

**ESTRATÉGIA DE PRODUTO E COMUNICAÇÃO: “TAKING CARE”  
UM MODELO DE SAÚDE E BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL**

Maria Teresa Cayolla da Veiga Maldonado Passanha de Azevedo Coutinho

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientadora:

Prof. Doutora, Ana Margarida Soares Lopes Passos, Professor Associado, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, ISCTE Business School

Co-orientador:

Miguel Baptista Coelho Alves Martins, Professor Assistente Convidado, Nova School of Business & Economics

setembro, 2017

**Dedicatória**

Ao meu querido marido Lourenço

## **Agradecimentos**

A Deus. Que com a ação do Espírito Santo me iluminou e me deu a graça da sabedoria, da confiança e da persistência, ao longo deste caminho académico.

Ao meu querido marido Lourenço pela paciência e confiança depositada, e o esforço que este projeto constituiu na nossa vida.

Aos meus queridos Pai e Mãe que acreditaram em mim, e me incentivaram e apoiaram para que fosse possível eu concretizar este projeto nesta fase específica da minha vida.

À minha querida Sogra, pela sua confiança e positivismo.

Ao Miguel Alves Martins, amigo e meu mentor.

À Professora Ana Passos pela orientação do meu trabalho.

Aos manos, Miguel, João José e José Maria.

A todos os que colaboraram e apoiaram de certa medida neste projeto.

À Jason Associates, em especial a Filipa Leite de Castro pelo apoio e contacto que estabeleceu com a equipa de Projeto da Jason Associates.

Aos meus coordenadores da Education First, em especial a Constança Oliveira e Sousa por ter entendido a importância deste trabalho no meu caminho académico, e me ter permitido a melhor conciliação do projeto com a minha vida profissional.

## Resumo

Perante o fenómeno da globalização, as organizações no contexto empresarial de hoje procuram crescentemente cada vantagem para melhorar o seu desempenho face à concorrência numa escala global. Esta necessidade de aumento da sua produtividade, e eficiência, potencia nas organizações ambientes com ritmos de trabalho acelerados, em permanente adaptação a mudanças, levando as empresas a viverem ambientes de maior tensão no trabalho e com consequências negativas a nível físico e psicológico dos seus trabalhadores. (DeFrank & Ivencevich, 1998). Considerando as pessoas como recursos fundamentais, as organizações procuram cada vez mais promover ambientes mais saudáveis, conjugando a sustentabilidade e produtividade, com a promoção do desenvolvimento e da qualidade de vida dos seus colaboradores. Segundo Caetano et. al (2010) nos países economicamente mais desenvolvidos este constitui atualmente um dos desafios mais críticos com que se deparam as organizações.

Surge assim a necessidade de desenvolver ferramentas que permitam aferir os níveis de bem-estar organizacional, das pessoas, das equipas e da organização no seu todo, para melhor gerir o principal recurso das empresas – as pessoas – e tê-las felizes, motivadas, empenhadas, realizadas, para melhores índices de performance a organização atingir. (Aldana et al. 2012).

Este trabalho visa propor uma estratégia de comunicação para uma nova ferramenta pioneira, de carácter tecnológico e interativo – Taking Care – que tem como objetivo aferir e promover hábitos de vida saudáveis nas organizações, nos seus colaboradores, e equipas. O Taking Care considera sete dimensões de análise: i) envolvimento, ii) emoções positivas, iii) relações positivas, iv) significado/propósito do trabalho, v) realização, vi) gestão de stress e vii) saúde e bem-estar.

Por forma a termos dados da vida real e perceber a aceitação deste tipo de iniciativas (ferramentas de promoção de bem-estar organizacional), foram realizadas entrevistas a 2 empresas no contexto empresarial a nível nacional. Baseado numa revisão cuidada da literatura, e com base no Modelo de Exigências-Recursos do Trabalho, de Bakker e Demerouti (2007), como modelo de referência que sustentam a teoria do Produto Taking Care desenvolvido pela Jason Associates, foi desenvolvido no presente trabalho de projeto a

contextualização do desenvolvimento desta iniciativa, bem como a sua análise estratégica e respetivo lançamento do produto.

**Palavras-chave:** Globalização; Saúde e bem-estar organizacional; Programas de promoção bem-estar; Capital humano.

## Abstract

Due to the globalization phenomenon, the environment found in today's organizations are increasingly seeking advantage to improve their performance against their global competitors. This need to increase the organization's productivity and efficiency with a fast pace of work, constantly adapting to changes, leading companies to live in environments of greater tension at work and with negative consequences on the physical and psychological level of their employees. (DeFrank & Ivencevich, 1998). Considering people as fundamental resources, organizations are increasingly seeking to promote healthier environments, combining sustainability and productivity, promoting the development and quality of life of its employees. According to Caetano et. al (2010) in the most economically developed countries this is currently one of the most critical challenges facing organizations.

The need arises to develop tools to measure the levels of organizational well-being, people, teams and the organization as a whole, to better manage the main resource of companies - people - and to have them happy, motivated, committed, performed, for better performance indexes the organization achieves. (Aldana et al., 2012).

This paper aims to propose a communication strategy for a new pioneering tool, the technological and interactive - Taking Care - that aims to measure and promote healthy habits of life in organizations, their employees, and teams. Taking Care considers seven dimensions of analysis: i) involvement, ii) positive emotions, iii) positive relationships, iv) meaning / purpose of work, v) performance, vi) stress management, and vii) health and wellness.

In order to have data and to verify the acceptance of these types of initiatives (tools to promote organizational well-being), interviews were conducted with two companies in the business context at a national level. Based on a careful review of the literature, and based on Bakker and Demerouti's (2007) Model of Requirements-Labor Resources, as a reference model supporting the Product Care Taking theory developed by Jason Associates, this project aims to contextualize the development of this initiative, as well as its strategic analysis and respective product launch.

**Key words: Globalization; Organizational health and wellness being; Workplace health promotion and wellness programs; Human capital.**

## Índice

<b>Dedicatória</b> .....	I
<b>Agradecimentos</b> .....	III
<b>Resumo</b> .....	IV
<b>Abstract</b> .....	VI
<b>Sumário Executivo</b> .....	XII
<b>1. Introdução</b> .....	1
1.1 Enquadramento do problema .....	1
1.2 Problemática de Investigação .....	2
<b>2. Revisão Literatura</b> .....	3
2.1 Bem-Estar nas organizações.....	3
2.2 Como promover o bem-estar nas organizações.....	6
2.3 Quais as consequências do bem-estar e da sua ausência.....	10
2.4 Promoção de Programas de saúde e bem-estar, e intervenções no local de trabalho....	11
2.5 Desenvolvimento de novos produtos .....	12
2.6 Fatores críticos de sucesso da estratégia de novo produto .....	14
2.7 Intangibilidade, Produtos tangíveis e Produtos intangíveis .....	14
<b>3. Quadro conceptual</b> .....	17
<b>4. Metodologia de investigação</b> .....	18
<b>5. Desenvolvimento do guião das entrevistas e resultados</b> .....	19
<b>6. Análise de informação</b> .....	24
6.1 Análise do contexto externo .....	24
6.2 Análise interna.....	33
6.3 Análise da concorrência .....	35
<b>7. Formulação da estratégia de novo produto</b> .....	37
7.1 Caraterização do Produto .....	37

7.2	Missão, visão e valores do produto .....	37
7.3	Objetivos do produto .....	38
7.4	Análise de concorrência do produto .....	38
7.5	Vantagens competitivas do produto .....	40
7.6	Análise estratégica.....	42
7.7	Análise SWOT (Produto).....	42
<b>8.</b>	<b>Definição estratégica .....</b>	<b>43</b>
8.1	Segmentação e <i>target</i> .....	43
8.2	Posicionamento .....	45
<b>9.</b>	<b>Marketing-Mix .....</b>	<b>45</b>
9.1	Produto e Serviço .....	45
9.2	Preço.....	52
9.3	Canais de Distribuição ( <i>Place</i> ).....	54
9.4	Promoção.....	54
9.5	Process.....	59
9.6	People .....	60
9.7	Ambiente .....	61
<b>10.</b>	<b>Aspetos legais .....</b>	<b>61</b>
<b>11.</b>	<b>Tecnologia .....</b>	<b>61</b>
<b>12.</b>	<b>Formas de implementação .....</b>	<b>62</b>
<b>13.</b>	<b>Conclusões e limitações .....</b>	<b>63</b>
<b>14.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>69</b>
<b>Anexo A:</b> Informação detalhada de Prémios, Distinções e Certificações na área do bem-estar e saúde no trabalho .....		69

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Conteúdo das entrevistas realizadas.....	23
<b>Tabela 2:</b> Exemplos de Prêmios, Distinções e Certificações na área do bem-estar e saúde no trabalho .....	40
<b>Tabela 3:</b> Análise SWOT .....	43
<b>Tabela 4:</b> Calendarização das principais atividades para a implementação do produto. ....	63

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> The job demand-control model (adaptado de Karasek, 1979) .....	7
<b>Figura 2:</b> Modelo de bem-estar de exigências e recursos do trabalho (adaptado de Bakker e Demerouti, 2007). .....	9
<b>Figura 3:</b> Resumo dos principais fatores que influenciam o bem-estar em contexto de trabalho.....	17
<b>Figura 4:</b> Cadeia de Valor (Porter, 1985).....	36
<b>Figura 5:</b> Logótipo exemplificativo do Produto “Taking Care” com o Slogan .....	46
<b>Figura 6:</b> Logótipo exemplificativo do Produto “Taking Care” sem slogan .....	46
<b>Figura 7:</b> Sete dimensões de análise do Taking Care .....	47
<b>Figura 8:</b> Três eixos de aplicação do modelo dentro da organização. ....	47
<b>Figura 9:</b> <i>Layout</i> plataforma "Escolha dos itens importantes para o utilizador medir o seu bem-estar" .....	48
<b>Figura 10:</b> <i>Layout</i> Plataforma e legenda com níveis de avaliação dos itens de Bem-estar ...	49
<b>Figura 11:</b> <i>Layout</i> Plataforma "Opção de partilha de resultados com a chefia" .....	50
<b>Figura 12:</b> <i>Layout</i> plataforma “Opção de escolha «reminder me» para das dicas adequadas ao utilizador” .....	51
<b>Figura 13:</b> <i>Layout</i> plataforma "Resultados do ambiente de equipa" partilhados com a chefia. ....	52
<b>Figura 14:</b> Calendarização do Plano de Comunicação .....	59

## Glossário de Siglas

BCE	Banco Central Europeu
BEO	Bem-estar objetivo
BES	Bem-estar subjetivo
DNP	Desenvolvimento Novos Produtos
FMI	Fundo Monetário Internacional
HED	<i>Human Experience Design</i>
INE	Instituto Nacional de Estatística
IT	Tecnologia
JA	Jason Associates
OMS	Organização Mundial de Saúde

## Sumário Executivo

O fenómeno da globalização da economia tornou o mundo sem barreiras, e trouxe vários desafios para as administrações, em termos de diversidade das organizações, e complexidade do ambiente em que atuam, uma vez que vivemos atualmente num mundo em constante mutação, e onde as mudanças são um aspeto constante. Isto obriga as organizações a uma permanente adaptação à mudança e tendências de novas abordagens, obrigando também as organizações a tornar-se mais flexíveis e ágeis, para sua sobrevivência. Este acontecimento veio potenciar o aumento da concorrência entre organizações a uma escala global, fazendo com que estas se tornem também mais eficientes, para procurar sempre cada vantagem face à concorrência. Como consequência deste aumento da eficiência, de produtividade, capacidade de resposta e a crescente exigência por parte das organizações, leva estas a viverem um ritmo de trabalho mais acelerado e de maior tensão.

Considerando as Pessoas como o principal recurso diferenciador nas organizações, faz com que estas procurem cada vez mais soluções e ferramentas para fazer face aos desafios atuais, promovendo ambientes saudáveis e desta forma conciliarem a sustentabilidade e produtividade com o equilíbrio, bem-estar e qualidade de vida dos seus colaboradores.

Surge assim, a necessidade de desenvolver ferramentas que permitam aferir os níveis de bem-estar organizacional, das pessoas, das equipas e da organização no seu todo, para melhor gerir o principal recurso das empresas – as pessoas – e tê-las satisfeitas, motivadas, envolvidas, realizadas e preparadas com conhecimentos para lidar com novos desafios globais, por forma a reterem os melhores profissionais, conseguirem promover a sua constante motivação e equilíbrio, bem como uma maior e melhor *performance* organizacional.

Foi perante este cenário, que a Jason Associates – Consultora de Talento – preocupada com os desafios atuais das organizações e todas as questões que envolvem o capital humano, considerou pertinente o desenvolvimento de uma iniciativa pioneira na promoção da Saúde e Bem-estar Organizacional – o Taking Care – uma ferramenta tecnológica e interativa, adaptável às organizações empresariais, que visa diagnosticar, instituir e ritualizar hábitos de vida saudáveis, através de sete dimensões: i) envolvimento, ii) emoções positivas, iii) relações positivas, iv) significado/propósito do trabalho, v) realização, vi) gestão de stress e vii) saúde e bem-estar.

O Taking Care é estendido em três eixos organizacionais: pessoas (colaborador individualmente), equipas (comunidade) e local de trabalho (empresa).

Este programa vem permitir ao líder da organização saber como atuar e agir com a sua equipa, contribuindo para o *engagement* e níveis de bem-estar numa maneira mais efetiva, através da proposta de valor percebida pelos colaboradores. É uma ferramenta para melhor compreender o Capital Humano, e portanto criar soluções para a sua motivação, lidar melhor com a mudança e desafios, e adotar líderes e os colaboradores na promoção de bem-estar e de um ambiente comprometido. Pretende-se assim, ter empresas mais saudáveis, mais felizes, com pessoas mais comprometidas e realizadas, dispostas a alcançar melhores resultados, num clima organizacional com o *stress* mais controlado.

Este é o ponto de partida para a elaboração do presente projeto empresa. Sendo a estratégia do produto Taking Care e sua comunicação o objetivo central do presente trabalho, este teve como base dois grandes pilares:

Em primeiro lugar foi realizada uma revisão cuidada da literatura nas áreas de saúde e bem-estar organizacional, para um maior entendimento da temática, bem como os principais aspetos a ter em conta no desenvolvimento do novo produto e seu lançamento. Tendo um maior conhecimento científico daquilo que já foi desenvolvido, e constatando a importância deste tipo de iniciativas, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a 2 organizações de atuação nacional. Através desta investigação, aferimos que o bem-estar é um tema central e cada vez mais, com crescente relevância na estratégia e preocupações das administrações de várias organizações.

Procedemos para o desenho da estratégia de produto e sua comunicação, procedendo-se assim à análise do contexto externo e interno da empresa, o mercado potencial de clientes deste produto, bem como análise de concorrência do produto. De seguida foi desenvolvida a estratégia do produto Taking Care e a sua colocação no mercado, através de um plano de comunicação eficaz, com impacto, e adequado ao mercado, por forma a ter aderência junto das organizações.

## 1. Introdução

### 1.1 Enquadramento do problema

A competitividade no contexto empresarial dos dias de hoje traz desafios às organizações e aos seus colaboradores, que procuram cada vantagem para melhorar o seu desempenho e aumentar a sua produtividade. Este aumento de competitividade das organizações e maior eficiência vem trazer desafios importantes ao funcionamento das organizações e em particular aos colaboradores. Maiores exigências nas organizações colocam desafios ao bem-estar dos colaboradores (Caetano e Silva, 2010) sendo necessário monitorizarem o bem-estar dos colaboradores, para evitarem perdas ao nível do desempenho.

As organizações procuram ser mais saudáveis, desenvolvendo práticas que permitam conjugar a sua sustentabilidade e produtividade, com a promoção do desenvolvimento e da qualidade de vida dos seus colaboradores. Nos países economicamente mais desenvolvidos este constitui atualmente um dos desafios mais críticos com que se deparam as organizações. (Caetano, e Silva, 2010).

O bem-estar é uma das principais aspirações de qualquer pessoa ao longo da sua vida, assim como a motivação para o alcançar. É de facto, um aspeto fundamental não só para os colaboradores, mas também para as organizações, que desde há muito tempo perceberam que os trabalhadores com elevados níveis de bem-estar são mais produtivos, mais inovadores, criativos, mais empenhados e motivados, são mais felizes, estabelecem melhores relações, e proporcionam um melhor clima, ou seja, tem um alto impacto nos níveis de *performance* dos colaboradores, trazendo assim melhores resultados para as organizações (Aldana et al., 2012; Jarman, Lisa et al., 2015; OMS, 2010). É por esta razão que o bem-estar dos trabalhadores assume-se como uma questão central.

Considerando que as pessoas são cada vez mais o elemento chave da diferenciação das empresas: são as pessoas que gerem os recursos que uma empresa dispõe; são algumas dessas pessoas que têm a capacidade e responsabilidade de liderar os destinos e muitas das decisões que afetam todos os outros; são as pessoas que comunicam e se comprometem; são as pessoas que são capazes de inovar; são as pessoas que são capazes de viver e dar vida.

Neste sentido, sendo as pessoas o principal ativo das empresas, sujeitas a diferentes pressões na sua vida e a um conjugar de interesses a nível pessoal, social e profissional, torna-se imperativo as organizações terem um conjunto de ferramentas diagnóstico, que permitam

aferir o nível de bem-estar dos seus colaboradores, equipas e da sua organização, através de dimensões e aspetos positivos de desenvolvimento, que promovam o alto desempenho individual e organizacional. (Caetano e Silva, 2010; Keyes, 2007;).

## 1.2 Problemática de Investigação

Neste contexto surge a necessidade por parte das organizações de ter um conjunto de ferramentas de diagnóstico, que permitam aferir o nível de bem-estar dos seus colaboradores. Assim, a Jason Associates (*adiante designada por “JA”*) enquanto empresa de Consultoria de Talento, preocupada com todas as questões que envolvem o Capital Humano nas organizações, considerou pertinente e fundamental o desenvolvimento de um Modelo de Saúde e Bem-estar nas Organizações – “Taking Care” – um programa que promove a saúde e bem-estar nas empresas de uma forma abrangente, em três eixos diferentes: o indivíduo (Pessoa), as suas equipas (Comunidade) e o local de trabalho (Empresa). Este modelo visa diagnosticar, instituir e ritualizar hábitos de vida saudáveis, através de 7 dimensões de desenvolvimento consideradas: i) envolvimento, ii) emoções positivas, iii) relações positivas, iv) significado/propósito do trabalho, v) realização, vi) gestão de *stress* e vii) saúde e bem-estar.

Desta forma, este programa vem recordar e clarificar a proposta de valor da empresa, de forma não intrusiva, permitindo ao líder saber como atuar e agir com a sua equipa, e contribuindo assim para o *engagement* e níveis de bem-estar numa maneira mais efetiva, através da proposta de valor percebida pelos colaboradores. É assim uma ferramenta para melhor compreender o capital humano, e portanto criar soluções para a sua motivação, lidar melhor com a mudança e desafios, e ajudar os líderes e os colaboradores a adotarem comportamentos que promovam o bem-estar. Pretende-se ter empresas mais saudáveis, mais felizes, com pessoas mais comprometidas e realizadas, dispostas a alcançar melhores resultados, num clima organizacional com o *stress* mais controlado.

Dentro desta lógica, e perante uma atitude empreendedora e inovadora da Jason Associates, o objetivo deste trabalho visa propor uma estratégia de comunicação para lançamento deste produto. O presente projeto assenta em dois grandes pilares:

- i.) Realização de uma revisão cuidada da literatura nas áreas de saúde e bem-estar organizacional, para um maior entendimento da temática, bem como os principais aspetos a ter em conta no desenvolvimento do novo produto e o seu lançamento;

- ii.) Desenvolvimento da estratégia de comunicação deste novo produto, sendo fundamental numa primeira fase realizar um diagnóstico do contexto externo e interno da empresa, e o mercado potencial de clientes deste produto. De seguida será desenvolvida a estratégia do produto e a sua colocação no mercado, através de um plano de comunicação estratégico, eficaz, com impacto e adequado ao mercado, por forma a ter aderência junto das organizações. Não devem ser esquecidos os cuidados que devem ser tidos em conta ao longo de todo o processo.

## **2. Revisão Literatura**

### **2.1 Bem-Estar nas organizações**

O estudo científico sobre o bem-estar tem vindo a ser desenvolvido desde os anos cinquenta do século passado. Desde então, tem havido um crescente interesse no tema, por parte dos investigadores, de diversas áreas disciplinares que se preocupam com a qualidade de vida das pessoas, como a economia, as ciências da saúde, a sociologia e a psicologia (Diener, Kahnemane & Schwarz, 1999; Diener, Lucas, Smith & Suh, 1999; Layard, 2005).

Independentemente desta diversidade de perspetivas disciplinares, o bem-estar é associado a diversas denominações, tais como felicidade, satisfação, afetos positivos, avaliação subjetiva da qualidade de vida (Diener et al., 1999). De acordo com Seligman e Csikszentmihalyi (2000, citado por Caetano e Silva, 2010), estes estudos ganharam uma nova força com o desenvolvimento das abordagens da psicologia positiva, a qual valoriza as experiências subjetivas do indivíduo, no passado (o bem-estar, o contentamento, e a satisfação,) no futuro (a esperança e o otimismo), e no presente (a felicidade).

O interesse pelo estudo do bem-estar teve um grande desenvolvimento sobretudo depois da redefinição da noção de saúde efetuada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 1946. Enquanto na conceção tradicional, a saúde física era sobretudo vista como ausência de doença ou mal-estar, a OMS passou a definir a saúde como “um estado completo de bem-estar físico, mental e social, e não meramente a ausência de doença ou enfermidade” (OMS, 1946).

Na literatura é possível encontrar diversas reflexões sobre o bem-estar, nomeadamente a diferença entre o bem-estar objetivo, bem-estar subjetivo, e bem-estar psicológico.

O bem-estar objetivo tem sido avaliado de acordo com um conjunto de indicadores mensuráveis que permite perceber qual é o estado geral das pessoas e portanto aferir a sua qualidade de vida. (Caetano e Silva, 2010).

Encontramos alguns exemplos de indicadores, por exemplo, o Índice de Desenvolvimento Humano (HDI), criado pelas Nações Unidas, que permite avaliar os países pelo seu grau de desenvolvimento humano, (comparando os países através da combinação de três dimensões básicas de desenvolvimento: uma vida longa e saudável, o nível de conhecimentos adquiridos e um nível de vida digno); os inquéritos realizados pela European Foundation (2009, citado por Caetano et. al. 2010) acerca das condições de trabalho na União Europeia, permitindo fazer a comparação entre países, sobre questões no domínio do trabalho, tal como a duração e intensidade do trabalho e as consequências negativas associadas ao seu aumento para a saúde e bem-estar dos trabalhadores.

Desde a publicação do “Well-Being: The Foundation of Hedonic Psychology” (Diener, Hahnemann, Schwarz, 1999; Keyes, Ryff & Shmotkin 2002) que o bem-estar subjetivo (adiante designado por BES) tem sido associado a uma perspetiva hedónica de bem-estar, na medida em que dá ênfase aos aspetos afetivos da vida. O BES está relacionado com a vertente de prazer e felicidade, identificando estes conceitos juntamente com a satisfação com a vida e as experiências emocionais, como componentes de qualidade de vida. (Ryff, 1989).

De acordo com Diener e Keyes (2000 e 2002, citado por Caetano e Silva, 2010), o bem-estar subjetivo diz respeito à avaliação cognitiva e afetiva que uma pessoa faz da sua própria vida, do seu funcionamento psicológico e social, sendo que essa avaliação tem um carácter multidimensional, permitindo identificar o quão satisfeita e feliz a pessoa é, e em que áreas da sua vida tal se verifica. De acordo com Diener (2000), esta avaliação integra os seguintes componentes:

- a) Satisfação global com a vida;
- b) Afeto positivo ou a frequência com que se sentem emoções e humores agradáveis;
- c) Baixa frequência de afeto negativo (emoções e humores desagradáveis).

Nesta lógica, uma pessoa tem níveis de bem-estar subjetivo mais elevados, quanto mais emoções positivas sinta (do que negativas), realize atividades interessantes e esteja satisfeita com a sua vida de uma forma geral.

O bem-estar psicológico tem como objetivo compreender os processos psicológicos subjacentes ao Bem-Estar, a partir de dimensões básicas do funcionamento psicológico positivo (Ryff, 1989).

O bem-estar psicológico (adiante designado por BEP) é considerado por vários autores, o bem-estar em termos de autodeterminação e de procura de sentido para a vida, do aperfeiçoamento contínuo e da concretização do potencial individual, englobando aspetos

perceptivo-cognitivos e afetivo-emocionais, enfatiza o funcionamento positivo e adaptativo, estando o BEP fortemente relacionado com a personalidade.

O presente trabalho vai ter o foco essencialmente no bem-estar subjetivo. Nesta lógica continuamos a rever adiante a importância das empresas se dotarem de ferramentas que promovam o bem-estar das suas pessoas, quais são as variáveis organizacionais que conduzem ao bem-estar, e mais à frente, a forma como promover o bem-estar nas organizações e os modelos de referência preditores desse bem-estar.

Segundo a Organização Mundial de Saúde, e vários estudos realizados até então, demonstram que a longo prazo, as empresas que promovem e protegem a saúde dos trabalhadores estão entre as mais bem-sucedidas e competitivas, e também atingem melhores taxas de retenção dos seus colaboradores (OMS, 2010).

A definição de ambiente de trabalho saudável, que foi desenvolvida ao longo do relatório publicado pela Organização Mundial de Saúde em 2010: “Healthy workplaces: a model for action: for employers, workers, policymakers and practitioner”, é a seguinte: “ um ambiente de trabalho saudável é aquele em que os trabalhadores e os gestores colaboram para o uso de um processo de melhoria contínua da proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os trabalhadores e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho”, tendo em conta as seguintes considerações:

- Questões de segurança e saúde no ambiente físico de trabalho;
- Questões de segurança, saúde e bem-estar no ambiente psicossocial de trabalho, incluindo a organização do trabalho e cultura da organização;
- Recursos para a saúde pessoal no ambiente de trabalho;
- Envolvimento da empresa na comunidade para melhorar a saúde dos trabalhadores, de suas famílias e outros membros da comunidade.

De acordo com Caetano e Silva (2002, citado por Caetano & Silva, 2010), nas culturas ocidentais, a satisfação com o desempenho profissional é um dos domínios importantes do bem-estar, dada a centralidade que o trabalho ocupa na vida das pessoas.

Cada vez mais se fala na importância de criar um ambiente de trabalho saudável, sendo usado como um espaço para promoção de saúde – não só para evitar doenças e acidentes de trabalho, mas também no qual se promova o bem-estar dos colaboradores, proporcionando relações positivas, diagnóstico e melhoria da saúde e bem-estar das pessoas em geral, e consequentemente contribua para uma melhoria da *performance* destes e das organizações.

O desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável requer atenção a uma variedade de práticas que se integram num único contexto de uma organização, ajudando a criar sinergias entre a eficiência organizacional, a saúde e bem-estar dos trabalhadores, e consequentemente das suas famílias. (Erb, Ballard & Grawitch, 2015; Tetrick and Winslow, 2015).

A Associação Americana de Psicologia (2014) através do “Annual Psychologically Healthy Workplace Awards”, reconhece os colaboradores das organizações pelo seu esforço em criar um local trabalho saudável. Desde esta iniciativa, uma série de organizações na América do Norte, grandes e pequenas empresas, lucrativas e não lucrativas, de uma variedade de indústrias, tem demonstrado resultados positivos para ambos os lados: tanto para a organização, como para o colaborador, requerendo ainda mais atenção deste último, em desenvolver e manter um local de trabalho psicologicamente saudável. (Erb, Ballard & Grawitch, 2015).

## 2.2 Como promover o bem-estar nas organizações

Na literatura encontramos diversos modelos teóricos e metodológicos para promover saúde e bem-estar dos trabalhadores e as características do trabalho nas organizações (E.g. Bakker e Demerouti, 2007). De seguida, apresentamos dois modelos de referência preditores de bem-estar organizacional, uma vez que são os mais referenciados na literatura e exploram dois resultados: um na perspetiva mais negativa do bem-estar (*stress*) e outro de forma mais positiva (*engagement*).

### 2.2.1 Modelo de exigências-controlo, de Karasek (1979)

O Modelo de exigências-controlo de Karasek foca duas dimensões no ambiente de trabalho: as exigências psicológicas e o controlo do trabalhador do seu próprio trabalho.

Este modelo aborda o *stress* no trabalho e os efeitos negativos que o trabalho provoca na saúde e bem-estar dos trabalhadores, defendendo que, se o indivíduo tiver controlo dentro do seu contexto laboral, as elevadas exigências podem minimizar os efeitos de *stress* no trabalho.

- As “exigências do trabalho” são definidas como agentes de *stress* psicológico (p.e. excesso de trabalho, ansiedade gerada por trabalhar num local agitado e o *stress* imposto por não conseguir acompanhar determinado ritmo de trabalho, tempo insuficiente, ou mesmo exigências contraditórias). (Karasek, 1979).

- O “Controlo no trabalho” está relacionado com a capacidade que um trabalhador tem de controlar as suas próprias atividades e competências (Karasek & Theorell, 1990), o qual é composto por dois elementos: a autoridade que um trabalhador dispõe para tomar decisões no trabalho e as capacidades que o trabalhador utiliza no seu local de trabalho (Dwyer, Fox & Ganster, 1993).

Neste sentido, de acordo com Karasek (1979), estes dois componentes do modelo dão origem a quatro tipos de trabalho, conforme descrito abaixo, na seguinte Figura 1:

- Trabalho passivo (baixo controlo e nível de exigência elevado);
- Trabalho calmo (com alto controlo e nível de exigência reduzido);
- Trabalho ativo (com alto controlo e nível de exigência elevado);
- Trabalho tenso (com baixo controlo e nível de exigência reduzido).

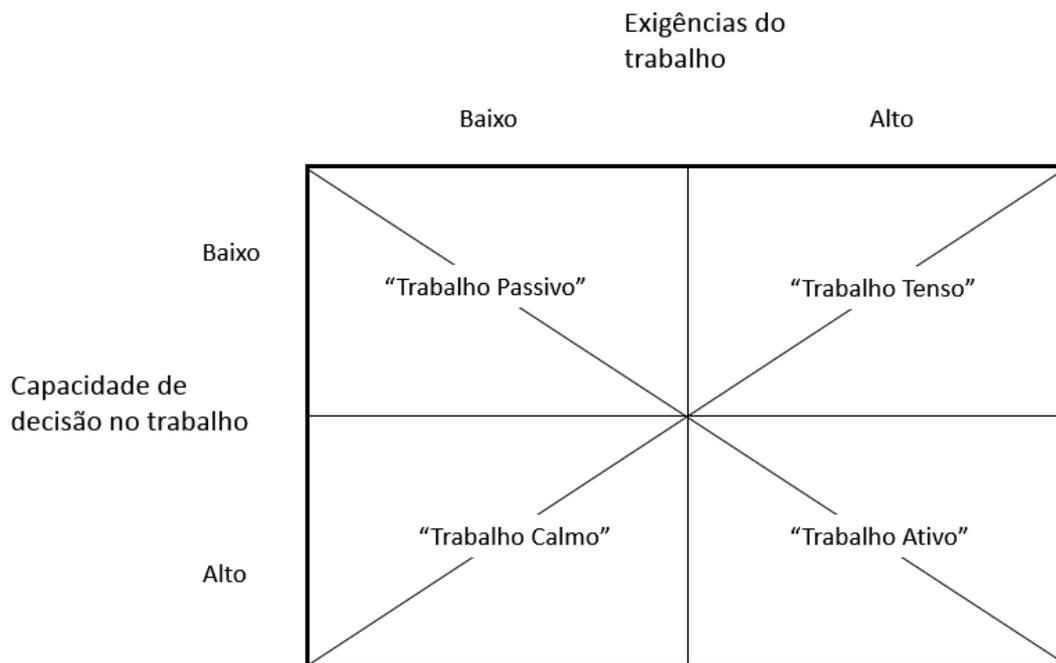


Figura 1: The job demand-control model (adaptado de Karasek, 1979)

Podemos assim concluir que as situações mais favoráveis ao bem-estar e saúde do trabalhador são aquelas que se posicionam no trabalho ativo, o qual proporciona motivação, aprendizagem e possibilidade de desenvolvimento. Assim sendo, empresas que promovem a autonomia e o controlo dos seus trabalhadores, aumentam o bem-estar e motivação dos mesmos (Frederick & Ryan 1997).

### 2.2.2 Modelo de Exigências-Recursos do Trabalho, de Bakker e Demerouti (2007)

O modelo das exigências-recursos do trabalho proposto por Bakker e Demerouti (2007) analisa como muitas das possíveis condições de trabalho têm efeitos negativos e positivos no bem-estar dos trabalhadores.

Ou seja, propõe dois tipos de intervenção: i) para prevenir o *burnout* e ii) promover o *engagement* no trabalho.

Este modelo defende que cada profissão tem os seus próprios fatores de risco associados às situações de *stress* no trabalho. Ou seja, na diversidade de contextos de trabalho, cada organização tem o seu próprio ambiente de trabalho e cada trabalho tem o seu próprio impacto sobre o bem-estar dos colaboradores. Os fatores existentes em cada organização podem ser classificados em duas categorias:

- A. As exigências do trabalho - aspetos sociais, psicológicos, físicos ou organizacionais do trabalho que exigem esforços psicológicos e/ ou físicos por parte do trabalhador, traduzindo-se em *burnout*;
- B. Os recursos laborais - fatores sociais, psicológicos, físicos ou organizacionais do trabalho que visam estimular o crescimento pessoal, aprendizagem e desenvolvimento organizacional, através da redução das exigências do trabalho e dos custos a ele inerentes, promovendo maior *engagement*.

O modelo defende ainda que existe um duplo processo pelo qual as exigências e os recursos podem aumentar a tensão no trabalho e a motivação, que posteriormente influencia os resultados organizacionais e individuais. O aumento da tensão no trabalho traduz-se num prejuízo para a saúde. Trabalhos muito exigentes levam ao esgotamento dos recursos físicos e psicológicos dos trabalhadores provocando exaustão dos colaboradores e problemas de saúde, que conseqüentemente se traduzem em resultados piores para os colaboradores e para as organizações. Já o processo motivacional atribui valor a recursos do trabalho, tais como controlo, autonomia e *feedback*, que podem funcionar como motivadores na medida em que são fundamentais para atingir os objetivos de trabalho, promovendo maior *engagement*, e o crescimento e o desenvolvimento. Neste sentido, os recursos têm um papel fundamental que se podem traduzir em atitudes de maior comprometimento organizacional e com as próprias tarefas.

Resumindo, o baixo nível de *burnout* e o alto envolvimento com o trabalho (p.e. o bem-estar) ditam o desempenho no trabalho, pelo que, trabalhadores envolvidos otimizam o seu ambiente organizacional. É também este processo motivacional que permite que este modelo seja útil

na Promoção da saúde e intervenções positivas, desenvolvidas para promover o bem-estar, e não simplesmente "resolver" problemas. Portanto, os recursos promovem o *engagement* no trabalho, o que resulta em melhores resultados nos colaboradores e suas organizações.

Conforme ilustrado na seguinte Figura 2, o modelo descreve as relações entre as exigências do trabalho, e os recursos pessoais e profissionais, os quais afetam diretamente o *burnout* e o *engagement*, respectivamente, incidindo assim sob a performance do trabalho. (Bakker et al., 2014).

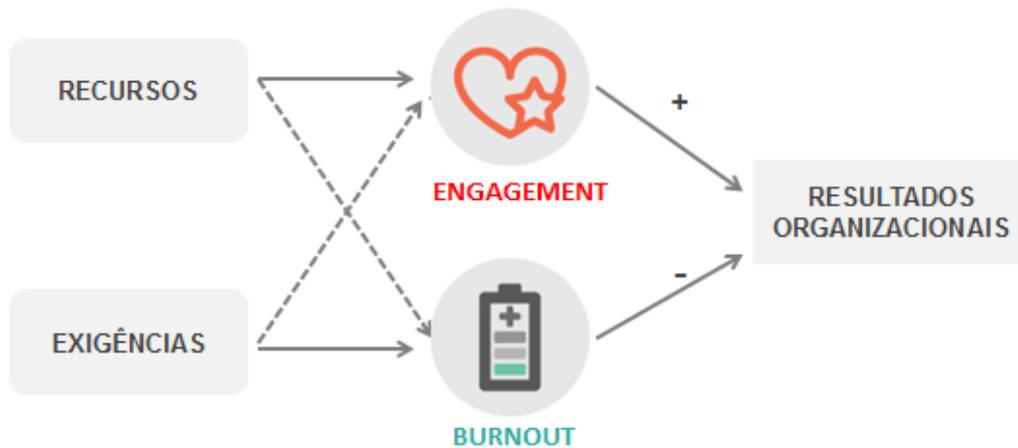


Figura 2: Modelo de bem-estar de exigências e recursos do trabalho (adaptado de Bakker e Demerouti, 2007).

Considerando que as exigências de trabalho são os antecedentes mais importantes do *burnout*, os recursos de trabalho são os antecedentes mais importantes do *engagement* no trabalho. Além disso, enquanto o *burnout* tem um impacto negativo no bem-estar dos trabalhadores e no desempenho organizacional, o *engagement* no trabalho é um estado desejável com consequências positivas.

Assim, as intervenções devem ter como objetivo prevenir o *burnout* e promover o *engagement* no trabalho, sendo que as intervenções mais eficazes são aquelas que combinam medidas específicas a nível organizacional e individual (Kompier et al., 2000).

Esta revisão mostra que o *burnout* e o *engagement* no trabalho são conceitos importantes porque preveem resultados significativos para trabalhadores, a nível individual, e para organizações, em geral. Enquanto o *burnout* parece ser causado por altas exigências de trabalho e, em menor grau, por baixos recursos de trabalho, o *engagement* no trabalho parece ser causado pelos recursos de trabalho. As características individuais, tais como a personalidade e os recursos pessoais, também estão relacionadas ao desgaste e ao trabalho,

mas de forma oposta. Portanto, *burnout* e *engagement* representam experiências substancialmente diferentes e merecem a sua própria atenção de investigadores e profissionais. (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014)

## **2.3 Quais as consequências do bem-estar e da sua ausência**

### **2.3.1 *Burnout* como consequência de ausência de bem-estar**

O termo de *burnout* foi pela primeira vez usado em 1970 para descrever o esgotamento gradual e a perda de motivação observada em pessoas que desempenhavam trabalhos voluntários em organizações de ajuda humanitária em Nova Iorque (Langle, 2003). Nesta base, é um problema cada vez mais frequente, definido como “um estado de exaustão física e mental causada pela vida profissional” e “a perda de motivação e incentivo especialmente por aqueles em que a devoção a uma causa ou relacionamento não consegue produzir resultados desejados” (Freudenberger, 1974) traduzindo-se em problemas de saúde para os colaboradores.

Os trabalhadores de serviços humanos usavam o termo *burnout* e indicavam que eles experienciavam sentimentos de exaustão, desenvolviam atitudes negativas com os clientes, e frequentemente sentiam que lhe faltava competências necessárias para ajudar os seus clientes. (Schaufeli et al., 2009)

Como o *burnout* é um síndrome de exaustão emocional, despersonalização, uma falta de realização pessoal, e de atitudes negativas em relação ao trabalho, pode-se esperar que o *burnout* influencie o funcionamento das pessoas no local de trabalho de uma forma desfavorável. (Jackson & Maslach, 1984; Leiter & Maslach, 2008) Neste sentido, reside no estado de *burnout* uma ligação importante com os resultados da organização, constatando-se uma perda dos recursos de energia dos trabalhadores e a sua dedicação.

### **2.3.2 *Work Engagement* como resposta motivacional de bem-estar**

O comprometimento com o trabalho é definido como um estado motivacional positivo, dedicação e interesse. Pessoas envolvidas desempenham e expressam-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante o desempenho dos seus papéis. Assim, colaboradores envolvidos desenvolvem um grande comprometimento nos seus trabalhos

porque identificam-se com isso. (Kahn, 1990; 2014, Leiter & Maslach, 1997 citado em Bakker et al.)

De acordo com Kahn (1990), por um lado, existe uma relação dinâmica entre a pessoa que desenvolve energias pessoais (físicas, cognitivas, emocionais e mentais) no seu desempenho de funções, e por outro lado, um desempenho de funções que permite esta pessoa expressar-se por si própria.

Ao contrário daqueles que sofrem de *burnout*, colaboradores envolvidos têm um sentido de ligação enérgica e eficaz com o seu trabalho, e olham para o seu trabalho como um desafio, em oposição ao *stress* e recursos.

#### **2.4 Promoção de Programas de saúde e bem-estar, e intervenções no local de trabalho**

De acordo com Rothstein (1983, citado por Tetrick & Winslow, 2015) a implementação de programas de promoção de bem-estar teve início na década de 70 com o objetivo de promover a saúde dos trabalhadores e reduzir os custos de saúde da organização.

Os programas de promoção da saúde e de bem-estar organizacional desenvolveram-se para promover a saúde dos colaboradores, inicialmente mais do ponto de vista da saúde pública do que em resposta às suas necessidades no ambiente de trabalho (Tetrick, 2008).

O elevado número de mortes e acidentes em contexto de trabalho justifica que a preocupação em apresentar propostas de intervenção e promoção da saúde e bem-estar no trabalho seja cada vez mais uma prioridade para as organizações.

Segundo Jarman, et al (2015) num estudo recente, os programas de promoção de saúde e bem-estar surgem com uma intervenção organizacional muito necessária que proporciona benefícios para os indivíduos (nomeadamente através da redução do stress) assim como para as organizações, através da promoção de uma cultura organizacional positiva ou através de programas que promovem um estilo de vida saudáveis. Esta intervenção sob a gestão de *stress*, tem como objetivo a melhoria do controlo do trabalho e apoio organizacional, recursos pessoais tais como autoavaliações e saúde física, mas também de recursos não relacionados com o trabalho, tais como a vertente social, apoio à família e amigos. Geralmente, consideram-se dois focos principais no que diz respeito ao alvo da intervenção: a organização (p.e., as condições de trabalho ou as características das tarefas) e o indivíduo, (p.e., aumentar as capacidades do trabalhador para lidar com as exigências do trabalho, desenvolvendo as

suas competências, atitudes e comportamentos necessários para esse efeito). (Heaney, 2003; Kompier, 2003).

Para dar a conhecer o produto Taking Care ao mundo empresarial, é necessário o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação para o lançamento do produto e dá-lo a conhecer ao mercado alvo. Neste sentido, continuamos a revisão cuidada da literatura no que toca ao desenvolvimento de novos produtos, intangibilidade dos produtos e o *marketing business to business*.

## **2.5 Desenvolvimento de novos produtos**

O desenvolvimento de novos produtos é por si um meio para a criação de competitividade, determinando as vendas e lucros de uma organização. Para muitas indústrias é mesmo um fator estratégico, determinante para a sua continuidade no mercado, uma vez que o desenvolvimento de novos produtos promove nas empresas o aumento de participação no mercado, bem como a sua rentabilidade e lucros. (Cooper, 2000)

Segundo Cooper (2000), novos produtos representam cerca de 50% das vendas e 40% dos lucros nas empresas.

Para melhor sustentar as decisões de implementação e gestão de produto, diminuindo os seus riscos e maximizando as oportunidades de mercado, é fundamental seguir um processo planeado no Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP), adaptado aos recursos e necessidades de cada empresa, permitindo à medida que o produto evolui, melhor o conhecermos e portanto menos incertezas existirem acerca do mesmo, possibilitando avaliar e reavaliar a sua decisão inicial de levar enfrente o seu desenvolvimento ou lançamento. De acordo com Allen, Booz e Hamilton (1982, citado por Bhuiyan, 2011), as empresas que lançaram com sucesso novos produtos, tendem a ter como base um processo formal de DNP, passando geralmente pelas seguintes etapas:

- i. Estratégia de novo produto: relaciona o processo DNP com os objetivos da empresa com foco para gerar ideias/ conceitos e diretrizes para estabelecer critérios de triagem;
- ii. Gerar ideias: alinhadas com os objetivos da empresa;
- iii. Análise negócio: para determinar quais as ideias que são pertinentes e merecem estudo mais detalhado;
- iv. *Screening*: das ideias com base em fatores quantitativos, tais como lucros, retorno sobre o investimento (ROI) e volume de vendas.

- v. Desenvolvimento: passa a ideia do papel para um produto que é demonstrável e passível de ser produzido;
- vi. Teste: realiza testes comerciais necessários;
- vii. Comercialização: lança o produto.

Para Kotler (2003), na comercialização de um novo produto, o tempo de entrada no mercado é crítico, considerando três estratégias: i) Primeiro no mercado; ii) Entrada paralela; iii) Entrada tardia. O lançamento bem sucedido de um novo produto desempenha um papel importante para ajudar as empresas a ficar à frente dos seus concorrentes, pelo que a estratégia de lançamento se constitui por si só uma vantagem competitiva neste processo. Além disso, de acordo com Robinson et al., 1992 (2016, citado por Liao et al.) no que diz respeito a novas estratégias de lançamento *the first-to-market firms* têm fortes competências de pesquisa e desenvolvimento, bem como líderes tecnológicos, que irão usar mais intensamente do que as outras estratégias de lançamento. Contudo, o desafio que os gestores de produto enfrentam hoje em dia é identificar a estratégia específica de lançamento que determinados tipos de empresas devem seguir. (Hsieh, Tsai 2007). O processo de lançamento de novos produtos são frequentemente acompanhados por extensas campanhas de comunicação de marketing. Uma grande preocupação das empresas é a alocação de recursos de marketing durante o lançamento de um novo produto. Segundo Chang (2015) o mecanismo que governa esta alocação de recursos ao longo do tempo é a resposta do mercado a este novo produto, considerando que esta resposta é impulsionada por uma incerteza considerável sobre a qualidade do novo produto, o marketing tem como função reduzir essa incerteza através da disseminação de informações.

De acordo com Parrey, Song (1997), consideram importante para o sucesso de um novo produto, o compromisso interno dentro da organização, de grupos internos de indivíduos que levam o projeto para frente e o concretizam, com fortes relações significativas com a *performance* do produto, bem como a boa coordenação entre as diferentes áreas de marketing, Investigação e Desenvolvimento, as equipas e os seus líderes. Como tal, a estratégia de lançamento de um novo produto, a sua estrutura e todo o processo, tem um significativo efeito na *performance* de desenvolvimento de um novo produto. (Barczak, 1995)

Segundo Song et al. (2011), o lançamento de um novo produto requer o maior comprometimento em termos de recursos empresariais (externos e internos), tais como parceiros estratégicos, canais de comercialização e reputação empresarial, desempenham papéis cruciais para obter vantagens no posicionamento e inovação do produto, envolvimento

do fornecedor na produção e seleção de estratégias de lançamento do produto e respectivos tempos.

## **2.6 Fatores críticos de sucesso da estratégia de novo produto**

Aquando do lançamento de um novo projeto é importante a organização identificar os seus fatores críticos de sucesso, cuja incapacidade de atingir os objetivos associados a esses fatores pode resultar numa grande falha organizacional.

Para muitas organizações, o desenvolvimento de novo produto por si é já um fator crítico de sucesso. Assim é fundamental determinar quais os principais fatores no desenvolvimento de um novo produto, que são essenciais para o sucesso e como medir a extensão desse sucesso.

De acordo com Daniel, 1961 e Rockart, 1979 (2016, citado por Liao et. al.) o desafio é desenhar um processo - para uma inovação de produto - pelo qual projetos de novos produtos possam seguir rapidamente e de forma eficaz desde a fase de ideia aos lançamento bem-sucedido e adiante, por meio do qual os projetos de novos produtos possam seguir rápido e eficazmente, da fase da ideia a um lançamento bem-sucedido e além.

## **2.7 Intangibilidade, Produtos tangíveis e Produtos intangíveis**

De acordo com Levitt (1981), todos os produtos sejam eles serviços ou bens, possuem uma certa quantidade de intangibilidade. Os serviços são quase inteiramente intangíveis. E mesmo os bens tangíveis que podem ser vistos e tocados, muitas vezes não podem ser experimentados antes de serem comprados. Desta forma é fundamental entender o grau de intangibilidade de um produto, uma vez que pode afetar tanto o processo de venda como pós-venda e estratégias de acompanhamento. Enquanto os serviços são menos capazes de ser testados com antecedência do que bens, os fatores intangíveis em ambos os tipos de produtos são importantes para incentivar os potenciais clientes a tomar uma decisão de compra. Empresas de serviços, no entanto, enfrentam problemas tornar os clientes conscientes dos benefícios que estão a receber.

Distinguirmos empresas, apenas pelo facto se comercializam serviços ou bens é uma distinção limitada. De acordo com Levitt (1981), esta distinção torna-se mais evidente quando se considera a questão de como é que a comercialização de bens intangíveis se distingue da comercialização de bens tangíveis.

### **2.7.1 Aspetos intangíveis**

Os aspetos intangíveis existem até nos produtos tangíveis, os quais podem proporcionar o sucesso do produto ou prejudicá-lo. Por exemplo, se considerarmos um produto tangível como uma pizza congelada pre feita, se não for aquecida como indicado, o resultado pode ser um insucesso; Por outro lado, muitas vezes não é possível experimentar bens de consumo previamente. Assim, podem ser criadas medidas alternativas que deem confiança e mais conforto ao consumidor, que vão para além das promessas de especificações, anúncios e rótulos para darem tranquilidade ao consumidor. Por exemplo, a embalagem é uma ferramenta comum para tal - frascos de vidro, biscoitos em caixas de janelas e com imagens atraentes, propostas à NASA embaladas em pastas sofisticadas - em todos os casos, a ideia é proporcionar “sentimentos tranquilizantes” tangíveis (no caso destes exemplos acima, de carácter visual) substitutos para o que é prometido. (Levitt, 1981).

### **2.7.2 Produtos intangíveis e Produtos tangíveis**

De acordo com Levitt, T. (1981), os produtos enfrentam dificuldades distintas que decorrem, em grande parte, do fato de que os produtos intangíveis são altamente intensivos nos seus métodos de produção e entrega.

Os produtos tangíveis podem ser experimentados diretamente - vistos, tocados, cheirados ou provados, assim como testados. Muitas vezes, isto pode ser feito com antecedência à compra, tal como p.e., testar um carro, cheirar o perfume, pré-testar uma máquina. Um produto tangível é geralmente desenvolvido por *designers* e fabricado por outro grupo de especialistas garantindo uma supervisão rigorosa que facilite um controle de qualidade. A sua implementação e a utilização pelo cliente são determinadas por uma gama relativamente limitada de possibilidades ditadas pelo próprio produto.

Os produtos intangíveis apresentam um quadro completamente diferente. Estes diferem na medida em que, no geral, raramente podem ser testados ou tocados. Por exemplo, viagens, seguros, consultoria, *softwares* de computador, banca de investimento, corretagem, educação, assistência médica, contabilidade. Se considerarmos um programa de computador, o programador faz a pesquisa necessária diretamente e geralmente nas instalações do cliente, tentando entender redes complexas de operações de interconexão. Então essa mesma pessoa projeta o sistema e o *software*. O processo de conceção é, simultaneamente, também o

processo de fabrico. Além disso, o “fabrico” (entenda-se desenvolvimento) de um produto intangível é geralmente indistinguível da sua entrega real.

Em situações como a consultoria, a entrega é o “fabrico” do ponto de vista do cliente. Embora o estudo de consultoria possa ter sido excelente, se a entrega for fraca, o estudo será visto como tendo sido mal desenvolvido.

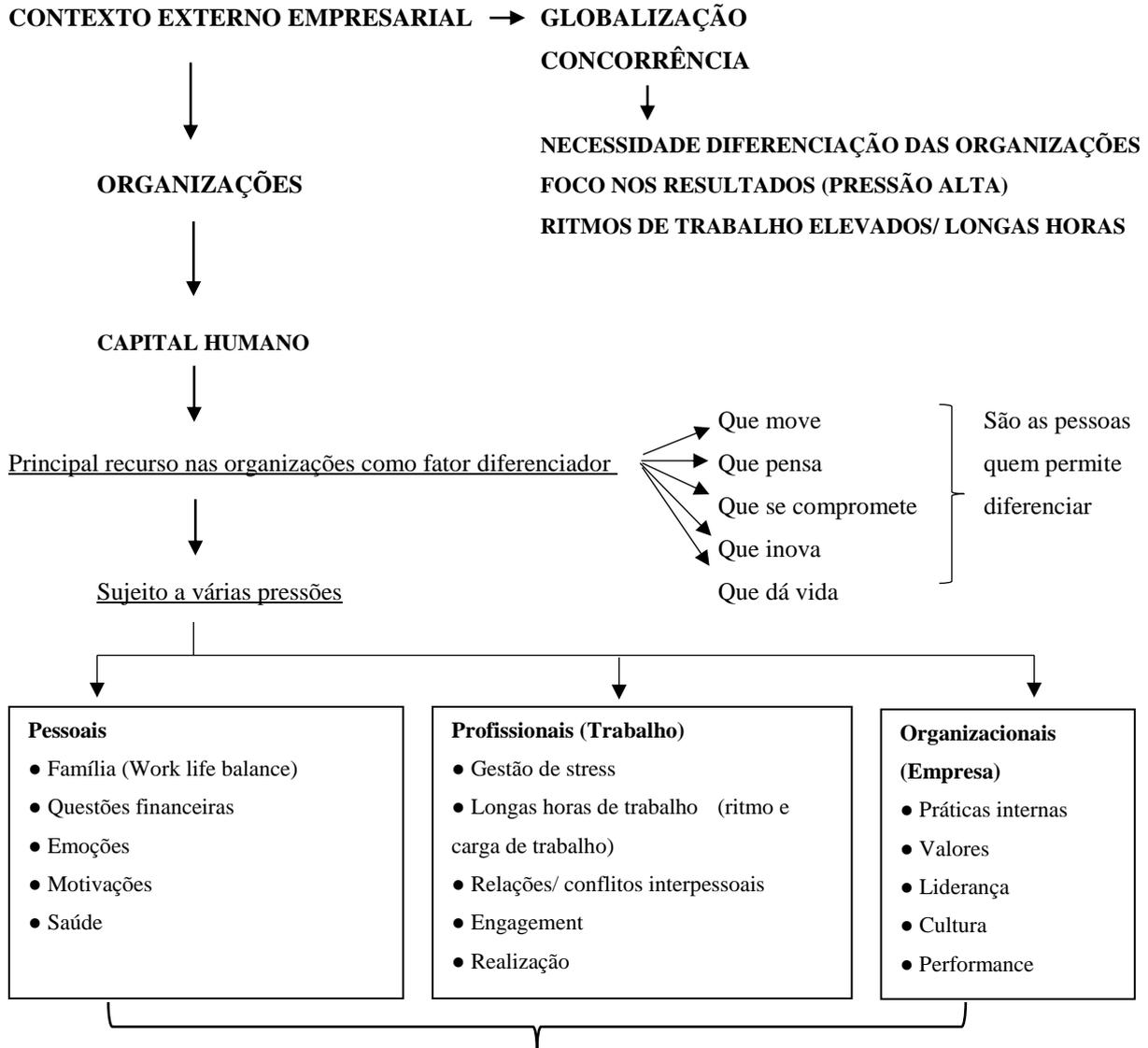
Também com o trabalho de corretores, educadores e formadores, empresas de contabilidade, empresas de engenharia, arquitetos, advogados, Para cada um, a entrega e a produção são virtualmente indistinguíveis.

Embora seja vital em ambos os tipos de produtos, o relacionamento com o cliente deve ser gerido de forma muito mais cuidadosa e contínua, no caso de bens intangíveis do que de produtos tangíveis.

Neste sentido, o marketing serve como elo entre a empresa e o mercado, contribuindo com a pesquisa, o desenvolvimento, teste e o lançamento de um produto, orientado para o mercado e com sua adequação às forças e/ou recursos da empresa (Allen, Booz & Hamilton, 1982; Cooper, 2000).

### 3. Quadro conceptual

Após a revisão cuidada da literatura, resumimos de seguida através da Figura 4, as variáveis mais importantes que têm influência num ambiente de bem-estar em contexto de trabalho.



É neste âmbito que vai atuar o Taking Care: para medir, avaliar e instituir bons hábitos de saúde e bem-estar → Promovendo uma organização mais saudável → + Engagement, + compromisso, maior performance, melhores resultados

Figura 3: Resumo dos principais fatores que influenciam o bem-estar em contexto de trabalho.

#### 4. Metodologia de investigação

O presente projeto académico desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas é um projeto empresa que visa propor uma estratégia de lançamento do produto “Taking Care” descrito anteriormente na problemática de investigação, *cita*, “um modelo de saúde e bem-estar organizacional”, cujo funcionamento estará assente numa plataforma tecnológica. O Taking Care tem como objetivo diagnosticar, instituir e ritualizar hábitos de vida saudáveis nas organizações.

O presente projeto académico tem uma aplicabilidade real pela Jason Associates, empresa que está atualmente a desenvolver o produto, pelo que, pretende-se que o trabalho académico se desenvolva conciliando da melhor forma as necessidades e *timings* da empresa para garantir a pertinência do trabalho desenvolvido e a sua aplicação real.

Após a revisão cuidada de literatura, seguem-se as seguintes etapas para o desenvolvimento da proposta do presente projeto:

- 1- Realização de entrevistas semiestruturadas a administradores e diretores de recursos humanos de empresas de diversas áreas, relevantes no mercado nacional, as quais serão definidas por conveniência de disponibilidades e consideradas potenciais utilizadoras deste produto. As entrevistas terão por base um guião desenvolvido com oito perguntas, que permitem perceber: em que medida o bem-estar é um desafio na organização; se a organização já fez algum diagnóstico nesta área; quais os facilitadores à utilização deste produto, bem como as principais barreiras à sua utilização.
- 2- De seguida, para a elaboração da estratégia “*how to go to market*”, serão desenvolvidos os seguintes passos: análise do contexto externo; a análise interna da empresa; uma análise comparativa de produtos já existentes no mercado, que atuem e reconheçam o bem-estar organizacional; a definição da estratégia do produto e sua estratégia de comunicação (inserida na análise do Marketing Mix). Nesta última, serão definidos os canais de comunicação, a calendarização, as mensagens a divulgar em cada um dos meios.
- 3- Por fim, em forma de conclusão, e tendo por base o trabalho desenvolvido, serão apresentadas as recomendações/ perspectivas futuras que contribuam para a melhoria

da comunicação do produto, do seu posicionamento no mercado e o contínuo *awareness* do tema e produto.

A implementação e avaliação não farão parte do projeto acadêmico, uma vez que o planejamento da Jason Associates (empresa detentora do produto) não está alinhado com os prazos do presente projeto. Por esse motivo, estas deverão ser as etapas logo seguintes, aquando da conclusão e entrega oficial do presente projeto empresa.

## 5. Desenvolvimento do guião das entrevistas e resultados

A revisão de literatura sugere que existem vários fatores que podem influenciar o bem-estar nas organizações. Interessa por isso perceber a relevância do tema (bem-estar organizacional) bem como do produto Taking Care junto das organizações, e quais os fatores que estas consideram que podem influenciar o bem-estar. Neste sentido foi elaborado um guião de entrevista com oito perguntas, de resposta aberta, com o objetivo de:

- Obter informação do mercado, e averiguar a importância e aceitação do desenvolvimento deste tipo de iniciativas no mundo empresarial atual.
- Perceber se existe já alguma prática na avaliação e promoção de bem-estar a nível interno nas empresas entrevistadas;
- Quais são os critérios que a empresa considera para adotar uma ferramenta de bem-estar, bem como os principais entraves para a aquisição do produto;

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas a administradores e diretores de recursos humanos, de 2 empresas definidas por conveniência de disponibilidade, as quais têm atuação relevante a nível nacional, pela sua dimensão, impacto económico, posicionamento estratégico e preocupação nas temáticas de bem-estar organizacional. As empresas entrevistadas foram: José de Mello Saúde e EF-Education First.

De seguida, descreve-se sucintamente as oito perguntas que constituem o guião de entrevista:

**Pergunta 1:** Quais os principais desafios atuais que a *empresa x* se depara ao nível das pessoas (colaboradores) e quais as prioridades de atuação nesta área?

**Pergunta 2:** Em que medida o bem-estar é para si, um desafio na *empresa x*?

**Pergunta 3:** O bem-estar tem sido apontado como uma prioridade. Que iniciativas têm estado a ser desenvolvidas na *empresa x* para promover o bem-estar? (objetivo de perceber recetividade da empresa a um produto desta natureza)

**Pergunta 4:** Iniciativas de promoção de bem-estar são uma preocupação estratégica da *empresa x*? A *empresa x* estaria recetiva a implementar iniciativas desta natureza?

**Pergunta 5:** Atualmente está a ser desenvolvido um Produto que consiste num modelo de bem-estar, que visa diagnosticar, instituir e ritualizar hábitos de vida saudáveis, através de sete dimensões: envolvimento, emoções positivas, relações positivas, significado/propósito do trabalho, realização, gestão de stress e saúde e bem-estar. Este modelo tem uma atuação a três eixos: a comunidade, a pessoa, e o local/ ambiente de trabalho.

No seu entender considera que este produto era importante?

**Pergunta 6:** O que o leva a adquirir um produto desta natureza? E quais os aspetos que considera poderem ser barreiras/ limitações na aquisição deste produto?

**Pergunta 7:** Tendo em conta a dimensão da empresa, quais os fatores que considera fundamentais ter em conta no processo de implementação do produto?

**Pergunta 8:** Considera importante o debate pontual de temáticas inerentes ao bem-estar, com outras organizações do contexto empresarial português? (Exemplos: *engagement*, *burnout*, gestão stress, envolvimento, realização, emoções positivas, etc.)

Na tabela seguinte, apresentamos os resultados das entrevistas realizadas, categorizados por pergunta e por resposta.

<b>Pergunta/ Resposta por empresa</b>	<b>José de Mello Saúde</b> (Administrador do Grupo José de Mello Saúde)	<b>Education First</b> (Diretora de Recrutamento e Desenvolvimento)
<b>Principais desafios e prioridades de atuação ao nível das pessoas</b>	Desafio: crescimento muito depressa, vários projetos em simultâneo, o que causa stress às equipas. Para além disso tem vindo a recrutar muita gente nova. O tema do stress é um tema que acontece!	O maior desafio é não existir departamento RH. Departamento RED (recruitment & development) – 70% recrutamento, 30% desenvolvimento; Grande barreira pois não há

	<p>O desafio é gerir estas pessoas. Tem um projeto muito entusiasmante, estão a crescer e as pessoas estão motivadas. Tem que ter equilíbrio para não entrar em <i>burnout</i>.</p> <p>O desafio é gerir com equilíbrio, e para crescer de forma sustentável, não se pode esticar as pessoas. Têm um objetivo de eficiência e também não se pode recrutar excessivamente, e por isso é preciso gerir o crescimento, tendo em atenção as pessoas e o seu equilíbrio individual.</p> <p>Sustentar a motivação das pessoas – plano de carreira, avaliação 360, conhecem muito bem as pessoas. Quando se está a crescer é possível encontrar oportunidades e têm condições para isso. Pessoas motivadas e realizadas. Sentem que contribuem para o desenvolvimento da empresa e sentem a sua marca.</p>	<p>departamento RH.</p> <p>Grande desafio: como manter as pessoas motivadas, é uma ação local por parte do country manager. Não existe processos definidos, um plano de carreira. Ambiente dinâmico, adaptação mudança.</p>
<p><b>Em que medida o bem-estar é para si, um desafio na empresa</b></p>		<p>A grande questão é a contratação. Um bocadinho da pessoa tem que ter “RH”. (não só capacidade analítica, empatia nas vendas, mas ela própria ter iniciativa)</p>
<p><b>O bem-estar tem sido apontado como uma prioridade. Que iniciativas têm estado a ser desenvolvidas na empresa x para promover o bem-estar?</b></p>	<p>Projeto Cuidar + Projeto virado para os clientes, mas também para colaboradores. Preocupados em manter nível de satisfação dos clientes elevado, e tem noção que a massificação dos cuidados de saúde podem correr o risco de não estar atentos às pessoas e não cuidar bem dos clientes.</p> <p>O projeto vem garantir que em termos de comunicação e empatia os colaboradores têm os comportamentos corretos com clientes e estes se mantenham satisfeitos. Querem ser organização humanizada, e não tecnocrática e por isso querem ser produtivos, eficientes, e equilibrar isto. Tem portanto trabalhado muito os temas da comunicação e empatia.</p> <p>E, para trabalhar isto com os nossos clientes, é fundamental trabalhar isto com as nossas pessoas internamente. E portanto o Cuidar + é feito com todos os profissionais: tem se trabalhado os temas da comunicação e empatia (projeto longo prazo, que decorre há mais dois anos, que visa mobilizar as pessoas, motiva-las e treinar a comunicação e empatia e relação</p>	<p>Empresa é Multinacional. As ações são locais. Por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Celebram aniversários mensais com bolo!;</li> <li>- Manicure no escritório semanalmente (pois as pessoas trabalham todos os sábados)</li> <li>- Aula ioga semanal na hora de almoço;</li> <li>- Benefícios legais (seguro, subsidio refeição).</li> <li>- Eventos mensais: Karaoke, Churrascos.</li> <li>- Reuniões anuais obrigatórios/ bianuais opcionais: performance review: define-se próximos passos, desenvolvimento pessoal, motivações.</li> <li>- Liderança do Country manager deve enter se necessário ter alguma atenção a alguém desmotivado.</li> </ul>

	<p>interpessoal).                  Estamos a trabalhar também com um projeto para nos tornarmos empresa familiarmente responsável: Fundação MAS Família. Estamos atualmente a fazer diagnóstico através das nossas práticas internamente, com o objetivo de nos tornarmos empresa familiarmente responsável.</p>	
<p><b>Iniciativas de promoção de bem-estar são uma preocupação estratégica da empresa x?</b>  <b>A empresa x estaria receptiva a implementar iniciativas desta natureza?</b></p>	<p>Sim. É uma preocupação da gestão de topo, a preocupação e promoção do bem-estar das pessoas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim, o bem-estar é uma preocupação para motivar os departamentos, e proporcionar um melhor customer service.</li> <li>• A implementação do Taking Care pode ser um desafio na EF numa forma global. Pois globalmente não existe um departamento RH. Contudo determinados países, consoante a sua operação e dimensão tem essa área específica (é o caso de Boston, com 1200 colaboradores, tem departamento RH próprio).</li> </ul>
<p><b>Atualmente está a ser desenvolvido um Produto que consiste num modelo de bem-estar, que visa diagnosticar, instituir e ritualizar hábitos de vida saudáveis, através de sete dimensões: envolvimento, emoções positivas, relações positivas, significado/propósito do trabalho, realização, gestão de stress e saúde e bem-estar. Este modelo está assim organizado por três eixos: a comunidade, a pessoa, e o local/ ambiente de trabalho. No seu entender considera que este produto era importante?</b></p>	<p>Sim, complementar. Nós já fazemos avaliações sistemáticas de bem-estar dos nossos colaboradores, de 2 em 2 anos, este projeto poderia ser complementar, ou mesmo substituto, tendo em conta o seu carácter vivo, dinâmico, interativo.</p>	<p>Sem dúvida, é importante e seria perfeito na EF, uma ferramenta ideal para a estrutura da EF e para melhor ajudar o country manager.</p>
<p><b>O que o leva a adquirir um produto desta natureza?</b>  <b>E quais os aspetos que considera poderem ser barreiras/ limitações na aquisição deste produto?</b></p>	<p>Conceito interessante, ferramenta de gestão que pode ser interessante. Seria uma forma de avaliar de forma contínua a satisfação dos colaboradores, os pontos de equilíbrio. O conceito parece interessante.</p> <p>A partilha com a chefia pode levar com que as pessoas se inibam. Obviamente que é responsabilidade da chefia criar condições de bem-estar das suas equipas, e nesse sentido tem que ter feedback, mas numa ferramenta as respostas podem ser enviesadas. (sendo isso opcional, resolve o assunto).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivações:</b> grande ajuda aops country managers, profissionalizar um processo de RH, pois atualmente funciona por “got feeling” do Country manager</li> <li>• <b>Barreiras:</b> A EF não depende de fornecedores em nada. Desenvolve tudo internamente. A grande barreira é essa: será a EF entender que tem uma ferramenta desenvolvida, que pode ser adaptada/ customizada. Mesmo a ferramenta tendo capacidade de adaptação às empresas, o grande</li> </ul>

	<p>O tema financeiro pode ser uma barreira, e é mais uma ferramenta, pelo que depende da prioridade que a gestão de topo atribui ao bem-estar dos colaboradores. Nós já fazemos avaliações sistemáticas de bem-estar dos nossos colaboradores, de 2 em 2 anos. Esta ferramenta permite um acompanhamento mais em cima do acontecimento, de forma dinâmica e portanto pode-se ir fazendo ajustes, pelo que isso tem interesse. Esta ferramenta pode substituir os inquéritos de satisfação, pois é mais vivo, mais interativo e portanto vejo com vantagens. Depende muito da aposta da gestão de topo, no empenho de medir e promover a satisfação dos colaboradores – da nossa parte – veríamos isto com bons olhos!</p> <p>Outros entraves: a ferramenta ser pouco amigável/ chata de usar; roubar muito tempo.</p>	<p>desafio é a EF adquirir algo que não foi desenvolvido <i>in house</i>.</p>
<p><b>Tendo em conta a dimensão da empresa, quais os fatores que considera fundamentais ter em conta no processo de implementação do produto;</b></p>	<p>Processo fundamental é a comunicação;                  Envolver as lideranças e que estas “compre” bem isto;                  Facilidade de uso da ferramenta;                  Ligação a outras plataformas informáticas da empresa é um aspeto também com alguma criticidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customização às necessidades da EF.</li> <li>• Formação dos utilizadores</li> </ul>
<p><b>Considera importante o debate pontual de temáticas inerentes ao bem-estar, com outras organizações do contexto empresarial português?</b></p> <p><b>(Exemplos: engagement, burnout, gestão stress, envolvimento, realização, emoções positivas, outros.)</b></p>	<p>Essencial não é. Estes fenómenos são muito conhecidos.</p> <p>Interessante é, pois a partilha é sempre boa. Ver, conhecer, ir buscar ideias fora.</p> <p>Partilha e funcionar em rede. Não é crítico mas interessante.</p> <p>E falo também a nível internacional pois o mercado português é muito pequenino.</p> <p>Partilha de empresas que tenham passado por problemas, e os tenham resolvido.</p>	<p>Super pertinente para os diretores/ administradores de Recursos Humanos.</p> <p>Participa sempre num congresso de recursos humanos em São Paulo.</p> <p>Fundamental a troca de experiências, ouvir especialistas.</p>

Tabela 1: Conteúdo das entrevistas realizadas

## **6. Análise de informação**

### **6.1 Análise do contexto externo**

Para sobreviver no mercado competitivo nos nossos dias, é imperativo que as organizações conheçam muito bem o contexto envolvente no qual estão inseridas, a fim de melhor saberem como interagir. A evolução dos mercados e das indústrias gera não só oportunidades como ameaças, as quais as organizações devem acompanhar, bem como saber a melhor forma de reagir. O sucesso do negócio e a sua pertinência está muito relacionado com a rapidez, eficiência com que a organização adapta as suas decisões estratégicas e operacionais, às mudanças externas do meio envolvente, aproveitando assim as oportunidades identificadas, e minimizando/ evitando novas ameaças. Neste sentido, é fundamental a organização estar ciente de tudo aquilo que se passa no contexto que rodeia o seu mercado, por forma a ter a capacidade de prever e responder a qualquer situação.

#### **6.1.1 Análise PEST**

A análise que se segue analisa os últimos dados relativos às principais questões externas à organização, a nível político-legal, económico, sociocultural e tecnológico, que de certa forma têm a sua influência na gestão empresarial.

#### **Contexto político-legal**

Portugal tem um Estado de direito democrático, baseado no respeito e na garantia dos direitos e liberdades fundamentais e na separação e interdependência de poderes. Os órgãos de soberania consagrados na Constituição são o Presidente da República, a Assembleia da República, o Governo e os Tribunais. O atual Presidente da República, Marcelo Rebelo de Sousa é Chefe de Estado eleito por sufrágio universal direto, desde Janeiro de 2016 por um mandato de cinco anos, podendo ser reeleito apenas por mais um mandato.

O poder legislativo é da competência da Assembleia da República, composta por 230 deputados eleitos por sufrágio universal direto por um mandato de quatro anos. O poder executivo pertence ao Governo, constituído pelo Primeiro-ministro, pelos Ministros e pelos Secretários de Estado. O atual Primeiro-Ministro é António Costa, líder do partido socialista, que tomou posse em novembro de 2015, apenas pelo apoio parlamentar dos partidos de

esquerda que asseguraram a entrada em funções do executivo através de três acordos de incidência parlamentar firmados bilateralmente entre o Partido Socialista (PS) e os outros três partidos de esquerda, Bloco de Esquerda (BE), Partido Comunista Português (PCP) e Partido Ecologista "Os Verdes" (PEV).

O apoio dos partidos de esquerda, em particular do PCP, tem permitido uma governação com um nível de conflitualidade social muito reduzido.

O sistema judicial português é constituído por várias categorias ou ordens de tribunais, independentes entre si com estrutura e regime próprios. Duas dessas categorias compreendem apenas um Tribunal (o Tribunal Constitucional e o Tribunal de Contas). Os Tribunais Judiciais e Administrativos e Fiscais abrangem vários tribunais, estruturados hierarquicamente, com um tribunal superior no topo da hierarquia. Podem ainda existir Tribunais Marítimos, Tribunais Arbitrais e Julgados de Paz.

Portugal apesar de ser um país estável na área do euro e membro integrante da União Europeia desde 1 de Janeiro de 1986, as crises económicas globais existentes afetaram profundamente o ambiente político e jurídico português, obrigando o governo a criar novas leis e a aumentar os impostos, ao mesmo tempo que Portugal sofria o terceiro resgate financeiro em 30 anos, pela Comissão Europeia (CE) e Fundo Monetário Internacional (FMI) e Banco Central Europeu (BCE). Com isto e para que existisse um acordo entre as partes, denominado de “Memorando de Entendimento”, foram incumbidas às autoridades portuguesas ações prévias e um conjunto de medidas e iniciativas quer legislativas quer estruturais relacionadas com as finanças públicas, que promovessem a estabilidade financeira do país.

Temos assistido a uma maior informação de casos de corrupção a nível nacional, tornou-se um assunto de importância política e económica em Portugal. Quase diariamente são divulgados casos envolvendo autoridades municipais, empresários e políticos, passando uma imagem negativa aos *stakeholders*.

Também a importância da melhoria da saúde e bem-estar no trabalho tem sido reconhecida pela União Europeia quer através de estruturas/ organismos que visam o estudo e promoção da saúde e bem-estar no trabalho, como por exemplo pela criação de observatórios (European Agency for Safety and Health at Work; European Risk Observatory), quer através do desenvolvimento de políticas com uma forte orientação estratégica.

A Comissão Europeia (CE) apresentou um documento na última década no qual definiu a estratégia europeia de segurança e saúde no trabalho (SST) com o título "Melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho: estratégia comunitária 2007-2012 para a saúde e segurança no trabalho". Na sequência destas orientações europeias, em Portugal, em Abril de

2009 foi divulgada a estratégia Nacional para Segurança e Saúde no Trabalho, e em Setembro desse mesmo ano foi publicado o novo regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho.

No âmbito das leis laborais, as últimas alterações ao Código do Trabalho, registaram-se no início do ano de 2012, com o intuito de criar um conjunto de medidas para estimular a economia, o crescimento, a competitividade e o emprego. Parte dessas medidas tendem a beneficiar ou a compensar as entidades patronais, pois são estes que decidem criar e/ou acabar com postos de trabalho. Exemplo disto é o facto de as empresas deixarem de ser obrigadas a proteger os seus trabalhadores com mais anos de serviço em caso de despedimento por extinção do posto de trabalho, sendo atualmente possível despedir devido a causa de inadaptação (mesmo que esta se deva a um cariz tecnológico). Referimos ainda que o incentivo por assiduidade (até 3 dias de férias) dado aos trabalhadores acabou, e as faltas passaram a ser mais penalizadas. O atual Governo aprovou ainda no início de 2016, a reposição de 4 Feriados, dois civis e dois de carácter religioso, os quais tinham sido suspensos na sequência do programa de ajustamento da Troika.

### **Contexto económico**

Atualmente prevê-se que a economia portuguesa em 2017 siga uma trajetória de recuperação moderada. De acordo com as últimas projeções da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), do último trimestre, antevê um crescimento de 2,1% em 2017. No entanto, para 2018, espera que o ritmo de crescimento em Portugal abrande para os 1,6%, uma projeção mais pessimista que a do Governo Português, que projeta um crescimento de 1,9% do PIB para o próximo ano.

Quanto à taxa de desemprego, o FMI melhorou ligeiramente a previsão e espera agora que seja de 10,6% em 2017 (contra os 10,7% anteriormente estimados) e de 10,1% no próximo ano de 2018.

Por sua vez, o Governo Português espera que a taxa de desemprego caia abaixo dos dois dígitos já este ano (9,9%) e que desça para os 9,3% em 2018, mantendo uma trajetória descendente até 2021, ano em que deverá atingir os 7,4% da população ativa.

De acordo com o FMI a estimativa da inflação em Portugal em 2017 para os 1,2%, e prevê que acelere para os 1,4% em 2018.

Em 2022, o Fundo espera que a economia portuguesa esteja a crescer 1%, que a inflação seja de 1,8% e que as contas externas sejam negativas num montante equivalente a 1,6% do PIB.

Na base dos constrangimentos estruturais ao crescimento da economia portuguesa, assumem uma relevância especial, os elevados níveis de endividamento dos setores público e privado, uma evolução demográfica desfavorável e a persistência de ineficiências nos mercados do trabalho e do produto que requerem a continuação do processo de reformas estruturais<sup>1</sup>.

Em 2016 prosseguiu o processo de desalavancagem da economia portuguesa, traduzido numa redução dos rácios de endividamento das famílias e das empresas, que permanecem contudo ainda em níveis muito elevados.

No que diz respeito ao rácio da dívida pública, observou-se uma quase estabilização em termos líquidos e, para o total da economia, registou-se uma redução do endividamento externo.

A continuação do processo de redução dos níveis de endividamento da economia portuguesa requer a criação de condições favoráveis ao crescimento económico, num quadro de coesão social e melhoria sustentada das condições de vida dos cidadãos. Uma das variáveis fundamentais para o crescimento da economia portuguesa é o investimento, que em 2016 registou uma queda em volume de 0,8 por cento. No entanto, a evolução do investimento afigura-se insuficiente, não só porque a queda durante o período da crise foi muito acentuada, mas também porque o capital por trabalhador na economia portuguesa se mantém em níveis baixos quando comparado com a média da área do euro.

Os reduzidos níveis de capital concorrem para o fraco desempenho da produtividade do trabalho na economia portuguesa, que voltou a diminuir em 2016. Em particular o acesso a financiamento para novos investimentos. O risco dos bancos e das empresas estão ligados ao risco da dívida soberana. Em 15 de Setembro do presente ano, a Standart & Poors (S&P) subiu a notação (rating) da dívida pública portuguesa de BB+, ainda em terreno de dívida especulativa, vulgo 'lixo financeiro', para BBB-, já em nível de grau de investimento. E atribuiu uma perspetiva 'estável', pois considera que os riscos estão equilibrados. A S&P refere ainda que "diminuíram os riscos de uma deterioração acentuada das condições de financiamento externo e que o Banco Central Europeu (BCE) assegurará uma transição suave" para uma política monetária menos expansionista.

A evolução do mercado de trabalho em 2016 caracterizou-se por um aumento do emprego acima do valor acrescentado bruto, mantendo o perfil de recuperação verificado a partir do segundo trimestre de 2013. Adicionalmente, embora permaneça em níveis muito elevados,

---

<sup>1</sup> Esta projeção integra o exercício de projeção do Eurosistema recentemente publicado pelo Banco Central Europeu (BCE).

observou-se uma redução de 1,3 p. p. da taxa de desemprego, num quadro de dinamismo salarial superior ao registado nos últimos anos. Esta evolução terá contribuído para o ligeiro aumento da taxa de inflação ao longo do ano de 2016, por via do aumento dos custos unitários do trabalho.

A economia portuguesa tem revelado uma notável capacidade de ajustamento macroeconómico e uma reestruturação setorial assente numa dinâmica de internacionalização das empresas.

A continuação deste processo de crescimento e o aumento do bem-estar dos cidadãos exigem o reforço dos níveis de investimento produtivo das empresas e a disponibilidade de recursos humanos qualificados, num quadro de estabilidade financeira e previsibilidade legislativa e fiscal. Neste contexto, os obstáculos inerentes às baixas taxas de poupança existentes na economia portuguesa e à evolução demográfica desfavorável, bem como as dificuldades conjunturais relacionadas com os elevados níveis de endividamento e a elevada incerteza do quadro internacional, exigem uma abordagem prospetiva e coerente das políticas económicas. O Crescimento do turismo tem sido o grande “motor” da economia portuguesa, e tem beneficiado e muito da instabilidade e insegurança de outros destinos que concorriam com Portugal (em particular no Norte de Africa).

Segundo o INE, o autofinanciamento "continua a ser a principal fonte de financiamento para o investimento das empresas inquiridas", representando 66,2% e 64,9% do total em 2016 e 2017, respetivamente.

A este nível, é ainda apontado o aumento observado entre 2016 e 2017 no recurso a fundos provenientes da União Europeia e a empréstimos do Estado, mantendo-se, no entanto, o crédito bancário como a segunda principal fonte de financiamento (20,1% na média dos dois anos).

Em 2016 continua a observar-se uma diminuição da população residente e da população ativa, tendência que se tem verificado desde 2011. Desde 2008, a população residente e a população ativa diminuíram em cerca de 250 e 350 mil indivíduos, respetivamente. No grupo etário entre 25 e 34 anos, a população residente diminuiu 2,5 por cento em 2016, enquanto a população ativa registou uma queda de 2,7 por cento.

As tendências demográficas existentes na economia portuguesa não são fáceis de reverter e os fenómenos emigratórios tendem a agravá-las. Esta situação constitui um importante travão ao crescimento económico da economia portuguesa, pois o fator trabalho é um input na produção e a própria dinâmica populacional estimula a atividade de diversos setores. Adicionalmente,

uma sociedade mais envelhecida coloca pressão sobre a sustentabilidade dos sistemas de segurança social.

A evolução do mercado de trabalho em 2016 continuou a caracterizar-se por um aumento do emprego e uma descida da taxa de desemprego, mantendo o perfil de melhoria verificado a partir do segundo trimestre de 2013, num quadro de dinamismo salarial mais acentuado.

A segurança, saúde e bem-estar do trabalhador são preocupações vitais de centenas de milhões de profissionais em todo o mundo, mas a questão estende-se para além dos indivíduos e das suas famílias, sendo um fator de suprema importância para a produtividade, competitividade e sustentabilidade das empresas e comunidades, assim como para as economias nacionais e regionais. De acordo com um estudo da OMS de 2010, estima-se que surgem anualmente 160 milhões de novos casos de doenças relacionadas ao trabalho ocorrem a cada ano. Além disso, 8% do ônus global causado por doenças oriundas da depressão são atualmente atribuídos aos riscos ocupacionais.

Estes dados da Organização Internacional do Trabalho e da Organização Mundial de Saúde, apenas demonstram lesões e doenças que ocorrem em ambientes de trabalho, formalmente registados. Em muitos países, a maioria dos trabalhadores são empregados informalmente em fábricas e empresas onde não há registros de lesões e doenças relacionadas ao trabalho, muito menos de quaisquer programas de prevenção. Abordar este imenso ônus causado pelas doenças, custos económicos e perda de recursos humanos a longo prazo resultantes de locais de trabalho pouco saudáveis, constitui um extraordinário desafio para os governos, setores económicos, políticos e profissionais de saúde.

De acordo com OMS, vários dados demonstram que, a longo prazo, as empresas que promovem e protegem a saúde dos trabalhadores estão entre as mais bem-sucedidas e competitivas, e também desfrutam de melhores taxas de retenção de funcionários. Alguns fatores que as empresas devem considerar são:

- Os custos de prevenção *versus* os custos resultantes de acidentes;
- Consequências financeiras das violações jurídicas de leis e normas de segurança e saúde no trabalho;
- Saúde dos trabalhadores como importante património da empresa. A adesão a esses princípios evita afastamentos e incapacidades para realização do trabalho, minimiza os custos com a saúde e os custos associados com a alta rotatividade, tais como formação, e aumenta a produtividade a longo prazo bem como a qualidade dos produtos e serviços.

Cada vez mais, o poder do consumidor está a ser aproveitado para promover práticas para ambientes de trabalho saudáveis. Por exemplo, vários movimentos mundiais de empresários e consumidores que consideram a ética importante, introduziram os selos de “comércio justo” que são atraentes para os consumidores de países desenvolvidos, bem como a certificação B Corp. Esta certificação tem por objetivo assegurar a saúde e o bem-estar social dos produtores, bem como proteções ambientais no que se refere ao processo produtivo.

### **Contexto sociocultural**

Desde os anos 70 que os estudos de psicologia positiva mostram que entre as pessoas que estão felizes a fazer o seu trabalho, 25% mudam de empresas menos frequentemente, são 31% mais produtivos, são 3 vezes mais inovadores que os outros, e 25% tem menos esgotamentos. Considerando que passamos pelo menos um terço das horas do nosso dia a trabalhar, é fundamental que estejamos felizes e realizados a desempenhar os nossos papéis.

O ano de 2015 representa um ponto de viragem para a humanidade, com a adoção pelos Estados-membros da ONU de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que ajudem a conduzir a comunidade mundial para um padrão de desenvolvimento global mais inclusivo e sustentável. É muito provável que os conceitos de felicidade e bem-estar ajudem a orientar o progresso para um desenvolvimento sustentável. Desenvolvimento, este, que requer que todas as sociedades equilibrem os seus objetivos económicos, sociais e ambientais. Quando os países procuram o crescimento do PIB de forma desproporcionada, atropelando os objetivos sociais e ambientais, os resultados têm frequentemente impactos negativos no bem-estar humano. Os ODS foram pensados para ajudar os países a atingir os seus objetivos económicos, sociais e ambientais de forma equilibrada, levando-os portanto a proporcionar níveis mais elevados de bem-estar para as gerações presentes e futuras. A Rede de Soluções de Desenvolvimento Sustentável, nas suas recomendações relativas à seleção de indicadores de ODS, recomendou vivamente a inclusão de indicadores de bem-estar Subjetivo e de Atitude Positiva para ajudar a orientar e medir o progresso na consecução dos ODS. Encontramos considerável apoio de diversos governos e especialistas para a inclusão desses indicadores de felicidade nos ODS. De acordo com o Relatório Mundial da Felicidade, Portugal ocupa a 94.<sup>a</sup> posição da lista (total de 157 países), cuja investigação tem em consideração seis fatores para medir o índice de felicidade dos países: o PIB *per capita*, ou seja, a riqueza por pessoa, a expectativa de anos de vida saudável, o apoio social da

comunidade, a confiança - medida através da percepção de corrupção, a liberdade para tomar decisões e ainda a generosidade. O Relatório Mundial da Felicidade 2015 destaca a utilização da medição da felicidade para orientar a definição de políticas públicas e para ajudar a avaliar o bem-estar geral de cada sociedade. Existe um tema social recorrente que emerge consistentemente do Relatório Mundial da Felicidade 2015: tanto a nível individual como a nível nacional, todas as medições do bem-estar, incluindo as emoções e as avaliações vitais, são fortemente influenciadas pela qualidade das normas sociais e das instituições circundantes, que incluem a família e as amizades a nível individual, a presença de confiança e empatia a nível de vizinhança e comunidade, e o poder e qualidade das normas sociais gerais que determinam a qualidade de vida dentro e entre países e gerações. Quando estes fatores sociais dispõem de bases sólidas e estão prontamente disponíveis, as comunidades e as nações são mais resistentes, e até os desastres naturais podem aumentar a força da comunidade quando esta se une para lhes responder. O desafio consiste em garantir que as políticas públicas são concebidas e executadas de forma que enriqueçam o tecido social, e ensinem o prazer e o poder da empatia às gerações atuais e futuras.

### **Contexto tecnológico**

Vivemos num mundo tecnológico, e as empresas não vivem também sem tecnologia. Nos dias de hoje, num mundo concorrencial, uma empresa não sobrevive no mercado sem ter tecnologia suficiente para inovar os seus produtos e serviços. São várias as variáveis contextuais com influência no desempenho e na atividade de uma empresa e que traduz o progresso técnico da sociedade, o qual condiciona as inovações ao nível dos processos produtivos e dos produtos.

Assim, a tecnologia faz cada vez mais parte da evolução das empresas, desde a revolução industrial, a qual tem tido um grande impacto a nível de processos de produção, nível económico e social até aos dias de hoje.

O sector das telecomunicações e media tem uma importância extraordinária na economia mundial e na economia portuguesa, contribuindo fortemente para a evolução e o sucesso de todas as organizações que utilizam as telecomunicações no seu dia-a-dia.

Depois de alguns anos de euforia, a maior parte das empresas deste sector depara-se agora com uma situação concorrencial complexa.

As organizações devem usar a tecnologia de forma que ajuda a aumentar os seus níveis de qualidade, trazendo credibilidade, bem como valorização nos seus serviços e produtos

oferecidos. Inovar remete-nos obrigatoriamente para sustentabilidade e responsabilidade que a empresa deve ter na utilização de tecnologia para se manter sustentável no meio ambiente e social.

O crescimento de qualquer empresa está atualmente enquadrado/ interligado com os processos de informação e tecnologia que tem. Mas a capacidade para ter tecnologia não é suficiente, mas sim é preciso saber e ter capacidade para gerir informação que possa contribuir para a Inovação, e esse processo é o que faz diferença.

Considerando o Taking Care – produto a ser desenvolvido ao longo do presente trabalho - que assenta todo o seu funcionamento numa plataforma tecnológica, esta análise de contexto de tecnológico, e avanços, é determinante no desenvolvimento e no decorrer do projeto, para que a organização se mantenha competitiva, garantindo a excelência do seu produto, e capacidade de melhorar os processos, e produção de novos produtos.

De acordo com os resultados do Global E-Government Survey 2016, publicado pelas Nações Unidas, Portugal situava-se na 38ª posição, em questões de governo eletrónico. Cada vez mais temos tido o aumento de acesso a serviços disponíveis através dos telemóveis, o que se tem verificado um grande aumento nas últimas décadas do uso do telefone móvel.

De acordo com o estudo Barómetro de Telecomunicações da Marktest confirma a utilização dos *smartphone* continua a aumentar entre os portugueses. Em Fevereiro de 2016, o Barómetro de Telecomunicações da Marktest contabilizava 6.176 mil indivíduos que costumam utilizar *smartphone*, o que corresponde a 68% dos possuidores de telemóvel residentes em Portugal com 10 e mais anos. Concluimos assim que a utilização deste equipamento tem crescido, tendo aumentado 89% relativamente ao observado em Abril de 2013.

O serviço de rede Wi-Fi é cada vez mais extenso por todo o país, havendo acessos disponíveis e em muitos sítios de forma gratuita, o que permite o acesso rápido a informação.

Podemos concluir que a tecnologia representa crescentemente um papel importante nas nossas vidas pessoais, permitindo-nos estarmos contactáveis em qualquer lado, nos *gadgets* que utilizamos no nosso dia-a-dia, mas também a nível empresarial, permitindo tornar os nossos trabalhos mais ágeis, desenvolver mais rapidamente e facilmente novos produtos, bem como o acesso, interação, gestão e armazenamento de informação.

## **6.2 Análise interna**

### **6.2.1 História/ caracterização da empresa**

A Jason Associates (JA) é uma empresa portuguesa de consultoria de gestão de talento, fundada em 2004, com a ambição de servir a comunidade de talento e capacitar as organizações para a missão complexa e apaixonante de gerir e desenvolver pessoas.

Acredita que, as pessoas quando estão felizes (motivadas e satisfeitas) nos seus contextos de trabalho fazem mais, melhor e durante mais tempo. Neste sentido desenvolveram uma abordagem chamada HED – Human Experience Design, a qual se foca no desenvolvimento de soluções que promovem a competitividade das empresas através das pessoas. A Jason Associates acredita que esta diferenciação das organizações está na sua capacidade de atrair e seleccionar os melhores talentos, desenvolver e capacitar as suas pessoas, entusiasmando-as através do seu sentido de propósito e da promoção de uma cultura de bem-estar e comprometimento.

### **6.2.2 Estratégia: missão, visão, valores**

A JA tem como propósito ajudar as empresas a contratar os melhores talentos, a motivá-los e desenvolver as suas equipas, a criar condições para uma cultura mais alinhada e comprometida.

### **6.2.3 Caracterização do setor**

A Jason Associates é especialista em várias áreas dentro do mundo dos recursos humanos, presta serviços adaptados a cada parceiro de negócio junto dos respetivos mercados de atuação. O seu âmbito de atuação é muito amplo, o que permite uma abordagem estratégica, integrada e diretamente ligada ao negócio.

### **6.2.4 Unidades de negócio**

A experiência consolidada no mercado nacional e internacional permite, assim, que sejam prestados serviços, orientados para as especificidades de cada setor e empresa.

Com uma cultura muito própria, a Jason Associates apoia as empresas a definir e implementar as melhores práticas de gestão de talento, em áreas como:

- **Talent attraction & Assessments** enquanto especialista na pesquisa e contratação de profissionais, para funções de Direção, de Quadros Intermédios e Jovens Talentos de elevado potencial; Os *assessment centres* da Jason Associates são uma ferramenta poderosa a aplicar nas organizações quando se pretende ter objetivos concretos como a identificação e o desenvolvimento de colaboradores de elevado potencial, progressão e contratação de colaboradores, planos de sucessão, etc.
- **Human Development Design**, com o objetivo de imergir no universo dos seus clientes, procura criar relações de parceria e *advisory* estratégico, despertando e desenvolvendo talento nas organizações, através do redesenho de “novas realidades” na realidade do cliente.
- **Human Culture Design**, especialistas em trabalhar a cultura organizacional que concilia o pensamento de consultoria de RH com as ferramentas de *branding* e de comunicação para potenciar o *engagement* dos colaboradores nas organizações. Dois mundos conciliados ao serviço da visão, missão e valores de uma organização, através do desenvolvimento de estratégias de comunicação que apoiam os seus processos de evolução cultural.
- **Human Intelligence Design** tem a investigação e pesquisa como meios para atingir uma vantagem competitiva única: um conhecimento consistente e sustentado. Foco na análise e produção de *know-how* centrado nas pessoas com 2 áreas de excelência: *Business & People Analytics* e *Young Talent Knowledge*.
- **Human Technology Design** tem em conta a evolução tecnológica que está a ganhar relevância nos negócios das empresas, assim como a chegada de novas gerações às empresas com *mind-set* digital no mercado de trabalho. Ambos fatores que estão a levar a uma cultura digital que ganha relevância mesmo no mundo dos recursos humanos. Por esse motivo disponibilizam **soluções tecnológicas** adequadas a cada necessidade que é apresentada, seja em território nacional ou internacional.
- **Human Africa Design** é constituída por uma equipa de especialistas de consultoria de RH e comunicação, com a paixão assumida por África, defendendo que “falar a mesma língua não significa falar a mesma linguagem”. Reforçam que é preciso ter

uma diversificação de competências e características pessoais para trabalhar com sucesso nestes mercados.

### **6.2.5 Área geográfica de atuação**

A operação da Jason Associates começou inicialmente em Lisboa, expandiu-se para o Porto e, neste momento está também presente em São Paulo, Luanda e Maputo.

“Ser global” ou “*Be Global*” é uma atitude da Jason Associates num mundo em constante transformação e que parece encolher um pouco mais todos os dias. Assim presta os seus serviços em território nacional e internacional e desenvolve projetos internacionais, onde os seus clientes estiverem, tendo sempre em conta cada realidade. Por este motivo já contam com experiência de projetos implementados em países como: Espanha, Reino Unido, Itália, Polónia e Estados Unidos.

### **6.2.6 People**

A equipa tem cerca de 120 elementos, estruturada em competências, num modelo que possibilita elevados níveis de especialização e profundidade, e ao mesmo tempo, a criação de equipas de projeto multidisciplinares, altamente qualificadas e completas, garantindo uma maior flexibilidade e agilidade.

## **6.3 Análise da concorrência**

Como concorrentes diretos na área de consultoria e gestão de talento identifica-se as seguintes empresas com atuação a nível nacional: Deloitte (na área de Human Capital), Mercer, Hay Group, Korn Ferry, Neves de Almeida, We Change, CH Consulting, Elevus.

## **6.4 Cadeia de valor**

O modelo de análise da cadeia de valor, segundo Porter (1985), permite analisar atividades específicas através das quais as empresas criam valor e a sua vantagem competitiva. Ou seja, vamos analisar de seguida um conjunto de atividades, que a Jason Associates realiza para criar valor para os seus clientes.

Porter (1985) considera neste modelo a existência de atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias estão relacionadas com a criação física do produto, venda e entrega ao cliente e ainda com o serviço pós-venda. As atividades de suporte, ajudam e complementam as anteriores (e vice-versa), através de aquisições/ compras de *inputs*, do desenvolvimento tecnológico, da gestão dos recursos humanos e das infraestruturas da empresa.

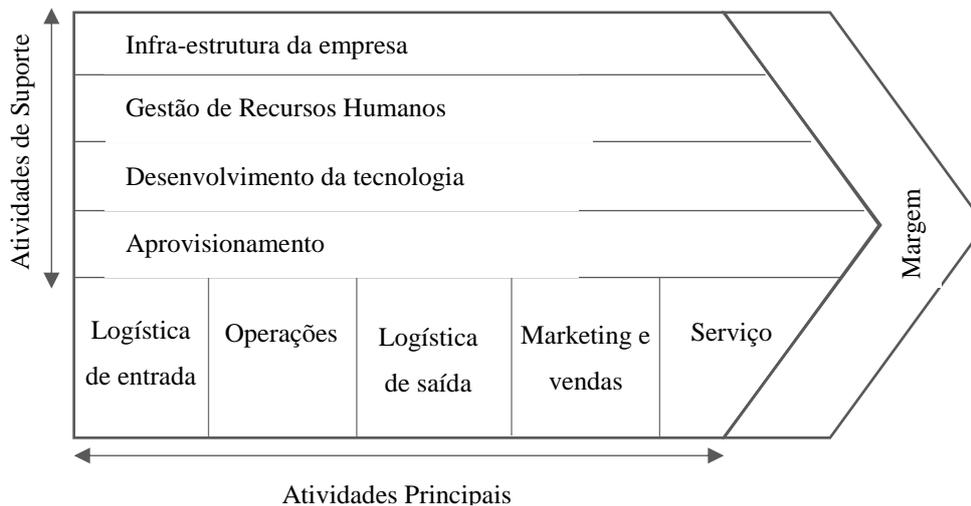


Figura 4: Cadeia de Valor (Porter, 1985)

- **Atividades Primárias:** no caso da Jason Associates consideramos como as suas atividades primárias, o Marketing e Vendas, através da estratégia de comunicação e abordagem Human Experience Design a todas as suas iniciativas, fazendo da organização o seu grande ponto de diferenciação e atuação. Simultaneamente, as Operações são também uma atividade primária a destacar, pela excelência no desenvolvimento de iniciativas pioneiras e inovadoras em cada organização, permitindo uma abordagem estratégica, integrada e diretamente ligada ao negócio.
- **Atividades de suporte:** Identificamos não só as infraestruturas da organização interna e boas práticas de gestão que lhes permite um funcionamento eficiente, mas também o modelo de gestão de recursos humanos na JA, estruturado em competências, num modelo que possibilita elevados níveis de especialização e profundidade, e ao mesmo tempo, a criação de equipas de projeto multidisciplinares, altamente qualificadas e completas, que garantem uma maior flexibilidade e agilidade.

## 6.5 Modelo VRIO

O modelo VRIO (Barney & Hesterly 2006) é uma das principais ferramentas de análise interna, que integra a perspectiva de posicionamento e a visão baseada em recursos, determinando o seu potencial competitivo.

A Jason Associates procura desde sempre na sua atuação uma abordagem disruptiva através de um modelo por si desenvolvido – o Human Experience Design – que promove uma evolução comportamental, garantindo o desejo de mudança, criando experiências únicas e emocionalmente marcantes, através de programas desenhados para cada cliente, garantindo o alinhamento com a realidade da empresa e com a mensagem que quer passar, o que atribui à organização o fator de raridade na forma como atua. Esta constitui a grande vantagem competitiva da Jason Associates, a qual será descrita à frente, aliado ao facto de procurarem constantemente o seu Blue Ocean, focando a sua oferta em serviços que os seus concorrentes não desenvolvem.

## 7. Formulação da estratégia de novo produto

### 7.1 Caracterização do Produto

O novo produto desenvolvido pela Jason Associates – “Taking Care” – é um modelo de saúde e bem-estar organizacional, que funciona assente por uma plataforma tecnológica e interativa, que tem como objetivo apoiar os líderes e colaboradores de uma determinada organização, na análise e promoção de um ambiente de bem-estar, funcionando desta forma como alavanca para os desafios da organização.

O Taking Care visa assim diagnosticar, instituir e ritualizar hábitos de vida saudáveis, através da avaliação de sete dimensões: i) envolvimento, ii) emoções positivas, iii) relações positivas, iv) significado/propósito do trabalho, v) realização, vi) gestão de *stress* e vii) saúde e bem-estar. Este modelo é aplicado ao nível de três eixos organizacionais: a i) comunidade, ii) a pessoa, e iii) o local/ ambiente de trabalho.

### 7.2 Missão, visão e valores do produto

**Missão:** Promover hábitos de vida saudáveis e de bem-estar no indivíduo, nas equipas e na organização. “Taking Care of me, My Team and My Company”

**Visão:** Organizações e suas pessoas, fortemente comprometidos e integrados num ambiente equilibrado, saudável e de bem-estar;

**Valores:** compromisso; bem-estar; inovação; atitude positiva; trabalho de equipa; transparência;

### 7.3 Objetivos do produto

- Diagnosticar os níveis de saúde e bem-estar nas organizações/ empresa, seus indivíduos e equipas;
- Instituir e ritualizar hábitos saudáveis de acordo com os resultados diagnosticados;
- Apoiar os líderes e pessoas de uma determinada organização, para promoverem um ambiente de bem-estar que funciona como alavanca para os desafios da organização;
- Análise periódica dos resultados por forma a encontrar respetivas soluções para os problemas identificados;

### 7.4 Análise de concorrência do produto

Foi realizado um *benchmarking* por forma a identificar iniciativas que atuam na promoção do bem-estar organizacional.

O projeto Taking Care surge de uma necessidade interna de desenvolver uma ferramenta com a missão de promover o bem-estar numa organização identificada pelo cliente. O projeto foi assim desenvolvido de raiz, com a preocupação de poder ser replicado para o mercado em geral, pelo que tem uma componente de adaptação a cada empresa. No *benchmarking* realizado não foram encontradas iniciativas que atuem como o Taking Care: diagnóstico e ritualização de comportamentos que solucionem os maus índices de bem-estar (no indivíduo, equipa e organização/ local trabalho) e oferecendo um conjunto de boas práticas/ soluções para os resultados com baixos níveis. É uma ferramenta adaptada às especificidades do mercado, e facilmente replicada a cada cliente. Neste sentido, torna-se numa oportunidade para a Jason Associates, a formalização do desenvolvimento do produto e mais uma vez inovadora no lançamento deste projeto.

A par desta iniciativa, nos últimos anos, algumas organizações têm procurado concretizar programas de intervenção e mudança que visam melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores bem como a sua sustentabilidade. Têm vindo a concretizar-se também várias

iniciativas que visam promover o bem-estar e a saúde em contextos organizacionais, distinguindo as organizações nesse sentido, geralmente sob a forma de prémios. Identificamos de seguida, algumas dessas iniciativas complementares, que abordam num nível geral o tema do bem-estar nas organizações, mas que não atuam na raiz do problema.

Iniciativa (Prémio/Distinção/Certificação)	Abordagem (Áreas avaliadas)	Exemplos de organizações distinguidas
<p><b>Great Place to Work</b> Lista das melhores empresas para trabalhar  www.greatplacetowork.pt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidade</li> <li>• Respeito</li> <li>• Imparcialidade</li> <li>• Orgulho</li> <li>• Espírito de equipa</li> </ul>	<p>Accenture Cisco Systems Portugal Cushman &amp; Wakefield Liberty Seguros Microsoft Portugal</p>
<p><b>Prevenir Mais Viver Melhor No Trabalho</b>  www.act.gov.pt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas de segurança e saúde no trabalho</li> </ul>	<p>Centro Hospitalar do Alto Minho Companhia Portuguesa de Hipermercados, SA - Auchan Portugal EPE Sonae Distribuição</p>
<p><b>“Melhores empresas para trabalhar”</b> (Prémio Revista EXAME em parceria com a consultora everis e a AESE Business School.)  www.melhoresempresasparatrabalhar.pt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise multidimensional que conjuga aferição do índice global de satisfação do colaborador com o grau de atuação responsável da empresa perante a sociedade:</li> <li>• Pertença e Compromisso;</li> <li>• Valorização das Pessoas;</li> <li>• Práticas de Gestão Responsável;</li> <li>• Desenvolvimento de Pessoas;</li> <li>• Relação com Liderança e Equipa;</li> <li>• Balanço Vida Pessoal e Trabalho.</li> </ul>	<p>Hilti Portugal Philips KW Business Edge Innovation Luso-Atlântica</p>
<p><b>Prémio Excelência no Trabalho</b> (atribuído pela Heidrick &amp; Struggles em parceria com a Human Resources Portugal e o INDEG-IUL)  www.premioexcelencianotrabalho.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhece as empresas que se destacam pela implementação de boas práticas e por uma elevada satisfação dos colaboradores:</li> <li>• Excelência da Dinâmica Organizacional (aprendizagem contínua, orientação estratégica e orientação para o cliente)</li> <li>• Excelência dos Processos (informação e comunicação, práticas de liderança, coordenação e integração)</li> <li>• Excelência do Clima (confiança organizacional, justiça e bem-estar)</li> <li>• Excelência da Gestão de Recursos Humanos (condições de trabalho, desenvolvimento</li> </ul>	<p>Leroy Merlin TNT Express Unicombi Transportes Combinados Illumina Liberty Seguros</p>

	de competências e gestão de talentos).	
MAS Família www.masfamilia.org	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado EFR: Ética + Futuro/Família+ Respeito</li> <li>• Proteção e conciliação/ melhoria da qualidade de vida e bem-estar da família;</li> </ul>	
B Corp www.bcorporation.net	<p>Movimento global: <i>people using business as a force for good</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padrões de desempenho social e ambiental, transparência pública e responsabilidade legal, e aspiram a usar o poder dos mercados para resolver problemas sociais e ambientais.</li> </ul>	2.048 Certificações B Corp, de 50 países e 130 indústrias: ColorADD Ben&Jerry' Evergreen Lodges Strategic Sustainability Consulting Conscious Brands Waldron Morris Recruiting & Consulting
<b>OHSAS 18001 (Internacional)</b> <b>NP 4347 (Nacional)</b> Certificação de Sistemas de Gestão Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos Gerais</li> <li>• Política da SST</li> <li>• Planeamento</li> <li>• Implementação e Funcionamento</li> <li>• Verificação e Acções Corretivas</li> <li>• Revisão pela Gestão</li> </ul>	EXATRONIC Hovione MSF Engenharia, S.A. PT Prime
<b>Psychologically Healthy Workplace Awards</b> (atribuído pela Associação Americana de Psicologia) www.phwa.org/awards	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento dos Trabalhadores</li> <li>• Equilíbrio entre trabalho e vida fora do trabalho</li> <li>• Crescimento e Desenvolvimento dos trabalhadores</li> <li>• Segurança e Saúde</li> <li>• Reconhecimento dos trabalhadores</li> </ul>	ARUP Laboratories IBM's T.J. Watson Research Center Teledyne Brown Engineering

Tabela 2: Exemplos de Prêmios, Distinções e Certificações na área do bem-estar e saúde no trabalho <sup>2</sup>

### 7.5 Vantagens competitivas do produto

O sucesso do produto está dependente do conjunto de fatores críticos de sucesso que identificamos no produto, e através dos quais a Jason Associates tem a capacidade de ter um melhor e mais elevado desempenho face aos seus concorrentes do mercado.

Assim, quão melhor forem os fatores críticos de sucesso, mais vantagem tem face à concorrência para o produto estar num nível superior.

<sup>2</sup> Anexo C: Informação detalhada das iniciativas

Depois de uma análise e interpretação da empresa, sistematizamos os principais fatores críticos de sucesso da Jason Associates:

### 7.5.1 Fatores críticos de sucesso da Empresa: Jason Associates

- Posicionamento no mercado: credibilidade e excelência na entrega de projetos;
- Inovação das soluções
  - Disrupção – *Human Experience Design* – uma abordagem que promove a evolução comportamental, o envolvimento e desejo de mudança; cria experiências únicas e emocionalmente marcantes, através de programas desenhados para cada cliente garantindo o alinhamento com a realidade da empresa e com a mensagem que quer passar. Ou seja, têm a capacidade de tocar os clientes a nível emocional e entregarem com excelência e com qualidade, cumprindo sempre os compromissos: apelam ao emocional, o propósito do produto, *storytelling*, seguindo sempre a lógica: o Porquê, Como e o Quê.
  - Capacidade de capitalizar a nível de comunicação aquilo que fazem, seja comunicação externa, seja comunicação interna.
  - Blue ocean: continuamente à procura de oferecer algo que os concorrentes não desenvolvem.

### 7.5.2 Fatores críticos de sucesso Produto: Taking Care

- *Know-how* das equipas internamente: para o desenvolvimento de soluções de capital humano;
- Bom conhecimento de parceiros que traduzem os requisitos funcionais do produto numa solução tecnológica;
- Bom desempenho tecnológico da ferramenta/ experiência do utilização de fácil utilização;
- Capacidade de customização do produto ao cliente, e ser passível de integrar com outras ferramentas tecnológicas de determinada empresa, se assim o desejar;
- Boa relação com o parceiro de tecnologia;

- Fator inovação e posicionamento do produto como *the first in the market*;
- *Branding* da ferramenta;
- Serviço de apoio ao cliente/ gestão cliente;

## 7.6 Análise estratégica

De acordo com o modelo teórico de Estratégias Genéricas Competitivas de Michael Porter (1985), consideramos que o Taking Care tem uma combinação de dois tipos de estratégia, isto é, estratégia de diferenciação, com foco na proposta de valor, e a estratégia de especialização ou foco, num segmento restrito.

A estratégia de diferenciação refere-se ao facto de o produto se posicionar como inovador e solução pioneira na promoção da saúde e bem-estar das organizações a todos os níveis (Indivíduos, Equipas e Organização), investindo no desenvolvimento técnico e IT da ferramenta, na melhor assistência ao cliente, reunindo os recursos humanos especialistas mais qualificados, e na comunicação mais emocional possível, garantindo um produto diferenciado, de excelência, e nesta aposta da proposta de valor.

No seguimento, analisamos que a Jason Associates, empresa promotora do Taking Care, está a seguir uma estratégia Blue Ocean – continuamente à procura de oferecer algo que os seus concorrentes não desenvolveram até então. Esta oferta de soluções inovadoras, onde se insere o Taking Care, tem associado sempre um dos fatores críticos de diferenciação da Jason Associates – o Human Experience Design – isto é, o carácter disruptivo nas soluções que desenvolvem através da comunicação. Por um lado, segue uma estratégia de especialização ou foco, respondendo de forma eficiente às necessidades de um nicho específico do mercado – sector empresarial de médias e grandes empresas.

## 7.7 Análise SWOT (Produto)

Realizamos de seguida a análise SWOT (Ansoff, 1965) que tem como objetivo identificar as forças (*strengths*) e as fraquezas (*weaknesses*) do produto, num contexto interno à empresa, e as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), relativamente ao meio envolvente externo.

ANÁLISE SWOT		
	Forças	Fraquezas
<b>Análise interna</b> (Organização)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação: primeiro produto no mercado com esta solução;</li> <li>• Posicionamento organizacional da Jason Associates enquanto promotor do produto;</li> <li>• Rede de contatos de atuais clientes fidelizados;</li> <li>• <i>Know-how</i> tecnológico;</li> <li>• <i>Know-how</i> das equipas internamente;</li> <li>• Boa relação com o parceiro de tecnologia;</li> <li>• Ferramenta replicável e ajustável a cada cliente;</li> <li>• Ferramenta <i>web responsive</i>;</li> <li>• Fácil integração do produto no dia-a-dia do “consumidor”;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de constante investimento em investigação e desenvolvimento, e tecnologia, para atualização da ferramenta.</li> </ul>
	Oportunidades	Ameaças
<b>Análise externa</b> (Ambiente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudos que demonstram cada vez mais a importância de iniciativas que gerem o bem-estar nas organizações;</li> <li>• Desenvolvimento da tecnologia nos dias de hoje e fácil integração no dia-a-dia dos clientes;</li> <li>• Resultados obtidos por cada cliente do Taking Care como oportunidade para identificar problemas e gerar novos negócios;</li> <li>• Produto competitivo que proporciona um fator diferenciação face à concorrência;</li> <li>• Geração de maior confiança nas relações estabelecidas no trabalho, transparência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideia passível de ser replicada pela concorrência;</li> <li>• Investimento a nível financeiro;</li> <li>• “ser mais uma ferramenta” internamente (tira tempo às pessoas)</li> <li>• Se houver dificuldade em articular o Taking Care com outras plataformas informáticas nas organizações (permitindo interligação de resultados internamente)</li> </ul>

Tabela 3: Análise SWOT

## 8. Definição estratégica – segmentação, target, posicionamento

### 8.1 Segmentação e target

O Taking Care foi desenvolvido enquanto solução para promover o bem-estar nas organizações empresariais, nomeadamente a nível dos seus colaboradores, às equipas e à organização no seu todo.

O segmento deste produto são as empresas no setor empresarial, que na sua visão estratégica assumem a preocupação na promoção do bem-estar das pessoas/ colaboradores, como fator

decisivo a nível interno na organização, isto é, empresas que tem como uma das suas prioridades o investimento e promoção de ambientes equilibrados, de bem-estar.

Caracterizando o mercado empresarial em termos de dimensão, consideramos o segmento alvo deste produto, as médias e grandes empresas do território nacional, pelo número de colaboradores na sua composição, tornando pertinente a implementação deste produto, uma vez que organizações com maiores dimensões a nível de recursos humanos, vivem maiores desafios na gestão e controlo das diversas dimensões inerentes à saúde e bem-estar das suas pessoas, equipas e local de trabalho. Assim, considera-se que as médias e grandes empresas, pela sua dimensão a nível de colaboradores, tem maior necessidade em ter soluções inovadoras que permitam ajudar os seus líderes, equipas e indivíduos face aos desafios que vivem. Por outro lado, importa referir que a disponibilidade de investimento é maior, não só pelo volume de faturação mas também a pertinência de investimento neste tipo de iniciativas é maior. (Empresas de menor dimensão (pequenas empresas, até 50 colaboradores) encontram estratégias diferentes para gerir os seus recursos humanos, e alternativas de gestão de pessoas sem necessariamente recorrer a uma solução que requer um maior investimento).

**Segmento:** Mercado empresarial

**Caracterização do segmento-alvo**

- Geograficamente em Portugal, nível nacional;
- Organizações cuja gestão de topo/ liderança está focada na importância da felicidade, e promoção de bem-estar das suas pessoas;
- Empresas com *mind set* e receptividade para terem uma ferramenta interativa *in house*, com capacidade de resposta para inovar;
- Organizações que assumem o seu posicionamento face ao capital humano como uma prioridade e fator decisivo internamente;
- Organizações focadas na motivação e *engagement* dos seus colaboradores;
- Dimensão: Médias e Grandes empresas<sup>3</sup>, cujo número de colaboradores e capacidade de investimento, justifique e possibilite a implementação desta ferramenta.

---

<sup>3</sup> Fonte: [http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2013/Publicacoes/Guia\\_Definicao\\_PME.pdf](http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2013/Publicacoes/Guia_Definicao_PME.pdf)

## 8.2 Posicionamento

A primeira solução integrada, que vem promover e ritualizar hábitos de saúde das empresas através da análise e promoção de bem-estar, refletindo-se nos colaboradores e equipas, bem como nos resultados da empresa.

- **Atributos do produto:** *desempenho e versatilidade da ferramenta (fácil uso e interatividade na utilização), pertinência do produto;*
- **Benefícios do produto:** *para colaborador a título pessoal e profissional, para os líderes que tem uma ferramenta de apoio para gerir as suas equipas e para a organização como reflexo no geral nos seus resultados, e constante adaptação;*
- **Diferenciação do produto e serviços associados/ inovação.**

## 9. Marketing-Mix

### 9.1 Produto e Serviço

#### 9.1.1 Produto

**Nome:** *Taking Care*

O nome do produto identifica imediatamente a categoria de projeto e a missão do mesmo. O nome em língua inglesa está relacionado com a forma de comunicação da empresa e seu posicionamento universal (nacional e internacional).

**Slogan:** *Promoting Well-being*

O *slogan* é curto e rapidamente memorizado, pelo que é facilmente utilizado nas campanhas e suportes de comunicação.

É muito importante assegurar que é feita uma rápida associação pelo público, entre o *slogan* e o nome do produto, pois são os primeiros meios a chamar a atenção do mesmo, a identificá-lo e posicioná-lo.

**Logótipo:**



*Figura 5: Logótipo exemplificativo do Produto “Taking Care” com o Slogan*



*Figura 6: Logótipo exemplificativo do Produto “Taking Care” sem slogan*

### **9.1.2 Serviço**

De acordo com Kotler um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra que essencialmente intangível e não resulta na propriedade de alguma coisa. A sua produção pode, ou não, estar ligada a um produto físico.

O Taking Care irá fornecer uma série de serviços que vai satisfazer necessidades pessoais, coletivas (equipas), e empresariais, através da promoção de bem-estar.

Os serviços a serem prestados pela Jason Associates a todos os clientes do Taking Care serão:

- Implementação do produto internamente no cliente;
- Apoio especializado ao cliente;
- Acompanhamento do cliente;
- Gestão operacional;
- Análise de dados e produção de relatórios;

#### **Funcionamento do produto:**

O Taking Care é um Modelo de Saúde e Bem-estar Organizacional apoiado por uma plataforma tecnológica que visa diagnosticar, instituir e ritualizar hábitos de vida saudáveis.

O modelo está construído segundo 7 dimensões de análise, entre elas, Envolvimento, Emoções Positivas, Relações Positivas, Significado, Realização, Gestão de Stress e Saúde e Bem-estar;



Figura 7: Sete dimensões de análise do Taking Care

A sua aplicação é feita em três dimensões em cada organização:

**Eixo 1:** Pessoa (Me);

**Eixo 2:** Equipas (The Workplace/ Team)

**Eixo 3:** Organização (The Community/ Company).



Figura 8: Três eixos de aplicação do modelo dentro da organização.

**Eixo 1: Taking Care of ME**

**Objetivo:** Sensibilizar e capacitar os colaboradores a adotar hábitos saudáveis, dentro e fora do local de trabalho, através de 3 pilares:

- a) Fisiologia do exercício (Mover)
- b) Nutrição e hábitos de vida saudáveis (Comer)
- c) Ser equilibrado (Psicologia do desempenho)

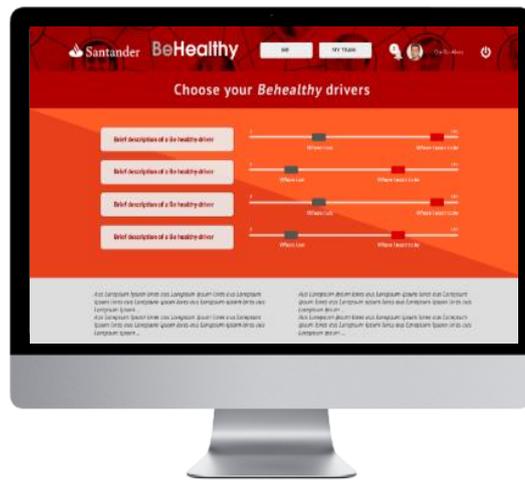


Figura 9: Layout plataforma "Escolha dos itens importantes para o utilizador medir o seu bem-estar"

**Como funciona:**

- a) Cada colaborador recebe uma página online e que deve preencher de acordo com as instruções;
- b) Esta página tem uma série de questões fechadas relacionadas com fatores motivacionais que tem maior impacto no compromisso da pessoa e no bem-estar pessoal e profissional (desde necessidades emocionais seguras, bem estar social e de saúde, reconhecimento pessoal, entre outros).
- c) O colaborador acede a um **questionário composto por 3 passos**, que permite realizar o **diagnóstico** sobre saúde e bem-estar.
  - i. Das 70 afirmações/ itens, tem que escolher **14 que considera mais importantes/ que mais valoriza** (14/70);
  - ii. De seguida, deve avaliar o **grau de importância** que atribui a cada uma dessas 14 afirmações (escala de 1 - Nada a 10 - Bastante)
  - iii. Por último, avaliar o seu **estado atual** em cada uma dessas 14 afirmações (escala de 1 - Nada a 10 - Bastante).
- d) Após o preenchimento do questionário e a contabilização dos resultados, cada pessoa vai receber um relatório automático e personalizado, com tipos de soluções específicas. Isto é, o colaborador receberá dicas nas quais podem fazer para aumentar/ potenciar os seus níveis de bem-estar e motivação. (alinhado com as suas funções na organização, e para cada um dos fatores motivacionais.)
- e) **Níveis de avaliação:**

- i. De acordo com o *gap*/diferença do colaborador, o seu estado atual e o grau de importância que atribui a determinado *item*, as seguintes dicas são geradas em três cores diferentes associadas aos três níveis de avaliação:

● **Verde (Nível *high*):** a pessoa recebe um tipo de dicas e estratégias que servem para potenciar e manter algo que o colaborador já tem de bom.

● **Amarelo (Nível *medium*):** Este tipo de dicas servem como alerta. Dão sugestões ao colaborador de como aumentar/melhorar este *item* específico.

● **Encarnado (Nível *low*):** Estas dicas são classificadas como urgentes. Representam um *item* em que o colaborador tem de melhorar sob pena de por em causa a sua saúde e bem-estar.

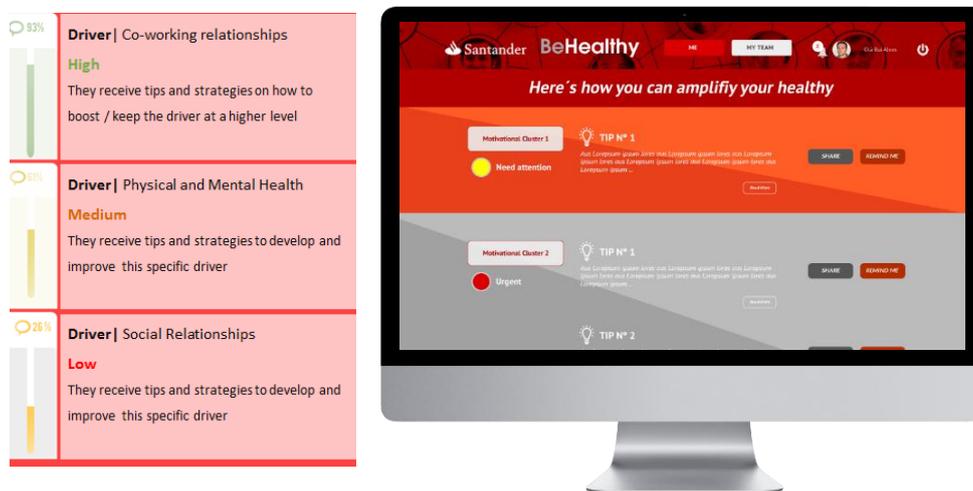


Figura 10: Layout Plataforma e legenda com níveis de avaliação dos itens de Bem-estar

#### f) Como ritualizar os hábitos?

Todos nós precisamos de ajuda para começar as nossas dicas. O ritmo das nossas vidas (profissional e pessoal) toma conta das nossas agendas e é difícil implementar novos hábitos.

A plataforma dá a possibilidade de notificar o colaborador através de uma série de opções, acerca das iniciativas planeadas por forma a ritualizar as ações definidas.

Se o colaborador escolheu esta opção, a plataforma irá enviar um lembrete, e desta forma ele pode adicionar este compromisso ao seu calendário e assim receber um lembrete. As pessoas podem escolher receber um lembrete automático através dos seus telemóveis, Email e agenda Outlook (selecionando o botão *remind me*). As dicas serão:

- i. **Ritualizadas**, podendo o colaborador solicitar um lembrete (Email, Outlook ou SMS).
  - ii. **Partilhadas** com a chefia, caso o colaborador assim o deseje.
- g) **Dicas**

As dicas que a plataforma sugere de acordo com os resultados do colaborador regem-se pelas seguintes regras:

- i. São **diferentes** de acordo com a **tipologia de função**;
- ii. Surgem no **máximo 2 por dimensão**, de forma a garantir o foco;
- iii. Podem ser **relembradas**, através de *reminders* (email, SMS ou Outlook) solicitados pelo colaborador;
- iv. Podem ser **partilhadas** com a chefia, caso o colaborador assim o deseje, permitindo à chefia acompanhar de perto a sua evolução nos *items* a desenvolver/ potenciar.

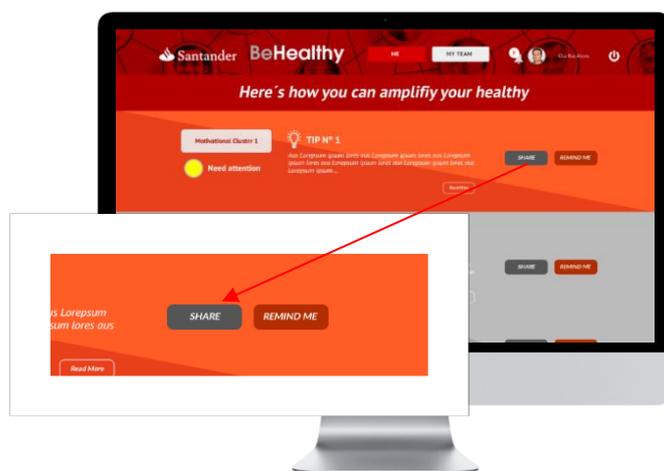


Figura 11: Layout Plataforma "Opção de partilha de resultados com a chefia"

- v. E porque nem todos os fatores dependem estritamente do individuo, cada colaborador é desafiado a partilhar parte da sua informação com o seu gestor. Os colaboradores podem seleccionar que dicas eles querem partilhar.

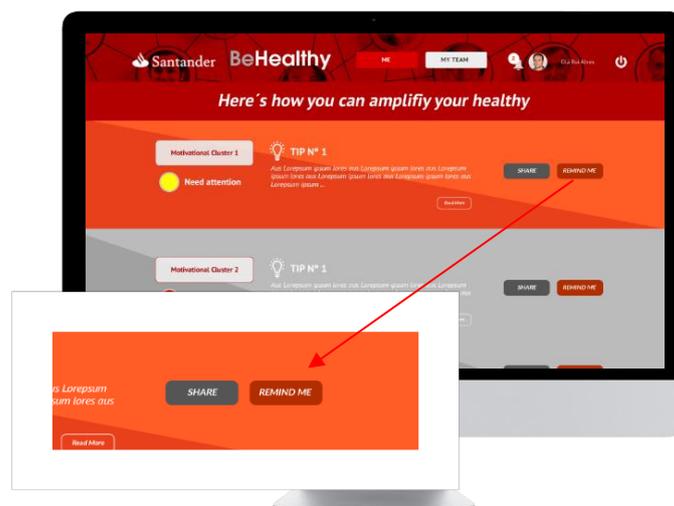


Figura 12: Layout plataforma “Opção de escolha «reminder me» para das dicas adequadas ao utilizador”.

- h) A informação relativamente às dicas geradas por cada uma das sete dimensões de análise, não foi facultada, e por isso, não consta no presente documento.

## **Eixo 2: *Taking Care of The Workplace***

**Objetivo:** Construir um ambiente de trabalho seguro, saudável e vibrante;

- a) A chefia tem acesso aos resultados globais da sua equipa, por dimensão, e às dicas partilhadas pelos colaboradores para o acompanhamento mais próximo, fornecendo o respetivo desenvolvimento. (Se os colaboradores partilharem algumas dicas sobre o que é que deviam fazer, os líderes recebem dica de como ele/ela deve atuar enquanto líder, de acordo com essa dica.)
- b) Se houver uma séria de questões para atuar naquela equipa, o líder irá receber também dicas de como atuar com a equipa (e não só com o indivíduo) com o objetivo de aumentar o *engagement* e níveis de bem-estar de uma forma mais efetiva.

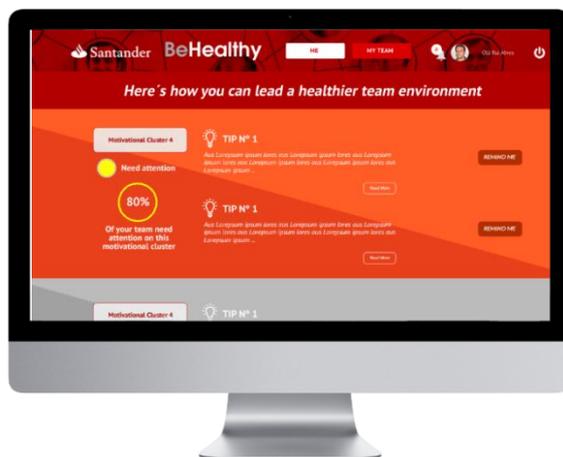


Figura 13: Layout plataforma "Resultados do ambiente de equipa" partilhados com a chefia.

### **Eixo 3: Taking Care of The Community**

**Objetivo:** Unir indivíduos orientados para a saúde e criar impacto positivo no bem-estar das pessoas.

Os departamentos de Recursos Humanos, através do acesso aos resultados globais da empresa por dimensão, poderão decidir que tipo de iniciativa pode fazer sentido criar e divulgar junto dos colaboradores que valorizam cada uma dessas dimensões.

#### **9.1.3 Serviços complementares**

A Jason Associates enquanto consultora de recursos humanos, impulsionadora e gestora desta iniciativa, terá acesso aos resultados avaliados no seu segmento alvo, permitindo-lhe a possibilidade de fornecer outro tipo de serviços e iniciativas complementares, para solucionar problemas identificados e generalizados na organização.

## **9.2 Preço**

### **Investimento**

A plataforma terá um custo inicial de investimento em tecnologia por parte da JA, não só de desenvolvimento da plataforma tecnológica, como exige uma diligência técnica que inclui: norma de segurança, proteção de dados, definição de opção *sign user*, testes, adaptação de *layouts*, customização de *back-office*, níveis de compatibilidade para envio de emails e *reminders* de Outlook, ajustes ao *front-office*.

## Faturação

- a) **Fee de Setup com acompanhamento 3 meses** - A plataforma será um *software as a service* que depende que o cliente tem limitações ao nível da plataforma, as quais são impostas (p.e. cores, logótipos, entre outros.) sendo que para adaptar alguns *items* que a empresa cliente valorize, tem um custo associado. Há que entender quais as necessidades do cliente ao nível de tecnologia. Este valor pressupõe:
- Participação dos utilizadores até 12 meses;
  - Usufruir de 3 meses de suporte personalizado (mail e telefone) sendo que após os 3 meses todo o suporte técnico será realizado por email ou plataforma própria para o efeito. No caso de existir necessidade de deslocação presencial ao cliente, serão cobrados *fees* adicionais.
  - Custos relativos ao alojamento da solução em *data center*.
- b) **Pricing (fee por utilizador)** - vem através do pagamento de um *fee* por utilizador, o qual é determinado por intervalos de número de utilizadores em cada empresa. Dentro deste valor inclui-se: a manutenção, o suporte, as evoluções na plataforma. Por exemplo:
- 0 a 250 pessoas: X€ por utilizador;
  - 250 a 500 pessoas: Y€ por utilizador;
  - 500 a 800 pessoas: W€ por utilizador.
- c) **Outros:**
- **Consultoria** - caso o cliente queira que se faça a adaptação do questionário, uma maior personalização a nível de *layout*, incluindo o logótipo, alteração das cores, entre outros.
  - **SMS cobrados mensalmente de acordo com a utilização** (será enviado relatório)
  - **Acompanhamento pós 3 meses**
  - **Gestão de projeto mensal**
    - i. Adaptação do questionário ao longo do programa
    - ii. Produção de relatórios estatísticos relativamente à taxa de utilização do programa, aos indicadores estatísticos das dimensões chave a ter em

consideração na empresa, por direção, geografia, ou outros critérios (medindo a saúde de forma continuada).

- iii. Recomendações de como atuar de forma geral e forma mais específica (de acordo com os resultados *outliers* resultantes do relatório). Recomendações podem variar entre dinamização específica do programa, programas de sensibilização sobre temas relacionados com o bem-estar, entre outros.
  - iv. Preparação de *newsletter* mensal com principais informações úteis de incentivo à promoção de cultura e bem-estar e divulgação de iniciativas associadas ao Taking Care.
- **Produção de Relatórios mensais de resultados**
  - **Preparação de *newsletter mensal***

### **9.3 Canais de Distribuição (*Place*)**

O produto Taking Care é um produto B2B (Business to Business) de venda direta ao cliente e respetiva implementação. Estará disponível para utilização do cliente através de *browser IE11 e Chrome*, e foi desenvolvido para ser *web responsive*, ou seja, pode ser utilizado através de computador e do telemóvel, seja em sistema IOS, Android e Microsoft.

### **9.4 Promoção**

#### Objetivos gerais de comunicação

- Dar a conhecer o novo produto que chega ao mercado empresarial;
- Lançamento do produto junto do público-alvo;
- *Awareness* da temática inerente ao produto: saúde e bem-estar nas empresas.

#### Objetivos operacionais de comunicação

- Criação de uma marca com uma forte notoriedade, com o selo “Jason Associates”
- Posicionamento de excelência e irreverência, como solução única que chega ao mercado;
- Identidade gráfica aliada ao tema e seguindo a irreverência da Jason Associates;

- Desenvolvimento dos conteúdos com linguagem simples, fáceis de entender, e com a capacidade de tocar emocionalmente o cliente;

#### 9.4.1 Estratégia e meios de comunicação:

##### **Fase 1: Pré-lançamento do Produto | Estratégia comercial**

Nesta fase, a estratégia de comunicação e lançamento do produto, tem como objetivo dá-lo a conhecer ao mercado, nomeadamente aos atuais clientes, numa base de contacto direto. Pretende-se que os atuais clientes da Jason Associates conheçam o novo produto que chegará ao mercado.

##### **Comunicação *Bellow the line***

- **Canal online**
  - ***E-Marketing*** – a primeira ação comercial será o envio de *e-mail* direto aos clientes da Jason Associates, com o objetivo de provocá-los e fazer um *push* de uma conversa direta com o cliente e seguir-se reunião comercial. Em cada reunião comercial, o produto deve ser apresentado de forma customizada a cada cliente, e experimentado, para que haja uma maior perceção na prática da ferramenta, e uma forte ligação emocional. O e-mail pode direcionar os clientes para uma:
    - ***Landing page:*** informação comercial do produto Taking Care;  
<http://jasonassociates.com/empresa/takingcare>

##### **Fase 2: Lançamento do Produto**

Pretende-se fazer o lançamento oficial do produto para o mercado em geral através dos *media* especializados, e que estes inclusive possam ter uma experiência viva com a ferramenta, para melhor conseguirem comunica-la ao mercado.

##### **Comunicação *Bellow the line***

- **Canal Offline**
  - **Evento:** Conferência de imprensa com *media* especializados, previamente selecionados (Marketeer, Briefing, Human Resources Portugal, InfoRH,

Human, RH Online, Observador, Jornal de Negócios) para dar a conhecer o produto e poderem experimentar a plataforma para melhor a comunicarem;

### Comunicação *Above the line*

- **Canal Offline**

- **Imprensa:** Será enviado o *press release* pós evento, para os media. O facto de ser enviado apenas depois da realização do evento, prende-se com o facto de, reter a atenção destes no evento. (Marketeer, Briefing, Human Resources Portugal, InfoRH, Human, RH Online, Observador, Jornal de Negócios); Pretende-se ainda a negociação de entrevista no canal televisivo SIC Noticias, no programa Imagens de Marca.

### **Fase 3: Pós lançamento mediático do produto**

Numa terceira fase, já com o projeto a ser implementado em algumas organizações, o objetivo será dar continuidade de *awareness* à temática central: de saúde e bem-estar no contexto empresarial, através de Newsletters com dados vivos da atualidade, provenientes dos atuais clientes Taking Care e através destes dados vivos, atrair a atenção de potenciais clientes. Nesta fase, pretende-se organizar determinadas tertúlias para debater estes temas e colocar o Taking Care na agenda dos decisores empresariais.

### Comunicação *Bellow the line*

- **Canal Online**

- **E-marketing:** envio de *newsletters* mensais para os clientes da Jason Associates, com o desenvolvimento de temáticas abordadas pela plataforma, bem como dados vivos dos clientes que estarão a utilizar já o produto. O objetivo é não só criar *awareness* ao tema do bem-estar e suas dimensões, como também são estes dados da realidade (*storytelling*) e o respetivo tratamento pela Jason Associates que vão suscitar o maior interesse por dos potenciais clientes;
- **Landing page:** informação comercial do produto Taking Care;

- **Canal Offline**

- **Eventos:** realização de tertúlias, em forma de pequeno- almoço/ almoço temático, com o objetivo de debater temáticas acerca do bem-estar

empresarial, com partilha de casos das empresas participantes, fomentando a criação de trabalho em rede e troca de partilhas e desafios entre empresas. **Nestes eventos pretende-se ainda** conciliar o debate dos principais desafios com que atualmente as organizações se deparam, e contar com um *key note speaker* especialista sobre determinado tema do bem-estar. Estes eventos podem ser realizados em parceria com os eventos da Human Resources.

#### **9.4.2 Suportes de comunicação a utilizar:**

- *E-mail marketing*;
- *Landing page*, onde estará disponível a brochura comercial (2 a 3 páginas);
- *Newsletters* temáticas, que agregam resultados de atuais clientes do produto, juntamente com temas abordados de especialistas técnicos;
- *Press release*;
- Materiais para apresentação no evento e conferência de imprensa;

#### **9.4.3 Principais mensagens-chave a transmitir em cada meio (objetivos)**

- Email marketing
  - Colocar na agenda do cliente a solução inovadora que chega ao mercado para promover a saúde e bem-estar da empresa;
  - Dar a conhecer previamente o produto ao atual cliente;
  - *Push* para uma reunião comercial;
- Brochura comercial disponível através da *landing page*
  - Resumo de uma a duas páginas, onde consta o que é o Taking Care, porquê a sua importância, descrição de algumas das variáveis que influenciam o bem-estar, e os benefícios de cada organização ao aderir a este produto.
- *Newsletters* temáticas e resultados
  - Desenvolvimento teórico sobre temática do bem-estar, com opinião de um perito técnico, acerca de:

- Envolvimento
- Emoções positivas
- Relações positivas
- Significado/propósito do trabalho
- Realização
- Gestão de stress
- Saúde e bem-estar.
- *Em cada newsletter irá constar o Storytelling de atuais clientes do Taking Care, com resultados vivos.*
- Press release
  - Títulos e subtítulos atraentes
  - Explicar o Taking Care como solução inovadora que chega ao mercado e que vem resolver a saúde das empresas, fomentado maior bem-estar organizacional; porque é que surge esta necessidade e em que contexto; quais os benefícios para as empresas aderentes; contactos da Jason Associates.
- Evento
  - Dar a conhecer o produto, através da sua experiência experimental.

Podemos ver de seguida, na Figura 14, a calendarização do plano de comunicação com as respetivas atividades.

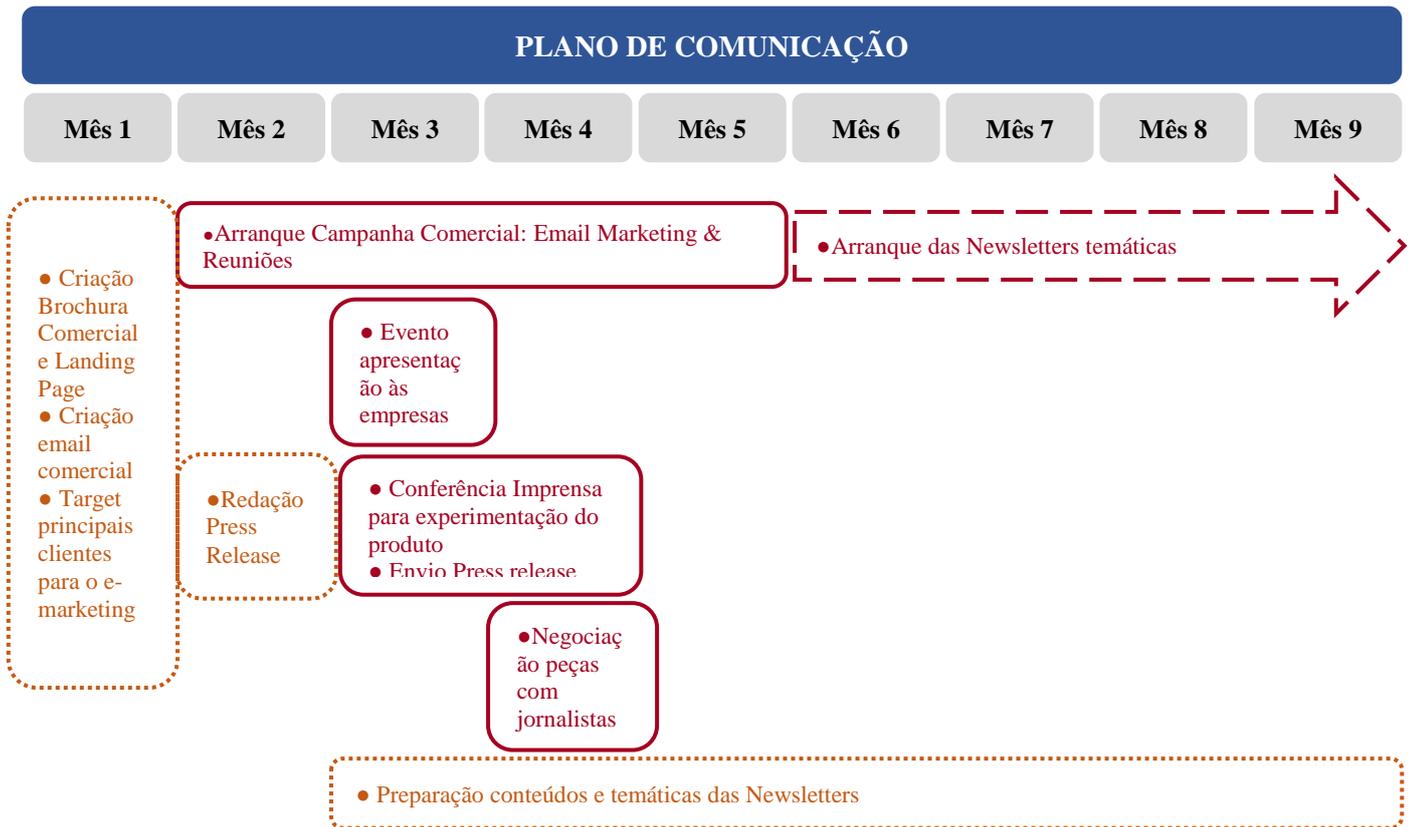


Figura 14: Calendarização do Plano de Comunicação

### 9.5 Process

Após o processo de venda ao cliente, a Jason Associates irá realizar sessões de sensibilização e *engagement* das chefias para participação no programa, por forma a facilitar a disseminação do programa pela organização. Haverá ainda sessões de alinhamento com Diretores de Recursos Humanos e chefias pré-implementação, para que estes adotem o produto e promovam a sua utilização interna.

De seguida procede-se à implementação do programa internamente e respetivas adaptações caso seja solicitadas pelo cliente, podendo este usufruir de 3 meses de suporte personalizado (mail e telefone) sendo que após os 3 meses todo o suporte técnico será realizado por email ou plataforma própria para o efeito.

O cliente pode optar ainda que a gestão de projeto seja feita por uma equipa externa à sua equipa de recursos humanos, contratando nesse caso uma equipa da JA, que terá as responsabilidades:

- Adaptação do questionário ao longo do programa;

- Produção de relatórios estatísticos relativamente à taxa de utilização do programa, aos indicadores estatísticos das dimensões chave a ter em consideração na empresa, por direção, geografia, ou outros critérios (medindo a saúde de forma continuada);
- Recomendações de como atuar de forma geral e forma mais específica (de acordo com os resultados *outliers* resultantes do relatório). Recomendações podem variar entre dinamização específica do programa, programas de sensibilização sobre temas relacionados com o bem-estar, entre outros;
- Preparação de *newsletter* mensal com principais informações úteis de incentivo à promoção de cultura e bem-estar e divulgação de iniciativas associadas ao Taking Care.

Relativamente a todo o funcionamento do Taking Care em termos práticos, este está descrito no ponto acima 9.1.2.

## 9.6 People

A equipa de projeto que envolve o desenvolvimento do produto e seu funcionamento operacional está estruturada da seguinte forma:

- **Painel de 7 especialistas em saúde, nutrição e bem-estar:** peritos de diversas áreas responsáveis pelo desenvolvimento do modelo teórico por base do Taking Care:
  - Luís Gonzaga – “Realização e Significado”
  - Zé Pedro Cobra – “Realização e Significado”
  - Vasco Gaspar – “Gestão de stress, Emoções e Relações positivas”
  - Teresa Manafaia – “Saúde e Bem-estar”
  - Minnie Freudenthal – “Saúde e Bem-estar”
  - Pedro Brito – “Engagement”
- **Gestão operacional e acompanhamento ao cliente**
  - Um consultor operacional da equipa de Human Technology Design da JA;
- **Gestão de cliente/ projeto**
  - Um consultor da equipa de Human Technology Design da JA;
- **Equipa IT**
  - Parceria entre Jason Associates e empresa de IT, sob o gestor de projeto da equipa de Human Technology Design da JA;

- **Comunicação & Design:** equipa interna da Jason Associates.

## 9.7 Ambiente

A plataforma tecnológica, no qual assenta o Modelo de Saúde e Bem-Estar Organizacional – Taking Care – tem um *layout* inovador, assente na imagem de marca desenvolvida para o produto, sendo que determinados campos podem ser adaptados a cada cliente, tratando-se de um serviço complementar que a plataforma tem assegurado, conforme a preferência do cliente (cores base, inserção de logótipo e nome do cliente, entre outros). Todos os campos na página base, tem as mensagens simples, e menus muito bem estruturados, para proporcionar a fácil utilização do ponto vista do utilizador. Este é um ponto-chave para uma boa aderência do produto nos seus utilizadores.

## 10. Aspetos legais

O produto Taking-Care faz parte um do portefólio de produtos da Jason Associates – “Soluções Tecnológicas” e da missão da empresa.

Neste sentido, os aspetos legais a ter em conta estão relacionados com a formalização legal da relação da Jason Associates com os membros de painel de especialistas externos à JA, em, termos de prestação de serviços e confidencialidade de dados, bem os contratos de parceria com os parceiros e fornecedores de serviços (empresa informática). Todos os documentos contratuais são elaborados pelo departamento jurídico da Jason Associates. A equipa jurídica deve ainda salvaguardar os critérios a nível legal de proteção de dados dos utilizadores da ferramenta, com cada empresa que adquiri o produto.

## 11. Tecnologia

Sendo o Taking Care um projeto dentro do portefólio da Jason Associates de Soluções Tecnológicas, tal como o nome indica, tem na sua génese de funcionamento a tecnologia como base.

Como fator crítico de sucesso no desenho e desenvolvimento deste produto, a Jason Associates desenvolveu uma equipa interna, capacitada com *know how* tecnológico, para aliar os dois mundos para o sucesso dos seus projetos: a tecnologia (ao nível de desenho da

ferramenta, arquitetura, processos e funcionamento) e a solução de capital humano, adequada às necessidades do cliente.

Para completar o *output* tecnológico na prática, a equipa da JA trabalha com um parceiro tecnológico de referência.

Para a implementação do produto, não é necessário qualquer tipo de licenciamento por parte do cliente, pois trata-se de um produto tecnológico *as a service*.

O *setup* da tecnologia na empresa cliente exige o alojamento da solução em *datacenter* uma diligência técnica que inclui: normas de segurança, proteção de dados, definição de opção *single sign user*, testes, adaptação de *layouts*, customização de *back-office*, níveis de compatibilidade para envio de *emails* e *reminders* de *outlook*, ajustes ao *front-office*, entre outros.

Relativamente à utilização do produto por parte do utilizador esta é sempre de cariz tecnológico. O produto Taking Care estará disponível para utilização do cliente através de *browser IE11 e Chrome*, e foi desenvolvida para ser *web responsive*, ou seja, pode ser utilizada através do telemóvel, seja em sistema IOS, Android e Microsoft.

Os alertas de respostas e dicas do Sistema podem surgir através de envio de SMS, ou alertas programados no calendário Outlook, de acordo com a escolha que o utilizador programar.

Neste sentido, é necessário a utilização de telemóvel, e computador com Software Microsoft, com acesso a internet, tanto por parte dos utilizadores, como por parte da equipa de acompanhamento, que fará o suporte técnico do projeto (através de email e telefone).

Como ferramenta de comunicação do projeto será necessário desenvolver uma *landing page*, re-direccionada para o *website* institucional da empresa.

Por último, para a realização das atividades previstas de comunicação e e-marketing, vai ser necessário utilizar o programa de envio de *newsletters*, utilizados *in house* pela Jason Associates, não sendo necessário recorrer a nenhuma aquisição.

## 12. Formas de implementação

O processo de implementação irá levar cerca de um ano. Após a identificação da oportunidade e pertinência desta iniciativa em Outubro de 2016, têm sido seguidas determinadas atividades chave para a concretização do produto. Era esperado a conclusão de desenvolvimento de produto em Fevereiro 2017, para que de seguida se iniciasse a estratégia de lançamento e as suas atividades comerciais e de comunicação inerentes. Contudo, por motivos de planeamento

organizacionais, o lançamento do produto foi adiado com previsão de acontecer ainda no ano de 2017.

Assim, de seguida, enumero os principais recursos chave e atividades, e a sua respetiva calendarização, para a colocação do produto Taking Care no mercado:

- A. Estrutura organizacional definida: equipa de projeto (gestão projeto, peritos técnicos, gestão e acompanhamento/apoio de cliente, equipa tecnológica, design e comunicação)
- B. Estratégia de produto definida
- C. Definição da estratégia comunicação Concretização da imagem e *design*
- D. Manter a boa relação com o Parceiro fornecedor tecnológico
- E. Ferramenta tecnológica desenvolvida, e testada com sucesso
- F. Conteúdos de comunicação para arranque comercial
- G. Ativação do plano comercial (e-marketing)
- H. Ativação do plano comunicação (conteúdos, lançamento nos meios, e preparação eventos)

Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9
A-B-C-E ←-----●								
D ----->								
F ←-----●								
	G	----->						
	H	----->						

Tabela 4: Calendarização das principais atividades para a implementação do produto.

### 13. Conclusões e limitações

O presente trabalho foi elaborado com o intuito de desenhar a estratégia de produto e comunicação do Taking Care. Numa primeira fase, após a revisão cuidada da literatura foi possível compreender a importância do meio envolvente e a influência que este exerce na vida das organizações e das pessoas. Por outro lado, o indivíduo (pessoas) considerado principal recurso e fator diferenciador nas organizações, bem como a importância que tem na

performance destas. Através da revisão de literatura foi possível reconhecer como os indivíduos estão permanentemente sujeitos a diferentes pressões na sua vida, a nível pessoal, profissional (quer pelo desempenho da sua função, quer pela organização no seu todo). É neste sentido que o produto Taking Care vai intervir, permitindo aferir o bem-estar das pessoas, através de sete dimensões diferentes, e ao mesmo tempo encontrar estratégias e incutir rituais que permitam ultrapassar os maus hábitos/ maus resultados de saúde e bem-estar.

O modelo teórico de “Exigências-Recursos” de Bakker e Demerouti (2007) permitiu compreender que pessoas com muitas exigências e poucos recursos, naturalmente terão problemas de bem-estar, com repercussões negativas nos resultados da organização. Por outro lado, o acesso a mais recursos e menos exigências promovem um maior *engagement* e por sua vez, reflete-se em melhores resultados organizacionais.

A este nível, foi muito importante constatar através da revisão de literatura, que as intervenções mais eficazes para prevenir o *burnout* e promover o *engagement* combinam medidas específicas a nível organizacional e individual.

A revisão de literatura permitiu verificarmos que as dimensões avaliadas pelo Taking Care ( i. envolvimento, ii. emoções positivas, iii. relações positivas, iv. significado/propósito do trabalho, v. realização, vi. gestão de stress e vii. saúde e bem-estar) permitem uma análise e avaliação abrangente da saúde e bem-estar organizacional tendo em conta a literatura.

Considerando a importância de um novo produto ter como base modelos teóricos validados e testados, neste caso específico, tendo em conta a ampla aplicação do modelo de referência “Exigências-Recursos” (Bakker e Demerouti, 2007), consideramo-lo como base teórica de apoio ao produto Taking Care, ainda não testado, e o qual abrange a análise do bem-estar da pessoa a três níveis: pessoa, equipas e organização.

Para o lançamento e colocação do produto no mercado, são apresentadas as ações e respetivas estratégias para um posicionamento adequado e lançamento eficaz deste produto inovador no setor. A forma irreverente e disruptiva com que a Jason Associates aborda os problemas e desafios nas organizações é um dos seus pontos diferenciadores. Pretende-se que este projeto não seja uma exceção.

Um ponto fulcral no sucesso da comunicação deste produto é dá-lo a conhecer como uma mais valia ao seu *target*, e as mais valias em termos de *performance* que o mesmo trará às organizações, complementando os processos internos e permitindo uma promoção de saúde e bem estar de forma viva e interativa. Por outro lado, é fundamental uma boa experiência experimental

por parte do cliente, no sentido de o conquistar do ponto de vista emocional, para que veja este projeto como um investimento pertinente.

O funcionamento tecnológico da plataforma e a boa relação criada com parceiro de IT é fundamental estarem no dia-a-dia do gestor de produto.

Como limitação técnica, não foi desenvolvido a marca, e todos os materiais de comunicação, bem como logótipo. Pretende-se desenvolver a imagem com o departamento de comunicação e design da Jason Associates, bem como logo de seguida, preparar o conteúdo de comunicação de cada um dos meios.

Senti em múltiplas alturas que a minha posição externa à organização, enquanto consultora estratégica, nem sempre foi fácil do ponto de vista de acesso a informação, e limitou muito a minha tomada de decisão nos momentos desejados. O planeamento alinhado com a empresa no início do ano de 2017 foi alterado por esta no final do primeiro quadrimestre, tendo sido apenas comunicado mais tarde, revelando alguma dificuldade de interação e abertura por parte da empresa em alguns momentos chave, decisivos no desenvolvimento do meu trabalho, para que cumprisse com o máximo rigor, o planeamento real da empresa.

Senti que o facto de não fazer parte da equipa operacional da Jason Associates, dificultasse a minha envolvimento na operação e desenho do projeto, limitando bastante o meu acesso a informação essencial no desenho e análise estratégica do produto.

Outra limitação operacional diz respeito à realização das entrevistas na fase de investigação. Inicialmente tinha sido proposto a realização de entrevistas a um mínimo de 8 empresas de diferentes setores a nível nacional, enquadrados no segmento alvo do produto. Por motivos de saúde que limitaram a disponibilidade no decorrer do presente projeto, não foi possível concretização das mesmas no seu todo. Assim, não nos é possível tirar conclusões a partir das duas entrevistas realizadas, mas foi possível aferir a uma aceitação positiva e a pertinência de aquisição do produto.

Inesperadamente, uma das fases do projeto que mais me aliciou foi o desenvolvimento da revisão cuidada da literatura, com que me deparei com muitas teorias e investigação científica nesta área do bem-estar organizacional, que tanto considero pertinente nos nossos dias.

Concluo o projeto com a certeza que as empresas têm ao seu alcance mais uma solução inovadora e consistente, que põe no centro as Pessoas e a preocupação com o seu bem-estar.

## Referências bibliográficas

- Aldana SG, Anderson DR, Adams TB, Whitmer RW, Merrill RM, et al. 2012. A review of the knowledge base on healthy worksite culture. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*.
- American Psychological Association**. 2014. Work and well-being survey. Rep., Washington, DC.
- ANSOFF, H. I. 1965. *Corporate strategy*. New York, NY: McGraw-Hill
- Bakker AB, Demerouti E, Sanz-Vergel AI. 2014. Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* Vol. 1: 389-411.
- Bakker AB, Hakanen JJ, Demerouti E, Xanthopoulou D. 2007. Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, Vol. 99, No. 2, pp. 274–284
- Banco de Portugal**. 2017. Boletim Económico
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. 2006. *Strategic management and competitive advantage*. Upper Saddle River: Prentice Hall
- Barczak, G. 1995. New product strategy, structure, process, and performance in the telecommunications industry, *Journal of Product Innovation Management* 12: 224–234.
- B Corporation**, www.bcorporation.net. Acedido em Março 2017.
- Bhuiyan, N. 2011. A framework for successful new product development, *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol.4, No.4, 746-770.
- Booz, Allen, & Hamilton. 1982. *New product management for the 1980's*. New York: Booz, Allen & Hamilton, Inc.
- Caetano, A. e Silva, S. A. 2010. Bem-estar subjetivo e saúde no trabalho, in Lopes, M. P. Ribeiro, R. B., Palma, P. J. e Cunha, M. P. (eds), *Psicologia Aplicada*, Lisboa: Recursos Humanos Editora
- Chang, C. 2015. Entrepreneurial orientation, communication strategies, and new product success: a theoretic model, *Academy of Strategic Management Journal*, 1, p. 1.
- Cooper, R. (2000). Doing it Right: Winning with New Products. *Ivey Business Journal*, 64 (10), 54-60
- Daniel, R. 1961. Management data crisis. *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 111-112.
- DeFrank, R. S., & Ivancevich, J.M. 1998. Stress on the job: An executive update. *Academy of Management Executive*, 12(3), 55–66.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., e Smith, H. L. 1999. Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 25, 276–302.
- Diener, E. 2000. Subjective well-being, the science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55 (1), 34-43
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions**. 2009. Annual review of working conditions in the EU 2008–2009. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Freudenberger HJ., 1974. Staff burnout. *Journal of Social Issues*. Vol.30, pp.159–165

- Grawitch, M, Ballard, D, & Erb, K 2015. To Be or Not to Be (Stressed): The Critical Role of a Psychologically Healthy Workplace in Effective Stress Management, *Stress & Health: Journal of The International Society for The Investigation of Stress*, 31, 4, pp. 264-273. *BMC Public Health*, HealthyWork, no. 10896.
- Heaney, C. 2003. Worksite Health Interventions: *Targets for Change and Strategies for Attaining Them*. In: Quick JC, Tetrick LE, (eds.) *Handbook of Occupational Health Psychology*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Jarman, L, Martin, A, Venn, A, Otahal, P, & Sanderson, K. 2015. Does workplace health promotion contribute to job stress reduction? Three-year findings from Partnering. *BMC Public Health*. pp.2-10
- Kahn WA., 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management*, Vol.33, N.4, pp 692-724
- Kahneman, D., Diener, E., e Schwartz, N. (Eds.). 1999. *Well-being: Foundations of hedonic psychology*. New York: *Russel Sage Foundation*
- Karasek Jr, R. A. 1979. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 285-308.
- Karasek, R. & Theorell, T. 1990. *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. *Nueva York: Basic Books*.
- Keyes, C. L. M. 2007. Promoting and Protecting Mental Health as Flourishing - A Complementary Strategy for Improving National Mental Health. *American Psychologist* 62, Vol. 62, No. 2, 95-108
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D. & Ryff, C. D. 2002. Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022
- Kompier, M. 2003. *Job design and well-being*. M. J. Schabracq, J.A. M. Winnubst, C. L. Cooper (Eds). *The Handbook of Work and Health Psychology*. Chichester: John Wiley.
- Längele A. 2003. Burnout: existential meaning and possibilities of prevention. *European Psychotherapy*. Vol. 4 , pp.107-121
- Layard, R. 2005. *Happiness: Lessons from a New Science*. London: Penguin.
- Levitt, T. 1981. Marketing intangible products and product intangibles, *Harvard Business Review*, 59, 3, pp. 94-102, Health Business Elite
- Liao, C. Lin, C. & Fu, Y. 2016, *Integrative model for the selection of a new product launch strategy, based on ANP, TOPSIS and MCGP: a case study*, *Technological & Economic Development of Economy*, vol. 22, no. 5, pp. 715-737.
- Lois E. Tetrick, Carolyn J. Winslow. 2015. Workplace Stress Management Interventions and Health Promotion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Department of Psychology, George Mason University, Vol. 2: pp.583-603.
- Maslach C, Jackson SE. 1984. Patterns of burnout among a national sample of public contact workers. *Journal of Health and Human Resources Administration*. Vol. 7, pp.189-212
- Maslach C, Leiter MP. 2008. Early predictors of burnout and work engagement. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93, pp.498-512
- Mas Familia Foundation, <http://www.masfamilia.org/>. Acedido em Março 2017.

- Melhores Empresas para Trabalhar**, <http://www.melhoresempresasparatrabalhar.pt>. Acedido em Março 2017.
- Nadia Bhuiyan 2011. A framework for successful new product development. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 4(4):746-770.
- Organização Mundial de Saúde**. 1946. Preâmbulo da Constituição da Organização Mundial de Saúde, adotado pela Conferência Internacional de Saúde, Nova Iorque, 19 de junho a 22 de julho de 1946; assinado em 22 de julho de 1946 pelos representantes de 61 Estados (Documentos Oficiais da Organização Mundial da Saúde, nº 2, p.100)
- Organização Mundial de Saúde**. 2010. Ambientes de trabalho saudáveis: Um modelo para ação, para empregadores, trabalhadores, formuladores de políticas e profissionais.
- Parry, M. & Song, M. 1996. What separates Japanese new product winners from losers. *Journal of Product Innovation Management*, 13, 422-439.
- PORTER, M. E. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance*. New York: Free Press.
- Robinson, W. Y.; Forneel, C.; Sullivan, M. 1992. Are market pioneer intrinsically stronger than later entrants? *Strategic Management Journal*. 13: 609–624.
- Rockart, J. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 238-241.
- Seligman, M. E. P. e Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5–14
- Tetrick LE, Quick JC. 2011. *Overview of occupational health psychology: public health in occupational settings*. Handbook of Occupational Health Psychology, ed. JC Quick, LE Tetrick, pp. 3–20.
- The Great Place to Work**, <http://www.greatplacetowork.pt>. Acedido em Março 2017.

## 14. Anexos

### **Anexo A: Informação detalhada de Prémios, Distinções e Certificações na área do bem-estar e saúde no trabalho**

#### **a) The Great Place to Work**

O Great Place to Work® surgiu em 1981, pela iniciativa de um editor de Nova Iorque que incentivou dois jornalistas de negócios – Robert Levering e Milton Moskowitz – a escrever um livro denominado As 100 Melhores Empresas para Trabalhar na América. Embora fossem um pouco sépticos, encontraram 100 empresas que puderam ser incluídas no livro, e começaram uma jornada que levaria mais de 25 anos de pesquisa, reconhecimento, e criação de excelentes locais de trabalho.

Qual a principal questão por detrás da grande pesquisa de ambos? Consiste em que a chave da criação de um Great Place to Work não se resume a um conjunto prescrito de benefícios, programas e práticas para o colaborador, mas também na formação de relações de alta qualidade no local de trabalho — relações caracterizadas pela confiança, orgulho, e camaradagem. Essas relações não são uma atividade "leve", mas as principais direcionadoras que ajudam a melhorar o desempenho dos negócios de uma empresa. O papel da confiança no local de trabalho tornou-se essencial não só para o primeiro livro em 1984, mas também para a sua sequência em 1988, *A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good - And Most So Bad?*.

Foram estas perspetivas que levaram à fundação do Instituto Great Place to Work. Os líderes empresariais de todo o mundo adotaram os modelos e as metodologias do Great Place to Work como uma forma valiosa de medir e criar locais de trabalho excelentes. Em 1997, a Fortune (nos Estados Unidos) e a Exame (no Brasil) uniram-se com o departamento de pesquisa do Instituto para produzir a primeira lista das 100 Melhores Empresas para Trabalhar com rankings de locais de trabalho. O Great Place to Work foi gradualmente abrindo unidades nos 45 países um pouco por todo o mundo, com mais crescimento previsto nos próximos anos.

- Great Place to Work® em Portugal

Portugal foi o primeiro país da Europa a publicar o ranking das Melhores Empresas para Trabalhar em 2000, edição então coordenada por Sandrine Lage. Desde então, há mais de uma década que este estudo é publicado no nosso país. A fundação do Instituto em Portugal surge em 2003, a cargo de Sandrine Lage, que fica então responsável pelo start-

up da atividade, bem como pelo lançamento da marca a nível nacional. Entretanto, adquire a representação do Great Place to Work Institute no país.

- Como particularidade a nível mundial, o Instituto português destaca-se por um incomparável eco nos *media*: no espaço de um mês, e aquando da publicação anual das Melhores Empresas Para Trabalhar em Portugal, a média de retorno de investimento (ROI), assim como a cobertura editorial equivalente a espaço publicitário, situa-se próxima dos € 2,000.000 (€ 1.994.492,75 - dados de 6 de Março a 5 de Abril de 2012), contando com a divulgação em meios de referência e em diversos canais de televisão.

Reconhecido pela sua inovação, o Great Place to Work® Institute Portugal promove prémios como as Melhores Empresas para Trabalhar para Mulheres e Jovens, ou os prémios de Responsabilidade e de Formação e Liderança para a Sustentabilidade, iniciativas atualmente restritas ao Instituto em Portugal.

Atualmente, o Great Place to Work Institute une-se às empresas mais inovadoras e de sucesso em todo o mundo para criar, estudar e reconhecer os ambientes de trabalho de excelência. Durante um ano, habitualmente o Great Place to Work trabalha com mais de 5.500 empresas, representando mais de 10 milhões de colaboradores. Estas parcerias estabelecem de uma forma contínua uma experiência única, incluindo a comparação de múltiplas culturas de locais de trabalho de diferentes áreas e setores e o conhecimento das melhores práticas em todo o mundo. As nossas listas de Best Companies são publicadas e divulgadas nos principais meios de comunicação em todo o mundo, para uma população de mais de 25 milhões de leitores. A combinação deste trabalho de orientação direta e de cobertura dos *media* são essenciais para saber como criar uma sociedade melhor ajudando as empresas a transformar os seus locais de trabalho.

- Motivação do Great Place to Work

Acreditam que qualquer empresa pode ser um excelente lugar para trabalhar e o Great Place to Work® existe para fazer isso acontecer. Com um profundo respeito pelas organizações consideradas pelos seus colaboradores como Melhores Empresas para Trabalhar. Os líderes destas empresas são os protagonistas, e têm admiração pelo que estas empresas representam — pontos de esperança em algo que muitas vezes parece ser um mar de mediocridade em termos de ambiente de trabalho.

Acreditam que a mudança pode ser alcançada da melhor forma quando se encoraja as organizações a aspirar tornarem-se o melhor que podem ser, em vez de pedir que corrijam o que está errado. É por isso que a nossa abordagem é positiva. Ao focar os exemplos das

Melhores Empresas para Trabalhar, espalham as boas notícias de que qualquer empresa, em qualquer lugar pode seguir os seus passos.

A partir do estudo mundial das Melhores Empresas para Trabalhar, aprenderam que a confiança é um fator diferenciador fundamental. Isto é aplicável a todas as empresas, independentemente da cultura nacional, do setor, da dimensão ou da idade. Ao elevar o nível de confiança no ambiente de trabalho, qualquer empresa pode melhorar os resultados do seu negócio, já que a cooperação e a inovação dependem da confiança.

- Diferenciação

As outras empresas podem oferecer produtos e serviços competitivos, mas o Great Place to Work não tem concorrentes. Nenhuma outra empresa partilha a sua missão social única. Outros podem ajudar as empresas a melhorar o seu ambiente de trabalho, mas o empenho do Great Place to Work é em ajudar as empresas a transformarem a sua cultura. As Melhores Empresas para Trabalhar são qualitativamente diferentes devido ao impacto que a confiança tem nas relações estabelecidas no local de trabalho.

Acreditam na mudança da qualidade da vida profissional para todos os colaboradores, em todo o mundo. Como pioneiros deste movimento social, encorajamos todos aqueles que desejam criar os seus próprios excelentes ambientes de trabalho. Como nós, desejam construir uma sociedade melhor para os colaboradores, em todo o mundo.

- The Great Place to Work no Mundo contribui para esta missão social de diversas formas:
  - Como especialistas mundiais em excelentes ambientes de trabalho, publicamos listas e rankings que identificam e classificam As Melhores Empresas para Trabalhar no Mundo.
  - Os nossos modelos para compreender a cultura dos locais de trabalho levaram-nos a desenvolver ferramentas de avaliação de ambientes de trabalho inigualáveis, que ajudam as empresas a interpretar a cultura do seu local de trabalho e a decidir como podem lançar iniciativas de mudança.
  - Os nossos conceitos simples, mas poderosos, permitiram-nos desenvolver workshops e cursos de formação para líderes e colaboradores, de modo a ajudá-los a promover um excelente ambiente de trabalho.
  - Sendo o nosso papel único, como principal árbitro da excelência no local de trabalho, ajudamos a promover comunidades de empresas e indivíduos com posturas semelhantes, através das nossas conferências e networks (presenciais e online), que oferecem oportunidades para troca de experiências.

- A nossa pesquisa contínua — e a nossa base de dados ímpar, das Melhores Empresas para Trabalhar em todo o mundo — permite-nos partilhar histórias e reflexões sobre os excelentes locais para trabalhar, através de publicações e de recursos online em todo o mundo.

Como promotores deste ideal de cultura do ambiente de trabalho, o Great Place to Work empenha-se constantemente em manter o mais elevado nível de integridade. Desenvolvem as listas das Melhores Empresas para Trabalhar de maneira completamente independente, sem consideração a quaisquer relações comerciais que possam desenvolver com qualquer empresa em particular. Os clientes são dirigentes e colaboradores comuns das mais diversas organizações. O objetivo é melhorar a qualidade da sua experiência no seu ambiente de trabalho.

Finalmente, procuram criar um excelente ambiente de trabalho para eles próprios. Devem seguir os princípios que defendem e propõem para as outras organizações.

- Metodologia



O Great Place to Work® Institute reconhece, através da lista das Melhores Empresas para Trabalhar, os ambientes de trabalho de excelência em mais de 45 países em todo o mundo.

A metodologia do Great Place to Work® é reconhecida como rigorosa e objetiva na definição do padrão das Melhores Empresas para Trabalhar para uso comercial, académico e governamental. Os resultados são publicados anualmente através de meios de comunicação de prestígio em todo o mundo, tais como a revista Fortune, Handelsblatt, e o Le Figaro Économie.

O *insight* inigualável na cultura do ambiente de trabalho adquirida através deste estudo permite apoiar as empresas/ organizações nos seus esforços para melhorar e desenvolver o ambiente de trabalho, recriando estratégias que ultrapassam as dos concorrentes diretos. Os relatórios e o feedback disponibilizado são destinados a proporcionar conhecimentos práticos e ferramentas necessárias para o ajudar na transformação do seu ambiente de trabalho.

### **b) Revista Exame: “Melhores empresas para trabalhar”**

A eleição das Melhores Empresas para Trabalhar é uma iniciativa desenvolvida pela revista EXAME em parceria com a consultora Everis e a AESE Business School.

A EXAME, a AESE e a Everis, parceiras neste projeto, acreditam que as empresas e os respetivos setores onde estão inseridas têm características e especificidades diferentes, bem como perfis e níveis de capacitação diferenciados nos seus colaboradores. Por outro lado, necessita-se cada vez mais uma atuação responsável por parte das empresas perante a sociedade, e todas estas preocupações deverão ser refletidas neste estudo. Assim, um dos objetivos desta reformulação, mais do que identificar uma boa empresa para trabalhar, é antes reconhecer boas empresas para as pessoas e para a sociedade.

A iniciativa “Melhores Empresas para Trabalhar – EXAME/EVERIS/AESE” tem como objetivo distinguir as organizações que, tendo um bom clima organizacional, se destacam pela sua atitude responsável perante os seus colaboradores e a sociedade.

O estudo consiste numa análise multidimensional que conjuga a aferição do índice global de satisfação do colaborador com a avaliação do grau de atuação responsável da sua Empresa perante a sociedade.

### **c) Prémio Excelência no trabalho**

“Prémio Excelência no Trabalho”, visa premiar as empresas que se destaquem pela implementação de boas práticas e por uma elevada satisfação dos colaboradores.

O Prémio Excelência no Trabalho é o maior estudo de satisfação dos colaboradores em Portugal desenvolvido pela Heidrick & Struggles em parceria com a Human Resources Portugal e o INDEG-IUL, através do qual se analisa o estado de arte das práticas de recursos humanos em Portugal e se premeiam as entidades que mais investem e apostam nesta área.

O Prémio Excelência no Trabalho é um estudo de clima organizacional e desenvolvimento do capital humano, realizado pela Heidrick & Struggles, em parceria com a Human Resources Portugal e o INDEG-IUL, através do qual se analisa o estado de arte das práticas de Recursos Humanos em Portugal e se premeiam as entidades que mais investem e apostam nesta área.

Através do Prémio Excelência no Trabalho, pretendem não só apurar e premiar as empresas que apresentam um melhor clima organizacional e que se destacam como entidades de excelência no desenvolvimento do capital humano em Portugal, mas igualmente dar, a

cada empresa participante, a oportunidade de adquirir informação relevante para a identificação de áreas fortes e de melhoria na gestão do seu ativo humano.

Independentemente da classificação, todas as empresas que sejam incluídas no ranking final receberão informação confidencial sobre o seu posicionamento global face ao mercado. Apenas as empresas cujo *ranking* final permita a atribuição de prémio serão alvo de divulgação pública.

A participação é totalmente gratuita, não representando para a empresa qualquer custo.

O Prémio “Excelência no Trabalho” teve a sua 1ª edição em 2010, sendo resultado de um processo de maturação e evolução face a modelos seguidos em anos anteriores. Com este prémio, pretende-se sensibilizar o mercado para a importância da gestão do Capital Humano nas suas várias dimensões, reconhecendo e premiando as empresas que se destaquem pelo nível de boas práticas implementadas e pela elevada satisfação dos seus colaboradores.

O objetivo fundamental das empresas é aliar níveis máximos de produtividade com a máxima satisfação dos seus colaboradores, sendo estes desígnios indissociáveis. Só com elevados níveis de satisfação se poderão obter bons índices de produtividade e, por consequência, melhores resultados para as empresas. Cada empresa, de acordo com as suas características, deverá ter as suas próprias metas para atingir este objetivo, não existindo aqui receitas únicas. Aliás, a mesma empresa, em diferentes fases do seu desenvolvimento, terá seguramente metas e prioridades distintas.

De todo o modo, e tendo como referência as dimensões analisadas no Prémio Excelência no Trabalho, a aposta deverá sempre incidir em quatro eixos fundamentais: a Excelência da Dinâmica Organizacional (i.e., aprendizagem contínua, orientação estratégica e orientação para o cliente), a Excelência dos Processos (i.e., informação e comunicação, práticas de liderança, coordenação e integração), a Excelência do Clima (i.e., confiança organizacional, justiça e bem-estar) e a Excelência da Gestão de Recursos Humanos (i.e., condições de trabalho, desenvolvimento de competências e gestão de talentos).

À semelhança da edição anterior, o ‘Prémio Excelência no Trabalho 2011/ 2012’ propõe-se assim dotar as empresas de uma perceção mais clara acerca destes tópicos de forma a atingirem a Excelência nas práticas de Gestão de Capital Humano, desenvolvendo desta maneira a cultura e o tecido empresarial do país.

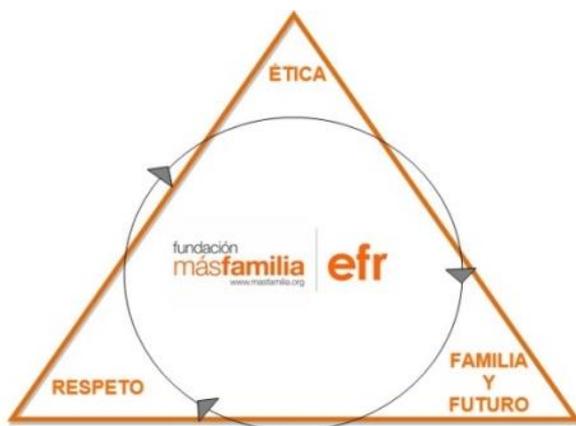
#### **d) MAS FAMÍLIA**

Másfamilia Foundation foi fundada em 2003 como uma organização sem fins lucrativos, independente privada e de caridade, criada e gerida para fornecer soluções inovadoras e

altamente profissionais, onde o certificado EFR é moldado para a proteção e apoio da família e, especialmente daqueles com dependências. A Fundação também desenvolve ações para alcançar uma melhor qualidade de vida e bem-estar das famílias em consideração para o papel importante como um elemento de coesão social.

Desde a fundação, estes acreditam que uma sociedade melhor é aquela em que não são os níveis mais elevados de respeito, justiça, igualdade e responsabilidade para com os seres humanos, valores e ambientes críticos, sem abrir mão de manter altos padrões como o prosperidade e qualidade de nossas vidas está em causa.

- e) Missão: Desenvolver ações de várias esferas da vida que envolvem maior proteção e melhoria da qualidade de vida e bem-estar da família, e especialmente aqueles com dependências dentro dela em consideração o importante papel como elemento de coesão social.
- f) Visão: Sendo um ponto de referência para a reconciliação ea igualdade, com os objetivos, estratégias e ferramentas inovadoras e altamente profissionais para balanceamento: pessoa - família - enterprise – sociedade.
- g) Valores: A gestão da Fundação, com a aprovação do seu Conselho de Curadores



definiu um conjunto de valores. Para este efeito, um primeiro quadro definido princípios orientadores em que se sobrepõem a desenvolver os seus valores. Este primeiro quadro de princípios é chamado triângulo efr "e" ética , "f" do o futuro e familiay "r" de respeito .

Este triângulo **EFR** resume a sua filosofia de ação:

*Trabalhar decididamente a partir do presente, dentro de um quadro rigoroso de **Ética** conduta para um **futuro** com melhores e mais elevados níveis de **respeito** para os seres humanos e seus ambientes essenciais e especialmente a **família** .*

Por **Ética** entendem um princípio orientador que deve reger todas as suas ações e que se desdobra em uma série de três valores:

- Integridade
- Responsabilidade
- Equilíbrio

Para **Família e Futuro** entendem um princípio orientador que deve reger todas as suas ações e que uma série de três valores é exibida:

- Inovação
- Responsabilidade familiar
- Otimismo

Por **respeito** entendem um princípio orientador que deve reger todas as suas ações e que uma série de três valores são exibidos:

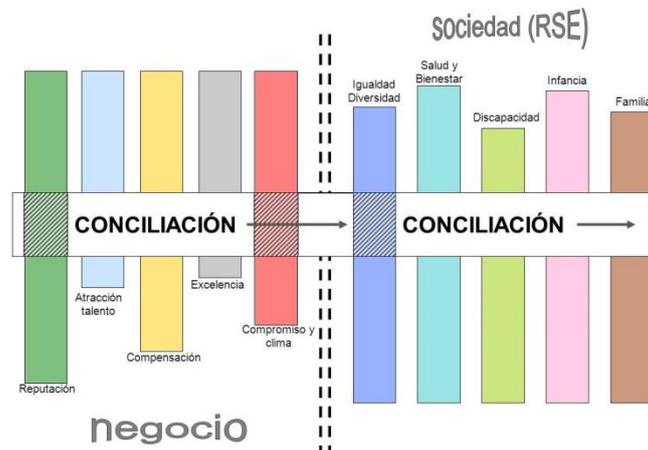
- Igualdade de oportunidades
- Aprendizagem
- Coerência

### Conciliação

Após vários anos de trabalho afirmam que a conciliação está relacionada a diferentes áreas que afetam pessoas, organizações e sociedade e através do trabalho com muitos especialistas na área, têm criado a própria visão da conciliação. “A conciliação não é um fim, mas um meio”. Conciliar para obter algo.

Neste cenário de conciliação provoca muitos efeitos. Na Másfamilia Fundação identificam mais de 40 impactos diferentes.

A figura a seguir mostra esses relacionamentos causa e efeito, em dois grandes blocos, interna (negócio ou atividade) e externo (RSE ou cidadania)



### EFR

É um movimento internacional que, no contexto da RSE, lida com a frente e dar respostas em termos de responsabilidade e respeito à conciliação da vida profissional e familiar, para apoiar a igualdade de oportunidades e inclusão dos mais desfavorecidos, com base na negociação coletiva legislação existente e ligação e para que as empresas EFR tornar auto-regulação voluntária no assunto.

Atualmente, Másfamilia Foundation possui o EFR sistema privado, a certificação única no processo de conciliação. Uma ferramenta de gestão única no mundo que oferece uma simples e eficaz para permitir processos de reconciliação na metodologia de negócios. É um terceiro modelo de gestão, baseado na melhoria contínua.

### Modelo de gestão

As mudanças culturais numa organização são complexas. No entanto, o modelo WRF é posicionado como uma ferramenta de gestão adequada para implementar este processo de transformação, com base numa nova cultura, liderança, gestão e uma nova visão na gestão de pessoas. Ou seja, com o lançamento de uma gestão de processo dinâmico e melhoria contínua, que por várias fases, a organização está a avançar na concretização desta mudança cultural. É um processo abrangente que responde à nova realidade de hoje de negócios e de amanhã.



Processo dinâmico de melhoria contínua com base nos princípios de Edward Deming Modelo EFR. (Ciclo PDCA)

### Vantagem EFR

A ordem social **Másfamilia Foundation** tem como objetivo conseguir a mudança social, a promoção de uma cultura corporativa que coloca o foco na gestão de pessoas a partir de uma perspetiva que abrange a dimensão do trabalho, pessoal e familiar de cada colaborador. Atualmente, todas as entidades e o EFR estão a impulsionar essa mudança.

Másfamilia Foundation, através do **efr** oferecem diversos serviços e produtos que serão uma ferramenta complementar para EFR próprio modelo de gestão.

Website: [www.masfamilia.org](http://www.masfamilia.org)

### **d) Movimento B Corp**

B Lab is a nonprofit organization that serves a global movement of people using business as a force for good™. Its vision is that one day all companies compete not only to be the best in the world, but the Best for the World® and as a result society will enjoy a more shared and durable prosperity. B Lab drives this systemic change by:

- Building a global community of **Certified B Corporations™** who meet the highest standards of verified, overall social and environmental performance, public transparency, and legal accountability;
- Promoting **Mission Alignment** using innovative corporate structures like the benefit corporation to align the interests of business with those of society and to help high impact businesses be built to last;
- Helping tens of thousands of businesses, investors, and institutions **Measure What Matters**, by using the B Impact Assessment and B Analytics to manage their impact—and the impact of the businesses with whom they work—with as much rigor as their profits;
- Inspiring millions to join the movement through story-telling by B the Change Media.

### Why B Corps Matter

The B Corp movement is one of the most important of our lifetime, built on the simple fact that business impacts and serves more than just shareholders—it has an equal responsibility to the community and to the planet”.

*Rose Marcario, CEO of Patagonia*

Certified B Corporations™ redefine success in business.

Individually, B Corps meet the highest standards of verified social and environmental performance, public transparency, and legal accountability, and aspire to use the power of markets to solve social and environmental problems.

Collectively, B Corps lead a growing global movement of *people using business as a force for good™*. Through the power of their collective voice, one day all companies will compete to be *best for the world™*, and society will enjoy a more shared and durable prosperity for all.

What are B Corps?

B Corp is to business what Fair Trade certification is to coffee or USDA Organic certification is to milk.

B Corps are for-profit companies certified by the nonprofit B Lab to meet rigorous standards of social and environmental performance, accountability, and transparency.

Today, there is a growing community of more than 1,600 Certified B Corps from 42 countries and over 120 industries working together toward 1 unifying goal: to redefine success in business.

### Certified B Corps and Benefit Corporations

Certified B Corporations and benefit corporations are often confused. They share much in common and are complementary, but have a few important differences.

Certified B Corporations and benefit corporations are both leaders of a global movement to use business as a force for good. Both meet higher standards of accountability and transparency. Both create the opportunity to unlock our full human potential and creativity to use the power of business for the higher purpose of solving society's most challenging problems.

Some companies are both incorporated as benefit corporations and certified as B Corporations—others are just one or the other. Refer to the chart below to learn the key differences, and check out [benefitcorp.net](http://benefitcorp.net) for more information on the legal form.

<b>What's the Difference?</b>		
<b>Issue</b>	<b>Certified B Corporations</b>	<b>Benefit Corporations</b>
<b>Accountability</b>	Directors required to consider impact on all stakeholders	Same
<b>Transparency</b>	Must publish public report of overall social and environmental performance assessed against a third party standard	Same*
<b>Performance</b>	Must achieve minimum verified score on B Impact Assessment Recertification required every two years against evolving standard	Self-reported
<b>Availability</b>	Available to every business regardless of corporate structure, state, or country of incorporation	Available for corporations only in 30 U.S. states and D.C.**
<b>Cost</b>	B Lab certification fees from \$500 to \$50,000/year, based on revenues	State filing fees from \$70-\$200
<b>Role of B Lab</b>	Certifying body and supporting 501c3, offering access to Certified B Corporation logo, portfolio of services, and vibrant community of practice among B Corps.	Developed Model Legislation, works for its passage and use, offers free reporting tool to meet transparency requirements; No role in oversight
* Delaware benefit corps are not required to report publicly or against a third party standard		
** Oregon and Maryland offer benefit LLC options		