



Possíveis impactos das políticas de felicidade organizacional no absentismo

Mestrado em Gestão

Marco dos Santos Francisco

Leiria, março de 2025



Possíveis impactos das políticas de felicidade organizacional no absentismo

Mestrado em Gestão

Marco dos Santos Francisco

Estágio realizado sob a orientação da Professora Dra. Ana Margarida Gabriel

Gonçalves Pereira e sob supervisão de Ricardo Martins

Leiria, março de 2025

Originalidade e Direitos de Autor

O presente relatório de estágio é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber mestrado em Gestão, no ano letivo 2024/2025 da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Dedicatória

Aos meus pais, irmão e
namorada

Agradecimentos

Chegado ao fim desta etapa, encerro mais um capítulo importante da minha vida. Todo o trabalho aqui realizado é o reflexo de muitos dias muito desafiantes, de incertezas e de frustrações. Não foi fácil, mas com as pessoas certas ao meu lado, foi possível ver a concretização daquilo que sempre foi um sonho, por isso gostaria de deixar o meu profundo agradecimento:

Agradeço à coordenadora do Mestrado em Gestão, a Professora Doutora Neuza Ribeiro, pela oportunidade e privilégio de frequentar este Mestrado de Gestão que contribuiu para o enriquecimento da minha formação, tanto académica, como profissional e pessoal.

Agradeço também à minha orientadora, Ana Margarida Pereira, por me ter aceite como seu orientando, pela disponibilidade que mostrou em todos os momentos, pela dedicação e pela partilha de ideias, que ajudaram imenso para a realização deste trabalho.

Tenho de agradecer incondicionalmente aos meus pais, ao meu irmão e à minha namorada que em todos os momentos acreditaram em mim, pelo apoio constante e imensurável que me deram e que me fez nunca desistir, e acima de tudo, pelo esforço de terem reunido sempre todas as condições necessárias para que eu investisse na minha formação.

Por fim, quero agradecer a todos os elementos da direção da YKK Portugal, que me receberam de braços abertos, fazendo-me sentir sempre à vontade e integrado. Para além de me incluírem nas diversas tarefas, proporcionaram um ambiente de amizade e colaboração excelente.

A todos, o meu sincero obrigado!

Resumo

Este relatório foi desenvolvido no âmbito do Trabalho Final do Mestrado de Gestão, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, e resulta do estágio realizado na YKK Portugal, onde exerci funções de Assistente de Direção. Com uma duração total de 640 horas, este trabalho tem como objetivo principal perceber os possíveis impactos das políticas de felicidade organizacional no absentismo, observando o caso da empresa onde foi realizado estágio, a YKK Portugal

No início deste trabalho ficamos a conhecer melhor a YKK Portugal e as políticas de felicidade que a mesma coloca em prática. Também são descritas as funções que realizei durante o estágio, dando ênfase no departamento de felicidade, mas também referindo as funções que desempenhei nos restantes departamentos da administração. Também é analisada a evolução da taxa média de absentismo ao longo dos anos, comparando-a com a média nacional.

Seguidamente é realizada uma revisão de literatura sobre os principais temas abordados neste relatório. Posteriormente é procedemos à análise das taxas de absentismo de sete empresas distintas, a YKK Portugal incluída, em comparando-as com a taxa média nacional. Por fim, são discutidos os resultados obtidos e apresentadas sugestões de melhoria.

Palavras-chave: “Felicidade”, “Absentismo”, “Bem-Estar Organizacional”, “Políticas de Felicidade”

Abstract

This report was developed as part of the Final Work for the Master's Degree in Management at the Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, and is the result of my internship at YKK Portugal, where I worked as Assistant Manager. With a total duration of 640 hours, the main aim of this work is to understand the possible impacts of organizational happiness policies on absenteeism, looking at the case of the company where I did my internship, YKK Portugal

At the beginning of this work, we learn more about YKK Portugal and the happiness policies it puts into practice. It also describes the work I did during my internship, focusing on the happiness department, but also mentioning the work I did in other departments of the administration. The evolution of the average absenteeism rate over the years is also analysed, comparing it with the national average.

This is followed by a literature review on the main topics covered in this report. This is followed by an analysis of the absenteeism rates of seven different companies, compared to the national average. Finally, the results obtained are discussed and suggestions for improvement made.

Keywords: “Happiness”, ‘Absenteeism’, ‘Organizational Well-Being’,” Happiness Policies”

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract.....	viii
Lista de Tabelas.....	xii
Lista de Siglas e Acrónimos	xiii
1. Introdução	1
2. Caracterização da Entidade de Acolhimento.....	3
2.1. Evolução Histórica.....	3
2.2. YKK no mundo.....	4
2.3. Missão, Visão e Valores.....	5
2.3.1. Missão.....	5
2.3.2. Visão.....	5
2.3.3. Valores.....	5
2.4. Princípios da YKK	5
2.5. Caracterização dos clientes e dos fornecedores da YKK.....	7
2.5.1. Clientes	7
2.5.2. Fornecedores.....	7
2.6. YKK como <i>Great Place to Work</i> e a influencia na Taxa de Absentismo.....	8
2.7. Organograma da empresa da empresa.....	11
2.8. Caracterização da administração da empresa.....	11
2.9. ODS seguidas pelo grupo YKK	14

3.	Tarefas realizadas durante o Estágio	17
3.1.	Tarefa no setor da felicidade e bem-estar	17
4.	Revisão de Literatura.....	21
4.1.	A Felicidade Organizacional	21
4.2.	Absentismo.....	23
4.2.1.	Tipos de Absentismo existentes	25
4.2.2.	Impactos do absentismo para as empresas (custos diretos e indiretos).....	27
4.2.3.	Medir e monitorizar o absentismo.....	29
4.3.	Relação entre Felicidade Organizacional e Absentismo	31
4.4.	Políticas de Recursos Humanos na Felicidade Organizacional	33
4.4.1.	Programas de Reconhecimento e Recompensas	34
4.5.	ODS e a influencia com a felicidade dos colaboradores	36
5.	Analise de taxas de absentismo	39
5.1.	Metodologia.....	39
5.2.	Analise das taxas.....	40
5.3.	Resultados da análise	42
6.	Opinião critica e sugestões de melhoria	44
7.	Conclusão	46
8.	Referencias bibliográficas.....	48
9.	Webgrafia.....	50
10.	Anexos	52

Lista de Figuras

Figura 1 - Regiões de negócio do Grupo YKK	4
Figura 2 - Ciclo da Bondade.....	6
Figura 3 - Políticas de felicidade da YKK.....	8
Figura 4 - Benefícios de lealdade á YKK.....	9
Figura 5 - Organograma da empresa	11
Figura 6 - Gráfico de barras da taxa de Absentismo nacional e das 7 empresas.....	40

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Taxa de absentismo na YKK nos anos de 2021, 2022 e 2023.....	10
Tabela 2 - Taxa de absentismo em Portugal no ano de 2019	10
Tabela 3 - Taxas de absentismo de 6 empresas diferentes nos anos de 2022 e 2023	40
Tabela 4 - Taxa de absentismo da Compal nos anos de 2021 e 2022.... Erro! Marcador não definido.	40
Tabela 5 - Comparação entre a média das taxas de absentismo das 6 empresas (excluindo a YKK), a média da taxa de absentismo da YKK nos anos de 2022 e 2023 e a média da taxa de absentismo de Portugal	42

Lista de Siglas e Acrónimos

I.T	Information Technology
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis

1. Introdução

O presente relatório de estágio surge no âmbito do Mestrado de Gestão, realizado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, com o intuito da obtenção do grau mestre.

O estágio foi realizado na YKK Portugal, durante ano letivo 2024/2025 e teve início no dia trinta de setembro de dois mil e vinte e quatro e terminou a dia trinta de janeiro de dois mil e vinte e cinco, realizando um total de 640 horas de estágio.

A YKK Portugal, localizada no Carregado, é uma empresa especializada na produção e comercialização de fechos de correr, botões entre outros acessórios para a indústria têxtil e automóvel, destacando-se pela inovação, qualidade e compromisso com a sustentabilidade.

Este estudo tem o tema da felicidade pois durante o decorrer do estágio, e durante este trabalho, pode-se observar que a YKK Portugal é uma empresa que se preocupa muito com a felicidade e bem-estar dos seus colaboradores e no qual me despertou grande atenção durante o decorrer do mesmo. Devido a esta preocupação em manter o bem-estar e a felicidade nos colaboradores, a empresa já recebeu vários prémios que a distinguem como um excelente local para trabalhar

Um dos principais objetivos deste relatório de estágio é analisar o impacto das políticas de felicidade organizacional na taxa de absentismo das empresas, procurando compreender de que forma o bem-estar e a felicidade no trabalho podem influenciar a assiduidade dos colaboradores. Pois como refere Fisher (2010), a felicidade organizacional pode ser definida como um estado subjetivo que varia de pessoa para pessoa, influenciado por fatores individuais e organizacionais, tais como a cultura da empresa, as relações interpessoais e as oportunidades de desenvolvimento profissional.

Para isto acontecer, irá ser comparado os valores do absentismo na YKK Portugal com a média nacional e com outras seis empresas, permitindo assim ter uma visão mais ampla sobre as políticas utilizadas no mercado e identificar estratégias que possam contribuir para a redução das taxas de absentismo.

Durante o estágio, pude pôr em prática alguns dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso, principalmente ao nível da comunicação e dos recursos humanos, uma vez que a interação com os colaboradores foi uma parte fundamental no decurso do estágio.

Apesar do crescimento dos estudos sobre a felicidade e o bem-estar organizacional, ainda existe uma lacuna significativa na investigação sobre a relação direta entre as políticas de felicidade organizacional e a redução do absentismo. A maioria dos estudos foca-se nos benefícios gerais do bem-estar no ambiente profissional, como a satisfação no trabalho, a motivação e a intenção de rotatividade, deixando uma lacuna em relação ao absentismo, pois como se vai verificar e vai ser referido ao longo este trabalho, existe pouca informação detalhada sobre o impacto quantitativo dessas políticas na assiduidade dos trabalhadores, especialmente no contexto empresarial português.

O presente relatório é constituído por dez capítulos, iniciando-se pela introdução. No segundo capítulo é caracterizada a organização de acolhimento, a YKK Portugal, no qual é realizada uma apresentação da mesma e apresentados os valores pela qual ela se rege. No terceiro capítulo são apresentadas as tarefas realizadas durante o estágio. No quarto capítulo, é realizada uma revisão de literatura sobre os temas principais abordados neste trabalho. No quinto capítulo, é realizada uma análise comparativa das taxas de absentismo entre sete empresas diferentes e a média nacional, destacando também as limitações sentidas no decorrer do estudo. No sexto capítulo procedemos a uma reflexão crítica sobre este estudo, acompanhado de sugestões para futuras pesquisas. No capítulo sete apresentamos as conclusões deste trabalho. Por fim, nos capítulos oito, nove e dez incluem, respetivamente, a bibliografia e web grafia que sustentam e fundamentam o relatório, e seguidamente os anexos, que o complementam

2. Caracterização da Entidade de Acolhimento

A empresa YKK apresenta-se no mercado como uma empresa de referência e está presente em mais de 73 países, produzindo e comercializando fechos de correr desde 1934. Nos mais de 90 anos de história, a marca “YKK” tornou-se uma referência na indústria da moda, sendo reconhecida como sinónimo de qualidade, inovação e rigor devido á excelência dos seus padrões de produção e minuciosos processos de controlo de qualidade. Além dos fechos de correr (Zippers), a empresa também se destaca no fabrico de botões, fitas de velcro e outros sistemas de fixação,

2.1.Evolução Histórica

A YKK foi fundada em 1934 no Japão, na cidade de Tóquio, por Tadao Yoshida. Inicialmente, a empresa foi chamada de "San-es Shokai" no qual produzia fechos de correr, mas com uma capacidade de produção muito limitada pois tudo era feito a mão. Foi então que, em 1938 o nome foi alterado para "Yoshida Kogyosho" e posteriormente simplificado para YKK, que se tornou uma marca globalmente reconhecida pela sua qualidade e inovação.

Foi no ano de 1938 que a empresa começou a mecanizar os seus processos de produção e ganhando grande destaque pela qualidade e eficiência dos seus produtos.

Durante as décadas de 1940 e 1950, a YKK investiu na pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e equipamentos que automatizaram o processo produtivo e no final da década de 50 a YKK já funcionava como uma indústria praticamente autónoma. Uma das principais evoluções que aconteceram também, foi o sistema do "Ciclo da Gestão de Qualidade", que ainda orienta as suas operações até aos dias de hoje. Este compromisso com a melhoria contínua permitiu à empresa diversificar a sua linha de produtos, entrando em mercados como o automóvel e o industrial.

Nos anos 1960 a 1970, a YKK expandiu-se internacionalmente, abrindo fábricas e escritórios nos Estados Unidos, Europa e na Ásia. Em 1981, chegou a Portugal, onde apenas iniciou a sua atividade comercial em setembro de 1982, com uma unidade fabril no Carregado, concelho de Alenquer, na qual, atualmente emprega cerca de 110 colaboradores e também possui uma delegação comercial na Maia. Na YKK Portugal produz-se fechos de correr de metal, espiral e plástico injetado de várias cores e medidas, bem como comercializa outros tipos de acessórios de vestuário.

2.2. YKK no mundo

Como já referido anteriormente a YKK esta presente em 73 países do mundo, sendo que em alguns deles têm mais do que uma fábrica no país. Devido ao facto da YKK estar em tantas localizações pelo mundo, o grupo YKK dividiu-se em 5 principais regiões de negócios, sendo elas as seguintes:

- **EMEA:** no qual engloba as YKK's dos países da Europa, Medio Oriente e África.
- **Américas:** engloba as YKK's da América do Sul, América do Norte e América do centro.
- **Leste asiático:** que engloba as YKK's do Japão, Hong Kong, Coreia do Sul e Taiwan, mas não as YKK's da China.
- **ASAO:** que engloba as YKK's do Sul da Asia, da Oceânia e da ASEAN
- **China:** apesar de pertencer á região do Leste Asiático, a China é considerada uma região também de negócio devido a sua elevada área terrestre.

Dentro destas 5 regiões de negócio, foram criadas outras subdivisões, como se pode observar na figura 1.

Global Management Structures

Regarding our overseas management structure, we shifted to a Five-Region Global Management Structure (East Asia, Americas, EMEA, ASAO, and China) in FY2021. At the same time, we split the governance and business promotion organizations, and established six business regions (Japan, Americas, Europe, ISAMEA, ASEAN, and China), which are classified according to trade area or commercial distribution. Each business region will promote business under a business promotion manager (business leader) assigned therein and strengthen both the appropriate marketing methods for the region and production engineering capability. Under this new system, regional headquarters provide managerial support to the six business regions, with a focus on capital management and strengthening corporate governance.

6th Mid-term Regional Management Structure

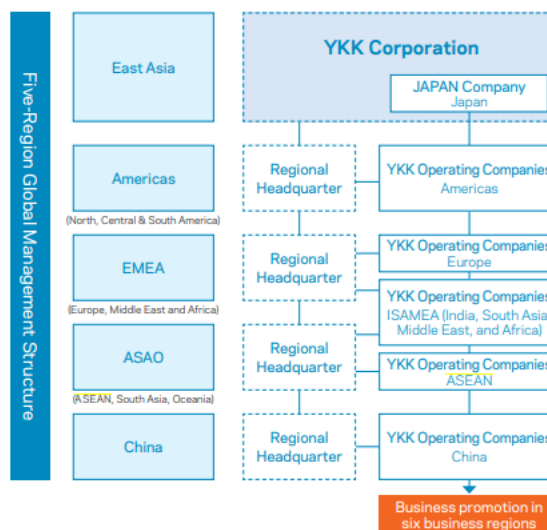


Figura 1 – Regiões de negócio do Grupo YKK

Fonte: Relatório interno do Grupo YKK

2.3. Missão, Visão e Valores

2.3.1. Missão

A missão da YKK consiste em superar as expectativas dos seus acionistas, mantendo os mais elevados padrões de qualidade, uma excelente reputação junto dos seus clientes e proporcionando um ambiente de trabalho de excelência para os seus colaboradores, enquanto assume um compromisso de liderança em responsabilidade social de toda a região.

2.3.2. Visão

A visão da YKK é ser reconhecida como líder global em soluções inovadoras, sustentáveis e de alta qualidade, estabelecendo um impacto positivo nas comunidades em que atua, promovendo a excelência no atendimento aos clientes e contribuindo para o desenvolvimento de um futuro mais sustentável, responsável e inclusivo.

2.3.3. Valores

Para serem definidos os valores da YKK foi preciso realizarem a auscultação de quinze mil colaboradores, a nível mundial, o que resultou nos três seguintes valores fundamentais da empresa:

- Não ter receio do erro, a experiência constrói o sucesso / Criar oportunidades para os colaboradores;
- Insistir na qualidade de tudo;
- Criar confiança, transparência e respeito.

2.4. Princípios da YKK

O seu fundador Tadao Yoshida, criou o conceito de “Ciclo da Bondade” e que exhibe com bastante orgulho perante a sociedade.

Este "ciclo da bondade" é constituído por oito princípios fundamentais que regem a forma de trabalhar e estar na empresa



Figura 2 - Ciclo da Bondade

Fonte: YKK Portugal obtido em Manual de Acolhimento

Benefício ao próximo – Promover e desenvolver atividades corporativas em todos os seus negócios

Colaboradores, clientes, consumidores e parceiros - A YKK desenvolve relações duradouras com as suas partes interessadas, compreendendo que é dessas ligações que provém a sua prosperidade e progresso

Produtividade - A capacidade de propor novas soluções aumenta á medida que a empresa constrói uma base solida das suas capacidades tecnológicas, olhando para o mercado numa perspetiva mais global. Só desta forma é possível diversificar a gama de produtos a responder as necessidades dos diferentes tipos de clientes.

Inovação - Com o intuito de desenvolver negócios em novas indústrias, a YKK não só deve melhorar as suas capacidades tecnológicas, mas também desenvolver novas e originais ideias para produtos.

Criação de Valor - A melhor forma de criar valor para a sociedade é através de ideias e invenções inovadoras

Prosperidade mútua - Uma empresa é um membro importante da sociedade e, como tal, deve coexistir com outros elementos da sociedade. O seu valor será reconhecido pelos benefícios que partilha com a sociedade.

Impacte - Ter uma abordagem global para reduzir o impacto ambiental da empresa através da proteção e preservação da natureza e da biodiversidade.

Sociedade - Um dos princípios básicos de gestão é contribuir para o crescimento de uma sociedade sustentável.

2.5. Caracterização dos clientes e dos fornecedores da YKK

2.5.1. Clientes

Para a YKK, o cliente ocupa um papel central e especial. Todo o trabalho da empresa é orientado para garantir a máxima qualidade nos produtos e serviços que disponibiliza. Defendendo que cada produto e serviço deve apresentar um desempenho impecável, sendo capaz de satisfazer, de forma consistente, as necessidades e expectativas dos seus clientes, tanto no presente como no futuro.

Na relação da YKK com os seus clientes, inserida nos valores de "Colaboradores, clientes, consumidores e parceiros" referidos no ponto anterior, sobressaem três pilares essenciais referentes aos clientes que orientam e fortalecem todas as interações.

✓ **Confiança:** Os clientes confiam na empresa, na qualidade dos seus produtos e na excelência dos serviços prestados.

✓ **Transparência:** A YKK é transparente e clara em todo o processo e em todos os momentos de relação com o cliente, promovendo uma parceria sólida e fiável.

✓ **Respeito:** Este valor é a base das interações, refletindo-se no trato entre todos os colaboradores e qualquer interlocutor ligados à YKK.

2.5.2. Fornecedores

A YKK adota uma abordagem única para garantir a qualidade dos seus produtos, baseada na produção interna de praticamente todos os componentes. Devido a insatisfação do seu fundador, Tadao Yoshida, com os métodos de produção existentes na altura, o mesmo decidiu desenvolver a criação das próprias máquinas, podendo assim controlar rigorosamente cada etapa do processo, assegurando a excelência e qualidade dos seus produtos.

Quando uma YKK necessita de materiais específicos, recorre frequentemente às suas "*sister companies*" (outras YKK localizadas em outros países) que partilham os mesmos

padrões de excelência e metodologia de produção. Este modelo integrado e global permite à YKK manter a consistência e o controlo extremo sobre a qualidade dos seus produtos, respondendo de forma rápida e eficaz às exigências do mercado.

2.6. YKK como *Great Place to Work* e a influencia na Taxa de Absentismo

Uma das principais razões pelo qual realizei este trabalho sobre a felicidade, deve-se ao facto da YKK já ter recebido vários prémios em relação á felicidade e de como é um local de trabalho onde as pessoas se sentem felizes por frequentar e representar. A YKK pensa na saúde dos seus trabalhadores em quatro níveis diferentes, de forma a garantir que os colaboradores se sintam sempre bem, tanto a nível físico como emocional, o que, por sua vez, contribui para um aumento significativo da produtividade e paralelamente, este foco no bem-estar ajuda a reduzir o absentismo, e promove uma cultura organizacional mais saudável e eficaz.

Na figura 3 podemos observar algumas políticas de felicidade que a YKK garante a todos os seus trabalhadores, sendo elas a nível da saúde profissional, da saúde familiar, da saúde mental e da saúde física.

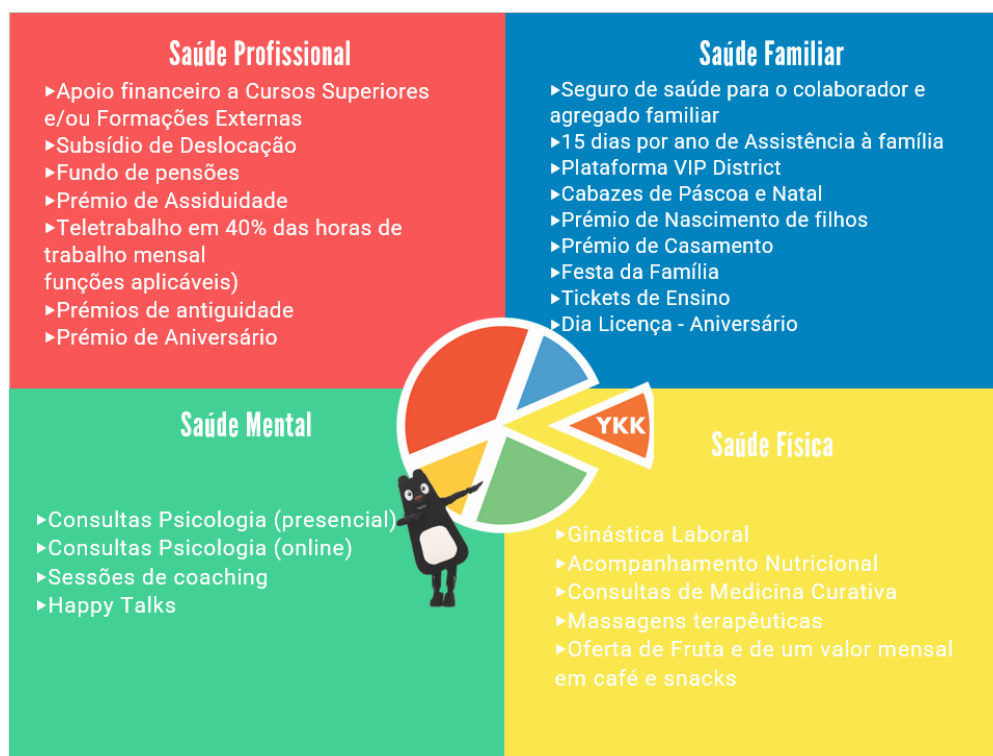


Figura 3 – Políticas de felicidade da YKK

Fonte: YKK Portugal

Para além das políticas direcionadas à saúde dos seus colaboradores, que já conferem um grande impacto a nível de felicidade e satisfação dos colaboradores, a YKK também demonstra o reconhecimento pelo trabalho, dedicação e permanências dos seus profissionais na empresa. Este reconhecimento não se limita apenas a palavras ou ações simbólicas, mas traduz-se na oferta de presentes e benefícios (figura 4)

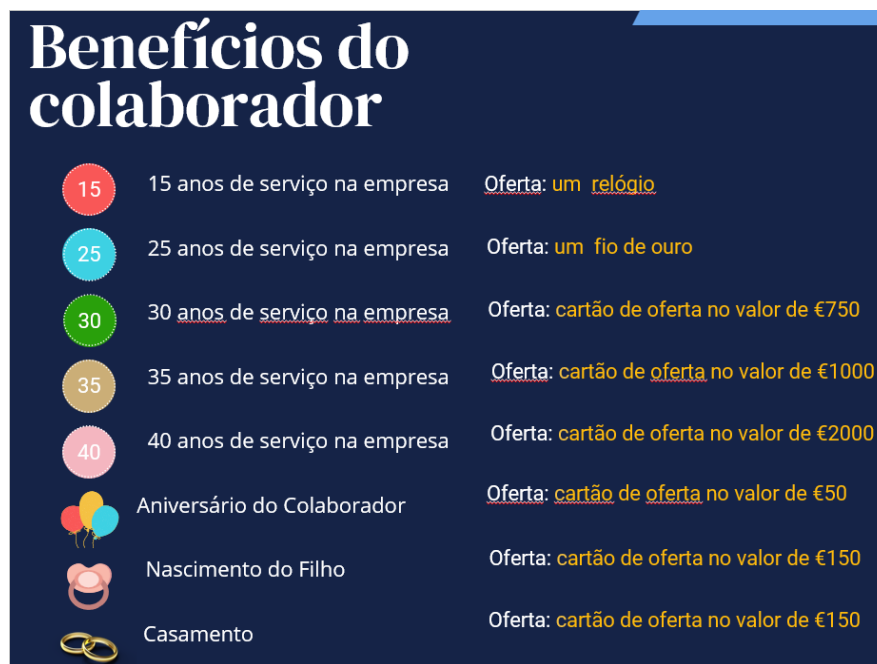


Figura 4 – Benefícios de lealdade à YKK

Fonte: YKK Portugal

Assim, ao valorizar os colaboradores, a YKK consegue criar um impacto nos mesmos e motivá-los a manter um elevado nível de comprometimento e a prolongar a sua permanência na empresa, contribuindo para um ambiente de trabalho mais coeso, produtivo e satisfatório. A junção destas vantagens a um ambiente de trabalho equilibrado, motivador e feliz, gera um impacto direto nos indicadores organizacionais, como a taxa de absentismo. Devido a este facto, a YKK Portugal consegue apresentar taxas de absentismo bastante inferiores à média nacional, como se pode observar na tabela 1 e 2.

YKK	Taxa de Absentismos %	
	Com Licenças	Sem Licenças
2021	5%	4,1%
2022	4,8%	3,74%
2023	4,4%	3,5%

Tabela 1 – Taxa de absentismo na YKK nos anos de 2021, 2022 e 2023

Fonte: YKK Portugal

	Taxa de Absentismo em Portugal %
2019	12,96%

Tabela 2 – Taxa de absentismo em Portugal no ano de 2019

Fonte: INE

Na tabela número 1, podemos observar a evolução da taxa de absentismo na YKK Portugal entre os anos de 2021 e 2023, distinguindo entre absentismo com e sem licenças (licença de maternidade, licença de parentalidade e licença de Casamento). Observa-se uma tendência decrescente ao longo dos anos, com a taxa de absentismo com licenças a diminuir de 5% em 2021 para 4,4% em 2023, enquanto a taxa de absentismo sem licenças reduziu de 4,1% para 3,5% no mesmo período. Esta redução, especialmente no absentismo sem licenças, pode refletir o impacto positivo das políticas organizacionais implementadas pela empresa, que promovem um ambiente de trabalho mais saudável e motivador, o que contribui para a diminuição da ausência dos colaboradores.

De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), o período médio de absentismo nacional por problemas de saúde em Portugal foi de 29,3 dias por ano (Tabela 2). Para converter este valor numa taxa percentual, e podermos comparar com os dados da empresa YKK, procedemos ao cálculo através de uma fórmula de conversão, no qual se considerou um total médio de 226 dias úteis efetivos por ano, tendo já descontado férias e feriados. Após isso chegou-se ao seguinte resultado:

$$\frac{29,3}{226} \times 100 = 12,96\%$$

Após realizarmos estes cálculos, concluímos que a taxa de absentismo em Portugal ronda aproximadamente os 13%. Assim podemos concluir que a YKK Portugal apresenta um desempenho significativamente melhor face ao resultado nacional, evidenciando a eficácia das suas estratégias organizacionais na redução do absentismo.

2.7. Organograma da empresa da empresa

Nesta secção podemos observar o organograma da empresa YKK Portugal.

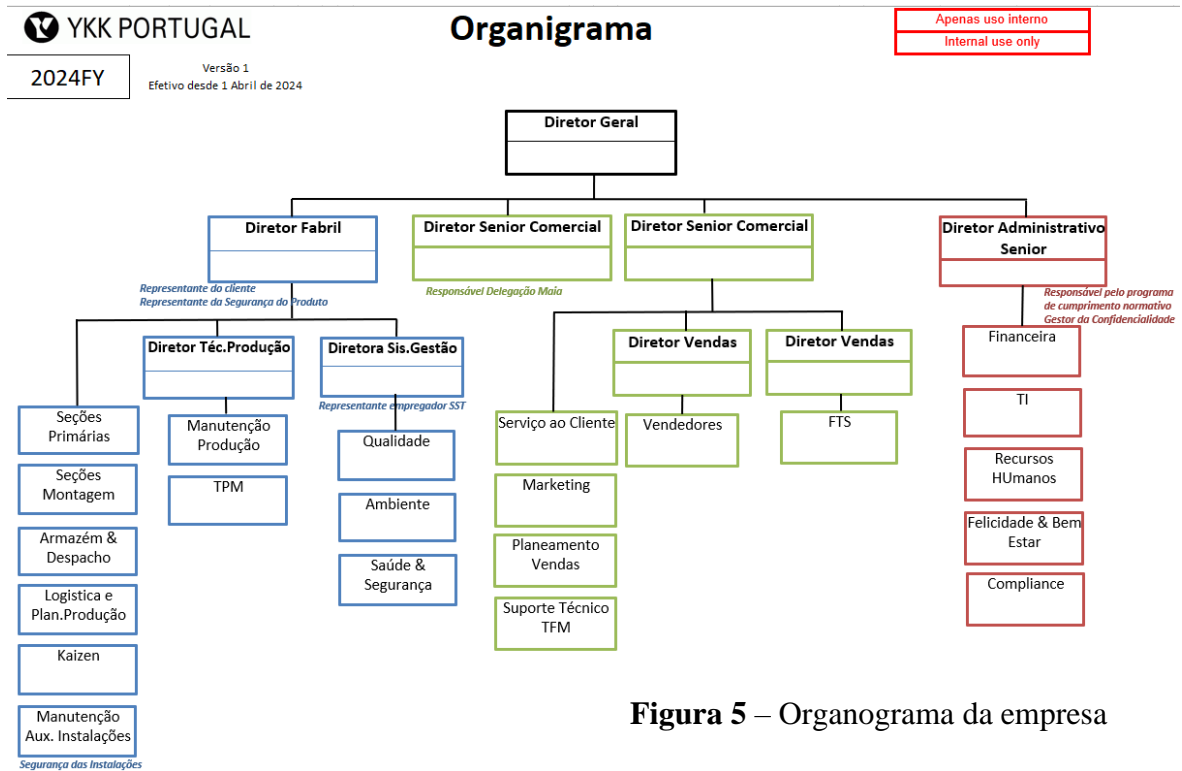


Figura 5 – Organograma da empresa

Fonte: YKK Portugal

2.8. Caracterização da administração da empresa

O sector da empresa no qual estive incluído, foi o sector da administração. Apesar de ter cerca de 110 colaboradores a administração é constituída por apenas seis pessoas, que indicamos: o diretor administrativo sénior, a supervisora de sénior administrativa, a coordenadora de contas correntes de clientes, a coordenadora da felicidade, a coordenadora de RH e o técnico administrativo. Apesar de serem poucos, todos se ajudam entre si quando necessitam e têm um ótimo ambiente de trabalho entre eles.

O departamento financeiro, constituído pela supervisora sénior administrativa e a coordenadora de contas correntes de clientes, desempenha um papel crucial na gestão da empresa, pois assumem responsabilidades diversificadas e de grande importância. As suas

principais funções englobam: o controlo de contas correntes, a gestão da tesouraria, lançamentos contabilísticos, emissão de documentos fiscais, a supervisão de crédito e cobranças dos clientes e os pagamentos aos fornecedores da YKK. Adicionalmente, o departamento financeiro elabora mapas de reporting mensais e anuais, produz planos de negócios a médio prazo e gere processos administrativos relacionados com recursos humanos e apólices de seguros. Estas tarefas requerem um domínio avançado de ferramentas como o Navision, Wings e Excel, bem como competências em análise financeira e gestão estratégica. Ao assegurar a precisão contabilística, a conformidade regulatória e a análise detalhada de indicadores financeiros, o departamento financeiro da YKK contribui para a eficiência operacional, no apoio à tomada de decisões e no crescimento sustentável da organização.

O departamento de IT da YKK é constituído pelo técnico administrativo e por um informático experiente exterior, é responsável pela parte da infraestrutura tecnológica, o suporte técnico e a capacitação dos utilizadores, assegurando a eficiência e a inovação contínua da empresa. As suas principais funções incluem a aquisição, instalação e manutenção de *hardware* e *software*, o desenvolvimento e acompanhamento de aplicações personalizadas, bem como a realização de backups e atualizações regulares. Este departamento também oferece formação aos utilizadores em novas ferramentas ou upgrades, presta apoio técnico sempre que necessário, assegura a instalação, realiza testes e otimizações dos sistemas, como os dos *softwares*: *Navision*, *Wings* e *o Invoice*. Todas estas atividades requerem conhecimentos avançados em ferramentas tecnológicas.

O departamento de Recursos Humanos da YKK, é responsável por uma ampla gama de funções administrativas e operacionais, fazendo de tudo para garantir o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores, além de assegurar o cumprimento das obrigações legais internas e externas. Este departamento dirige o sistema de *compliance*, que esta relacionado com o regulamento de proteção de dados quer dos colaboradores, quer da empresa. É neste departamento que também são controlados os aspetos financeiros e administrativos, como os custos de consumo de gasóleo das viaturas, os contratos com entidades externas, os alugueres operacionais e o processamento salarial, no qual inclui os cálculos de prémios, os subsídios, as ausências e os benefícios. Este departamento também ajuda a coordenadora de felicidade nos processos de recrutamento e seleção, organiza programas de integração de novos colaboradores e faz a gestão dos contratos de trabalho. A gestão da formação também é uma área de grande importância que controlada por este departamento, onde há a

organização de ações de formação, a coordenação de projetos internos, como o “*People Tours*” e atualização da plataforma *e-learning*. Com a utilização de ferramentas como *Microsoft Office*, Primavera, *Invoice* e *Gfoundry*, o departamento assegura a eficiência dos processos e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, sendo uma peça fundamental para um melhor ambiente organizacional e o crescimento da YKK.

O departamento de Felicidade e Bem-Estar da YKK, é o departamento mais novo da empresa, tendo sido criado no final de 2020, e tem como principal missão, promover um ambiente de trabalho saudável e motivador, centrado no bem-estar e na felicidade dos colaboradores. Entre as suas principais responsabilidades estão: a organização de eventos, consoantes as datas (Festa de Natal, Festa de Verão entre outras), proporcionar momentos de descontração e celebração entre os colaboradores no qual ajudam a criar um ambiente de trabalho mais acolhedor e amigável, reforçando assim os laços entre as várias secções da empresa e todos os colaboradores. É também a coordenadora da felicidade que está responsável pela realização de ações de formação, sensibilizações, workshops e dinâmicas de equipa, que ajudam os colaboradores a melhorar tanto as competências técnicas, como as competências físicas e comportamentais, fazendo-os sentir melhor com eles próprios, fortalecendo o trabalho em equipa e aumentando a motivação dos mesmos. Claro que para a realização das ações de formação, sensibilizações e workshops a coordenadora tem de estabelecer parcerias externas, de forma a obter os melhores profissionais. A coordenadora da felicidade tem um papel importante na comunicação interna da empresa, através da elaboração da Newsletter interna da empresa e da coordenação da comunicação relacionada com os recursos humanos. Por fim, como referido anteriormente, a diretora da felicidade é responsável pelo recrutamento e seleção dos novos colaboradores, fazendo a elaboração de perfis de funções, realiza o acolhimento dos mesmos no primeiro dia e integra-os na empresa, de forma que eles se sintam integrados, passando toda a informação necessária e esclarecendo qualquer dúvida que os mesmos tenham. Para a função do acolhimento e da apresentação da empresa aos novos colaboradores, a diretora dos recursos humanos surge também como suporte e ligação na sua integração na empresa já que se constitui como interlocutora pois é com ela que os novos colaboradores tratam dos diversos aspetos relativos à sua entrada na empresa.

O Diretor Administrativo Sênior exerce um papel fundamental ao prestar apoio contínuo e indispensável a todos os departamentos mencionados, contribuindo com a sua vasta

experiência e conhecimento em diversas áreas da organização e tendo uma influência significativa nas decisões significativas da empresa.

2.9.ODS seguidas pelo grupo YKK

O Grupo YKK, inspirado pela mentalidade do seu fundador e pela sua visão de sustentabilidade com o mundo, assume um forte compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pela ONU. A empresa integra estas metas na sua forma de atuar contribuindo para um futuro mais justo, equilibrado e sustentável. No relatório integrado do grupo YKK, são apresentados os resultados alcançados no ano de 2023 e definidos os seus planos para o ano de 2024 sendo partilhada a sua visão até ao ano de 2025 (Anexos B e C). A YKK tenta sempre superar-se ano após ano, focando-se em 10 principais objetivos de desenvolvimento sustentável, que considera mais relevantes para o seu impacto no mundo, por serem aqueles que mais refletem as suas áreas de atuação e valores, sendo eles:

- ODS 2: Acabar com a fome, com iniciativas que promovem segurança alimentar e acesso a recursos básicos.
- ODS 5: Promover a igualdade de género, assegurando oportunidades iguais para todos, especialmente no ambiente de trabalho.
- ODS 6: Água potável e saneamento, reduzindo o impacto ambiental dos seus processos industriais (Pintura e Tingimento).
- ODS 8: Fomentar o trabalho digno e o crescimento económico, promovendo condições justas e seguras para os colaboradores.
- ODS 10: Reduzir as desigualdades, criando um ambiente mais inclusivo e acessível para todos.
- ODS 12: Incentivar padrões sustentáveis de produção e consumo, reduzindo desperdícios e otimizando recursos.
- ODS 13: Combater as alterações climáticas, adotando práticas que minimizem as emissões de carbono e incentivem a transição para energias renováveis.
- ODS 14: Proteger os Oceanos, mares e os recursos marinhos, reduzindo a poluição e preservando os ecossistemas aquáticos.

- ODS 15: Promover a vida terrestre, com ações que preservam a biodiversidade e regeneram os ecossistemas degradados.
- ODS 16: Promover a paz e justiça, respeitando os direitos humanos e reforçando práticas éticas e transparentes.

No âmbito da felicidade no ambiente de trabalho, é possível destacar três Objetivos de Desenvolvimento Sustentável que têm uma relação direta com este tema: o ODS 3 (Saúde e bem-estar), o ODS 8 (Trabalho digno e crescimento económico) e o ODS 10 (Reduzir as desigualdades). Estes objetivos refletem a importância das iniciativas que promovem a saúde, o respeito pela dignidade do trabalho e a inclusão, sendo estes elementos essenciais para o bem-estar organizacional.

Embora o ODS 3 (Saúde e bem-estar) não está entre os objetivos principais do Grupo YKK a nível global, a YKK Portugal destaca-se ao adotar medidas que estão alinhadas com esta meta. A criação de um Departamento de Felicidade é um exemplo claro, pois foca-se não apenas na promoção de um ambiente de trabalho saudável, mas também no cuidado com a saúde física e mental dos colaboradores. A implementação de iniciativas de bem-estar, como programas de apoio psicológico, atividades que promovem a saúde e campanhas de sensibilização para ter estilos de vida equilibrados, colocam a YKK Portugal à frente neste aspeto. Estas ações têm um impacto direto na felicidade dos colaboradores, reduzindo o stress e promovendo um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A YKK Portugal tem um grande compromisso com o ODS 8 (Trabalho digno e crescimento económico) ao garantir condições de trabalho dignas, seguras e motivadoras para os seus colaboradores. A empresa tem auditorias regulares para assegurar o cumprimento de normas laborais, realiza programas de formação contínua para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e adota políticas de inclusão. Um exemplo notável é o sistema interno de recrutamento que dá prioridade aos colaboradores existentes para cargos superiores antes de se recorrer a contratações externas. Esta prática não apenas incentiva o crescimento dentro da empresa, mas também reforça o sentimento de valorização e confiança nos colaboradores, pois sentem-se respeitados e têm oportunidades reais de crescimento, contribuindo assim para um ambiente mais feliz e produtivo.

Em relação á ODS 10 (Reduzir as desigualdades), a YKK Portugal demonstra um esforço contínuo para criar um ambiente inclusivo e igualitário. A empresa tem políticas que asseguram a igualdade de oportunidades para todos os colaboradores, independentemente de género, idade, nacionalidade ou condição social. Este compromisso com a equidade está presente nas práticas de recrutamento, formação e desenvolvimento de carreiras, garantindo que todos os colaboradores tenham as mesmas oportunidades em alcançar o seu potencial.

3. Tarefas realizadas durante o Estágio

Neste capítulo serão descritas as tarefas realizadas durante o período de estágio, na área da administração, sendo que houve um maior foco para a assistência aos elementos desta secção, tendo assim passado um pouco por todas as áreas durante a realização do estágio.

Irei começar por descrever detalhadamente as tarefas realizadas no setor da felicidade e bem-estar pois é o tema principal deste trabalho, e depois em seguida irei referir as tarefas relacionadas aos outros departamentos da administração

3.1. Tarefa no setor da felicidade e bem-estar

- **Organização de Eventos Corporativos**

Durante o meu estágio na YKK, ajudei a coordenadora da felicidade na organização de alguns eventos corporativos, como a preparação do cabaz de Natal, os preparativos para a festa de Natal e a realização de um evento alusivo ao feriado de Todos os Santos, no qual se realizou o "Pão por Deus" dentro da empresa. Nesta atividade foi distribuído por todos os setores da empresa vários doces e sortidos, que após acabarmos a distribuição dos mesmos, todos os colaboradores puderam ir de setor em setor pedir o "Pão por Deus" e receber os seus respetivos doces. Estas iniciativas têm um impacto significativo na felicidade dos colaboradores, pois apesar de serem pequenas ações e atos, proporcionam momentos de descontração, celebração, e alegam sempre mais um o dia das pessoas. Estas ações também fortalecem os laços entre colegas e promovem um ambiente de trabalho mais acolhedor e cooperativo pois existe uma interação entre todos da empresa, desde os chefes até aos colaboradores de cada secção.

- **Atualização e Tradução do Manual de Acolhimento**

Outra atividade importante que realizei, foi a atualização do manual de acolhimento, seguida da sua tradução para inglês. Este manual é uma ferramenta crucial para facilitar a integração de novos colaboradores, oferecendo orientações claras sobre a cultura organizacional, os processos internos e os recursos disponíveis da empresa. A tradução para inglês amplia a acessibilidade dos mesmos, especialmente em contextos multiculturais, garantindo que todos os colaboradores, independentemente da sua nacionalidade, possam compreender as informações essenciais. Este manual contribui para a felicidade dos

colaboradores, pois promove uma integração mais rápida e eficiente, reduzindo potenciais inseguranças ou dúvidas iniciais, pois os colaboradores ficam com esse manual nos seus primeiros 3 meses na empresa.

- **Registo de Currículos**

Uma das responsabilidades que me atribuíram durante este estágio foi da realização do registo dos currículos de candidatos no sistema interno da empresa. Ao registar esses currículos no sistema, tornava mais fácil aos chefes e superiores terem acesso às informações dos candidatos de forma mais rápida e organizada. Apesar de ter um impacto indireto na felicidade dos trabalhadores, um processo de recrutamento bem organizado traduz-se em contratações mais eficientes, aumentando a satisfação tanto dos candidatos quanto das equipas que precisam de reforço

- **Acompanhamento do Processo de Integração**

Durante este estágio também tive a oportunidade de acompanhar o processo de integração dos novos colaboradores. Pude observar e compreender as boas práticas de acolhimento da empresa, que incluem uma abordagem bem estruturada para garantir que os novos colaboradores se sintam confortáveis e apoiados desde o início. É também logo no primeiro dia, que após saber a informação disponível que o colaborador tem, o mesmo fica a conhecer quem é o seu "Padrinho de Secção", sendo esta a pessoa que o vai ajudar nas semanas seguintes em que a empresa até oferece um almoço para o acolher da melhor forma possível e os dois fiquem a conhecer-se ainda melhor. Estas práticas têm um impacto na felicidade organizacional notável, pois um processo de integração tão bem conduzido e tão acolhedor, reduz a ansiedade inicial dos primeiros dias, e ajuda os novos colaboradores a adaptarem-se rapidamente ao ambiente de trabalho e a tornarem-se mais produtivos.

- **Elaboração e Publicação da *Newsletter* Interna**

Pude também ajudar na elaboração e na publicação da *Newsletter* interna da empresa, que é uma ferramenta de comunicação que serve para informar todos os colaboradores sobre as iniciativas, eventos e conquistas da organização. Ao manter os colaboradores informados e envolvidos, a *Newsletter* contribui para uma maior transparência organizacional, essencial para a construção de confiança e satisfação no trabalho.

- **Entrevista para a *Newsletter Interna***

No âmbito da comunicação interna, como referi anteriormente, existe uma *Newsletter* mensal da empresa, e no qual pude fazer parte, pois sempre que há colaboradores novos, estes dão uma pequena entrevista que é publicada na mesma. Este processo permite que os novos membros se possam apresentar, partilhando um pouco sobre si mesmos com os restantes colaboradores. Esta entrevista não se fica apenas por perguntas simples e de apresentação, mas também existem perguntas foras do normal para um contexto empresarial, como por exemplo: "Que superpoder gostavas de ter?", "Conta uma história engraçada por qual passaste na tua vida". Este tipo de questões promove um ambiente mais próximo e animado, fazendo a pessoa sair da sua zona de conforto pois são perguntas fora do normal para o contexto empresarial e ajuda a criar relações mais fortes dentro da organização. A partilha destas entrevistas também contribui para uma maior coesão entre os membros da organização, pois dá sempre para dar umas gargalhadas após as respostas, e ajuda a construir um ambiente mais empático e acolhedor, que são elementos cruciais para o bem-estar e a felicidade no trabalho.

- **Criação de *Quizzes* na Plataforma *Gfoundry***

Por fim, também colaborei na criação e na disponibilização de *quizzes* na plataforma corporativa de *e-learning "Gfoundry"*. Estes *quizzes*, ao serem respondidos, transformam-se em moedas virtuais que os colaboradores podem trocar por presentes, incluindo opções monetárias. A possibilidade de trocar as moedas por recompensas é altamente motivador e reforça o sentimento de valorização. Este tipo de iniciativa não só melhora a comunicação interna, como também promove um espírito de colaboração e competitividade saudável, contribuindo significativamente para a felicidade e o bem-estar dos colaboradores, ao oferecer oportunidades de interação e recompensa dentro do ambiente corporativo.

Durante o meu estágio, também tive a oportunidade de colaborar em diversas tarefas no setor de Recursos Humanos, no qual organizei formações para os colaboradores da empresa, no programa Primavera, elaborei as folhas de presenças para essas mesmas formações, registei as presenças após a sua realização e encerrei os respetivos processos no sistema. Além disso, fiquei responsável por contactar os chefes de diversos setores da empresa para recolher os contratos quadro dos fornecedores e, após recebê-los, proceder ao seu correto arquivamento e por fim, outra das minhas responsabilidades incluiu a organização de faturas

e outros documentos físicos no arquivo da empresa, assegurando a sua gestão eficiente e a manutenção da ordem nos registos

Durante o meu estágio, também colaborei com o setor financeiro em diversas tarefas, nomeadamente: a obtenção de declarações de exportação dos clientes portugueses da empresa, garantindo que essas declarações estivessem devidamente assinadas e carimbadas pelos clientes, pois essas declarações confirmavam que os produtos adquiridos à YKK, embora faturados em Portugal, foram entregues no estrangeiro. Fiquei, também responsável por registar todas as faturas recebidas no sistema interno da empresa, assegurando que tudo estava correto (nome da empresa, morada, contribuinte e valor líquido) e enviando-as para aprovação por parte dos responsáveis, permitindo assim a sua contabilização. Tive também a oportunidade de apoiar na realização de reconciliações bancárias, que são essenciais para a gestão financeira e que consiste num processo que visa a garantir que os registos financeiros da empresa, correspondem aos movimentos realizados nas contas bancárias. Por fim também ajudei no apuramento do IVA contribuindo para a organização e cumprimento das obrigações fiscais.

Tive igualmente a oportunidade de colaborar com o setor de IT, ainda que de forma menos intensa em comparação com outros setores. Entre as atividades realizadas, participei na contagem de máquinas na fábrica, um passo essencial para em seguida se poder realizar a atualização do stock de equipamentos. Também contribui para a atualização dos telemóveis utilizados pelos colaboradores da fábrica, instalando um novo programa que otimizou as funcionalidades nas tarefas diárias na fábrica.

4. Revisão de Literatura

4.1.A Felicidade Organizacional

A felicidade é um conceito vasto e abrangente, sendo interpretado de diversas maneiras ao longo do tempo (Chekola, 2007). Na antiguidade, os filósofos consideravam a felicidade o objetivo mais elevado e a principal motivação por trás das ações humanas (Batir & Bayramlik, 2015). Associada à alegria, a felicidade é considerada como uma emoção básica e fundamental na experiência humana (Fisher, 2010), caracterizada pela sua subjetividade: os indivíduos sentem-se felizes na medida em que acreditam estar verdadeiramente felizes (Arménio Rego et al., 2011).

A felicidade é vista como algo benéfico para o indivíduo e um elemento essencial para uma vida satisfatória (Chekola, 2007). Relaciona-se não apenas com certos momentos específicos, mas sim com a existência como um todo, sendo necessária uma duração prolongada para que tenha impacto significativo. Mais do que uma emoção passageira, a felicidade contribui para dar sentido à vida e é um desejo universal (Chekola, 2007).

A literatura apresenta duas principais abordagens para definir a felicidade. A primeira abordagem é a corrente hedônica, uma filosofia originada na Grécia e representada por pensadores como Aristipo de Cirene e Epicuro no qual esta visão defende que o objetivo da vida humana é alcançar o prazer (Ryan & Deci, 2001), destacando-se pela ênfase em experiências subjetivas, como a satisfação no trabalho (Warr & Clapperton, 2010).

A segunda abordagem, é a abordagem eudemônica, defendida por Aristóteles, que argumenta que o propósito principal do ser humano é viver em harmonia com o seu verdadeiro “eu” e as suas virtudes, no qual também considera que a autorrealização e o crescimento pessoal são elementos fundamentais para o bem-estar do ser humano (Warr & Clapperton, 2010).

No mundo empresarial, a felicidade organizacional é um conceito de grande importância, que se refere ao bem-estar dos colaboradores dentro do contexto laboral, resultante de uma combinação de fatores individuais, sociais e organizacionais (Fisher, 2010). Este tema tem vindo a ganhar destaque nos últimos anos, especialmente devido ao reconhecimento do impacto que o bem-estar tem no desempenho e no sucesso das organizações (Seligman, 2011). A felicidade organizacional vai além da simples satisfação

no trabalho pois abrange várias dimensões, tais como o envolvimento emocional, a realização pessoal e a qualidade dos relacionamentos no ambiente profissional (Lyubomirsky, King & Diener, 2005).

A relação entre felicidade e felicidade organizacional é direta e interdependente. Enquanto a felicidade é amplamente reconhecida como um estado subjetivo que reflete o bem-estar geral de uma pessoa, a felicidade organizacional centra-se no impacto das políticas, práticas e cultura das empresas sobre esse bem-estar (Diener, 1984). Segundo o autor Fisher (2010), a felicidade organizacional é descrita como um estado no qual os colaboradores experimentam emoções positivas consistentes, têm suas necessidades atendidas e percebem significado no seu trabalho.

Estudos demonstram que colaboradores felizes são mais produtivos, inovadores e propensos a colaborar, criando um ambiente de trabalho mais saudável e eficaz. Estes mesmos colaboradores felizes, também apresentam maior resiliência em momentos de adversidade, adaptando-se melhor às mudanças organizacionais e contribuindo assim para um clima de trabalho mais harmonioso (Fisher, 2010). Esta resiliência é especialmente valiosa em contextos de transformação, como reorganizações ou períodos de crise, nos quais a capacidade de manter o foco e a motivação se torna cruciais (Fisher, 2010). Para além disso, organizações que priorizam a felicidade organizacional através de práticas como liderança positiva, reconhecimento frequente e programas de bem-estar apresentam melhores resultados em indicadores como retenção de talentos e redução de absentismo (Lyubomirsky, King & Diener, 2005; Oswald et al., 2015).

A liderança positiva desempenha um papel central na promoção da felicidade organizacional, no qual líderes que atuam com transparência, empatia e autenticidade inspiram confiança e criam um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados (Lyubomirsky, King & Diener, 2005; Oswald et al., 2015). A liderança autêntica, segundo Gardner e Avolio (2005), é particularmente eficaz na construção de um clima de apoio mútuo, que incentiva a colaboração e o desempenho de alto nível.

A implementação de práticas como o reconhecimento frequente do desempenho, a oferta de horários flexíveis e o apoio ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional também são frequentemente associadas a níveis mais elevados de felicidade organizacional. Iniciativas de bem-estar mental, como workshops, coaching e acesso a serviços de apoio psicológico,

mostram resultados significativos na promoção do bem-estar geral e na redução de problemas como o stress e o *burnout* (Oswald et al., 2015).

As organizações que investem na felicidade dos seus colaboradores não só criam ambientes mais atrativos para a força de trabalho como também fortalecem a sua reputação como empresas empregadoras de excelência, sendo que este posicionamento facilita a atração de talentos reduzindo assim os custos associados à rotatividade de pessoal, dado que colaboradores mais satisfeitos demonstram maior lealdade e intenção de permanecer na empresa a longo prazo (Cameron et al., 2011).

Claramente que com estas vantagens, também tem impacto direto nos resultados financeiros das empresas. Um estudo conduzido por Oswald et al. (2015) revelou que equipas mais felizes são significativamente mais produtivas, com efeitos positivos na qualidade do trabalho e na satisfação do cliente.

4.2. Absentismo

O absentismo termo entendido como a ausência não planeada ou recorrente dos colaboradores no local de trabalho, é um fenómeno que acompanha a evolução das relações laborais desde os primórdios da industrialização. Este conceito surgiu com maior relevância no século XIX, quando o trabalho assalariado e a produção em massa começaram a exigir uma presença regular dos trabalhadores para garantir a continuidade dos processos produtivos (Steers & Rhodes, 1978). Nesta época, a ausência do trabalhador era vista predominantemente sob uma ótica punitiva, sendo frequentemente associada à preguiça ou falta de compromisso com a organização (Patton & Johns, 2012).

Durante o século XX, com o avanço das ciências sociais e comportamentais, o absentismo passou a ser interpretado como um indicador de problemas mais profundos, tanto individuais quanto organizacionais, e no qual estudiosos começaram a investigar as causas subjacentes ao fenómeno, identificando vários fatores como condições de trabalho precárias, baixa satisfação no emprego, problemas de saúde e desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Steers & Rhodes, 1978). Este modelo ampliou a compreensão do absentismo, destacando a interação entre aspetos psicológicos, sociais e organizacionais. (Lyubomirsky, King & Diener, 2005). A teoria de Steers e Rhodes (1978) foi um marco na história da investigação sobre o absentismo, ao propor o modelo integrativo que relaciona a presença no trabalho com dois fatores principais: a motivação para comparecer e a capacidade para o

fazer. Este modelo sugeriu que o absentismo não é apenas uma escolha individual, mas sim o resultado de múltiplas influências, incluindo a satisfação no trabalho, a saúde e as normas sociais da organização.

Entre os anos de 1990 e 2000, o absentismo começou a ser analisado como uma perspectiva estratégica, com as empresas a compreenderem que a gestão eficaz deste fenómeno podia resultar em ganhos financeiros e operacionais, o que levou á implementação de políticas de bem-estar. A implementação de programas de saúde ocupacional e apoio psicológico, tornou-se uma prática comum para reduzir as ausências e melhorar a qualidade de vida dos colaboradores (Johns, 2001). Atualmente, o absentismo é visto como um indicador da saúde organizacional, refletindo não apenas a presença física, mas também ao envolvimento e ao compromisso dos colaboradores com a empresa (Harrison & Martocchio, 1998).

Estudos recentes indicam que organizações que promovem um ambiente de trabalho positivo e investem na felicidade organizacional tendem a apresentar menores índices de absentismo, devido ao aumento da motivação e ao fortalecimento dos vínculos entre colaboradores e organização (Lyubomirsky, King & Diener, 2005).

Dars e Johns (2008) afirmam que o absentismo é um indicador importante da saúde organizacional, podendo refletir problemas subjacentes como a insatisfação no trabalho, o stress ou até mesmo questões relacionadas com a liderança, fazendo assim que ter de compreender as causas e os tipos de absentismo é essencial para delinear estratégias eficazes para reduzir o mesmo.

O absentismo é um fenómeno amplamente estudado nas ciências sociais e organizacionais, sendo geralmente definido como a ausência não planeada de um colaborador durante o seu horário de trabalho. De acordo com Robbins e Judge (2019), o absentismo refere-se a qualquer ausência não justificada, quer por razões de saúde ou quer por outros motivos pessoais no qual pode ser classificada como evitável ou inevitável, dependendo das circunstâncias que a motivam.

Segundo Steers e Rhodes (1978), a Teoria da Motivação e Capacidade oferece uma explicação para o comportamento de absentismo, sugerindo que a frequência de ausências está diretamente relacionada com a motivação do trabalhador para comparecer e a sua capacidade real de o fazer. A motivação é influenciada por fatores como a satisfação no

trabalho e o compromisso organizacional, enquanto a capacidade depende de elementos externos, como condições de saúde ou responsabilidades familiares.

4.2.1. Tipos de Absentismo existentes

A perspectiva que Johns (2001) refere no seu artigo, diferencia dois tipos de absentismo, o voluntário e o involuntário. O absentismo voluntário refere-se às ausências que resultam de uma escolha consciente do colaborador, mesmo estando fisicamente capaz, frequentemente ligadas a fatores como insatisfação laboral, desmotivação ou até mesmo conflitos no local de trabalho, enquanto o absentismo involuntário resulta de condições alheias à vontade do colaborador, como problemas de saúde, acidentes ou responsabilidades de familiares imprevistas, tais como: a ausência de um trabalhador devido a uma doença infecciosa ou a cuidados com familiares dependentes de si. Este tipo de absentismo é menos previsível e, portanto, exige uma maior flexibilidade por parte da organização (Patton & Johns, 2012).

Outros dois tipos de absentismo referidos por Cooper e Dewe (2008) são o absentismo justificado e o absentismo não justificado. Segundo Cooper e Dewe (2008) o absentismo justificado trata-se das ausências formalmente comunicadas e autorizadas pela organização, geralmente devidas a motivos válidos e comprovados, como doenças certificadas por atestado médico, licenças parentais ou obrigações legais as quais são aceites pelas empresas.

Por outro lado, também referido por Cooper e Dewe (2008), o absentismo não justificado caracteriza-se pela ausência sem qualquer comunicação ou justificação por parte do colaborador, sendo estas situações, consideradas como negligência ou falta de compromisso, comprometendo a confiança entre trabalhador e empregador.

Podemos identificar mais dois tipos de absentismo que são: o absentismo de curta duração e o absentismo de longa duração. Absentismo de Curta Duração é referente a ausências curtas, normalmente de um a poucos dias, causados por situações como doenças leves, compromissos pessoais ou pequenas emergências e no qual, se este tipo de absentismo for recorrente, pode sinalizar problemas de saúde crónicos ou descontentamento no trabalho (Johns, 2001). O absentismo de longa duração, ao contrário da curta duração, já abrange

períodos prolongados de ausência, frequentemente associados a condições mais graves, como doenças crônicas, esgotamento mental (*burnout*) ou licenças prolongadas, como licenças de maternidade ou parentalidade tendo, este tipo de absentismo, um impacto significativo nas operações da empresa e muitas vezes exige substituições temporárias para manter a produtividade da mesma (Cooper & Dewe, 2008).

O absentismo pode ainda ser classificado em outras duas categorias principais: o absentismo prescritivo e o absentismo não prescritivo. O absentismo prescritivo ocorre quando a própria organização recomenda ou exige que o colaborador se ausente do trabalho com o objetivo de garantir a saúde e a segurança do trabalhador, bem como respeitar normas legais e organizacionais (Harrison & Martocchio, 1998). Um exemplo típico de absentismo prescritivo é a quarentena em casos de doenças contagiosas, onde a ausência é necessária para proteger tanto o colaborador como o ambiente de trabalho. Por outro lado, o absentismo não prescritivo envolve as ausências que não são previstas ou apoiadas pelas normas organizacionais e que ocorrem frequentemente de forma inesperada e sem uma justificativa clara para a empresa (Harrison & Martocchio, 1998). Segundo estes autores a presença deste comportamento pode ser um sinal de problemas na gestão ou nas relações interpessoais do ambiente de trabalho.

Por fim, temos o absentismo técnico e o absentismo estratégico. Absentismo técnico consiste nas situações em que o colaborador está fisicamente presente no local de trabalho, mas não desempenha as suas funções de forma autônoma e eficaz devido a distrações, desmotivação ou falta de recursos, sendo este fenómeno mais conhecido por presenteísmo, no qual o indivíduo está presente no local de trabalho, mas não realiza as suas funções como normalmente deveria realizar (Patton & Johns, 2012).

O absentismo estratégico envolve a ausência propositada e planeada por parte do colaborador, geralmente como uma forma de expressar insatisfação ou negociar melhores condições laborais, acontecendo mais normalmente em contextos de relações laborais tensas ou em períodos de negociação sindical. (Johns, 2001).

4.2.2. Impactos do absentismo para as empresas (custos diretos e indiretos).

O absentismo no ambiente laboral representa um dos principais desafios enfrentados pelas organizações modernas, tendo um impacto significativo não só nas operações diárias, mas também na produtividade, na moral das equipas e nos resultados financeiros (Hackett, 1989). Esta questão é transversal a diversos setores de atividade, afetando empresas de diferentes dimensões, e reflete fatores tanto individuais quanto organizacionais, tais como: a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e até condições externas, como questões de saúde e responsabilidades familiares (Johns, 2001).

Os custos diretos associados ao absentismo incluem despesas quantificáveis que aparecem devido ao facto da ausência de trabalhadores, como por exemplo: o pagamento de salários durante a ausência dos mesmos, os custos relacionados com a substituição de funcionários, seja através de trabalho temporário ou horas extraordinárias, as perdas de produtividade durante as interrupções, a eficiência dos fluxos de trabalho e os atrasos nos processos operacionais (Harrison & Martocchio, 1998).

Podemos descrever os impactos dos custos associados ao absentismo da seguinte forma:

Pagamento de salários - Uma das consequências imediatas do absentismo é o pagamento de salários aos trabalhadores ausentes, mesmo que estes não estejam a contribuir para a produtividade organizacional e no qual a legislação laboral exige que os empregadores mantenham o pagamento durante períodos de ausência justificada, como em casos de doença ou licença parental. (Cooper & Dewe, 2008).

Custos de substituição - Outro custo direto significativo está relacionado com a necessidade de substituir os trabalhadores ausentes, pois este processo envolve a contratação de trabalhadores temporários, o pagamento de horas extraordinárias a outros colaboradores ou a redistribuição de tarefas dentro da própria equipa (Harrison & Martocchio, 1998). Estas práticas aumentam assim os encargos financeiros para a organização, particularmente em setores onde a substituição requer colaboradores com habilidades mais específicas ou onde os períodos de formação para os novos trabalhadores são longos (Steers & Rhodes, 1978).

Perdas de Produtividade - A ausência de um colaborador pode resultar numa redução direta da produtividade da empresa, especialmente em funções críticas ou em equipas pequenas, onde o impacto da ausência de um único membro é mais sentido (Patton & Johns,

2012). A produtividade perdida não se limita ao trabalhador ausente, mas também pode afetar os colegas, que muitas das vezes têm de assumir tarefas adicionais para compensar a ausência o que pode levar à sobrecarga de trabalho, ao aumento do stress e diminuição da qualidade do trabalho executado (Johns, 2001). Por exemplo, nos setores da saúde e do transporte, uma ausência pode comprometer a prestação de serviços, a conclusão de prazos ou até mesmo a segurança no local de trabalho (Cooper & Dewe, 2008).

Perda de Oportunidades de Negócio - Um impacto direto do absentismo pode ser também a perda de oportunidades de negócio, pois com a ausência de trabalhadores a execução de tarefas importantes pode atrasar, resultando no incumprimento de prazos e em resultado ter clientes insatisfeitos, mas também pode resultar na incapacidade de responder rapidamente a exigências do mercado afetando não apenas os lucros imediatos, mas também a reputação da empresa. (Patton & Johns, 2012).

O absentismo não afeta apenas as finanças das empresas de forma direta, mas também tem repercussões indiretas que, embora mais difíceis de quantificar, podem ser igualmente prejudiciais para o desempenho organizacional e para a sustentabilidade a longo prazo (Robbins & Judge, 2019). Estes custos incluem impactos na moral dos colaboradores, no clima organizacional, na qualidade do serviço ou do produto, bem como nas relações com os clientes e fornecedores, e na reputação da empresa (Cooper & Dewe, 2008; Johns, 2001).

Redução da Moral dos Colaboradores - Quando um ou mais trabalhadores se ausentam regularmente, os colegas que permanecem acabam por ter de assumir responsabilidades adicionais para preencher a lacuna deixada pelas ausências que pode causar sobrecarga de trabalho, aumentando o stress e frustração, o que, por sua vez, reduz a moral geral da equipa (Harrison & Martocchio, 1998). A diminuição da moral da equipa pode levar a um ciclo vicioso, em que outros colaboradores também comecem a faltar ao trabalho, agravando ainda mais o problema (Johns, 2001).

Efeitos no Clima Organizacional - A frequência de ausências pode influenciar negativamente o clima organizacional, especialmente quando os colaboradores percebem que as ausências não são geridas de forma eficaz ou quando consideram que há falta de igualdade nas políticas de gestão do absentismo (Patton & Johns, 2012).

Diminuição na Qualidade dos Produtos ou dos Serviços - O absentismo pode comprometer a qualidade dos produtos ou dos serviços entregues pela organização, uma vez

que os colaboradores restantes, sobrecarregados com tarefas adicionais, podem não ser capazes de manter os mesmos padrões de qualidade e, se a empresa recorrer á utilização de trabalhadores temporários ou menos qualificados para preencher as vagas deixadas pelos ausentes, pode resultar em erros, atrasos e insatisfação do cliente (Cooper & Dewe, 2008)

Impacto na Satisfação e Retenção de Clientes - As ausências de colaboradores podem afetar diretamente a experiência do cliente, especialmente em setores dependentes fortemente da interação pessoal ou da prestação de serviços de alta qualidade, como por exemplo o setor da hospitalidade ou da saúde, que quando os clientes se apercebem das inconsistências no serviço, é mais provável que procurem concorrentes diretos, reduzindo a fidelização e assim impactando negativamente a reputação da empresa (Johns, 2001).

Reputação e Imagem Corporativa - Segundo Harrison e Martocchio (1998O), o absentismo elevado pode prejudicar a reputação de uma organização, tanto a nível interno como a nível externo. Internamente, os trabalhadores podem interpretar as altas taxas de absentismo como um reflexo de uma má gestão ou de condições de trabalho insatisfatórias. Externamente, clientes, parceiros e investidores podem questionar a capacidade da empresa em cumprir compromissos e manter padrões elevados de desempenho (Harrison & Martocchio, 1998)

4.2.3. Medir e monitorizar o absentismo

A medição e a monitorização do absentismo são cruciais para as empresas pois assim conseguem compreender os padrões de ausência dos colaboradores e podem implementar estratégias eficazes de mitigação (Johns, 2001). A identificação de tendências de absentismo e o poder de correlacioná-las com os fatores internos de uma empresa, como as condições de trabalho, a satisfação e a liderança, ou com fatores externos, questões de saúde pública e condições económicas, permite às organizações agir de forma mais direcionada (Harrison & Martocchio, 1998).

A literatura enfatiza a importância de métricas claras e processos estruturados para analisar as causas e os impactos do absentismo, destacando que uma abordagem baseada em dados pode não apenas reduzir os custos associados, mas também melhorar o ambiente de trabalho e fortalecer a relação entre a organização e os seus colaboradores (Hackett, 1989).

Diferentes metodologias de medição são discutidas na literatura, incluindo a análise de taxas de frequência, índices de absentismo e a identificação de padrões sazonais ou de longa duração, acompanhadas de tabelas e gráficos detalhados, ajudam na monitorização contínua do fenómeno, oferecendo perspectivas sobre quais áreas ou equipas que necessitam de maior atenção (Steers & Rhodes, 1978).

Segundo Cooper e Dewe (2008), um dos principais métodos de monitorização utilizados pelas empresas são os registos administrativos, que incluem dados pessoais, tais como as justificações das ausências, frequências e padrões sazonais. Estas informações são fundamentais para identificar as causas subjacentes, como problemas de saúde, fatores organizacionais ou até questões externas, como eventos climáticos ou condições económicas.

Os registos administrativos permitem às organizações avaliar o impacto do absentismo em diferentes departamentos ou funções, ajudando a identificar as áreas mais críticas que podem necessitar de intervenções específicas (Johns, 2001). Estudos indicam que a análise detalhada destes dados facilita o desenvolvimento de políticas mais eficazes, como programas de apoio ao bem-estar dos colaboradores ou ajustes nas condições de trabalho para prevenir futuras ausências (Steers & Rhodes, 1978).

Segundo Steers e Rhodes (1978), a taxa de Absentismo (Absenteeism Rate), usada para medir a proporção do tempo de ausência do colaborador em relação ao total de horas previstas é essencial para avaliar tendências globais de absentismo da empresa. A fórmula amplamente utilizada é a seguinte:

$$\text{Taxa de Absentismo}(\%) = \frac{\text{Horas de Ausencia}}{\text{Horas Previstas Totais}} \times 100$$

De acordo com Hackett (1989), outra abordagem para a medição e monitorização do absentismo é a medição do índice de frequência, que fornece informação sobre o número médio de ausências por colaborador num período específico. Esta métrica é especialmente útil para diferenciar entre padrões de ausências curtas e frequentes e ausências longas e duradouras, que podem indicar problemas crónicos de saúde ou insatisfação no trabalho. A fórmula é a seguinte:

$$\text{Indice de Frequencia} = \frac{\text{Numero total de Ocorrencias de Ausencias}}{\text{Numero total de trabalhadores}}$$

4.3. Relação entre Felicidade Organizacional e Absentismo

A relação entre felicidade organizacional e o absentismo tem sido cada vez mais investigada, dada a importância do bem-estar no local de trabalho para os resultados das organizações. Estudos indicam que colaboradores mais felizes são menos propensos a faltar ao trabalho, o que beneficia tanto os indivíduos quanto as organizações (Fisher, 2010; Lyubomirsky, King & Diener, 2005).

Segundo Lyubomirsky (2005), a felicidade organizacional, definida como o estado de satisfação e bem-estar experienciado pelos colaboradores no ambiente de trabalho, tem sido associada a uma maior motivação, produtividade e retenção de talentos, revelando que indivíduos felizes tendem a ter uma visão mais positiva sobre o trabalho, o que os torna menos propensos a faltar devido a insatisfação ou desmotivação.

Fisher (2010) destaca que a felicidade organizacional não é apenas um conceito abstrato, mas um elemento mensurável que inclui fatores como relações interpessoais, reconhecimento e alinhamento entre os valores individuais e organizacionais e quando esses fatores, são bem geridos, reduzem os níveis de *stress* e *burnout*, que são causas comuns de absentismo.

Fisher (2010) também argumenta que ambientes de trabalho que promovem a felicidade reduzem tensões e conflitos interpessoais, criando uma atmosfera favorável à presença contínua dos trabalhadores. Da mesma forma, Warr e Clapperton (2010) destacam que os colaboradores que percebem o ambiente, como positivo e propício ao crescimento pessoal, têm menor probabilidade de se ausentar por razões não médicas, como desmotivação ou insatisfação. Oswald et al. (2015) também reforçam que a felicidade no trabalho aumenta a resiliência dos trabalhadores, ajudando-os a lidar melhor com situações de stress e a evitar ausências frequentes.

✓ Estudo de Oswald et al. (2015)

Estudo realizado por Oswald, Andrew J., Proto, Eugenio and Sgroi, Daniel.(2015), teve como objetivo principal demonstrar a relação direta entre felicidade no local de trabalho e o aumento de produtividade. Este estudo envolveu a análise de um grupo de trabalhadores, que foram divididos em dois subgrupos principais: um que foi exposto a intervenções que promoviam a felicidade e outro que não recebeu qualquer intervenção. Este grupo experimental que participou de atividades destinadas a aumentar o bem-estar emocional,

assistiu a vídeos humorísticos e usufruiu de incentivos como fruta fresca ou pequenos presentes e logo após essas intervenções, os participantes foram avaliados em tarefas relacionadas à produtividade, como resolução de problemas e tarefas rotineiras.

Com este estudo, os investigadores tinham como principal objetivo compreender até que ponto as emoções positivas, derivadas de práticas que incentivam o bem-estar dos colaboradores, poderiam influenciar não só o desempenho individual, mas também a redução de fatores prejudiciais, como o absentismo, reforçando que a felicidade no trabalho é um fator determinante para a eficácia organizacional.

Os resultados revelaram que o grupo exposto a estímulos de felicidade apresentou um aumento na produtividade em comparação com o outro grupo e constatou-se que colaboradores mais felizes reportaram menor tendência a faltar ao trabalho, indicando um impacto positivo na redução do absentismo.

✓ **Estudo de Warr e Clapperton (2010)**

No estudo de Warr e Clapperton (2010), foi analisado de forma teórica e empírica a ligação entre felicidade no trabalho e indicadores organizacionais, como o absentismo, focando-se em explorar como a promoção da felicidade organizacional pode reduzir as ausências e melhorar o desempenho global dos colaboradores. O objetivo principal desse trabalho foi compreender como é que as diferentes dimensões da felicidade — hedónica e eudemónica — influenciam os comportamentos dos trabalhadores, incluindo a frequência de faltas ao trabalho.

Este estudo baseou-se numa revisão de literatura científica extensa, incluindo estudos quantitativos e qualitativos anteriormente realizados tendo os autores referido diversos casos práticos de organizações, que em diversos setores, foram implementadas iniciativas para promover o bem-estar, que incluem programas de desenvolvimento de carreira, suporte emocional e práticas de liderança positiva.

Por fim, os resultados deste estudo comprovam que a felicidade organizacional tem impacto direto no absentismo e os trabalhadores que experimentam felicidade eudemónica, sentindo-se alinhados com os seus valores e propósitos, tendem a ser mais resilientes, mais produtivos e menos propensos a faltar ao trabalho.

4.4. Políticas de Recursos Humanos na Felicidade Organizacional

As políticas de recursos humanos desempenham um papel central na promoção da felicidade organizacional, um conceito que tem vindo a ganhar destaque como um fator determinante para o sucesso das empresas, pois segundo Fisher (2010), a felicidade no local de trabalho está diretamente associada à satisfação dos colaboradores, ao aumento da produtividade e à redução de comportamentos disfuncionais, como o absentismo e a rotatividade, tornando essenciais praticas bem desenhadas que favoreçam o bem-estar, a produtividade e a diminuição do absentismo.

Warr e Clapperton (2010) destacam que políticas que promovem a autonomia, o desenvolvimento profissional e o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho são fundamentais para fomentar um sentimento de pertença e compromisso por parte dos colaboradores. Também práticas como o reconhecimento do desempenho, a valorização das competências individuais e a criação de oportunidades de crescimento, reforçam a conexão emocional entre os trabalhadores e a organização, contribuindo para um clima positivo e motivador (Harter, Schmidt & Keyes, 2003).

Por outro lado, políticas que priorizam a saúde mental e o suporte emocional têm um impacto significativo na felicidade organizacional, sendo que, segundo Oswald et al. (2015), iniciativas voltadas para o bem-estar psicológico, como programas de assistência ao trabalhador e *workshops* de gestão de stress, aumentam a resiliência e o desempenho dos colaboradores, tornando o investimento em felicidade organizacional através de políticas estratégicas de recursos humanos não apenas uma questão ética, mas também uma vantagem competitiva que beneficia tanto os colaboradores quanto as empresas.

Em seguida podemos observar exemplos de estratégias baseadas na literatura, bem como os impactos esperados:

4.4.1. Programas de Reconhecimento e Recompensas

De acordo com Bakker e Demerouti (2008), programas de reconhecimento e recompensas, como por exemplo: prêmios por desempenho, bônus financeiros, dias adicionais de folga e celebrações por alcançar certas metas, são estratégias fundamentais para valorizar os colaboradores e reforçar os comportamentos positivos no ambiente de trabalho, pois quando os esforços e conquistas dos trabalhadores são reconhecidos, estes sentem-se mais motivados e ligados à organização e estas práticas criam um ciclo de reforço positivo e incentivam o compromisso e reduzem o absentismo voluntário causado pela desmotivação ou pela falta de valorização.

Outro Sistemas de reconhecimento, como o feedback regular e público, criam um ambiente de trabalho mais harmonioso e alinhado, pois, segundo Fisher (2010), a valorização frequente dos colaboradores aumenta a satisfação, fortalece a cultura organizacional, promove o alinhamento com os objetivos da empresa e reduz a probabilidade de absentismo ao gerar um senso de realização no trabalho

1. Suporte à Saúde Mental e Bem-Estar

O suporte à saúde mental e ao bem-estar tornou-se uma prioridade para as organizações que desejam combater o absentismo relacionado ao *stress* e ao *Burnout*, pois a realização de sessões de *mindfulness*, aconselhamento psicológico e formação em gestão de *stress* são cruciais para ajudar os trabalhadores a lidar com os desafios diários no trabalho proporcionando ferramentas para manter o equilíbrio emocional, reduzindo faltas por problemas psicológicos e melhorar o desempenho global (Warr e Clapperton, 2010).

No estudo de Lyubomirsky, King e Diener (2005), podemos observar que ao criar um ambiente de trabalho que normalize as discussões sobre a saúde mental, contribui para um maior sentimento de apoio e segurança entre os colaboradores e mostra assim que organizações que investem em suporte emocional observam uma redução significativa no absentismo prolongado e uma maior retenção de talentos.

2. Horários Flexíveis e Teletrabalho

Segundo Bloom et al. (2015), a implementação de horários flexíveis é uma estratégia eficaz para proporcionar equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, pois os colaboradores

que têm liberdade para ajustar as suas horas de trabalho, de acordo com as suas necessidades pessoais, demonstram maior satisfação e compromisso com a organização uma vez que permite que os trabalhadores lidem melhor com situações como compromissos familiares ou outras obrigações pessoais, diminuindo as faltas relacionadas com dificuldades de conciliar vida profissional e pessoal. Esta autonomia no horário dada aos trabalhadores pode aumentar a motivação e a produtividade, uma vez que os colaboradores sentem que têm maior controlo sobre o seu tempo, resultando em menos ausências não planeadas

Para além da flexibilidade de horários, existe também a solução do teletrabalho, pois é uma prática cada vez mais adotada pelas empresas como uma forma de promover a flexibilidade e reduzir o absentismo, demonstrando que o trabalho à distância pode reduzir significativamente as faltas relacionadas com doenças menores ou com a necessidade de lidar com imprevistos pessoais, pois assim os colaboradores podem organizar o seu espaço de trabalho de maneira mais confortável e ajustar sua carga horária de acordo com as circunstâncias. Apesar disto, o teletrabalho ajuda também a reduzir o tempo e o *stress* relacionados ao deslocamento até a empresa, o que contribui para o aumento da satisfação no trabalho e, conseqüentemente, a diminuição do absentismo, que para as organizações, essa prática também pode resultar em menores custos operacionais e maior retenção de talento (Bloom et al. 2015)

3. Oportunidades de Desenvolvimento Profissional

Segundo Lyubomirsky, King e Diener (2005), oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional é uma estratégia eficaz para aumentar o comprometimento e reduzir o absentismo, pois com a criação de programas de formação, *workshops* e monitorização ajudam os colaboradores a alcançar os seus objetivos de carreira, promovendo um sentimento de realização pessoal e compromisso com a organização, fazendo-os perceber que a empresa investe no seu futuro, e assim tornando menos provável que se ausentem por desmotivação ou falta de propósito.

Segundo Fisher (2010), iniciativas como planos de carreira personalizados e programas de promoção internos criam um sentimento de estabilidade e progressão entre os colaboradores, fazendo com que estes se sintam valorizados e desafiados no trabalho, e por isso tendem a demonstrar maior lealdade à empresa.

4. Incentivos à Saúde Física

Promover a saúde física dos colaboradores, por meio de iniciativas como ginásios no local de trabalho, subsídios para práticas desportivas e programas de nutrição, é uma estratégia crucial para reduzir o absentismo relacionado a problemas médicos, pois essas ações ajudam a prevenir doenças crônicas, aumentar os níveis de energia dos trabalhadores e minimizar ausências causadas por dores físicas ou condições de saúde comuns (Cooper & Dewe, 2008).

Empresas que incentivam hábitos saudáveis, como pausas para caminhadas e iniciativas de ergonomia, promovem uma cultura organizacional focada no bem-estar físico, o que, segundo Lyubomirsky, King e Diener (2005), reduz os custos associados ao absentismo, aumenta a produtividade e a satisfação e garante que colaboradores saudáveis estejam mais aptos a contribuir para os objetivos organizacionais, beneficiando a empresa a longo prazo.

5. Ambiente de Trabalho Positivo

Criar um ambiente de trabalho inclusivo, colaborativo, positivo e motivador, por meio de estratégias como a comunicação aberta, valorização da diversidade de ideias e pensamentos e a clareza nos objetivos, é essencial para promover a felicidade organizacional, aumentar o compromisso dos colaboradores e reduzir o absentismo pois diminui as tensões e os conflitos internos (Fisher, 2010).

Segundo Warr e Clapperton (2010) iniciativas como as celebrações de equipa por alcançar objetivos, resolução eficazes de conflitos e lideranças empáticas, fortalecem a cultura organizacional, pois, trabalhadores que se sentem apoiados pelos colegas e pelos seus líderes, têm maior probabilidade de estar presentes e focados, garantindo assim um ambiente de trabalho harmonioso e voltado para o bem-estar, reduzindo o absentismo e aumentando a produtividade e a satisfação de todos.

4.5. ODS e a influencia com a felicidade dos colaboradores

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) composto por 17 objetivos globais, estabelecidos em 2015, com o intuito de alcançar um desenvolvimento mais sustentável e inclusivo até 2030 (ONU, 2015). Estes objetivos abrangem áreas críticas, como a erradicação da pobreza, promoção

da saúde e bem-estar, educação de qualidade, igualdade de género e ações contra as mudanças climáticas (ONU, 2015). Cada ODS está interligada e visa a mobilizar esforços conjuntos entre governos, empresas, organizações e cidadãos para melhorar a qualidade de vida de todas as pessoas, respeitando o meio ambiente e promovendo a prosperidade global (Sachs, 2015).

Diferentemente dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM), que focavam mais nas necessidades dos países em desenvolvimento, os ODS abrangem todos os países e consideram uma abordagem mais inclusiva e integrada, pois sendo composto por 17 objetivos e 169 metas, este plano global enfatiza a interdependência entre progresso económico, inclusão social e sustentabilidade ambiental, defendendo que os esforços para alcançar um objetivo devem ser complementares e benéficos para os demais (Helliwell et al, 2021). Segundo o autor Sachs (2015), a colaboração entre governos, setor privado e sociedade civil é essencial para o sucesso dessa agenda, que visa transformar as realidades locais e globais em direção a um futuro mais próspero e equitativo.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) promovem uma abordagem equilibrada ao progresso, reconhecendo que o progresso económico deve ser equilibrado com o bem-estar social e a proteção ambiental, e, segundo Sachs (2015), metas como o ODS 3 (Saúde e Bem-Estar), ODS 8 (Trabalho Digno e Crescimento Económico) e ODS 10 (Redução das Desigualdades) contribuem para a redução do absentismo organizacional ao melhorar as condições de trabalho e aumentar a satisfação dos colaboradores.

Ao adotar os ODS, as empresas passam a alinhar as suas operações a princípios éticos, promovendo a responsabilidade social corporativa e contribuindo para a construção de uma sociedade mais inclusiva e justa, que pode ser observada no ODS 8, que promove o trabalho digno e o crescimento económico, que incentiva as organizações a investir em práticas laborais que valorizem os colaboradores, como políticas de igualdade salarial, melhoria das condições de trabalho e programas de capacitação que resultam em maior retenção de talentos, aumento da produtividade e maior comprometimento com a empresa, reduzindo assim o absentismo (Hirschi, 2018).

O ODS 3 visa a assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades (ONU, 2015). No contexto organizacional, práticas que apoiam a saúde física

e mental dos trabalhadores, como programas de bem-estar, campanhas de saúde e suporte psicológico, podem reduzir significativamente o absentismo, pois colaboradores saudáveis têm menor probabilidade de faltar devido a problemas de saúde física ou saúde emocional (Warr & Clapperton, 2010). Ao integrar políticas voltadas para a promoção da saúde e do bem-estar, as empresas não apenas atendem a este objetivo global, mas também colhem benefícios como maior produtividade e retenção de talentos (Warr & Clapperton, 2010).

O ODS 10 procura reduzir as desigualdades dentro e entre os países, promovendo igualdade de oportunidades e eliminando barreiras discriminatórias (ONU, 2015). No contexto empresarial, garantir as igualdades no acesso às oportunidades, salários justos e condições de trabalho dignas é essencial para criar um ambiente organizacional inclusivo e harmonioso (Sachs, 2015). Segundo Fisher (2010), é destacado, que trabalhadores que se sentem respeitados e tratados de forma equitativa são mais propensos a permanecerem presentes, reduzir conflitos, melhorar a satisfação no trabalho e diminuir o absentismo.

5. Análise de taxas de absentismo

Ao longo deste capítulo, será apresentada a metodologia utilizada para a recolha e tratamento de dados das empresas em análise. Em seguida, será realizada uma breve análise, seguido de uma comparação entre os resultados obtidos.

O absentismo laboral é um dos desafios mais significativos para as organizações, influenciando diretamente a produtividade, a eficiência e a cultura organizacional (Johns, 2001). A sua análise é muito importante para compreender os fatores que levam os colaboradores a faltar ao trabalho, permitindo às empresas desenvolver estratégias eficazes para minimizar as ausências injustificadas e promover um ambiente laboral mais saudável e motivador (Steers & Rhodes, 1978).

Diferentes estudos demonstram que as taxas de absentismo podem ser influenciadas por muitos fatores, incluindo condições de trabalho, satisfação profissional, saúde física e mental dos colaboradores, bem como pelas políticas e práticas organizacionais (Lyubomirsky, King & Diener, 2005)

5.1. Metodologia

A metodologia quantitativa adotada nesta análise, baseia-se na observação e interpretação dos valores das taxas de absentismo apresentados nos Relatórios integrados de uma amostra de 7 empresas (incluindo a YKK Portugal) e a media nacional, durante os anos de 2021, 2022 e 2023, com o objetivo de uma comparação e análise entre elas. Apenas a YKK Portugal não tem o relatório integrado acessível online, então foi necessário solicitar os valores do absentismo durante a realização do estágio.

Como já mencionado anteriormente, a amostra desta análise é composta por 7 empresas de grande relevância a nível nacional. A seleção destas empresas deve-se ao facto de, embora muitos relatórios integrados estejam disponíveis online, nem todas as empresas divulgam informações sobre as suas taxas de absentismo nesses relatórios. Por consulta aos vários relatórios integrados disponíveis foram selecionados e analisados os dados das seguintes organizações: CTT, Galp, EDP, Compal, REN, CUF e YKK Portugal.

5.2. Análise das taxas

Após observarmos o Anexo A, foi possível obter o valor da taxa de absentismo em Portugal no ano de 2019 e, com esses dados, construir a Tabela 2. Ao observar os anexos D, E, F, G, H, I, J e K, obtemos as taxas de absentismo das seis empresas em análise, permitindo assim a elaboração das Tabelas 3 e 4

	YKK	CTT	GALP	EDP	REN	CUF
2022	4,8%	8,1%	4,2%	3,24%	2,1%	5,35%
2023	4,4%	7,4%	6,04%	3,49%	2%	4,11%

Tabela 3 – Taxas de absentismo de 6 empresas diferentes nos anos de 2022 e 2023

	COMPAL
2021	5,6%
2022	5,2%

Tabela 4 – Taxa de absentismo da Compal nos anos de 2021 e 2022

Para facilitar a leitura e a interpretação destes valores, foi elaborado um gráfico de barras, onde conseguimos observar e comparar melhor as diferenças de empresas para empresas.

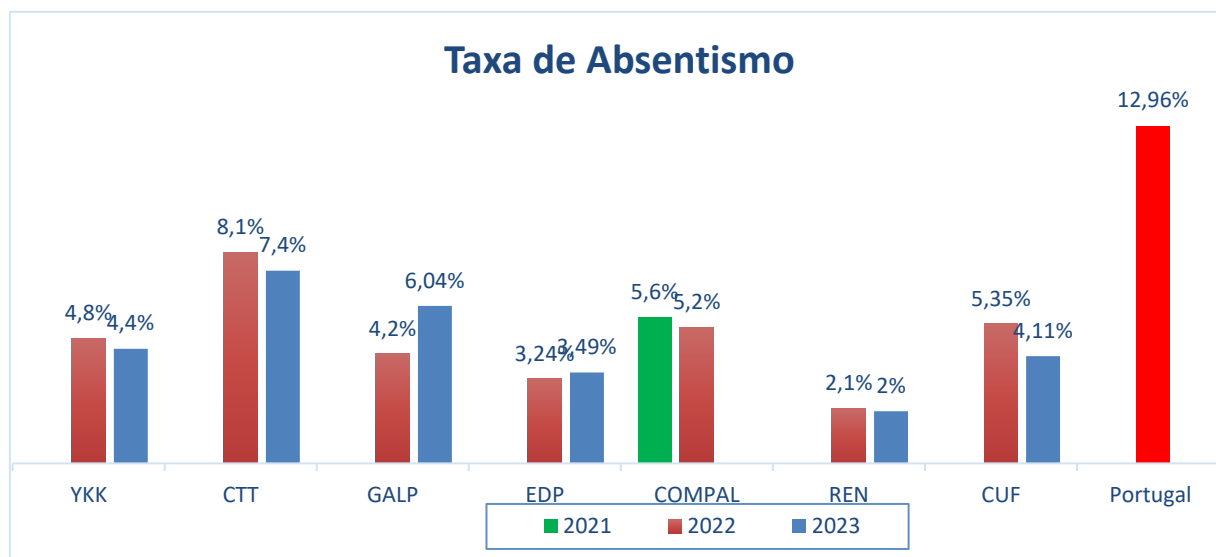


Figura 6 – Gráfico de barras da taxa de Absentismo nacional e das 7 empresas

No gráfico da figura 6, podemos observar a taxa de absentismo de Portugal (2019) e de mais sete empresas: YKK, CTT, GALP, EDP, REN e CUF, nos anos de 2022 e 2023, a Compal nos anos de 2021 e 2022.

Começando pela YKK Portugal, podemos observar uma redução na taxa de absentismo, que passou de 4,8% em 2022 para 4,4% em 2023. Esta diminuição indica-nos que as políticas organizacionais direcionadas para o bem-estar e a felicidade dos colaboradores estão a ter um impacto positivo na redução do absentismo.

A taxa de absentismo na YKK Portugal também se destaca positivamente, pois apresenta uma taxa muito inferior comparada com a média nacional e evidenciando uma tendência de redução contínua, mantendo-se competitiva e em pé de igualdade com grandes empresas de renome em Portugal.

Por outro lado, apenas duas das sete empresas analisadas apresentaram um aumento nas suas taxas de absentismo de um ano para o outro. A GALP registou um crescimento significativo, passando de 4,2% em 2022 para 6,04% em 2023 enquanto a EDP teve um aumento mais ligeiro, de 3,24% para 3,49%, o que, apesar de menos expressivo, pode sinalizar a necessidade de ajustes nas políticas organizacionais para conter esta tendência ascendente.

As restantes empresas demonstraram uma redução nas taxas de absentismo, o que pode estar associado à implementação de políticas eficazes de gestão de recursos humanos e de bem-estar no trabalho. Os CTT, embora continuem a apresentar as taxas mais altas deste grupo de análise, reduziram o absentismo de 8,1% em 2022 para 7,4% em 2023. Esta descida pode estar associada ao facto de a empresa adotar medidas para diminuir o problema, embora o índice ainda se mantenha consideravelmente elevado em comparação com as restantes organizações. A COMPAL, apesar de termos apenas os dados relativos aos anos de 2021 e 2022, a mesma também mostrou uma redução na sua taxa de absentismo, de 5,6% para 5,2%, o que pode refletir melhorias no ambiente de trabalho. Por sua vez, a CUF, que tinha uma taxa de absentismo de 5,35% em 2022, foi a que conseguiu ter uma maior redução, tendo uma descida de 1,24%, passou para 4,11% em 2023, demonstrando progressos significativos na gestão deste indicador. A REN destacou-se por manter consistentemente as taxas mais baixas entre todas as empresas analisadas, com uma ligeira redução de 2,1% para 2%, evidenciando uma gestão eficiente e estratégias bem-sucedidas na prevenção do absentismo.

De forma geral, verifica-se que todas as empresas analisadas apresentam valores significativamente inferiores à média de Portugal, que se situa nos 12,96%, e também se observa uma tendência de redução do absentismo, o que pode estar associado a estratégias de melhoria das condições de trabalho, políticas de flexibilidade ou programas de bem-estar organizacional.

5.3. Resultados da análise

Media das 6 empresas anteriores	Media de 2022 e 2023 da YKK	Portugal
4,7%	4,6%	12,96%

Tabela 5 – Comparação entre a média das taxas de absentismo das 6 empresas (excluindo a YKK), a média da taxa de absentismo da YKK nos anos de 2022 e 2023 e a média da taxa de absentismo de Portugal

Para concluir esta análise, foi construída a tabela 5, que nos apresenta uma comparação entre a média das taxas de absentismo das seis empresas analisadas anteriormente, nos respetivos anos (CTT, GALP, Compal, CUF, REN e EDP), a taxa média de absentismo da YKK Portugal nos anos de 2022 e 2023, e a taxa média de Portugal no ano de 2019.

Ao visualizarmos a tabela 5, podemos observar que a YKK apresenta uma taxa média de absentismo de 4,6%, um valor inferior tanto à média das seis empresas analisadas (4,7%) quanto à média nacional (12,96%), o que representa um ótimo indicador para a empresa. Estes resultados demonstram que o investimento no sector de bem-estar e na felicidade organizacional e na criação de um departamento focado apenas nesse tema, tem um impacto direto na redução do absentismo, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável.

Também há que observar que a média de absentismo em Portugal está significativamente elevada, mesmo sendo este um dado de 2019, esta discrepância pode estar relacionada com fatores estruturais do mercado de trabalho português, condições de trabalho específicas de determinados setores ou até das diferenças nas políticas de gestão e bem-estar implementadas em cada empresa.

Apesar desta análise, este estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente o facto de poucas empresas disponibilizarem publicamente os dados relativos às suas taxas de absentismo e o facto de não haver nenhum estudo mais recente em relação a taxa de absentismo nacional. A falta de informação dificulta uma comparação mais aprofundada e representativa do cenário nacional ou até mesmo do cenário local, restringindo a análise a um número reduzido de organizações que optaram por divulgar esses dados nos seus relatórios integrados

6. Opinião crítica e sugestões de melhoria

Tendo em conta que nos capítulos e subcapítulos anteriores, foram descritas e analisadas considerações relativas tanto à literatura como à prática dos possíveis impactos das políticas de felicidade organizacional no absentismo das empresas, neste capítulo será apresentada a minha reflexão crítica sobre o tema da felicidade na YKK e noutras organizações, bem como algumas sugestões de melhoria para estudos futuros.

A análise realizada ao longo deste relatório, permitiu compreender de forma aprofundada os possíveis impactos das políticas de felicidade organizacional no absentismo laboral, tendo como especial enfoque na YKK Portugal. Os resultados demonstram que a empresa tem conseguido manter taxas de absentismo significativamente inferiores à média nacional, o que é um ótimo indicador da eficácia das suas práticas de gestão de felicidade. É neste tipo de empresas que se percebe que a remuneração, embora importante, não é o único fator determinante para a satisfação dos colaboradores, pois pequenas ações ou atividades realizadas durante o dia de trabalho, têm um impacto significativo no bem-estar dos funcionários, pois desperta sorrisos, aumentando a motivação e incentivando o empenho dos mesmos. Na minha opinião, momentos simples, como a ginástica laboral que realizávamos durante 15 minutos todas as manhãs, contribuía para aliviar o stress acumulado do trabalho e durante esse breve período, os colaboradores praticavam um pouco de exercício físico, o que ajuda a relaxar e a retornar as tarefas com maior disposição.

Também há que referir que apesar do absentismo ser um indicador organizacional que as empresas fazem de tudo para o reduzir, mas nem sempre pode ser totalmente controlado. Isto deve-se ao facto de uma parte significativa das ausências estar relacionada com fatores externos à gestão empresarial, e as organizações têm pouca ou nenhuma influência direta, tais como: doenças, acidentes pessoais ou licenças legais, que inclui licenças de maternidade, paternidade ou por motivos de saúde prolongada. Desta forma, embora uma empresa tenha ótimas políticas de promoção da saúde e bem-estar no local de trabalho para diminuir o absentismo, é inevitável que certas faltas sejam dadas, independentemente das estratégias utilizadas pela empresa.

Como sugestão de melhoria para estudos futuros, considero que se deveria optar pela realização de uma abordagem direta às empresas locais, solicitando o acesso aos seus dados de absentismo, pois com este tipo de abordagem seria possível realizar uma análise mais

abrangente, e possibilitaria a seleção específica das empresas a incluir no estudo, dando mais importância àquelas do mesmo setor e da mesma região. Assim desta forma, seria possível estabelecer uma comparação a nível regional, tornando os resultados mais representativos do contexto empresarial em que a organização se encontra.

Dado o reduzido número de organizações que divulgam publicamente as suas taxas de absentismo, seria também relevante considerar o volume, o número de trabalhadores e a dimensão das empresas analisadas, pois, como podemos observar pelo exemplo da REN, que é a empresa com a taxa de absentismo mais baixa entre as analisadas, a mesma conta com um elevado número de trabalhadores em relação à YKK. Por outro lado, seria relevante compreender quais as políticas de felicidade organizacional adotadas por esta empresa, de modo a identificar boas práticas que possam ser replicadas noutras organizações.

7. Conclusão

Este relatório teve como objetivo principal analisar os possíveis impactos das políticas de felicidade organizacional no absentismo, explorando a relação entre o bem-estar dos colaboradores e a sua assiduidade no local de trabalho. Ao longo deste trabalho, foram discutidos conceitos relacionados com a felicidade no trabalho, o absentismo laboral e as estratégias adotadas pelas empresas para diminuir as circunstâncias que levam a que ocorra. Logo em seguida foi realizado uma análise das taxas de absentismo de diversas organizações, incluindo a YKK Portugal, o que permitiu compreender a tendência deste indicador e a sua relação com a implementação das medidas direcionadas para a satisfação dos trabalhadores.

Os resultados obtidos demonstraram que, embora o absentismo seja um fenómeno que depende de muitos fatores, muitos deles são incontrolláveis, devido a fatores externos como doenças ou licenças legais e a criação de políticas organizacionais focadas no bem-estar podem contribuir significativamente para a sua redução. A comparação entre as taxas de absentismo da YKK Portugal, a média das seis empresas analisadas e a taxa nacional, demonstrou que a YKK Portugal apresenta um valor bastante positivo, mostrando uma tendência de redução contínua, o que indica que os investimentos realizados na tentativa de ter um ambiente de trabalho saudável e motivador, influenciam diretamente na assiduidade dos colaboradores, reforçando a importância das políticas de felicidade organizacional.

No entanto, e importa salientar que este estudo apresenta algumas limitações, sendo uma delas a disponibilidade dos dados, uma vez que poucas empresas divulgam publicamente as suas taxas de absentismo, limitando o leque da análise. Adicionalmente, temos também a falta de estudos nacionais mais recentes sobre este tema, o que dificultou na comparação dos resultados, tornando-a menos detalhada e menos atualizada. Outro fator a considerar é o conjunto de empresas analisadas. Estas pertencem a setores distintos e possuem dimensões diferentes, o que pode influenciar os resultados, mas, apesar destas limitações, o estudo permitiu refletir sobre a necessidade de as empresas monitorizarem os seus níveis de absentismo e adotarem estratégias eficazes para o reduzir.

Para investigações futuras, sugere-se uma abordagem mais direcionada, nomeadamente através da recolha direta de dados junto das empresas locais, permitindo uma análise mais representativa a nível regional. Seria importante aprofundar o estudo sobre as práticas

utilizadas e implementadas por organizações com baixas taxas de absentismo, como o exemplo da REN, de modo a identificar estratégias que possam ser replicadas noutras empresas. Uma vertente interessante para futuras investigações seria analisar a opinião dos próprios colaboradores sobre o impacto das políticas de felicidade no seu compromisso com a empresa e na sua assiduidade.

Na realização deste estágio na YKK, permitiu observar mais de perto a aplicação destas políticas na prática e de que modo um departamento de felicidade funciona, permitindo uma compreensão mais aprofundada do impacto das iniciativas na motivação e bem-estar dos colaboradores. Através da observação direta, também foi possível perceber que ações simples, como atividades de integração, incentivos ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e o incentivo a um ambiente de trabalho positivo, contribuem significativamente para a redução do absentismo.

Concluindo, este relatório reforça a importância da felicidade organizacional como um fator importante na redução do absentismo e no qual, as empresas que investem no bem-estar dos seus colaboradores tendem a ter mais benefícios não só ao nível da assiduidade, mas também na produtividade, motivação e retenção de talentos. Num mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e competitivo, torna-se muito importante que as organizações adotem estratégias eficazes para criar ambientes de trabalho mais saudáveis e envolventes, garantindo um equilíbrio entre a satisfação dos colaboradores e o sucesso da empresa.

8. Referencias bibliográficas

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223

Batir, F., & Bayramlik, H. (2015). The Impact of Teachers' Perceptions of Organizational Support on Their Subjective Well-Being Levels. In International Academic Conference on Management, Economics and Marketing (pp. 14–20). Vienna

Cameron, K. S., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266–308.

Chekola, M. (2007). Happiness, Rationality, Autonomy and the Good Life. *Journal of Happiness Studies*, 8(1), 51–78.

Cooper, C. L., & Dewe, P. (2008). *Well-being: Absenteeism, presenteeism, and mental health*. Palgrave Macmillan.

Darr, W., & Johns, G. (2008). Work strain, health, and absenteeism: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 293–318.

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575

Fisher, C. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Gallup, N. --Lincoln. (2005). *Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development*. Elsevier.

Hackett, R. D. (1989). Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of literature. *Journal of Occupational Psychology*, 62(3), 235-248.

Harrison, D. A., & Martocchio, J. J. (1998). Time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. *Journal of Management*, 24(3), 305–350.

Helliwell, J. F., Layard, R., & Sachs, J. D. (2021). *World Happiness Report 2021*. Sustainable Development Solutions Network

Hirschi, A. (2018). The fourth industrial revolution: Issues and implications for career research and practice. *The Career Development Quarterly*, 66(3), 192-204.

Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855.

Johns, G. (2001). The psychology of lateness, absenteeism, and turnover. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 232–252).

Organização das Nações Unidas (ONU). (2015). *Transformar o nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*.

Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822.

Patton, E., & Johns, G. (2012). Context and the social perception of absenteeism: Absence history effects on the attributions and evaluations of absence behavior. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 870–885.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Ryan, R., & Deci, E. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166.

Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Columbia University Press

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

Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 391–407.

Warr, P., & Clapperton, G. (2010). *The Joy of Work? Jobs, Happiness and You*. New York: Routledge.

9. Webgrafia

EDP (2023), Relatório Anual Integrado 2023 (9 de março de 2025), www.edp.com de

<https://www.edp.com/pt-pt/relatorio-anual-integrado-2023>

EDP (2022), Relatório Anual Integrado 2022 (9 de março de 2025), www.edp.com de

<https://www.edp.com/pt-pt/relatorio-anual-integrado-2022>

REN (2023), Relatório Anual Integrado 2023 (9 de março de 2025), www.ren.pt de

<https://www.ren.pt/media/byglmi1u/ren-relatorio-integrado-2023.pdf>

CUF (2023), Relatório Anual Integrado 2023 (9 de março de 2025), www.cuf.pt de

<https://www.cuf.pt/media/51956/download?inline=>

CUF (2023), Informação de Sustentabilidade 2022, (9 de março de 2025), www.cuf.pt de

<https://www.cuf.pt/media/50830/download?inline=>

CTT (2023), Relatório Integrado 2023 (9 de março de 2025), www.ctt.pt de

https://relatoriointegrado2023.ctt.pt/user/themes/ctt/pdf/PT/Relatoorio_Integrado_2023_PT.pdf

GALP (2023), Relatório Integrado Anual 2023 (9 de março de 2025), www.galp.com de

https://www.galp.com/corp/Portals/0/Recursos/Investidores/2023_IR/IQ_RESULTS_2023/GALP_RC22_PT_ESEF.pdf

GALP (2022), Relatório Integrado Anual 2022 (9 de março de 2025), www.galp.com de

https://www.galp.com/corp/Portals/0/Recursos/Investidores/IMR2023/PT/Relatorio_IntegradoAnual2023HQ.pdf

Sumol Compal (2022), Relatório Único Integrado 2022 (9 de março de 2025), www.sumolcompal.pt de

https://sumolcompal.pt/sites/default/files/2023-07/RUI%202022_0.pdf

INE (2021), Período médio de absentismo da população empregada ausente ao trabalho devido a problemas de saúde pelo menos um dia nos 12 meses anteriores à entrevista (Dia) por Sexo e Grupo etário; Quinquenal. (9 de março de 2025), www.ine.pt de

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0011053&contexto=bd&selTab=tab2

10. Anexos

Período de referência dos dados	Local de residência (Portugal)	Período médio de absentismo da população empregada ausente ao trabalho devido a problemas de saúde pelo menos um dia nos 12 meses anteriores à entrevista (Dia) por Sexo e Grupo etário; Quinquenal (1)		
		Sexo		Total
		H	M	
		Grupo etário		
		Total		
		Dia	Dia	Dia
2019	Portugal	29,3	26,8	31,6

Período médio de absentismo da população empregada ausente ao trabalho devido a problemas de saúde pelo menos um dia nos 12 meses anteriores à entrevista (Dia) por Sexo e Grupo etário; Quinquenal - INE, Inquérito nacional de saúde (série 2014)

Nota(s):
 (1) As estimativas apresentadas não contemplam as situações "não sabe / não responde".

Anexo A – Dados sobre Período médio de absentismo da população empregada ausente ao trabalho devido a problemas de saúde pelo menos um dia nos 12 meses anteriores à entrevista (Dia) por Sexo e Grupo etário

Fonte - INE



Anexo B – Visão de sustentabilidade da YKK até 2050

Fonte – Relatório integrado do grupo YKK

SDGs	FY2023 results	FY2024 plan
 	<ul style="list-style-type: none"> • Scope 1+2 GHG emissions: 238,812t (56.2% reduction from FY2018 baseline) • Scope 3 GHG emissions: 587,848t (32.7% reduction from FY2018 baseline) • Renewable energy ratio of all power consumption: 56.5% • Locations running on 100% renewable energy: 37 • Solar power generation facilities in operation: 10 (28 sites in total) • Plans formulated to update coal-fired boilers 	<ul style="list-style-type: none"> • Continue carrying out initiatives that aim to achieve the FY2030 emission reduction targets based on the SBTi certification to limit the temperature rise due to climate change to less than 1.5°C, and to reduce emissions that exceed that threshold • Scope 1+2 GHG emissions: 407,991t (or less (25.2% or more reduction from FY2018 baseline)) • Scope 3 GHG emissions: 742,238t (or less (15.0% or more reduction from FY2018 baseline)) • 10 solar power generation facilities planned • Eliminate coal use
	<ul style="list-style-type: none"> • Proportion of sustainable materials: 38% (up 1.2 points year-on-year) • Switched to sustainable packaging materials: 31.0% • The YKK JAPAN Company (Kurube Manufacturing Center) replaced the main outer packaging cardboard for fastening products with packaging which uses paper certified by the Forest Stewardship Council® (FSC®)² • Waste recycling rate: 91.9%³ • Conducted a survey of suppliers that already do business with YKK, or plan to do business with YKK, to determine whether or not they are certified with the Copper Mark⁴ • Launched the Revived Renewal Series of products that contributes to the longevity of garments life cycle. • Established in-house recycling facilities for production flow for copper and zinc alloys used in YKK zippers • YKK Center Park's Furusato-no-Mori (Hometown Forest) designated as a Nature Coexistence Site 	<ul style="list-style-type: none"> • Proportion of sustainable materials FY2024: 51% • More switchovers from plastic packaging materials to sustainable alternatives • Solely target suppliers with "The Copper Mark" certification, and encourage non-certified suppliers to obtain certification • Plan to begin sales of new "Revived Renewal Series" of products • Develop products made of recyclable material that are designed for garment end-of-life recycling to help promote textile circularity • Establish facilities and technologies for practical in-house recycling, and verification of practical implementation at overseas sites • Implement community-based ecosystem conservation activities
	<ul style="list-style-type: none"> • Water intake: 8,898 million t (22.1% reduction compared to FY2018) • Water intensity: 13.1% reduction (compared to FY2022) • Introduced manufacturing facilities that consume less water • Introduce waste water recycling facilities for production reuse (13 sites in total) • Conducted wastewater management studies based on ZDHC Wastewater Guidelines • Analyzed water risks at each manufacturing site 	<ul style="list-style-type: none"> • Water intensity: 2% reduction (compared to FY2023) • Introduce manufacturing facilities that consume less water, as well as new water recycling facilities • Conduct wastewater management based on ZDHC Wastewater Guidelines • Implement water risk reduction measures in areas with high water risk (in-house standards)
 	<ul style="list-style-type: none"> • Informed suppliers about the YKK RSL (2023 version) and conducted compliance surveys (1,663 companies) • Conducted annual revisions of the YKK RSL (2024 version) based on social and customer needs • Conducted tests to monitor status of compliance with the OEKO-TEX® STANDARD 100 certification and the AFIRM RSL • Globally deployed the ZDHC MRSL compliance level assessment system • Selected alternative materials for non-compliant materials in the YKK RSL (2023 version) and promoted the development of materials, manufacturing processes, etc. • Conducted fluorine testing of all purchased materials and switched to materials that are alternatives to per- and polyfluoroalkyl substances (PFAS) wherever possible • AcroPlating® technology unit sales volume as a percentage of brass sliders: 25% (up 7 points year-on-year) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inform suppliers about the YKK RSL (2024 version) and conduct compliance surveys • Conduct annual revisions of the YKK RSL (2025 version) based on social and customer needs • Conduct tests to monitor status of compliance with the OEKO-TEX® STANDARD 100 certification and the AFIRM RSL • Continue to introduce and deploy InCheck reports, a third-party assessment, in the ZDHC MRSL compliance level assessment • Select and switch to alternative materials from non-compliant materials in the YKK RSL (2024 version) • Enhance inspections of sites that use chemical substances to prevent soil pollution
  	<ul style="list-style-type: none"> • Implemented YGCC self-checks/audits at all applicable locations (ongoing) • Based on the results of implementation, identified issues to be addressed and developed plans for implementation 	<ul style="list-style-type: none"> • Conduct YGCC audits, and review inspection items and assessment criteria based on their results • Establish a weekly management system for working hours at each company

Anexo C – Resultados obtidos em 2023 e plano para 2024 em relação as ODS seguidas pela YKK

Fonte – Relatório integrado do grupo YKK

Recursos Humanos	'22			'23			CTT
	CTT	CTT, SA ⁸⁴	Subsidiárias	CTT	CTT, SA	Subsidiárias	
Óbitos	0	0	0	0	0	0	0,0
Absentismo (%) ⁸⁷	8,1	9,1	5,5	7,4	8,3	4,6	-0,7 p.p.
Formação ⁸⁸							

Anexo D – Taxa de absentismo da empresa CTT nos anos de 2022 e 2023

Fonte – Relatório integrado da empresa CTT

2022	
África	3,66%
Brasil	0,58%
Espanha	11,08%
Portugal	4,20%
Taxa de absentismo – valor Galp	5,36%

Anexo E – Taxa de absentismo da empresa Galp nos anos de 2022

Fonte – Relatório integrado da empresa Galp

2023	
Portugal	22.066
Taxa de absentismo	
África	2,60%
Brasil	0,10%
Espanha	10,21%
Portugal	4,28%
Masculino	4,52%
África	2,85%
Brasil	0,03%
Espanha	8,26%
Portugal	3,13%
Feminino	8,45%
África	1,69%
Brasil	0,18%
Espanha	11,63%
Portugal	6,04%
Taxa de absentismo – valor Galp	6,30%

Anexo F – Taxa de absentismo da empresa Galp nos anos de 2023

Fonte – Relatório integrado da empresa Galp

2023	UN	GRUPO	PORTUGAL
Índice de rotatividade ou turnover	%	13,40	7,46
Masculino	%	14,28	7,00
Feminino	%	11,21	8,62
Não declarado	%	13,73	
<30 anos	%	15,43	9,27
[30-50 anos[%	12,46	5,42
≥50 anos	%	13,55	10,35
Idade média dos colaboradores	anos	41	42
Idade média de novas entradas	anos	32	30
Idade média das saídas	anos	40	45
Antiguidade média dos colaboradores	anos	11	15
Antiguidade média das saídas	anos	10	19
Taxa de absentismo	%	3,33	3,24

Anexo G – Taxa de absentismo da empresa EDP nos anos de 2023

Fonte – Relatório integrado da empresa EDP

2022	UN	GRUPO	PORTUGAL
Colaboradores estrangeiros	#	480	91
Entradas de colaboradores ²	#	2.064	521
Entradas para o Quadro Permanente	#	1.831	443
Entradas para o Contrato a Termo	#	71	70
Outras entradas	#	162	8
Masculino	#	1.216	302
Feminino	#	642	219
Não declarado	#	206	0
<30 anos	#	854	275
[30-50 anos[#	1.069	236
≥50 anos	#	141	10
Rácio F/M de novas entradas	x	0,53	0,73
Saídas de colaboradores	#	1.553	474
Masculino	#	1.140	336
Feminino	#	400	138
Não declarado	#	13	0
<30 anos	#	333	76
[30-50 anos[#	779	144
≥50 anos	#	441	254
Índice de rotatividade ou turnover	%	11,76	8,29
Masculino	%	11,97	8,13
Feminino	%	11,02	8,71
Não declarado	%	24,53	n.a.
<30 anos	%	14,40	8,00
[30-50 anos[%	9,80	4,70
≥50 anos	%	15,31	14,91
Idade média dos colaboradores	anos	41	43
Idade média de novas entradas	anos	34	31
Idade média das saídas	anos	42	49
Antiguidade média dos colaboradores	anos	12	16
Antiguidade média das saídas	anos	12	23
Taxa de absentismo	%	3,00	3,49

Anexo H – Taxa de absentismo da empresa EDP no ano de 2022

Fonte – Relatório integrado da empresa EDP

INDICADOR	2018	2019	2020	2021	2022
Número total de efetivos (nº) – Portugal	1.233	1.243	1.239	1.106	1.132
Número de efetivos género feminino (nº) – Portugal	490	495	491	436	450
Número de efetivos género masculino (nº) – Portugal	743	748	748	670	682
Taxa de rotatividade voluntária (%) – Portugal	8,0	9,5	10,1	9,0	7,7
Taxa de absentismo (%) – Portugal	5,2	5,2	6,6	5,6	5,2

Anexo I – Taxa de absentismo da empresa Compal nos anos de 2021 e 2022

Fonte – Relatório integrado da empresa Compal

INDICADORES REFERENTES A ABSENTISMO	2023	2022	2021
Taxa de absentismo global (%)	2,0	2,1	2,1
Homens (%)	1,8	2,3	2,2
Mulheres (%)	2,7	1,4	2,1
Taxa de absentismo por doença (%)	1,2	1,3	1,3

Anexo J – Taxa de absentismo da empresa REN nos anos de 2022 e 2023

Fonte – Relatório integrado da empresa REN

Tipo de Ausência	Feminino		Masculino		Total	
	Horas Trabalho Perdidas	Taxa	Horas Trabalho Perdidas	Taxa	Horas Trabalho Perdidas	Taxa
Acidente de Trabalho	29 596	0,26%	4 127	0,16%	33 723	0,24%
Assistência Família	78 495	0,69%	3 821	0,15%	82 315	0,59%
Ausência Autorizada	11 463	0,10%	2 746	0,11%	14 208	0,10%
Ausência Injustificada	16 311	0,14%	4 369	0,17%	20 680	0,15%
Ausência Justificada	5 592	0,05%	272	0,01%	5 864	0,04%
Doença	364 939	3,21%	45 981	1,79%	410 920	2,95%
Greve	2 150	0,02%	428	0,02%	2 578	0,02%
Licença Sem Vencimento	1 418	0,01%	288	0,01%	1 706	0,01%
Obrigações legais	549	0,00%	55	0,00%	604	0,00%
Suspensão	0	0,00%	408	0,02%	408	0,00%
Total	510 511	4,49%	62 496	2,43%	573 007	4,11%

Anexo K – Taxa de absentismo da empresa CUF no ano de 2023

Fonte – Relatório integrado da empresa CUF

Tipo de Ausência	Feminino		Masculino		Total	
	Horas Trabalho Perdidas	Taxa	Horas Trabalho Perdidas	Taxa	Horas Trabalho Perdidas	Taxa
Acidente de Trabalho	41 058	0,39%	3 451	0,15%	44 508	0,35%
Assistência Família	103 914	1,00%	4 891	0,21%	108 805	0,85%
Ausência Autorizada	13 475	0,13%	3 324	0,14%	16 799	0,13%
Ausência Injustificada	23 681	0,23%	7 314	0,31%	30 995	0,24%
Ausência Justificada	6 297	0,06%	0	0,00%	6 297	0,05%
Doença	418 966	4,02%	53 666	2,27%	472 632	3,70%
Greve	14	0,00%	0	0,00%	14	0,00%
Licença Sem Vencimento	1 400	0,01%	416	0,02%	1 816	0,01%
Obrigações legais	474	0,00%	129	0,01%	603	0,00%
Suspensão	791	0,01%	16	0,00%	807	0,01%
Total	610 069	5,86%	73 207	3,10%	683 276	5,35%

Anexo L – Taxa de absentismo da empresa CUF no ano de 2022

Fonte – Relatório integrado da empresa CUF