e trabalhadoras que regressaram recentemente ao trabalho e o seu supervisor/gestor.
- **Promoção da conciliação entre a vida profissional e familiar.** O empregador pode desenvolver acções como, por exemplo:
 - Encontrar formas de reduzir a carga de trabalho;
 - Reduzir as viagens em trabalho;
 - Reconhecer e compensar as horas extra realizadas pelas trabalhadoras e trabalhadores;
 - Dar oportunidade às e aos trabalhadores de dizer “não” quando são convidados a realizar horas extra (que dizem “não”, não devem ver limitados os seus movimentos na carreira);
 - Disponibilizar condições de trabalho alternativas (por exemplo, flexibilidade na gestão do horário, possibilidade de trabalhar a partir de casa durante parte da semana de trabalho).

Resta claro que **não é possível construir Locais de Trabalho mais saudáveis e produtivos, nos quais seja maximizado todo o potencial produtivo e criativo, sem investir no bem-estar dos/das trabalhadores/as.** A Ciência Psicológica tem reunido um conjunto alargado de evidências que demonstra que assegurar o bem-estar da pessoa trabalhadora é necessário para garantir a satisfação pessoal e profissional e, logo, o bem-estar global (Haar et al., 2014; Weziak-Bialowska et al., 2020). **Os Psicólogos e Psicólogas podem funcionar como parceiros essenciais na implementação de condições facilitadoras do bem-estar organizacional.**

Referências Bibliográficas

- Adams, J. (2019). The Value of Worker Well-Being. *Public Health Reports*, 134(6), 583-586.
- Bartels, A., Peterson, S. & Reina, C. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PLoS ONE*, 14(4), 1-21.
- Bennett, J., Weaver, J., Senft, M. & Neeper, M. (2017). Creating workplace well-being: Time for practical wisdom. In C. Cooper & J. Quick (Eds.) *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice* (p. 570-604). EUA: John Wiley & Sons.
- De Neve, J-E., Diener, E., Tay, L. & Xuereb, C. (2013). The objective benefits of subjective well-being. In J. Helliwell, R. Layard, & J. Sachs (Eds.), *World Happiness Report 2013* (pp. 1-36). New York: UN Sustainable Development Solutions Network.
- De Neve, J-E., Blankson, A., Clark, A., ... & Whillans, A. (2018). Work and global well-being: A global perspective. In Global Council for Happiness and Wellbeing (Eds.), *Global Happiness Report 2018* (pp. 74-127). New York: UN Sustainable Development Solutions Network.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Diener, E. & Seligman, M. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological science in the public interest*, 5(1), 1-31.
- Diener, E. & Scollon, C. (2014). The what, why, when and how of teaching the science of subjective well-being. *Teaching of Psychology*, 41(2), 175-183.
- Diener, E., Pressman, S., Hunter, J. & Delgado-Chase, D. (2017). If, why, and when subjective well-being influences health, and future needed research. *Applied Psychology: Health and well-being*, 9(2), 133-167.
- Disabato, D., Goodman, F., Kashdan, T., Short, J. & Jarden, A. (2016). Different types of well-being? A cross-cultural examination of hedonic and eudaimonic well-being. *Psychological Assessment*, 28(5), 471-482.
- Einion-Waller, A. (2021). LGBTQIA Identities and Organizational Wellbeing. In T. Wall., C. Cooper & P. Brough (Eds.) *The Sage Handbook of Organizational Well-Being* (p. 248-265). EUA: Sage.
- Fragher, E., Cass, M. & Cooper, C. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occup Environ Med*, 62, 105-112.
- Fernández, I. (2015). Felicidad Organizacional: Como Construir Felicidad En El Trabajo. B Grupo Z: Santiago de Chile.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412.
- Goodman, F., Disabato, D., Kashdan, T. & Kaufman, S. B. (2017). Measuring well-being: A comparison of subjective well-being and PERMA. *The Journal of Positive Psychology*, DOI: 10.1080/17439760.2017.1388434

Haar, J., Russo, M., Sune, A. & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 361-373.

International Labour Organization (s.d.). Workplace well-being. Retirado de https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang-en/index.htm 1/2

Johnson, S., Robertson, I. & Cooper, C. (2018). *Well-being: Productivity & happiness at work* (2nd Edition). Manchester, U.K.: Palgrave Macmillan.

Linton, M-J., Dieppe, P. & Medina-Lara, A. (2016). Review of 99 self-report measures for assessing well-being in adults: exploring dimensions of well-being and developments over time. *BMJ Open*, 6, 1-16.

Kahneman, D. (1999). Objective happiness. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 3–25). Russell Sage Foundation.

Kun, A., & Gadanez, P. (2019). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: a study of Hungarian teachers. *Current Psychology*. Retirado de: <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>.

Munar, J., Juana-Espinosa, S., Martinez-Buelvas, L., Abarca, Y. & Tirado, J. (2020). Organizational Happiness Dimensions as a Contribution to Sustainable Development Goals: A Prospective Study in Higher Education Institutions in Chile, Colombia and Spain. *Sustainability*, 12, 1-17.

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020). *Prosperidade e Sustentabilidade das Organizações: Relatório do custo do Stresse e dos problemas de Saúde Psicológica no trabalho, em Portugal*. Lisboa: Ordem dos Psicólogos Portugueses.

Rothmann, S. (2008). Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing. *Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 11-16.

Ryff, C. (2014). Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83(10), 10-28.

Sancassiani, F., Campagna, M., Tuligi, F., Machado, S., Cantone, E. & Carta, M. (2015). Organizational Wellbeing among Workers in Mental Health Services: A Pilot Study. *Clinical Practice & Epidemiology in Mental Health*, 11, 4-11.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.

Tay, L., Kuykendall, L. & Diener, E. (2015). Satisfaction and happiness – The bright side of quality of life. In W. Glatzer, L. Camfield, M. Moller & M. Rojas (Eds.), *Global Handbook of Quality of Life: Exploration of Well-being in nations and continents* (pp. 839-853).

Warr, P. (2012). How to think and measure psychological well-being. In M. Wang, R. Sinclair & L. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology*. New York: Routledge.

Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., Sacco, P., VanderWeele, T., & McNeely, E. (2020). Well-being in life and well-being at work: Which comes first? Evidence from a longitudinal study. *Frontiers in Public Health*, 8(103), 1-12.



ORDEM
DOS
PSICÓLOGOS

www.ordemdospsicologos.pt
www.recursos.ordemdospsicologos.pt/repositorio
www.eusinto.me