

INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM
Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém



**POLITÉCNICO
DE SANTARÉM**

**ANÁLISE DO POTENCIAL DE IMPLEMENTAÇÃO DA NP
4590:2023 NO INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM**

TRABALHO DE PROJETO

Mestrado em Gestão

Especialização em Marketing

Inês Isabel Ribeiro Gonçalves

Orientação:

Sílvio Levi Pinheiro Duque

Sónia Raquel Pereira Malta Marruaz Seixas

Julho, 2026

Para quem me guia, mesmo depois de partir.
À minha família, pelo apoio incondicional.
E a todos os que me ajudaram a chegar até aqui.

Agradecimentos

A realização deste trabalho projeto representa não apenas a concretização de um objetivo académico, mas também o reflexo de um percurso feito de dedicação, de desafios e de aprendizagens. Por isso, é com gratidão que deixo estas palavras.

À minha família, o meu mais sincero agradecimento pelo apoio constante, pela paciência e pelo amor incondicional ao longo de todo este caminho.

Aos meus orientadores, pela orientação rigorosa, pela disponibilidade e pelo incentivo, essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus colegas e amigos, que com palavras de encorajamento, partilhas e momentos de descontração, contribuíram para tornar esta jornada mais leve e enriquecedora.

A todos os docentes e profissionais do Instituto Politécnico de Santarém que, direta ou indiretamente, contribuíram para o meu crescimento pessoal e académico.

E, por fim, a todos os que, mesmo na ausência, continuam a inspirar-me todos os dias.

Acrónimos/Siglas/Abreviaturas/Símbolos

A3ES – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

CO – Comportamento Organizacional

E1, E2 e E3 – Entrevistado 1, 2 e 3

ESAS – Escola Superior Agrária de Santarém

ESDRM – Escola Superior de Desporto de Rio Maior

ESES – Escola Superior de Educação de Santarém

ESGTS – Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém

ESSS – Escola Superior de Saúde de Santarém

IES – Instituições de Ensino Superior

IPSantarém – Instituto Politécnico de Santarém

ISO - Organização Internacional de Normalização (*International Organization for Standardization*)

M – Média

Md - Mediana

NP – Norma Portuguesa

OE1 a OE5 – Objetivos Específicos 1, 2, 3, 4 e 5

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

UO – Unidades Orgânicas

P1 a P5 – Proposição 1, 2, 3, 4 e 5

PDCA – *Plan-Do-Check-Act* (Planear–Executar–Verificar–Atuar)

RGPD - Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

UE – União Europeia

Resumo

O presente projeto de investigação teve como objetivo analisar o potencial de implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 – Sistema de Gestão do Bem-Estar e Felicidade Organizacional – no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém). Foi adotada uma metodologia mista, combinando um inquérito por questionário aplicado a 100 colaboradores não docentes e três entrevistas semiestruturadas. Os resultados evidenciaram um reduzido conhecimento formal da NP 4590:2023 entre os participantes. Entre os colaboradores que declararam conhecer a norma ($n = 32$), a maioria manifestou interesse em aprofundar o seu conhecimento através de ações de sensibilização e formação. Os participantes atribuíram maior importância ao reconhecimento profissional, à comunicação eficaz e à flexibilidade de horários. As entrevistas destacaram o compromisso da gestão de topo, a participação dos colaboradores, a comunicação interna e a integração do bem-estar na estratégia institucional como fatores essenciais para a implementação da norma. Conclui-se que a NP 4590:2023 apresenta potencial para reforçar o bem-estar organizacional no IPSantarém.

Palavras-chave: Bem-estar organizacional, Cultura organizacional, Felicidade no trabalho, Norma Portuguesa (NP) 4590:2023, Instituições de Ensino Superior

Abstract

This research project aimed to analyse the potential for implementing the Portuguese Standard (NP) 4590:2023 – Well-being and Organizational Happiness Management System – at the Polytechnic Institute of Santarém (IPSantarém). A mixed-methods approach was adopted, combining a questionnaire survey completed by 100 non-academic staff members with three semi-structured interviews. The findings revealed a limited level of formal knowledge of NP 4590:2023 among participants. Among those who reported being familiar with the standard (n = 32), most expressed interest in expanding their knowledge through awareness-raising and training initiatives. Participants identified professional recognition, effective communication, and flexible working hours as the most important dimensions for organisational well-being. The interviews highlighted top management commitment, employee participation, internal communication, and the integration of well-being into institutional strategy as key factors for successful implementation. The study concludes that NP 4590:2023 has the potential to strengthen organisational well-being at IPSantarém.

Keywords: Organizational well-being, Organizational culture, Happiness at work, Portuguese Standard (NP) 4590:2023, Higher Education Institutions

Índice

Agradecimentos.....	ii
Acrónimos/Siglas/Abreviaturas/Símbolos.....	iii
Resumo	iv
Abstract	v
1. Introdução.....	1
2. Revisão da literatura.....	4
2.1. Bem-estar Organizacional e Felicidade no Trabalho.....	4
2.2. O Instituto Politécnico de Santarém: Caracterização institucional.....	5
2.3. Modelos de Gestão e Boas Práticas Organizacionais.....	6
2.4. A Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 — Enquadramento, estrutura e aplicabilidade	8
2.5. Barreiras, Desafios e Fatores Facilitadores da Implementação de Normas de Bem-estar	10
2.6. Gestão de Pessoas e Retenção de Talentos	11
2.7. Medição do Bem-Estar Organizacional e Ferramentas de Avaliação.....	12
3. Metodologia	15
3.1. Abordagem Metodológica	15
3.2. População e Amostragem.....	16
3.3. Caracterização da Amostra	17
3.4. Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados	18
3.5. Modelo Conceptual.....	21
3.5.1. Estrutura do Modelo	21
3.5.2. Representação Visual do Modelo	22
3.5.3. Justificação do Modelo	22
3.5.4. Relação entre as Dimensões do Modelo Conceptual e as Proposições de Investigação	23
3.5.5. Considerações Finais sobre o Modelo Conceptual	23
3.6. Análise de Dados	24
3.6.1. Análise Quantitativa – Inquérito aos Colaboradores Não Docentes	24
3.6.2. Análise Qualitativa – Entrevistas semiestruturadas	25
3.7. Considerações Éticas	28
3.8. Considerações Metodológicas	29
4. Resultados.....	30
4.1. Análise Quantitativa – Inquérito aos não docentes do IPSantarém.....	30
4.1.1. Conhecimento sobre a Norma Portuguesa (NP) 4590:2023	30
4.1.2. Perceção e conhecimento sobre a norma.....	31
4.1.3. Bem-estar e satisfação no trabalho	32

4.1.4.	Avaliação das dimensões organizacionais do bem-estar	33
4.1.5.	Fontes de Informação e Interesse em Formação.....	34
4.2.	Análise Qualitativa – Entrevistas semiestruturadas.....	36
4.2.1.	Conhecimento e Compreensão da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023	38
4.2.2.	Viabilidade da Implementação no Instituto Politécnico de Santarém	38
4.2.3.	Fatores Facilitadores	39
4.2.4.	Desafios e Barreiras	40
4.2.5.	Benefícios Esperados.....	40
4.2.6.	Estratégias de Implementação	41
4.2.7.	Boas Práticas e Recomendações	42
4.3.	Síntese dos Resultados.....	43
5.	Discussão dos Resultados.....	44
5.1.	Discussão Geral	44
5.2.	Implicações Práticas.....	47
5.3.	Limitações e Recomendações Futuras	47
6.	Conclusão.....	50
	Referências bibliográficas	52

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo de gestão baseado na filosofia de Márcio Fernandes.....	7
Figura 2 - Modelo Conceptual.....	14
Figura 3 - Tempo de serviço na organização	17
Figura 4 - Intenção de permanência nos próximos três anos	18
Figura 5 - Excerto da base de dados de codificação temática no Notion	27
Figura 6 - Distribuição das respostas quanto ao conhecimento da NP 4590:2023.....	31
Figura 7 - Dimensões consideradas mais importantes para o bem-estar no trabalho .	33
Figura 8 - Formas de contacto com a NP 4590:2023	35
Figura 9 - Interesse em receber mais informação ou formação sobre a NP 4590:2023	35
Figura 10 - Vista "Síntese por Categoria" da análise qualitativa no Notion.....	37
Figura 11 - E-mail de pedido de divulgação do inquérito dirigido ao Presidente do IPSantarém.....	62
Figura 12 - Autorização da Presidência para divulgação do inquérito	63
Figura 13 - E-mail de divulgação do inquérito aos colaboradores	64
Figura 14 - Descrição geral e resultados das questões 1 a 3 do inquérito sobre o potencial de implementação da NP 4590:2023	65
Figura 15 - Resultados das questões 4 a 8 do inquérito sobre o potencial de implementação da NP 4590:2023	66
Figura 16 - Resultados das questões 9 a 12 do inquérito sobre o potencial de implementação da NP 4590:2023	67
Figura 17 - Resultados das questões 13 a 16 do inquérito sobre o potencial de implementação da NP 4590:2023	68
Figura 18 - Resultados das questões 17 a 21 do inquérito sobre o potencial de implementação da NP 4590:2023	69
Figura 19 - Resultados das questões 22 a 25 do inquérito sobre o potencial de implementação da NP 4590:2023	70
Figura 20 - Resultados das questões 26 a 29 do inquérito sobre o potencial de implementação da NP 4590:2023	71
Figura 21 - Resultados das questões 30 a 34 do inquérito sobre o potencial de implementação da NP 4590:2023	72
Figura 22 - Resultados das questões 35 a 37 do inquérito sobre o potencial de implementação da NP 4590:2023	73

Figura 23 - Resultados das questões 38 a 39 do inquérito sobre o potencial de implementação da NP 4590:2023.....	74
Figura 24 - Vista geral da base de dados utilizada no Notion para a análise qualitativa	105
Figura 25 - Organização das categorias temáticas e respetiva codificação no Notion	106
Figura 26 - Organização dos entrevistados no Notion.....	106

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Estrutura do inquérito por questionário aplicado aos colaboradores não docentes.....	19
Tabela 2 - Estrutura dos guiões das entrevistas semiestruturadas	20
Tabela 3 - Relação entre as Dimensões do Modelo Conceptual e as Proposições de Investigação	23
Tabela 4 - Estatísticas descritivas das variáveis de perceção e conhecimento da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023	32
Tabela 5 - Estatísticas descritivas das variáveis de bem-estar e satisfação no trabalho	32
Tabela 6 - Caracterização dos entrevistados	36
Tabela 7 - Síntese dos resultados face às proposições de investigação.....	45

Anexos

Anexo 1: Inquérito.....	54
Anexo 2: Processo de divulgação do inquérito	62
Anexo 3: Resultados do Inquérito	65
Anexo 4: Guiões das Entrevistas	75
Anexo 5: Modelo de Declaração de Consentimento Informado para Captação e Utilização de Imagem e Som / Modelo de Declaração de Consentimento Informado para Captação e Utilização de Som.....	84
Anexo 6: Transcrição das entrevistas semiestruturadas	86
Anexo 7: Entrevistas - Base de Dados - Notion	105

1. Introdução

Atualmente, o Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém) não dispõe de uma estrutura formalizada para promover o bem-estar organizacional segundo normas específicas. A lacuna existente reside na ausência de um modelo sistematizado que permita avaliar e melhorar o bem-estar dos colaboradores de forma consistente e alinhada com práticas reconhecidas. A implementação de uma norma nesta área poderá colmatar esta lacuna, fornecendo um quadro estruturado para a promoção de um ambiente organizacional mais saudável e sustentável.

O bem-estar e a felicidade no local de trabalho têm assumido uma importância crescente, levando organizações de diversos setores a adotar práticas que promovem ambientes de trabalho mais saudáveis e mais produtivos. O IPSantarém enfrenta, assim, o desafio de se alinhar com estas exigências, implementando políticas que reforcem a promoção do bem-estar e da saúde mental dos seus colaboradores. A inexistência de uma abordagem estruturada ao bem-estar organizacional pode afetar negativamente a satisfação e a motivação dos colaboradores, podendo comprometer a produtividade e o ambiente de trabalho. Neste contexto, a adoção da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 poderá contribuir para a criação de um modelo replicável para outras instituições de ensino superior.

Para compreender a realidade organizacional do IPSantarém no que respeita ao bem-estar no trabalho, foi realizado um diagnóstico detalhado, combinando a recolha de dados quantitativos e qualitativos. A análise dos inquéritos e das entrevistas permitiu identificar padrões, desafios, lacunas e oportunidades associados à eventual implementação da norma. O estudo centra-se, assim, na análise da viabilidade e do potencial de implementação da NP 4590:2023 no IPSantarém, avaliando o grau de alinhamento das práticas organizacionais existentes com os requisitos da norma, bem como os desafios e as barreiras que poderão surgir durante o processo de implementação, nomeadamente ao nível da adaptação de políticas, da formação dos colaboradores e da avaliação do impacto das práticas adotadas.

O presente estudo tem como objetivo geral avaliar o potencial de implementação da NP 4590:2023 – Sistema de Gestão do Bem-Estar e Felicidade Organizacional – no IPSantarém, analisando a sua aplicabilidade no contexto do ensino superior público, bem como os desafios e os impactos associados à sua adoção.

Para alcançar este objetivo geral, definem-se os seguintes objetivos específicos:

- **Objetivo Específico 1 (OE1)** – Identificar as práticas atualmente existentes no IPSantarém no domínio da promoção do bem-estar organizacional e da felicidade no trabalho;
- **Objetivo Específico 2 (OE2)** – Analisar o grau de conhecimento e a perceção dos colaboradores não docentes do IPSantarém relativamente à NP 4590:2023;
- **Objetivo Específico 3 (OE3)** – Identificar as principais lacunas e desafios organizacionais associados à eventual implementação da NP 4590:2023 no IPSantarém;
- **Objetivo Específico 4 (OE4)** – Avaliar o impacto potencial da implementação da NP 4590:2023 no bem-estar organizacional e na intenção de permanência dos colaboradores não docentes;
- **Objetivo Específico 5 (OE5)** – Identificar boas práticas, fatores críticos de sucesso e recomendações para a implementação da NP 4590:2023, com base nas perspetivas prática, técnica e estratégica recolhidas nas entrevistas, com vista à sua adaptação ao contexto do IPSantarém.

Para orientar a investigação em direção aos objetivos definidos, são formuladas as seguintes questões de investigação:

1. Quais são as iniciativas promotoras de bem-estar e de felicidade atualmente em curso no IPSantarém e em que medida refletem práticas alinhadas com a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e mais positivo?
2. Quais são os principais elementos da NP 4590:2023 e de que forma podem ser adaptados ao contexto institucional do IPSantarém?
3. Quais são as diferenças entre as práticas atuais do IPSantarém e as exigências da NP 4590:2023, e que aspetos necessitam de reformulação ou aperfeiçoamento para garantir a conformidade com a norma?
4. Quais as principais dificuldades que poderão surgir no processo de implementação da NP 4590:2023 e de que forma fatores como a cultura organizacional, a resistência à mudança e a necessidade de formação poderão influenciar este processo?
5. Que estratégias e ações práticas podem apoiar a adoção da norma e garantir que as suas diretrizes sejam integradas de forma sustentável na instituição?

6. De que modo a aplicação das práticas da NP 4590:2023 poderá influenciar a satisfação e o bem-estar dos colaboradores?

A relevância deste estudo reside na promoção do bem-estar e da felicidade organizacional, dimensões essenciais para a sustentabilidade institucional e para a retenção de talentos. A NP 4590:2023 oferece diretrizes claras para a implementação de práticas que promovem a satisfação dos colaboradores e a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e mais produtivos. A adoção desta norma poderá posicionar o IPSantarém como uma instituição de referência no ensino superior em Portugal, reforçando o seu compromisso com o bem-estar dos colaboradores e fortalecendo a sua imagem institucional.

Com base nesta fundamentação, este trabalho apresenta as seguintes proposições:

- **Proposição 1 (P1)** – A implementação da NP 4590:2023 contribuirá significativamente para melhorar o bem-estar e a satisfação dos colaboradores não docentes do IPSantarém.
- **Proposição 2 (P2)** – As práticas organizacionais atuais do IPSantarém apresentam lacunas relevantes face aos requisitos da NP 4590:2023, particularmente nas áreas de apoio à saúde mental e ao desenvolvimento de competências de bem-estar.
- **Proposição 3 (P3)** – A adoção da NP 4590:2023 será mais eficaz se acompanhada por programas de formação e de sensibilização, considerando que a cultura organizacional e o conhecimento limitado sobre a norma podem constituir desafios iniciais.
- **Proposição 4 (P4)** – A implementação da NP 4590:2023 no IPSantarém terá um impacto positivo na retenção de talentos, especialmente entre os colaboradores não docentes, ao promover um ambiente de trabalho mais saudável e mais motivador.
- **Proposição 5 (P5)** – As experiências de organizações que já implementaram a NP 4590:2023 evidenciam desafios específicos que podem ser mitigados no IPSantarém através de uma abordagem adaptada ao contexto do ensino superior.

2. Revisão da literatura

2.1. Bem-estar Organizacional e Felicidade no Trabalho

Segundo a Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021), o bem-estar e a felicidade no ambiente de trabalho são componentes essenciais de uma abordagem organizacional moderna, sendo fortalecidos pela recente aprovação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023. Esta norma oferece diretrizes concretas para as organizações implementarem políticas que promovam a saúde física e mental dos colaboradores. Contudo, embora apresente um quadro robusto, é necessário refletir criticamente sobre as suas implicações práticas e limitações.

Fisher (2010) e Demo et al. (2022) destacam que a felicidade no trabalho é fundamental não apenas para o bem-estar individual, mas também para o sucesso organizacional. Contudo, as suas abordagens diferem ligeiramente. Enquanto Fisher (2010) realça os fatores estruturais, como as políticas de apoio ao colaborador e o reconhecimento por mérito, já Demo et al. (2022) exploram como a combinação de virtudes organizacionais e práticas de gestão pode mediar o impacto no bem-estar. Esta distinção sugere que as organizações podem adotar estratégias diferentes para alcançar resultados semelhantes, mas exige mais estudos comparativos para determinar a eficácia relativa destas abordagens.

Apesar de ambos os estudos reconhecerem a importância da felicidade organizacional, as suas perspetivas diferem metodologicamente. Fisher (2010) foca-se em medidas subjetivas de bem-estar e de satisfação, enquanto Demo et al. (2022) utilizam modelos de avaliação baseados em indicadores de gestão e de virtudes organizacionais. Esta diferença evidencia que o bem-estar pode ser analisado sob dimensões psicológicas ou estruturais, o que reforça a necessidade de abordagens integradas nas organizações educacionais.

Conforme Gelencsér et al. (2023), o foco crescente no bem-estar organizacional levou à criação de programas de formação específicos para gestores. Estes programas abordam temas como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e o desenvolvimento pessoal, com o objetivo de capacitar lideranças. Contudo, uma limitação identificada é a baixa integração destas formações em setores educacionais, como é o caso das Instituições de Ensino Superior (IES), o que representa uma lacuna significativa na literatura e na prática.

No contexto do presente estudo, estas dimensões assumem particular relevância nas IES, como o Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém), onde a promoção do bem-estar organizacional pode contribuir significativamente para a melhoria do clima institucional, o aumento da motivação dos colaboradores e a valorização dos recursos humanos. Neste sentido, a análise do bem-estar organizacional constitui um elemento fundamental para compreender o potencial de implementação de modelos estruturados, como o proposto pela NP 4590:2023.

2.2. O Instituto Politécnico de Santarém: Caracterização institucional

O Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém) é uma instituição de ensino superior público, criada pelo Decreto-Lei n.º 513-T/79, de 26 de dezembro, integrada na rede de institutos politécnicos portugueses e sujeita ao regime jurídico das instituições de ensino superior (RJIES), estabelecido pela Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro. A sua missão assenta na formação de nível superior orientada para a aplicação do conhecimento, na investigação aplicada, na inovação e no desenvolvimento regional, afirmando-se como uma instituição de referência na região do Ribatejo e do Médio Tejo.

O IPSantarém estrutura-se em cinco unidades orgânicas (UO) de ensino e de investigação: a Escola Superior Agrária de Santarém (ESAS), a Escola Superior de Desporto de Rio Maior (ESDRM), a Escola Superior de Educação de Santarém (ESES), a Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém (ESGTS) e a Escola Superior de Saúde de Santarém (ESSS). Esta diversidade de áreas científicas e pedagógicas confere à instituição um carácter pluridisciplinar, refletindo-se na composição do seu corpo docente e não docente, bem como na multiplicidade de dinâmicas organizacionais internas.

De acordo com o Instituto Politécnico de Santarém (2025), no Relatório de Atividades de 2024, em termos de recursos humanos a instituição conta com uma comunidade de 224 colaboradores não docentes, que desempenham funções técnicas, administrativas e operacionais. Estes profissionais encontram-se enquadrados no regime da função pública, nomeadamente ao abrigo da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014, de 20 de junho). A gestão deste capital humano, marcada pelas especificidades do setor público, apresenta constrangimentos ao nível da flexibilidade das políticas de recursos humanos, da progressão na carreira e da implementação de práticas inovadoras de gestão organizacional.

No que respeita ao enquadramento estratégico, o IPSantarém tem vindo a desenvolver, ao longo dos últimos anos, iniciativas de modernização administrativa e de melhoria da qualidade dos serviços prestados, alinhadas com as orientações da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) e com os princípios da Carta Europeia do Investigador. Contudo, à semelhança do que sucede com a maioria das instituições de ensino superior público em Portugal, não dispõe ainda de um sistema formalizado de gestão do bem-estar organizacional que permita enquadrar, de forma sistemática e estruturada, as práticas de promoção da saúde física e mental dos seus colaboradores.

É neste contexto que se insere o presente estudo. A ausência de um referencial normativo estruturado para o bem-estar organizacional no IPSantarém constitui uma lacuna relevante, que poderá ser colmatada através da eventual implementação da NP 4590:2023. Esta norma oferece um conjunto de requisitos e orientações que podem ser adaptados à realidade específica de uma instituição pública de ensino superior de dimensão média, inserida num território de baixa densidade urbana.

Assim, a compreensão das características organizacionais do IPSantarém, dos seus públicos internos e das suas condicionantes estruturais revela-se fundamental para avaliar o potencial e os desafios associados à implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023. Esta análise permite, ainda, assegurar uma abordagem contextualizada e empiricamente fundamentada, alinhada com os objetivos do presente estudo.

2.3. Modelos de Gestão e Boas Práticas Organizacionais

A importância do bem-estar organizacional e da felicidade no trabalho tem sido amplamente discutida na literatura recente. Neste contexto, Dias et al. (2024) apresentam uma visão abrangente sobre os fatores que promovem ambientes organizacionais saudáveis, evidenciando a relação entre o bem-estar no trabalho, a motivação dos colaboradores, a retenção de talentos e o desempenho organizacional.

Segundo os autores, a filosofia corporativa e a gestão organizacional desempenham um papel determinante na promoção do bem-estar dos colaboradores. As organizações que estruturam a sua cultura em torno de valores como a transparência, a confiança, a participação e o desenvolvimento humano tendem a apresentar níveis mais elevados de satisfação, compromisso e produtividade.

Um exemplo desta abordagem é a *Sekisui House*, empresa japonesa cuja filosofia de gestão privilegia a humanização do trabalho. A organização assenta a sua atuação em princípios como o amor pela humanidade, a verdade e a confiança, a qualidade e a inovação e a valorização do bem-estar organizacional, favorecendo um ambiente de trabalho colaborativo, relações de confiança, a melhoria contínua e um forte sentido de pertença entre os colaboradores.

Estes princípios encontram-se alinhados com os objetivos da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023, na medida em que privilegiam a criação de condições que favorecem o bem-estar, o desenvolvimento das pessoas e a melhoria contínua das organizações.

Com base na filosofia de gestão de Márcio Fernandes, descrita por Dias et al. (2024), a Figura 1 apresenta um modelo estruturado em quatro dimensões interligadas: Acreditar, Compartilhar, Praticar e Melhorar. Cada uma destas dimensões é sustentada por pilares específicos e por um conjunto de questões orientadoras que apoiam a reflexão estratégica e a implementação de práticas organizacionais promotoras do bem-estar, da felicidade e do desempenho sustentável.

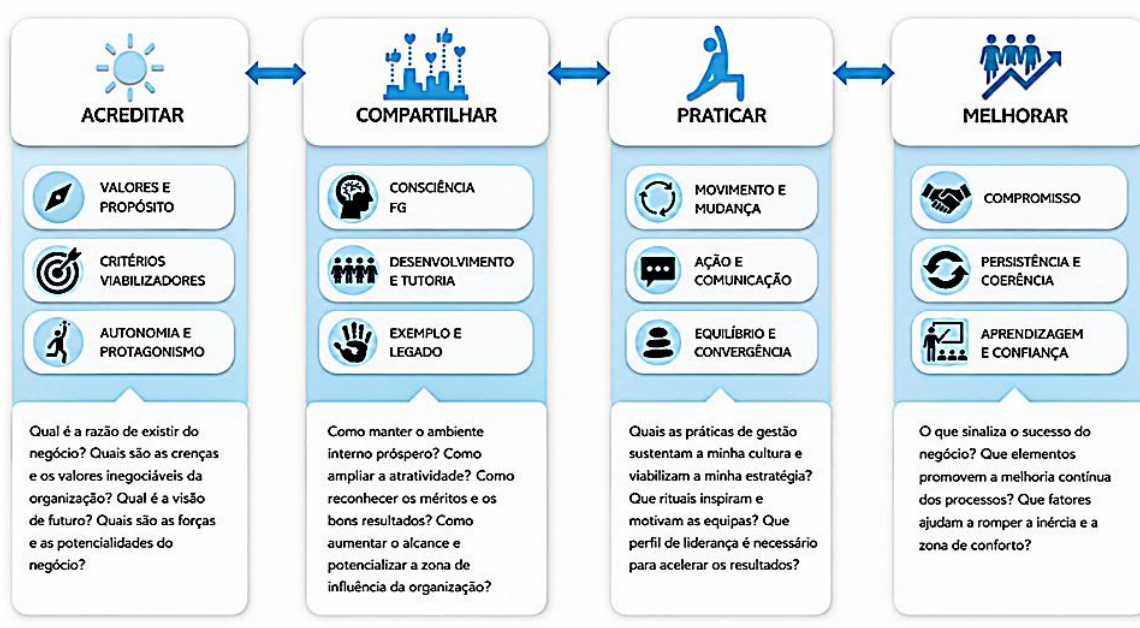


Figura 1 - Modelo de gestão baseado na filosofia de Márcio Fernandes

(Fonte: Elaboração da autora, com base em Dias et al. (2024))

O modelo de gestão desenvolvido por Márcio Fernandes evidencia que o desenvolvimento sustentável das organizações resulta da articulação entre valores,

liderança, práticas de gestão e melhoria contínua. As quatro dimensões apresentadas constituem um ciclo integrado, no qual a definição de um propósito organizacional (Acreditar) sustenta a criação de uma cultura de partilha e desenvolvimento (Compartilhar), que, por sua vez, se concretiza através de práticas de gestão e liderança (Praticar) e culmina na monitorização dos resultados, na aprendizagem organizacional e na melhoria contínua (Melhorar).

A integração, numa única representação gráfica, das dimensões, dos respetivos pilares e das questões orientadoras permite compreender de forma mais clara a relação entre estes elementos, evidenciando a sua complementaridade e o seu contributo para a construção de uma cultura organizacional centrada nas pessoas.

No âmbito do presente estudo, este modelo assume particular relevância por apresentar práticas de gestão convergentes com os princípios da NP 4590:2023, constituindo um referencial conceptual útil para analisar o potencial de implementação de um Sistema de Gestão do Bem-Estar e Felicidade Organizacional no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém). Neste sentido, constitui um enquadramento conceptual relevante para compreender de que forma uma cultura organizacional orientada para o bem-estar e a felicidade pode contribuir para a implementação dos princípios preconizados pela NP 4590:2023 no contexto do ensino superior.

2.4. A Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 — Enquadramento, estrutura e aplicabilidade

A Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 – *Sistema de Gestão do Bem-Estar e Felicidade Organizacional — Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização* foi publicada pelo Instituto Português da Qualidade (2023), constituindo um referencial normativo pioneiro no contexto nacional e europeu. Esta norma estabelece os requisitos e as linhas de orientação para a criação, implementação, manutenção e melhoria contínua de um sistema de gestão do bem-estar e da felicidade organizacional, aplicável a organizações de qualquer dimensão, setor de atividade ou natureza jurídica, incluindo instituições públicas.

A NP 4590:2023 integra, de forma explícita, o conceito de felicidade organizacional como dimensão autónoma e mensurável da gestão, distinguindo-se dos referenciais internacionais existentes na área da saúde ocupacional e do envolvimento dos colaboradores, como a ISO 45003:2021 (*Psychological health and safety at work - Guidelines for managing psychosocial risks*) e a ISO 10018:2020 (*People Engagement*

- *Guidance for people engagement*). Do ponto de vista estrutural, a norma foi desenvolvida segundo a estrutura de alto nível (*High Level Structure – HLS*) adotada pelas normas ISO (*International Organization for Standardization*), o que facilita a sua integração com outros sistemas de gestão já implementados nas organizações. Esta compatibilidade permite articular a NP 4590:2023 com outros referenciais de gestão, como a ISO 9001 (ISO, 2015), relativa aos sistemas de gestão da qualidade, e a ISO 45001 (ISO, 2018), dedicada aos sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho. A adoção desta estrutura comum favorece uma abordagem integrada da gestão, reduzindo a duplicação de procedimentos, promovendo sinergias entre sistemas e reforçando a melhoria contínua. Esta compatibilidade estrutural é particularmente relevante para instituições como o Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém), que operam num quadro de exigências regulatórias e de acreditação e podem beneficiar da integração entre diferentes sistemas de gestão.

Os requisitos da norma organizam-se em torno de quatro domínios fundamentais: a liderança e o compromisso da gestão de topo, que assumem a promoção do bem-estar como uma prioridade estratégica; o planeamento, que inclui a identificação de riscos e oportunidades relacionados com o bem-estar, bem como a definição de objetivos mensuráveis; o suporte, que abrange a disponibilização de recursos, o desenvolvimento de competências e a comunicação interna; e a operacionalização, que contempla a implementação de práticas concretas de promoção da saúde física e mental, do reconhecimento profissional e da participação ativa dos colaboradores. A norma prevê ainda a monitorização e avaliação contínua dos resultados, bem como um ciclo de melhoria assente nos princípios PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

Um aspeto distintivo da NP 4590:2023 reside na centralidade que confere à voz dos colaboradores. A norma exige a criação de mecanismos formais e acessíveis de escuta e de participação, reconhecendo que o bem-estar organizacional não pode ser construído de forma unilateral pela gestão, mas resulta necessariamente de um processo cocriado com as pessoas que integram a organização. Esta dimensão participativa alinha-se com as abordagens teóricas de Seligman (2011) e Diener et al. (2018), que sublinham a importância do envolvimento ativo dos indivíduos na construção de contextos de trabalho promotores de bem-estar.

No contexto do ensino superior público, a aplicação da NP 4590:2023 apresenta especificidades que merecem atenção. A natureza da função pública, com os seus

constrangimentos em matéria de autonomia de gestão de recursos humanos, a diversidade de perfis profissionais e a coexistência de culturas organizacionais distintas nas diferentes unidades orgânicas (UO) de uma instituição como o IPSantarém constituem variáveis que influenciam tanto a viabilidade como a eficácia de uma eventual implementação. Simultaneamente, estas mesmas características tornam a norma particularmente pertinente, na medida em que o IPSantarém, enquanto entidade empregadora pública com responsabilidades sociais acrescidas, tem um mandato ético e institucional para assegurar condições de trabalho dignas, saudáveis e motivadoras para os seus colaboradores.

Importa salientar que a NP 4590:2023 não impõe um modelo único de intervenção, mas antes um quadro de requisitos que cada organização deve adaptar à sua realidade, cultura e objetivos. Esta flexibilidade interpretativa, se por um lado exige uma leitura cuidada e contextualizada da norma, por outro lado constitui uma oportunidade para o IPSantarém construir um sistema de gestão do bem-estar que seja genuinamente representativo das suas especificidades institucionais.

Neste sentido, a análise da NP 4590:2023 no contexto do presente estudo permite não apenas compreender o seu enquadramento teórico e estrutural, mas também avaliar, de forma crítica, a sua aplicabilidade prática no IPSantarém, tendo em conta as suas especificidades organizacionais.

2.5. Barreiras, Desafios e Fatores Facilitadores da Implementação de Normas de Bem-estar

Segundo Kotter (2006), a resistência à mudança é um dos desafios mais comuns na implementação de novas práticas organizacionais. Além disso, Fernandez e Rainey (2006) destacam que, no setor público, fatores como a burocracia e a falta de formação podem dificultar a adoção de novas normas, tornando essencial um planeamento estratégico sólido para mitigar esses obstáculos.

Embora exista consenso sobre a importância do bem-estar no trabalho, persistem controvérsias relativamente à relação causal entre o bem-estar e a produtividade. Paillé (2013) argumenta que o bem-estar reduz o absentismo e aumenta a motivação, mas estudos desenvolvidos em diferentes contextos culturais indicam que esses benefícios podem variar significativamente.

De acordo com o Instituto Português da Qualidade (2023), a implementação de normas como a Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 requer o compromisso da gestão de topo, a participação ativa das pessoas que trabalham na organização e o desenvolvimento de ações de sensibilização e de aquisição de competências relacionadas com o bem-estar organizacional. A norma destaca ainda a importância da comunicação, da integração do sistema de gestão nos processos organizacionais e da melhoria contínua como elementos facilitadores da sua implementação. A questão dos fatores individuais é igualmente debatida. Enquanto Fisher (2010) destaca a resiliência e a autoeficácia como fatores cruciais, Demo et al. (2022) defendem que o suporte organizacional exerce um impacto mais significativo. Estes resultados sugerem que as organizações devem equilibrar as suas intervenções entre as práticas estruturais e o desenvolvimento individual dos colaboradores.

Neste sentido, os desafios identificados assumem particular relevância no contexto do Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém), uma vez que as características inerentes ao setor público podem influenciar o processo de implementação da NP 4590:2023, exigindo uma abordagem estratégica, gradual e adaptada à realidade organizacional.

2.6. Gestão de Pessoas e Retenção de Talentos

Bakker et al. (2014) e Alfes et al. (2013) exploram ainda a relação entre o envolvimento no trabalho e a retenção de talentos, evidenciando que níveis mais elevados de envolvimento estão associados a uma menor intenção de rotatividade. Esta relação reforça a importância de alinhar as políticas organizacionais às necessidades dos colaboradores para promover um ambiente de trabalho mais saudável, mais sustentável e mais produtivo.

Segundo a Ordem dos Psicólogos Portugueses (2018), a implementação de programas de bem-estar é fundamental para consolidar a felicidade no trabalho. As organizações podem desenvolver uma cultura que fomente valores como o respeito, a colaboração e o reconhecimento, contribuindo para uma atmosfera de apoio e camaradagem. Políticas que incentivem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional são especialmente importantes, pois ajudam os colaboradores a gerir melhor as suas responsabilidades e a alcançar uma vida mais satisfatória e mais equilibrada. Além disso, é essencial investir em programas de desenvolvimento pessoal e profissional que ofereçam oportunidades contínuas de crescimento e de aprendizagem. Estas iniciativas não só melhoram a

satisfação dos colaboradores, mas também aumentam a sua lealdade e a sua disposição para contribuir com a organização a longo prazo. Jiang, Lepak, Hu, et al. (2012) e Jiang, Lepak, Han, et al. (2012) destacam que este equilíbrio resulta de práticas de gestão de recursos humanos que incentivam o envolvimento dos colaboradores e fomentam um ambiente organizacional inclusivo.

Neste sentido, a promoção do bem-estar organizacional assume-se como um fator estratégico na gestão de pessoas, podendo contribuir significativamente para a retenção de talento no contexto do Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém). A eventual implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 poderá reforçar estas práticas, promovendo uma abordagem mais estruturada e integrada à gestão do bem-estar e ao desenvolvimento dos recursos humanos.

2.7. Medição do Bem-Estar Organizacional e Ferramentas de Avaliação

Conforme Paillé (2013), o bem-estar no trabalho resulta da interação entre dimensões pessoais e organizacionais. A literatura distingue fatores individuais, como a resiliência, a autoeficácia e o envolvimento emocional, de fatores estruturais, como as políticas de gestão, as práticas de liderança e a cultura organizacional (Van de Voorde et al., 2012). A revisão da literatura de Warr e Nielsen (2018) evidencia que o impacto do bem-estar no desempenho organizacional tende a ser mais expressivo quando existe alinhamento entre o suporte organizacional percebido e a autonomia individual. Assim, a implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém) deve considerar simultaneamente estas duas dimensões, pessoal e estrutural, garantindo coerência entre a cultura institucional e as práticas de promoção do bem-estar.

A Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021) afirma que a promoção do bem-estar e da felicidade no trabalho é, portanto, uma prioridade estratégica para qualquer organização que procura o sucesso sustentável. A adoção de normas como a NP 4590:2023 e a implementação de práticas que valorizem os colaboradores têm o potencial de transformar os locais de trabalho em ambientes mais saudáveis e mais produtivos. Ao valorizar o bem-estar dos colaboradores, as organizações não estão apenas a melhorar a produtividade, estão sim a assumir um compromisso ético e humano, promovendo uma cultura organizacional inclusiva e humanizada que valoriza o crescimento e o desenvolvimento pessoal e profissional. Este compromisso não só fortalece a estrutura

interna da organização como também cria um impacto positivo na sociedade, promovendo uma abordagem mais equilibrada e sustentável para o mundo corporativo.

Robbins e Judge (2024) afirmam que o comportamento organizacional (CO) tem evoluído como uma área interdisciplinar, integrando contributos da Psicologia, da Sociologia e da Economia. Esta evolução reflete a necessidade de compreender as dinâmicas humanas e organizacionais para desenvolver práticas que promovam o bem-estar e a produtividade no trabalho. A avaliação destas dimensões exige a utilização de instrumentos de medição válidos e fiáveis, que permitam analisar construtos como a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a saúde organizacional, assegurando que as conclusões obtidas assentam em evidência científica robusta. Estas ferramentas são essenciais para implementar e monitorizar práticas promotoras do bem-estar dos colaboradores, permitindo uma avaliação contínua das intervenções organizacionais. O recurso a instrumentos validados contribui para a qualidade e a credibilidade dos resultados obtidos.

Segundo Kozlowski e Klein (2000), a abordagem multinível do CO, como níveis individual, grupal e organizacional, permite compreender como as variáveis interagem, influenciando o desempenho geral das organizações. Esta perspetiva facilita o desenvolvimento de intervenções adaptadas a cada nível. Por exemplo, no nível individual, podem ser desenvolvidos programas de formação e desenvolvimento pessoal; no nível grupal, práticas que promovam a coesão e a colaboração; e, no nível organizacional, políticas que equilibrem as exigências do trabalho com o bem-estar dos colaboradores.

Conforme DeVellis e Thorpe (2022), a validade e a fiabilidade das ferramentas de medição desempenham um papel fundamental no CO. A criação de instrumentos específicos para avaliar a eficácia das intervenções organizacionais é essencial para monitorizar os resultados e ajustar as práticas conforme necessário. Esta abordagem garante que as metas organizacionais estejam alinhadas com os resultados esperados.

De acordo com Robbins e Judge (2024), as organizações que investem no bem-estar dos seus colaboradores criam ambientes mais produtivos e resilientes, enquanto contribuem para um impacto positivo na sociedade.

No âmbito do presente estudo, a utilização de instrumentos de medição do bem-estar organizacional permite recolher e analisar as perceções dos colaboradores do

IPSantarém, constituindo um elemento fundamental para avaliar o potencial de implementação da NP 4590:2023.

Com base na revisão da literatura sobre o bem-estar organizacional e na análise da NP 4590:2023, foi desenvolvido pela autora um modelo conceptual (Figura 2), que sintetiza os principais fatores, desafios e impactos associados à implementação da norma. Este modelo resulta da integração crítica dos contributos teóricos analisados, abordando as lacunas organizacionais, os desafios de implementação e os benefícios esperados.

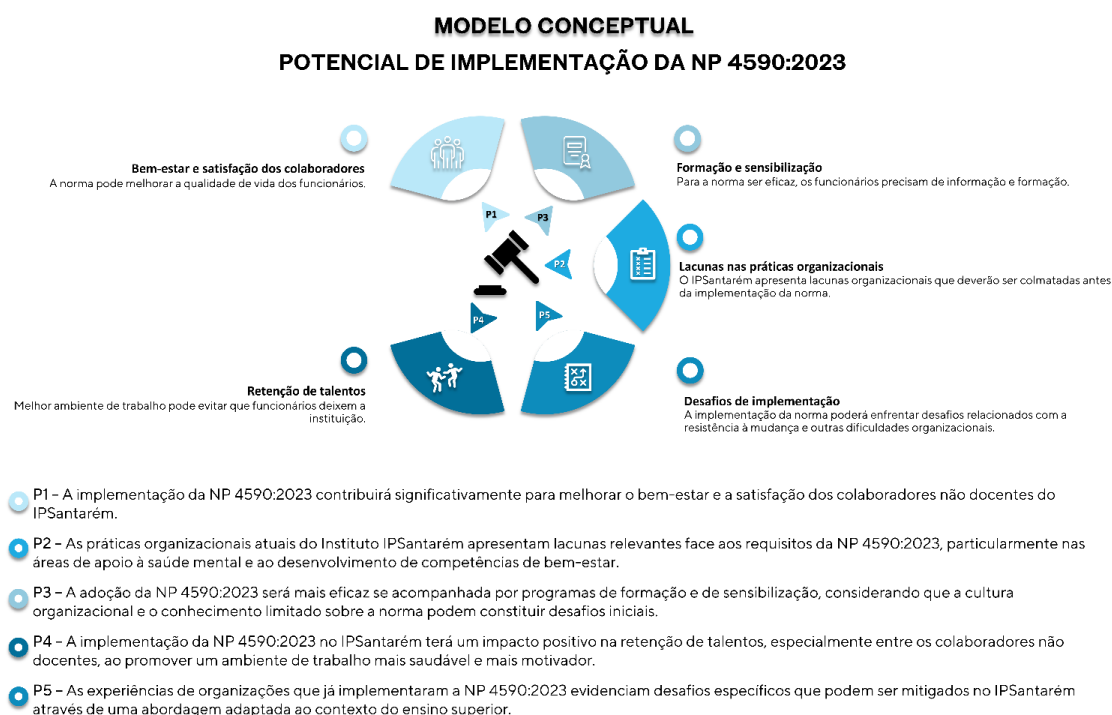


Figura 2 - Modelo Conceptual

3. Metodologia

O presente estudo tem como objetivo avaliar o potencial de implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém), recorrendo a uma abordagem metodológica mista. A investigação combina métodos quantitativos e qualitativos, permitindo obter uma visão abrangente das perceções dos colaboradores não docentes e compreender os desafios e as oportunidades associados à implementação da norma.

A opção por esta abordagem permite explorar a dimensão quantitativa das respostas obtidas através dos questionários e aprofundar as experiências e perceções recolhidas por meio das entrevistas semiestruturadas. A metodologia adotada assenta na recolha de dados através de questionários e entrevistas semiestruturadas, possibilitando uma análise abrangente e rigorosa do contexto organizacional.

3.1. Abordagem Metodológica

O primeiro passo deste estudo consistiu na realização de um diagnóstico da situação atual do bem-estar organizacional no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém). Para esse efeito, procedeu-se à análise dos dados recolhidos através dos questionários e das entrevistas semiestruturadas, permitindo identificar padrões, desafios e necessidades percecionadas pelos participantes relativamente ao bem-estar organizacional e ao potencial de implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023. Este diagnóstico constituiu a base para a formulação de recomendações e estratégias de implementação da NP 4590:2023. A investigação centra-se na análise das perceções dos colaboradores relativamente ao potencial de implementação da NP 4590:2023 no IPSantarém. Para tal, foram explorados aspetos como as práticas atuais de bem-estar organizacional, a adequação da norma ao contexto institucional, as barreiras e os fatores facilitadores da sua implementação, bem como o seu potencial impacto na satisfação dos colaboradores. A abordagem mista permite cruzar dados quantitativos e qualitativos, fornecendo uma visão completa da aplicabilidade da norma.

Este estudo adota uma abordagem metodológica mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos, com o objetivo de realizar uma análise detalhada e abrangente sobre o potencial de implementação da NP 4590:2023 no IPSantarém. O estudo apresenta um carácter exploratório-descritivo, uma vez que procura descrever as práticas e as perceções existentes e, simultaneamente, explorar o potencial de implementação da norma. A componente qualitativa foi desenvolvida através de três

entrevistas semiestruturadas, realizadas a participantes com perspetivas complementares sobre a NP 4590:2023: um profissional diretamente envolvido na implementação da norma numa organização certificada (perspetiva prática), o Responsável do Gabinete da Qualidade do IPSantarém (perspetiva técnica) e a Vice-Presidente do IPSantarém (perspetiva estratégica). Esta diversidade de perfis permitiu analisar o potencial de implementação da norma sob diferentes dimensões, abrangendo aspetos operacionais, técnicos e institucionais.

De acordo com Vilelas (2025), a escolha de métodos mistos possibilita uma compreensão mais completa de fenómenos complexos, combinando as forças das abordagens qualitativa e quantitativa. Este enquadramento metodológico permite descrever as práticas existentes e explorar o potencial de implementação da NP 4590:2023 no contexto do IPSantarém.

3.2. População e Amostragem

A população-alvo dos inquéritos foi composta por colaboradores não docentes do Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém), correspondendo a um total de 224 colaboradores.

Foi alcançada uma amostra de 100 colaboradores não docentes, abrangendo diferentes áreas e funções, o que permitiu obter uma visão abrangente das perceções internas, correspondendo a aproximadamente 44,6% da população.

O inquérito foi divulgado à totalidade da população-alvo, constituída pelos 224 colaboradores não docentes do Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém), tendo a participação sido voluntária e resultado de um processo de autosseleção. Assim, não se tratou de uma amostragem por conveniência, mas de um convite censitário dirigido à população em estudo, do qual resultou uma taxa de resposta de 44,6%. Foram definidos como critérios de inclusão a existência de vínculo laboral ao IPSantarém e o exercício de funções não docentes. Embora a taxa de resposta seja considerada adequada para este tipo de estudos, a participação voluntária pode introduzir viés de não resposta, na medida em que os colaboradores que optaram por responder poderão diferir sistematicamente daqueles que não participaram. Esta limitação é discutida na secção 3.8 e retomada na secção 5.3.

Relativamente à componente qualitativa, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas a participantes com diferentes perspetivas sobre a Norma Portuguesa

(NP) 4590:2023. As entrevistas abrangeram uma perspetiva prática, representada por um profissional diretamente envolvido na implementação da norma numa organização certificada; uma perspetiva técnica, representada pelo Responsável do Gabinete da Qualidade do IPSantarém; e uma perspetiva estratégica, representada pela Vice-Presidente da instituição. Esta diversidade de perfis permitiu recolher contributos complementares sobre a viabilidade, os desafios e as oportunidades associadas à eventual implementação da NP 4590:2023 no contexto do IPSantarém.

3.3. Caracterização da Amostra

A análise do tempo de serviço dos participantes evidencia uma amostra heterogénea, com maior concentração de colaboradores com mais de 20 anos de vínculo institucional (27%), seguidos daqueles que trabalham entre 1 e 3 anos (25%) e entre 4 e 9 anos (20%). A mesma percentagem (20%) indicou ter entre 10 e 20 anos de experiência profissional, enquanto apenas 8% afirmaram trabalhar na instituição há menos de um ano.

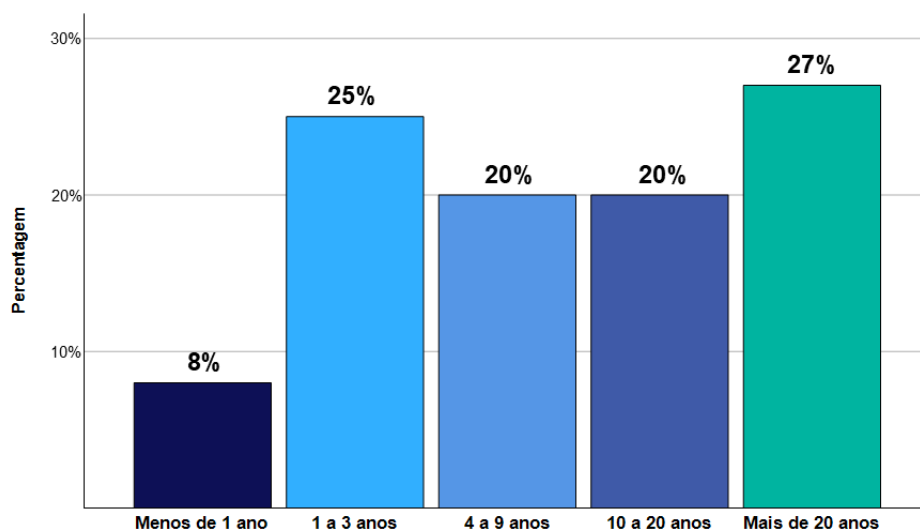


Figura 3 - Tempo de serviço na organização
(Fonte: Dados do inquérito (2025))

Esta distribuição demonstra a coexistência de colaboradores com longa experiência institucional e elementos mais recentes, evidenciando uma estrutura organizacional diversificada ao nível da antiguidade.

Relativamente à intenção de permanência, 91% dos participantes afirmaram pretender continuar a trabalhar na organização nos próximos três anos.

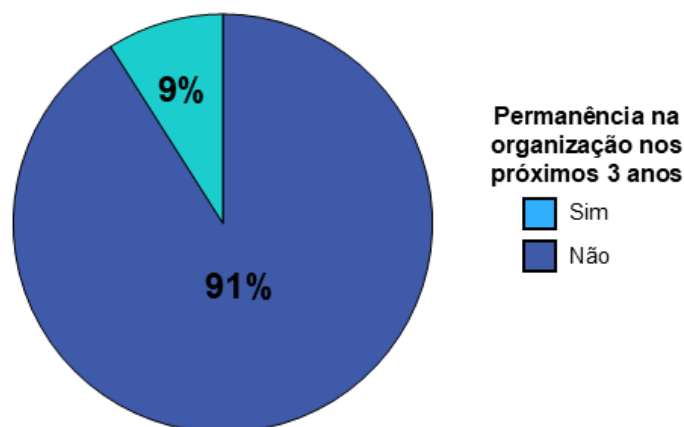


Figura 4 - Intenção de permanência nos próximos três anos

(Fonte: Dados do inquérito (2025))

Esta caracterização permite contextualizar os resultados obtidos, assegurando uma melhor compreensão das perceções analisadas no capítulo seguinte.

3.4. Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados

A recolha de dados foi realizada através de um inquérito por questionário e de entrevistas semiestruturadas. O questionário ([Anexo 1](#)) avaliou as perceções e o conhecimento dos colaboradores não docentes do Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém) em relação à Norma Portuguesa (NP) 4590:2023, bem como o impacto potencial da norma no bem-estar organizacional.

O questionário foi elaborado com base em literatura relevante sobre o bem-estar organizacional, a felicidade no trabalho, a retenção de talentos e as normas de gestão. Algumas questões foram inspiradas no estudo de Dias et al. (2024), garantindo uma abordagem abrangente na avaliação das perceções dos colaboradores sobre a NP 4590:2023. Foram incluídas questões em escala de *Likert* de cinco pontos, questões dicotómicas, questões de escolha múltipla e questões abertas, de modo a recolher informação quantitativa e qualitativa complementar. De forma a sistematizar a estrutura do questionário aplicado, apresenta-se na Tabela 1 a correspondência entre as dimensões analisadas, as questões incluídas, o tipo de escala utilizado e as respetivas fontes de suporte.

Tabela 1 - Estrutura do inquérito por questionário aplicado aos colaboradores não docentes

Dimensão analisada	Questões	Tipo de resposta/escala	Fonte
Conhecimento e percepção sobre a NP 4590:2023	Q1 a Q10	Escolha múltipla, dicotómica e escala de <i>Likert</i> de 5 pontos	Elaboração própria com base na NP 4590:2023 e Dias et al. (2024)
Bem-estar organizacional	Q11 a Q14	Escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, escolha múltipla e resposta aberta	Inspirado na literatura sobre bem-estar organizacional
Retenção e satisfação no trabalho	Q15 a Q18	Dicotómica, escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, escolha múltipla e resposta aberta	Adaptado da literatura sobre retenção de talentos e satisfação no trabalho
Implementação da NP 4590:2023	Q19 a Q22	Escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, escolha múltipla e resposta aberta	Elaboração própria com base na NP 4590:2023
Desenvolvimento profissional e benefícios	Q23 a Q25	Resposta dicotómica	Elaboração própria
Caracterização geral da organização e experiência profissional	Q26 a Q29	Escolha múltipla	Elaboração própria
Comentários adicionais	Q30 a Q32	Resposta aberta	Elaboração própria

Para assegurar a adequação do instrumento de recolha de dados, o questionário foi construído com base na revisão da literatura sobre bem-estar organizacional, felicidade no trabalho, retenção de talentos e implementação da NP 4590:2023. A elaboração das questões teve igualmente em consideração contributos de estudos anteriores nesta área, permitindo assegurar a correspondência entre os conteúdos do questionário e os objetivos da investigação.

A coerência do instrumento foi assegurada através da utilização de questões claras e objetivas, organizadas por dimensões temáticas, bem como pela aplicação uniforme do questionário a todos os participantes. Esta abordagem permitiu recolher informação relevante sobre as perceções dos colaboradores relativamente ao bem-estar organizacional, às condições de trabalho e ao potencial de implementação da NP 4590:2023 no contexto do IPSantarém.

Complementarmente ao inquérito por questionário, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas, cujos guiões foram adaptados ao perfil e à experiência dos participantes, contemplando uma perspetiva prática, uma perspetiva técnica e uma perspetiva estratégica. Apesar desta adaptação, os guiões mantiveram uma estrutura

comum, organizada por blocos temáticos relacionados com o conhecimento e enquadramento da NP 4590:2023, a viabilidade da sua implementação, os desafios e fatores condicionantes, os impactos e benefícios esperados, bem como as recomendações para uma eventual aplicação no IPSantarém. De forma a sistematizar a estrutura dos guiões utilizados, apresenta-se na Tabela 2 a organização dos blocos temáticos, os respetivos objetivos e as questões orientadoras.

Tabela 2 - Estrutura dos guiões das entrevistas semiestruturadas

Bloco temático	Objetivo	Questões orientadoras	Fonte
Legitimação da entrevista e enquadramento	Enquadrar o entrevistado, compreender a sua função e contextualizar a entrevista.	Caracterização do entrevistado e conhecimento da NP 4590:2023.	Elaboração própria
Implementação e viabilidade da NP 4590:2023	Explorar a aplicabilidade da norma e os fatores que influenciam a sua implementação.	Viabilidade, enquadramento institucional e fatores facilitadores.	Elaboração própria com base na NP 4590:2023
Desafios e obstáculos	Identificar barreiras, condicionantes e estratégias para ultrapassar dificuldades.	Desafios organizacionais, culturais e institucionais.	Elaboração própria com base na NP 4590:2023
Impactos e boas práticas	Analisar os benefícios esperados e identificar boas práticas.	Impacto no bem-estar, motivação, produtividade, retenção e desempenho organizacional.	Elaboração própria com base na NP 4590:2023
Recomendações e sugestões	Recolher recomendações para uma implementação eficaz da norma.	Condições de sucesso, recomendações e sugestões de melhoria.	Elaboração própria
Questões finais	Validar os temas abordados e permitir contributos adicionais.	Avaliação da entrevista e informação complementar.	Elaboração própria

A recolha de dados através do questionário foi realizada em formato online, permitindo um maior alcance dos participantes e facilitando o processo de resposta. As entrevistas semiestruturadas ([Anexo 4](#)) foram realizadas presencialmente, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, mediante obtenção do respetivo consentimento informado para gravação e posterior transcrição. Este procedimento permitiu assegurar uma recolha de dados mais aprofundada, possibilitando a exploração das perceções, experiências e recomendações dos participantes relativamente ao potencial de

implementação da NP 4590:2023 no IPSantarém, contribuindo para uma análise qualitativa rigorosa e contextualizada.

3.5. Modelo Conceptual

Com base na revisão da literatura e nos objetivos geral e específicos definidos na Introdução, desenvolveu-se um modelo conceptual que visa representar os principais fatores que influenciam o potencial de implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém). Este modelo estrutura-se em torno de cinco dimensões principais, que refletem os desafios, os fatores facilitadores e os potenciais impactos da adoção da norma no contexto organizacional.

O modelo conceptual foi construído com base nas proposições de investigação estabelecidas neste estudo e fundamentado em abordagens teóricas sobre o bem-estar organizacional, a retenção de talentos, as lacunas nas práticas institucionais e os processos de sensibilização e formação. A sua elaboração baseou-se na revisão da literatura, integrando os principais conceitos identificados e adaptando-os ao contexto específico do IPSantarém.

3.5.1. Estrutura do Modelo

O modelo conceptual apresenta uma relação dinâmica entre cinco dimensões centrais, que representam os principais fatores associados ao potencial de implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém).

Estas dimensões foram definidas com base na literatura revista e nas proposições de investigação formuladas neste estudo.

- **Dimensão 1 – Lacunas nas Práticas Organizacionais**

Esta dimensão representa as fragilidades e deficiências identificadas nas práticas institucionais do IPSantarém que podem constituir obstáculos à implementação da NP 4590:2023. Encontra-se alinhada com a Proposição P2, que identifica a existência de lacunas relevantes face aos requisitos da norma.

- **Dimensão 2 – Desafios de Implementação**

Engloba barreiras como a resistência à mudança, a falta de conhecimento sobre a norma e as dificuldades operacionais associadas à sua adoção. Estes desafios encontram-se alinhados com a Proposição P5, que evidencia que organizações que já implementaram a NP 4590:2023 enfrentaram desafios que poderão igualmente surgir no IPSantarém, exigindo uma abordagem adaptada ao contexto institucional.

- **Dimensão 3 – Potencial de Implementação da NP 4590:2023**

Representa o núcleo central do modelo conceptual, ilustrando o potencial de implementação da NP 4590:2023 como um processo estruturado orientado para responder às lacunas organizacionais e aos desafios identificados, constituindo o eixo central da análise.

- **Dimensão 4 – Formação e Sensibilização**

Esta dimensão remete para a necessidade de capacitar e sensibilizar os colaboradores para os objetivos, os princípios e os benefícios da NP 4590:2023. A formação surge como um fator crítico para promover o conhecimento da norma, incentivar a participação dos colaboradores e facilitar o processo da sua implementação, encontrando-se associada à Proposição P3.

- **Dimensão 5 – Bem-estar Organizacional e Retenção de Talentos**

Esta dimensão representa os potenciais impactos decorrentes da implementação da norma, nomeadamente ao nível da melhoria do ambiente organizacional, do bem-estar dos colaboradores e da retenção de talentos. Encontra-se relacionada com as Proposições P1 e P4, que evidenciam, respetivamente, o contributo da NP 4590:2023 para o bem-estar e satisfação dos colaboradores e para a retenção de talentos no IPSantarém.

3.5.2. Representação Visual do Modelo

A representação visual do modelo conceptual (Figura 2) segue uma estrutura lógica, na qual as lacunas organizacionais e os desafios de implementação influenciam diretamente o potencial de implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023. Por sua vez, a implementação da norma poderá gerar impactos positivos na organização, nomeadamente ao nível do bem-estar e da satisfação dos colaboradores, bem como da retenção de talentos. A formação e sensibilização assumem um papel facilitador ao longo deste processo, contribuindo para o sucesso da implementação da norma.

3.5.3. Justificação do Modelo

A criação deste modelo conceptual baseia-se na necessidade de estruturar os principais fatores associados ao potencial de implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém). O modelo permite compreender de que forma os desafios e as lacunas organizacionais podem influenciar o potencial de implementação da norma, evidenciando simultaneamente a importância da formação e da sensibilização para minimizar resistências e facilitar o processo. Adicionalmente, permite identificar os potenciais impactos da implementação da NP

4590:2023, fornecendo um enquadramento conceptual que sustenta a análise dos resultados e a formulação de recomendações no âmbito da gestão organizacional.

3.5.4. Relação entre as Dimensões do Modelo Conceptual e as Proposições de Investigação

Tabela 3 - Relação entre as Dimensões do Modelo Conceptual e as Proposições de Investigação

Dimensão do Modelo Conceptual	Proposição Correspondente	Explicação
Bem-estar e Satisfação dos Colaboradores	P1	A NP 4590:2023 apresenta potencial para contribuir para a melhoria do bem-estar e da satisfação dos colaboradores não docentes.
Lacunas nas Práticas Organizacionais	P2	O IPSantarém apresenta lacunas nas práticas organizacionais que necessitam de ser ajustadas para cumprir os requisitos da NP 4590:2023 antes da sua implementação.
Formação e Sensibilização	P3	Para que a implementação da NP 4590:2023 seja eficaz, é fundamental capacitar e sensibilizar os colaboradores para os objetivos e benefícios da norma.
Retenção de Talentos	P4	A implementação da NP 4590:2023 tem potencial para promover um ambiente de trabalho mais saudável e positivo, favorecendo a retenção de talentos no IPSantarém
Desafios de Implementação	P5	Organizações que já implementaram a norma enfrentaram desafios que podem igualmente surgir no IPSantarém, exigindo uma abordagem adaptada ao contexto institucional.

3.5.5. Considerações Finais sobre o Modelo Conceptual

Este modelo conceptual constitui uma ferramenta analítica que orienta a investigação sobre o potencial de implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém). A estrutura apresentada permite analisar criticamente os desafios, as estratégias e os potenciais impactos da implementação da norma na instituição. Além disso, facilita a formulação de recomendações práticas para apoiar uma futura implementação da NP 4590:2023, potenciando os seus benefícios para a organização e para os seus colaboradores.

O modelo conceptual constitui, assim, o referencial de análise utilizado para interpretar os dados recolhidos e discutir os resultados obtidos à luz das proposições de investigação estabelecidas. A articulação entre as dimensões do modelo e as evidências

empíricas permite compreender as condições que poderão favorecer o potencial de implementação da NP 4590:2023 no IPSantarém.

3.6. Análise de Dados

A análise dos dados recolhidos foi desenvolvida através das abordagens quantitativa e qualitativa. Para os dados quantitativos, foi aplicada estatística descritiva, recorrendo ao cálculo de frequências absolutas e relativas para as variáveis categóricas e de medidas de tendência central (média e mediana) e de dispersão (desvio-padrão), com o objetivo de caracterizar as tendências gerais das respostas e identificar padrões nas perceções dos colaboradores relativamente ao bem-estar organizacional e ao potencial de implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023. A análise estatística foi realizada com recurso ao *software IBM SPSS Statistics* (versão 29), que permitiu o tratamento, a organização e a interpretação dos dados recolhidos.

A análise descritiva permitiu sintetizar a informação obtida, constituindo a base para a interpretação e discussão dos resultados apresentados no capítulo seguinte.

Relativamente à componente qualitativa, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas, através da identificação e categorização dos principais temas emergentes relacionados com o potencial de implementação da NP 4590:2023. Para apoiar este processo, foi utilizado o *software Notion*, que permitiu organizar, codificar e estruturar a informação, facilitando a identificação de padrões, relações e recomendações decorrentes dos testemunhos dos participantes.

A combinação das abordagens quantitativa e qualitativa permitiu obter uma compreensão mais abrangente e contextualizada do fenómeno em estudo, contribuindo para uma interpretação mais consistente e fundamentada dos resultados.

3.6.1. Análise Quantitativa – Inquérito aos Colaboradores Não Docentes

A análise quantitativa enquadra-se na vertente descritiva do estudo, tendo sido conduzida de forma a complementar a abordagem qualitativa e a permitir a triangulação dos resultados.

A análise dos dados recolhidos através dos questionários aplicados aos colaboradores não docentes do IPSantarém foi realizada com recurso ao *software IBM SPSS Statistics* (versão 29). Recorreu-se à estatística descritiva, através do cálculo de frequências

absolutas e relativas para as variáveis categóricas e de medidas de tendência central (média e mediana) e de dispersão (desvio-padrão), com o objetivo de identificar padrões, tendências e percepções relacionadas com a NP 4590:2023, o bem-estar organizacional e o potencial da sua implementação no contexto do IPSantarém. Os resultados da análise quantitativa são apresentados no Capítulo 4 através de tabelas e gráficos que ilustram as principais tendências identificadas e permitem uma interpretação sistemática dos dados recolhidos.

3.6.2. Análise Qualitativa – Entrevistas semiestruturadas

A análise qualitativa foi realizada com base nas entrevistas semiestruturadas conduzidas a três participantes com diferentes perspetivas sobre a Norma Portuguesa (NP) 4590:2023: um colaborador de uma organização com experiência prática na implementação da norma, o Responsável do Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém) e a Vice-Presidente do IPSantarém.

Para o tratamento dos dados qualitativos foi adotada a metodologia de análise temática proposta por Braun e Clarke (2006), que constitui uma abordagem flexível e sistemática para identificar, organizar e interpretar padrões de significado presentes nos dados. Segundo os autores, a análise temática desenvolve-se através de seis fases principais:

1. Familiarização com os dados;
2. Geração de códigos iniciais;
3. Procura por temas;
4. Revisão dos temas;
5. Definição e nomeação dos temas;
6. Elaboração do relatório final.

Após a realização e transcrição integral das entrevistas, procedeu-se à leitura atenta e repetida dos conteúdos, com o objetivo de garantir uma compreensão aprofundada das ideias expressas pelos participantes. Posteriormente, foram identificadas unidades de significado e atribuídos códigos iniciais representativos dos principais conteúdos emergentes.

Para apoiar o processo de codificação, categorização e organização dos dados, foi utilizado o *software Notion*. Cada excerto selecionado das entrevistas foi registado numa base de dados estruturada, contendo informação relativa ao excerto, entrevistado, código inicial, categoria temática, subcategoria, interpretação e eixo analítico.

Esta organização facilitou a sistematização dos dados, a identificação de relações entre os temas emergentes, contribuindo para um processo de análise qualitativa mais rigoroso, organizado e transparente.

A Figura 5 apresenta um excerto da base de dados utilizada para a codificação temática das entrevistas no *software Notion*.

Análise Qualitativa – Entrevistas NP 4590						
Tabela Síntese por Categoria Síntese por Entrevistado			Nova			
Aa Excerto	Entrevistado	Código Inicial	Categoria Temática	Subcategoria	Interpretação	Eixo Analítico
"Estive diretamente envolvido como di	E1	Envolvimento direto	Conhecimento e Compreensão	Experiência prática	Demonstra conhecimento aprofundado	Conhecimento da Norma
"A norma convida-nos a olhar para den	E1	Reflexão organizacional	Conhecimento e Compreensão	Valorização interna	A norma é percecionada como útil	Cultura Organizacional
"Esta norma é extremamente importa	E1	Importância do bem-estar	Impactos e Benefícios	Valorização das pessoas	O bem-estar é visto como elemento-chave	Bem-estar Organizacional
"Todos devemos ter voz e a voz deve se	E1	Participação dos colaboradores	Fatores Facilitadores	Participação e inclusão	Reforça a importância da participação	Comunicação
"Não só viável como desejável."	E2	Viabilidade da implementação	Viabilidade de Implementação	Adequação institucional	Existe abertura institucional positiva	Implementação
"Já fazemos algumas ações que promo	E2	Práticas já existentes	Fatores Facilitadores	Base organizacional existen...	O IPSantarém possui iniciativas alinhadas	Implementação
"Precisamos fazer esta motivação antes	E2	Envolvimento prévio	Estratégias de Implementação	Sensibilização	A adesão depende da motivação prévia	Comunicação
"Quando a situação tem uma resposta,	E2	Feedback organizacional	Boas Práticas e Reconhecimento	Resposta aos colaboradores	O feedback aumenta o compromisso	Comunicação
"Vejo-a como uma ferramenta estratégi	E3	Ferramenta estratégica	Conhecimento e Compreensão	Visão estratégica	A norma é entendida como instrumento	Liderança
"Coloca as pessoas no centro de tudo."	E3	Centralidade das pessoas	Impactos e Benefícios	Gestão centrada nas pessoas	O bem-estar é considerado um valor central	Bem-estar Organizacional
"A norma é uma das que estão na linha	E2	Planeamento institucional	Viabilidade de Implementação	Integração estratégica	A implementação da norma é integrada	Implementação

Figura 5 - Excerto da base de dados de codificação temática no Notion

(Fonte: Dados das entrevistas (2026))

De seguida, os códigos foram agrupados em categorias temáticas mais abrangentes, permitindo identificar os principais padrões presentes nos discursos dos participantes. Da análise emergiram as seguintes categorias:

- Conhecimento e Compreensão da Norma;
- Viabilidade de Implementação;
- Fatores Facilitadores;
- Estratégias de Implementação;
- Desafios e Barreiras;
- Impactos e Benefícios;
- Boas Práticas e Recomendações.

Esta abordagem permitiu sistematizar e interpretar os dados qualitativos de forma estruturada, facilitando a identificação de convergências e divergências entre os participantes. Os resultados obtidos através deste processo são apresentados e discutidos no Capítulo 4 – Resultados.

3.7.Considerações Éticas

O presente estudo foi desenvolvido em conformidade com os princípios éticos aplicáveis à investigação científica. No caso do inquérito, foi incluída uma introdução informativa com o âmbito do estudo, os contactos para esclarecimentos, a finalidade do tratamento dos dados, a descrição dos procedimentos de recolha de dados, a indicação de que a participação era voluntária e a possibilidade de desistência a qualquer momento, culminando com o consentimento informado ([Anexo 1](#)). Para as entrevistas, foi elaborada uma declaração de consentimento informado para a captação e utilização de imagem e som, ou apenas de som, consoante a opção dos participantes ([Anexo 5](#)). Os dados recolhidos foram armazenados de forma segura, garantindo o acesso exclusivo da investigadora. Durante a realização das entrevistas, procurou assegurar-se uma postura imparcial por parte da investigadora, recorrendo a um guião semiestruturado previamente definido para promover a consistência da recolha de dados e minimizar potenciais vieses. A análise dos dados foi conduzida de forma rigorosa e imparcial, utilizando o *software Notion* para organizar e codificar as respostas qualitativas de forma sistemática e transparente.

O estudo foi desenvolvido em conformidade com as disposições do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016 (Regulamento

Geral sobre a Proteção de Dados), assegurando a confidencialidade, o anonimato e a proteção dos dados pessoais dos participantes. Todos os participantes foram previamente informados sobre os objetivos da investigação, o caráter voluntário da sua participação e o tratamento dos dados recolhidos, tendo prestado o respetivo consentimento informado. A divulgação do questionário foi autorizada pela Presidência do Instituto Politécnico de Santarém (Anexo 2), constituindo esta autorização um procedimento de natureza institucional e não uma aprovação por uma comissão de ética.

3.8.Considerações Metodológicas

A metodologia adotada apresenta algumas condicionantes que importa considerar na interpretação dos resultados. A recolha de dados quantitativos foi realizada junto dos colaboradores não docentes do Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém), não abrangendo outras categorias profissionais da instituição, como docentes ou estudantes. Adicionalmente, a componente qualitativa baseou-se na realização de entrevistas semiestruturadas a três participantes com perspetivas prática, técnica e estratégica sobre a Norma Portuguesa (NP) 4590:2023. Embora estas perspetivas permitam uma análise diversificada do fenómeno em estudo, os resultados devem ser interpretados à luz do contexto específico da investigação e da realidade institucional analisada.

Acresce que o estudo incidiu exclusivamente sobre o IPSantarém, pelo que os resultados obtidos refletem as características e especificidades desta instituição, não podendo ser generalizados a outras instituições de ensino superior sem a devida cautela. Ainda assim, a combinação de métodos quantitativos e qualitativos permitiu obter uma compreensão mais abrangente do fenómeno em estudo, reforçando a consistência da análise e contribuindo para a formulação de recomendações fundamentadas sobre o potencial de implementação da NP 4590:2023.

4. Resultados

O presente estudo tem como objetivo avaliar o potencial de implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém), com base na análise das perceções dos colaboradores não docentes e dos contributos recolhidos através de entrevistas semiestruturadas realizadas a participantes com perspetivas prática, técnica e estratégica sobre a norma. Os resultados apresentados nesta secção resultam de uma abordagem metodológica mista, integrando dados quantitativos provenientes dos inquéritos e dados qualitativos recolhidos através das entrevistas realizadas. A análise realizada permitiu compreender em que medida as práticas institucionais atuais se alinham com as orientações da NP 4590:2023, bem como identificar os principais desafios e barreiras à sua eventual implementação, nomeadamente ao nível da comunicação interna, da resistência à mudança e das limitações organizacionais. Adicionalmente, os resultados possibilitam analisar a perceção dos colaboradores relativamente ao bem-estar organizacional e ao impacto potencial da norma neste domínio.

A partir desta contextualização, apresentam-se os resultados obtidos, iniciando-se pela análise quantitativa decorrente dos inquéritos aplicados aos colaboradores não docentes do IPSantarém, seguida da análise qualitativa das entrevistas semiestruturadas realizadas a participantes com perspetivas prática, técnica e estratégica sobre a NP 4590:2023.

4.1. Análise Quantitativa – Inquérito aos não docentes do IPSantarém

O inquérito contou com 100 respostas válidas, correspondendo à amostra considerada para a análise quantitativa. Contudo, as variáveis relativas ao conhecimento da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 foram analisadas apenas para os participantes que indicaram conhecer a norma ($N = 32$), uma vez que apenas estes possuíam condições para responder às questões específicas sobre o seu conteúdo e aplicação.

4.1.1. Conhecimento sobre a Norma Portuguesa (NP) 4590:2023

Os resultados evidenciam que a Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 ainda apresenta um baixo nível de conhecimento entre os colaboradores não docentes do IPSantarém. Conforme ilustrado na Figura 6, apenas 32% dos participantes indicaram já ter ouvido falar da norma, enquanto a maioria (68%) referiu não a conhecer. A análise inferencial revelou ainda que o conhecimento da norma não apresentou associação estatisticamente significativa com a função desempenhada (dirigentes, técnicos

superiores e assistentes técnicos/operacionais) ($\chi^2(2)=1,12$; $p=0,94$), sugerindo que o desconhecimento é transversal aos diferentes grupos profissionais. Do mesmo modo, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas no conhecimento da norma em função da antiguidade dos colaboradores na instituição (Kruskal–Wallis $H=6,01$; $gl=4$; $p=0,20$), indicando que o tempo de serviço não se associa a um maior conhecimento da NP 4590:2023.

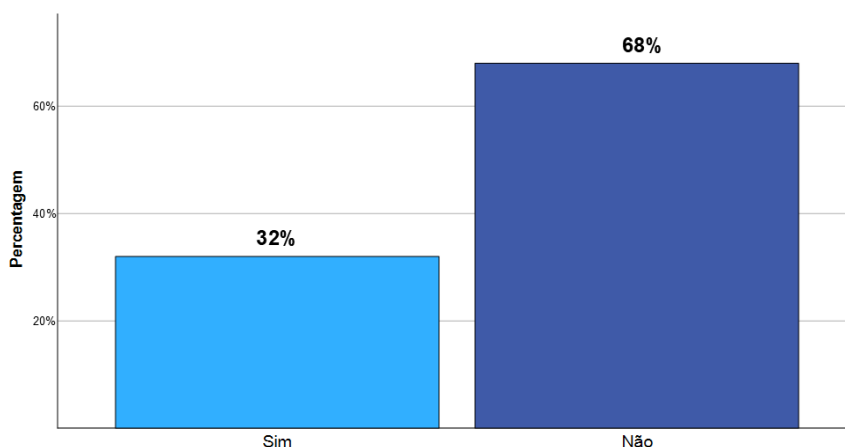


Figura 6 - Distribuição das respostas quanto ao conhecimento da NP 4590:2023
(Fonte: Dados do inquérito (2025))

Estes resultados evidenciam que, apesar da crescente relevância atribuída ao bem-estar organizacional, a NP 4590:2023 ainda apresenta um reduzido nível de disseminação entre os colaboradores não docentes do IPSantarém, constituindo um aspeto a considerar numa eventual implementação da norma.

4.1.2. Perceção e conhecimento sobre a norma

A análise das variáveis de perceção associadas à Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 evidencia que os participantes atribuem elevada relevância à norma, registando-se uma média de 4,28 (Md = 4,00). Relativamente ao nível de conhecimento da norma, observa-se uma média de 3,25 (Md = 3,00), correspondendo a um conhecimento moderado de acordo com a escala utilizada. No que respeita à avaliação do conhecimento do bem-estar organizacional antes do contacto com a norma, a média foi de 3,06 (Md = 3,00). A avaliação do conhecimento do bem-estar organizacional após o contacto com a norma apresentou igualmente uma média de 3,06 (Md = 3,00).

Tabela 4 - Estatísticas descritivas das variáveis de percepção e conhecimento da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023

		Relevância da Norma	Conhecimento da Norma	Autoavaliação do conhecimento sobre bem-estar organizacional antes do contacto com a norma	Autoavaliação do conhecimento sobre bem-estar organizacional após o contacto com a norma
N	Válido	32	32	32	32
	Omisso	68	68	68	68
Média		4,28	3,25	3,06	3,06
Mediana		4,00	3,00	3,00	3,00
Desvio Padrão		0,851	0,842	1,014	1,134

(Fonte: Dados do inquérito (2025))

Os resultados sugerem que, embora os participantes reconheçam a relevância da NP 4590:2023, o conhecimento efetivo sobre a norma continua a ser moderado. Verifica-se igualmente que a percepção do conhecimento sobre o bem-estar organizacional não apresenta diferenças relevantes entre a avaliação antes e após o contacto com a norma, evidenciando a necessidade de reforçar ações de sensibilização e formação neste domínio.

4.1.3. Bem-estar e satisfação no trabalho

Apresentam-se de seguida as estatísticas descritivas relativas às variáveis de bem-estar e satisfação no trabalho.

Tabela 5 - Estatísticas descritivas das variáveis de bem-estar e satisfação no trabalho

		Bem-estar no trabalho	Satisfação no Trabalho
N	Válido	100	100
	Omisso	0	0
Média		3,58	3,80
Mediana		4,00	4,00
Desvio Padrão		0,819	0,752

(Fonte: Dados do inquérito (2025))

A análise das variáveis de bem-estar e satisfação no trabalho evidencia uma perceção globalmente positiva por parte dos colaboradores não docentes. O bem-estar no trabalho apresenta $M = 3,58$ ($Md = 4,00$), enquanto a satisfação no trabalho regista $M = 3,80$ ($Md = 4,00$), indicando uma avaliação tendencialmente favorável destas dimensões.

Os valores de desvio padrão (0,819 no bem-estar e 0,752 na satisfação) revelam uma dispersão moderada das respostas, sugerindo heterogeneidade nas perceções dos participantes. Ainda assim, os resultados apontam para níveis consistentes de satisfação e bem-estar, refletindo condições organizacionais globalmente adequadas neste domínio.

Os resultados indicam que, embora exista margem para melhoria, o Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém) apresenta condições organizacionais globalmente favoráveis ao bem-estar e à satisfação dos colaboradores, constituindo uma base positiva para uma eventual implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023.

4.1.4. Avaliação das dimensões organizacionais do bem-estar

Nesta secção são analisadas as principais dimensões consideradas mais relevantes para o bem-estar organizacional pelos colaboradores, incluindo o apoio psicológico, a flexibilidade de horários, o reconhecimento profissional, a comunicação interna e as condições físicas do espaço de trabalho.

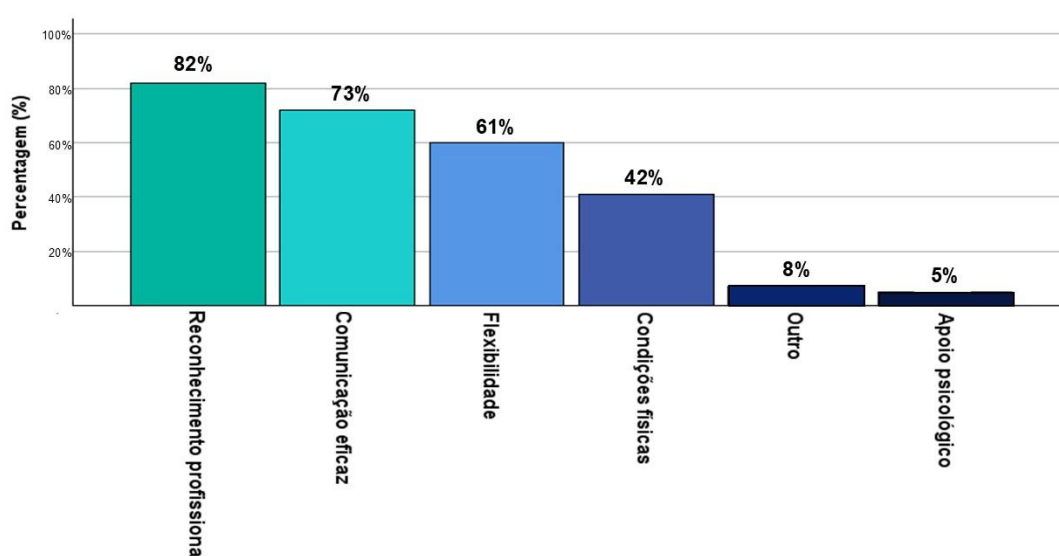


Figura 7 - Dimensões consideradas mais importantes para o bem-estar no trabalho
(Fonte: Dados do inquérito (2025))

Os resultados evidenciam que o reconhecimento profissional constitui a dimensão mais valorizada pelos colaboradores (82% dos casos), seguido da comunicação eficaz (73%) e da flexibilidade de horários (61%). Uma vez que a questão admitia até três escolhas, as percentagens correspondem à proporção de casos e a sua soma excede 100%. Estes resultados indicam que os participantes atribuem maior importância a fatores relacionados com a valorização do seu trabalho, a qualidade da comunicação interna e a conciliação entre a vida profissional e pessoal.

As condições físicas do espaço de trabalho foram selecionadas por 42% dos participantes, enquanto o apoio psicológico foi assinalado por 5%. A categoria "Outro" registou uma frequência residual (8%). Contudo, estes resultados devem ser interpretados com cautela, uma vez que a questão permitia a seleção de um máximo de três opções. Esta limitação do formato de resposta condiciona a distribuição das escolhas, penalizando estruturalmente as dimensões menos frequentemente selecionadas. Assim, as frequências observadas refletem a priorização efetuada pelos participantes entre as opções disponibilizadas, não permitindo concluir que as dimensões menos assinaladas sejam necessariamente pouco importantes ou menos valorizadas.

De forma global, os resultados permitem identificar as dimensões consideradas prioritárias para a promoção do bem-estar no trabalho, constituindo uma base relevante para a definição de futuras estratégias de implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém).

4.1.5. Fontes de Informação e Interesse em Formação

A maioria dos participantes tomou conhecimento da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 através de canais formais, nomeadamente ações de formação e comunicações institucionais (ambas com 31,3%), sugerindo que o contacto com a norma ocorre predominantemente por vias estruturadas. Em contraste, o reduzido recurso às reuniões internas e à pesquisa individual sugere que estes meios tiveram menor expressão entre as formas de contacto com a norma.

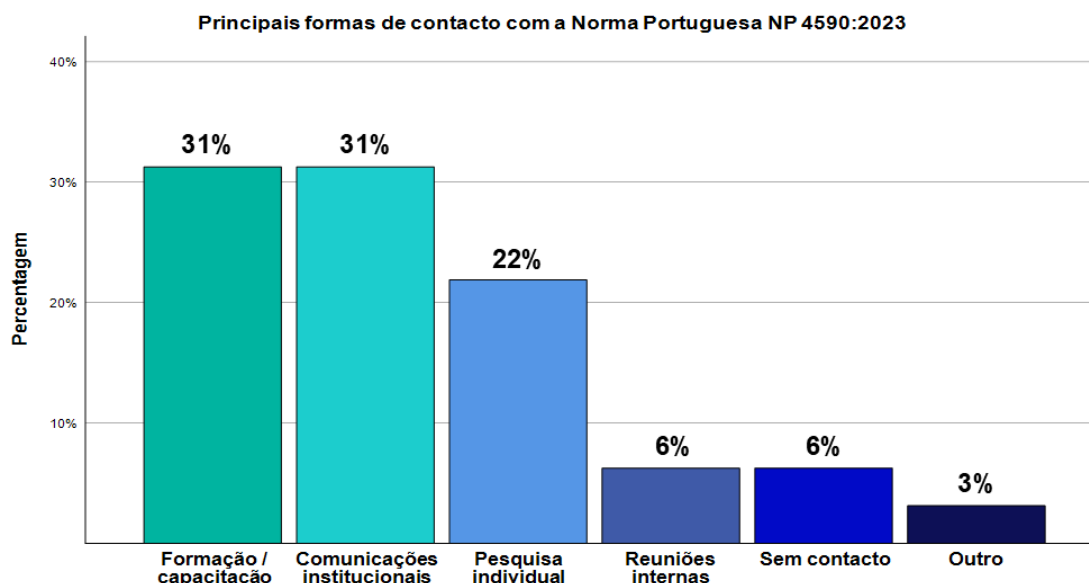


Figura 8 - Formas de contacto com a NP 4590:2023
(Fonte: Dados do inquérito (2025))

Entre os 32 participantes que indicaram conhecer a Norma Portuguesa (NP) 4590:2023, a maioria (84,4%; $n = 27$) manifestou interesse em aprofundar o seu conhecimento sobre a norma. Este resultado evidencia uma predisposição favorável para participar em iniciativas de sensibilização e formação por parte dos colaboradores que já possuem algum contacto com a NP 4590:2023. No entanto, importa salientar que esta questão foi respondida apenas pelos participantes que declararam conhecer a norma, pelo que os resultados não são generalizáveis à totalidade da amostra.

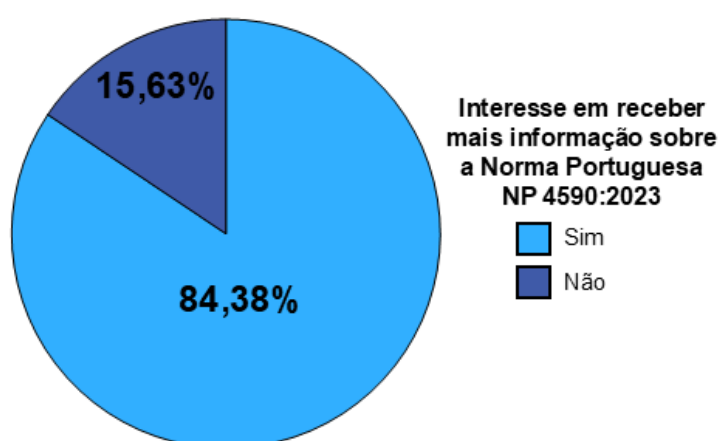


Figura 9 - Interesse em receber mais informação ou formação sobre a NP 4590:2023
(Fonte: Dados do inquérito (2025))

Este interesse constitui um indicador favorável ao potencial de implementação da NP 4590:2023 no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém), uma vez que o envolvimento dos colaboradores é reconhecido como um fator determinante para o sucesso dos processos de mudança organizacional.

4.2. Análise Qualitativa – Entrevistas semiestruturadas

Após a análise quantitativa, apresenta-se a componente qualitativa do estudo, baseada em entrevistas semiestruturadas realizadas a participantes com perspetivas complementares sobre a Norma Portuguesa (NP) 4590:2023. As entrevistas incluíram um colaborador de uma organização com experiência prática na implementação da norma, o Responsável do Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém) e a Vice-Presidente do IPSantarém.

A análise qualitativa permitiu complementar os resultados quantitativos, proporcionando uma visão mais aprofundada sobre os desafios, as oportunidades e as condições institucionais associadas ao potencial de implementação da NP 4590:2023.

De forma a contextualizar os contributos recolhidos, apresenta-se na Tabela 5 a caracterização dos participantes entrevistados. Para garantir a confidencialidade, os entrevistados são identificados através dos códigos E1, E2 e E3.

Tabela 6 - Caracterização dos entrevistados

Código	Perfil do entrevistado	Perspetiva
E1	Profissional com experiência na implementação da NP 4590:2023 numa organização certificada	Prática
E2	Responsável do Gabinete da Qualidade do IPSantarém	Técnica
E3	Vice-Presidente do IPSantarém	Estratégica

A Figura 10 apresenta a síntese das categorias temáticas identificadas durante a análise das entrevistas. Com base nesta estrutura, apresentam-se de seguida os principais resultados obtidos relativamente ao conhecimento e compreensão da norma, à sua viabilidade de implementação, aos fatores facilitadores, às estratégias de implementação, aos desafios e barreiras identificados, aos impactos e benefícios esperados e às boas práticas e recomendações partilhadas pelos participantes.



Figura 10 - Vista "Síntese por Categoria" da análise qualitativa no Notion
(Fonte: Dados das entrevistas (2026))

4.2.1. Conhecimento e Compreensão da Norma Portuguesa (NP)

4590:2023

A análise das entrevistas evidencia níveis diferenciados de conhecimento sobre a Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 entre os participantes. Enquanto o entrevistado E1 demonstrou um conhecimento aprofundado da norma, decorrente da sua experiência direta na respetiva implementação, os entrevistados E2 e E3 evidenciaram um conhecimento mais geral e uma perspetiva predominantemente institucional sobre o seu potencial de aplicação. Apesar destas diferenças, os três participantes reconheceram a relevância da NP 4590:2023 para a promoção do bem-estar organizacional e identificaram o seu potencial contributo para o reforço das práticas de gestão orientadas para as pessoas.

O entrevistado E1, enquanto elemento da equipa responsável pela implementação da norma nas Águas de Santarém, destacou o envolvimento direto no processo de certificação, evidenciando um conhecimento aprofundado dos requisitos e da filosofia subjacente ao referencial. Por sua vez, o entrevistado E2 referiu ter adquirido conhecimentos e competências através de formações específicas e da participação em projetos de apoio à implementação da norma noutras organizações.

Já a entrevistada E3 revelou um conhecimento mais associado à perspetiva estratégica e institucional, reconhecendo o potencial da norma para reforçar práticas de gestão orientadas para as pessoas.

De forma global, os entrevistados convergem na perspetiva de que a Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 constitui uma ferramenta relevante para promover ambientes de trabalho mais saudáveis, participativos e alinhados com as necessidades dos colaboradores, reconhecendo o seu potencial de aplicação no contexto organizacional.

4.2.2. Viabilidade da Implementação no Instituto Politécnico de Santarém

Relativamente à viabilidade de implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém), os participantes manifestaram uma posição globalmente favorável.

O entrevistado E2 considera que a implementação é não apenas viável, mas também desejável, argumentando que a instituição já desenvolve iniciativas relacionadas com a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, existindo, assim, uma base

favorável para a adoção do referencial. A entrevistada E3 partilha esta visão, embora destaque a necessidade de uma implementação gradual e sustentada por um diagnóstico prévio da realidade organizacional. Na sua perspetiva, a adaptação da norma ao contexto específico da instituição constitui um fator crítico para o sucesso do processo.

A experiência do entrevistado E1 reforça igualmente esta perceção positiva, sugerindo que a implementação é possível mesmo em contextos organizacionais complexos, desde que exista compromisso da gestão e envolvimento dos colaboradores. Os resultados sugerem, assim, que existe um potencial favorável para a implementação da NP 4590:2023 no IPSantarém, desde que a instituição assegure um planeamento adequado, mobilize os recursos necessários e promova o envolvimento dos diferentes *stakeholders*.

4.2.3. Fatores Facilitadores

Os entrevistados identificaram diversos fatores que poderão facilitar a implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém). Entre os principais fatores facilitadores destacam-se o compromisso da gestão de topo e a sensibilidade institucional para as questões relacionadas com o bem-estar organizacional. A entrevistada E3 refere que os órgãos de gestão demonstram abertura para este tipo de iniciativas, constituindo um fator favorável à implementação. De igual modo, o entrevistado E2 salienta a existência de práticas já desenvolvidas pela instituição que se encontram alinhadas com os princípios da norma.

Outro fator frequentemente referido corresponde às competências técnicas existentes na instituição. A diversidade de conhecimentos presentes nas várias escolas do IPSantarém, particularmente nas áreas da educação, da saúde e da intervenção social, poderá constituir um recurso importante para apoiar a implementação do sistema de gestão. A experiência relatada pelo entrevistado E1 evidencia ainda a importância do envolvimento ativo dos colaboradores e da criação de equipas multidisciplinares, capazes de promover a participação ativa e o compromisso dos colaboradores ao longo de todo o processo.

De forma global, os fatores facilitadores identificados relacionam-se sobretudo com a liderança institucional, a existência de recursos humanos qualificados e uma cultura organizacional favorável à valorização das pessoas, constituindo condições propícias ao potencial de implementação da NP 4590:2023 no IPSantarém.

4.2.4. Desafios e Barreiras

Apesar da perceção globalmente positiva relativamente ao potencial de implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023, os entrevistados identificaram diversos desafios que poderão condicionar o sucesso do processo. Um dos obstáculos mais referidos está relacionado com a resistência à mudança.

A entrevistada E3 destaca que qualquer processo de transformação organizacional tende a gerar receios e resistência por parte de alguns colaboradores, sobretudo quando implica alterações de hábitos, procedimentos e formas de trabalho já consolidadas. Esta perspetiva é reforçada pela experiência prática relatada pelo entrevistado E1, que identifica a mobilização e o envolvimento de todos os colaboradores como um dos maiores desafios enfrentados durante o processo de implementação.

Outro desafio relevante prende-se com a disponibilidade de recursos. A entrevistada E3 refere que a escassez de recursos humanos e financeiros poderá limitar a capacidade de desenvolver ações de formação, de monitorização e de acompanhamento necessárias para garantir a eficácia do sistema de gestão. Adicionalmente, a burocracia inerente às instituições públicas pode dificultar a implementação de algumas medidas, tornando os processos mais lentos e mais complexos.

O entrevistado E2 salienta igualmente a importância do envolvimento dos colaboradores, alertando que a ausência de participação ativa poderá comprometer a adesão às iniciativas promovidas no âmbito da norma.

De forma global, os resultados evidenciam que os principais desafios se relacionam com a gestão da mudança, a mobilização organizacional e a disponibilidade de recursos, aspetos que deverão ser tidos em consideração no planeamento de uma eventual implementação da NP 4590:2023 no IPSantarém.

4.2.5. Benefícios Esperados

Os entrevistados manifestaram uma perspetiva convergente relativamente aos benefícios que poderão resultar da implementação da NP 4590:2023, destacando impactos positivos ao nível individual, organizacional e institucional.

O bem-estar organizacional surge como o benefício mais frequentemente referido. Os participantes consideram que a adoção da norma poderá contribuir para a criação de

ambientes de trabalho mais saudáveis, inclusivos e motivadores, promovendo uma maior satisfação profissional e uma melhoria da qualidade de vida dos colaboradores.

Os entrevistados E1 e E2 salientam ainda a relação entre o bem-estar e o desempenho organizacional, defendendo que os colaboradores mais satisfeitos tendem a apresentar níveis superiores de motivação, de produtividade e de compromisso com a organização. Esta perspetiva reforça a ideia de que o investimento no bem-estar não deve ser encarado apenas como um custo, mas como uma estratégia de desenvolvimento organizacional.

Por sua vez, a entrevistada E3 destaca a importância da valorização das pessoas enquanto elemento central da gestão institucional, considerando que a norma poderá contribuir para reforçar a confiança, o sentimento de pertença e a retenção de talentos.

Os resultados evidenciam, assim, que os benefícios esperados vão muito além do cumprimento de requisitos normativos e assumem um papel estratégico na promoção de uma cultura organizacional centrada nas pessoas e orientada para a melhoria contínua.

4.2.6. Estratégias de Implementação

A análise das entrevistas permitiu identificar um conjunto de estratégias consideradas essenciais para favorecer o potencial de implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023.

Uma das condições mais referidas foi a necessidade de promover o envolvimento ativo dos colaboradores desde as fases iniciais do processo. O entrevistado E1 destaca a importância da escuta ativa e da participação dos trabalhadores na identificação de necessidades e na definição das medidas a implementar. Na sua perspetiva, o sucesso da implementação depende da capacidade de criar um sentimento de pertença e de corresponsabilização entre todos os intervenientes. A comunicação interna surge igualmente como um fator crítico. Os entrevistados defendem que os objetivos, os benefícios e os resultados da implementação devem ser comunicados de forma clara, transparente e contínua, garantindo que todos compreendem o propósito das iniciativas desenvolvidas.

A formação e a sensibilização constituem também elementos fundamentais. O entrevistado E2 destaca a importância de capacitar colaboradores e dirigentes para os

princípios da norma, promovendo uma compreensão comum dos seus objetivos e requisitos.

Os resultados sugerem que uma estratégia de implementação eficaz da NP 4590:2023 deverá assentar na conjugação entre liderança, comunicação, participação e formação, criando condições favoráveis à mudança organizacional e ao envolvimento dos colaboradores.

4.2.7. Boas Práticas e Recomendações

As entrevistas permitiram identificar um conjunto de boas práticas e recomendações que poderão apoiar futuras iniciativas de implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023.

Entre as práticas mais valorizadas destaca-se a promoção de uma cultura de escuta ativa e de diálogo permanente entre os colaboradores e os dirigentes. Os participantes consideram que a criação de espaços de participação e de partilha favorece a identificação de necessidades reais e reforça o compromisso organizacional.

Outra recomendação relevante consiste na integração do bem-estar organizacional na estratégia institucional, evitando que as ações desenvolvidas assumam um carácter pontual ou meramente formal. Os entrevistados defendem que o bem-estar deve ser encarado como uma dimensão transversal da gestão, refletindo-se nas políticas, nos processos e nas práticas quotidianas da organização.

O entrevistado E1 sublinha ainda a importância da melhoria contínua, referindo que a certificação não deve ser entendida como um objetivo final, mas como parte de um processo permanente de melhoria organizacional. Esta perspetiva reforça a necessidade de monitorizar resultados, recolher feedback e ajustar as medidas implementadas de forma sistemática.

Desta forma, as recomendações apresentadas apontam para uma abordagem participativa, estratégica e sustentável da implementação da NP 4590:2023, centrada na valorização das pessoas e na promoção de ambientes de trabalho saudáveis e positivos.

4.3. Síntese dos Resultados

A análise dos resultados quantitativos e qualitativos permitiu obter uma visão abrangente sobre o potencial de implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém).

Os resultados quantitativos evidenciaram que o conhecimento formal da norma entre os colaboradores não docentes é reduzido. Entre os participantes que declararam conhecer a NP 4590:2023 ($n = 32$), a maioria manifestou interesse em aprofundar o seu conhecimento através de ações de sensibilização e formação. Verificou-se igualmente uma perceção globalmente positiva das condições de trabalho, tendo sido identificadas como prioritárias pelos colaboradores o reconhecimento profissional, a comunicação eficaz e a flexibilidade de horários, evidenciando a importância atribuída a práticas de valorização dos colaboradores, à qualidade da comunicação interna e à conciliação entre a vida profissional e pessoal.

Por sua vez, a análise qualitativa permitiu aprofundar a compreensão dos fatores associados ao potencial de implementação da norma. Os entrevistados reconheceram a relevância da NP 4590:2023 enquanto instrumento de promoção do bem-estar organizacional, destacando benefícios associados à satisfação profissional, à motivação, ao reforço do sentimento de pertença e à retenção de talentos. Foram igualmente identificados desafios relacionados com a gestão da mudança, a mobilização dos colaboradores e a disponibilidade de recursos institucionais.

De forma global, os resultados sugerem que o IPSantarém apresenta condições favoráveis ao potencial de implementação da NP 4590:2023, desde que o processo seja acompanhado por estratégias adequadas de comunicação, formação e envolvimento dos diferentes intervenientes. Os dados obtidos constituem, assim, uma base sólida para a discussão apresentada no capítulo seguinte, onde são analisados à luz da literatura e das proposições de investigação definidas para o estudo.

5. Discussão dos Resultados

O presente capítulo tem como objetivo discutir e interpretar os resultados obtidos à luz da literatura, do modelo conceptual e das proposições de investigação definidas para o estudo. Para o efeito, articulam-se as evidências empíricas recolhidas através das componentes quantitativa e qualitativa, procurando compreender em que medida os resultados corroboram ou divergem da literatura existente e das proposições formuladas. São igualmente analisadas as implicações dos resultados para o potencial de implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém), considerando as potencialidades e os desafios identificados ao longo da investigação.

5.1. Discussão Geral

Os resultados evidenciam que, apesar do baixo nível de conhecimento formal sobre a norma, existe um elevado interesse em ações de formação e sensibilização, confirmando a importância de ações de capacitação para sustentar o processo de implementação. Este resultado está em consonância com autores como Seligman (2011) e Helliwell et al. (2020), que defendem que a promoção da felicidade e do bem-estar no contexto organizacional exige investimento contínuo em competências e em atitudes positivas.

Por outro lado, a análise qualitativa reforçou que a implementação bem-sucedida da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 depende da integração da norma na cultura institucional. Tal como destacado por Diener et al. (2018), o bem-estar organizacional não se constrói apenas com políticas formais, mas com práticas quotidianas de comunicação, de reconhecimento e de envolvimento. A experiência partilhada pelo entrevistado 1 (E1), envolvido na implementação da NP 4590:2023 corrobora esta visão, demonstrando que a aplicação da norma pode traduzir-se em ganhos reais de coesão, de motivação e de sentimento de pertença quando há envolvimento genuíno da liderança e dos trabalhadores.

Tabela 7 - Síntese dos resultados face às proposições de investigação

Proposição	Descrição resumida	Resultado empírico	Evidência
P1	Bem-estar e satisfação dos colaboradores	Evidência parcialmente favorável	Os participantes evidenciaram níveis globalmente positivos de bem-estar e satisfação, embora se tenham identificado oportunidades de melhoria em algumas dimensões organizacionais.
P2	Lacunas nas práticas organizacionais	Evidência favorável	Os resultados quantitativos e qualitativos identificaram oportunidades de melhoria ao nível da sensibilização, da comunicação interna e da estruturação das práticas de bem-estar.
P3	Formação e sensibilização	Evidência favorável	As entrevistas e os resultados do inquérito apontam a formação e a sensibilização como fatores relevantes para uma eventual implementação da norma.
P4	Retenção de talentos	Evidência limitada	Os dados sugerem uma associação entre perceções positivas de bem-estar e intenção de permanência, mas o estudo não permite concluir sobre o impacto da implementação da norma na retenção de talentos.
P5	Desafios de implementação	Evidência favorável	As entrevistas identificaram desafios relacionados com a comunicação interna, a sensibilização, a mobilização dos colaboradores e a integração da norma nas práticas organizacionais.

Os resultados obtidos também confirmam as dimensões propostas no modelo conceptual. As lacunas nas práticas organizacionais (P2) e os desafios de implementação (P5) foram evidenciados nas respostas dos colaboradores, sobretudo na necessidade de reforçar dimensões consideradas prioritárias pelos colaboradores, como o reconhecimento profissional, a comunicação eficaz e a flexibilidade de horários. Simultaneamente, a importância da formação e da sensibilização (P3) foi reiterada tanto nos inquéritos como na entrevista, validando-a como uma variável central para o sucesso da implementação. Por fim, a confirmação parcial da Proposição 4 (P4) é sustentada pelos resultados obtidos nos inquéritos e pela experiência relatada pelo E1, evidenciando que a NP 4590:2023 apresenta potencial para fortalecer o bem-estar organizacional e favorecer a retenção de talentos quando aplicada de forma estruturada. Assim, a triangulação entre os métodos permitiu confirmar a pertinência da NP 4590:2023 como ferramenta estratégica de desenvolvimento organizacional. No contexto do Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém), os resultados sugerem que

a instituição apresenta condições favoráveis à implementação, ainda que necessite de consolidar práticas de bem-estar e de comunicação interna.

A análise dos resultados confirma a relevância das teorias clássicas de motivação e bem-estar no contexto organizacional, evidenciando a importância atribuída pelos colaboradores ao reconhecimento profissional, à comunicação eficaz e à flexibilidade de horários. Estes resultados sugerem que os participantes valorizam sobretudo práticas relacionadas com a valorização do seu contributo, a qualidade da comunicação interna e a conciliação entre a vida profissional e pessoal.

Os resultados obtidos sugerem que os colaboradores valorizam práticas organizacionais orientadas para a promoção do bem-estar, nomeadamente ao nível do reconhecimento profissional, da comunicação eficaz e da flexibilidade de horários. Estes resultados encontram-se em consonância com a literatura que destaca o papel das práticas de gestão de pessoas e do suporte organizacional na promoção do bem-estar e da satisfação no trabalho, reforçando a relevância de abordagens estruturadas, como a preconizada pela Norma Portuguesa (NP) 4590:2023, para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais saudáveis e participativos.

Assim, as evidências empíricas reforçam que a implementação bem-sucedida da NP 4590:2023 exige ações que promovam o reconhecimento, a autonomia e a clareza de propósito profissional, dimensões centrais tanto em Herzberg et al. (1959) como em Seligman (2011).

Este padrão evidencia um contexto organizacional caracterizado por baixa maturidade formal relativamente ao conhecimento da norma, mas com elevada receptividade à sua implementação, o que constitui uma base favorável para a adoção da NP 4590:2023 no IPSantarém.

A comunicação eficaz foi identificada pelos colaboradores como uma das dimensões mais relevantes para a promoção do bem-estar organizacional, sendo a segunda opção mais selecionada. Este resultado encontra-se em consonância com a literatura, que reconhece a comunicação interna como um fator essencial para o envolvimento dos colaboradores, a criação de confiança e a implementação bem-sucedida de sistemas de gestão do bem-estar (Instituto Português da Qualidade, 2023). Uma comunicação clara, transparente e participativa favorece a compreensão dos objetivos organizacionais, facilita os processos de mudança e reforça a participação ativa dos

colaboradores, aspetos particularmente relevantes no contexto da implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023.

Esta aparente divergência entre a literatura e os resultados obtidos evidencia a importância de adaptar a implementação da NP 4590:2023 às necessidades e perceções específicas dos colaboradores. Neste contexto, uma estratégia de implementação centrada nas prioridades identificadas poderá favorecer a aceitação da norma e potenciar os seus benefícios no IPSantarém.

5.2. Implicações Práticas

Com base nos resultados obtidos, é possível delinear um conjunto de implicações práticas relevantes para o Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém) e para outras Instituições de Ensino Superior (IES). Em primeiro lugar, recomenda-se a criação de um plano estratégico de bem-estar organizacional, alinhado com os princípios da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023, que integre indicadores de monitorização contínua e promova o envolvimento da gestão, das chefias e dos colaboradores.

Além disso, a instituição deverá promover programas periódicos de formação e sensibilização dirigidos a dirigentes e colaboradores, de forma a reforçar o conhecimento sobre a norma e a fomentar uma cultura de bem-estar sustentável. A inclusão de mecanismos de comunicação bidirecional, que permitam aos colaboradores expressar sugestões, preocupações e necessidades, poderá reforçar o sentimento de pertença e de confiança.

Por fim, a experiência da organização analisada evidencia a importância da adoção de práticas de reconhecimento simbólico e de valorização dos colaboradores como instrumentos de motivação e de reforço de uma cultura organizacional positiva. Estas práticas poderão ser adaptadas à realidade do IPSantarém, contribuindo para uma implementação gradual, estruturada e sustentável da NP 4590:2023.

5.3. Limitações e Recomendações Futuras

Embora o estudo tenha alcançado os seus objetivos, importa reconhecer algumas limitações metodológicas. A principal relaciona-se com a participação voluntária no inquérito. Embora o convite tenha sido dirigido à totalidade da população-alvo, constituída pelos 224 colaboradores não docentes do Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém), a participação resultou de um processo de autosseleção, o que pode ter originado viés de não resposta. Nesta situação, os colaboradores que optaram por

responder podem não representar adequadamente aqueles que não participaram, sendo plausível que os participantes mais satisfeitos, mais envolvidos ou mais comprometidos com a instituição tenham demonstrado maior disponibilidade para colaborar no estudo. Esta possibilidade é corroborada pelo facto de 91% dos participantes terem declarado intenção de permanecer no IPSantarém nos próximos três anos, uma proporção elevada que sugere uma eventual sobre-representação de colaboradores institucionalmente mais comprometidos. Consequentemente, os níveis de bem-estar e de satisfação identificados poderão estar sobrestimados relativamente à realidade da população total de colaboradores não docentes, pelo que as conclusões devem ser interpretadas tendo em consideração esta limitação.

Deve ainda considerar-se a possibilidade de variância de método comum, uma vez que todas as variáveis analisadas (bem-estar, suporte organizacional, satisfação e intenção de permanência) foram avaliadas por autorrelato, através do mesmo questionário e no mesmo momento de recolha. Quando os dados provêm da mesma fonte e do mesmo instrumento, as associações observadas podem ser parcialmente reforçadas pelas características do próprio método de medição, e não exclusivamente por relações efetivas entre os construtos. Esta limitação assume particular relevância perante as correlações fortes identificadas entre o suporte organizacional, o bem-estar e a satisfação, cuja magnitude poderá refletir, em parte, o enviesamento de método comum descrito por Podsakoff et al. (2003). O seu reconhecimento não invalida os resultados obtidos, mas recomenda que sejam interpretados com prudência. Em estudos futuros, este efeito poderá ser mitigado através da recolha de dados em momentos distintos, da utilização de instrumentos diferentes ou do recurso a outras fontes de informação.

Acresce que o estudo foi desenvolvido num único contexto institucional, o Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém), o que condiciona a extrapolação das conclusões para outras realidades organizacionais. Contudo, este recorte possibilitou uma análise detalhada e contextualizada, que poderá servir de base para estudos comparativos em futuras investigações.

Para futuras investigações, recomenda-se a ampliação da amostra a outras Instituições de Ensino Superior (IES), incluindo institutos politécnicos e universidades, bem como a realização de entrevistas com responsáveis de diferentes áreas funcionais e níveis hierárquicos. Sugere-se igualmente o desenvolvimento de estudos que analisem a implementação efetiva da NP 4590:2023 noutras IES, permitindo comparar as

perceções identificadas neste estudo com os resultados obtidos após a adoção da norma.

6. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar o potencial de implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém), procurando compreender a sua aplicabilidade no contexto do ensino superior público e o seu contributo para a promoção do bem-estar e da felicidade organizacional.

Os resultados obtidos sugerem que o IPSantarém apresenta condições favoráveis ao potencial de implementação da NP 4590:2023, revelando igualmente que a sua adoção poderá responder às necessidades institucionais de valorização do capital humano e de melhoria do clima organizacional. Verificou-se que, apesar do reduzido nível de conhecimento formal sobre a norma, os participantes que declararam conhecê-la (n = 32) manifestaram interesse em aprofundar os seus conhecimentos através de ações de sensibilização e formação, evidenciando uma atitude favorável relativamente à adoção de práticas promotoras do bem-estar organizacional.

A análise quantitativa permitiu identificar uma perceção globalmente favorável das condições de trabalho existentes, tendo igualmente evidenciado que os colaboradores atribuem especial importância ao reconhecimento profissional, à comunicação eficaz e à flexibilidade de horários. Paralelamente, a análise qualitativa revelou que a implementação da norma depende fortemente do compromisso da liderança, da participação ativa dos colaboradores, da comunicação interna eficaz e da existência de estratégias de formação e sensibilização adequadas.

Os resultados confirmam ainda que a NP 4590:2023 pode constituir um instrumento relevante para promover ambientes de trabalho mais saudáveis, participativos e orientados para as pessoas. Os entrevistados identificaram benefícios associados ao aumento da motivação, da satisfação profissional, do sentimento de pertença e da retenção de talentos, reforçando a importância estratégica do bem-estar organizacional no contexto das instituições públicas de ensino superior.

Do ponto de vista científico, este estudo contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre a implementação da NP 4590:2023 num contexto ainda pouco explorado pela literatura, fornecendo evidências empíricas sobre a sua aplicabilidade no setor do ensino superior. Simultaneamente, apresenta contributos práticos para o IPSantarém e para outras Instituições de Ensino Superior, disponibilizando orientações que poderão apoiar futuras iniciativas de promoção do bem-estar organizacional.

Em síntese, os resultados obtidos sugerem que a NP 4590:2023 apresenta potencial para reforçar a cultura de bem-estar organizacional no IPSantarém, contribuindo para a valorização dos colaboradores, para a melhoria do ambiente de trabalho e para o desenvolvimento sustentável da instituição. Contudo, estas conclusões devem ser interpretadas à luz das limitações metodológicas do estudo, designadamente o viés de não resposta decorrente da participação voluntária e a possibilidade de variância de método comum associada à recolha de dados por autorrelato, através do mesmo instrumento e no mesmo momento de aplicação.

Referências bibliográficas

- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 389–411). Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Demo, G., Neiva, E. R., Coura, K. V., Gomide Júnior, S., & Costa, A. C. R. (2022). Do Organizational Virtues Enhance Work Well-being? The Mediator Role of HRM Practices. *Revista de Administracao Contemporanea*, 26(6). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200144.en>
- DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2022). *Scale Development, Theory and Applications, Fifth Edition*.
- Dias, J., Araujo, P., Bruno, V., Duarte, M., Oliveira, G., Machado, D., Cohen, A., & Martins, M. (2024). *Volume 5-Perspetivas sobre a Felicidade-2024*. <https://www.researchgate.net/publication/382637185>
- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2018). Advances and open questions in the science of subjective well-being. In *Collabra: Psychology* (Vol. 4, Number 1). University of California Press. <https://doi.org/10.1525/collabra.115>
- Fernandez, S., & Rainey, H. (2006). *Managing Successful Organizational Change in the Public Sector*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Kömüves, Z. S., & Hollósy-Vadász, G. (2023). The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention. *Administrative Sciences*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/admsci13050121>
- Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., & Neve, J.-E. De. (2020). *World Happiness Report*.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (Taylor & Francis Group, Ed.).
- Instituto Politécnico de Santarém. (2025). *Relatório de Atividades 2024 | IPSantarém*.
- Instituto Português da Qualidade. (2023). *NP 4590:2023 — Sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização*. www.ipq.pt
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 – Quality management systems — Requirements*.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 45001:2018 – Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use*. www.iso.org/patents.
- International Organization for Standardization. (2020). *ISO 10018:2020 – Quality management — Guidance for people engagement*.
- International Organization for Standardization. (2021). *ISO 45003:2021 – Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks*. www.iso.org
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to

- employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.005>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Kotter, J. P. (2006). *Leading Change Why Transformation Efforts Fail Leaders who successfully transform businesses do eight things right (and they do them in the right order)*. www.hbrreprints.org
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). *A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes*. <https://www.researchgate.net/publication/232580888>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2018). *Saúde Mental e Bem-Estar no Local de Trabalho*.
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2021). *A Importância do Bem-Estar Organizacional*. www.ordemdospsicologos.pt
- Paillé, P. (2013). Organizational citizenship behaviour and employee retention: How important are turnover cognitions? *International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 768–790. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697477>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 88, Number 5, pp. 879–903). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior, Nineteenth Edition*. Pearson Education Limited.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*.
- Social Accountability International. (2014). *SA8000® Standard*. www.bsdconsulting.com
- Vilelas, J. (2025). *Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento* (Editora Sílabo, Ed.; 4.^a edição).

Anexos

Anexo 1: Inquérito

INQUÉRITO

O presente questionário é realizado no âmbito do Trabalho Projeto do Mestrado em Gestão do Instituto Politécnico de Santarém e tem como objetivo avaliar as perceções e o conhecimento dos colaboradores não docentes sobre a Norma NP 4590:2023, bem como o seu impacto potencial no bem-estar organizacional.

A sua colaboração é fundamental, pois contribuirá para a melhoria da promoção da saúde mental e do bem-estar no IPSantarém. O preenchimento do questionário demora cerca de **5 a 10 minutos**.

Informações de contacto para esclarecimentos:

Em caso de dúvidas ou de necessidade de informações adicionais, poderá contactar a investigadora responsável:

Nome: Inês Gonçalves

E-mail: 170100500@esg.ipsantarem.pt

Finalidade do tratamento dos dados e procedimentos de recolha:

Os dados referentes a este estudo serão recolhidos através de um questionário, acessível mediante um link específico. Não serão recolhidos dados de identificação direta dos participantes, como o nome, o número de identificação ou o endereço de correio eletrónico. As informações recolhidas destinam-se exclusivamente a fins estatísticos, académicos e de investigação, com o objetivo de analisar o potencial de implementação da Norma Portuguesa (NP) 4590:2023 no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém). Embora o questionário não recolha elementos de identificação direta, a combinação de algumas variáveis sociodemográficas e profissionais poderá comportar um risco residual de reidentificação, razão pela qual os dados serão tratados de forma confidencial, apresentados apenas de forma agregada e utilizados exclusivamente para os fins definidos neste estudo.

Os dados recolhidos serão tratados em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) e outros diplomas legais aplicáveis, garantindo a confidencialidade das informações. Os resultados poderão ser apresentados em conferências ou publicações científicas, sem nunca divulgar a identidade dos participantes.

Participação e abandono voluntário:

A participação neste estudo é inteiramente voluntária, podendo desistir ou recusar integrar o estudo a qualquer momento, sem qualquer consequência ou prejuízo.

Consentimento informado:

- Compreendi a explicação fornecida acerca deste Projeto de investigação.
- Compreendi que não serão recolhidos dados pessoais que permitam a identificação direta ou indireta dos participantes.
- Compreendi que poderei, a qualquer momento, recusar ou terminar a minha participação no estudo, sem prejuízo.
- Compreendi que os resultados do estudo podem ser publicados em revistas científicas ou apresentados em conferências.

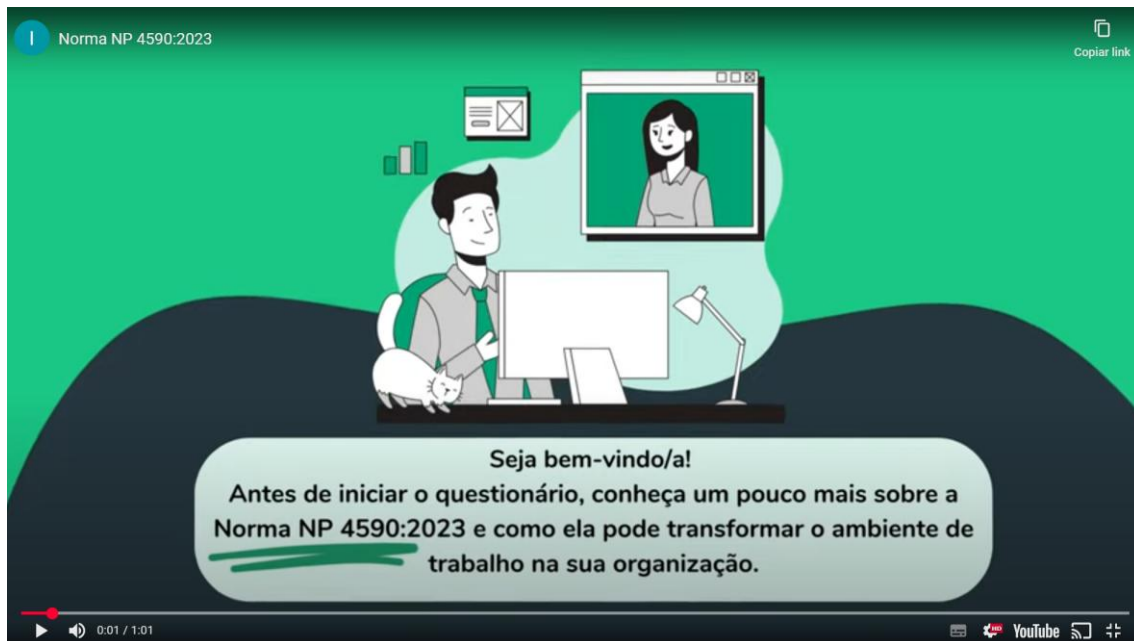
Ao prosseguir para o questionário *online*, declaro que recebi as informações necessárias sobre o estudo e dou o meu consentimento livre e informado para participar.

- ☐ Sim, pretendo avançar para o inquérito
- ☐ Não pretendo avançar para o inquérito

Para melhor enquadramento, antes de iniciar o inquérito, importa esclarecer que a Norma NP 4590:2023 define diretrizes específicas para a promoção da saúde mental, o fortalecimento do bem-estar organizacional e a adoção de boas práticas de comunicação e de reconhecimento profissional nas organizações.

Esta norma tem como objetivo proporcionar um ambiente de trabalho mais saudável, mais produtivo e mais equilibrado, promovendo, simultaneamente, o desenvolvimento sustentável das organizações. Na prática, a norma pode ser implementada através de iniciativas como programas de formação de promoção da saúde mental, de criação de canais de comunicação interna mais eficientes e de estabelecimento de políticas claras de reconhecimento profissional.

Para melhor conhecer a norma, convidamo-lo a assistir a um vídeo com a duração de 1 minuto.



Secção 1 - Perceção e conhecimento sobre a Norma NP 4590:2023

1. Já ouviu falar na Norma NP 4590:2023?
 - ☐ Sim
 - ☐ Não (Se seleccionar “Não”, passe para a **Secção 2**)

2. Para avaliar o seu entendimento sobre a norma, escolha a afirmação que melhor reflete os objetivos principais da Norma NP 4590:2023:
 - ☐ A norma centra-se exclusivamente na segurança física no ambiente de trabalho.
 - ☐ O principal objetivo da norma é aumentar os lucros das organizações.
 - ☐ A norma visa promover a saúde mental, o bem-estar organizacional e as boas práticas de comunicação.
 - ☐ Não tenho a certeza sobre os objetivos da norma.

3. De acordo com o seu entendimento, quais são os principais objetivos da Norma NP 4590:2023? (Escolha **até** 2 opções)
 - ☐ Promover a saúde mental e o bem-estar organizacional
 - ☐ Melhorar diretamente os resultados financeiros da organização
 - ☐ Regular questões relacionadas exclusivamente com segurança física
 - ☐ Incentivar boas práticas de comunicação e reconhecimento profissional
 - ☐ Não sei / não tenho conhecimento suficiente

4. Como avalia a relevância da norma para o bem-estar organizacional? (1 - Nada relevante | 5 - Extremamente relevante)

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

5. Acredita que tem conhecimento suficiente sobre a Norma NP 4590:2023? (1 – Total desconhecimento | 5 – Total conhecimento)

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

6. Antes de ter contacto com a Norma NP 4590:2023, como avaliava o seu conhecimento sobre o bem-estar organizacional? (1 - Nenhum conhecimento | 5 - Conhecimento profundo)

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7. Após o contacto com a Norma NP 4590:2023, considera que o seu conhecimento sobre o bem-estar organizacional melhorou? (1 - Não melhorou | 5 - Melhorou significativamente)

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

8. De que forma a sua perceção sobre a importância do bem-estar organizacional mudou após o contacto com a norma?

- ☐ Permaneceu igual
- ☐ Tornou-se mais positiva
- ☐ Tornou-se mais negativa
- ☐ Não sei / Não tenho certeza

9. Para garantir a consistência das respostas, indique como tomou conhecimento da Norma NP 4590:2023:

- ☐ Através de formação ou de capacitação específica.
- ☐ Durante reuniões internas na organização.
- ☐ Por meio de comunicações oficiais (emails, notas informativas, entre outros).

- ☐ Por iniciativa própria, em pesquisa individual.
- ☐ Não tive qualquer contacto prévio com a norma.

10. Gostaria de receber mais informações ou formações sobre a Norma NP 4590:2023?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Secção 2 - Bem-estar organizacional

11. Como avalia o seu bem-estar no local de trabalho? (1 - Péssimo | 5 - Excelente)

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

12. A minha Organização oferece suporte suficiente para o meu bem-estar.

Concorda com esta afirmação? (1 - Discordo totalmente | 5 - Concordo totalmente)

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

13. Quais dos seguintes fatores considera mais importantes para o seu bem-estar no local de trabalho? (Escolha **até** 3 opções)

- ☐ Flexibilidade de horários
- ☐ Apoio psicológico
- ☐ Reconhecimento profissional
- ☐ Condições físicas do espaço
- ☐ Comunicação eficaz
- ☐ Outro: _____

14. Na sua opinião, o que a Organização poderia fazer para melhorar o seu bem-estar?

Secção 3 - Retenção e satisfação

15. Pretende continuar a trabalhar na sua Organização nos próximos 3 anos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

16. Como avalia a sua satisfação com as condições de trabalho? (1 - Muito insatisfeito | 5 - Muito satisfeito)

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

17. O que mais o/a motiva a continuar a trabalhar na sua Organização?

- ☐ Ambiente de trabalho
- ☐ Benefícios oferecidos
- ☐ Oportunidades de progressão na carreira
- ☐ Segurança no emprego
- ☐ Realização pessoal
- ☐ Outro: _____

18. Qual é o maior desafio para o seu bem-estar no trabalho atualmente?

Secção 4 - Implementação da Norma NP 4590:2023

19. Acredita que a implementação da Norma NP 4590:2023 pode melhorar o bem-estar no local de trabalho? (1 - Discordo totalmente | 5 - Concordo totalmente)

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

20. Que áreas acredita que mais beneficiarão com a norma? (Escolha **até 3** opções)

- ☐ Saúde mental
- ☐ Comunicação interna
- ☐ Reconhecimento profissional
- ☐ Bem-estar
- ☐ Felicidade
- ☐ Realização pessoal
- ☐ Outro: _____

21. Considera que a implementação da Norma NP 4590:2023 traria benefícios na sua Organização?

- ☐ Sim, em grande parte
- ☐ Sim, mas de forma limitada
- ☐ Não tenho a certeza
- ☐ Não

22. Que recursos ou iniciativas seriam necessários para facilitar a implementação da Norma NP 4590:2023 na sua Organização?

Secção 5 - Desenvolvimento profissional e benefícios

23. Sente que a sua Organização oferece oportunidades suficientes para o seu desenvolvimento profissional?

- ☐ Sim
- ☐ Não

24. Considera que o seu trabalho é reconhecido e valorizado pela Organização?

- ☐ Sim
- ☐ Não

25. Está satisfeito com os benefícios adicionais (como seguros, vales, etc.) que a Organização oferece?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Secção 6 - Caracterização geral da Organização e da experiência profissional

26. Qual a sua função na Organização?

- ☐ Dirigente Superior (exemplo: Diretor de Serviços)
- ☐ Dirigente Intermédio (exemplo: Chefe de Divisão)
- ☐ Técnico Superior
- ☐ Assistente Técnico
- ☐ Assistente Operacional
- ☐ Outro: _____

27. Qual a sua situação contratual?

- ☐ Nomeação definitiva
- ☐ Nomeação transitória
- ☐ Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado
- ☐ Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo
- ☐ Outra: _____

28. Há quanto tempo trabalha na Organização?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 4 a 9 anos
- ☐ 10 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

29. Em quantas Organizações já trabalhou anteriormente?

- ☐ Nenhuma
- ☐ 1 a 3
- ☐ 4 a 6
- ☐ Mais de 6

Secção 7 - Comentários adicionais

30. Gostaria de partilhar alguma sugestão ou opinião adicional sobre o tema?

31. Se pudesse sugerir uma única melhoria relacionada com o bem-estar organizacional, qual seria?

32. Tem mais alguma informação ou opinião que gostaria de partilhar sobre a Norma NP 4590:2023 ou sobre o tema do bem-estar organizacional?

Anexo 2: Processo de divulgação do inquérito

- Documento A - Pedido de divulgação dirigido ao Presidente do IPSantarém

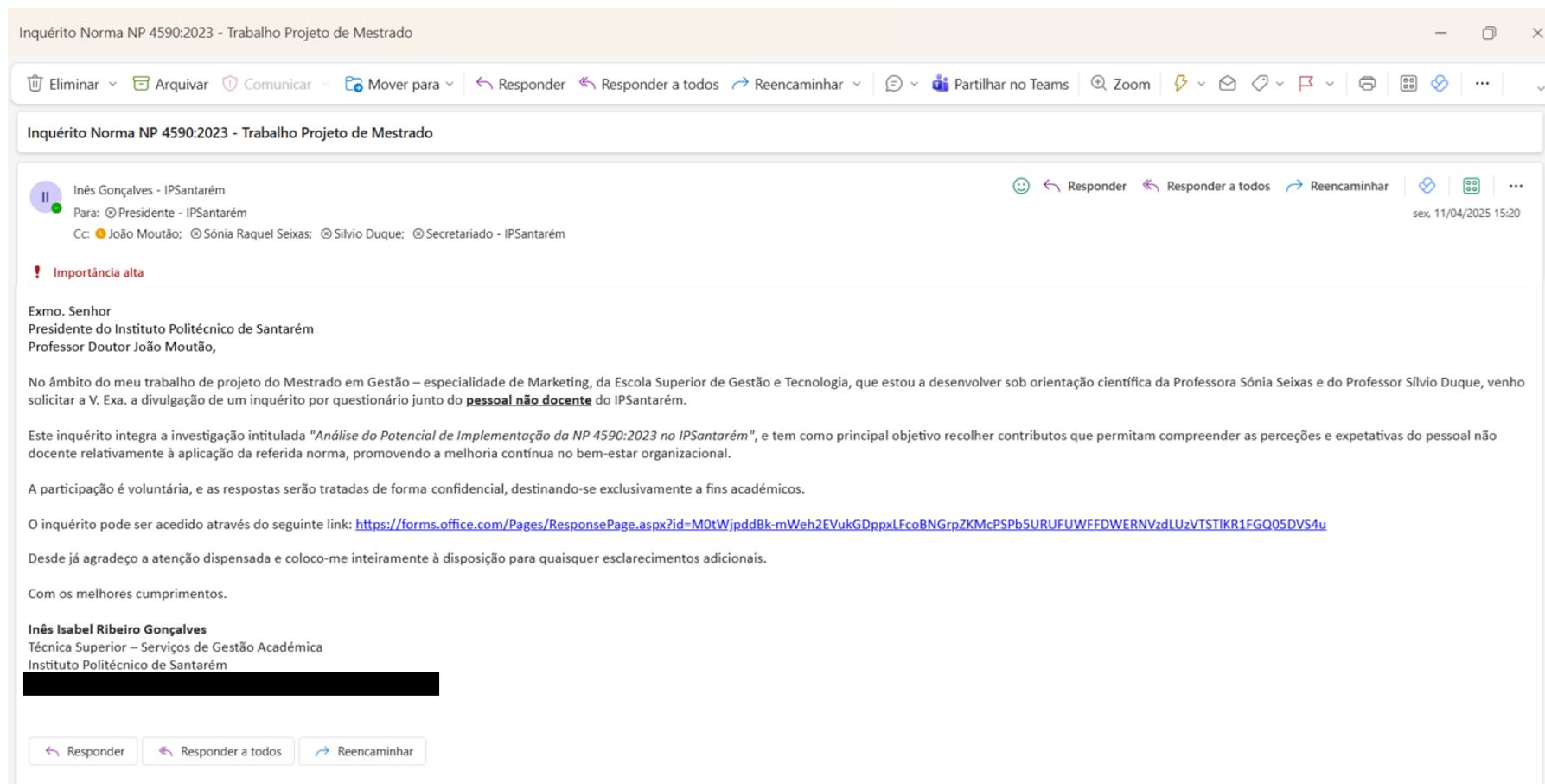


Figura 11 - E-mail de pedido de divulgação do inquérito dirigido ao Presidente do IPSantarém

- Documento B - Autorização para divulgação

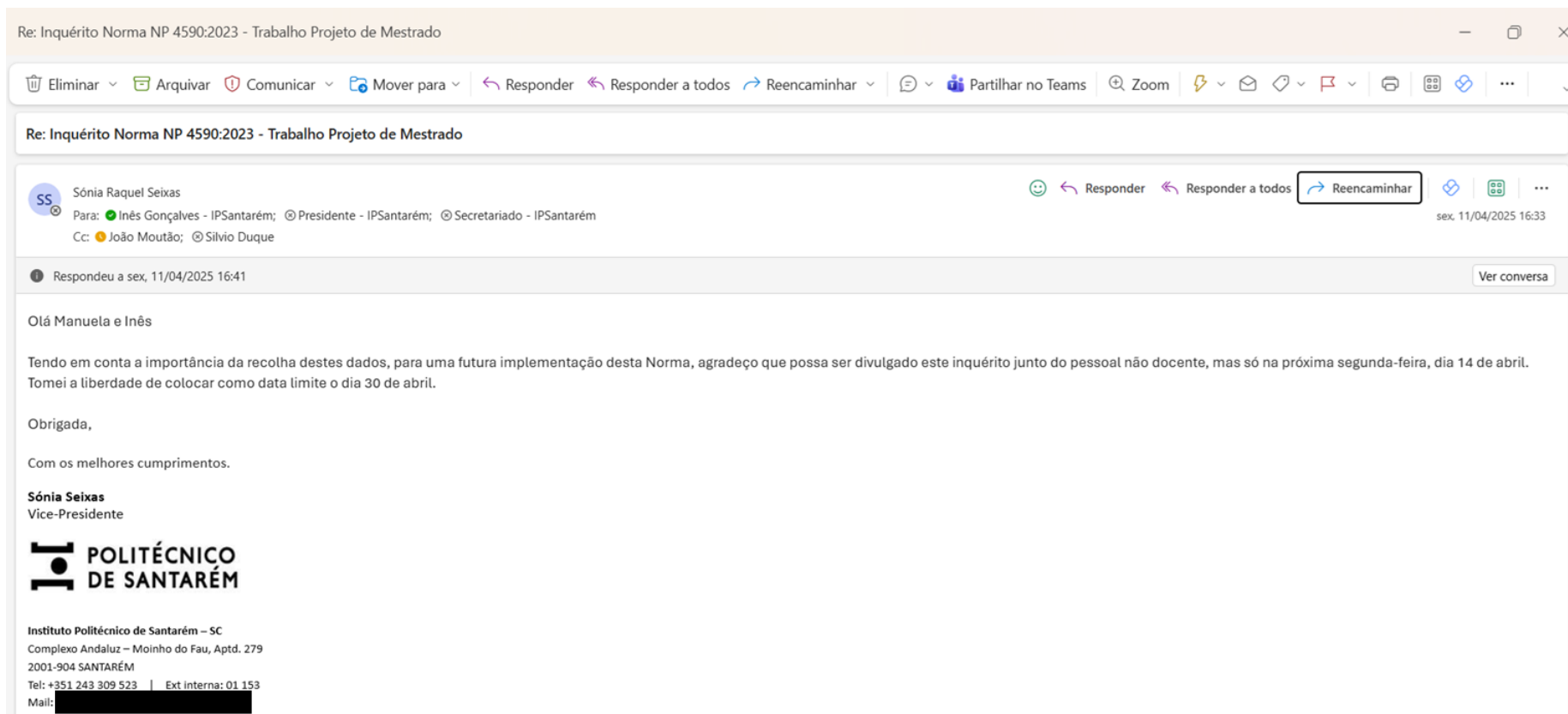


Figura 12 - Autorização da Presidência para divulgação do inquérito

- Documento C - E-mail de divulgação do inquérito aos colaboradores

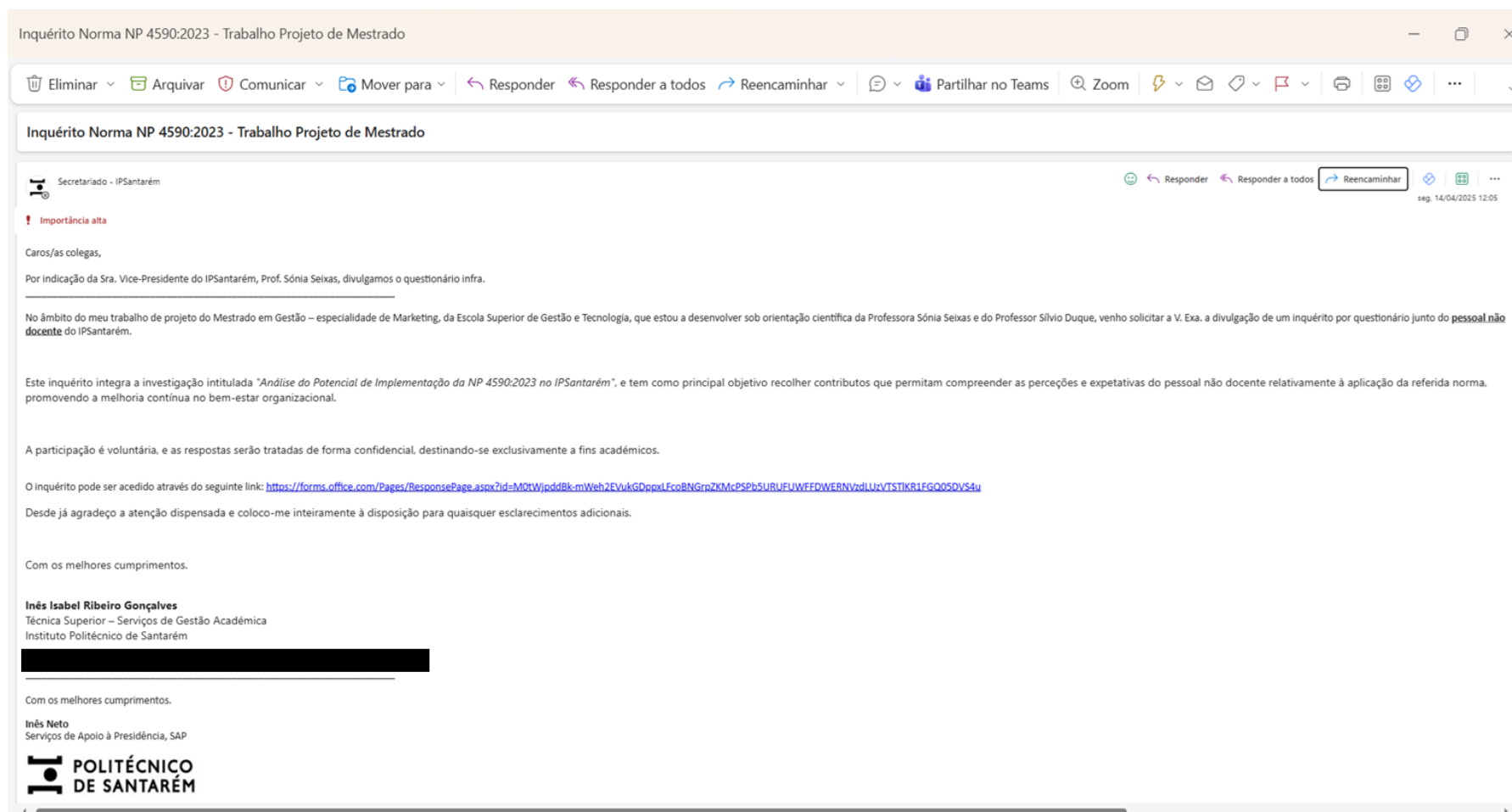


Figura 13 - E-mail de divulgação do inquérito aos colaboradores

Anexo 3: Resultados do Inquérito

Descrição Geral das Respostas

Fechado

Respostas

100



Pontuação Média

0



Tempo Médio

16:07



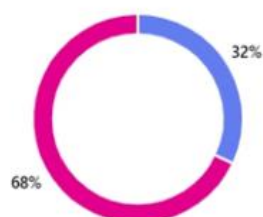
1. Pretende avançar? (0 ponto)

- Sim, pretendo avançar para o inquérito 100
- Não pretendo avançar para o inquérito 0



2. Já ouviu falar na Norma NP 4590:2023? (0 ponto)

- Sim 32
- Não 68



3. Para avaliar o seu entendimento sobre a norma, escolha a afirmação que melhor reflete os objetivos principais da Norma NP 4590:2023 (0 ponto)

- A norma centra-se exclusivamente na segurança física no ambiente de trabalho. 0
- O principal objetivo da norma é aumentar os lucros das organizações. 0
- A norma visa promover a saúde mental, o bem-estar organizacional e as boas práticas de comunicação. 31
- Não tenho a certeza sobre os objetivos da norma. 1



Figura 14 - Descrição geral e resultados das questões 1 a 3 do inquérito sobre o potencial de implementação da NP 4590:2023
(Fonte: Dados do inquérito (2025))

4. De acordo com o seu entendimento, quais são os principais objetivos da Norma NP 4590:2023? (Escolha até 2 opções) (0 ponto)



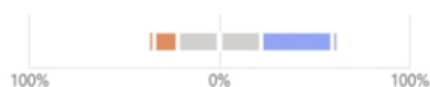
5. Como avalia a relevância da norma para o bem-estar organizacional? (0 ponto)

● Nada relevante ● Pouco relevante ● Moderadamente relevante ● Muito relevante ● Extremamente relevante



6. Acredita que tem conhecimento suficiente sobre a Norma NP 4590:2023? (1 – Total desconhecimento | 5 – Total conhecimento) (0 ponto)

● Total desconhecimento ● Pouco conhecimento ● Algum conhecimento ● Bom conhecimento ● Total conhecimento



7. Antes de ter contacto com a Norma NP 4590:2023, como avaliava o seu conhecimento sobre o bem-estar organizacional? (1 - Nenhum conhecimento | 5 - Conhecimento profundo) (0 ponto)

● Nenhum conhecimento ● Pouco conhecimento ● Conhecimento moderado ● Bom conhecimento ● Conhecimento profundo



8. Após o contacto com a Norma NP 4590:2023, considera que o seu conhecimento sobre o bem-estar organizacional melhorou? (1 - Não melhorou | 5 - Melhorou significativamente) (0 ponto)

● Não melhorou ● Melhorou pouco ● Melhorou moderadamente ● Melhorou significativamente ● Melhorou bastante

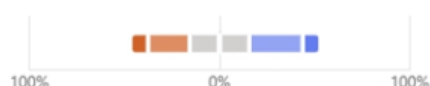


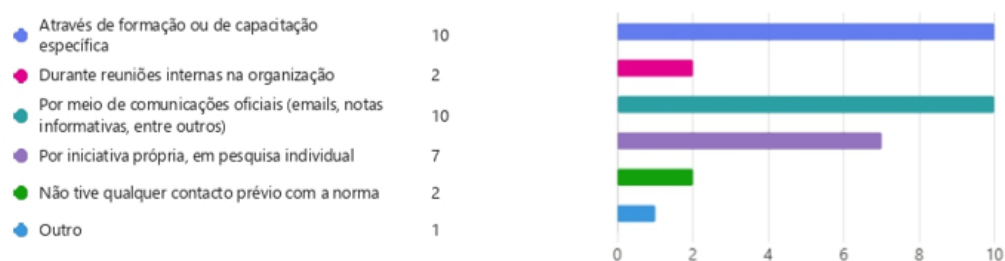
Figura 15 - Resultados das questões 4 a 8 do inquérito sobre o potencial de implementação da NP 4590:2023

(Fonte: Dados do inquérito (2025))

9. De que forma a sua percepção sobre a importância do bem-estar organizacional mudou após o contacto com a Norma NP 4590:2023? (0 ponto)



10. Para garantir a consistência das respostas, indique como tomou conhecimento da Norma NP 4590:2023: (0 ponto)



11. Se escolheu 'Outro', por favor especifique: (0 ponto)

1
Respostas

Respostas Mais Recentes
...

12. Gostaria de receber mais informações ou formações sobre a Norma NP 4590:2023? (0 ponto)



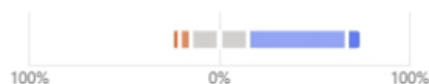
Figura 16 - Resultados das questões 9 a 12 do inquérito sobre o potencial de implementação da NP 4590:2023
(Fonte: Dados do inquérito (2025))

13. Como avalia o seu bem-estar no local de trabalho? (1 - Pésimo | 5 - Excelente) (0 ponto)

● Pésimo ● Mau ● Razoável ● Bom ● Excelente

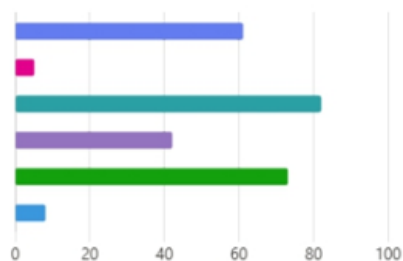
14. A minha Organização oferece suporte suficiente para o meu bem-estar. Concorda com esta afirmação? (1 - Discordo totalmente | 5 - Concordo totalmente) (0 ponto)

● Discordo totalmente ● Discordo ● Nem concordo nem discordo ● Concordo ● Concordo totalmente



15. Quais dos seguintes fatores considera mais importantes para o seu bem-estar no local de trabalho? (Escolha **até 3** opções) (0 ponto)

● Flexibilidade de horários	61
● Apoio psicológico	5
● Reconhecimento profissional	82
● Condições físicas do espaço	42
● Comunicação eficaz	73
● Outro	8



16. Se escolheu 'Outro', por favor especifique: (0 ponto)

9

Respostas

Respostas Mais Recentes

...

3 inquiridos (33%) responderam colegas a esta pergunta.

Word cloud showing responses for question 16. The most prominent words are: **colegas**, **reconhecimento profissional**, **bom ambiente**, **Relacionamento**, **trabalho**, **equipa**, **boa formação**, **boa relação**, **apoio psicológico**, **flexibilidade**, **progressão**, **fatores**, **Remuneração**, **transparência**, **conjunto**, **decisão**, **quarta escolha**, **4 opções**, **Coordenação**, **Confiança**.

Figura 17 - Resultados das questões 13 a 16 do inquérito sobre o potencial de implementação da NP 4590:2023
(Fonte: Dados do inquérito (2025))

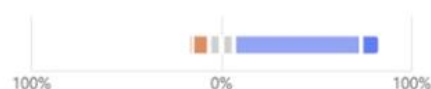
17. Na sua opinião, o que a Organização poderia fazer para melhorar o seu bem-estar? (0 ponto)

18. Pretende continuar a trabalhar na sua Organização nos próximos 3 anos? (0 ponto)



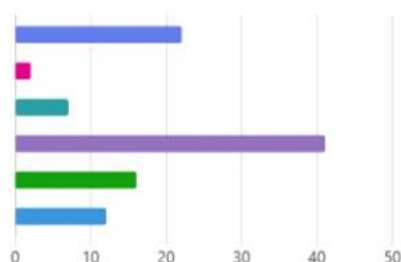
19. Como avalia a sua satisfação com as condições de trabalho? (1 - Muito insatisfeito | 5 - Muito satisfeito) (0 ponto)

Muito insatisfeito Insatisfeito Nem satisfeito nem insatisfeito Satisfeito Muito satisfeito



20. O que mais o/a motiva a continuar a trabalhar na sua Organização? (0 ponto)

Ambiente de trabalho: 22
 Benefícios oferecidos: 2
 Oportunidades de progressão na carreira: 7
 Segurança no emprego: 41
 Realização pessoal: 16
 Outro: 12



21. Se escolheu 'Outro', por favor especifique: (0 ponto)

10
Respostas

Respostas Mais Recentes

...

2 inquiridos (20%) responderam profissional a esta pergunta.



Figura 18 - Resultados das questões 17 a 21 do inquérito sobre o potencial de implementação da NP 4590:2023

(Fonte: Elaboração da autora a partir dos resultados do Microsoft Forms (2025))

22. Qual é o maior desafio para o seu bem-estar no trabalho atualmente? (0 ponto)

100

Respostas

Respostas Mais Recentes

"baixo salário"

"Excesso de trabalho"

"O maior desafio atualmente é gerir o volume de trabalho com os prazos apertad..."

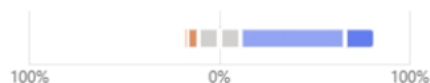
...

27 inquiridos (27%) responderam trabalho a esta pergunta.



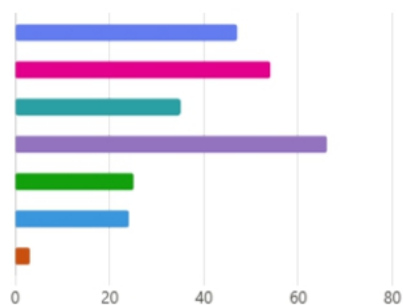
23. Acredita que a implementação da Norma NP 4590:2023 pode melhorar o bem-estar no local de trabalho? (1 - Discordo totalmente | 5 - Concordo totalmente) (0 ponto)

Discordo totalmente Discordo Nem concordo nem discordo Concordo Concordo totalmente



24. Que áreas acredita que mais beneficiarão com a norma? (Escolha até 3 opções) (0 ponto)

Saúde mental	47
Comunicação interna	54
Reconhecimento profissional	35
Bem-estar	66
Felicidade	25
Realização pessoal	24
Outro	3



25. Se escolheu 'Outro', por favor especifique: (0 ponto)

4

Respostas

Respostas Mais Recentes

...

Figura 19 - Resultados das questões 22 a 25 do inquérito sobre o potencial de implementação da NP 4590:2023

(Fonte: Dados do inquérito (2025))

26. Considera que a implementação da Norma NP 4590:2023 traria benefícios na sua Organização? (0 ponto)

● Sim, em grande parte	52
● Sim, mas de forma limitada	19
● Não tenho a certeza	28
● Não	1



27. Que recursos ou iniciativas seriam necessários para facilitar a implementação da Norma NP 4590:2023 na sua Organização? (0 ponto)

99
Respostas

Respostas Mais Recentes

"o presente inquerito é uma boa iniciativa,"
"Um gabinete para a implementação da mesma"
"Era preciso ter pessoas com alguma preparação na área, tempo para perceber o ..."
...

12 inquiridos (12%) responderam norma a esta pergunta.

Atualizar

divulgação comunicação interna Comunicação interna recursos humanos liderança
trabalhadores Ações norma formação parte funcionários
Motivação processo implementação equipa melhoria envolvimento pessoas
sensibilização

● Sim	53
● Não	47



29. Considera que o seu trabalho é reconhecido e valorizado pela Organização? (0 ponto)

● Sim	59
● Não	41



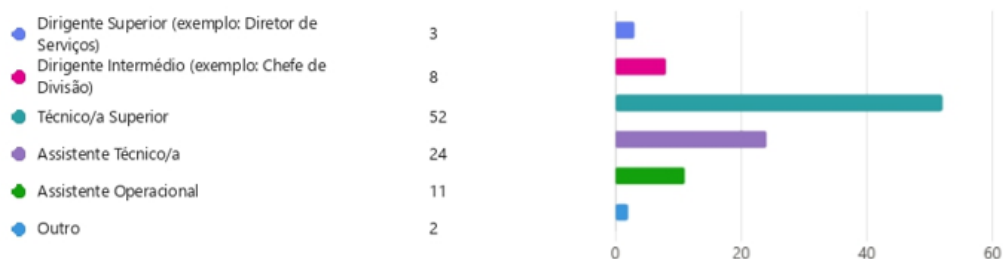
Figura 20 - Resultados das questões 26 a 29 do inquérito sobre o potencial de implementação da NP 4590:2023

(Fonte: Elaboração da autora a partir dos resultados do Microsoft Forms (2025))

30. Está satisfeito com os benefícios adicionais (como seguros, vales, etc.) que a Organização oferece? (0 ponto)



31. Qual a sua função na Organização? (0 ponto)

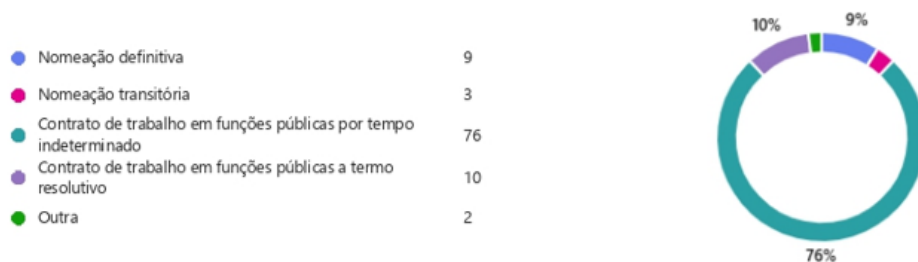


32. Se escolheu 'Outro', por favor especifique: (0 ponto)

2
Respostas

Respostas Mais Recentes
...

33. Qual a sua situação contratual? (0 ponto)



34. Se escolheu 'Outra', por favor especifique: (0 ponto)

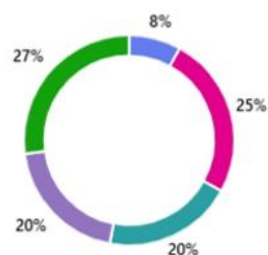
2
Respostas

Respostas Mais Recentes
...

Figura 21 - Resultados das questões 30 a 34 do inquérito sobre o potencial de implementação da NP 4590:2023
(Fonte: Dados do inquérito (2025))

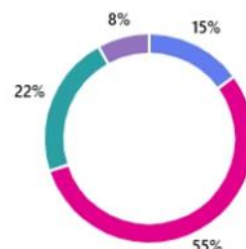
35. Há quanto tempo trabalha na Organização? (0 ponto)

Menos de 1 ano	8
1 a 3 anos	25
4 a 9 anos	20
10 a 20 anos	20
Mais de 20 anos	27



36. Em quantas Organizações já trabalhou anteriormente? (0 ponto)

Nenhuma	15
1 a 3	55
4 a 6	22
Mais de 6	8



37. Gostaria de partilhar alguma sugestão ou opinião adicional sobre o tema? (0 ponto)

99

Respostas

Respostas Mais Recentes

"não"

"Boas condições de trabalho são para um bom funcionamento e desempenho do ..."

"Uma boa sugestão seria incentivar mais momentos de socialização entre os colab..."

...

10 inquiridos (10%) responderam trabalho a esta pergunta.

Atualizar



Figura 22 - Resultados das questões 35 a 37 do inquérito sobre o potencial de implementação da NP 4590:2023

(Fonte: Dados do inquérito (2025))

38. Se pudesse sugerir uma única melhoria relacionada com o bem-estar organizacional, qual seria? (0 ponto)

100

Respostas

Respostas Mais Recentes

"regulamentação aplicação e verificação das condições de trabalho"

"Boa gestão na divisão de serviços"

"Se pudesse sugerir uma única melhoria, seria a criação de espaços de descanso o..."

...

15 inquiridos (15%) responderam trabalho a esta pergunta.



39. Tem mais alguma informação ou opinião que gostaria de partilhar sobre a Norma NP 4590:2023 ou sobre o tema do bem-estar organizacional? (0 ponto)

99

Respostas

Respostas Mais Recentes

"não"

"A implementação da norma seria fundamental para o bem estar dos funcionários..."

"Acho que a norma NP 4590:2023 pode ajudar muito a criar um ambiente de trab..."

...

4 inquiridos (4%) responderam Nao a esta pergunta.

Atualizar



Figura 23 - Resultados das questões 38 a 39 do inquérito sobre o potencial de implementação da NP 4590:2023

(Fonte: Dados do inquérito (2025))

Anexo 4: Guiões das Entrevistas

Entrevista 1

GUIÃO DA ENTREVISTA

Tema: Análise do Potencial de Implementação da NP 4590/2023 no Instituto Politécnico de Santarém

Objetivos gerais:

- Explorar o processo de aplicação da norma NP 4590:2023, analisando os passos realizados, os desafios encontrados e as estratégias adotadas para os superar, com o objetivo de identificar práticas eficazes que possam ser adaptadas a contextos semelhantes.
- Avaliar os efeitos da norma no bem-estar organizacional, analisando a sua influência na satisfação, produtividade e retenção dos colaboradores, e recolher recomendações práticas para futuras implementações noutras instituições.

Blocos	Objetivos	Questões Orientadoras
A. Legitimação da entrevista e Motivação do entrevistado	• Criar um ambiente de confiança e colaboração, garantindo que o entrevistado se sinta confortável para partilhar informações. • Informar o entrevistado sobre o propósito da investigação, o contexto da entrevista e a relevância do seu contributo.	1. Poderia descrever brevemente a sua função e o seu envolvimento com a norma NP 4590:2023? 2. Como avalia a relevância deste estudo para compreender o impacto da norma no bem-estar organizacional?

	Assegurar a confidencialidade, promovendo um espaço seguro para a partilha de opiniões e de experiências.	
B. Processo de implementação da NP 4590:2023	- Compreender o planeamento realizado antes da implementação da norma. - Identificar os principais passos e decisões tomadas durante o processo de aplicação da norma. - Explorar como a norma foi adaptada às especificidades da organização.	1. Como foi o processo de planeamento para a implementação da NP 4590:2023? 2. Quais foram os passos principais realizados durante o processo? 3. Houve a necessidade de adaptações da norma à realidade da organização? Se sim, quais?
C. Desafios e obstáculos enfrentados	- Identificar os principais desafios enfrentados durante o processo de implementação da norma. - Compreender as estratégias utilizadas para superar esses desafios. - Analisar o envolvimento dos colaboradores na implementação e aceitação da norma.	1. Quais foram os maiores desafios enfrentados na implementação da NP 4590:2023? 2. Se houve, de que forma foram superados esses desafios? 3. Como foi o envolvimento dos colaboradores no processo?
D. Impactos e boas práticas	Avaliar os efeitos da implementação da norma na organização, com especial foco no bem-estar dos colaboradores.	1. Quais foram os principais resultados observados após a implementação da NP 4590:2023? 2. Que boas práticas identificaria como essenciais para uma implementação bem-sucedida? 3. A norma trouxe algum impacto direto no bem-estar e na produtividade dos colaboradores?

	• Identificar boas práticas adotadas durante o processo de implementação que possam ser replicadas. • Recolher perceções sobre os efeitos da norma na produtividade e na satisfação dos colaboradores.	
E. Recomendações e sugestões	• Recolher sugestões práticas para a implementação da NP 4590:2023 em outras instituições. • Identificar os aspetos que o entrevistado considera cruciais para o sucesso da norma. • Obter feedback sobre pontos que possam não ter sido abordados durante a entrevista.	1. Que recomendações faria para outras instituições que pretendam implementar a NP 4590:2023? 2. Existe algum ponto que considere particularmente relevante ou que mereça mais atenção? 3. Há algo que queira acrescentar ou esclarecer sobre a implementação da norma?
Questões finais e agradecimento	• Validar a pertinência dos temas abordados na entrevista. • Agradecer a colaboração do entrevistado e reforçar o valor do seu contributo. • Oferecer ao entrevistado a oportunidade de partilhar informações ou opiniões adicionais.	1. Como avalia a pertinência das informações abordadas nesta entrevista? 2. Gostaria de acrescentar mais alguma informação ou experiência relevante? 3. Agradecimento pela colaboração e validação da entrevista.

Entrevista 2

GUIÃO DA ENTREVISTA - 2

Tema: Análise do Potencial de Implementação da NP 4590/2023 no Instituto Politécnico de Santarém

Objetivos gerais:

- Explorar a perceção sobre a aplicabilidade da NP 4590:2023 no contexto do IPSantarém, analisando os principais desafios organizacionais, as estratégias de implementação e a articulação da norma com os mecanismos de qualidade e de melhoria contínua existentes na instituição.
- Avaliar o potencial contributo da NP 4590:2023 para a promoção do bem-estar organizacional, identificando práticas institucionais relevantes, oportunidades de melhoria e recomendações para uma eventual implementação no contexto do ensino superior público.

Blocos	Objetivos	Questões Orientadoras
A. Legitimação da entrevista e Motivação do entrevistado	• Criar um ambiente de confiança e colaboração, promovendo a disponibilidade do entrevistado para partilhar opiniões e experiências; • Informar o entrevistado sobre os objetivos da investigação, o contexto da entrevista e a relevância do seu contributo; • Garantir a confidencialidade e os princípios éticos associados à participação no estudo.	1. Poderia descrever a sua função e o seu papel na área da qualidade no IPSantarém? 2. Qual o seu conhecimento relativamente à NP 4590:2023?

B. Viabilidade e enquadramento	• Explorar a perceção do entrevistado relativamente à viabilidade da implementação da NP 4590:2023 no IPSantarém; • Identificar fatores organizacionais que possam facilitar ou dificultar a aplicação da norma; • Compreender a adequação da NP 4590:2023 às especificidades do ensino superior público.	1. Considera viável a implementação desta norma no IPSantarém? 2. Que fatores poderão facilitar essa implementação?
C. Desafios e obstáculos à implementação	• Identificar os principais desafios associados à implementação da NP 4590:2023; • Compreender de que forma o contexto organizacional e as características da função pública podem influenciar o processo; • Explorar estratégias que possam contribuir para ultrapassar resistências e dificuldades institucionais.	1. Que desafios antecipa na implementação desta norma numa instituição de ensino superior pública? 2. De que forma as características da função pública podem influenciar esse processo?
D. Potenciais boas práticas	• Explorar os potenciais impactos da implementação da NP 4590:2023 na organização; • Identificar boas práticas organizacionais associadas à promoção do bem-estar;	1. Que benefícios poderiam resultar da implementação desta norma no IPSantarém? 2. Considera que poderia ter impacto ao nível do bem-estar e da retenção de colaboradores?

	• Compreender o potencial contributo da norma para a motivação, a satisfação e a retenção dos colaboradores.	
E. Recomendações e sugestões	• Recolher recomendações práticas para uma eventual implementação da NP 4590:2023 no IPSantarém; • Identificar os fatores considerados essenciais para o sucesso da implementação; • Permitir ao entrevistado apresentar sugestões complementares relevantes para o estudo.	1. Que condições considera essenciais para uma implementação bem-sucedida? 2. Que recomendações daria ao IPSantarém nesse sentido?
Questões finais e agradecimento	• Validar a pertinência dos temas abordados durante a entrevista; • Oferecer ao entrevistado a possibilidade de acrescentar informações adicionais; • Agradecer a colaboração prestada e reforçar a importância do seu contributo para a investigação.	1. Como avalia a pertinência das informações abordadas nesta entrevista? 2. Gostaria de acrescentar mais alguma informação ou experiência relevante? 3. Agradecimento pela colaboração e validação da entrevista.

Entrevista 3

GUIÃO DA ENTREVISTA - 3

Tema: Análise do Potencial de Implementação da NP 4590/2023 no Instituto Politécnico de Santarém

Objetivos gerais:

- Explorar a perceção institucional sobre a implementação da NP 4590:2023 no IPSantarém, analisando os principais desafios, oportunidades e estratégias associadas à promoção do bem-estar organizacional no contexto do ensino superior público.
- Avaliar a relevância da NP 4590:2023 enquanto instrumento de gestão organizacional, analisando o seu potencial impacto na valorização dos colaboradores, na motivação, na retenção de talentos e no desenvolvimento de uma cultura institucional mais sustentável e participativa.

Blocos	Objetivos	Questões Orientadoras
A. Legitimação da entrevista e enquadramento institucional	• Criar um ambiente de confiança e colaboração, promovendo a disponibilidade do entrevistado para partilhar opiniões e experiências; • Enquadrar o papel do entrevistado ao nível da gestão estratégica e institucional do IPSantarém; • Compreender o grau de conhecimento e a perceção sobre a NP 4590:2023.	1. Poderia descrever a sua função e o seu papel na definição de políticas institucionais no IPSantarém? 2. Qual o seu conhecimento relativamente à NP 4590:2023?
B. Enquadramento estratégico do bem-estar organizacional	• Explorar a relevância do bem-estar organizacional no contexto estratégico do IPSantarém;	1. Considera que o bem-estar organizacional deve assumir-se como uma prioridade estratégica no IPSantarém?

	• Compreender o alinhamento entre os princípios da NP 4590:2023 e os objetivos institucionais; • Analisar o potencial contributo da norma para a estratégia organizacional.	2. De que forma a implementação de uma norma como a NP 4590:2023 poderá contribuir para a estratégia institucional?
C. Viabilidade de implementação	• Avaliar a perceção da viabilidade da implementação da NP 4590:2023 no IPSantarém; • Identificar fatores institucionais facilitadores e condicionantes do processo; • Compreender o grau de preparação organizacional para a adoção da norma.	1. Considera viável a implementação da NP 4590:2023 no IPSantarém? 2. Que fatores institucionais poderão facilitar ou dificultar essa implementação?
D. Desafios e condicionantes institucionais	• Identificar os principais desafios associados à implementação da norma ao nível da gestão estratégica; • Compreender de que forma as características da administração pública podem influenciar o processo; • Explorar possíveis barreiras institucionais, organizacionais e culturais.	1. Que desafios antecipa ao nível da gestão de topo na implementação desta norma? 2. De que forma as características da administração pública podem influenciar esse processo?
E. Impacto organizacional esperado	• Explorar os potenciais benefícios da implementação da NP 4590:2023;	1. Que benefícios considera que poderão resultar da implementação da NP 4590:2023 no IPSantarém?

	• Compreender o impacto esperado ao nível do bem-estar, da motivação e da retenção dos colaboradores; • Analisar o potencial contributo da norma para a cultura organizacional e para o desempenho institucional.	2. Considera que poderá ter impacto ao nível do bem-estar, da motivação e da retenção de colaboradores?
F. Recomendações e orientações estratégicas	• Identificar condições consideradas essenciais para uma implementação bem-sucedida; • Recolher recomendações estratégicas para a aplicação da NP 4590:2023 no IPSantarém; • Explorar sugestões de melhoria relacionadas com a promoção do bem-estar organizacional.	1. Que condições considera essenciais para uma implementação bem-sucedida desta norma? 2. Que recomendações daria ao IPSantarém nesse sentido?
Questões finais e agradecimento	• Validar a pertinência dos temas abordados durante a entrevista; • Oferecer ao entrevistado a possibilidade de acrescentar informações adicionais; • Agradecer a colaboração prestada e reforçar a importância do seu contributo para a investigação.	1. Como avalia a pertinência das informações abordadas nesta entrevista? 2. Gostaria de acrescentar mais alguma informação ou experiência relevante? 3. Agradecimento pela colaboração e validação da entrevista.

Anexo 5: Modelo de Declaração de Consentimento Informado para Captação e Utilização de Imagem e Som / Modelo de Declaração de Consentimento Informado para Captação e Utilização de Som

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO PARA CAPTAÇÃO E UTILIZAÇÃO DE IMAGEM E SOM

(Entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão, da ESGTS do IPSantarém)

Eu, _____, (colocar nome completo), portador do CC _____, declaro que autorizo, de forma livre, informada e esclarecida, a captação, gravação e utilização da minha imagem e som no âmbito de uma entrevista conduzida por Inês Gonçalves, estudante do Mestrado em Gestão do Instituto Politécnico de Santarém, no contexto do seu trabalho-projeto intitulado “Análise do Potencial de Implementação da NP 4590/2023 no Instituto Politécnico de Santarém”.

A entrevista tem fins exclusivamente académicos. A minha participação é voluntária e os dados recolhidos serão tratados com confidencialidade, de acordo com os princípios da ética e do respeito pela privacidade.

Mais declaro que:

- A gravação poderá ser transcrita e analisada, mas não será utilizada para fins comerciais nem divulgada publicamente sem novo consentimento;
- Posso, a qualquer momento, solicitar a eliminação do conteúdo onde conste a minha imagem ou som;
- A presente autorização é concedida para os fins definidos neste contexto académico.

Santarém, ____ de _____ de 2025

Assinatura do/a Entrevistado/a

(Nome legível)

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO PARA CAPTAÇÃO E UTILIZAÇÃO DE SOM

(Entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão, da ESGTS do IPSantarém)

Eu, _____, (colocar nome completo), portador do CC _____, declaro que autorizo, de forma livre, informada e esclarecida, a captação, gravação e utilização do som da entrevista no âmbito de uma entrevista conduzida por Inês Gonçalves, estudante do Mestrado em Gestão do Instituto Politécnico de Santarém, no contexto do seu trabalho-projeto intitulado “Análise do Potencial de Implementação da NP 4590/2023 no Instituto Politécnico de Santarém”.

A entrevista tem fins exclusivamente académicos. A minha participação é voluntária e os dados recolhidos serão tratados com confidencialidade, de acordo com os princípios da ética e do respeito pela privacidade.

Mais declaro que:

- A gravação poderá ser transcrita e analisada, mas não será utilizada para fins comerciais nem divulgada publicamente sem novo consentimento;
- Posso, a qualquer momento, solicitar a eliminação dos conteúdos onde conste a minha participação;
- A presente autorização é concedida para os fins definidos neste contexto académico.

Santarém, ____ de _____ de 2025

Assinatura do/a Entrevistado/a

(Nome legível)

Anexo 6: Transcrição das entrevistas semiestruturadas

Entrevista 1

Inês: Bom dia.

A entrevista é sobre a análise do potencial de implementação da norma 4590:2023 no Politécnico de Santarém. O objetivo é explorar o processo de aplicação da norma, analisando os passos finalizados, os desafios encontrados e as estratégias adotadas para os superar, com o objetivo de identificar práticas eficazes que possam ser adaptadas a contextos semelhantes. O outro objetivo é avaliar os efeitos da norma no bem-estar organizacional, analisando a sua influência na satisfação, produtividade e retenção dos colaboradores e recolher recomendações práticas para futuras implementações noutras instituições.

Vamos começar então com o primeiro bloco, a legitimação da entrevista e motivação do entrevistado, em que questiono, se poderia descrever brevemente a sua função e o seu envolvimento com a norma 4590:2023?

E1: Claro que sim. Muito obrigado Inês, antes de mais.

Eu nesta norma acabei por estar diretamente envolvido como elemento do grupo trabalho na nossa empresa, empresa “Águas de Santarém”, que foi a primeira empresa em Portugal a ser certificada neste normativo, o que para mim já é um enorme motivo de orgulho. O meu papel neste processo passou por contribuir na análise da própria norma, ajudar a traduzir os seus princípios para a realidade da empresa e acima de tudo, o mais importante, ouvir e envolver os colegas. Eu sempre senti que esta norma nos convidava a olhar para dentro da organização e a valorizar tudo o que temos de bom e aproveitar para melhorar tudo aquilo em que podemos.

Inês: E como avalia a relevância deste estudo para compreender o impacto da norma do bem-estar organizacional?

E1: Esta norma é extremamente importante. Esta norma toca num ponto que é muito sensível, mas torna-se essencial, que é o bem-estar de quem trabalha connosco, de quem nos rodeia no nosso dia a dia. Este tipo de estudos acaba por nos ajudar a compreender se realmente conseguimos impactar e fazer a diferença, e se as mudanças que nós próprios propomos e implementamos, se efetivamente se têm impacto e perceber ainda se temos algum espaço para nós conseguirmos melhorar. Para mim faz todo o sentido que se continue a estudar estas matérias e a dar voz a quem vive estas

transformações, exemplo, porque muitas vezes nas organizações há pessoas que não sentem que têm voz e neste normativo todos devemos ter voz e a voz deve ser considerada igual.

Inês: Vamos então passar ao próximo bloco. O processo de implementação da norma 4590:2023. Como foi o processo de planeamento para a implementação da norma?

E1: Inês, este processo foi um processo pensado, teve de ser estruturado, mas também teve que ser um processo que eu chamo muito colaborativo. Ou seja, desde o início houve uma enorme preocupação, em envolver as diferentes áreas aqui da própria empresa. E isto porquê? Como eu referi há pouco, o mais importante aqui é criar um ambiente onde todos se possam sentir que fazem parte deste processo, este processo de mudança. Aqui houve até uma vontade, clara de fazer diferente. Nós não procurávamos apenas cumprir com os normativos, mas aproveitar estes normativos, estes resíduos, como uma oportunidade para mudar para melhores hábitos e ainda para mais, para reforçar alguns dos nossos valores. É muito importante termos a colaboração e a compreensão de todas as partes.

Inês: Quais foram os passos principais realizados durante o processo?

E1: Inês, nós começámos por fazer um diagnóstico interno e isso passou muito pelo facto de ouvirmos os colaboradores, de perceber onde estávamos e para onde queríamos ir, onde podíamos melhorar. Depois, nós a perceber com este feedback, conseguimos definir objetivos concretos, fomos criando alguns espaços de escuta mais curtos, que pudessem chamar as pessoas à participação para problemas mais, mais micro. Obviamente, que isto é feito também com a aposta na sensibilização e na área da formação, que é essencial, com a ideia de que estas mudanças só fazem sentido se forem vividas e experienciadas por todos nós.

Inês: Então houve a necessidade de adaptação da norma à realidade da organização? Se sim, quais?

E1: Inês, posso dizer que sim e que não, porque muitos dos requisitos normativos, nós já os cumpríamos, mesmo sem termos aplicado este normativo. Por outro lado, sim, claro que houve aqui algumas coisas que tiveram de ser alteradas, mas nada de forma

rígida. Efetivamente, tivemos que fazer aqui a adoção de algumas abordagens à nossa realidade no nosso dia a dia. Por exemplo, nós criámos formas de comunicação mais simples, mais abrangentes e mais inclusivas para que todos se pudessem sentir incluídos. Esta norma acabou por funcionar como um guia, um caminho que deve ser desenhado por todos em conjunto.

Inês: Vamos então passar ao próximo, desafios e obstáculos enfrentados.

Quais foram os maiores desafios enfrentados na implementação desta norma?

E1: Inês, um dos maiores desafios, eu acho que é transversal até por aquilo que já falei com outras organizações que estão em processo de implementação, que é a capacidade de conquistar o envolvimento global da organização. E deve ser logo desde o dia 1.

Temos que compreender que é normal na sociedade empresarial em que nós hoje vivemos, que quando se fala, hoje em dia, numa norma surjam dúvidas e até mesmo algum ceticismo nestas matérias. Também tivemos aqui algumas dificuldades, porque estas coisas crescem sempre algum trabalho. Foi integrar novas práticas no nosso dia a dia, mas que sem sobrecarregar ninguém, porque se tiver a sobrecarregar também não faz sentido a implementação de algumas tarefas.

Inês: Pois, não é essa a intenção. Então e de que forma foram superados esses desafios?

E1: Inês, olha, nós fomos... adotámos quase uma metodologia do nosso crescimento. Fomos primeiro, iniciámos por pequeninos passos e fomos demonstrando, com exemplos concretos, que todas as transformações que nós estávamos a propor, que fariam sentido. Como eu já referi, talvez aqui, uma das abordagens mais diretas, mais simples, mas que com maior impacto aqui nas organizações, é criar momentos de escuta, ou seja, fazer e efetuar o que nós chamamos de reuniões de trabalhadores, onde as pessoas possam sentir ouvidas e envolvidas aqui nos projetos. Obviamente que nós devemos de comunicar, devemos pedir contribuições, mas também as pessoas não devem de ficar sem feedback posterior. Isso é muito importante, o tema aqui do feedback nestas matérias, porque se não houver feedback nada do que as pessoas estão a falar ou propor irá fazer sentido... Há uma coisa que é importante, nós, independentemente das organizações e das pessoas com quem trabalhamos, devemos

sempre de adaptar os processos às necessidades e às especificidades de cada organização, com flexibilidade e, acima de tudo, com respeito pelas próprias pessoas.

Inês: Exato. E como foi o envolvimento dos colaboradores no processo?

E1: Olha, o envolvimento eu traduzo como aquilo que chamam “cinco estrelas” ou “uma nota de vinte”. Isto porquê? Porque à medida que pessoas foram efetivamente, conseguiram perceber que as suas ideias eram levadas a sério, que a sua opinião valia, efetivamente as pessoas elas sentiram escutadas e valorizadas. E à medida que este sentimento foi aparecendo nas pessoas, o envolvimento das próprias pessoas também acabou por ir crescendo. Acabou-se por sentir aquilo que nós hoje chamamos, aqui nas organizações, uma energia diferente, uma energia mais positiva.

Inês: Sim, mais leve.

E1: As pessoas acabaram com isto tudo por se sentir mais motivadas, mais próximas à organização. E na minha modesta opinião, para mim este foi um dos grandes ganhos em optarmos por esta norma.

Inês: Agora, vamos passar ao próximo, impactos e boas práticas.

Quais foram os principais resultados observados após a implementação da norma?

E1: Olha, Inês, nós, efetivamente, acabámos por notar uma melhoria, uma melhoria no próprio ambiente de trabalho. Sentimos que, efetivamente, a comunicação ficou mais fluída, mais simplista, mais transparente. E, efetivamente, tivemos aqui um ganho muito grande, que foi o ganhar e manter os espaços de escuta mútua, ou seja, isto pegando um pouco naquilo que estava a falar em relação ao feedback, ouvirmos as pessoas, acolhermos as suas propostas e depois darmos feedback, efetivamente, sobre o que foi feito com as propostas, que, efetivamente, nestes espaços aparece-nos de tudo, desde o trabalhador que gostava de ter um foguetão para ir à lua, o outro que gostava de ter um Ferrari para vir para casa e claro que as organizações, elas não o vão fazer. Mas temos de estar, efetivamente, preparados porque há pessoas que sentem, efetivamente, estas necessidades. E depois também há que haver coragem para dizer: “Olha, a organização não te vai dar um foguetão e também não te vai dar um Ferrari” e explicar o porquê, porque, efetivamente, não era aqui sustentável, depois tínhamos que dar para todos os

outros trabalhadores, porque estas coisas devem se tratar com igualdade e acima de tudo, com equidade. Nós temos que perceber que quando as bases, efetivamente, se sentem mais colaborativas, mais ouvidas, é porque, efetivamente, também houve um aumento de confiança nas decisões das próprias lideranças, que também é importante. E acho que aqui as pessoas, o sentirem-se mais valorizadas, efetivamente, sentirem-se como voz ativa, se reflete diretamente na sua motivação e na sua própria produtividade.

Inês: E que boas práticas identificaria como essenciais para uma implementação bem sucedida?

E1: Inês, eu correndo do risco de me repetir, vou dizer que o ouvir as pessoas é o ponto charneiro para atingir boas metas. Mas também deve ser, efetivamente, o ponto de partida o ouvir as pessoas. Depois acaba por ser a criação de mecanismos simples e práticos à participação aqui das pessoas. É claro que as lideranças devem de dar o exemplo fazendo isso a diferença às próprias pessoas. Porque muitas vezes são pequenos gestos que mostram que estamos a caminhar da forma correta.

Inês: E a norma trouxe algum impacto direto no bem-estar e na produtividade dos cobradores?

E1: Sim, Inês, trouxe, sem dúvida alguma. E isto porquê? Porque quando alguém se sente escutado, quando alguém se sente valorizado, efetivamente, sente o bem-estar como uma prioridade. A pessoa sente que é prioritária para a empresa, pessoa deixa de ser um número, passa a ser a voz do colaborador, do João, do Manel, da Maria, do Joaquim. As pessoas deixam de ser números e passam a ser tratadas por pessoas. E todos nós gostamos de ser tratados pelo nosso nome, todos nós gostamos que nos reconheçam pelos nossos pontos fortes, conheçam as nossas dificuldades. Isso é, efetivamente, a criação aqui desse espírito é fundamental. Isso acaba por se traduzir em quê? Num maior empenho e no melhor desempenho. Isto porquê? Porque se os meus parceiros de trabalho souberem que eu sou menos capaz de executar as tarefas do tipo A, se calhar a minha liderança vai optar por me dar mais tarefas do tipo B e C. E quando eu tiver que fazer as do tipo A, os meus parceiros ao lado, acabam por saber que será que eu vou necessitar de ajuda. Portanto, se eu tiver mais ajuda a desempenhar as tarefas do tipo A, eu vou-me sentir um pouco mais confiante, porque sei que vou desempenhar essa tarefa melhor logo, e isso acaba por se traduzir no meu

bem-estar emocional. Porque esta norma também não é só o bem-estar físico, tem muito a ver com o bem-estar emocional. Porque aqui nós temos de ter sempre as duas componentes interligadas.

Inês: Então, agora, as recomendações e sugestões.

Que recomendações faria para as instituições que pretendam implementar esta norma?

E1: Olha, Inês, há uma coisa para mim que é baseado neste normativo, que é não tomem esta certificação apenas como uma certificação, porque se for essa a visão nem vale a pena começar. Isto tem que se fazer como um projeto. Devemos de ter alma e devemos de ter as pessoas como centro deste nosso projeto. As empresas devem de investir efetivamente em comunicação interna, clara e transparente, muito transparente, que se saiba dizer o “não” quando é não, mas explicar o porquê do não. Que se saiba dizer o “sim”, que se saiba dizer o “obrigado pela tua contribuição!”. Isto, para mim, é o ponto base. Depois, há aqui outra coisa para mim é muito importante, que é criar os momentos de participação, de escuta, mas devem de ser adaptados à cultura de cada organização. Porque se nós estivermos a falar de organizações de IT, ou se estivermos a falar de instituições mais ligadas à construção civil, garantidamente que as necessidades, as próprias perceções do que é um normativo, o tipo de linguagem a adotar, é garantidamente que é totalmente diferenciado. E nós devemos de ter a capacidade, como eu costumo de dizer, eu costumo de dar um exemplo muito, muito simplista. Nós, enquanto adultos, quando estamos perante uma criança que começou a andar, não é a criança que se eleva para nos dar um beijinho, somos nós que nos dobramos para dar um beijinho à criança. E nestes normativos é importante termos isto presente. É a gestão do topo que tem que se baixar para dar um beijinho à criança e entender que, efetivamente, que está a falar de igual para igual, que a sua voz enquanto gestor tem o mesmo impacto, o mesmo valor, que tem o do operário. E isto, efetivamente é muito importante estar percebido. E Inês, para fechar este raciocínio, acima de tudo, que não se tenha pressa a implementar estas coisas. Estas coisas são um caminho contínuo, são um caminho que não tem fim, porque as necessidades hoje são umas, amanhã são outras. Eu costumo dizer que nas organizações temos pessoas com 20, 30 anos que podem ter a necessidade de ter uma creche para um filho, que a empresa tenha uma creche para um filho. Temos pessoas com 50, 60 anos que já não têm filhos pequeninos, a necessidade, se calhar, aponta para um lar para os pais. Portanto, nada

disto é descabido. Há que perceber as diferenças, tudo é lógico, e efetivamente há que ouvir e que perceber.

Inês: Existe algum ponto que considere particularmente relevante ou que mereça mais atenção? Tirando, se calhar, essa parte da voz ativa.

E1: Sim, Inês. Isto vem um pouco ao encontro daquilo que eu estava a dizer, é termos o cuidado com as pequeninas coisas. Nós muitas vezes, as organizações pensam que é preciso fazer mudanças gigantescas, mas muitas vezes basta um simples gesto. Um “Obrigado, Inês, pela tua participação!”, muitas vezes é quanto basta. Não é muitas vezes aquela o “Olha Inês, parabéns, atingiste o teu objetivo. Tens aqui 50 euros para este mês.”, esses 50 euros, muitas vezes, traduzem-se 25 euros líquidos e 25 euros líquidos hoje dá para fazer o quê? Para ir jantar a um restaurante e não pode ser muito caro. Ok, tiveste ali um momento de uma hora de felicidade, mas o “obrigado”, quanto tempo dura? Dura garantidamente muito mais do que uma hora. E muitas vezes, o nós estarmos atentos, o nós termos este tipo de gestos e de reconhecimentos oportunos, são extremamente importantes. E muitas vezes são estes detalhes que fazem a diferença no dia a dia de quem trabalha connosco, quer sejam chefias, quer sejam as nossas equipas, é olharmos para o lado e termos este tipo de gestos.

Inês: Há mais algo que irá acrescentar ou esclarecer sobre a implementação?

E1: Olha Inês, eu gostava apenas de reforçar um pouco o orgulho pessoal por ter estado, por ter participado num grupo onde fomos pioneiros nestas matérias. Isto, acabou por trazer o sentido de missão ao grupo de trabalho e acabou por demonstrar que quando se acredita nestes projetos de alma, como eu referi, é possível efetuar estas transformações mesmo nas sociedades de hoje, que são muito mais complexas do que eram as sociedades de há 20 ou 30 anos atrás, se nós acreditamos garantidamente que nós conseguimos alcançar e impactar de forma positiva na vida das pessoas.

Inês: Agora, o último bloco, questões finais e agradecimento.

Como valia a pertinência das informações abordadas nesta entrevista?

E1: Olha Inês, eu sinceramente acho que é uma conversa pertinente, acaba por nos dar espaço para refletirmos sobre o caminho que fizemos e que estamos a fazer, porque é

contínuo, e que enfrentamos e, efetivamente, perceber o impacto que esta norma pode ter nas organizações, nas pessoas e nos seus próprios ambientes pessoais e familiares.

Inês: Sim, também tem essa parte dos pessoais.

Gostaria de acrescentar mais alguma informação ou experiência relevante?

E1: Vou acabar só por reforçar que estes processos de certificação não terminam com auditoria. É algo que tem que ser vivido no dia a dia e tem que ser percecionado. Estas normas acabam sempre para muitas organizações uma porta de entrada para um espaço mais humano, mais próximo e mais alinhado com aquilo que todos nós enquanto seres humanos esperamos do nosso local de trabalho. E isto é transversal, tanto à gestão de topo, como a direções, como as chefias intermédias, como as bases, todos gostam de se sentir bem no seu local de trabalho. Independentemente do seu nível de responsabilidades.

Inês: Ok, então terminamos a entrevista, agradeço a colaboração do Nuno.

E1: Olha Inês, eu é que agradeço a oportunidade por partilhar esta experiência. E espero, sinceramente, ser útil e poder inspirar a vossa instituição a seguir um caminho semelhante. Porque, Inês, do fundo do coração eu acho que vale mesmo a pena investir aqui nas pessoas.

Inês: Vale sempre investir nas pessoas. Pronto, obrigada então.

E1: Obrigado, Inês.

Entrevista 2

Inês: Boa tarde. Obrigada por teres aceite responder a esta entrevista no âmbito da minha dissertação sobre a análise do potencial da implementação da norma portuguesa 4590-2023. Então, podes descrever a tua função e o papel na área da qualidade do Politécnico de Santarém?

E2: Sim. Antes de mais, boa tarde. Parabéns por esta iniciativa. O meu nome é Pedro Guedes, sou coordenador do Gabinete de Planeamento de Avaliação e Qualidade e esta norma é uma das que estão na linha para nós fazermos a implementação aqui no Politécnico juntamente com a ISO:9001, que já está prevista para 2027 e esta será possivelmente também conciliada na mesma altura.

Inês: E qual é o teu conhecimento relativamente à norma?

E2: Ora bem, eu já tive várias formações, assim mais intensa foi uma microcredencial aqui no Politécnico em que tivemos com o Professor Jorge Humberto, penso que 25 horas e foi aí que nós aprofundamos mais o conhecimento. Noutras formações também tive, em que... para apoio a outras empresas, nomeadamente, eu sou consultor também na área da conciliação e então já estive envolvido em dois ou três projetos, não diretamente, mas a dar apoio a quem estava a implementar a norma.

Inês: Consideras viável a implementação desta norma no Politécnico?

E2: Não só viável como desejável, porque nós já temos algumas atividades, já fazemos algumas ações que promovem conciliação entre a vida pessoal, familiar e a profissional, que se mistura aqui um bocadinho com esta norma e por isso é uma forma também de garantir que todas as pessoas têm acesso à mesma informação e que são tratadas da mesma forma.

Inês: E que fatores poderiam facilitar essa implementação?

E2: Sem dúvida, o envolvimento de todas as pessoas. Porque consoante a situação de cada um é mais fácil depois criar ações para dar resposta a essa própria situação.

Inês: Ok. E que desafios antecipas ou que já existam na implementação da norma numa instituição de ensino superior?

E2: Muitas vezes as particularidades de cada um, nós sabemos que muitas pessoas têm determinado problema, outras têm outro e depois da dificuldade é sempre conciliar todas estas situações para que seja o mais equitativo possível entre todos. Outro grande problema é sempre, se não houver envolvimento das pessoas, existe, digamos um afastamento das normas e de, nomeadamente, de tudo o que seja qualidade, para quê que isto serve? que vantagens é que isto me traz? isto foi feito para dois ou três e não é isto que nós queremos, nós queremos envolver todos para garantir o sucesso na sua implementação.

Inês: De que forma as características da função pública podem influenciar o processo?

E2: Vejo que na função pública pode ser um bocadinho mais difícil que no privado. Nós temos quem gere as empresas ou as próprias organizações dizem: “é assim” e faz-se. Na função pública tem sempre outras condicionantes, mas é de extrema importância que possa funcionar e nós temos bons exemplos, nomeadamente a primeira empresa no distrito de Santarém a ser implementada foi as Águas de Santarém, que é meio público, meio privado, por isso faz todo o sentido, nós também conseguimos no público fazer a implementação.

Inês: Que benefícios poderiam resultar da implementação desta norma no Politécnico?

E2: Desde já, qualquer norma, e quando falamos no envolvimento de todos, o grande benefício sempre é que se as pessoas estão mais felizes, produzem mais, e esse é logo meio caminho andado para que as coisas funcionem melhor. Quando produzem mais, quando são mais felizes, claro que as relações interpessoais também são muito mais positivas e isto traz benefícios a todos os níveis. Dava para fazer aqui quase uma dissertação, mas são muitos os benefícios.

Inês: E consideras que poderia ter impacto no nível do bem-estar e da retenção dos colaboradores?

E2: Claro, isso aí, garantidamente, porque não só a nível da solução dos vários problemas pessoais, mas também a nível inter-relacional. Se nós tivermos alguns momentos, alguns espaços, mesmo a nível de infraestruturas, que possam promover a felicidade dos trabalhadores, isso seria completamente vantajoso.

Inês: Que condições consideras essenciais para que uma implementação seja bem-sucedida?

E2: Bom, isto é uma implementação que se vai fazendo passo a passo. E depois também, consoante recursos, sejam eles financeiros, sejam eles humanos ou mesmo materiais, também isto vai facilitar... (...). Estava a dizer que a nível de, dependendo dos recursos e também das decisões que forem tomadas, mas havendo recursos humanos, recursos materiais e recursos financeiros, faz com que a implementação da norma seja mais rápida ou mais lenta e que o seu sucesso seja maior ou menor. Consoante, efetivamente, este tipo de recursos e depois o interesse das pessoas, não é? Muitas vezes nós falamos da felicidade das pessoas e as pessoas nem sabem o que é felicidade.

Inês: Muito menos no local de trabalho.

E2: Exatamente. E é necessário garantir que quer o trabalho que já foi feito, quer o trabalho que aí vem, seja, efetivamente, um trabalho que seja contínuo. Falo, por exemplo, do trabalho que começou com a Professora, Professora não...

Inês: Teresa?

E2: Não. Com a Doutora Maria Corta Duarte, que fez um estudo aqui no Politécnico, ao nível das *Happiness Schools*.

Inês: Ah, sim, sim, sim.

E2: E isso começou, ou mostrou, que as pessoas são mais felizes fora do local de trabalho do que no local de trabalho. E isto faz com que, ou pelo menos que nós devemos pensar “porquê?”, nós passamos mais tempo aqui do que fora do local de trabalho. Se pensarmos que uma pessoa dorme 8 horas, trabalha 8 horas, por isso as

outras 8 está repartida entre família, casa/trabalho, essas deslocações todas. E por isso faz todo o sentido que no posto de trabalho as pessoas sejam mais felizes do que, neste momento, a perceção indica o contrário.

Inês: E que recomendações darias para que isso seja bem-sucedido?

E2: Epá, volto a referir a questão do envolvimento. Nenhuma norma se consegue aguentar sem o envolvimento das pessoas. E isso faz com que, quando surgirem questionários, ou quando surgirem outro tipo de entrevistas, ou quando surgir o, digamos, o levantamento das necessidades e expectativas, que isso seja participado, seja um processo participado, em que envolva o maior número de pessoas, para que, consoante os problemas de cada um, nós consigamos alargar depois todas as decisões tomadas, ou os problemas efetivos de cada um. Porque se nós tivermos meia dúzia de pessoas a dar respostas, nós vamos fazer um plano de ação com base nesses problemas. Se nós tivermos a globalidade dos funcionários, então aí, conseguimos, depois, as ações serem muito mais eficientes e garantir que, efetivamente, as pessoas se tornam mais felizes. Já que não podemos aumentar aqui a questão dos vencimentos, porque isso está tabelado, por isso temos de tornar as pessoas mais felizes de outras formas. E aqui há tempo fiz essa pergunta assim na rua a uma pessoa, que ela me respondeu, “o que é que é ser feliz?” e ela respondeu-me, é não ter problemas. E se nós conseguirmos não ter problemas no nosso posto de trabalho, melhor ainda.

Inês: As pessoas são mais felizes.

E2: Exatamente.

Inês: Como avalias a pertinência das tuas informações abordadas nesta entrevista?

E2: As informações? Não percebi.

Inês: Como avalias a pertinência das perguntas?

E2: Ah, sim. São questões extremamente importantes, nomeadamente, seja a 4590, seja outra norma qualquer, estamos sempre a falar do benefício que isto traz para as pessoas. E quando falamos em benefício para as pessoas, é extremamente importante

quando nós vemos que a pessoa hoje produz uma quantidade de trabalho. Se, por meia dúzia de tostões, digamos assim, de ações que o Politécnico possa desenvolver, se ao invés de produzir X, produzir X mais Y, já estamos a ganhar.

Inês: Exatamente.

E2: Porque depois isto é uma bola de neve, se nós estamos felizes, vamos envolver todas as pessoas que estão à nossa volta e tornamo-nos uma equipa mais consistente e mais produtiva, que é aquilo que, na função pública, muitas vezes nos acusam de sermos pouco produtivos, dessas situações todas, que com isto nós conseguimos...

Inês: Que, antigamente, não se preocupavam com o bem-estar das pessoas.

E2: Exatamente. E aqui não falamos só, quando falamos em felicidade, não falamos só nas condições de trabalho, falamos em tudo, em relações interpessoais, falamos dos momentos de pausa, falamos de tudo.

Inês: Gostarias de acrescentar mais alguma informação ou experiência?

E2: Sim, eu posso falar da questão dos questionários, que muitas vezes é sempre um problema quando as pessoas recebem no seu *e-mail* ou quando nós entrevistamos na rua, “Ah, mais um questionário, mais um problema, mais isto, mais aquilo, eu já estou farto de responder, já não quero responder”. Precisamos fazer esta motivação antes, de garantir que as pessoas respondam, se sentem envolvidas e depois garantir que todas as situações têm uma resposta. Quando a situação tem uma resposta, é meio caminho andado para que a pessoa esteja mais empenhada e a partir daí consiga produzir mais, que é o desejo de qualquer empregador.

Inês: E pronto, fica por aqui. Agradeço a entrevista.

E2: Ok, eu que agradeço. A disponibilidade também e a pertinência do tema, que é extremamente importante e conto contigo para ajudares a implementar a norma aqui no Politécnico.

Inês: Claro.

Entrevista 3

Inês: Bem, bom dia Professora. Agradeço por aceitar esta entrevista para o meu trabalho de projeto. Vou, então, começar pelo bloco A do guião da entrevista. Poderia, então, descrever a sua função e o seu papel na definição de políticas institucionais no IPSantarém?

E3: Bom dia, obrigada, Inês, pelas questões.

Ora bem, a minha função no politécnico, sou vice-presidente e o meu papel na definição das políticas restringe-se essencialmente às questões da inclusão, da igualdade, da responsabilidade social, do bem-estar e, portanto, toca estas questões da felicidade e do bem-estar no local de trabalho.

Inês: E relativamente à norma 4590:2023, qual o seu conhecimento?

E3: Quanto ao meu conhecimento relativamente à norma, bom, sei que é uma norma pioneira em Portugal, que estabelece a base, os requisitos para um sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, não detenho conhecimento dos detalhes, mas entendo-a como uma ferramenta, uma ferramenta estratégica, que no fundo coloca as pessoas no centro, no centro de tudo, e o principal objetivo é criar uma cultura de felicidade e bem-estar, seja ela física, mental e emocional, assegurando as questões da segurança e da proteção no trabalho e também as questões da felicidade, do bem-estar e da realização pessoal. Portanto, vejo-a como uma norma necessária na gestão dos dias de hoje e acaba por ter a possibilidade também de transformar a perceção e a noção do bem-estar, que é algo um bocadinho subjetivo, em alguma coisa mais mensurável, não é? E gerível, e isso traz um impacto direto na nossa vivência no Instituto.

Inês: Obrigada, Professora. Vamos, então, passar para o próximo bloco de perguntas. Considera que o bem-estar organizacional deve assumir-se como uma prioridade estratégica no IPSantarém?

E3: Eu considero, de forma absoluta, o bem-estar organizacional deve assumir-se como uma prioridade estratégica no IP Santarém, principalmente porque, como uma instituição de ensino superior que nós somos, a nossa principal razão de ser são as pessoas, sejam elas docentes, investigadores, funcionários, estudantes, naturalmente,

os principais, e assegurar o seu bem-estar não deveria ser um extra, deveria ser uma obrigação e quase um pré-requisito para o sucesso académico e para o nosso serviço à comunidade.

Inês: E de que forma a implementação de uma norma como a NP 4590:2023 poderá contribuir para a estratégia institucional?

E3: Em termos de contributo para a estratégia institucional, o que me ocorre tem a ver essencialmente com o rigor, no fundo, e com a metodologia, porque o que temos feito sempre e que eu continuo a fazer e que me empenho bastante, são no fundo iniciativas isoladas de promoção do bem-estar, que também são importantes.

Mas eu penso que o grande contributo é que passaríamos a ter um sistema de gestão mais rigoroso e mensurável, como disse há pouco, e isso também se alinha um bocadinho com a nossa estratégia da afirmação do IPSantarém e de modernização, como um empregador de referência nesta área e reforça também a nossa responsabilidade social. Já somos entidade empregadora inclusiva, devíamos agora também ter uma espécie de selo de entidade empregadora onde podes ser feliz. E portanto, sim, acho que este é o grande contributo.

Inês: Próximo bloco de perguntas. Então, considera viável a implementação da NP 4590:2023 no IPSantarém?

E3: Quanto à viabilidade da norma no IPSantarém, eu acho que sim, que é viável, mas não é viável assim de repente, eu acho que exige um planeamento por fases, até porque a própria norma é recente e portanto se calhar o primeiro passo teria que ser a partir de um diagnóstico mais profundo da nossa cultura organizacional, para poder ajustar a norma à nossa realidade específica. E há trabalhos, há trabalhos que estão a ser feitos, em teses de mestrado, que espero que nos possam ajudar a essa fase. E, portanto, eu acho que é viável. Ainda assim, pronto, temos que acautelar que num qualquer processo de certificação, mas neste em particular, há custos associados e isso é alguma coisa que tem de ser tido em consideração.

Inês: Que fatores institucionais poderão facilitar ou dificultar essa implementação?

E3: Quanto aos fatores institucionais que podem facilitar ou dificultar esta implementação, terminei há pouco de falar nalguma dificuldade, mas pronto, olhando para os aspetos facilitadores, eu acho que naturalmente a competência técnica das nossas escolas, não é? Nomeadamente da escola de Educação, da escola de Saúde, mas de todas as nossas cinco escolas, com todo um conhecimento bom na área social e da saúde, eu acho que isso é um fator facilitador. Por outro lado, eu penso que outro fator facilitador também tem a ver com os órgãos de gestão, que estão sensíveis, nomeadamente ao nível da presidência, portanto há uma grande sensibilidade para estas questões e há uma grande abertura, portanto para mim seriam os principais facilitadores. Quanto às dificuldades, bom, em primeiro lugar a resistência, a resistência natural à mudança, qualquer mudança traz resistência, portanto isso já está de antemão pressuposto que vai existir, resistência à mudança. E depois outra dificuldade tem a ver com a burocracia, nós somos muito burocratas, a máquina estatal é muito burocrata e, portanto, a burocracia inerente à administração pública é para mim um fator, um obstáculo. E por outro lado, a escassez de recursos humanos, que nós bem sabemos, estamos todos cheios de trabalho e financeiros, que possam ser dedicados exclusivamente a este sistema de gestão. Para além dos custos associados à implementação, que eu falei há bocadinho.

Inês: Agora no bloco dos desafios e condicionantes, então, que desafios antecipa ao nível da gestão de topo na implementação desta norma?

E3: Quanto aos desafios, ao nível da gestão de topo, eu penso que o maior desafio é talvez o compromisso contínuo, e principalmente nas transições, não é? Quando há uma transição de gestão de topo, como é que há um... Claro que o serviço deve assegurar uma continuidade, mas o comprometimento da liderança deve também ter esta continuidade. E por outro lado eu penso que um outro desafio também tem a ver com a expectativa que nós temos. Implementação da norma, ok, temos logo resultados a seguir, e nem sempre, nem sempre os resultados no âmbito do bem-estar e da felicidade organizacional nem sempre são imediatos, e também não são estatísticos, não são numéricos, não são quantitativos, portanto muitos deles são qualitativos, e isso dá-nos alguma dificuldade em ler os resultados e isso pode também ser um desafio.

Inês: E de que forma as características da administração pública podem influenciar esse processo?

E3: E as características da administração pública como é que pode influenciar este processo? Eu tenho que voltar à burocracia, portanto a administração pública rege-se por quadros muito rígidos, legislativos, e por muitos fluxos, e por muitos procedimentos, e por muita burocracia, uma carga pesada, e, portanto, eu penso que estas são as características que mais podem influenciar este processo.

Inês: Então quais os benefícios que considera que poderão resultar da implementação da NP 4590:2023 no IPSantarém?

E3: Os benefícios que podem resultar da implementação da norma no IPSantarém, eu acho que são, bem para mim são tão óbvios, mas pensar assim um bocadinho neles, em primeiro lugar o aumento da produtividade, as pessoas felizes, as pessoas que trabalham num ambiente que lhes traz satisfação, as pessoas que se levantam de manhã e pensam “e que bom vou para o meu local de trabalho com aquela equipa espetacular!”, eu acho que isto se revê também num aumento da produtividade, mas também numa melhoria do clima, do clima organizacional, do nosso clima de trabalho, do clima das equipas, da interação, e estou em crer que pode contribuir para a retenção de talento, portanto para a redução do absentismo, para a diminuição da rotatividade, para combater o *burnout*, portanto para mim são esses os principais benefícios.

Inês: Então considera que poderá ter impacto ao nível do bem-estar, da motivação e da retenção de colaboradores?

E3: Acabei por responder já um bocadinho acima, o impacto ao nível do bem-estar, motivação e retenção de colaboradores, sim, considero que sim que tem esse impacto. Se a norma for bem-sucedida, se a implementação for coerente, for contínua, for acautelada, e até acima de tudo se for criativa, porque para termos poucos recursos humanos e poucos recursos financeiros, a implementação tem que ser muito criativa, eu considero que sim que tem um bom impacto ao nível do bem-estar, motivação e retenção de colaboradores, porque se nós sentimos que a nossa felicidade é uma preocupação formal da instituição, tendemos a ser mais leais, mais resilientes, mais felizes, e, portanto, isso é um fator crítico de retenção. A norma pode ser uma resposta... A implementação da norma pode ser uma resposta direta à necessidade de atrair e de

manter as pessoas a trabalhar neste local, e novamente combater o *burnout* e a rotatividade.

Inês: Agora passamos para o penúltimo bloco. Que condições considera essenciais para uma implementação bem-sucedida desta norma?

E3: Para uma implementação bem-sucedida, eu acho que como condições essenciais, e não voltando a falar nos recursos, etc., é o envolvimento da liderança. Portanto, a liderança tem que estar envolvida e a criação de uma equipa, uma equipa multidisciplinar interna, responsável por esta implementação, que também ela esteja comprometida. Portanto, a meu ver, são as duas condições cruciais.

Inês: E que recomendações daria ao IPSantarém nesse sentido?

E3: Recomendações para o IPSantarém neste sentido? Gostaria muito de as ouvir, gostaria que me trouxessem recomendações, mas, assim, de repente, eu talvez pensasse em começar com um projeto piloto, um bocadinho como nós fizemos também com as mentorias, começámos com um projeto piloto numa escola, houve várias iniciativas no Politécnico que começaram com projetos piloto, e eu acho que isso é o ideal. Portanto, encontrar um serviço, uma escola, em que quisesse começar com um projeto piloto de implementação da norma, monitorizar esses resultados, e depois só com algum conhecimento e com alguma *know-how* desse projeto piloto, podermos, então, expandir o sistema de gestão a todo o Instituto de uma forma mais coerente, articulada e mais consolidada.

Inês: E agora passamos para o último bloco de perguntas. Então, como avalia a pertinência das informações abordadas nesta entrevista?

E3: Nesta entrevista, eu penso que as informações foram bastante pertinentes, portanto, concordo com todas elas e não me ocorre mais nada a acrescentar. Eventualmente, apenas que a felicidade e o bem-estar e a promoção da felicidade e do bem-estar se associam a todas as outras preocupações que nós temos tido, ao nível da inclusão e da igualdade. E, portanto, faz-me muito sentido.

Inês: Muito obrigada, Professora pela sua participação nesta entrevista. Foi um contributo excelente para o Politécnico poder avançar com a implementação desta norma.

Anexo 7: Entrevistas - Base de Dados - Notion

O software *Notion* foi utilizado como suporte à organização e à codificação da informação qualitativa, permitindo a estruturação por categorias temáticas e subcategorias de acordo com o modelo conceptual do estudo. Esta ferramenta facilitou a sistematização e a interpretação dos dados provenientes das entrevistas e das respostas abertas dos inquiridos.

Análise Qualitativa – Entrevistas NP 4590

Tabela							Nova	
Tabela							Nova	
Excerto	Entrevistado	Código Inicial	Categoria Temática	Subcategoria	Interpretação	Exo Analítico		
"Estive diretamente envolvido como elt	Nuno	Envolvimento direto	Conhecimento e Compre...	Experiência prática	Demonstra conhecimento apro	Conhecimento da Norma		
"A norma convida-nos a olhar para den	Nuno	Reflexão organizacional	Conhecimento e Compre...	Valorização interna	A norma é percecionada como	Cultura Organizacional		
"Esta norma é extremamente importan	Nuno	Importância do bem-estar	Impactos e Benefícios	Valorização das pessoas	O bem-estar é visto como elem	Bem-estar Organizacional		
"Todos devemos ter voz e a voz deve se	Nuno	Participação dos colaboradores	Fatores Facilitadores	Participação e inclusão	Reforça a importância da partic	Comunicação		
"Não só viável como desejável."	Pedro	Viabilidade da implementação	Viabilidade de Implement...	Adequação institucional	Existe abertura institucional par	Implementação		
"Já fazemos algumas ações que promos	Pedro	Práticas já existentes	Fatores Facilitadores	Base organizacional existe...	O IPSantarém possui iniciativas	Implementação		
"Precisamos fazer esta motivação antes	Pedro	Envolvimento prévio	Estratégias de Implement...	Sensibilização	A adesão depende da motivaçã	Comunicação		
"Quando a situação tem uma resposta,	Pedro	Feedback organizacional	Boas Práticas e Recomend...	Resposta aos colaborador...	O feedback aumenta o compro	Comunicação		
"Vejo-a como uma ferramenta estratégi	Sónia	Ferramenta estratégica	Conhecimento e Compre...	Visão estratégica	A norma é entendida como inst	Liderança		
"Coloca as pessoas no centro de tudo."	Sónia	Centralidade das pessoas	Impactos e Benefícios	Gestão centrada nas pess...	O bem-estar é considerado um	Bem-estar Organizacional		
"A norma é uma das que estão na linha	Pedro	Planeamento institucional	Viabilidade de Implement...	Integração estratégica	A implementação da norma enc	Implementação		
"Já tive várias formações."	Pedro	Formação especializada	Fatores Facilitadores	Capacitação técnica	A formação prévia facilita a con	Conhecimento da Norma		
"A implementação exigiu ouvir e envol	Nuno	Envolvimento dos colaboradores	Estratégias de Implement...	Participação ativa	A participação dos colaborador	Comunicação		
"O maior desafio foi conquistar o envol	Nuno	Mobilização organizacional	Desafios e Barreiras	Resistência à mudança	A adesão global dos colaborad	Implementação		
"Acredito que o bem-estar organizacio	Sónia	Prioridade estratégica	Impactos e Benefícios	Valorização institucional	O bem-estar é reconhecido cor	Liderança		
"Assegurar o bem-estar não deveria ser	Sónia	Bem-estar como obrigação	Impactos e Benefícios	Responsabilidade instituci...	O bem-estar é entendido como	Bem-estar Organizacio		
"A norma pode transformar algo subjet	Sónia	Mensuração do bem-estar	Conhecimento e Compre...	Gestão baseada em indica...	A norma permite monitorizar e	Conhecimento da Norma		
"Estes processos de certificação não te	Nuno	Continuidade da certificação	Boas Práticas e Recomend...	Melhoria contínua	A norma deve ser incorporada	Sustentabilidade da Norma		
"Vale a pena investir nas pessoas."	Nuno	Investimento nas pessoas	Boas Práticas e Recomend...	Valorização humana	O sucesso organizacional depe	Bem-estar Organizacional		
"Se estamos felizes, tornamo-nos uma	Pedro	Felicidade e produtividade	Impactos e Benefícios	Desempenho organizacio...	Existe uma relação positiva entr	Retenção de Talentos		
"Todos gostam de se sentir bem no seu	Nuno	Necessidade universal de bem-	Impactos e Benefícios	Satisfação profissional	O bem-estar é valorizado indep	Bem-estar Organizacional		
"Tem que ser vivido no dia a dia."	Nuno	Aplicação contínua	Boas Práticas e Recomend...	Integração cultural	A eficácia da norma depende d	Sustentabilidade da Norma		
"Foi a primeira empresa em Portugal a s	Nuno	Organização pioneira	Conhecimento e Compre...	Experiência de referência	A experiência da organização c	Conhecimento da Norma		
"Ouvir e envolver os colegas foi o mais	Nuno	Escuta ativa	Estratégias de Implement...	Participação dos colabora...	O envolvimento dos colaborad	Comunicação		
"Temos de garantir que todas as pesso	Pedro	Igualdade de acesso à informaç	Fatores Facilitadores	Comunicação institucional	A transparência e partilha da inf	Comunicação		
"Todas as pessoas devem ser tratadas d	Pedro	Equidade organizacional	Impactos e Benefícios	Igualdade institucional	A norma pode contribuir para p	Cultura Organizacional		
"Precisamos garantir que as pessoas se	Pedro	Sentimento de pertença	Estratégias de Implement...	Envolvimento organizacio...	O compromisso dos colaborad	Liderança		
"Quando as pessoas se sentem envolvic	Pedro	Envolvimento e desempenho	Impactos e Benefícios	Produtividade organizacio...	O envolvimento influencia posit	Retenção de Talentos		
"O bem-estar organizaciona	Sónia	Bem-estar estratégico	Viabilidade de Implement...	Prioridade institucional	A implementação da norma est	Liderança		
"A nossa principal razão de ser são as p	Sónia	Centralidade das pessoas	Impactos e Benefícios	Cultura centrada nas pess...	As pessoas são consideradas o	Bem-estar Organizacional		
"Qualquer mudança traz resistência."	Sónia	Resistência à mudança	Desafios e Barreiras	Resistência organizacional	A implementação da norma po	Implementação		
"A burocracia inerente à administração	Sónia	Burocracia institucional	Desafios e Barreiras	Condicionantes administr...	Os procedimentos burocrático	Implementação		
"A escassez de recursos humanos e fin	Sónia	Limitação de recursos	Desafios e Barreiras	Recursos organizacionais	A falta de recursos humanos e f	Sustentabilidade da Norma		
"Se não houver envolvimento das pess	Pedro	Falta de envolvimento	Desafios e Barreiras	Participação insuficiente	A ausência de participação dos	Comunicação		

Figura 24 - Vista geral da base de dados utilizada no Notion para a análise qualitativa
(Fonte: Dados das entrevistas (2026))

Análise Qualitativa – Entrevistas NP 4590

Tabela	Síntese por Categoria	Síntese por Entrevistado				
Conhecimento e Compreensão 5 "Foi a primeira empresa em Portugal a ser certificada." "A norma pode transformar algo subjetivo em algo mensurável." "Vejo-a como uma ferramenta estratégica..." "A norma convida-nos a olhar para dentro da organização..." "Estive diretamente envolvido como elemento do grupo de trabalho..." + Nova página	Viabilidade de Implementação 7 "O bem-estar organizacional deve assumir-se como uma prioridade estratégica." "A norma é uma das que estão na linha para nós fazermos a implementação aqui no Politécnico." "Não só viável como desejável." + Nova página	Fatores Facilitadores 4 "Temos de garantir que todas as pessoas têm acesso à mesma informação." "Já tive várias formações." "Já fazemos algumas ações que promovem a conciliação..." "Todos devemos ter voz e a voz deve ser considerada igual." + Nova página	Estratégias de Implementação 5 "Precisamos garantir que as pessoas se sintam envolvidas." "Ouvir e envolver os colegas foi o mais importante." "A implementação exigiu ouvir e envolver os colegas." "Precisamos fazer esta motivação antes..." + Nova página	Desafios e Barreiras 5 "Se não houver envolvimento das pessoas existe um afastamento das normas." "A escassez de recursos humanos e financeiros..." "A burocracia inerente à administração pública é um obstáculo." "Qualquer mudança traz resistência." "O maior desafio foi conquistar o envolvimento de todos." + Nova página	Impactos e Benefícios 11 "A nossa principal razão de ser são as pessoas." "Quando as pessoas se sentem envolvidas, conseguem produzir mais." "Todas as pessoas devem ser tratadas da mesma forma." "Todos gostam de se sentir bem no seu local de trabalho." "Se estamos felizes, tornamo-nos uma equipa mais consistente e produtiva." "Assegurar o bem-estar não deveria ser um extra." "Acredito que o bem-estar organizacional deve ser uma prioridade estratégica." "Coloca as pessoas no centro de tudo." "Esta norma é extremamente importante..." + Nova página	Bons Práticas e Recomendações 4 "Tem que ser vivido no dia a dia." "Vale a pena investir nas pessoas." "Estes processos de certificação não terminam com a auditoria." "Quando a situação tem uma resposta, é meio caminho andado..." + Nova página

Figura 25 - Organização das categorias temáticas e respetiva codificação no Notion
(Fonte: Dados das entrevistas (2026))

Análise Qualitativa – Entrevistas NP 4590

Tabela	Síntese por Categoria	Síntese por Entrevistado
Numo 12 "Ouvir e envolver os colegas foi o mais importante." "Foi a primeira empresa em Portugal a ser certificada." "Tem que ser vivido no dia a dia." "Todos gostam de se sentir bem no seu local de trabalho." "Vale a pena investir nas pessoas." "Estes processos de certificação não terminam com a auditoria." "O maior desafio foi conquistar o envolvimento de todos." "A implementação exigiu ouvir e envolver os colegas." "Todos devemos ter voz e a voz deve ser considerada igual." "Esta norma é extremamente importante..." "A norma convida-nos a olhar para dentro da organização..." "Estive diretamente envolvido como elemento do grupo de trabalho..." + Nova página	Pedro 12 "Se não houver envolvimento das pessoas existe um afastamento das normas." "Quando as pessoas se sentem envolvidas, conseguem produzir mais." "Precisamos garantir que as pessoas se sintam envolvidas." "Todas as pessoas devem ser tratadas da mesma forma." "Temos de garantir que todas as pessoas têm acesso à mesma informação." "Se estamos felizes, tornamo-nos uma equipa mais consistente e produtiva." "Já tive várias formações." "A norma é uma das que estão na linha para nós fazermos a implementação aqui no Politécnico." "Quando a situação tem uma resposta, é meio caminho andado..." "Precisamos fazer esta motivação antes..." "Já fazemos algumas ações que promovem a conciliação..." "Não só viável como desejável."	Sónia 10 "A escassez de recursos humanos e financeiros..." "A burocracia inerente à administração pública é um obstáculo." "Qualquer mudança traz resistência." "A nossa principal razão de ser são as pessoas." "O bem-estar organizacional deve assumir-se como uma prioridade estratégica." "A norma pode transformar algo subjetivo em algo mensurável." "Assegurar o bem-estar não deveria ser um extra." "Acredito que o bem-estar organizacional deve ser uma prioridade estratégica." "Coloca as pessoas no centro de tudo." "Vejo-a como uma ferramenta estratégica..." + Nova página

Figura 26 - Organização dos entrevistados no Notion
(Fonte: Dados das entrevistas (2026))