



Estratégias organizacionais de gestão e intervenção sobre riscos psicossociais do trabalho

Hernâni Veloso Neto

Instituto de Sociologia da Universidade do Porto, Porto, Portugal, e-mail: hneto@letras.up.pt

Resumo: A temática dos riscos psicossociais do trabalho tem assumido bastante relevo na última década e meia, com especial destaque para os últimos cinco anos. Mas durante muito tempo prevaleceu a ideia que não era possível estabelecer relações etiológicas tão claras e diretas nos riscos psicossociais como acontece com os demais riscos ocupacionais, na medida em que os problemas de carácter psicossocial decorriam de variáveis de grande mutabilidade como são as características do/a trabalhador/a, além de que esses fatores de risco se podiam manifestar diferidos no tempo. Felizmente, a literatura especializada tendo vindo a deixar cada vez mais claro que obedecem aos mesmos princípios que constituem um processo de gestão de qualquer tipo de risco. Com o presente artigo procura-se vincar ainda mais esse pressuposto. Começar-se-á por focar a gestão dos riscos psicossociais em contexto laboral, conceptualizando-se o conceito de risco psicossocial do trabalho e evidenciando os principais fatores de risco subjacentes. Posteriormente, serão enunciados os pressupostos de uma estratégia integrada de avaliação e gestão de riscos psicossociais do trabalho e as principais esferas de intervenção organizacional que podem favorecer o controlo e eliminação deste tipo de riscos.

Palavras-chave: riscos psicossociais, fatores de risco, avaliação de riscos, planos de intervenção.

Organizational strategies of management and intervention on psychosocial risks at work

Abstract: The psychosocial risks at work thematic have taken a lot of attention in the last decade and a half, with particular emphasis on the last five years. But for a long time prevailed the idea that it was not possible to establish etiological relations as clear and direct in psychosocial risks as with other occupational risks, since the psychosocial problems result from variables that have wide mutability as are the characteristics of the worker, and because these risk factors could express deferred in time. Fortunately, the literature have been let more and more clear that they obey to the same principles that constitute a process of evaluation and management of any type of risk. The present paper seeks to further underline this assumption. It will begin by focusing on the management of psychosocial risks in organizational context, with the analysis of the psychosocial risks at work concept and the highlighting of the major underlying risk factors. Subsequently, will be presented the assumptions of an integrated assessment and management strategy of psychosocial risks at work and the main organizational areas of intervention that can help to eliminate or control such risks.

Keywords: psychosocial risks, risk factors, risk assessment, intervention plans.

1. Introdução¹

A temática dos riscos psicossociais do trabalho tem assumido bastante relevo na última década e meia, com especial destaque para os últimos cinco anos. Esta situação também é fruto do impacto suscitado por iniciativas como o Inquérito Europeu às Empresas sobre Riscos Novos e Emergentes da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (AESST) em 2009, a campanha sobre os riscos psicossociais no trabalho do Comité dos Altos Responsáveis da Inspeção do Trabalho em 2012 e a campanha europeia de 2014-2015 da AESST sobre gestão do stresse e dos riscos psicossociais no trabalho (designação: “Locais de trabalho saudáveis contribuem para a gestão do stresse”) (Neto, 2014a). No entanto, a crescente visibilidade técnico-científica e o mediatismo social ocorrido não derivam exclusivamente das ações elencadas. É explicada por um processo mais amplo e complexo de transformação das dinâmicas do mercado de trabalho e das organizações de trabalho e do modelo de funcionamento das próprias sociedades num plano mais geral.

Esta atenção e relevância contemporânea pode ser perspetiva a partir de dois prismas. Por um lado, consegue-se destacar um conjunto macroestrutural de fatores que ajudam a explicar os maiores constrangimentos sobre o ambiente psicossocial dos contextos de trabalho e o aumento da pressão técnico-científica, legislativa e social relativamente às exigências de salvaguarda da qualidade de vida no trabalho (Neto, 2013). Por outro lado, também se consegue evidenciar que os riscos psicossociais do trabalho ainda são uma nebulosa bastante densa e confusa, em que muita gente entende ter uma palavra a dizer sobre o assunto, mas em que efetivamente são poucas as pessoas que realmente conseguem conceptualizar, avaliar e intervir sobre o fenómeno.

No primeiro plano, a revisão da literatura especializada tem sinalizada a ligação que se pode estabelecer entre a crescente visibilidade social dos riscos psicossociais e diversos acontecimentos que têm pontificado nas sociedades europeias (Neto, 2014a; AESST, 2012a; Coelho, 2009). Desde logo, a reformulação do papel assumido pela ciência e outros amplificadores sociais no incremento do conhecimento e do debate público sobre esta temática. Autores como Areosa e Neto (2014) indicam que a contemporaneidade fica marcada por lógicas de atribuição de visibilidade a determinados riscos ocupacionais, como é exemplo disso a chancela de risco emergente utilizado pela AESST. Acreditam que, em grande parte, esses processos de construção social do risco podem ser explicados pela emergência das sociedades do risco e pela consolidação das estações de amplificação social dos riscos que lhes estão associadas, nomeadamente por via do papel assumido pela ciência e pelos media no incremento do conhecimento e do debate público sobre níveis de exposição populacional e a importância a atribuir a determinados perigos e riscos.

A flutuação dos ciclos socioeconómicos também se reflete diretamente na viabilidade económica das organizações e na capacidade das mesmas para manterem as relações contratuais e a estabilidade remuneratória. O contexto prolongado de crise económica que tem abalado os países mais desenvolvidos não é alheio a isto tudo, refletindo-se na precarização das relações laborais e na diminuição da qualidade percebida do ambiente

¹ Este trabalho foi produzido no âmbito de uma investigação cofinanciada pelo Fundo Social Europeu, através do Programa Operacional Potencial Humano, e por Fundos Nacionais, através da FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia, no âmbito de uma Bolsa de Pós-Doutoramento com a referência SFRH/BPD/85123/2012.

psicossocial de trabalho. O inquérito europeu de 2010 sobre as condições de trabalho deixa claro que o sentimento de insegurança das/os trabalhadoras/es da UE-27 relativamente ao seu posto de trabalho aumentou face a 2005. Em cinco anos, passou de 14% para 16% a proporção de trabalhadoras/es que se manifestava preocupada com a possibilidade de perderem o emprego nos seis meses seguintes (Eurofound, 2010). A progressiva liberalização das relações laborais também reflete uma tendência de alteração dos valores e pressupostos da legislação laboral, tornando mais fluídos os processos de despedimento e contratação. Nunca antes a legislação laboral foi tão potenciadora de uma individualização, flexibilização e desproteção de quem já se encontra inserido do mercado de trabalho, o que se tem refletido no aumento da precariedade, desqualificação, intensificação e despersonalização das experiências de trabalho.

Os desenvolvimentos tecnológicos têm refletido uma alteração do conteúdo e natureza do trabalho. Com a automatização dos processos de fabrico verifica-se uma progressiva diminuição das necessidades de mão-de-obra e o aumento da exigência de atualidade das qualificações para o seu manuseamento. As sociedades atuais são as mais qualificadas de sempre, mas também são as que apresentam níveis de pressão qualificacional maiores. Isto é, a pressão das qualificações e da formação contínua e ao longo da vida nunca foi tão grande como atualmente. As pessoas são impelidas continuamente para atualizarem ou adquirem novas competências, fruto, em grande parte, da maior liberalização laboral e da necessidade de trocarem de emprego e/ou de área de atividade mais vezes ao longo da sua carreira profissional.

A globalização dos mercados económicos, a pressão para se apostar nas exportações e na expansão de mercados, a deslocalização de serviços e áreas produtivas, o aumento do peso do setor dos serviços, o aparecimento de novas atividades produtivas e a exploração de novas modalidades de relação comercial e atendimento aos clientes obrigam a constantes reformulações nos modelos de organização do trabalho e de utilização dos recursos humanos. A intensidade do trabalho tem-se mantido a um nível elevado no contexto europeu, mesmo que se evidencie alguma estabilização relativamente às duas últimas décadas (Idem), mas as exigências de disponibilidade para o trabalho e de envolvimento emocional têm aumentado (em 67,1% dos casos, o trabalho implica o contato direto com outras pessoas; cerca de 51,7% das/os trabalhadoras/es realizam atividades que requerem a evidenciação de sentimentos e 48,3% têm que restringir emoções porque o trabalho requer que não se evidencie sentimentos (Idem)). Logo a carga cognitiva e emocional das atividades sobe, ameaçando a saúde mental das/os profissionais.

A alteração das características da massa laboral também não pode ser descurada. As últimas décadas têm revelado um mercado de trabalho envolto em dinâmicas crescentes de feminização, diversificação multicultural e envelhecimento da população ativa. São fenómenos que acarretam outras exigências no plano da gestão do ambiente psicossocial, relações sociais de trabalho, carreiras, desenvolvimento profissional e conciliação entre vida profissional e familiar/pessoal. Por exemplo, quase um quinto das trabalhadoras e trabalhadores europeus evidenciam dificuldades em conciliar, de forma satisfatória, a vida profissional com a vida familiar e pessoal, mesmo com a duração média da semana de trabalho a diminuir: desceu de 40,5 horas em 1991 (CE-12) para 37,5 horas em 2010 na UE-27 (36,4 horas na CE-12 em 2010) (Idem).

A evolução do conhecimento técnico-científico sobre os atributos dos riscos psicossociais (antecedentes, moderadores e consequências) e o ajustamento do perfil formativo de qualificação das/os técnicas/os de segurança e saúde do trabalho também contribuíram para a maior visibilidade e atenção à incidência deste tipo de riscos. No passado, esta temática era bastante negligenciada no plano formativo das/os profissionais, em detrimento das componentes “*hard*” da higiene e segurança (riscos físicos, mecânicos, químicos, etc.). Acredita-se que esta situação acontecia mais por questões de natureza mais ideológica, acabando por contribuir para a criação de paradigmas educativos que não contemplavam ou subalternizavam a dimensão psicossocial, o que se veio a repercutir na falta de competências das/os profissionais de para agir nestes domínios. Felizmente, a atualidade tem vindo a evidenciar sinais diferentes, com a avaliação de riscos psicossociais a ser, progressivamente, pensada como parte integrante da prática profissional de avaliação de riscos, fruto do forte trabalho de sensibilização e formação destes profissionais para que os fatores psicossociais de risco passem a ser considerados como quaisquer outros fatores de risco e sejam passíveis de identificação e avaliação (Neto, 2014b; Neto et al., 2014).

Se os fenómenos retratados ajudam a que se compreenda um pouco os motivos pelos quais diversas/os especialistas consideram que os riscos psicossociais têm granjeado grande atenção mediática e visibilidade social nos últimos anos (Areosa & Neto, 2014; Neto, 2014a e 2014b) e porque referem que o mundo de trabalho atual tem características que tornam mais efetiva a probabilidade das/os trabalhadoras/es virem a sofrer com os fatores psicossociais adversos decorrentes da atividade profissional que desenvolvem (AESST, 2007, 2012a, 2014a e 2014b; Coelho, 2009; WHO, 2010; Neto, 2014a), também já indiciam porque autoras/es como Leka, Van Wassenhove e Jain (2015) ou Neto (2014a) assinalam que os riscos psicossociais do trabalho estão envolvidos em alguma confusão e desinformação.

A falta de visibilidade dos fenómenos ajuda a que sejam desvalorizados e negligenciados, mas a hiper visibilidade também pode ser prejudicial, porque cria muito “ruído” e o aparecimento de interesses concorrentes, até mesmo conflitantes. Leka, Van Wassenhove e Jain (2015) referem que os riscos psicossociais ainda são considerados por algumas partes interessadas difíceis de compreender, avaliar e tratar de forma preventiva. Levando em linha de conta o atual estado da arte da área, apontam três ideias que ainda vão prevalecendo e têm limitado a efetividade da gestão dos riscos psicossociais em contexto organizacional:

- (i) a prevalência de visões que advogam a inexistência de uma definição clara e compreensiva dos riscos psicossociais, não só por parte das empresas, mas também por de outras partes interessadas, incluindo os parceiros sociais, os formuladores de políticas e os serviços de saúde ocupacional. A complexidade associada ao tema não tem facilitado uma prática coerente e consistente de gestão;
- (ii) a prevalência de visões que advogam que o modelo para a priorização e gestão de riscos psicossociais ainda não está claramente definido, na medida em que o custo económico tende a ser indireto e difícil de especificar e quantificar, logo a gestão deste tipo de risco não é estratégica o suficiente tanto nos negócios como na formulação de políticas;
- (iii) a prevalência de visões que advogam que as metodologias e as ferramentas para a avaliação e gestão dos riscos psicossociais não são adequadas para as empresas, principalmente enquanto os papéis e as responsabilidades na área não estiverem

claramente definidas. Sendo que essa situação é mais grave quando se trata de pequenas e médias empresas, onde os conhecimentos e os recursos são mais escassos (Leka, Van Wassenhove & Jain, 2015).

Por sua vez Neto (2014a e 2014b), também sinalizando problemas nas esferas indicadas por Leka, Van Wassenhove e Jain (2015), acrescenta que a prevalência desse tipo de visões se fica a dever, em grande parte, ao facto da temática dos riscos psicossociais do trabalho ser trabalhada por muitas áreas disciplinares (exemplo: psicologia, sociologia, engenharia, ergonomia, medicina, enfermagem, gestão de recursos humanos, direito), potenciando o aparecimento de diferentes conceptualizações e abordagens metodológicas, muitas vezes configurando-se como perspectivas concorrentes ou praticamente antagónicas, o que leva a que se digam e escrevam coisas bastante distintas sobre o mesmo fenómeno. Também convém não descurar que nem frente se faz uma seleção cuidada dos recursos técnicos utilizados como fonte, na medida em que existem obras relevantes nesta área, que delimitam devidamente os conceitos, tipologias, metodologias e ferramentas, mas, por vezes, preferem-se os caminhos mais fáceis e simplistas, permitindo que se continue a ouvir e a ler que não existem recursos ou que os mesmos são incipientes ou desajustados. A ignorância de alguns/mas não pode toldar todo o juízo sobre um campo analítico, além de que nesta área não podem existir modelos previamente formatados que são escolhidos de uma prateleira de supermercado com o receituário para ser aplicado em todas as situações. As abordagens têm que ser devidamente estudadas e compreendidas para que possam ser ajustadas às realidades. Não é o contexto organizacional que se deve adaptar à metodologia, mas o aposto. O que for definido num sítio pode não ter replicação noutra, todavia, não deixa de poder favorecer conhecimento empírico e orientações que auxiliem a adaptação de recursos e estratégias, permitindo o seu aproveitamento e utilização. Estas diretrizes têm que estar bastante presente no consciente de quem intervém na área dos riscos psicossociais do trabalho. Por último, o autor também alerta que muitos dos erros cometidos acontecem porque se continua a ignorar que os riscos psicossociais do trabalho são riscos profissionais como quaisquer outros, que carecem de caracterização e avaliação realizada por profissionais certificados e com competências na área (em Portugal são as/os técnicas/os de segurança e saúde do trabalho com certificação atribuída pela Autoridade para as Condições de Trabalho), recorrendo a ferramentas elaboradas e cientificamente validadas para o efeito. A título de nota, porque voltar-se-á a este assunto mais à frente, essas ferramentas já existem e têm provas dadas, sendo aplicáveis em micro, pequenas, médias ou grandes organizações.

Vem sendo cada vez mais vincada a importância de haver uma estratégia consistente de gestão e intervenção, mas também clarividência dos conceitos e terminologias. Com este artigo procura-se fornecer contributos nesse âmbito. No ponto dois foca-se a gestão dos riscos psicossociais em contexto laboral, conceptualizando-se o conceito de risco psicossocial do trabalho, sem descurar os principais fatores de risco subjacentes, e os pressupostos de uma estratégia integrada de avaliação e gestão de riscos psicossociais no trabalho. No ponto 3, são enunciadas esferas de intervenção organizacional que podem favorecer o controlo e eliminação de riscos psicossociais. Por último, no ponto 4 apresenta-se algumas notas finais de balanço do roteiro reflexivo realizado, perspetivando-se horizontes analíticos de futuro.

2. Gestão dos riscos psicossociais do trabalho

2.1 Conceito de risco psicossocial e principais fatores de risco subjacentes

O conceito de risco psicossocial já está presente na literatura científica há várias décadas, mesmo assim, ainda hoje não prevalece um entendimento único sobre os riscos psicossociais do trabalho, podendo-se identificar pouca sensibilidade para o tema e diversas variações e equívocos conceptuais (Neto, 2014b), como, por exemplo, reduzi-los a sinónimo de stresse laboral, mesmo quando a literatura especializada já esclareceu sua distinção há muito tempo (Leka, Van Wassenhove & Jain (2015). Acredita-se que o problema de fundo está na falta de consciência e conhecimento técnico sobre a temática. Os resultados do Inquérito Europeu às Empresas sobre Riscos Novos e Emergentes (ESENER) promovido pela AESST deixam essa situação bem explícita, sinalizando que os países do sul da Europa, à exceção de Espanha, demonstram estar menos sensibilizados para a gestão dos riscos psicossociais, sendo menos provável que levem a cabo qualquer tipo de ação (AESST, 2010; Neto, 2014a). Este elemento aparece como a principal barreira para se combater os riscos psicossociais em contexto organizacional a nível da UE-27. A falta de consciência, de recursos e de formação ou conhecimentos especializados na área são outros aspetos em destaque (AESST, 2010; Neto, 2014a).

Leka, Van Wassenhove e Jain (2015) retratam outro acontecimento que fortalece ainda mais este cenário. Referem que no primeiro seminário sindical europeu sobre os riscos psicossociais, organizado pelo Instituto Europeu de Sindicatos em Bilbao (com o apoio da AESST), nos dias 19, 20 e 21 de junho 2013, as/os participantes discutiram que era necessário um termo alternativo para os riscos psicossociais do trabalho para que não se perpetue a confusão entre causa e efeito. Em vez de se focalizar ainda mais a consciencialização e aprendizagem sobre o fenómeno, procuram-se caminhos simplistas que acabam por pouco ou nada contribuir para a resolução do problema. A dificuldade de diferenciação entre fator de risco, risco e dano não é exclusivo dos riscos psicossociais. Também se continuam a fazer sentir noutros tipos de riscos profissionais, mas que foram sendo atenuados ou eliminados com formação e familiarização dos termos técnicos e dos contextos da sua aplicação. O mesmo terá que se passar com os riscos de natureza psicossocial, daí que por mais que se possa argumentar, não se acredita que o problema da falta de compreensão dos riscos psicossociais do trabalho seja uma questão de semântica, até pelo significativo investimento já feito para aumentar o conhecimento aplicado e a consciencialização sobre o tema ao longo das últimas décadas (Leka, Van Wassenhove & Jain, 2015; Neto, 2014a). O aumento dos níveis de compreensão vai continuar a ter que passar pelo aprofundamento do conhecimento, qualificação técnica e sensibilidade ao tema.

Parte da celeuma centra-se na suposta falta de clareza sobre o significado do termo riscos psicossociais do trabalho e sobre a diferença entre fator de risco, risco e dano, todavia, o quadro legislativo e a literatura técnica já deixaram explícito há bastante tempo o que está em causa. O fator de risco (ou perigo) é o que está na base do risco. Representa o potencial intrínseco de situações ou aspetos provocarem dano (consequência), enquanto o risco simboliza a probabilidade de concretização desse dano (Lei n.º 102/2009; Neto, 2014a). De uma forma mais detalhada, pode-se dizer que o fator de risco ou perigo é “a propriedade intrínseca de uma instalação, atividade, equipamento, um agente ou outro componente material do trabalho com potencial para provocar dano” (Lei n.º 102/2009, pág. 6168), enquanto o risco é “a probabilidade de concretização do

dano em função das condições de utilização, exposição ou interação do componente material do trabalho que apresente perigo” (Idem). São pressupostos que se aplicam a todos os tipos de riscos, mudando, naturalmente, as características dos perigos e as consequências que podem ocorrer. Deste modo, pode-se especificar que os riscos psicossociais do trabalho representam a probabilidade de ocorrerem efeitos negativos para a saúde mental, física e social das/os trabalhadoras/es, gerados por condições de emprego, fatores organizacionais e relacionais que podem interagir com o funcionamento mental e bem-estar psicossocial das/os trabalhadoras/es (Gollac & Bodier, 2011), podendo os fatores de risco psicossocial ser entendidos como aqueles aspetos da conceção e gestão de trabalho, e seus contextos sociais e organizacionais, que têm o potencial para causar dano psicológico ou físico (Cox & Griffiths, 1996 e 2005).

No Quadro 1 pode-se vislumbrar as principais dimensões de fator de risco psicossocial, ajudando a que se exemplifique e compreenda melhor esta realidade. A quase totalidade dos fatores de risco retratados na literatura estão relacionados com a natureza das relações laborais, os ritmos e tempos de trabalho, a definição do conteúdo e organização do trabalho, as exigências emocionais do trabalho, a conciliação entre esferas de vida, a igualdade no trabalho e emprego, as relações sociais de trabalho, o exercício da liderança, a participação das/os trabalhadoras/es e o estado de saúde geral das/os trabalhadoras/es. Podendo-se, a título exemplificativo, sinalizar fatores concretos de risco como a existência de desclassificação profissional, subretribuição, diferenças salariais para trabalho igual, trabalho repetitivo monótono, liderança agressiva e desrespeitadora, falta de apoio e solidariedade de chefias, sobrecarga de trabalho, sobrecarga de responsabilidades, ritmo de trabalho intenso, trabalho por turnos, consumo de substâncias psicoativas, insultos e outras provocações verbais, ou agressões físicas e verbais de natureza sexual.

São exemplos, a partir do Quadro 1 pode-se retirar uma listagem mais exaustiva de fatores. O quadro também permite que se evidencie quais são os principais riscos psicossociais do trabalho, a saber: o stresse, o burnout, o assédio moral, o assédio sexual, o *bullying*, a precarização contratual, a alienação laboral, o conflito interpessoal, a discriminação, a segregação, a desmotivação, o desgaste cognitivo e emocional, as lesões músculo-esqueléticas e a interferência com a vida pessoal e familiar. A probabilidade destes riscos se concretizarem depende dos perigos em presença e das características que assumem. A sua efetivação pode suscitar danos ao nível do/a trabalhador/a, dos equipamentos de trabalho e do funcionamento organizacional. As consequências mais retratadas na literatura são: (i) absentismo, presentismo, turnover, despedimento, baixas médicas prolongadas, insegurança contratual, sentimento de falta de reconhecimento, sentimento de resignação e indiferença, falta de envolvimento e participação, fraco desempenho profissional, greves; (ii) irritação, cansaço, dificuldade de concentração, distúrbios de sono, angústia, agressividade, ansiedade, tristeza, depressão, infelicidade, desvinculação afetiva, comportamentos agressivos, suicídio, aumento de consumo de substâncias psicoativas (tabaco, álcool, drogas, etc.), problemas cardiovasculares, digestivos, respiratórios e musculares; (iii) desigualdade salarial, desigualdade de tratamento, desigualdade de oportunidades de acesso à carreira e desenvolvimento profissional, dificuldades de conciliação entre esferas de vida, desorganização da vida pessoal e familiar, degradação do clima social de trabalho, insatisfação com o trabalho, conflitos e desconfianças face chefias e colegas de trabalho; (iv) reclamações de clientes e fornecedores, perda de clientes, queixas sobre condições

de trabalho para entidades reguladoras, coimas e/ou recomendações normativas, diminuição da produção, deterioração da imagem da organização perante o exterior.

Quadro 1 – Dimensões de fatores de risco psicossocial

Dimensões de fatores de risco	Fatores de risco tipo
Relações laborais	Aumento da vulnerabilidade do mundo de trabalho num contexto globalização (<i>crises económicas, instabilidade do mercado de trabalho, liberalização da legislação laboral, Lean production, outsourcing, etc.</i>)
	Relações laborais precárias (<i>trabalho temporário, trabalho informal involuntário, prestação de serviços continuada, desclassificação profissional, subretribuição, etc.</i>)
	Sentimento de insegurança e desvalorização no emprego (<i>falta de perspectivas de emprego, carreira e desenvolvimento profissional</i>)
Ritmos e tempos de trabalho (Stresse)	Sobrecarga de trabalho e/ou de responsabilidades
	Envelhecimento da força laboral
	Aumento dos horários de trabalho
	Trabalho por turnos
Conteúdo e organização do trabalho	Intensificação dos ritmos de trabalho
	Pouca autonomia e controlo das atividades
	Falta ou inadequação de equipamentos e recursos de trabalho
	Reduzidas exigências intelectuais (<i>subutilização de competências</i>)
	Impossibilidade de participação nos processos de tomada de decisão operacionais
Trabalho emocional	Trabalho repetitivo/monótono e trabalho estático
	Condições ambientais de trabalho (<i>ruído, vibrações, radiações, fraca iluminação etc.</i>)
Conciliação entre esferas de vida	Elevadas exigências afetivas e envolvimento emocional
	Dificuldades de conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar
Igualdade no trabalho e emprego	Desrespeito das exigências da maternidade, paternidade e cuidado de pessoas dependentes
	Discriminação no acesso a oportunidades, no tratamento e na retribuição (<i>recrutamento, progressão na carreira, gap salarial</i>)
Relações sociais de trabalho	Nível baixo ou elevado de conflito
	Práticas de assédio moral
	Práticas de assédio sexual
Liderança e Avaliação de Desempenho	Práticas de <i>bullying</i>
	Liderança agressiva
	Falta de apoio e solidariedade
	Ambiguidade na definição de objetivos e funções
Participação das/os trabalhadoras/es	Inexistência de sistema de avaliação de desempenho
	Instrumentalização de objetivos de desempenho
	Inexistência de mecanismos de consulta e participação
	Inexistência de estruturas de representação das/os trabalhadoras/es
Saúde geral das/os trabalhadoras/es	Fraca cultura negocial
	Estrutura de comunicação organizacional deficitária
	Problemas de saúde não decorrentes do trabalho
	Consumo de substâncias psicoativas (<i>álcool, drogas, etc.</i>)

Fonte: Neto, 2014b.

Estes danos, na ótica do/a trabalhador/a, ficam associados a acidentes de trabalho, incidentes, doenças profissionais e problemas de saúde relacionados com o trabalho, daí que seja premente que as organizações disponham de uma estratégia integrada de avaliação e gestão de riscos psicossociais do trabalho. No ponto seguinte apresenta-se uma proposta relativamente à forma como essa estratégia pode ser pensada e ser estruturada.

2.2 Estratégia integrada de avaliação e gestão de riscos psicossociais do trabalho

Durante muito tempo prevaleceu a ideia que não era possível estabelecer relações etiológicas tão claras e diretas nos riscos psicossociais como acontece com os demais riscos ocupacionais, na medida em que os problemas de carácter psicossocial decorriam de variáveis de grande mutabilidade como são as características do/a trabalhador/a, além de que esses fatores de risco se podiam manifestar diferidos no tempo (Gutiérrez, 2001, citado por Izquierdo, s/d; Neto, 2014b). Felizmente, a literatura especializada tem vindo a deixar cada vez mais claro que obedecem aos mesmos princípios que constituem um processo de gestão de qualquer tipo de risco, inspirado nos princípios de ação preventiva enunciados na diretiva-quadro e no regime jurídico da segurança e saúde no trabalho. Por isso mesmo, as organizações devem corresponder ao desafio e obrigação (legal e ética) de disporem de uma estratégia para gerir estas questões. Na Figura 1 apresenta-se uma proposta de configuração dessa estratégia. Não se acredita que a proposta seja muito diferenciadora da abordagem que deve ser preconizada nos demais tipos de riscos, acredita-se mesmo que este deve ser o modelo base de avaliação e gestão de riscos profissionais em contexto organizacional.

Figura 1 - Estratégia integrada de avaliação e gestão de riscos psicossociais do trabalho



Tendo-se presente que todo este processo deve ser participativo, transparente, responsivo para as partes envolvidas e favorecer a melhoria contínua, defende-se a contemplação de nove etapas base. Deve-se começar por elaborar um plano de ação, em que sejam considerados os objetivos, o cronograma e as pessoas responsáveis pelas diferentes fases. Esse plano deve ser validado pela gestão de topo, no sentido de potenciar o seu envolvimento e comprometimento, bem como para vincar perante todas/os trabalhadoras/es a importância que o processo assume para a organização. Para potenciar a mobilização interna, será necessário que exista uma comunicação extensiva dos objetivos do plano e ações de sensibilização / formação direcionadas para chefias e representantes de trabalhadoras/es, no sentido de lhes explicar os propósitos e fases da intervenção e o papel que se deseja que desempenhem em todo o processo. Estes públicos são agentes privilegiados que tanto podem facilitar como dificultar os procedimentos, daí a importância de serem devidamente esclarecidos e motivados para participarem. Com estes quatro primeiros procedimentos conclui-se a primeira fase de concretização da estratégia, mais relacionada com a conceção, comunicação e explicação do plano de ação.

A segunda fase está relacionada com a componente de avaliação e gestão das exposições aos riscos psicossociais do trabalho. Importa ter presente que esta abordagem representa uma análise sistemática de todos os aspetos relacionados com o trabalho suscetíveis de causar danos, concretizada através da identificação dos fatores de risco e estimação e valoração dos riscos, tendo em vista a definição de medidas preventivas e/ou corretivas, consoante for possível eliminar os perigos ou reduzir os riscos (Freitas, 2008). É constituída por quatro etapas (idem):

(i) identificação de fatores de risco - visa, essencialmente, a compilação de informação relativa às componentes materiais e ambientais de trabalho, a listagem dos perigos inerentes às condições normais de laboração e a identificação das pessoas potencialmente expostas a riscos resultantes dos perigos identificados;

(ii) estimação dos riscos - visa a medição o mais objetiva possível da probabilidade de ocorrência de dano e da gravidade suscitada por esse mesmo dano. Para o efeito são considerados procedimentos de diversa natureza, tal como, por exemplo, a conceção de instrumentos que permitam a especificação e mensuração de fatores de risco (ex: listas de verificação, inquéritos por questionário, entrevistas), a aplicação de técnicas de segurança indutiva (ex: análises preliminares de risco, análise de falhas e efeitos), a realização de inspeções de segurança dedutivas através de investigação de acidentes de trabalho (ex: árvore de causas), a realização de medições com recurso a aparelhos de leitura direta (ex: ruído, vibrações, temperatura) ou a determinação de tempos de exposição;

(iii) valoração dos riscos – considera um processo de comparação dos riscos estimados com indicadores/resultados de referência, obtidos tanto no histórico da organização como na legislação, estatísticas oficiais ou modelos teóricos com validade científica. Este procedimento permite a determinação de níveis de aceitabilidade dos riscos, por via do estabelecimento de prioridades de intervenção;

(iv) controlo e/ou eliminação de fatores de risco – visa o desenvolvimento de estratégias de gestão das exposições ao risco, tendo por base as prioridades determinadas no procedimento de valoração dos riscos. O princípio básico da intervenção é a eliminação dos riscos, caso não seja possível, o foco direciona-se para a minimização do efeito dos

riscos nas/os trabalhadoras/es, por via da implementação de medidas que salvaguardem o controlo dos riscos evidenciados.

A avaliação e gestão de riscos é uma abordagem central na intervenção em segurança e saúde do trabalho. Os princípios que lhe estão subjacentes também são aplicáveis no âmbito dos riscos psicossociais do trabalho, aliás devem ser a linha de orientação para qualquer diagnóstico e intervenção nesta área. É neste plano que se tem evidenciado outra quota-parte dos problemas envolvendo os riscos psicossociais. Muitas organizações foram realizando ao longo do tempo análises da satisfação das/os trabalhadoras/es e da qualidade do ambiente psicossocial, mas não efetuaram avaliações de exposição a risco psicossocial do trabalho, que é um procedimento diferente, tal como já evidenciou. Mesmo com a aplicação de um inquérito por questionário validado para as questões dos riscos psicossociais e a implementação de medidas consonantes com os resultados apurados, não se pode afirmar a realização de um processo de avaliação e gestão de riscos psicossociais do trabalho. Contudo, continua-se a evidenciar essa situação. Com diversos estudos empíricos a indicarem que foram realizadas avaliações de riscos psicossociais, quando os procedimentos efetuados apenas permitem que se identifiquem determinados fatores de risco psicossocial e, em alguns casos, que se estime a incidência dos riscos em análise. É preciso que se verifique alguma evolução a este nível, sendo necessário reforçar a formação das/os profissionais da área para uma correta operacionalização do processo de avaliação de riscos psicossociais do trabalho. Com uma efetiva concretização deste conjunto de procedimentos, torna-se mais profícua a definição e implementação de medidas de intervenção. Com essas medidas concretizadas, pode-se entrar na última fase da estratégia representada na Figura 1, que contempla a monitorização das ações implementadas e a definição de ajustamentos ao plano de ação, quando aplicável. Só assim se fecha um ciclo de atuação e se salvaguarda a premissa da melhoria contínua que deve estar subjacente a este tipo de intervenções.

Como se referiu, as etapas relativas à avaliação de riscos são nevrálgicas, contemplando metodologias, instrumentos e procedimentos específicos consoante a natureza dos perigos e riscos em presença. Por isso mesmo, apresenta-se algumas propostas para a sua realização no âmbito dos riscos psicossociais do trabalho. Desde logo, recomenda-se o recurso a metodologias-processo enquanto abordagem geral (Coelho, 2009; Neto, 2014b). Ou seja, em vez de se continuar a preconizar metodologias-questionário que têm um enfoque fundamentalmente de diagnóstico, em que a estratégia se centra na aplicação e interpretação de um inquérito por questionário, que, na maioria das situações, permite apenas uma identificação de fatores de risco (Neto, 2014b). Esta tem sido a abordagem que mais se evidencia na literatura (Coelho, 2009; Neto, 2014b), mas tal como já referiu anteriormente, é limitativa e incapaz de concretizar cabalmente os princípios da avaliação de riscos. As metodologias-processo têm um enfoque na gestão preventiva de riscos psicossociais (Idem), desenvolvendo-se segundo um processo faseado em que se mobiliza um conjunto diversificado de técnicas quantitativas ou qualitativas, consoante os requisitos do estudo analítico a efetuar, as diferentes fases da avaliação e os recursos disponíveis para a concretizar (recursos humanos, financeiros, temporais, etc.).

A decomposição explícita das fases da avaliação implica que se comece por efetuar uma caracterização consistente das funções e tarefas que vão ser analisadas do ponto de vista psicossocial, para que se identifiquem os fatores de risco em presença e as pessoas expostas. Este procedimento de identificação de perigos poderá ser complementado com

os elementos que se podem obter dos instrumentos utilizados para a estimação dos riscos. Por isso mesmo, recomenda-se que a medição esteja sustentada numa abordagem dual, sustentada na recolha de dados referentes à perceção das/os trabalhadoras/es sobre a sua exposição a situações de risco psicossocial e de dados referentes à caracterização do ambiente psicossocial e das exigências físicas e ergonómicas das atividades com base na análise efetuada por parte dos/as técnicos/as de segurança e saúde do trabalho.

Uma das questões que se coloca muito na captação da perceção das/os trabalhadoras/es está relacionada com a escolha do tipo de inquérito por questionário ou de lista de verificação a aplicar. Tende a existir uma contraposição entre a escolha de um conjunto de instrumentos específicos, utilizados cumulativamente, para estimar os fatores de risco isoladamente (ex: questionário direcionado para o stresse e *burnout*, questionário direcionado para o assédio moral, ...) e a aposta nos instrumentos agregados que permitem uma análise simultânea de vários fatores psicossociais de risco. São ferramentas que permitem avaliar várias dimensões ao mesmo tempo. Defende-se esta última opção, naturalmente que se perde especificidade, mas ganha-se amplitude analítica e técnica para se intervir, até porque os períodos de avaliação tendem a ser limitados, especialmente nos contextos laborais em que as/os técnicas/os de segurança têm que intervir de forma célere para evitar ou minimizar danos pessoais e materiais. Além disso, a sua escolha permite uma caracterização geral que depois pode ser complementada com outras análises para se especificar exposições que tenham suscitado dúvidas.

Para qualquer um dos casos, existem vários instrumentos, tal como evidenciam autores como Nogareda e Molina (2005), Peiró, Yeves e Lorente (2013) ou Neto (2014b). Mas mantendo-se a opção das análises agregadas, recomenda-se dois instrumentos que se considera serem particularmente pertinentes: o Questionário Psicossocial de Copenhaga (COPSOQ), desenvolvido por Kristensen e Borg (2003), com a colaboração do Instituto Nacional Dinamarquês para a Saúde Ocupacional em Copenhaga, e validado para Portugal por Carlos Fernandes da Silva e colegas (2012 e 2014), e o Método de Avaliação de Fatores Psicossociais (FPSICO), desenvolvido e validado pelo Instituto Nacional de Segurança e Higiene do Trabalho de Espanha (INSHT) (Daza & Bilbao, 1997; Bilbao & Nogareda, 2012; Neto, 2014b). Escolheu-se estes dois por serem de livre acesso, por estarem amplamente referenciados na literatura, com demonstração empírica evidente, e por terem boas perspetivas de adaptação técnicas. Muitos outros apresentam limitações a este respeito, seja por implicarem custos para as/os utilizadoras/es, seja por serem de difícil operacionalização, isto é, para estudos académicos acabam por ser profícuos, mas para uma utilização mais continuada no âmbito da atuação dos serviços de segurança e saúde de uma organização são demasiado complexos.

O COPSOQ é um dos instrumentos mais consagrados a nível mundial, reunindo consenso internacional quanto à sua validade e compreensibilidade na estimação de dimensões psicossociais relevantes que estão inerentes ao contexto laboral atual (Silva et al., 2014). Permite a medição de aspetos distintos do ambiente de trabalho e do bem-estar das/os trabalhadoras/es, tais como, por exemplo, as exigências físicas, cognitivas e emocionais, o ritmo de trabalho, a influência no trabalho, as possibilidades de desenvolvimento, as recompensas, o apoio social de colegas e superiores, a qualidade da liderança, a confiança horizontal e vertical, o significado do trabalho, a satisfação no trabalho, a insegurança laboral, o estado de saúde geral, o conflito trabalho-família e a

exposição a comportamentos ofensivos. A versão de 2007 do questionário (COPSOQ II) (Pejtersen et al., 2010), compreende três versões distintas: (i) uma versão curta (23 dimensões e 40 perguntas), visando locais de trabalho com menos de 30 trabalhadoras/es; (ii) uma versão média (28 dimensões e 87 perguntas), destinada ao uso por profissionais de segurança e saúde do trabalho, nomeadamente na avaliação e gestão de riscos, e (iii) uma versão longa (41 dimensões e 128 perguntas) para fins de investigação (Silva et al., 2014).

O FPSICO foi desenvolvido com o intuito de favorecer a identificação de fatores de risco psicossocial, incluindo a recolha e análise das características sociodemográficas das/os trabalhadoras/es e dos postos de trabalho em estudo (Daza & Bilbao, 1997; Bilbao & Nogareda, 2012). É composto por quatro instrumentos, uma ficha de caracterização das condições prévias, uma ficha de indicadores, um questionário para recolha das perceções e características das/os trabalhadoras/es e fichas para a planificação de ações preventivas e/ou corretivas. O questionário é a ferramenta que granjeia maior protagonismo. É composto por 44 questões, em que se avalia cada um dos fatores de forma independente numa escala, permitindo, posteriormente, que se apure estatisticamente nove fatores psicossociais, a saber: tempo de trabalho, autonomia, carga de trabalho, exigências psicológicas, variedade e conteúdo do trabalho, participação e supervisão, interesse pelo/a trabalhador/a e compensação, desempenho de papéis, e relações e apoio social (Bilbao & Nogareda, 2012; Neto, 2014b).

Como complemento à análise da perceção do risco das/os trabalhadoras/es, considera-se pertinente que as/os técnicas/os possam também realizar uma análise crítica das situações de trabalho, no sentido de permitir um cruzamento de informação e contraposição de perceções. Este procedimento retirará margem às críticas de subjetividade que algumas pessoas procuram associar à avaliação de riscos psicossociais do trabalho. Para o efeito, sugere-se a criação de uma lista de verificação com campo de observações, tendo por base a legislação e/ou utilizando parte de instrumentos de inquirição já existentes na literatura. Pode-se adaptar os instrumentos anteriormente referidos, o COPSOQ ou o FPSICO, ou mobilizar outras opções presentes na literatura e que tenham uma matriz mais próxima do formato de lista de verificação como, por exemplo, a Metodologia Geral de Riscos (MGER 2.0), o Questionário de Avaliação de Riscos Psicossociais e Identificação de Situações de Risco (QARPIS) ou a Lista de verificação sobre Stresse no trabalho e Ambiente Psicossocial (STAP).

A MGER 2.0 tem uma lista de verificação associada a uma aplicação informática desenvolvida pela Sociedade de Prevenção de Fremap (Espanha) que permite a pessoal técnico identificar e avaliar riscos que se encontram expostos as/os trabalhadoras/es. Importa referir que a metodologia também integra um procedimento de valoração dos riscos, bem como possibilita a seleção/indicação de medidas corretivas para cada indicador de risco psicossocial analisado na lista de verificação. Os indicadores estão consubstanciados numa série de itens que se baseiam em sete parâmetros: autonomia temporal, conteúdo do trabalho, supervisão e participação, definição de papéis, interesse pelo trabalhador/a, relações pessoais e trabalho por turnos e noturnos (Montes, 2014).

O QARPIS foi elaborado pelo Instituto Navarro de Saúde Laboral (Espanha) para a identificação e avaliação de condições psicossociais de trabalho que podem afetar a saúde das pessoas no meio laboral (Lahera & Yerro, 2002; Lahera & Nogareda, 2006). É uma metodologia útil para se obter uma visão geral da organização a partir do ponto de vista psicossocial, funcionando bem como instrumento de diagnóstico inicial (Neto,

2014b). A abordagem integra três dimensões integradas: (i) avaliação inicial facultando uma “fotografia” da organização em que todos os fatores psicossociais de risco tidos como inadequados possam ser sinalizados; (ii) identificação de situações de riscos em quatro áreas chave a partir de uma ferramenta de verificação (participação, implicação e responsabilidade; formação, informação e comunicação; gestão do tempo; coesão de grupo); e (iii) adoção de medidas preventivas imediatas e preparação de ações de avaliação complementares (Lahera & Yerro, 2002; Neto, 2014b).

A Lista de verificação sobre Stress no trabalho e Ambiente Psicossocial foi proposta pelo Comité dos Altos Responsáveis da Inspeção do Trabalho (SLIC), fornecendo itens para analisar as exigências do trabalho, o controlo sobre o trabalho, o ambiente social e o apoio de colegas e superiores, bem como recomendações com medidas tipo que podem ser adotadas nos diferentes domínios (SLIC, 2012).

A captação destas duas visões permite um olhar mais completo e preciso da situação de trabalho. No caso das micro e pequenas empresas em que não se justifique a mobilização de um inquérito por questionário, pode-se mobilizar apenas listas de verificação, podendo ser preenchidas pelas/os técnicas/os de segurança e saúde do trabalho com consulta às/aos trabalhadoras/es.

A mobilização deste tipo de instrumentos contribui para uma melhor identificação de perigos e estimação de riscos. Para que o processo de avaliação de riscos fique completo é necessário uma valoração dos riscos. Alguns dos instrumentos referidos procuram incorporar esta dimensão, com especial destaque para o MGER 2.0, mas tradicionalmente esta componente é descurada, sendo outro dos problemas com que se debate a área dos riscos psicossociais na atualidade, tal como já se teve oportunidade de referir. As/Os profissionais da área da segurança e saúde tendem a recorrer a métodos como o Sistema Simplificado de Avaliação de Riscos de Acidente ou o Método William T. Fine para que os riscos possam ser devidamente valorados e os níveis de intervenção sejam definidos para cada atividade em análise. Essa situação ainda não se sucede com os riscos psicossociais, mas deveria. Já existem trabalhos que demonstram que para se valorar as exposições estimadas de riscos psicossociais se pode recorrer ao Método SSARA - Sistema Simplificado de Avaliação de Riscos de Acidentes – proposto pelo Instituto Nacional de Segurança e Higiene do Trabalho de Espanha (INSHT), na Nota Técnica de Prevenção n.º 330 (Belloví & Malagón, 1993). A sua utilização permite integrar, de uma forma clara e objetiva, os riscos psicossociais na matriz global de avaliação de riscos que um/a técnico/a de segurança e saúde do trabalho tenha que desenvolver para uma organização. O método tem subjacente dois pressupostos centrais que procura determinar: (i) a probabilidade de determinados fatores de risco se materializar em danos; e (ii) a dimensão ou magnitude dos danos (consequências) que se concretizem. Assim, a probabilidade e as consequências são os dois parâmetros cujo produto determina o risco, devendo ser quantificados para que se possa valorar o risco (Neto et al., 2014). Em suma, o método baseia-se na estimativa do nível de risco, permitindo, após a deteção das deficiências presentes no local de trabalho, valorar-se a probabilidade de ocorrência dos danos, tendo em conta a magnitude esperada das consequências, e ponderar-se o risco associado a cada deficiência encontrada (Idem). O método não utiliza valores reais absolutos de risco, probabilidade e consequências, mas dados de matrizes que caracterizam o tipo de situação em presença. O Nível de Risco (NR) é calculado através da multiplicação do Nível de Probabilidade com o Nível de Consequências apurado, estabelecendo-se a partir daí as prioridades de intervenção. O Nível de Probabilidade

obtem-se pela multiplicação do Nível de Deficiência com o Nível de Exposição determinado. Em suma, o apuramento do NR contempla um conjunto sequenciado de passos, a saber: 1º Passo: Determinar o nível de deficiência (matriz de classificação hierárquica elaborada tendo por base as medidas já existentes na organização e a capacidade das mesmas para controlar ou eliminar os riscos em avaliação); 2º Passo: Determinar o nível de exposição (matriz de classificação hierárquica elaborada tendo em conta a frequência com que a exposição ao risco ocorre. Pode ser estimado em função do tempo gasto nas diversas áreas de trabalho ou em função da proporção de respondentes que se considera exposto ao risco); 3º Passo: Determinar o nível da probabilidade; 4º Passo: Determinar o nível de consequência (matriz de classificação hierárquica elaborada tendo em conta os danos pessoais e organizacionais e/ou materiais que a efetivação dos riscos em causa podem originar); 5º Passo: Determinar o Nível de Risco e o Nível de Intervenção (Idem).

Determinadas as prioridades de intervenção, segue-se a necessidade de definição de medidas para colmatar os aspetos sinalizados. As medidas a considerar vão depender sempre das características dos perigos e dos riscos, todavia, existem esferas de intervenção organizacional que podem ter efeito muito positivo na prevenção e gestão deste tipo de riscos. No ponto seguinte vai-se destacar alguns exemplos.

3. Esferas de intervenção organizacional que podem favorecer o controlo ou eliminação de riscos psicossociais

A intervenção sobre os riscos profissionais tem exigências particulares, mas também tem vantagens, nomeadamente o facto de determinadas medidas poder ter efeitos sobre um vasto leque de fatores de risco psicossocial. Aliás, esse foi um dos critérios e pressupostos dos exemplos selecionados. Mas antes de se ir a essas esferas de intervenção, importa lembrar que os dados do ESENER promovido pela AESST deixaram bem claro que Portugal é um dos países que está menos sensibilizado para a gestão dos riscos psicossociais e que menos intervenções faz neste domínio (AESST, 2010).

O inquérito europeu também obteve dados sobre o tipo de medidas implementadas pelas empresas para lidar com os riscos psicossociais do trabalho. No Quadro 2 sistematiza-se os resultados para a União Europeia a 27 (UE-27) e para Portugal (PT). Fica evidente que a intervenção privilegiada é a formação, o que pode ser de grande utilidade para a área dos riscos psicossociais, desde que essa priorização não seja reflexo de alguma tendência contemporânea para tentar resolver tudo com o recurso a ações formativas, o que pode acabar por não ter os efeitos desejados, caso as ações não sejam devidamente ajustadas e complementadas com outras estratégias de natureza mais operacional (modelos processuais e de organização). No caso português, aparenta não ser o caso, porque algumas dessas outras estratégias que se referiu têm grande incidência, nomeadamente as mudanças na organização do trabalho e o redesenho da área de trabalho. Mas como não foram disponibilizados elementos mais detalhados sobre esse tipo de intervenções, não se pode atestar a natureza das mesmas. Contudo, os dados servem o propósito de sinalizar que a formação tem uma aderência relevante, o que pode ser extremamente importante para prevenir e controlar os efeitos de muitos dos fatores de risco que se listou no Quadro 1, desde que os planos formativos contemplem

ações como, por exemplo, a avaliação e gestão de riscos psicossociais do trabalho, a gestão de conflitos, o relacionamento interpessoal, a gestão do stresse, a gestão do tempo, o assédio sexual e moral, a ginástica laboral, os direitos laborais, a participação e representação das/os trabalhadoras/es.

Quadro 2 - Medidas implementadas nos últimos três anos para lidar com os riscos psicossociais do trabalho (% de empresas)

	UE-27	PT
Ações de formação	58	64
Mudanças na organização do trabalho	40	50
Redesenho da área de trabalho	37	50
Aconselhamento confidencial	34	28
Mudanças nos horários de trabalho	29	22
Definição de procedimentos de resolução de conflitos	23	18

Fonte: AESST (2010).

O Quadro 2 ainda deixa transparecer mais dois aspetos que importa mencionar. Em primeiro lugar, a pouca ênfase atribuída a medidas como a gestão dos horários de trabalho e a definição de procedimentos de gestão de conflitos. A sua inexistência ou incipiência pode funcionar com um fator de risco em termos de conciliação da vida profissional com outras esferas da vida (primeira situação) e em termos de resolução de conflitos, especialmente num contexto de forte prevalência das atividades económicas da área dos serviços que implicam forte e continuada interação com clientes e colegas de trabalho (segunda situação). Em segundo lugar, fica patente que a gestão de riscos psicossociais tem que ser feita a vários níveis e contemplando vários tipos de intervenções. Enquanto se foi explorando os elementos do quadro, já se foi sinalizando algumas medidas que se podem considerar, mas também se deseja mencionar algumas esferas de intervenção organizacional que se consideram fulcrais, a saber: relação laboral justa, enriquecimento de funções, participação das/os trabalhadoras/es, plano para a igualdade e programa de ginástica laboral.

A existência de relações contratuais transparentes, estáveis e justas contribuem para prevenir a insegurança no emprego, o stresse, a precariedade, a alienação laboral e as demais formas de desclassificação profissional e desqualificação social. Num contexto económico em que a taxa de precariedade em Portugal é superior aos vinte pontos percentuais, sendo um dos países da União Europeia com maior proporção de contratos a termo e/ou temporários, e em que se verifica uma diminuição do emprego estável e aumento do emprego inseguro e temporário, principalmente ao nível da criação de novos empregos (BdP, 2014), a existência desses riscos para as/os trabalhadoras/es fica inequívoca. Compete às organizações saber que as relações laborais podem ser fonte de instabilidade, ansiedade e desqualificação, devendo adotar políticas de gestão de pessoas que eliminem ou minimizem estas situações. A prevenção de riscos psicossociais do trabalho começa nas relações laborais preconizadas.

O enriquecimento de funções é outra estratégia relevante a este nível, podendo contribuir para a prevenção e controlo de muito dos fatores de risco associados à forma como a organização do trabalho e o conteúdo funcional é definido. Existe uma vasta literatura a evidenciar que as pessoas tendem a estar desmotivadas e insatisfeitas quando

desempenham funções não enriquecidas, o que acaba por se refletir ao nível do absentismo, *turnover* e conflitos interpessoais (Hackman e Lawler, 1971; Cunha et al., 2007). As funções podem ser pensadas e desenhadas de forma a aumentar o seu potencial de motivação e envolvimento (Hackman e Lawler, 1971), devendo-se evitar fatores de risco relacionados com a pouca autonomia e controlo das atividades, as reduzidas exigências intelectuais (subutilização de competências), a impossibilidade de participação nos processos de tomada de decisão operacionais e o trabalho repetitivo e monótono. O enriquecimento de funções representa o aumento das tarefas, conhecimento ou competências empregues no processo de trabalho. Existe alargamento de uma função quando a um/a trabalhador/a é conferido um maior número de tarefas ou uma diversificação de tarefas do mesmo nível de responsabilidade. Ou seja, a pessoa faz mais coisas com o mesmo grau de dificuldades e/ou responsabilidades (Cunha et al., 2007). Este tipo de intervenção é também designado de enriquecimento horizontal de funções. Por outro lado, existe um enriquecimento vertical quando a pessoa assume a realização de tarefas com um nível de dever e autonomia superior, verificando-se um aumento do grau de dificuldade do trabalho, da amplitude e desafio das atividades, das responsabilidades e/ou da autonomia para definir modos de realização do trabalho e ritmos a preconizar em cada momento (Idem).

A participação das/os trabalhadoras/es reflete um traço identitário de boa regulação da segurança e saúde do trabalho num contexto de sociedade do risco (Roxo, 2011). Assume-se como um processo bidirecional a partir do qual entidades empregadoras e trabalhadoras/es (ou seu representantes) têm a possibilidade de construir conjuntamente os processos e dinâmicas de trabalho. Representa um espaço de diálogo que favorece a partilha de preocupações e opiniões, a discussão de problemas em tempo oportuno, o respeito mútuo e a tomada de decisão deliberativa (AESST, 2012b); por isso mesmo, é um mecanismo de intervenção que evita o aparecimento de fatores de risco psicossocial como a inexistência de mecanismos de consulta e participação, a inexistência de estruturas de representação das/os trabalhadoras/es, a fraca cultura negocial e a estrutura deficitária de comunicação organizacional de riscos e de objetivos de trabalho. Apesar de não existir consenso sobre os efeitos da participação das/os trabalhadoras/es, tal como refere Alves (2014), em teoria, é uma atividade em que ficam a ganhar as/os trabalhadoras/es, dado que lhes é conferida a possibilidade de identificarem perigos e outros problemas nas suas tarefas e de contribuírem para a sua resolução, e as empresas e a sociedade em geral, porque os custos sociais e económicos com os acidentes de trabalho e as doenças profissionais podem ser diminuídos (Idem).

Os planos para a igualdade nas organizações cumprem o desígnio básico de incorporação de estratégias que promovam a igualdade de tratamento, de oportunidades e de retribuições entre homens e mulheres em contexto laboral, contribuindo diametralmente para a prevenção de discriminações e comportamentos abusivos e para a salvaguarda da necessária conciliação da vida pessoal, familiar e profissional. A implementação de um plano desta natureza numa organização visa a obtenção um diagnóstico do contexto e práticas laborais em termos de gestão da diversidade (respeitos pelas identidades e ideologias políticas, culturais e religiosas), de seleção de pessoal, de gestão de carreiras e remunerações, de formação contínua e desenvolvimento profissional ao longo da vida, de participação das/os trabalhadoras/es, de proteção da maternidade e paternidade, de conciliação da vida pessoal, familiar e profissional e de comunicação inclusiva (internamente e com exterior). Esse diagnóstico permitirá que se

conheça a realidade da organização e se definam medidas que evitem ou atenuem o aparecimento de fatores de risco psicossocial relacionados com as dificuldades de conciliação entre esferas da vida, o desrespeito das exigências da maternidade, paternidade e/ou cuidado de pessoas dependentes, as práticas de assédio moral, assédio sexual e outras formas de violência e comportamentos abusivos e a discriminação no tratamento, na retribuição e no acesso a oportunidades de emprego, formação e carreiras.

Por fim, os programas de ginástica laboral são uma abordagem que se caracteriza pela junção de conhecimentos da esfera da psicomotricidade e da ergonomia, com vista ao favorecimento do equilíbrio psicossomático através de uma série de exercícios diários, realizados no local de trabalho, que visam a prevenção de lesões ocasionadas pelo trabalho, a normalização das funções corporais, a educação postural, a promoção da saúde no local de trabalho e a criação de mecanismos formais de socialização (Polleto, 2002). As empresas estão a consciencializar-se da importância de desenvolverem estes programas, seja como fator de prevenção, seja como fator de motivação (Idem). Surge como um novo paradigma para abordar a pessoa no trabalho, objetivando contextos que restrinjam os malefícios ocupacionais e propiciem o bem-estar no ambiente de trabalho (Polito & Bergamaschi, 2002). Um programa de ginástica laboral pode ser de grande utilidade na prevenção de fatores de risco psicossocial associados a problemas de saúde decorrentes ou não do trabalho, a elevadas exigências afetivas e emocionais do trabalho, a falta de apoio, solidariedade e espírito de grupo, a trabalho repetitivo e monótono, a trabalho estático e ao próprio envelhecimento da força laboral. Isto porque, a ginástica laboral serve para a prevenção da ocorrência de lesões osteoligamentares e musculares, relacionadas ao desgaste provocado pelo stresse do trabalho. É uma forma de alívio do cansaço e do stresse, de prevenção da fadiga física e mental, de prevenção de lesões músculo-esqueléticas, de consciencialização sobre posturas adequadas durante o trabalho (bem como na vida em geral), de aumentar a força e resistência muscular, de reduzir a sonolência e monotonia durante a jornada de trabalho, de promover a socialização, o relacionamento interpessoal, e a integração grupal e o espírito de grupo (Polito & Bergamaschi, 2002; Polleto, 2002).

4. Notas finais

Quando se olha para os tipos de problemas que as entidades empregadoras são convidadas a considerar quando se trata de riscos psicossociais (exemplo: sobrecarga de trabalho, os horários de trabalho longos, clareza de lideranças, comunicação e diálogo insuficiente, discriminações, comportamentos de assédio, relações de trabalho precárias), não pode existir nenhuma organização que rejeite a importância destas questões para a sua sobrevivência e sucesso (Leka, Van Wassenhove & Jain, 2015). Existem evidências suficientes que a não gestão dos riscos psicossociais do trabalho podem levar a problemas para a saúde física, mental e social das/os trabalhadoras/es, a reduções dos níveis de produtividade, decorrentes de acidentes de trabalho e fenómenos como o absentismo e o presentismo, e a custos sociais significativos para as famílias e estado social (WHO, 2010; AESST, 2014b; Neto, 2014a; Leka, Van Wassenhove & Jain, 2015).

Apesar do conceito de risco psicossocial estar presente na literatura científica há várias décadas, na medida em que é uma temática que vem adquirindo um progressivo interesse desde a década de 1980, em parte devido à consolidação do paradigma da

promoção das condições de trabalho e da qualidade de vida no trabalho, ao ser definido como prioridade política pela AESST ganhou uma nova dimensão regulamentar e técnico-científica nos últimos anos.

A dimensão psicossocial no trabalho diz respeito à psicologia do/a trabalhador/a (sentimentos, pensamentos, atitudes e comportamentos) e à interação social em contexto laboral, envolvendo os efeitos que as condições de trabalho podem ter na preservação do equilíbrio e qualidade destas componentes, bem como as repercussões que estas duas dimensões podem ter na manutenção da segurança e bem-estar de todas/os trabalhadoras/es e da operacionalidade de equipamentos e demais materiais de trabalho. Durante muito tempo as organizações foram realizando análises da satisfação das/os trabalhadoras/es e consultas sobre a qualidade do ambiente psicossocial, assumindo que estavam a efetuar avaliações de exposição a risco psicossocial do trabalho, que é um procedimento diferente dos que foram referidos, tal como se evidenciou no texto. Progressivamente está a tentar-se mudar o paradigma com uma forte intervenção no plano da sensibilização e formação das/os técnicas/os de segurança para que integrem os fatores psicossociais de risco no mapa geral de riscos de organização, aplicando métodos adequados para a avaliação deste tipo de risco.

Devido à vasta literatura existente sobre esta temática e ao aumento progressivo da publicação de trabalhos empíricos demonstrativos da operacionalidade das metodologias e instrumentos existentes, acredita-se não fazer sentido que se continue a evidenciar tentativas de refúgio na imprecisão e suposta subjetividade deste tipo de riscos. Os fatores de risco psicossocial do trabalho não podem ser negados, são uma realidade cada vez mais presente nos contextos de trabalhos. A gestão destes riscos já é relevante politicamente para a União Europeia, na medida em que a Agenda de Lisboa alerta para a necessidade da promoção da qualidade de trabalho enquanto fator de melhoria do desempenho económico e da competitividade das empresas, a Estratégia Comunitária sobre Saúde e Segurança no Trabalho (quer a de 2007-2012, quer a de 2013-2020) reconhece a importância da saúde mental e bem-estar das/os trabalhadoras/es (AESST, 2012b) e a campanha europeia da AESST relativa aos Locais de Trabalho Seguros e Saudáveis versa sobre a gestão do stress e dos riscos psicossociais, falta que o passe a ser também para as organizações e profissionais da área da segurança e saúde do trabalho que nelas prestam serviço. Espera-se ter conseguido fornecer um contributo demonstrativo da forma como as organizações podem desenvolver uma estratégia integrada de gestão dos riscos psicossociais do trabalho.

5. Referências bibliográficas

- AESST (2007). Previsão dos peritos sobre os riscos psicossociais emergentes relacionados com a segurança e saúde no trabalho. Disponível em <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/7807118>
- Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2010). European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks - Managing safety and health at work. Retirado de https://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener1_osh_management/view
- Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2012a). Management of psychosocial risks at work: An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER). Retirado de <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/management-psychosocial-risks-esener>

- AESST (2012b). Participação dos Trabalhadores na Segurança e Saúde no Trabalho. Guia prático. Bilbao: AESST.
- AESST (2014a). Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention. Disponível em <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/executive-summary-psychosocial-risks-in-europe-prevalence-and-strategies-for-prevention/view>
- AESST (2014b). Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks. Disponível em https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks/view
- Alves, P. M. (2014). A importância da participação dos trabalhadores em segurança e saúde no trabalho. In H. V. Neto; J. Areosa; P. Arezes (Eds.), *Manual sobre Riscos Psicossociais no Trabalho*, Porto: Civeri Publishing, pp. 91-112
- Areosa, J. & Neto, H. V. (2014), Sociedade dos riscos emergentes, In H. V. Neto; J. Areosa; P. Arezes (Eds.), *Manual sobre Riscos Psicossociais no Trabalho*, Porto: Civeri Publishing, pp. 5-23.
- Banco de Portugal (BdP) (2014). Boletim Económico. Dezembro de 2014. Disponível em https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/Bol_Econ_dezembro_p.pdf
- Belloví, M. B. & Malagón, F. P. (1993). NTP 330: Sistema simplificado de evaluación de riesgos de accidente. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene En el Trabajo.
- Bilbao, J. P. & Nogareda, C. (2012) NTP 926: Factores psicossociales: metodología de evaluación. Retirado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/926a937/926w.pdf>
- Coelho, J. (2009). Gestão preventiva de riscos psicossociais no trabalho em hospitais no Quadro da União Europeia. Tese de Doutoramento, Universidade Fernando Pessoa.
- Cox, T. & Griffiths, A. (1996). Assessment of psychosocial hazards at work. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst and C.L. Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology*. Chichester: John Wiley and Sons, pp.127-143.
- Cox, T., & Griffiths, A. (2005). The nature and measurement of work-related stress: theory and practice, In J.R. Wilson & N. Corlett (Eds.), *Evaluation of Human Work*, London: CRS Press, pp. 553-572.
- Cunha, M. P. et al. (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: Editora RH.
- Daza, F. M. & Bilbao, J. P. (1997). NTP 443: Factores psicossociales: metodología de evaluación. Retirado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_443.pdf
- Eurofound (2010). Evolução ao longo do tempo – Primeiras conclusões do quinto Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho. Disponível em http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2010/74/pt/1/EF1074PT.pdf
- Freitas, L. C. (2008), *Manual de Segurança e Saúde do Trabalho*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Gollac, M. & Bodier, M. (2011). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé. Retirado de http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-86.
- Izquierdo, F. M. (s.d.). Manual de Riesgos Psicossociales en el trabajo: Teoría y Práctica. Disponível em <http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/>
- Kristensen, T. S. & Borg, V. (2003). Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ): English version. Retirado de <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/~media/Spoergeskemaer/copsoq/english-copsoq-2-ed-2003-pdf.pdf>
- Lahera, M. & Yerro, J. J. G. (2002). Factores Psicossociales. Identificación de situaciones de riesgo. Retirado de <http://www.ual.es/GruposInv/Prevencion/evaluacion/procedimiento/F.%20Factores%20Psicossociales.pdf>

- Lahera, M. & Nogareda, C. (2006). NTP 840: El método del INSL para la identificación y evaluación de factores psicosociales. Retirado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/821a921/840%20web%20.pdf>
- Lei n.º 102/2009, 10 de setembro – Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho. *Diário da República*, Série I, N.º 176, 6167-6192.
- Leka, S., Van Wassenhove, W. & Jain, A. (2015). Is psychosocial risk prevention possible? Deconstructing common presumptions. *Safety Science*, 71, 61–67
- Montes, J. M. L. (2014). Metodologia de avaliação de riscos psicossociais da Sociedade de Prevenção de FREMAP. In H. V. Neto; J. Areosa; P. Arezes (Eds.), *Manual sobre Riscos Psicossociais no Trabalho*, Porto: Civeri Publishing, pp.391-411.
- Neto, H. V. (2013). Construção social do risco e da segurança no trabalho em contexto organizacional. Porto: Civeri Publishing.
- Neto, H. V. (2014a). Riscos psicossociais: conceptualização e dimensões analíticas, In H. V. Neto; J. Areosa; P. Arezes (Eds.), *Manual sobre Riscos Psicossociais no Trabalho*, Porto: Civeri Publishing, pp. 24-47.
- Neto, H. V. (2014b). Metodologias agregadas de avaliação de riscos psicossociais: o caso do FPSICO e do QARPIS. In H. V. Neto; J. Areosa; P. Arezes (Eds.), *Manual sobre Riscos Psicossociais no Trabalho*, Porto: Civeri Publishing, pp.
- Neto, H. V., Marques, F., Freitas, M. & Cunha, G. (2014), Avaliação de riscos psicossociais com o método SSARA, In H. V. Neto; J. Areosa; P. Arezes (Eds.), *Manual sobre Riscos Psicossociais no Trabalho*, Porto: Civeri Publishing, pp. 370-390.
- Nogareda, C. & Molina, A. A. (2005) . NTP 702: El proceso de evaluación de los factores psicosociales. Retirado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_702.pdf
- Pejtersen, J., Kristensen, T., Borg, V. & Bjorner, J. (2010). Second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3), 8-24.
- Peiró, J. M., Yeves, J. & Lorente, L. (2013). Analysis of psychosocial risks at work: research and practice in Spain. In UGT-CEC (Eds), Evaluation development of psychosocial risks in Europe: The state of scientific research and Institutional experiences. International Yearbook on Psychosocial Risks Prevention and Quality of Life at Work. Retirado de <http://www.ugt.es/saludlaboral/observatorio/publicaciones/new2013/Anuario2013ING.pdf>
- Polito, E & Bergamaschi, C. (2002). *Ginástica Laboral – Teoria e Prática*, Rio de Janeiro: Sprint.
- Polleto, S. (2002). Avaliações e implantação de programas de ginástica laboral -, implicações metodológicas, Dissertação de Mestrado, Porto Alegre: UFRGS, Disponível em <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/Sandra%20Salete%20Poletto.pdf>.
- Roxo, M. (2011). *Direito da segurança e saúde no trabalho*. Coimbra: Almedina.
- Silva, C. F. et. al, (2012). Copenhagen Psychosocial Questionnaire COPSOQ. Disponível em http://ns131.hocnet.pt/uploads/ANEXO%20_BOOKLET%20COPSOQ.pdf
- Silva, C. F. et. al, (2014). Versão Portuguesa do Copenhagen Psychosocial Questionnaire – COPSOQ II. In H. V. Neto; J. Areosa; P. Arezes (Eds.), *Manual sobre Riscos Psicossociais no Trabalho*, Porto: Civeri Publishing, pp.347-369.
- SLIC (2012). Lista de Verificação: Stress no Trabalho. Disponível em http://www.av.se/dokument/inenglish/European_Work/Slic_2012/Portuguese_11.pdf
- WHO - World Health Organization (2010). Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview.