Edenred

The Global Workplace Joy Index



Perspetivas globais de **26.000 colaboradores e responsáveis de RH** revelam como a **felicidade no trabalho** impulsiona o desempenho empresarial

2026

Prefácio

A felicidade no local de trabalho pode parecer uma ideia intangível, um sentimento, um estado de espírito, difícil de definir e ainda mais difícil de pôr em prática. Este relatório mostra que não é. A felicidade no trabalho é mensurável, varia enormemente consoante o mercado e está íntima e consistentemente ligada a três aspetos com os quais todos os líderes empresariais se preocupam: fidelização, produtividade e promoção da marca.

Na Edenred, propusemo-nos a compreender algo de que se fala com muito menos rigor do que do engagement: se a felicidade é suficientemente real e consistente para ser tratada como um verdadeiro motor do desempenho empresarial, em vez de um mero complemento cultural. O que descobrimos é que sim, é. A felicidade no local de trabalho molda a forma como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho, quanto tempo permanecem na empresa e como falam sobre as organizações para as quais trabalham, e fá-lo de formas que se refletem diretamente nos números que importam para o quadro de resultados de qualquer responsável de RH.

O Índice Global de Felicidade no Trabalho baseia-se nas opiniões de 17.450 colaboradores e 8920 responsáveis de RH em 27 mercados, com as regiões agrupadas utilizando os clusters culturais estabelecidos pelo projeto GLOBE, um dos quadros académicos mais citados para compreender como a cultura molda a liderança e a vida organizacional. Ao irmos além do foco geográfico tradicional nos territórios de vendas, conseguimos descobrir como a felicidade no trabalho é vivida por milhares de colaboradores e, fundamentalmente, como também pode ser mal interpretada.

Por trás da média do Índice Global de Felicidade no Trabalho (63 em 100) esconde-se um mundo de contrastes. Os colaboradores em mercados em rápido crescimento, como a Índia, o México e o Peru, registam algumas das pontuações de felicidade mais elevadas de todo o nosso estudo. Em contrapartida, muitos colaboradores em economias mais consolidadas registam níveis de felicidade abaixo da média global. Estas diferenças não se resumem simplesmente à prosperidade ou às condições de trabalho. Elas dizem respeito à cultura, às expectativas e à forma como a felicidade é construída e mantida de maneira diferente de um mercado para outro.

Talvez mais notável seja o que descobrimos ao compararmos o que os responsáveis de RH acreditam sobre os seus colaboradores com o que esses próprios colaboradores relatam. Em quase todos os indicadores deste estudo, desde os sentimentos diários de felicidade até ao engagement e à qualidade das conversas de feedback, os responsáveis de RH tendem frequentemente a ver um quadro mais positivo do que aquele que os seus colaboradores vivem na realidade. Na nossa opinião, isto não é uma falha de atenção, mas reflete o quão difícil se tornou acompanhar de forma genuína o pulso de uma força de trabalho que está mais dispersa, mais diversificada em termos geracionais e sujeita a mais pressões concorrentes do que nunca.

O que nos dá confiança é a evidência de que esta lacuna pode ser colmatada e que colmatá-la compensa. Os colaboradores com pontuações mais elevadas em termos de felicidade são significativamente mais propensos a permanecer na empresa, a sentirem-se produtivos e a recomendarem a sua organização a outras pessoas. E os fatores que geram essa felicidade são o reconhecimento, benefícios cuidadosamente selecionados e uma ligação genuína com colegas e líderes, estando ao alcance de qualquer organização disposta a investir neles de forma deliberada.

Esperamos que este relatório lhe proporcione a clareza e as evidências necessárias para defender esta causa na sua própria organização, bem como a confiança para tratar a felicidade não como um elemento cultural "nice to have", mas como um dos motores mais fiáveis do desempenho empresarial disponíveis atualmente.

Jacques Adoue
Vice-Presidente Executivo de RH, Edenred

Índice

Principais conclusões	**p4**
Satisfação no local de trabalho em Portugal	**p8**
O índice global de felicidade no trabalho	**p10**
A disparidade global na felicidade no local de trabalho	**p13**
Compreender a diferença	**p23**
Um fator estratégico de desempenho, não um centro de custos	**p26**
Os alicerces da felicidade	**p33**
Perspetivas para o futuro: a IA e a felicidade no trabalho	**p50**
Conclusões	**p53**
Apêndice	**p56**

Como medimos a felicidade

O Índice Global de Felicidade no Trabalho, "Joy Index", transforma a experiência quotidiana dos colaboradores numa pontuação única de 0 a 100, calculada a partir de dez indicadores que abrangem a forma como as pessoas se sentem no trabalho no dia a dia. Estes incluem a sua sensação de energia, orgulho, propósito, ligação e valorização, bem como o esgotamento, a frustração, o engagement geral e a probabilidade de recomendarem a sua entidade empregadora.

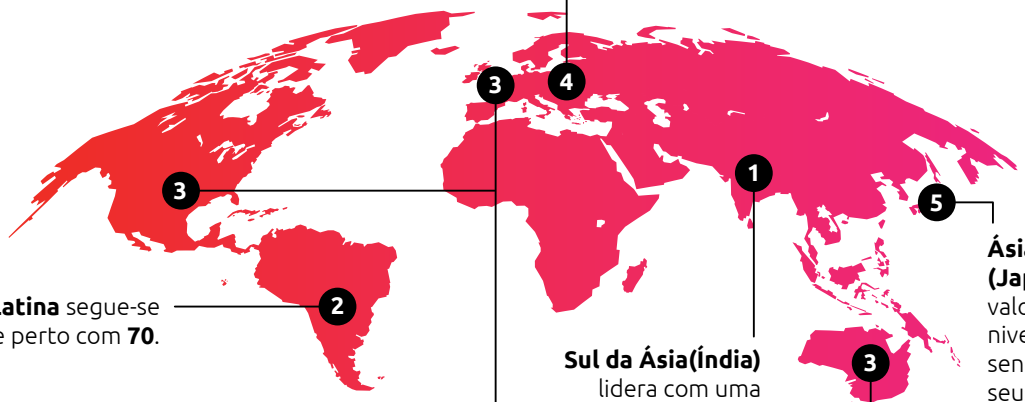
As respostas de cada colaborador são calculadas como média para obter uma pontuação única, sendo depois agrupadas em "**Felicidade Baixa**" (0–49), "**Felicidade Média**" (50–74) e "**Felicidade Alta**" (75–100), o que permite comparar pessoas, benefícios e países em igualdade de condições e acompanhar a evolução da felicidade ao longo do tempo. Podem ser encontrados mais detalhes na metodologia.

Principais conclusões

A pontuação média global
63
Joy Index score

A felicidade está geograficamente dividida

A felicidade no local de trabalho é altamente regionalizada, com o Sul da Ásia (Índia) e a América Latina a liderarem a classificação mundial



A Europa Central e Oriental (60) fica alguns pontos atrás.

América Latina segue-se de perto com **70**.

Sul da Ásia(Índia) lidera com uma pontuação no índice de **73**.

Ásia Oriental (Japão) situa-se no valor mais baixo a nivel global, com **47**, sendo que 54% dos seus colaboradores referem um baixo nível de felicidade.

Culturas anglo-saxónicas (63), Europa nórdica e germânica (62) e **Sul da Europa (62)** situam-se precisamente em torno da média global.

A felicidade tem um ROI empresarial

A felicidade dos colaboradores tem um impacto direto nos balanços financeiros, através da fidelização e do aumento da produtividade

94%

dos colaboradores com elevado nível de felicidade **esperam permanecer na empresa nos próximos 12 meses**, em comparação com **63%** dos colaboradores com baixo nível de felicidade – uma diferença de 31 pontos na fidelização.

73%

dos colaboradores com elevado nível de felicidade sentem-se mais produtivos do que há um ano, em comparação com 27% dos colaboradores com baixo nível de felicidade – um aumento de 46 pontos na produtividade.

Os benefícios criam as bases para a felicidade no local de trabalho

Bons pacotes de benefícios servem como a principal alavanca estrutural para promover a felicidade no local de trabalho

Da lista de 20 benefícios potenciais, os colaboradores com Alta Felicidade recebem, em média, 5, enquanto os colaboradores com Baixa Felicidade recebem, em média, 3.

Cada benefício está correlacionado com uma pontuação no Joy Index acima da média global de **63**, variando entre **64** e **71**.

Os colaboradores afirmam que os benefícios (29%) e as oportunidades de crescimento (28%) são as principais formas através das quais a sua organização promove a felicidade.

Os responsáveis de RH reconhecem o valor dos benefícios, com **38%** já a aproveitá-los para aumentar a felicidade no local de trabalho, uma percentagem superior à de qualquer outra iniciativa.

O reconhecimento tem poder

Pequenas mudanças na frequência do feedback catalisam grandes mudanças na fidelização e na produtividade

Apenas 18% dos colaboradores recebem reconhecimento formal ou informal do seu gestor pelo menos três vezes por mês.

O simples facto de passar de zero para umaz ocasião de reconhecimento por mês gera um aumento substancial na proporção de colaboradores que provavelmente permanecerão na empresa nos próximos 12 meses (de 73% para 86%) e **aumenta a produtividade dos colaboradores em média +23 pontos percentuais a nível global**.

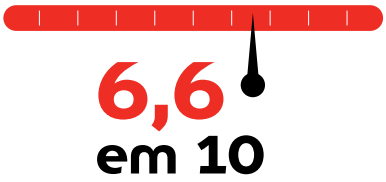
Os RH podem estar demasiado otimistas... ou demasiado isolados

Os responsáveis pelos RH sobrestimam consistentemente a felicidade dos colaboradores, sendo que as culturas individualistas revelam discrepâncias mais acentuadas



7,6 em 10

A estimativa média global de felicidade dos responsáveis de RH



6,6 em 10

A classificação média global de felicidade dos colaboradores

A diferença na perceção da felicidade dos colaboradores é mais acentuada nas **Culturas Anglo-Saxónicas (+1.33) e na Europa Central e Oriental (+1.24)**.

O **Sul da Europa (+1.05)** e a **Ásia Oriental (Japão**) **(+1.0)** apresentam diferenças na perceção da felicidade próximas da média global **(+1.0)**.

Os responsáveis de RH estão mais alinhados com os seus colaboradores no **Sul da Ásia (Índia) (+0.80) e na América Latina (+0.83)**, onde os índices reais de felicidade também são os mais elevados.

Os responsáveis de RH também sobrestimam o engagement e compromisso dos colaboradores, sendo as culturas anglo-saxónicas e a Europa nórdica e germânica as mais distantes da opinião dos colaboradores



66% dos responsáveis de RH

acreditam que os colaboradores estão mais envolvidos em comparação com o ano anterior



37% dos colaboradores

afirmam estar mais envolvidos do que há um ano

O viés de engagement é mais acentuado nas **Culturas Anglo-Saxónicas (+36.6 pp)** e na **Europa Nórdica e Germânica (+32.1 pp)**.

A perceção do engagement nu **Sul da Europa (+29.6 pp) e na Ásia Oriental (Japão) (+30.0 pp)** está próxima da referência global **(+29 pp)**.

Os responsáveis de RH estão mais alinhados com os seus colaboradores no **Sul da Ásia (Índia) (+22.0 pp)** e na **América Latina (+24.2 pp)**, sendo que a diferença de engagement mais reduzida se verifica na **Europa Central e Oriental (+19.2 pp)**.



Os benefícios são mais importantes no topo da carreira e no início da mesma

A importância dos benefícios aumenta com a antiguidade e é também relevante no início da carreira

75% dos executivos seniores consideram os benefícios tão importantes quanto, ou mais importantes do que o salário base, em comparação com 60% dos colaboradores de nível médio.

Um em cada cinco colaboradores da Geração Z afirma que os **benefícios estão entre os fatores que mais contribuem para a sua felicidade no trabalho**.

O que mantém as pessoas na empresa é diferente do que as leva a sair

O salário e a remuneração situam-se em extremos opostos de ambas as listas

As principais razões pelas quais os colaboradores esperam permanecer na empresa são: **gostar do trabalho, sentir-se seguros no emprego, gostar das pessoas com quem trabalham e ter um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal**. A remuneração fecha o top cinco.

Se invertemos a questão, a remuneração salta diretamente para o primeiro lugar entre os motivos para sair. **A fidelização conquista-se com a cultura, a segurança e as relações, mas perde-se com a remuneração e o reconhecimento**.

Os colaboradores com Felicidade Baixa são significativamente mais propensos a citar quase todos os fatores negativos que levam à rotatividade.

Uma análise mais aprofundada da felicidade no local de trabalho em Portugal

Portugal apresenta um Joy Index de 56,3 em 100, um resultado que evidencia espaço para reforçar a felicidade no local de trabalho. Mas a média nacional conta apenas parte da história: 36,0% dos colaboradores portugueses encontram-se no grupo de Felicidade Baixa, 45,7% no de Felicidade Média e 18,3% no de Felicidade Alta. Esta distribuição reforça uma das conclusões centrais do estudo global: a felicidade no trabalho é multidimensional e resulta de uma combinação de fatores que moldam a experiência dos colaboradores.

A diferença entre Felicidade Baixa e Alta traduz-se em resultados relevantes para as organizações

Em Portugal, **98,2% dos colaboradores com Felicidade Alta consideram provável permanecer na empresa nos 12 meses seguintes**, face a 91,2% entre os de Felicidade Média e 58,3% entre os de Felicidade Baixa. A mesma progressão surge na produtividade percebida: **66,7% dos colaboradores com Felicidade Alta afirmam sentir-se mais produtivos do que há 12 meses**, comparativamente com 27,1% dos colaboradores com Felicidade Baixa.

Portugal reforça, assim, o padrão identificado no estudo global: níveis mais elevados de felicidade no trabalho aparecem associados a maior intenção de permanência e produtividade percebida. Estes resultados não estabelecem uma relação de causa-efeito, mas reforçam a relevância estratégica da experiência dos colaboradores.

Em Portugal, a felicidade começa no material, mas não termina aí

A remuneração ocupa um lugar particularmente relevante na experiência portuguesa. Quando questionados sobre os fatores que mais contribuem para a sua felicidade no trabalho, 46,0% dos colaboradores referem o salário ou a remuneração, tornando-o o fator mais citado. Seguem-se as relações positivas com os colegas (30,3%), o reconhecimento e valorização (27,7%), o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e flexibilidade (27,0%) e a segurança no emprego (26,3%).

Mas a importância destes fatores varia consoante o nível de felicidade. O salário é referido por **56,5% dos colaboradores com Felicidade Baixa, comparativamente com 34,5% dos colaboradores com Felicidade Alta**. Entre estes últimos, ganham maior expressão fatores como reconhecimento, valorização, pertença, relação com o manager e impacto positivo da organização.

Os resultados reforçam a ideia de que a remuneração e a segurança constituem alicerces importantes, mas não esgotam a experiência no trabalho. Relações, reconhecimento, desenvolvimento e sentido ganham também relevância à medida que olhamos para experiências de maior felicidade.



O salário continua, por isso, a ser fundamental: uma insuficiência remuneratória pode motivar a procura de outra oportunidade, mas uma remuneração adequada, por si só, não explica todas as razões pelas quais as pessoas escolhem ficar. A permanência aparece associada a uma combinação mais ampla de fatores.

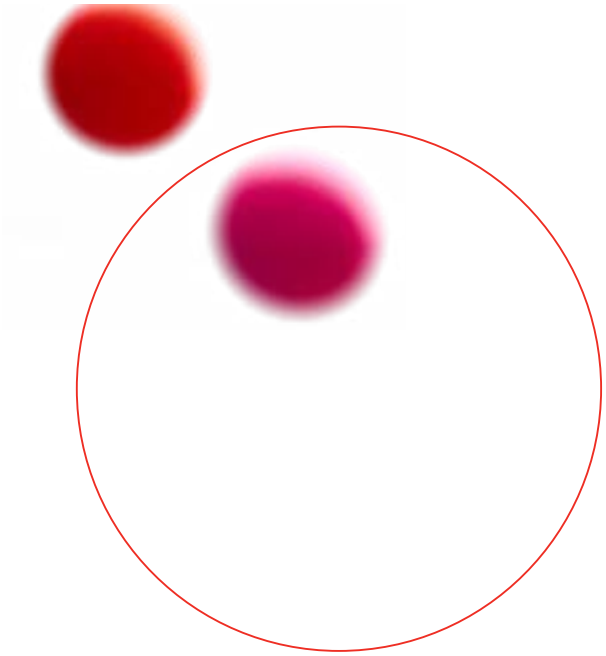
Responder a diferentes necessidades exige uma abordagem mais abrangente

Os benefícios fazem também parte desta arquitetura. Em Portugal, **64,0% dos colaboradores consideram os benefícios tão importantes quanto, ou mais importantes do que, o salário**. As oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, por exemplo, são reportadas por 45,5% dos colaboradores com Felicidade Alta, contra 21,3% dos que apresentam Felicidade Baixa, verificando-se um padrão semelhante no apoio familiar, no trabalho flexível e nas férias remuneradas reforçadas.

Tal como no estudo global, isto não significa que um benefício específico produza, por si só, maior felicidade. Sugere antes que os benefícios podem ser uma das ferramentas para responder a diferentes necessidades dos colaboradores, das condições fundamentais ao desenvolvimento, à conciliação e ao reconhecimento.

O caso português aprofunda, assim, uma das principais conclusões do estudo global: a felicidade no trabalho não se constrói através de uma única alavanca. Condições fundamentais, experiência quotidiana e oportunidades de realização fazem parte de uma experiência mais ampla, na qual salário, benefícios, relações, reconhecimento, desenvolvimento e pertença desempenham papéis complementares.

Para as organizações portuguesas, **o desafio passa por compreender o que distingue as experiências de Felicidade Baixa e Alta e até que ponto a sua proposta de valor responde às diferentes necessidades dos colaboradores.** É nesta visão integrada da experiência que os dados revelam espaço para reforçar a felicidade no local de trabalho.



O índice global de felicidade no trabalho

A anatomia da felicidade no trabalho

A felicidade no trabalho é construída a partir de uma cadeia de pequenos fatores que, em conjunto, definem um estado de espírito quotidiano. Desde o grau de felicidade que os colaboradores retiram do seu trabalho até à sua energia, entusiasmo e empenho, a felicidade no trabalho reflete uma infinidade de pequenas experiências quotidianas que têm impacto no bem-estar e na cultura do local de trabalho.

Pode ser útil pensar na felicidade como o resultado destas variáveis interligadas. Alguns colaboradores podem ter laços fortes com os seus colegas, mas sentir-se subvalorizados e pouco reconhecidos pela gestão. Outros podem sentir um forte sentido de propósito e significado, mas sentir-se esgotados e exaustos. Outros ainda podem até recomendar a sua empresa como um excelente local para trabalhar, mas sentir a necessidade de seguir em frente e de enfrentar novos desafios noutro local. Criámos o Joy Index para compreender o que impulsiona a felicidade e onde esta se desvanece, de modo a ajudar os responsáveis de RH a criar e a manter felicidade em qualquer parte do mundo.

O Joy Index por região

Classificação pela pontuação mais elevada no Joy Index

Sul da Ásia (Índia)	73
América Latina	70
Culturas anglo-saxónicas	63
Europa Nórdica e Germânica	62
Sul da Europa	62
Europa Central e Oriental	60
Ásia Oriental (Japão)	47

As pontuações do Joy Index são significativamente mais elevadas em mercados em rápido desenvolvimento e de elevado crescimento

Longe de ser um indicador de prosperidade de base ou de condições de trabalho absolutas, as economias consolidadas têm maior probabilidade de apresentar pontuações abaixo da média.

O Sul da Ásia (Índia), com o seu Joy Index de 73, e a **América Latina (Argentina, México, Peru, Chile, Uruguai e Brasil)**, com uma pontuação de 70, destacam-se como os líderes mundiais em termos de felicidade.

As culturas anglo-saxónicas (Reino Unido, EUA, Austrália) situam-se na média global, impulsionadas por uma pontuação acima da média de 68 nos EUA.

O Sul da Europa (França, Itália, Portugal, Espanha, Grécia, Turquia) e a **Europa Nórdica e Germânica (Áustria, Bélgica, Finlândia, Alemanha, Suécia)** apresentam índices ligeiramente abaixo da média, sendo que o primeiro grupo é afetado pela baixa pontuação de Portugal (56) e o segundo pela da Áustria (60).

A **Europa Central e Oriental (Bulgária, Chéquia, Polónia, Roménia, Eslováquia)** apresenta pontuações globais mais baixas, prejudicada por mercados com pontuações mais baixas, como a Eslováquia e a Chéquia (57).



Pioneiros em felicidade
(70+)

Felicidade consolidada
(60-69)

Potencial de felicidade
(<60)

The Global Workplace Joy Index

Índia	73
México	72
Perú	72
Brasil	70
Chile	69
EUA	68
Argentina	66
Uruguai	65
Turquia	65
Roménia	64
Suécia	64
França	64
Espanha	63
Alemanha	62
Bélgica	62
Finlândia	62
Reino Unido	62
Áustria	60
Polónia	60
Austrália	60
Itália	59
Grécia	58
Bulgária	58
Eslováquia	57
Chéquia	57
Portugal	56
Japão	47

Pontuação global **63** Joy Index

Classificados pela pontuação mais elevada no índice de felicidade

Os estilos de resposta cultural e o contexto económico também podem desempenhar um papel nestes padrões

O aumento dos salários e a sensação de mobilidade ascendente podem elevar o otimismo e a felicidade reportada em mercados de elevado crescimento, como o Peru, o México e a Índia. Prevê-se que os aumentos salariais médios na Índia atinjam 9.1% em 2026, face a uma inflação de cerca de 4–4.5%, o que se traduz num crescimento real dos salários próximo dos 4.5–4.9%, enquanto na América Latina os aumentos do salário mínimo estão a ultrapassar a inflação, restaurando o poder de compra das famílias e ajudando a elevar a confiança dos consumidores em toda a região.

Os colaboradores em mercados maduros e prósperos, como a Austrália, a Alemanha e o Reino Unido, podem estar a comparar-se com um nível de referência mais elevado de expectativas, mas também estão a enfrentar um contexto económico genuinamente mais difícil. O crescimento real dos salários nas economias avançadas abrandou para cerca de 1.8–2.2% no final de 2025 e início de 2026, aproximadamente metade do ritmo observado um ano antes, e os salários reais ainda não recuperaram para os níveis anteriores a 2022. O Banco Central Europeu prevê que o crescimento dos salários reais passe a ser negativo no segundo semestre de 2026, à medida que a inflação, impulsionada em parte pelos preços mais elevados da energia, ultrapasse os aumentos salariais. A pressão persistente do custo de vida, mesmo num contexto de desinflação global, pode estar a enfraquecer o sentimento no dia a dia nestes mercados de formas que um único índice de felicidade não consegue separar totalmente da cultura ou das expectativas por si só.



Alguns mercados apresentam uma combinação única de desafios dos colaboradores e nuances culturais no contexto de um quadro ocidental. Os colaboradores japoneses têm uma tendência cultural de longa data para evitar respostas extremamente positivas nos inquéritos, devido à humildade e à cautela social, mas enfrentam uma cultura de trabalho ainda marcada por longas jornadas e por uma hierarquia mais rígida do que noutros locais incluídos no estudo[1].

Na sua essência, a felicidade no trabalho é uma experiência hiperlocal

O agrupamento por regiões é uma perspetiva útil para identificar tendências gerais, mas existem algumas variações significativas no seio destes agrupamentos.

O Sul da Europa abrange um intervalo de 9 pontos entre a Turquia (65) e Portugal (56).

A Europa Central e Oriental, por sua vez, varia entre a Roménia (64) e a Eslováquia (57).

As condições do mercado de trabalho, a composição geracional da força de trabalho e a história económica recente têm, claramente, alguma influência nos contextos locais e no sentimento dos colaboradores.

[1] https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

No pós-COVID, os colaboradores procuram níveis mais elevados de confiança, segurança psicológica e flexibilidade para conciliar as suas prioridades pessoais com as prioridades da organização. A insegurança subjacente criada durante esse período alterou profundamente o que as pessoas valorizam no trabalho.

Indrajeet Sengupta
Antigo Diretor de Recursos Humanos (CHRO), M&M, Coca-Cola & J&J (Índia)

A disparidade global na felicidade no local de trabalho

A anatomia da desconexão entre empregador e colaborador

A felicidade no local de trabalho é, na verdade, a soma de muitas pequenas realidades do dia a dia, incluindo energia, orgulho, conexão e valorização. Não se trata de um único sentimento. Por isso, faz sentido que a discrepância entre o que os colaboradores sentem e o que os responsáveis pelos recursos humanos acreditam não seja uma única desconexão.

Classificação média dos RH:



7,6 em 10

Classificação média dos colaboradores:



6,6 em 10

Ela manifesta-se separadamente, e em diferentes graus, em termos de felicidade, defesa da empresa, engagement, qualidade do feedback e até mesmo na frequência com que o sentimento é medido.

Existe frequentemente uma lacuna natural entre o nível de felicidade que os responsáveis de RH acreditam que os seus colaboradores sentem no dia a dia e a forma como os próprios colaboradores a vivem. A felicidade pode ser difícil de perceber a partir do exterior, mesmo para os líderes mais atentos.

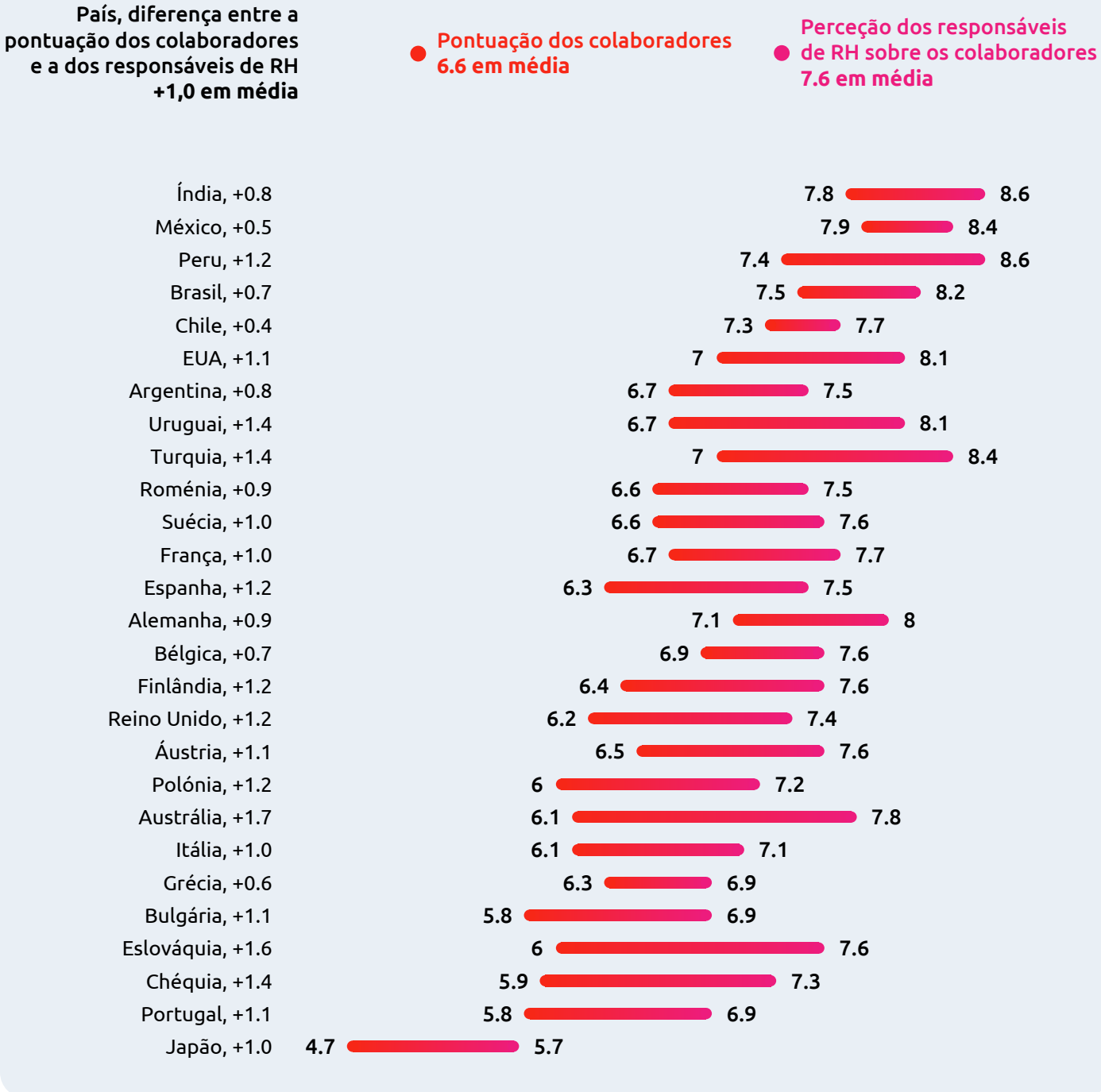
Colaboradores que se sentem felizes no trabalho, por região

Colaboradores vs. responsáveis de RH; diferença média de perceção numa escala de 0 a 10

Sul da Ásia (Índia)	0,80
América Latina	0,83
Europa Nórdica e Germânica	0,98
Ásia Oriental (Japão)	1,00
Sul da Europa	1,05
Europa Central e Oriental	1,24
Culturas anglo-saxónicas	1,33

Colaboradores que se sentem felizes no trabalho, por mercado

Colaboradores vs. responsáveis de RH; diferença média de perceção, classificada pela pontuação global mais elevada no Joy Index, numa escala de 0 a 10



Os países com as menores discrepâncias de perceção apresentaram uma pontuação média no Joy Index de 66.2, 3.2 pontos acima da média global. Em contrapartida, os países com as maiores diferenças registaram uma média de 60.8, 2.2 pontos abaixo da média. Quer uma força de trabalho mais feliz seja simplesmente mais fácil de avaliar com precisão, quer os responsáveis de RH nestes mercados tenham uma compreensão mais profunda do que motiva a felicidade dos colaboradores e estejam a estabelecer prioridades em conformidade, este padrão constitui um sinal útil. Colmatar a lacuna de visibilidade e aumentar a felicidade geral pode fazer parte do mesmo esforço subjacente.

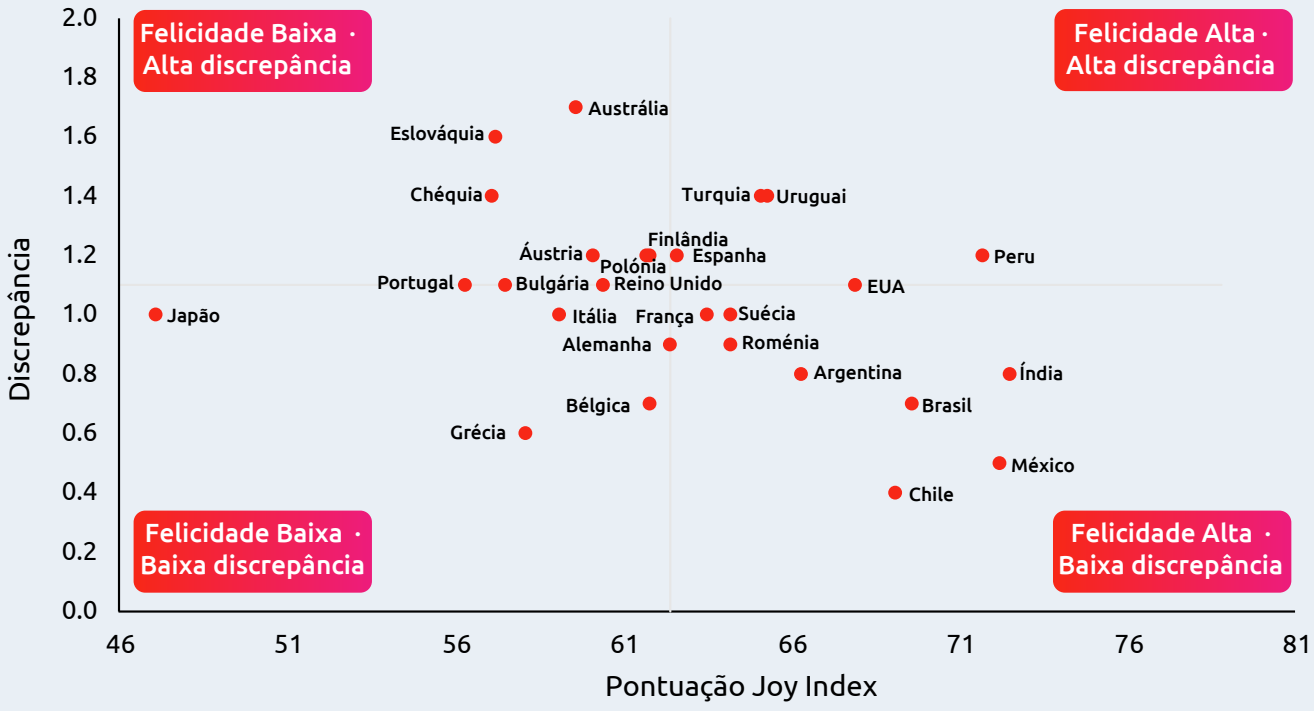
No entanto, este padrão não é absoluto. Classificar todos os mercados da menor para a maior disparidade na perceção da felicidade revela casos notáveis que se destacam:

O Uruguai e a Turquia, embora ambos estejam no top 10 das pontuações de felicidade dos colaboradores, continuam a apresentar diferenças de +0.4 pontos acima da média global.

A Austrália apresenta a maior lacuna, apesar de não ser o mercado com a pontuação mais baixa no Joy Index.

A lacuna **do Japão** situa-se exatamente na linha de base global, sugerindo que os responsáveis de RH refletem a relutância dos colaboradores em sobredimensionar as respostas positivas.

Pontuação no Joy Index versus diferença de perceção, por país



A discrepância de perceção aumenta com a idade, mas diminui e, eventualmente, inverte-se com a antiguidade

Os colaboradores da Geração Z relatam o nível de felicidade mais elevado de todas as gerações (7 em 10) e a menor discrepância de perceção (0.6). Em contrapartida, a Geração X e os Boomers relatam um nível de felicidade mais baixo (6.3) e a maior discrepância de perceção (1.4).

A antiguidade no cargo revela um quadro diferente. Os colaboradores de nível médio apresentam uma diferença de 1.4 pontos, mas os executivos seniores classificam a sua própria felicidade em 7.8, um valor superior à estimativa média dos responsáveis de RH, que é de 7.6.

Os responsáveis de RH podem ter razão em preocupar-se com a força de trabalho em geral, mas podem estar a subestimar o quão bem as coisas estão a correr ao mais alto nível… uma discrepância de perceção na direção oposta.

Joy Index dos países com as perceções mais elevadas dos **responsáveis de RH**

(8,0 ou mais)

68

(5 pontos acima da média)

Joy Index dos países com as percepções **mais baixas dos responsáveis de RH**

(7,2 ou menos)

56

(7 pontos abaixo da média)



Trabalhar para organizações responsáveis

A convicção de que uma empresa faz o bem social não está imune à discrepância de perceção. Apenas 59% dos colaboradores a nível global concordam que a sua organização demonstra responsabilidade social e ambiental, 13 pontos atrás da sensação de fazer parte de uma equipa (72%). 70% dos colaboradores que acreditam que a sua entidade patronal age de forma responsável afirmam sentir-se mais produtivos no trabalho do que há 12 meses, contra apenas 12% que não acreditam que a sua empresa aja de forma responsável. A credibilidade da Responsabilidade Social Corporativa constrói-se da mesma forma que a confiança na cultura e na liderança – através de ações consistentes e visíveis que os colaboradores vivenciam no dia a dia.

Os responsáveis de RH estão, em geral, alinhados com o que os colaboradores sentem, mas não totalmente calibrados. O sentimento evolui na direção certa. Nos aspetos em que avaliam a felicidade com menos confiança, a felicidade relatada pelos colaboradores é, de facto, mais baixa. No entanto, a discrepância aumenta nos mercados com níveis mais baixos de felicidade, o que sugere que o problema é de calibração e não apenas de visibilidade.

Passar de um inquérito anual para, pelo menos, uma avaliação adicional por trimestre daria aos líderes uma leitura em tempo real dos mercados onde a sua confiança é atualmente menos fiável, ajudando a colmatar essa discrepância antes que se torne um risco maior.

Romain Monthaye
Diretor de RH – Benefícios e Envolvimento, Edenred

Promoção da marca empregadora



No que diz respeito à probabilidade de os colaboradores recomendarem a sua entidade empregadora a um amigo, o panorama é semelhante, só que a diferença é maior.

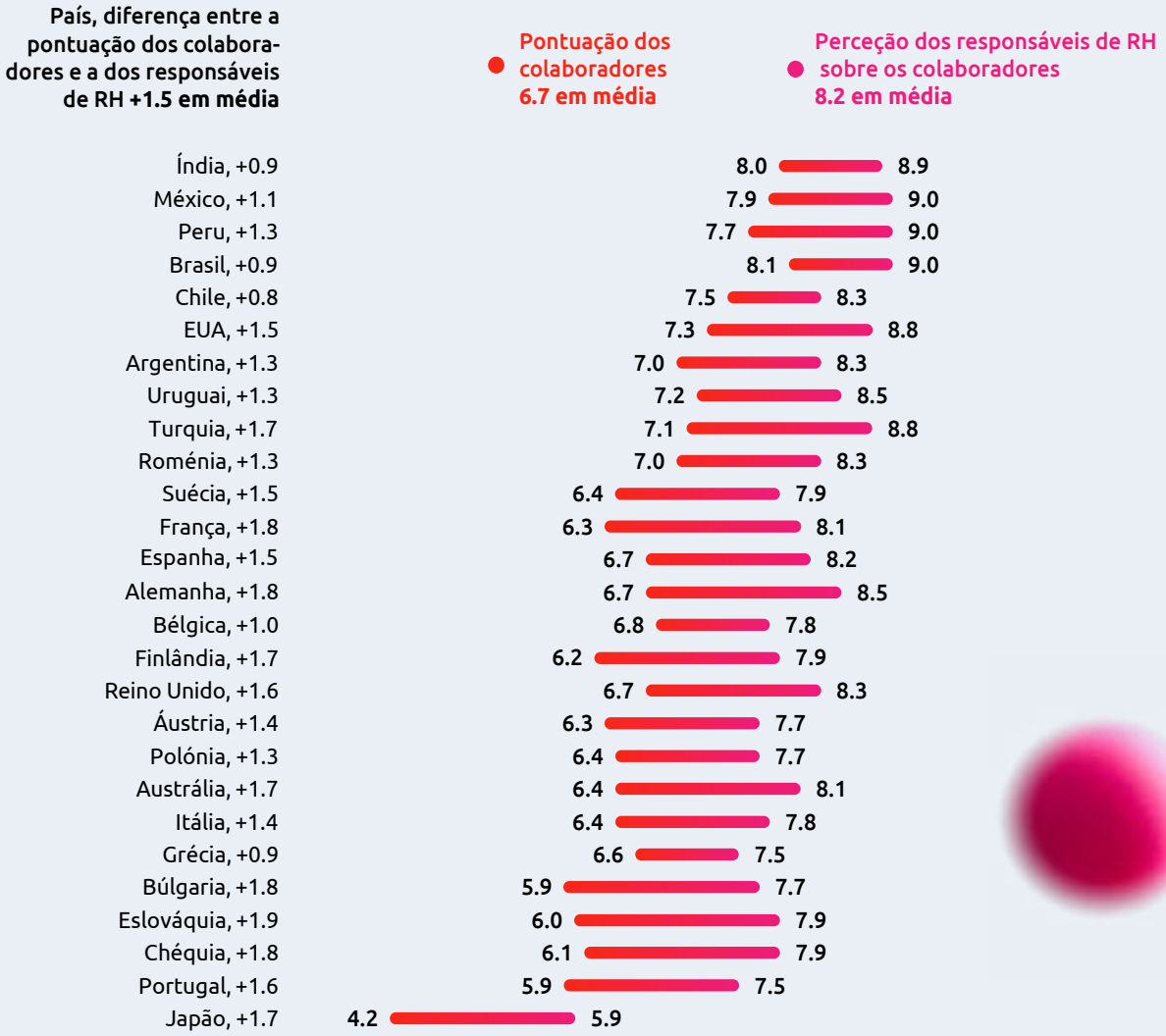
Classificação média dos responsáveis de RH: 8.2 em10.

Classificação média dos colaboradores: 6.7 em 10.

Dicrepância: uma diferença média de +1.5 pontos, sendo a maior em três dos cinco mercados com pontuação mais baixa: Eslováquia, Chéquia e Bulgária – **Europa Central e Oriental**

Probabilidade de recomendar a organização como local de trabalho, por mercado

Colaboradores vs. responsáveis de RH; diferença média de perceção, classificada pela pontuação global mais elevada no Joy Index, numa escala de 0 a 10



Perceção e realidade do engagement

Opinião dos responsáveis de RH:

- **66%** consideram que os colaboradores estão mais envolvidos do que há um ano.
- **6%** consideram que os colaboradores estão menos envolvidos do que há um ano.

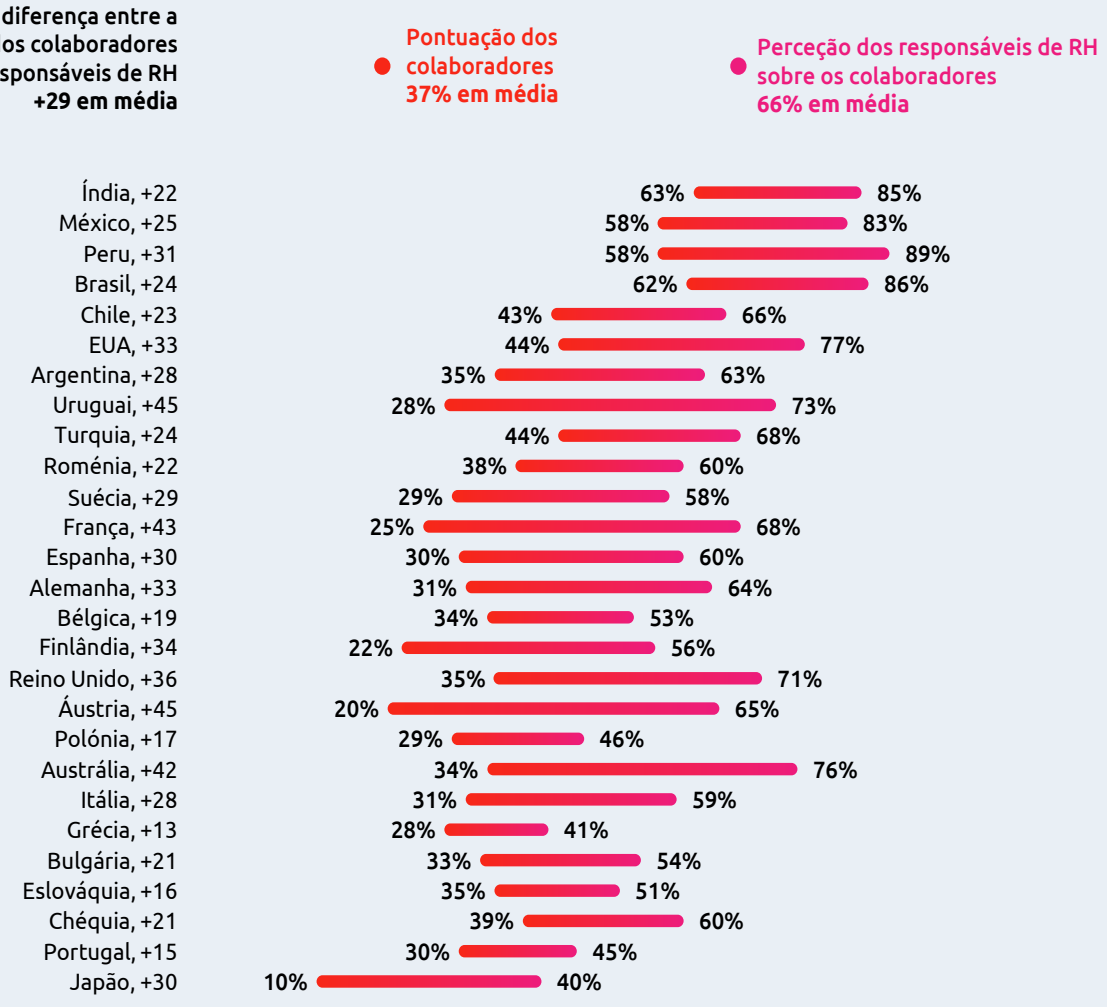
Perspetiva dos colaboradores:

- **37%** afirmam estar mais envolvidos do que há um ano.
- **18%** afirmam estar menos envolvidos do que há um ano.

Discrepância: Os responsáveis de RH estão muito mais otimistas em relação ao engagement do que os próprios colaboradores. Se somarmos a percentagem que considera que o engagement aumentou e subtrairmos a percentagem que considera que diminuiu, os responsáveis de RH chegam a **+60%**. Os colaboradores ficam apenas nos **+19%**. Esta **diferença de 41 pontos percentuais** sugere que ou os colaboradores não estão a contar toda a história aos responsáveis de RH, ou estes têm menos visibilidade sobre o engagement no dia a dia do que supõem.

Colaboradores que se sentem mais envolvidos no trabalho em comparação com há 12 meses, por mercado

Colaboradores vs. responsáveis de RH; diferença média de perceção, classificada pela pontuação global mais elevada no Joy Index



Mudanças na produtividade

Opinião dos responsáveis de RH:

- **69%** consideram que os colaboradores são mais produtivos do que há um ano.
- **6%** consideram que os colaboradores são menos produtivos do que há um ano.

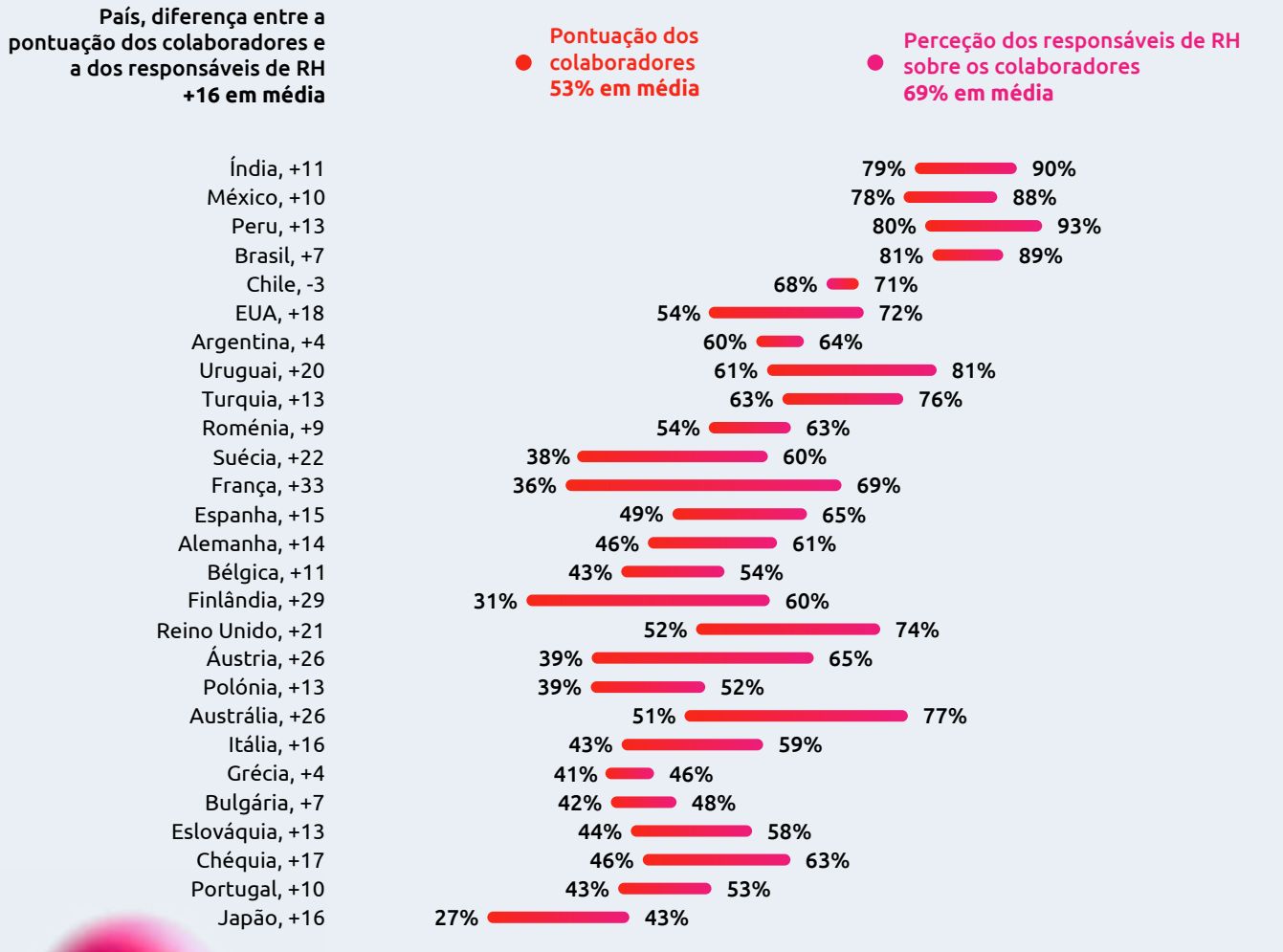
Prespetiva dos colaboradores:

- **53%** afirmam sentir-se mais produtivos do que há um ano.
- **11%** afirmam sentir-se menos produtivos do que há um ano.

Discrepância: Ao comparar estes números, verifica-se uma diferença de 21 pontos percentuais entre os responsáveis de RH, dos quais **63%** afirmam que a produtividade aumentou, e os colaboradores, dos quais **42%** afirmam o mesmo. Embora ambos os grupos concordem, em termos gerais, que a produtividade melhorou, os responsáveis parecem significativamente mais confiantes quanto à dimensão dessa melhoria do que os próprios colaboradores sentem no dia a dia. Isto sugere que os responsáveis pelos RH podem estar a sobrestimar um pouco os ganhos, ou que a perceção que os colaboradores têm da sua própria produtividade não reflete totalmente as melhorias que a liderança observa nos seus próprios resultados ou dados de desempenho.

Colaboradores que se sentem mais produtivos no trabalho em comparação com há 12 meses, por mercado

Colaboradores vs. responsáveis de RH; diferença média de perceção, classificada pela pontuação global mais elevada no Joy Index



Cultura de comunicação e feedback

Opinião dos responsáveis de RH:

- 74% classificam a qualidade do feedback e do desempenho com os gestores como "boa" ou "excelente".
- 7% classificam a qualidade do feedback e da avaliação de desempenho com os gestores como "fraca" ou "muito fraca".

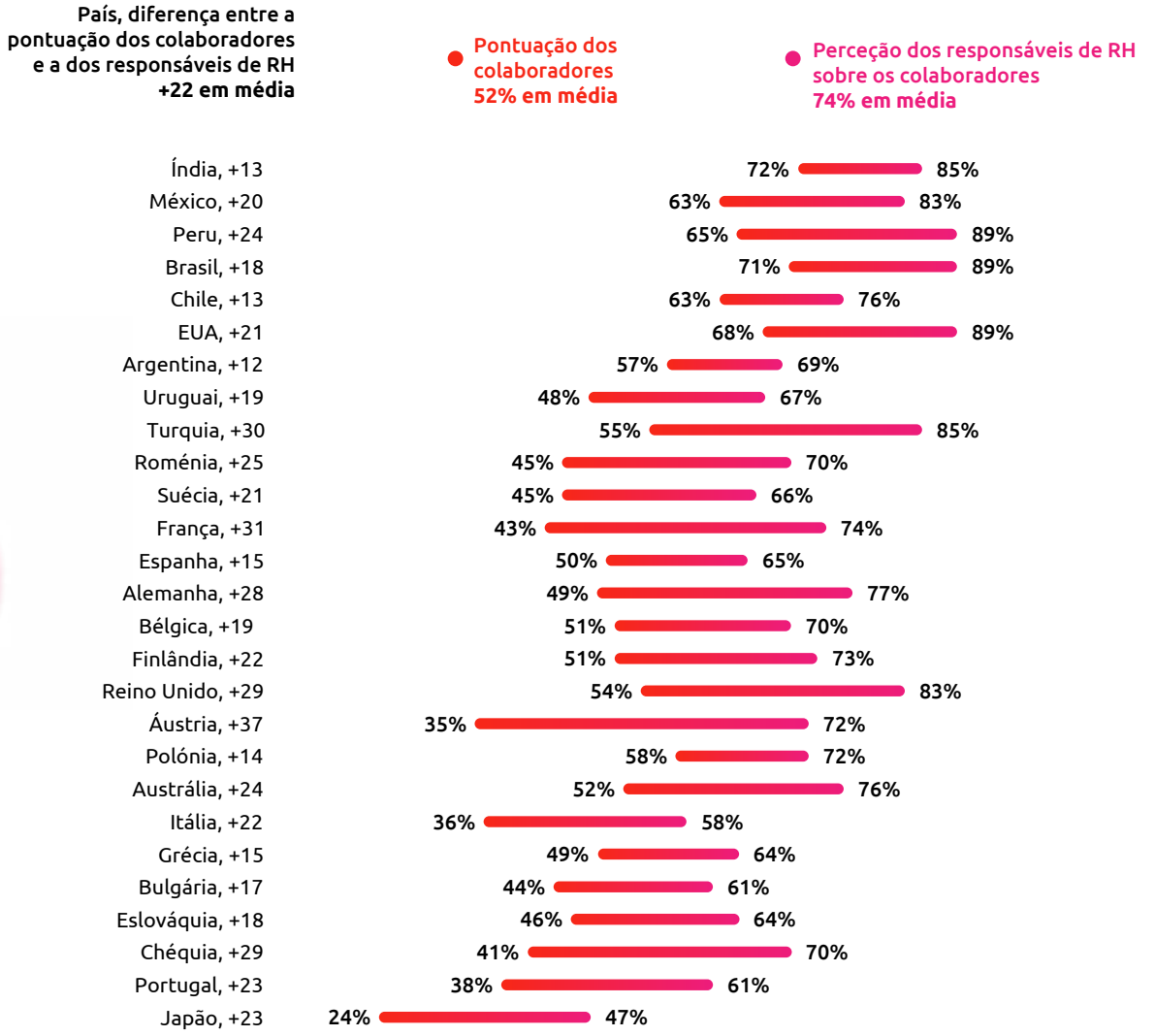
Perspetiva dos colaboradores:

- 52% classificam a qualidade do feedback e da avaliação de desempenho com os gestores como "boa" ou "excelente".
- 19% classificam a qualidade do feedback e do desempenho com os gestores como "fraca" ou "muito fraca".

Discrepância: Os responsáveis de RH registam uma pontuação de felicidade de +67%, em comparação com +33% entre os colaboradores. A diferença de 34 pontos percentuais é uma das maiores nos dados, sugerindo que os responsáveis de RH podem estar a sobrestimar significativamente a forma como o feedback e as conversas sobre desempenho estão a ser recebidos pelos colaboradores, ou que o nível de qualidade que exigem aos gestores é simplesmente mais elevado do que os responsáveis assumem.

Frequência e qualidade do feedback e das conversas de desempenho com os gestores classificados como "Bom" ou "Excelente" por mercado

Colaboradores vs. responsáveis de RH; diferença média de perceção, classificada pela pontuação global mais elevada no Joy Index



Avaliação da felicidade dos colaboradores

Opinião dos responsáveis de RH:

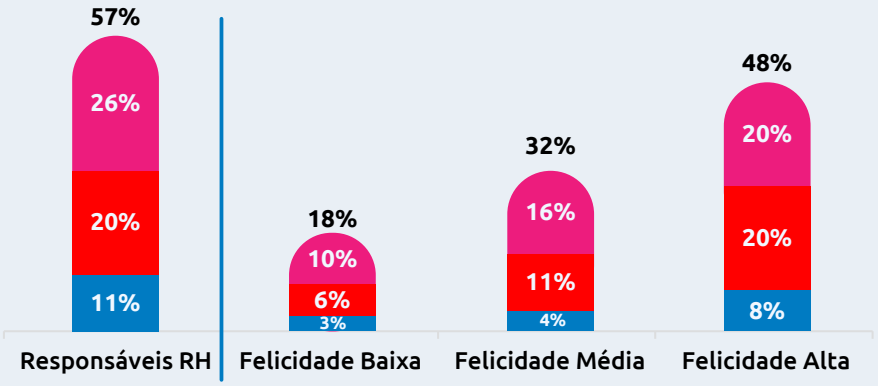
Os líderes afirmam que a sua organização avalia o engagement ou a felicidade dos colaboradores (incluindo avaliações de desempenho, reuniões individuais, sessões informais de feedback e inquéritos aos colaboradores) a cada 6 semanas (8.7 vezes por ano).

Perspetiva dos colaboradores:

Os colaboradores afirmam que a sua organização avalia o engagement ou a felicidade dos colaboradores (incluindo avaliações de desempenho, reuniões individuais, sessões informais de feedback e inquéritos aos colaboradores) a cada 10 semanas (5.2 vezes por ano).

Discrepância: Os responsáveis de RH acreditam que a sua organização avalia o estado de espírito dos colaboradores aproximadamente a cada seis semanas, enquanto os colaboradores sentem que isso acontece mais perto de cada dez semanas. Isso significa que os colaboradores podem estar a receber menos três a quatro avaliações por ano do que os responsáveis de RH supõem. Se as organizações estiverem a medir o estado de espírito com menos frequência do que as suas próprias equipas de RH acreditam, os sinais precoces de desmotivação têm mais espaço para se desenvolverem despercebidos antes que a próxima avaliação os detete.

Frequência com que os responsáveis pelos recursos humanos e os colaboradores consideram ser medido o engagement ou a felicidade dos colaboradores, por pontuação no Joy Index



Número médio de avaliações por ano



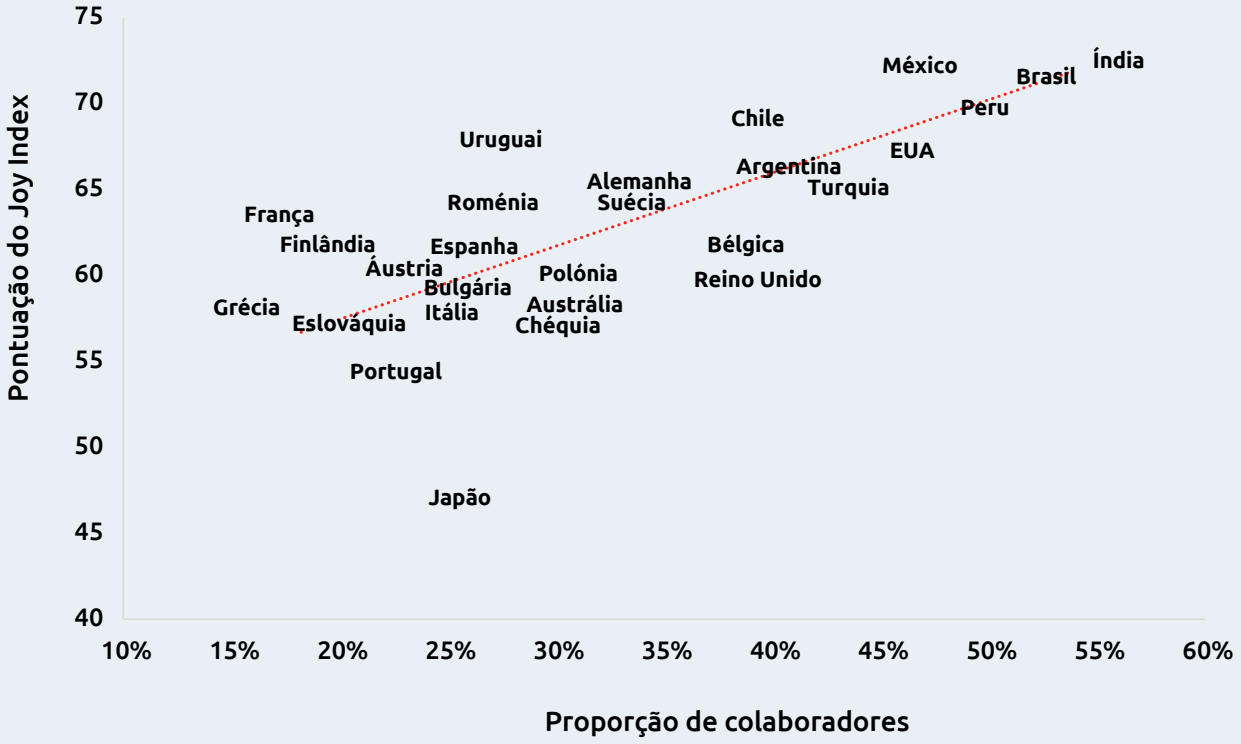
Uma vez a cada 2 semanas ou +

Uma vez por mês

Uma vez a cada 3 meses

Os países com uma pontuação mais elevada no Joy Index são também os que têm maior probabilidade de trabalhar para organizações que medem a felicidade dos colaboradores trimestralmente.

Proporção de colaboradores que afirmam que a sua organização mede o engagement ou a felicidade dos colaboradores pelo menos trimestralmente, por pontuação no Joy Index e por mercado





Compreender a diferença

Os responsáveis de RH estão sobrecarregados com um conjunto de prioridades principalmente voltadas para o futuro



Pede-se aos responsáveis de RH que façam mais com menos foco. Com mais de 12 prioridades concorrentes para gerir, a atenção está tão dispersa que nenhuma questão recebe a profundidade de que necessita, nem sequer atrai um terço da atenção. Os orçamentos e o foco da liderança são recursos finitos. Quando os responsáveis estão divididos por tantas frentes, torna-se mais difícil manter-se atentamente a par do que os colaboradores realmente pensam e sentem no dia a dia, e mais fácil que os sinais de alerta precoces sobre a diminuição da moral, da fidelização ou do engagement passem despercebidos.

Quais são as três principais prioridades da sua organização em matéria de RH para os próximos 12 meses?

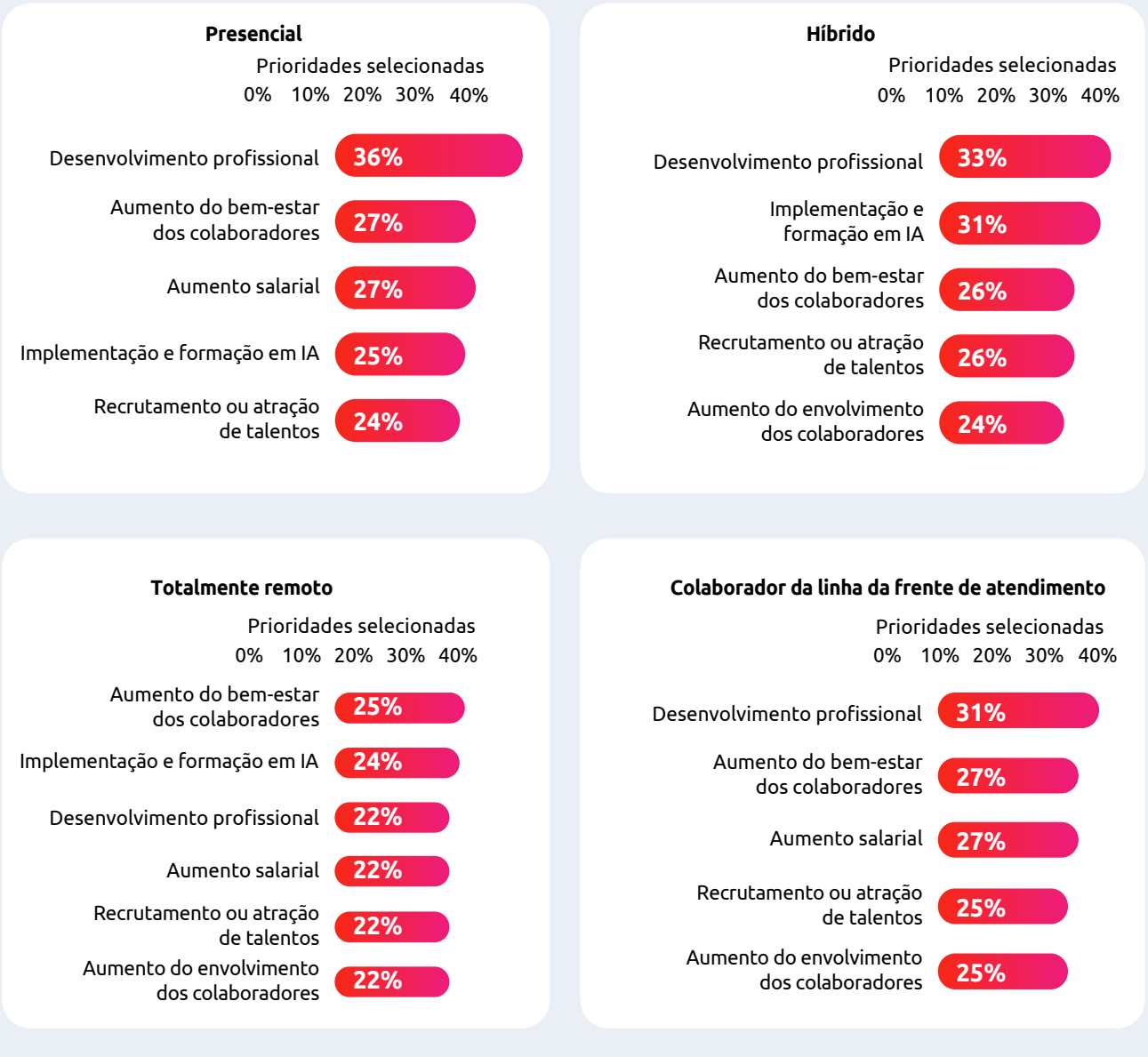
Responsáveis RH (N = 8.920)



Esta falta de foco torna-se ainda mais difícil de gerir quando se tem em conta que as prioridades não são universais. É compreensível que as prioridades de RH variem consoante a forma e o local onde as pessoas trabalham; assim, o que é mais importante para os colaboradores que trabalham no escritório não é necessariamente o que é mais importante para os colaboradores da linha da frente ou que não têm um posto de trabalho fixo. Não existe uma estratégia única que sirva para todos; a priorização das iniciativas de maior impacto depende fortemente da composição específica da força de trabalho e do modelo operacional de cada organização.

As 5 principais prioridades de RH, por tipo de regime de trabalho

Responsáveis de RH (N = 8.920)





Aumentar o bem-estar dos colaboradores surge como a principal prioridade para os responsáveis de RH em organizações que trabalham permanentemente no escritório, em formato híbrido ou colaboradores de linha da frente (atendimento a clientes), enquanto os responsáveis de RH em organizações totalmente remotas estão mais preocupados com o bem-estar dos colaboradores e com a implementação e formação em IA.

Todos incluem o desenvolvimento dos colaboradores entre as suas três principais prioridades. Os líderes em empresas totalmente remotas atribuem maior importância à Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) do que os outros, enquanto os de organizações de linha da frente apresentam a menor prioridade na implementação e formação em IA.

"

Todos os tipos de modalidades de trabalho incluem o desenvolvimento/ aperfeiçoamento profissional dos colaboradores entre as três principais prioridades, com a maioria a colocá-lo no primeiro lugar. **Mas o desenvolvimento dos colaboradores é uma prioridade voltada para o futuro e para o reforço de competências, em vez de ser uma prioridade no presente, centrada na interpretação do estado de espírito.** O aperfeiçoamento profissional questiona "onde precisamos que as pessoas estejam daqui a um ano", e não "como é que as pessoas se sentem realmente neste momento".

O mesmo se aplica à implementação da IA e à formação (uma prioridade elevada para os locais de trabalho híbridos) e ao recrutamento (uma prioridade elevada para os locais de trabalho de linha da frente): todas estas são prioridades voltadas para o futuro ou para o exterior. Nenhuma delas exige ou recompensa a interpretação precisa do sentimento atual dos colaboradores, uma vez que "estamos a melhorar as competências de pessoas suficientes?" e "sentimos que o engagement aumentou?" são duas questões muito diferentes

Michelle Kujawa
Consultora de Formação e Desempenho, Edenred

Um fator estratégico de desempenho, não um centro de custos

É fácil encarar estes números como métricas culturais abstratas mas, na realidade, a felicidade dos colaboradores tem impacto no risco e no retorno. Todas as empresas compreendem o impacto no resultado líquido da perda de produtividade, do desmotivação e da rotatividade de pessoal – e a felicidade no trabalho é uma alavanca que mitiga esses riscos, em vez de ser uma despesa isolada que compete pelo orçamento.

Para contextualizar: a Gallup estima que os colaboradores desmotivados custam à economia global cerca de 8,8 biliões a 10 biliões de dólares por ano em perda de produtividade[2], o que corresponde a cerca de 9% do PIB global. Por outro lado, o custo de substituir um único colaborador que se demite varia normalmente entre 50% e 200% do seu salário[3] anual, ou seja, 4700 a 5475 dólares para substituir um único cargo não executivo, de acordo com os dados de benchmarking[4] da SHRM para 2025.

Com base na referência da SHRM, uma organização com mil colaboradores que colmatasse a diferença de 31 pontos na fidelização entre os seus colaboradores com "Felicidade Alta" e os com "Felicidade Baixa" poderia potencialmente evitar cerca de 1.46 milhões a 1.70 milhões de dólares em custos de contratação de substituição por ano. Como se pode ver, mesmo uma mudança modesta na divisão entre "Felicidade Alta" e "Felicidade Baixa" traduz-se diretamente em custos evitados a estas taxas.



Como isto se traduz na prática – um exemplo do Reino Unido

Para as organizações que pretendam modelar isto com base nos seus próprios números, **a calculadora de ROI da Reward Gateway | Edenred** no Reino Unido mostra como o investimento no engagement e no reconhecimento se pode traduzir em ganhos reais de fidelização e produtividade. Foi concebida com base nas regras fiscais e nos benefícios do Reino Unido, pelo que os números não se aplicam diretamente a outros países, mas é um exemplo útil de como as mesmas ideias apresentadas neste relatório funcionam na prática e um bom ponto de partida se estiver a elaborar um caso de negócio para o seu próprio mercado.





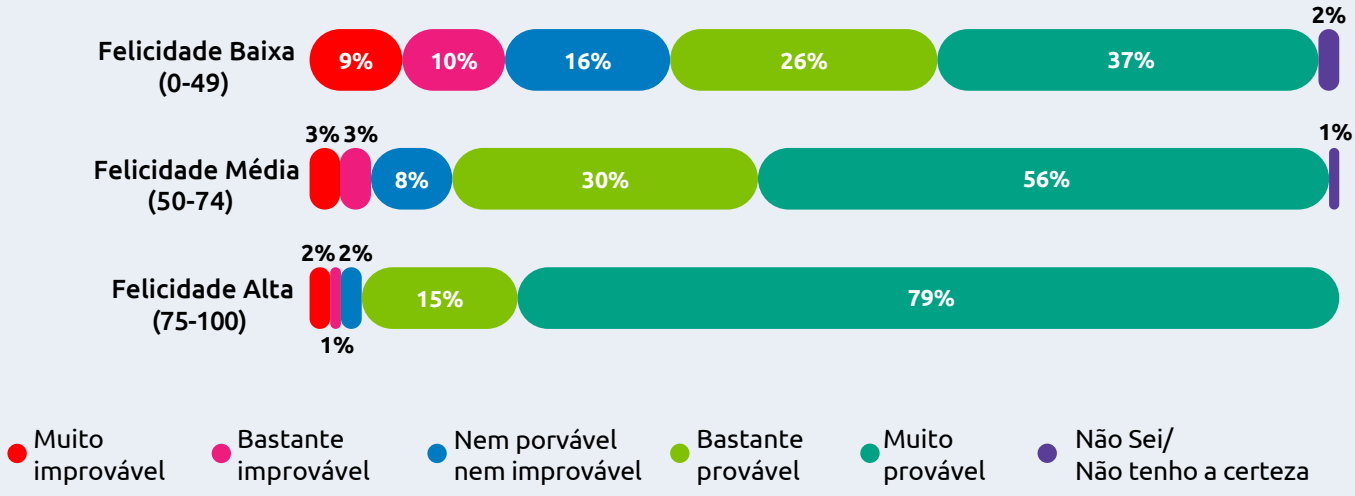
2 https://www.gallup.com/workplace/708071/global-employee-engagement-continues-decline.aspx
3 https://www.americanprogress.org/article/there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees/
4 https://www.shrm.org/about/press-room/shrm-releases-2025-benchmarking-reports--how-does-your-organizat

Os colaboradores felizes permanecem na empresa

As pontuações do Joy Index estão diretamente relacionadas com os indicadores que ocupam o topo do quadro de resultados de qualquer responsável de RH: fidelização, produtividade, promoção da marca e engagement. As empresas que encaram a felicidade como um motor de crescimento, em vez de um centro de custos, dispõem de uma base de evidências clara para defender essa posição.

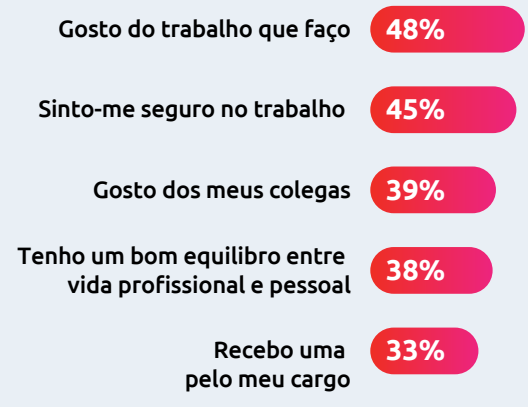
94% dos colaboradores com alto Joy Index esperam continuar na mesma empresa daqui a um ano, contra 63% dos colaboradores com baixo Joy Index.

Probabilidade de permanecer na empresa atual nos próximos 12 meses, por pontuação no Joy Index



Então, o que é que, na verdade, faz com que os colaboradores – e os colaboradores felizes – permaneçam nas suas funções? A lacuna de fidelização apresentada acima resume-se a um conjunto de fatores concretos e que podem ser abordados. Quando perguntámos diretamente aos colaboradores por que razão optam por ficar, as respostas apontam menos para o salário e mais para a experiência quotidiana do próprio trabalho.

As 5 principais razões pelas quais decidem ficar



Na Brasserie Vanuxeem, reconhecemos a importância do bem-estar dos colaboradores para atrair e fidelizar pessoas. Para além de benefícios essenciais como vales de refeição, promovemos um ambiente de trabalho positivo através da organização de encontros anuais, presentes de Natal e celebrações especiais para o Dia da Mãe e o Dia do Pai. Os aniversários são comemorados com pequenos-almoços ou bebidas em grupo e, nos últimos anos, temos assumido as taxas de inscrição dos colaboradores e das suas famílias na maratona da cidade. Este ano, estamos também a organizar um passeio gratuito de BTT para os colaboradores e os seus entes queridos. Estes gestos ajudam a fortalecer as relações no local de trabalho, tanto dentro como fora da empresa

Margaux Raedt
Diretora RH, Brasserie Vanuxeem (Bélgica)

Top 3 razões: **Felicidade Alta**

64%	54%	51%
Gostar do trabalho	**Sentir-se seguro no emprego**	**Gostar dos colegas**

Top 3 razões: **Felicidade Baixa**

46%	33%	24%
Seria difícil encontrar uma função melhor noutro local	**Sentir-se seguro no emprego**	**Bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal**

Atrair colaboradores qualificados é, consistentemente, um dos desafios mais difíceis e dispendiosos dos Recursos Humanos, e grande parte da resposta atual consiste em investir excessivamente na melhoria das competências. No entanto, a felicidade dos colaboradores tem um impacto direto na forma como uma organização é percebida pelo mercado de trabalho, e a fidelização impulsionada por um apego genuíno reduz os custos de recrutamento necessários para preencher vagas.

É claro que o reverso da medalha é igualmente importante. Os responsáveis de RH também precisam de saber o que leva as pessoas a quererem sair e se esses fatores variam consoante o nível de felicidade de cada um. E variam, de facto. Os colaboradores com níveis elevados e baixos de felicidade divergem acentuadamente quanto às razões pelas quais planeiam deixar os seus empregos, e o risco de fidelização também não tem uma solução universal.

Razões pelas quais decidem sair
Todos os colaboradores (N = 17.450)



Top 3 razões: **Felicidade Alta***

20%	10%	10%
A pensar na reforma	**Desejo de maior flexibilidade**	**Mudança de setor**

Top 3 razões: **Felicidade Baixa**

40%	36%	31%
Procura de um salário melhor	**Sentir-se subvalorizado**	**Infelicidade com a liderança**

**"Outros" foi a segunda resposta mais selecionada entre os colaboradores com elevado nível de felicidade (12%), mas foi excluída do ranking de razões, uma vez que não identifica um fator específico.*

O estudo revela que os profissionais permanecem numa empresa principalmente devido ao ambiente de trabalho, à segurança no emprego e ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, sendo a remuneração apenas um fator secundário. No entanto, quando consideram sair, o salário torna-se a principal razão. Isto sublinha como um clima organizacional positivo é essencial para reter o talento, mas se a remuneração ou o reconhecimento forem insuficientes, tudo o resto perde valor. As empresas precisam de compreender e manter este equilíbrio para manter os seus colaboradores envolvidos.

Vanete Barros
Supervisora de Administração de Pessoal, Techmail (Brasil)

Colaboradores felizes são mais produtivos

A felicidade também altera a forma como os colaboradores se sentem em termos de produtividade. A diferença entre os colaboradores com "Felicidade Alta" e os com "Felicidade Baixa" é acentuada, e a diferença entre o que impulsiona essa produtividade apresenta semelhanças marcantes com o que, em primeiro lugar, impulsiona a felicidade.

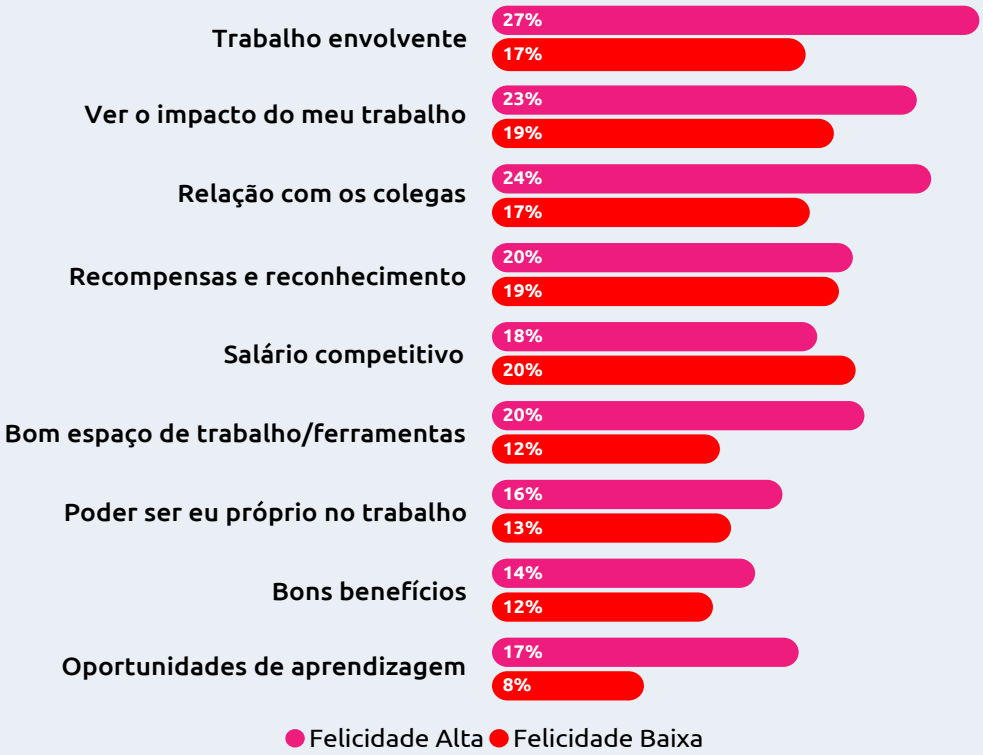
73% dos colaboradores com elevado nível de felicidade sentem-se mais produtivos do que há 12 meses.

27% dos colaboradores com baixo nível de felicidade afirmam o mesmo.

Discrepância: o que impulsiona a produtividade nem sempre coincide com o que os RH consideram serem os seus maiores desafios.

O que o torna produtivo no trabalho?

Todos os colaboradores (N = 17.450)



A produtividade é moldada pela experiência que as pessoas têm no dia a dia, e não apenas pelas ferramentas, pelo salário ou pelos programas. Quando o trabalho é significativo, com um impacto visível e valorizado, e as pessoas sentem uma verdadeira sensação de ligação e pertença, ficam mais empenhadas e mais propensas a dar o seu melhor. Isto reforça a ideia de que a experiência dos colaboradores é uma das alavancas mais importantes de que os líderes dispõem para impulsionar tanto o empenho como o desempenho.

Fiona Blaine, Gestora de Experiência dos Colaboradores, O'Brien (Australia)

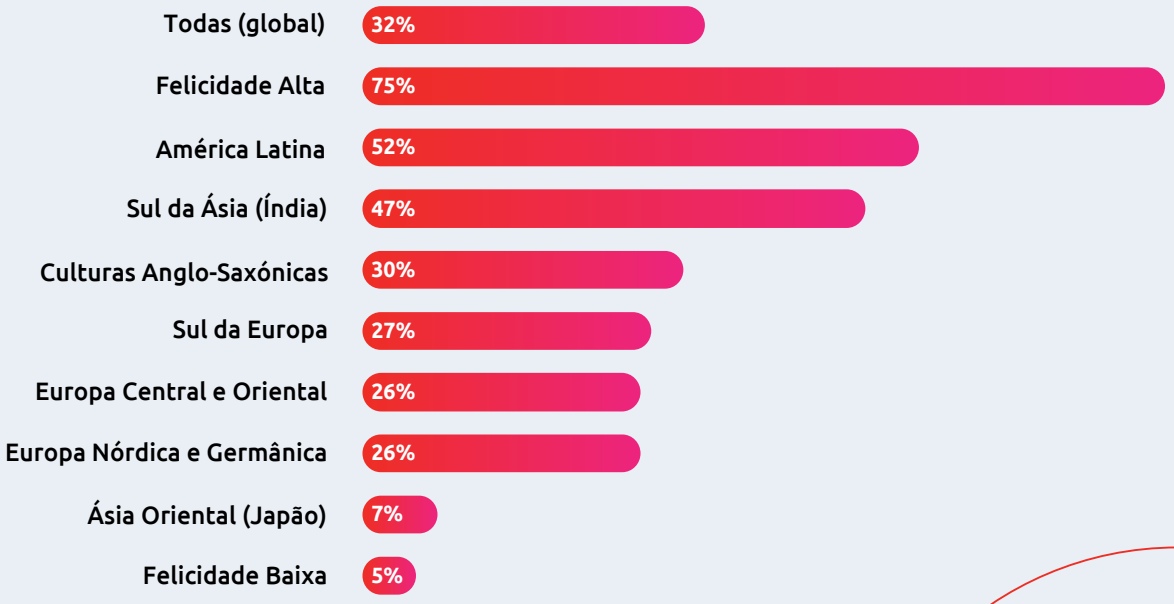


Os colaboradores felizes estão mais envolvidos

Os colaboradores com um elevado nível de felicidade apresentam níveis de engagement que ultrapassam todos os grupos regionais e culturais incluídos no estudo. A forma como alguém se sente em relação ao seu trabalho é mais importante para o engagement do que o local do mundo onde o realiza.

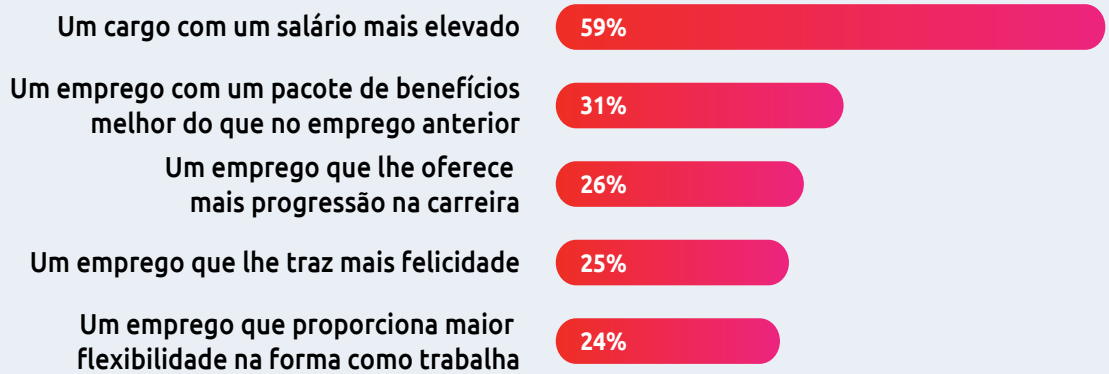
Uma vez que o engagement é um indicador antecipado tanto da produtividade como da fidelização, a liderança que subestimar a importância da felicidade dos colaboradores acabará por pôr em risco ambas.

Percentagem de colaboradores que atribuíram uma classificação de 9 ou 10 (numa escala de 10) ao seu engagement no trabalho



Os colaboradores que não sentem felicidade no trabalho têm prioridades diferentes

O fator mais importante que os colaboradores procuram num novo cargo



Mas...

Ao avaliar novas oportunidades, os colaboradores envolvidos e produtivos dão prioridade aos benefícios culturais e de desenvolvimento a longo prazo em detrimento de aumentos salariais a curto prazo:

- **Colaboradores produtivos:** Os colaboradores que relatam maior produtividade são significativamente menos propensos a dar prioridade ao salário base (56%) quando procuram emprego, atribuindo maior importância a melhores benefícios (33%) e à progressão na carreira (32%).
- **Colaboradores envolvidos:** Da mesma forma, os colaboradores altamente envolvidos dão menos ênfase apenas ao salário (55%), preferindo benefícios superiores (34%) e oportunidades de crescimento (32%).
- Por outro lado, os colaboradores que provavelmente não recomendariam a sua entidade empregadora atual procuram ativamente locais de trabalho que ofereçam maior felicidade no dia a dia (35%).

Em suma: os colaboradores que as organizações correm maior risco de perder são desproporcionalmente motivados pelo salário e, como vimos, o salário é a alavanca de fidelização mais cara e menos duradoura.

Entretanto, os colaboradores que apresentam melhor produtividade e engagement e por isso, aqueles em quem mais vale a pena investir, são desproporcionalmente motivados por benefícios, progressão na carreira e felicidade, e menos motivados pelo salário quando procuram emprego.

Eis o argumento de negócio numa única frase: a felicidade não é um centro de custos que concorre com o resultado líquido, mas sim uma forma económica e acessível de o proteger.

Jacques Adoue
Vice-Presidente Executivo de RH, Edenred

Os alicerces da felicidade

Até agora, demonstrámos o que a felicidade no trabalho traz para o desempenho empresarial, desde ganhos significativos na fidelização até aumentos mensuráveis na produtividade. Mas, para que os responsáveis de RH possam agir com base nestas conclusões, precisam, em primeiro lugar, de saber o que realmente constrói e sustenta a felicidade.

Os dados revelam uma discrepância significativa entre o que os responsáveis assumem ser importante e o que os colaboradores realmente identificam como principais fatores motivadores. Colmatar esta discrepância exige deixar de encarar os benefícios como uma lista aleatória de regalias isoladas e passá-los a tratar como um ecossistema estratégico e interligado.

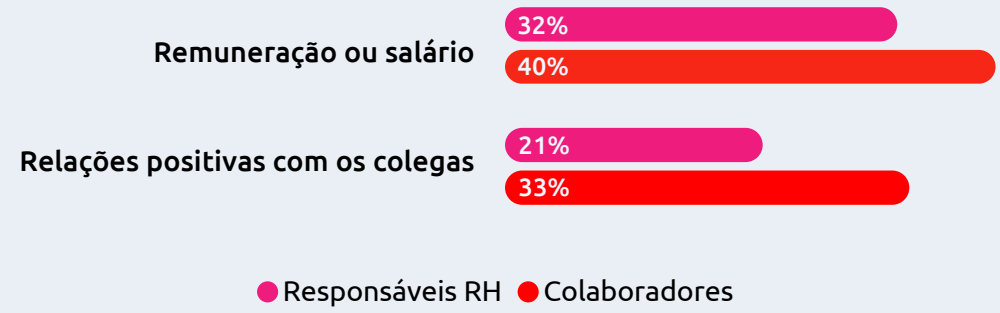


Motivadores da felicidade: a discrepância de perceção

Quando questionados sobre o que mais contribui para a felicidade no local de trabalho, os colaboradores atribuem maior importância às relações quotidianas do que os responsáveis de RH supõem. Embora a remuneração continue a ser o fator principal para os colaboradores (40%), 33% referem as relações positivas com os colegas, em comparação com apenas 21% dos responsáveis de RH.

Que fatores contribuem mais para a sua felicidade/felicidade dos colaboradores na sua organização?

Responsáveis RH vs Colaboradores





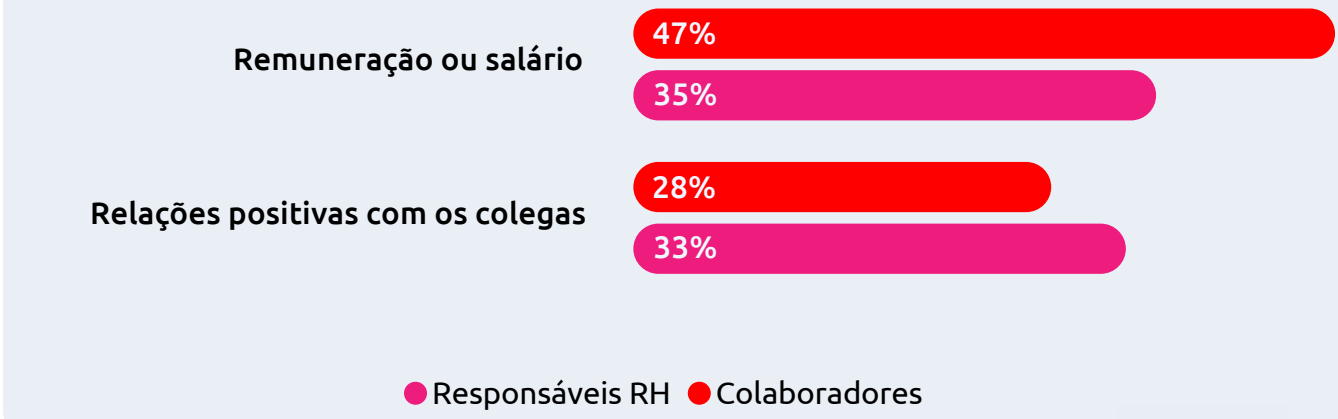
Mudança de prioridades: do salário base para a cultura organizacional

Se analisarmos mais de perto os dados dos colaboradores, esta divisão faz todo o sentido: a remuneração é muito mais importante para os colaboradores com Felicidade Baixa (47%), enquanto as relações positivas são muito mais importantes para os colaboradores com Felicidade Alta (33%). Isto demonstra que a remuneração e a cultura não são prioridades concorrentes, mas sim etapas diferentes de um mesmo percurso. Assim que as necessidades financeiras básicas parecem estar satisfeitas, os fatores relacionais e culturais assumem o papel principal na construção da verdadeira felicidade e fidelização.

Os colaboradores que trabalham no atendimento são especialmente propensos a afirmar que as relações positivas com os colegas contribuem para a felicidade no trabalho (36%), em comparação com 24% dos colaboradores que trabalham totalmente à distância, que colocaram o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a segurança no emprego à frente das relações no local de trabalho.

Que fatores contribuem mais para a sua felicidade/felicidade dos colaboradores na sua organização?

Colaboradores Felicidade Baixa vs. Colaboradores Felicidade Alta

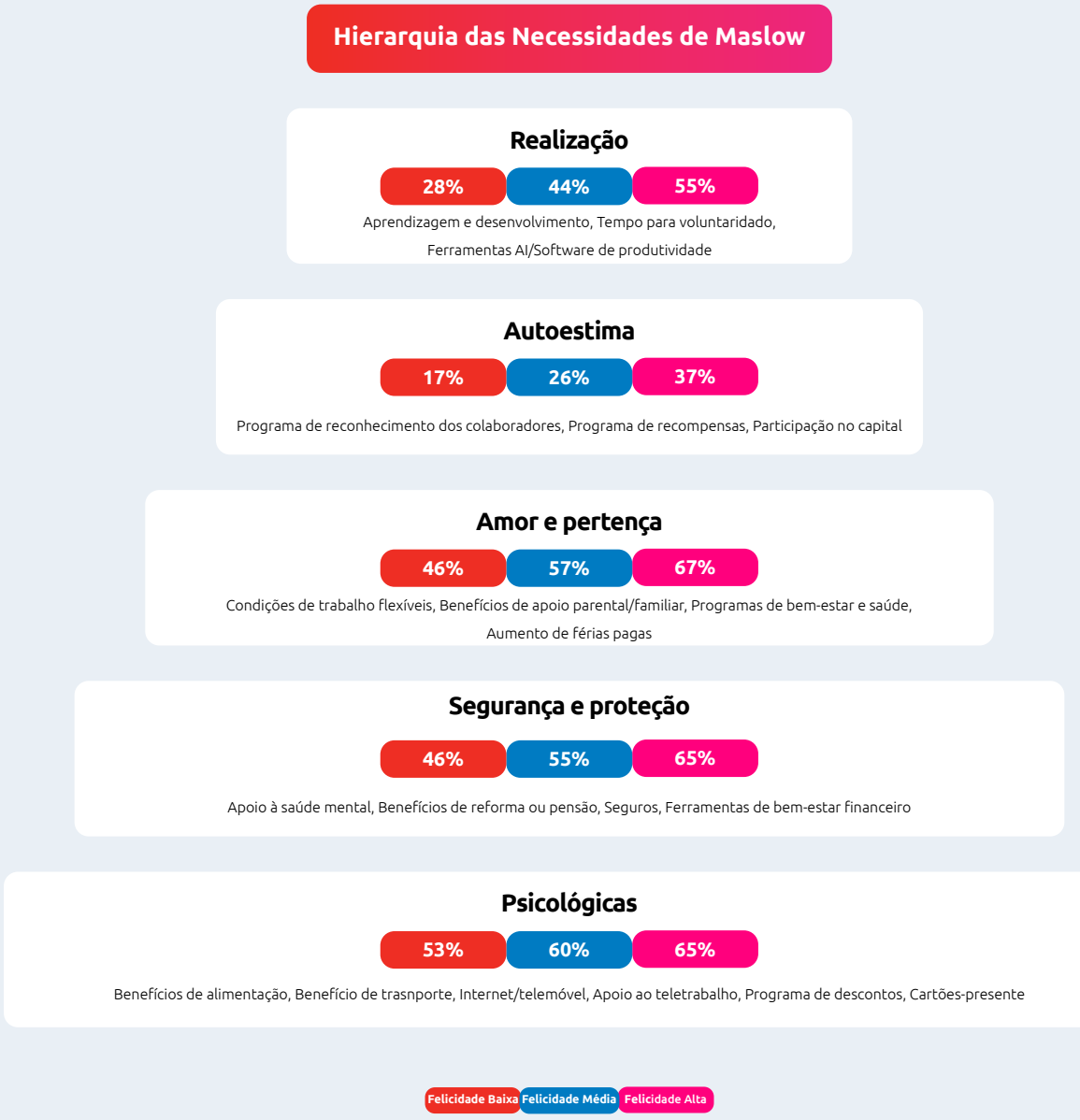


Uma abordagem sistemática às remunerações totais

Os benefícios funcionam melhor como um ecossistema interligado do que como um conjunto de iniciativas isoladas. Utilizando a **Hierarquia das Necessidades de Maslow** como estrutura, os benefícios dos colaboradores desempenham papéis distintos ao longo da experiência de um colaborador, desde a eliminação de atritos diários fundamentais até à promoção da realização organizacional a longo prazo.

Nenhum benefício, por si só, transforma a cultura do local de trabalho de forma isolada. A investigação demonstra um poderoso efeito cumulativo: o esgotamento diminui de 19% entre os colaboradores que recebem um único benefício para apenas 11% entre aqueles que recebem dez ou mais, enquanto a probabilidade de fidelização nas mesmas circunstâncias aumenta para 90% e a sensação de produtividade atinge os 66%. Construir uma força de trabalho feliz e resiliente implica apoiar os colaboradores em todos os níveis de necessidade simultaneamente.

Benefícios e iniciativas de RH oferecidos de acordo com os colaboradores, por pontuações baixas, médias e altas no Joy Index



Apoio fundamental: proteger o poder de compra e eliminar atritos

A pressão financeira básica é um dos principais fatores de stress e desmotivação da força de trabalho.

Benefícios fundamentais, como vales-refeição, cartões-presente e programas de descontos para colaboradores, respondem diretamente às necessidades fisiológicas e de segurança, aliviando a pressão do custo de vida e protegendo o poder de compra real.

Benefícios essenciais como cartões-presente, vales de compras e programas de descontos proporcionam um alívio financeiro imediato. Entre os colaboradores que recebem cartões-presente e vales de compras, 59% afirmam sentir-se mais produtivos do que há 12 meses, e 37% atingem uma pontuação no Joy Index pelo menos 9 pontos acima da média global.

Ao eliminar os atritos financeiros do dia a dia, estes benefícios fundamentais criam a estabilidade de base essencial de que os colaboradores necessitam para se envolverem em iniciativas de nível superior nas áreas cultural, de desenvolvimento e de desempenho.



Pequeno benefício, grande impacto

Os vales-refeição fazem mais do que subsidiar o almoço; aliviam um tipo específico de pressão financeira que se tornou mais visível à medida que os custos de vida aumentaram. Num inquérito anual independente realizado pela Edenred em parceria com o Programa FOOD, em 2026, os colaboradores apontaram benefícios concretos e práticos:

- 80% afirmam que os vales-refeição melhoram diretamente o seu orçamento diário para alimentação.
- 68% consideram-nos uma solução prática no momento da compra.
- 56% referem que os vales-refeição reduzem diretamente o stress financeiro.
- 73% afirmam que melhorariam a qualidade das suas refeições diárias se a sua atribuição de vales fosse duplicada.

Num contexto económico em que o crescimento dos salários reais estagnou em muitos mercados maduros, os vales-refeição constituem um dos poucos benefícios que abordam o poder de compra de forma direta e imediata.

Aceleradores de desempenho: impulsionar a fidelização, a produtividade e a felicidade

Enquanto os benefícios fundamentais garantem a estabilidade de base, as iniciativas de nível superior atuam como aceleradores estratégicos de desempenho. A investigação revela uma forte correlação positiva entre a felicidade e a produtividade: os benefícios que aumentam a diferença entre os colaboradores com Felicidade Baixa e Alta são os mesmos que impulsionam o rendimento da força de trabalho.

Os dez principais benefícios ou iniciativas de RH oferecidos aos colaboradores, por produtividade

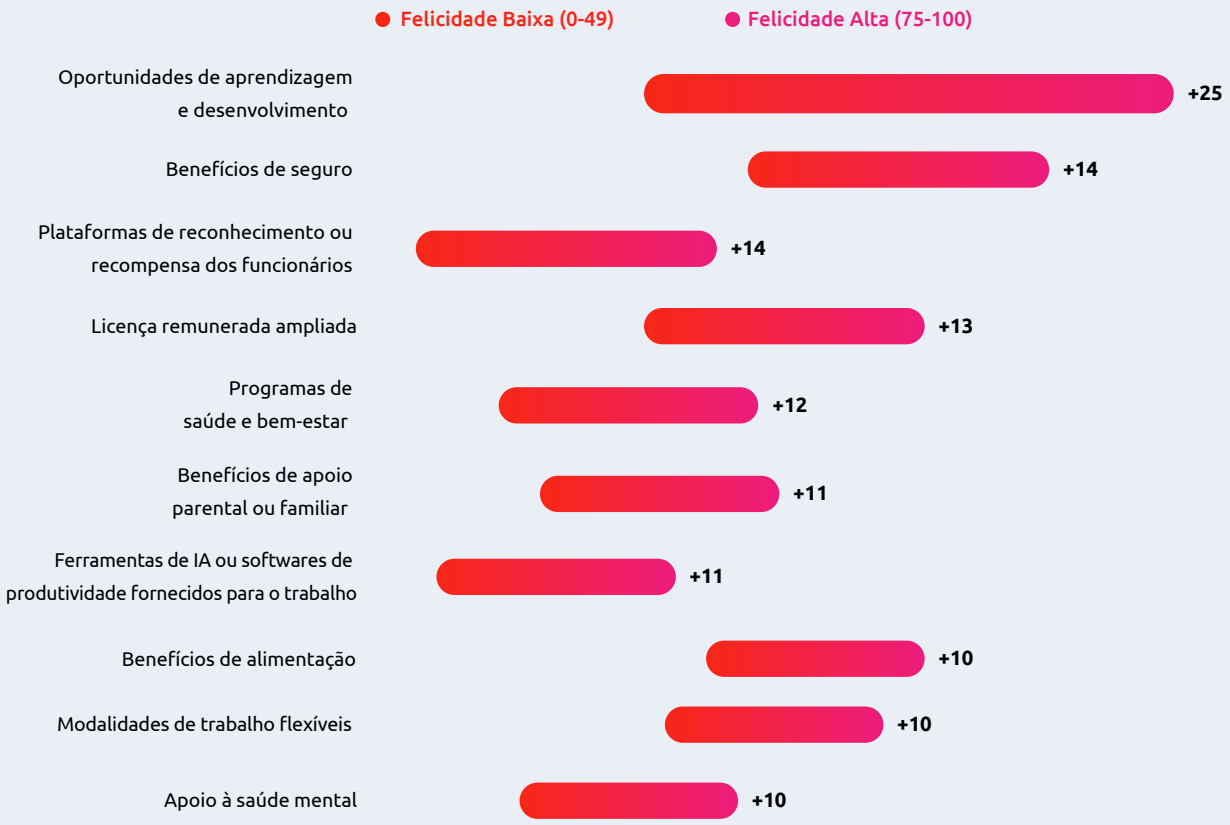
Colaboradores que relatam maior vs. menor produtividade em comparação com há 12 meses



% de entrevistados cujo empregador oferece este benefício

10 principais benefícios ou iniciativas de RH oferecidos aos colaboradores, por pontuação no Índice de Felicidade

Colaboradores Felicidade Baixa vs. Colaboradores Felicidade Alta



% de entrevistados cujo empregador oferece este benefício

Ao comparar as forças de trabalho com baixo e elevado índice de felicidade, três benefícios-chave para os colaboradores demonstram uma forte correlação dupla tanto com a felicidade como com a produtividade:

Programas de saúde e bem-estar

Felicidade Alta vs Baixa



Produtividade Alta vs Baixa



Plataformas de reconhecimento ou de recompensas para colaboradores

Felicidade Alta vs Baixa



Produtividade Alta vs Baixa



Benefícios do seguro

Felicidade Alta vs Baixa



Produtividade Alta vs Baixa





Analisando os resultados completos da investigação, as categorias abaixo surgem como os principais fatores impulsionadores do desempenho a longo prazo da força de trabalho:

- **Formação e desenvolvimento (realização):** As oportunidades de formação e desenvolvimento representam o maior fator diferenciador do estudo (diferença de +25 pontos percentuais entre os colaboradores com elevada felicidade e os com baixa felicidade: 45% contra 20%), ao mesmo tempo que se classificam como o principal fator impulsionador do aumento da produtividade (diferença de +12 pontos). A formação e o desenvolvimento são o único benefício a figurar entre os cinco primeiros em todas as três medidas-chave do estudo: felicidade no trabalho, aumento da produtividade e pontuações globais do Joy Index.

- **Programas de saúde e bem-estar (segurança e pertença):** As iniciativas de saúde e bem-estar constituem um investimento vital com dupla finalidade, classificando-se como o segundo fator mais versátil na investigação. Aumentam significativamente a diferença de desempenho tanto na felicidade geral (25% de "Felicidade Alta" contra 13% de "Felicidade Baixa") como na produtividade autoavaliada (23% de alta produtividade contra 16% de baixa produtividade).

- **Trabalho flexível e equilíbrio entre vida profissional e pessoal (pertença):** Os benefícios essenciais, incluindo regimes de trabalho flexíveis, benefícios de alimentação e férias pagas melhoradas, apresentam uma forte correlação positiva com o estado de espírito: são, em média, 11 pontos percentuais mais prevalentes entre os colaboradores com "Felicidade Alta" em comparação com os colaboradores com "Felicidade Baixa", e 3 pontos percentuais mais prevalentes entre os colaboradores altamente produtivos.

- **Ferramentas e software de IA (facilitadores de produtividade):** Entre os colaboradores que recebem ferramentas ou software de IA para o trabalho, 65% sentem-se mais produtivos (em comparação com a média de 53% entre todos os colaboradores) e 40% atingem uma pontuação de "Felicidade Alta".

Benefícios de amplo alcance, como formação e desenvolvimento, bem como saúde e bem-estar, merecem o seu lugar como verdadeiros investimentos

com dupla finalidade, enquanto benefícios como o trabalho flexível e as ferramentas de IA resolvem, cada um, particularmente bem metade da equação "Felicidade-produtividade".



Os benefícios são mais importantes nos momentos decisivos da carreira

Entre todos os inquiridos, 63% dos colaboradores consideram os benefícios dos colaboradores tão importantes quanto, ou mais importantes do que, o salário base. Entre os colaboradores com "Felicidade Alta", este valor sobe para 74%, representando uma reviravolta notável na suposição tradicional de que a remuneração tem sempre prioridade.

O valor estratégico dos benefícios aumenta significativamente em duas fases-chave da carreira:

- **Liderança executiva sénior:** 75% dos executivos séniores consideram os benefícios tão importantes quanto, ou mais importantes do que, o salário base (em comparação com 60% dos colaboradores de nível intermédio).
- **Talentos em início de carreira (Geração Z):** Um em cada cinco colaboradores da Geração Z cita explicitamente os benefícios dos colaboradores como um dos principais fatores que contribuem para a sua felicidade no dia a dia no trabalho.

Como os colaboradores valorizam os benefícios em comparação com o salário

Colaboradores Felicidade Baixa vs. Colaboradores Felicidade Alta





Analisando todo o espectro de benefícios, todas as categorias avaliadas apresentam uma pontuação no Joy Index acima da média global (63), demonstrando que, embora fatores específicos acelerem o desempenho máximo, uma cobertura abrangente de benefícios para os colaboradores e iniciativas de RH cria uma base de sentimento universalmente positiva:

Os 20 principais benefícios oferecidos, por pontuação no Joy Index

Benefício oferecido	Pontuação Joy Index
Ferramentas de bem-estar financeiro	71
Programa/plataforma de recompensas	70
Programa/plataforma de reconhecimento	70
Apoio às despesas de trabalho remoto	69
Apoio para telefone/Internet	69
Ferramentas de IA ou software de produtividade	69
Oportunidades de formação e desenvolvimento	69
Opções sobre ações ou participação no capital	68
Tempo livre para voluntariado	68
Programas de saúde e bem-estar	68
Apoio parental ou familiar	67
Cartões-presente ou vales de compras	67
Apoio à saúde mental	67
Licença remunerada reforçada	67
Seguro	66
Benefícios de refeição	66
Condições de trabalho flexíveis	66
Benefícios de reforma ou pensão	65
Programa/plataforma de descontos	65
Benefícios de transporte ou deslocação diária	64



O sentimento de pertença impulsiona a cultura do dia a dia, mas a confiança na liderança é o que a consolida

O sentimento de pertença no trabalho é um fator determinante para o estado de espírito geral. 94% dos colaboradores com "Felicidade Alta"afirmam sentir um forte sentimento de pertença à sua organização (em comparação com apenas 33% dos colaboradores com "Felicidade Baixa"), e 93% sentem-se à vontade para serem autênticos no trabalho (contra 38% dos colaboradores com "Felicidade Baixa").

No entanto, a maior discrepância em todo o estudo centra-se na liderança organizacional. A confiança na liderança sénior revela uma enorme diferença de 69 pontos entre os níveis de sentimento: 85% dos colaboradores com "Felicidade Alta" confiam nos seus líderes séniores, em comparação com apenas 16% dos colaboradores com "Felicidade Baixa".

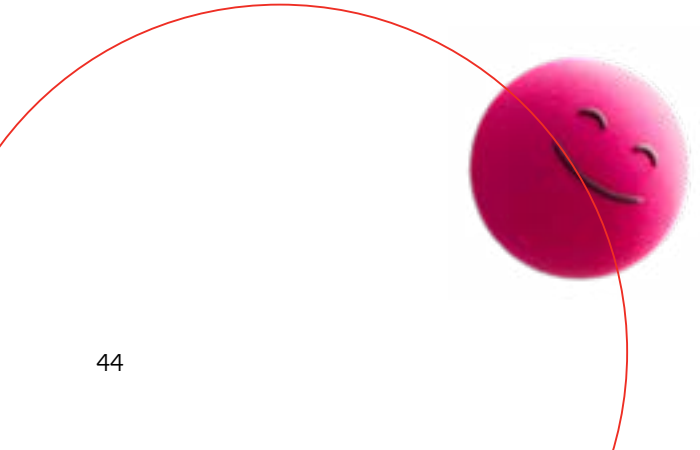
Isto demonstra que, embora a ligação quotidiana entre colegas crie uma base de pertença, estabelecer a confiança nos executivos é o principal fator estrutural que distingue uma organização com "Felicidade Baixa" de uma com "Felicidade Alta". Melhorar a confiança na liderança merece a mesma prioridade que as iniciativas culturais entre pares quando se trata de colmatar a lacuna de felicidade no local de trabalho.

Alinhar as necessidades dos colaboradores com as prioridades dos responsáveis de RH

Enquanto os colaboradores dão ênfase à confiança, à cultura e ao apoio financeiro básico, os responsáveis de RH consideram o trabalho flexível e o desenvolvimento de competências como as suas principais alavancas operacionais. Analisar o que os responsáveis de RH identificam como os principais motores de produtividade revela em que medida as estratégias executivas estão atualmente alinhadas com as expectativas dos colaboradores ou divergem delas.

Iniciativas ou benefícios de RH classificados pelos responsáveis de RH como os principais motores de produtividade



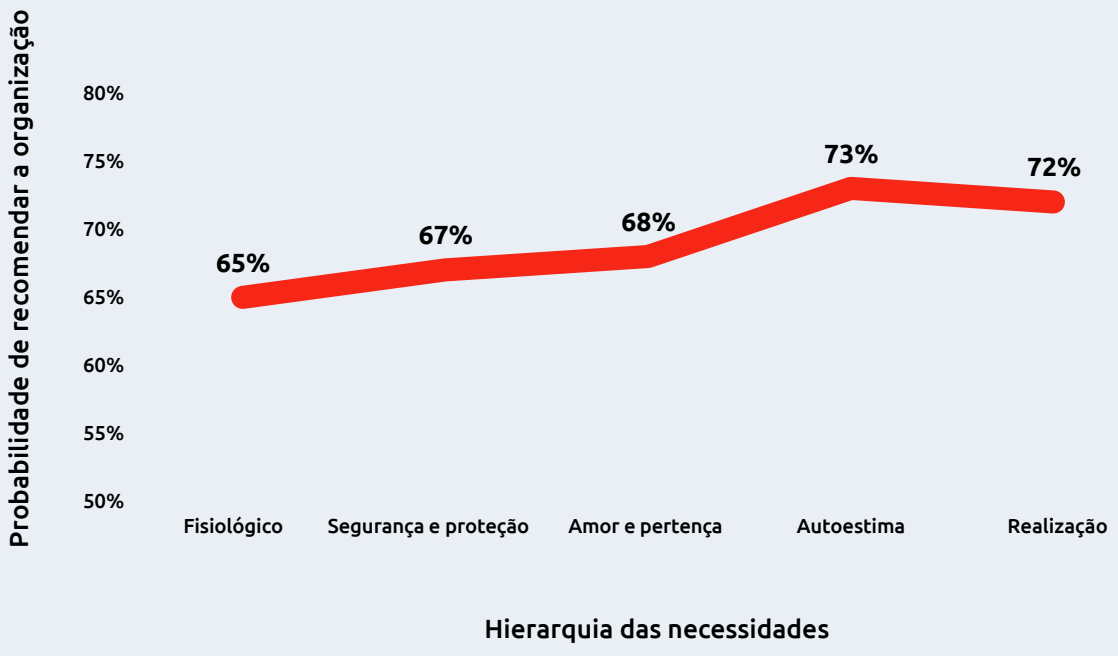


O dividendo da promoção da marca: das necessidades satisfeitas aos colaboradores-embaixadores



Atender às necessidades dos colaboradores em toda a hierarquia faz mais do que aumentar a produtividade diária; alimenta diretamente a defesa da organização. Quando as organizações apoiam os colaboradores tanto na segurança básica como na felicidade de nível superior, a probabilidade de os colaboradores recomendarem a sua entidade patronal aumenta drasticamente em todos os níveis.

Probabilidade de recomendar o empregador, por nível de necessidade no local de trabalho atendida



Os benefícios são a alavanca mais credível dos RH

Os benefícios são o segundo fator mais importante que os colaboradores procuram num novo cargo (31%), ficando apenas atrás de um salário base mais elevado e à frente da progressão na carreira, da flexibilidade ou da segurança no emprego. **Os colaboradores com "Felicidade Alta" recebem, em média, cinco benefícios, enquanto os colaboradores com "Felicidade Baixa" recebem três**, uma diferença consistente que se mantém em todos os níveis da hierarquia.

Reconhecimento: a alavanca com o retorno mais rápido do investimento

O reconhecimento pode ser implementado rapidamente e começar a dar frutos quase de imediato, desde que seja apoiado pela estrutura, pelo processo e pela visibilidade adequados em toda a organização. É isso que torna o reconhecimento tão poderoso: continua a ser surpreendentemente raro, mas tem um impacto claro numa das conclusões mais marcantes deste relatório.

Apenas 18% dos colaboradores recebem reconhecimento ou apreço, formal ou informal, do seu gestor pelo menos três vezes por mês. Passar de zero ocasiões de reconhecimento por mês para apenas uma é suficiente para elevar a probabilidade de fidelização em 12 meses de 73% para 86%, ao mesmo tempo que aumenta a produtividade de 34% para 57%.

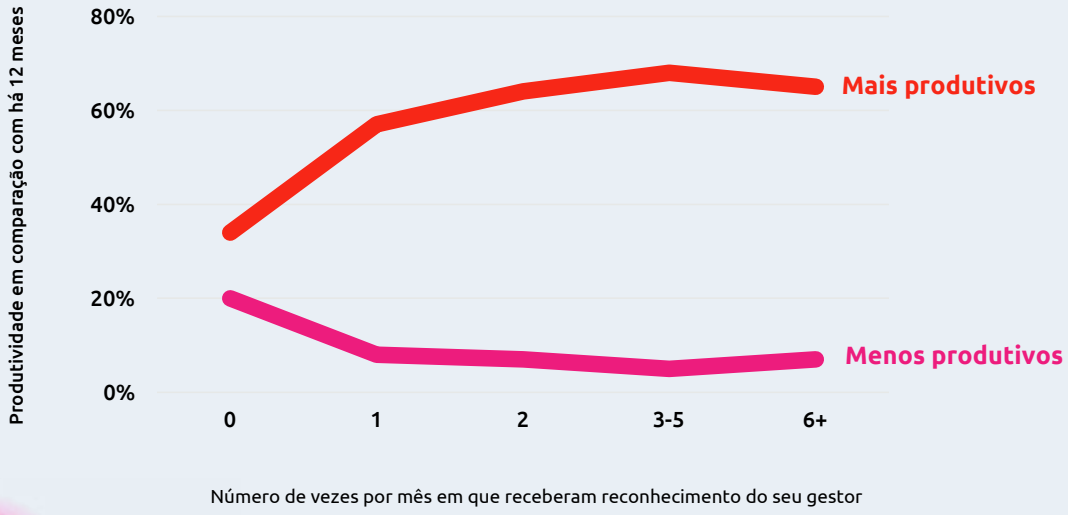
Percentagem de colaboradores que recebem reconhecimento (formal ou informal) dos seus gestores pelo menos três vezes por mês

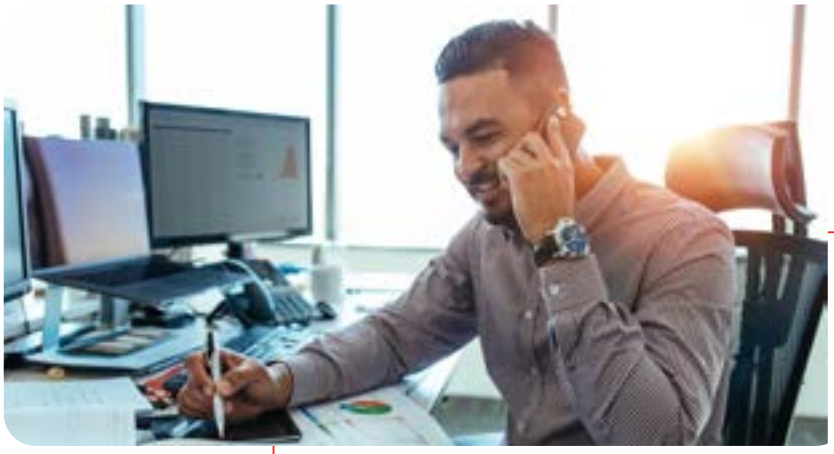


Percentagem de colaboradores que consideram improvável que continuem a trabalhar para o seu atual empregador daqui a 12 meses, de acordo com o número de vezes que recebem reconhecimento do seu gestor por mês



Proporção de colaboradores que são menos produtivos vs. mais produtivos em comparação com há 12 meses, de acordo com o número de vezes que recebem reconhecimento do seu gestor por mês







Comece por pequenos gestos e faça-o com frequência

O reconhecimento funciona melhor quando se torna um hábito: pequenos gestos frequentes têm um impacto mais rápido do que grandes gestos ocasionais. A nossa própria investigação revela que apenas cerca de um em cada cinco colaboradores afirma que a sua organização promove ativamente o reconhecimento regular por parte dos gestores ou a valorização entre pares, apesar de este ser um dos fatores mais determinantes para o engagement a produtividade e a fidelização.

Para os gestores, a lição é simples: não esperem pelo momento perfeito. Basta começar e manter a regularidade.

Ao contrário dos benefícios que se situam mais abaixo na hierarquia, que exigem que os colaboradores sintam que as suas necessidades mais básicas estão satisfeitas antes de se inscreverem, o reconhecimento parece funcionar quase imediatamente e de forma independente, o que o torna um ponto de partida tão acessível para organizações que ainda não estão preparadas para reformular toda a sua oferta de benefícios.



O reconhecimento na prática na Suncorp Group Limited

Para a Suncorp Group Limited, o reconhecimento tornou-se uma forma poderosa de conectar as pessoas, reforçar a cultura e construir uma experiência de colaborador mais forte em grande escala. Prestando serviços e soluções financeiras a nove milhões de clientes, a Suncorp emprega mais de 1000 pessoas numa força de trabalho dispersa pela Austrália e Nova Zelândia.

Essa escala torna a consistência da experiência especialmente importante. Como cliente de longa data da Reward Gateway | Edenred há mais de 10 anos, a Suncorp integrou o reconhecimento no dia a dia do trabalho, com mais de 100.000 momentos de reconhecimento enviados só no último ano. Para a Suncorp, o reconhecimento não é tratado como uma iniciativa isolada, mas sim como parte da forma como o desempenho e a cultura são reforçados ao longo do tempo. Como explica Neha Patel, Gestora de Desempenho, Reconhecimento e Benefícios da Suncorp: "O reconhecimento integrou-se discretamente na nossa história de desempenho. Quando as pessoas são vistas e ouvidas no momento certo pelas razões certas, isso alimenta o orgulho, a responsabilidade e, em última análise, gera um grande impacto."

Ela acrescenta: "O reconhecimento é uma das alavancas empresariais mais poderosas, mas subestimadas. Quando bem feito, estimula o engagement, eleva a moral e reforça o desempenho a todos os níveis."

5 The workplace engagement index, Australia/New Zealand 2026

Quanto mais tempo de serviço, menos reconhecimento

O reconhecimento é mais comum entre os colaboradores com menos experiência: 48% das pessoas com mais de 21 anos de serviço não receberam qualquer reconhecimento no último mês, em comparação com um terço daqueles que trabalham há cinco anos ou menos. Os colaboradores que são reconhecidos com frequência (pelo menos três vezes por mês) relatam níveis muito mais elevados de felicidade, engagement e recomendação do que aqueles que raramente o são: 29% contra apenas 8% em termos de felicidade, com diferenças semelhantes no engagement e na probabilidade de recomendarem a sua entidade patronal.

O Joy Index por geração segue o mesmo padrão: a Geração X e os Baby Boomers, os grupos que recebem menos reconhecimento, também relatam níveis de felicidade mais baixos do que os colaboradores mais jovens. Os colaboradores com mais tempo de serviço podem ser o grupo mais negligenciado no que diz respeito ao reconhecimento, e os dados sugerem que isso está a custar mais do que apenas boa vontade.



Neste momento, a medida de maior impacto que a maioria das organizações pode tomar é simples: fazer com que cada gestor expresse pelo menos um reconhecimento por semana, a partir de hoje. Mas os hábitos criados sem qualquer sistema por trás raramente duram. Sem algo que os estimule, acompanhe e divulgue entre as equipas, os gestores voltam aos velhos hábitos em poucas semanas. Um programa ou plataforma de reconhecimento não substitui esse hábito, é o que o mantém vivo: os lembretes, a visibilidade e a consistência que transformam as boas intenções de um gestor em algo que toda a organização pratica.

Chris Britton
Diretor de Experiência das Pessoas, Edenred

Perspetivas para o futuro: a IA e a felicidade no trabalho

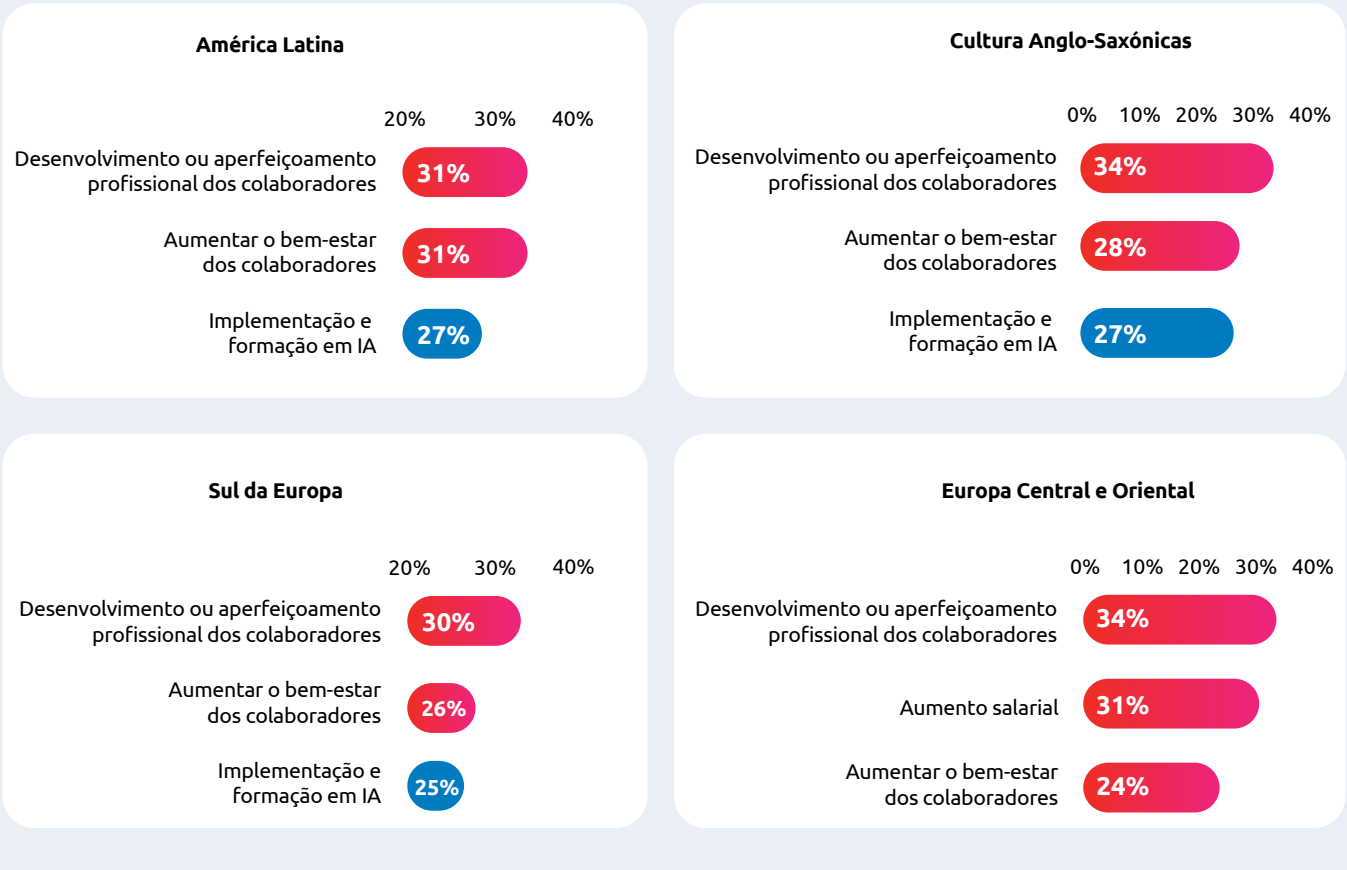
A inteligência artificial domina a agenda futura dos RH

72% das organizações implementaram IA em pelo menos algumas áreas do negócio, embora apenas 23% o tenham feito de forma completa.

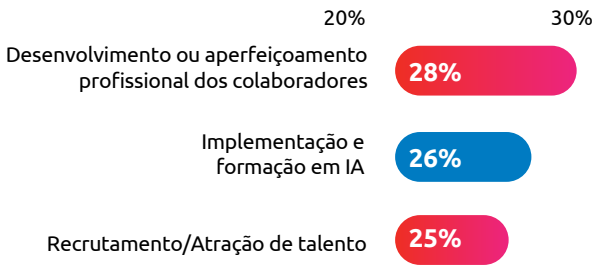
A implementação e a formação em IA estão entre as três principais prioridades dos RH em quase todas as regiões estudadas



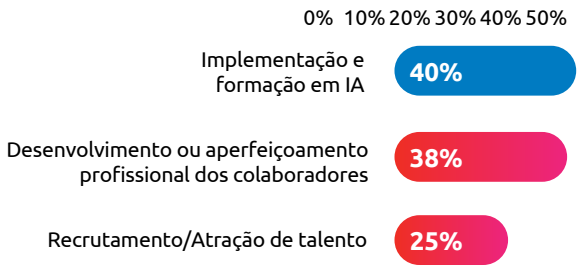
As 3 principais prioridades de RH, por região



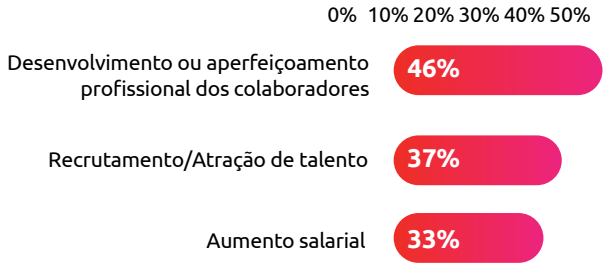
Europa Nórdica e Germânica



Sul da Ásia (Índia)



Ásia Oriental (Japão)





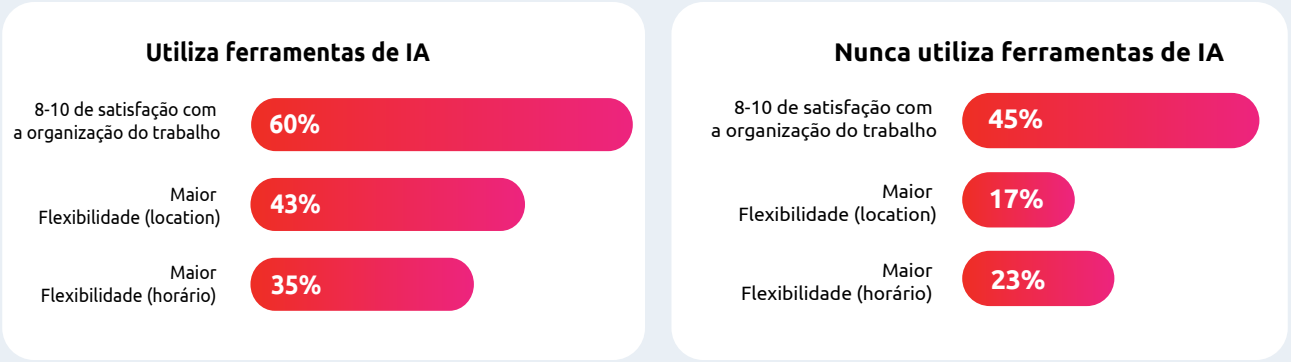
Os responsáveis de RH e os colaboradores concordam, de forma geral, quanto ao seu impacto

- 73% dos responsáveis de RH acreditam que a implementação da IA contribuiu para o engagement dos colaboradores.
- Entre aqueles que afirmam que o seu engagement aumentou nos últimos 12 meses, 44% utilizam a IA com frequência – um valor bem acima da média de 33% entre todos os colaboradores. O padrão mantém-se também no que diz respeito à produtividade: 41% dos colaboradores que afirmam que a sua produtividade aumentou são também utilizadores frequentes de IA.

Mas ...

- A utilização da IA não apresenta uma correlação consistente com a pontuação global de um país no Joy Index, nem qualquer correlação com taxas mais baixas de esgotamento.
- A correlação entre a felicidade dos colaboradores e as modalidades de trabalho com e sem IA pode estar relacionada com uma maior flexibilidade.

Gráficos sobre a felicidade dos colaboradores e as experiências de flexibilidade, em função da utilização frequente da IA no trabalho (pelo menos uma vez por semana) ou da ausência dessa utilização



A adoção da IA está associada à produtividade individual e à felicidade das pessoas que a utilizam ativamente e de forma eficaz, mas não é uma solução milagrosa. Os responsáveis não devem partir do princípio de que a implementação da IA, por si só, irá fazer a diferença no que diz respeito ao engagement: pode melhorar os resultados para os utilizadores envolvidos, sem fazer nada para colmatar a lacuna estrutural para todos os outros.

Conclusão

A felicidade no local de trabalho não é apenas um sentimento, é algo que podemos medir e que evolui segundo padrões reais e rastreáveis. Varia consoante a região geográfica e está intimamente ligada à capacidade dos líderes de perceberem o que se passa no terreno. E responde rapidamente a duas coisas que quase todas as organizações já podem fazer: reconhecer mais as pessoas e definir corretamente os benefícios.

Em 27 mercados e junto de quase 27.000 pessoas, uma coisa surgiu repetidamente: os colaboradores percebem a sua própria experiência com mais clareza do que as médias com base nas quais os responsáveis de RH costumam trabalhar. Isso não é uma falha da parte dos RH, mas mostra o que acontece quando os líderes estão sob pressão para acompanhar uma força de trabalho que está mais dispersa, mais mista em termos geracionais e sob mais pressão do que nunca.

O aspeto encorajador é que nenhuma destas lacunas é imutável. Se as colmatarmos, os resultados serão visíveis na fidelização de pessoal, no nível de produtividade que as pessoas sentem e na sua disposição para recomendar a empresa.





5 Conclusões principais

1 Os mercados em crescimento lideram em termos de felicidade, e a cultura pode ser parte da razão

O Índice Global de Felicidade no Trabalho, "Joy Index", tem uma média de 63 em 100. Mercados em rápido crescimento, como a Índia, o México e o Peru, estão perto do topo. Economias de longa data nas culturas anglo-saxónicas e na Europa nórdica e germânica situam-se mais perto do meio, e o Japão ocupa o último lugar.

Parte dessa diferença deve-se ao dinamismo e às expectativas crescentes. Mas vale a pena notar que os mercados com melhor desempenho em termos de felicidade também tendem a ser mais coletivistas, locais onde as pessoas contam com os colegas e a comunidade como algo natural, em vez de ambientes mais individualistas, onde o trabalho e a identidade estão frequentemente mais separados do grupo que as rodeia. Isso não significa que as culturas individualistas não possam criar locais de trabalho felizes. A conexão e o sentimento de pertença revelam-se fortes motores da felicidade em todos os aspetos destes dados. Significa apenas que algumas culturas podem ter uma vantagem inicial naquilo a que este relatório volta sempre: a felicidade constrói-se através de relações e conexões, e não apenas com benefícios.

2 Os RH e os colaboradores partilham a mesma visão, mas nem sempre na mesma medida

No que diz respeito à felicidade no dia a dia (+1.0), à defesa dos interesses da empresa (+1.5), ao engagement (29 pp) e à qualidade do feedback (34 pp), os responsáveis de RH estão no caminho certo; sabem quando as coisas estão melhores ou piores, mas tendem a pensar que as coisas estão a correr melhor do que os colaboradores realmente sentem. Essa discrepância aumenta à medida que a idade média da amostra aumenta, mas diminui à medida que a antiguidade aumenta. De facto, entre os executivos seniores, os colaboradores relatam mais felicidade do que os responsáveis de RH esperam. Portanto, não se trata de os RH precisarem de uma mentalidade diferente, mas sim de fazer um acompanhamento mais frequente e mais atento, especialmente junto dos grupos que são mais difíceis de interpretar a partir do topo.

3 A falta de felicidade custa dinheiro a sério, não é só uma questão de moral

Quando as pessoas não se sentem felizes e empenhadas no trabalho, isso reflete-se na sua permanência na empresa e no volume de trabalho que realizam. Substituir apenas um colaborador não executivo custa, em média, 5475 dólares em despesas de recrutamento,

de acordo com os dados de benchmarking da SHRM para 2025. Assim, para uma empresa com mil colaboradores, colmatar essa lacuna de fidelização pode significar uma poupança de bem mais de um milhão de dólares por ano só em custos de contratação. Isto tendo em conta a estimativa da Gallup de que o desmotivação custa à economia mundial biliões todos os anos. Só estes números mostram que a felicidade é muito mais do que apenas algo "nice to have".

4 O reconhecimento e os benefícios são as duas vitórias mais fáceis que a maioria das empresas ainda não está a alcançar

CO reconhecimento consistente e eficaz e uma oferta de benefícios abrangente são as áreas em que muitas empresas estão a falhar. Ofereça mais benefícios às pessoas e a felicidade aumenta – e esse é um padrão que se mantém independentemente do tipo de benefício em questão. O mesmo se aplica ao reconhecimento: basta passar de zero para um momento de reconhecimento por mês para que a percentagem de pessoas que planeiam permanecer na empresa aumente de 73% para 86%, e a de pessoas que se sentem mais produtivas aumente de 34% para 57%. No entanto, apenas 18% dos colaboradores recebem reconhecimento do seu gestor pelo menos três vezes por mês, e os benefícios são igualmente subutilizados em relação ao seu impacto.

Ambas as alavancas funcionam da mesma forma: pequenas ações consistentes que se acumulam ao longo do tempo, em vez de gestos pontuais. Os benefícios precisam de orçamento e planeamento para chegar bem às pessoas. O reconhecimento pode exigir um investimento relativamente menor, mas ainda assim requer um hábito e, idealmente, um sistema, para que seja consistente entre todos os gestores e equipas. Nenhum dos dois é mais totalmente opcional – são duas das ferramentas de maior impacto e mais subutilizadas que a maioria das organizações já tem à sua disposição.

5 Os RH podem estar a olhar para o calendário errado

As grandes prioridades das equipas de RH neste momento são o aperfeiçoamento de competências, IA, remuneração, contratação e prendem-se todas com o rumo que a empresa precisa de tomar no próximo ano. Nenhuma delas diz realmente respeito à forma como as pessoas se sentem hoje. Isto não é uma crítica, é apenas onde reside a pressão. Mas pode explicar por que razão as lacunas neste relatório continuam a surgir: se a maior parte do tempo dos RH é dedicada ao planeamento do futuro, resta menos espaço para perceber o que está a acontecer neste momento. Colmatar essa lacuna não significa abandonar essas prioridades mais importantes; significa criar espaço tanto para planear o futuro como para acompanhar a situação no presente, ao mesmo tempo.

Apêndice
Metodologia

Conceção da investigação e recolha de dados
Os dados foram recolhidos pelo nosso parceiro de investigação, a Opinium, através de um inquérito online com a duração de 15 minutos. Os inquiridos foram recrutados através de um painel de investigação online e o trabalho de campo decorreu entre 6 e 24 de julho de 2026.

Público-alvo e critérios
O estudo inquiriu adultos com 18 anos ou mais. As categorias de inquiridos foram:

Colaboradores
- Colaboradores sem responsabilidades de tomada de decisão em matéria de RH, que trabalham para organizações com mais de 50 colaboradores.
- Mínimo de 50 participantes em organizações de pequena (50–499), média (500–1.999) e grande (2.000+) dimensão, sempre que viável (ver lista abaixo para a repartição por mercado).
- Distribuição natural por setor, antiguidade, idade, género e região.

Responsáveis de RH
- Responsáveis pelos recursos humanos e pelos processos de tomada de decisão empresarial em empresas com mais de 50 colaboradores, que sejam responsáveis ou façam parte de uma equipa responsável pelas decisões de recursos humanos.
- Mínimo de 50 participantes em organizações de pequena (50–499), média (500–1.999) e grande (2.000+) dimensão, sempre que possível (consulte a lista abaixo para obter a repartição por mercado).
- Distribuição natural por setor, idade, género e região.

Dimensão da amostra e geografia
A investigação abrange uma amostra de 26.370 inquiridos em 27 mercados:

- **Reino Unido:** 1500 inquiridos (1000 colaboradores, 500 responsáveis de RH).
- **Alemanha:** 1300 inquiridos (1000 colaboradores, 300 responsáveis de RH).
- **Itália:** 1400 inquiridos (1000 colaboradores, 400 responsáveis de RH).
- **França:** 1400 inquiridos (1000 colaboradores, 400 responsáveis de RH**).**
- **Espanha:** 1500 inquiridos (1000 colaboradores, 500 responsáveis de RH).
- **EUA:** 2000 inquiridos (1000 colaboradores, 1000 responsáveis de RH).
- **Brasil:** 1500 inquiridos (1000 colaboradores, 500 responsáveis de RH).
- **Índia:** 1500 inquiridos (1000 colaboradores, 500 responsáveis de RH).
- **Japão:** 1500 inquiridos (1000 colaboradores, 500 responsáveis de RH).
- **México:** 1400 inquiridos (1000 colaboradores, 400 responsáveis de RH).
- **Austrália:** 1350 inquiridos (1000 colaboradores, 350 responsáveis de RH).
- **Polónia:** 1200 inquiridos (1000 colaboradores, 200 responsáveis de RH).
- **Roménia:** 1050 inquiridos (750 colaboradores, 300 responsáveis de RH).
- **•Grécia:** 620 inquiridos (300 colaboradores, 320 responsáveis de RH).
- **Bélgica:** 700 inquiridos (400 colaboradores, 300 responsáveis de RH).
- **Argentina:** 700 inquiridos (500 colaboradores, 200 responsáveis de RH).
- **Turquia:** 750 inquiridos (500 colaboradores, 250 responsáveis de RH).
- **Áustria, Bulgária, Chile, Chéquia Finlândia, Peru, Portugal, Eslováquia, Suécia, Uruguai:** 500 inquiridos em cada país (300 colaboradores, 200 responsáveis de RH).

Criação do índice
O Joy Index é uma pontuação composta concebida para medir o grau de felicidade que os colaboradores sentem no seu dia a dia profissional, indo além de medidas pontuais de felicidade ou engagement para captar uma imagem mais ampla e fiável da experiência no local de trabalho.

Cálculo
Foram utilizadas dez métricas para construir o Joy Index:
P1: Quão feliz, se é que se sente, se sente quando está a trabalhar?
P2: Numa semana típica de trabalho, com que frequência se sente com energia e entusiasmo?

P3: Numa semana típica de trabalho, com que frequência se sente orgulhoso do seu trabalho?
P4: Numa semana típica de trabalho, com que frequência sente um sentido de propósito e significado?
P5: Numa semana típica de trabalho, com que frequência se sente ligado aos seus colegas?
P6: Numa semana típica de trabalho, com que frequência se sente valorizado e apreciado?
P7: Numa semana típica de trabalho, com que frequência se sente esgotado ou exausto?
P8: Numa semana normal de trabalho, com que frequência se sente frustrado ou irritado?
P9: Em que medida, se é que o faz, sente-se envolvido com o seu trabalho e com a empresa?
P10: Com que probabilidade, se é que há alguma, recomendaria a sua organização como local de trabalho?

Cada um dos 10 indicadores foi convertido numa pontuação entre 0 e 100. Em seguida, foi calculada uma média simples das 10 pontuações para obter uma única pontuação do Joy Index por inquirido, também numa escala de 0 a 100.

Categorização
Os inquiridos foram agrupados em três faixas com base na sua pontuação global no Joy Index:

- **Felicidade Baixa: 0 a 49**
- **Felicidade Média: 50 a 74**
- **Felicidade Alta: 75 a 100**

Estes pontos de corte foram definidos antecipadamente, em vez de serem derivados da distribuição da amostra (ou seja, não são três grupos de igual dimensão), o que significa que a proporção de colaboradores que se enquadram em cada faixa pode variar de ano para ano, à medida que o sentimento subjacente se altera. Isto também permite que o Joy Index seja acompanhado longitudinalmente em futuras edições deste estudo.

Classificações regionais

Os agrupamentos regionais neste relatório baseiam-se no projeto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), um estudo intercultural em grande escala de 62 sociedades que agrupou os países em 10 clusters com base em valores culturais, normas e crenças partilhados, em vez de se basear apenas na proximidade geográfica. Este agrupamento permite a comparação entre mercados com características culturais semelhantes, em vez de tratar cada um dos 27 mercados analisados como pontos de dados totalmente independentes.

- **Região 1:** América Latina – Argentina, Brasil, Chile, México, Peru, Uruguai.
- **Região 2:** Culturas anglo-saxónicas – Austrália, Reino Unido, EUA.
- **Região 3:** Sul da Europa – França, Itália, Portugal, Espanha, Grécia, Turquia.
- **Região 4:** Europa Central e Oriental – Bulgária, Chéquia, Polónia, Roménia, Eslováquia.
- **Região 5:** Europa nórdica e germânica – Áustria, Bélgica, Finlândia, Alemanha, Suécia.
- **Região 6:** Sul da Ásia – Índia.
- **Região 7:** Ásia Oriental – Japão.

Definições utilizadas

Cada região reflete uma proximidade geográfica amplamente partilhada e semelhanças culturais ou económicas entre os mercados incluídos, em vez de um agrupamento político ou institucional formal (como a adesão à UE). As atribuições regionais foram aplicadas de forma consistente em todas as análises deste relatório, para permitir comparações regionais dos resultados do Joy Index, do engagement, do reconhecimento e dos dados relativos aos benefícios. Nos casos em que a classificação regional de um mercado era ambígua (por exemplo, a Turquia, que se situa na intersecção geográfica e cultural entre a Europa do Sul e o Médio Oriente), a atribuição foi feita com base no alinhamento mais próximo com os padrões observados no Joy Index e no engagement neste estudo.
A expressão «quadros superiores» refere-se aos participantes no inquérito aos colaboradores que se autoidentificaram como «Executivo/Gestor de unidade de negócio» quando lhes foi pedido que descrevessem a sua senioridade na função. Trata-se de uma classificação autodefinida com base na forma como os inquiridos caracterizaram a sua própria posição, em vez de um título padronizado ou de um nível organizacional verificado, pelo que as definições de «quadro superior» podem variar consoante o inquirido e o mercado.



Sobre a Edenred

A Edenred é líder global em soluções de Benefícios & Engagement para colaboradores e de Mobilidade.

Com mais de um milhão de clientes corporativos em 44 países, a plataforma da Edenred dá a mais de 60 milhões de utilizadores acesso a serviços e produtos de dois milhões de comerciantes parceiros.

A Edenred oferece soluções digitais com fins específicos, dedicadas a colaboradores (como benefícios de refeição, educação, bem-estar e incentivos), gestores frota (como soluções para abastecimento, manutenção, portagens, estacionamento e transporte) e pagamentos corporativos (como cartões virtuais).

Fiéis ao propósito do Grupo, “Enrich connections. For good.”, estas soluções aumentam o bem-estar e o poder de compra dos utilizadores e simplificam a vida dos colaboradores. Promovem o acesso a uma alimentação mais saudável, produtos mais ecológicos e a uma mobilidade mais suave. Além disso, melhoram a atratividade e a eficiência das empresas, enquanto dinamizam o mercado de trabalho e a economia local.

Os 12 mil colaboradores da Edenred estão comprometidos em tornar o mundo do trabalho um ecossistema conectado, mais seguro, eficiente e responsável a cada dia.

Em 2025, graças às sua plataforma tecnológica única, o Grupo geriu um volume de negócios de 49 mil milhões de euros, realizados principalmente por meio de aplicações móveis, plataformas online e cartões.

A Edenred está listada na bolsa de valores Euronext Paris e incluída nos seguintes índices: CAC Next 20, CAC Large 60, Euronext 100, Euronext Tech Leaders, FTSE4Good, DJSI Europe Index e DJSI World Index.

As nossas soluções de benefícios e engagement

Os responsáveis de RH e os líderes empresariais enfrentam desafios crescentes para colmatar o fosso entre as necessidades das empresas e as expectativas dos colaboradores.

Na Edenred, ajudamos os responsáveis de RH e empresariais como você a colmatar essa lacuna de expectativas e a criar ambientes de trabalho onde os colaboradores – e as empresas – possam prosperar.

Como pioneiros globais em soluções de benefícios e engagement há mais de cinquenta anos, criámos uma plataforma integrada e completa que redefine a experiência dos colaboradores. Ao oferecer benefícios personalizados, recompensas e reconhecimento significativos e apoio holístico ao bem-estar, proporcionamos aqueles pequenos momentos de ânimo diários que tornam o trabalho e a vida mais agradáveis para os seus colaboradores.

Com a Edenred, pode:

- **Atrair e reter os melhores talentos num mercado competitivo**
- **Aumentar o engagement, a motivação e a lealdade de toda a sua força de trabalho**
- **Criar um local de trabalho mais saudável, mais produtivo e mais feliz**

É hora de transformar o engagement dos seus colaboradores, elevar o desempenho empresarial e criar um local de trabalho próspero, impulsionado pela joie de vivre.

Juntos, vamos tornar o trabalho mais gratificante, inspirador e bem-sucedido – para todos.

Vamos potenciar a sua joie de vivre.


Edenred