



# LABRATS

Laboratório Português de  
Ambientes de Trabalho Saudáveis

## MANUAL DE BOAS PRÁTICAS

PROMOÇÃO DE AMBIENTES DE TRABALHO SAUDÁVEIS

# MANUAL DE BOAS PRÁTICAS

PROMOÇÃO DE AMBIENTES DE TRABALHO SAUDÁVEIS

## **Coordenação**

**Tania Gaspar**

Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis (LABPATS)  
Aventura Social – Associação (ASA)

**Emília Telo**

Ponto Focal Nacional para a European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA)  
Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT)

**José Manuel Rocha Nogueira**

Programa Nacional de Saúde Ocupacional  
Direção-Geral da Saúde

## **Autores:**

### ***Tania Gaspar (Coordenação)***

Professora Associada com Agregação na Universidade Lusófona, especialista em Psicologia, Gestão e Saúde

### ***Emília Telo (Coordenação)***

Ponto Focal Nacional para a European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA); Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT)

### ***José Manuel Rocha Nogueira (Coordenação)***

Programa Nacional de Saúde Ocupacional  
Direção-Geral da Saúde

### ***Saúl Jesus***

Professor Catedrático da Universidade do Algarve, especialista em Psicologia Saúde e Organizacional

### ***Miguel Xavier***

Professor Catedrático da Universidade NOVA de Lisboa, especialista em Saúde Mental

### ***Mário Caldeira Dias***

Professor Associado na Universidade Lusíada de Lisboa, especialista em Economia

### ***Maria do Céu Machado***

Professora Catedrática da Universidade de Lisboa, especialista em Saúde e Gestão

### ***Margarida Gaspar de Matos***

Professora Catedrática da Universidade de Lisboa, especialista em Psicologia e Saúde

### ***Manuela Faia Correia***

Professora Associada na Universidade Lusíada de Lisboa, especialista em Gestão de Recursos Humanos

### ***José Luís Pais Ribeiro***

Professor Associado na Universidade do Porto, especialista em Psicologia Saúde

### ***João Areosa***

Professor Adjunto do Instituto Politécnico de Setúbal, especialista em Sociologia

### ***Helena Canhão***

Professora Catedrática da Universidade NOVA de Lisboa, especialista em Saúde e Reumatologia

### ***Fábio Botelho Guedes***

Instituto de Saúde Ambiental (ISAMB)/Universidade de Lisboa  
Aventura Social – Associação (ASA)

### ***Ana Cerqueira***

Instituto de Saúde Ambiental (ISAMB)/Universidade de Lisboa  
Aventura Social – Associação (ASA)

### ***Melissa Ramos***

Instituto de Saúde Ambiental (ISAMB)/Universidade de Lisboa  
Aventura Social – Associação (ASA)

## **Referência**

Gaspar, T., Telo, E., Rocha-Nogueira, J., & LABPATS (2023). *Manual de Boas Práticas: Promoção de Ambientes de Trabalho Saudáveis*. Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis. ISBN: 978-989-98346-3-7

## Índice

Capítulo 1.....	6
Ambientes de trabalho saudáveis.....	6
1.1. Processo de desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável.....	9
1.1.1. Compromisso da liderança com base em valores fundamentais....	10
1.1.2. Envolvimento dos profissionais e dos seus representantes.....	10
1.1.3. Análise das lacunas.....	10
1.1.4. Aprender com os outros.....	11
1.1.5. Sustentabilidade.....	11
1.1.6. Importância da integração.....	12
1.2. Desenvolvimento de um programa para um ambiente de trabalho saudável.....	13
1.3. Fatores de influência para um ambiente de trabalho saudável.....	14
Ideias-chave.....	15
Capítulo 2.....	17
Dimensões de um ambiente de trabalho saudável.....	17
2.1. Ética, valores e cultura organizacional.....	18
2.2. Liderança.....	20
2.3. Envolvimento dos profissionais.....	25
2.4. Ambiente e riscos psicossociais no local de trabalho.....	26
2.5. Ambiente físico.....	28
2.6. Teletrabalho.....	30
2.7. Envolvimento com a comunidade.....	33
2.8. Recursos para a saúde.....	34
Ideias-chave.....	35
Capítulo 3.....	37
A Saúde Mental como dimensão de um ambiente de trabalho saudável.....	37
Capítulo 4.....	44
Promoção de ambientes de trabalho saudáveis.....	44
4.1. Geral.....	44
4.2. Exemplos de boas práticas de outros países.....	45
4.3. Exemplos de boas práticas em Portugal.....	56

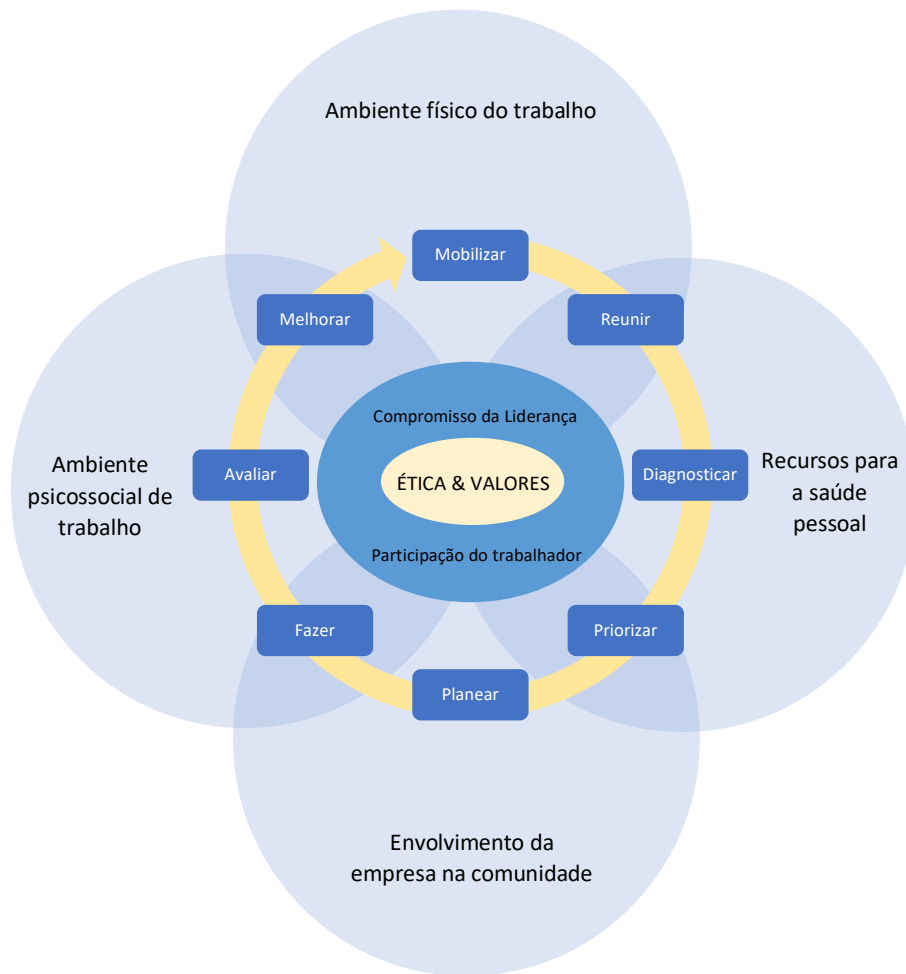
4.3.1. Direção-Geral da Saúde desenvolveu o Programa Nacional de Saúde Ocupacional (PNSOC).....	56
4.3.2. O Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis (LABPATS).....	57
4.3.3. Ordem dos Psicólogos Portugueses.....	62
4.3.4. Ordem dos Nutricionistas   Promoção de Ambientes de Trabalho Saudáveis.....	67
4.3.5. Ordem dos Médicos.....	70
4.3.6. Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas.....	72
4.3.7. Sociedade Portuguesa de Gestão de Saúde.....	75
4.3.8. Cruz Vermelha Portuguesa.....	76
Ideias-chave.....	79
Capítulo 5.....	80
Recomendações.....	80
Ao nível das Políticas Públicas.....	80
Ao nível das Organizações.....	81
Ao nível das Lideranças.....	82
Ao nível dos Profissionais.....	82
Referências.....	84

## Capítulo 1

### **Ambientes de trabalho saudáveis**

A saúde, definida como um completo estado de bem-estar físico, mental e social (Organização Mundial de Saúde [OMS], 2010), é um ponto-chave na sociedade atual que parece estar intrinsecamente ligado à qualidade de vida dos indivíduos, afetando de forma positiva ou negativa a educação, a empregabilidade e o desempenho profissional (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2013, 2014, 2015a, 2015b). Desta forma, é emergente adotar iniciativas de ambientes saudáveis em todas as áreas individuais e sociais, nomeadamente ao nível do contexto de trabalho, ao qual se atribuem 2,78 milhões de mortes por ano (Hämäläinen et al., 2017).

Um ambiente de trabalho saudável é definido como um ambiente no qual os profissionais e os empregadores, responsáveis pelas empresas e gestores colaboram em conjunto para a melhoria contínua da proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os profissionais, assim como para a sustentabilidade do ambiente de trabalho, tendo em conta diversas questões, tais como: (1) segurança e saúde no ambiente físico do trabalho; (2) segurança, saúde e bem-estar no ambiente psicossocial do trabalho (que inclui a organização do trabalho e a cultura da organização); (3) recursos para a saúde pessoal no ambiente de trabalho; e por fim, (4) envolvimento da empresa na comunidade (para a melhoria da saúde dos profissionais, das suas famílias e de outros membros da comunidade) (Figura 1) (Direção-Geral da Saúde [DGS], 2021; OMS, 2010).



**Figura 1** – *Modelo de ambiente de trabalho saudável da OMS: vias de influência, processo e princípios essenciais*

O envolvimento da empresa na comunidade é um ponto fundamental, visto que as pessoas dão valor ao trabalho, não apenas por questões monetárias, mas porque sentem que através deste contribuem para a sociedade. Para além disso, o trabalho pode representar uma forma de realização pessoal e ajudar a fortalecer a vida social do indivíduo (OECD, 2015a; Saunders & Nedelec, 2014).

Existem diversos problemas associados ao trabalho, como por exemplo, a carga horária excessiva, sendo que esta pode refletir-se na forma como o trabalhador se comporta e sente (e.g., aumento do cansaço e de problemas de sono, aumento do consumo

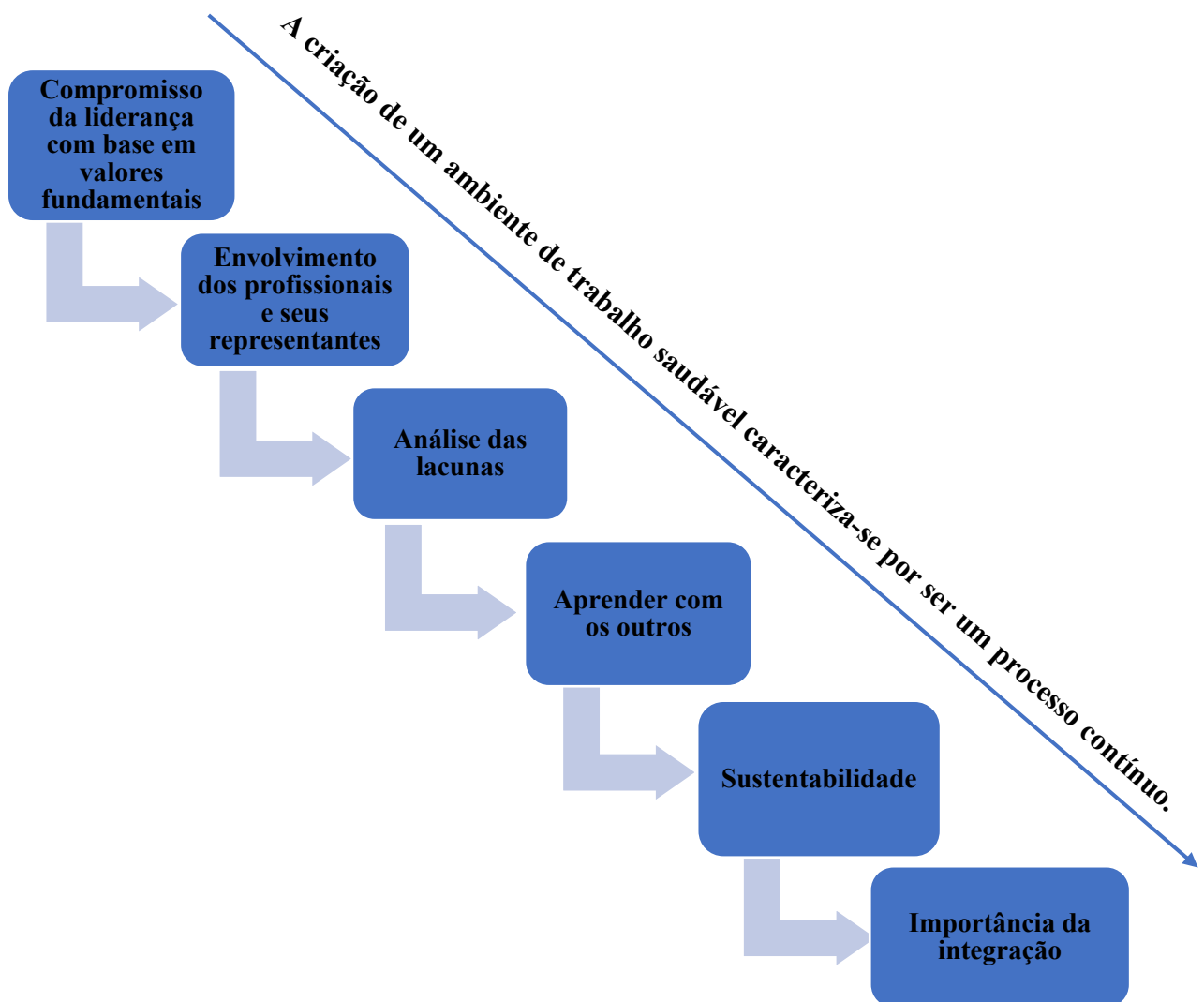
de álcool e tabaco, consumo de drogas, redução da produtividade e aumento da irritabilidade). Desta forma, tal como iremos aprofundar mais à frente, é fundamental a realização de avaliações de risco profissional com vista à prevenção dos riscos profissionais, promoção de saúde e melhoria da qualidade de vida e do estilo de vida dos profissionais. Pequenas ações como reduzir a carga e intensidade de trabalho, incentivar a realização de pausas e motivar os profissionais para usufruírem das folgas e férias para descanso (desligando-se do trabalho), contribuem de forma significativa para melhorar a saúde dos profissionais (Public Health England, 2016) (Tabela 1). Em suma, o ambiente de trabalho deve ser um espaço promotor e preventivo da saúde.

**Tabela 1** – *Problemas associados ao trabalho*

<b>Problemas associados ao trabalho (e.g., carga horária excessiva)</b>		
<b>Exemplos de comportamentos observados no trabalhador:</b>		<b>Exemplos de ações a implementar nos locais de trabalho:</b>
	<b>A avaliação de risco profissional pretende uma melhoria na qualidade de vida dos profissionais.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento do cansaço;</li> <li>- Problemas no sono;</li> <li>- Aumento do consumo de álcool e tabaco;</li> <li>- Consumo de drogas;</li> <li>- Redução da produtividade;</li> <li>- Aumento da irritabilidade</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução da carga horária;</li> <li>- Redução da intensidade de trabalho;</li> <li>- Implementação de pausas;</li> <li>- Incentivo à utilização de folgas e férias para descanso.</li> </ul>

## 1.1. Processo de desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável

A criação de um ambiente de trabalho saudável é um processo contínuo, que deve garantir a segurança e o bem-estar de todos os interessados (Bellew, 2008; Black, 2008). Para que isto ocorra, são necessários seis princípios fundamentais: (1) compromisso da liderança com base em valores fundamentais; (2) envolvimento dos profissionais e dos seus representantes; (3) análise das lacunas; (4) aprender com os outros; (5) sustentabilidade; e por fim, (6) importância da integração (Figura 2) (Burton, 2008; OMS, 2010).



**Figura 2** – *Princípios fundamentais para a criação de um ambiente de trabalho saudável*

### **1.1.1. Compromisso da liderança com base em valores fundamentais**

Este princípio fundamental está dependente de três etapas. Inicialmente, para que um ambiente de trabalho saudável seja implementado, é imprescindível que se integrem os objetivos, as metas e os valores da organização, assim como, que se proceda à mobilização e obtenção do compromisso das principais partes interessadas. Após esta etapa, é necessário recolher as autorizações, os recursos e o apoio fundamental dos proprietários, da alta direção, das lideranças sindicais ou dos líderes informais. Por fim, é necessário existir uma manifestação concreta desse compromisso, através do progresso e da adoção de uma política absoluta assente na autoridade máxima da empresa, que deve ser comunicada a todos os profissionais (OMS, 2010).

### **1.1.2. Envolvimento dos profissionais e dos seus representantes**

Os profissionais devem ser envolvidos desde a etapa inicial até à etapa final. Não devem ser apenas informados sobre as etapas, mas deve ser solicitada a sua participação, através de ideias e opiniões. Este princípio é fundamental devido ao desequilíbrio que se faz sentir nas relações entre profissionais e direção (DGS, 2021; OMS, 2010; Tausig & Fenwick, 2011).

### **1.1.3. Análise das lacunas**

A análise das lacunas tem por base a comparação entre a situação atual da empresa e a situação desejada/expectável. O resultado obtido será utilizado para o desenvolvimento de um plano que prevê a diminuição das lacunas entre a realidade e a expectativa (OMS, 2010).

#### **1.1.4. Aprender com os outros**

A aprendizagem contínua é um dos princípios fundamentais mais importantes. Por vezes, é necessário recorrer a outros especialistas para solicitar orientação e auxílio (e.g., representantes sindicais que receberam formação específica em segurança e saúde no trabalho e especialistas em segurança e saúde no trabalho) (Gondim & Rojas, 2004). Para além da solicitação de auxílio, também é benéfica a visita a outras empresas para observação de boas práticas locais, assim como a procura contínua de conhecimento através de métodos científicos (OMS, 2010).

#### **1.1.5. Sustentabilidade**

Para que se criem ambientes de trabalho saudáveis é necessário que a sustentabilidade esteja sempre presente, isto é, a avaliação e procura de melhoria devem ser processos constantes, que devem integrar o plano de negócios da empresa (Potocan, 2021).

A sustentabilidade constitui-se como um elemento fundamental dentro de uma organização, tendo como objetivo estimular o desenvolvimento de uma estratégia onde a organização procura a criação de novas oportunidades através da ampliação de mercados ou melhoria da sua reputação, assim como controlar os riscos com vista à continuidade do negócio. As empresas que apostam na sustentabilidade, acabam por se tornar organizações de referência, nas quais os profissionais sentem o peso dessa responsabilidade. Isto faz com que estes se sintam mais orgulhosos e desenvolvam um sentimento de envolvimento e compromisso a longo prazo com a organização (European Agency for Safety and Health at Work [EU-OSHA], 2004).

A sustentabilidade depende essencialmente de dois fatores: (1) o real comprometimento da organização com os seus valores; e (2) a aproximação estratégica da organização aos seus *stakeholders*. Nesse sentido, as organizações que investem na sua sustentabilidade devem dar primazia a uma liderança presente, uma vez que esta fará a interligação entre todo o negócio, através de uma visão no futuro (a longo prazo), com recurso a uma comunicação eficaz direccionada a todos os sectores (Eccles et al., 2012; Sahut et al., 2012).

#### **1.1.6. Importância da integração**

A integração é um fator muito importante, no entanto, quanto maior a dimensão da organização, maior a dificuldade de integração de todos os profissionais e maior a separação entre a equipa e a direção da organização. Desta forma, surge a necessidade de criar algumas normas básicas com o objetivo de aumentar a integração, tais como: a valorização do interesse dos profissionais e não apenas do interesse organizacional no plano estratégico da entidade (Kaplan & Norton, 1992), a criação de variáveis relacionadas com a saúde, segurança, bem-estar e estilo de vida saudável, o reforço da importância dos princípios do ambiente de trabalho saudável, a recompensa da alta produtividade e por fim, a utilização de equipas multifuncionais (OMS, 2010).

Em suma, os princípios fundamentais supracitados são indispensáveis, de forma a poder dar-se início ao desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável. Este desenvolvimento apresenta na sua base alguns processos e fatores de influência necessários ao seu início e manutenção.

## 1.2. Desenvolvimento de um programa para um ambiente de trabalho saudável

A OMS (WHO, 1998) desenvolveu um modelo de melhoria contínua para a segurança e saúde no ambiente de trabalho, com o objetivo de responder às necessidades de todos os interessados e manter a sustentabilidade ao longo do tempo. Este modelo tem sido gradualmente alterado por diversos especialistas e entidades, apresentando atualmente oito etapas:

- (1) **Mobilizar:** consiste no levantamento de informações sobre as necessidades, os valores e as prioridades dos indivíduos, a fim de se conhecer os diferentes valores e padrões éticos existentes na organização. Este conhecimento permite mobilizar os sujeitos através da construção de um compromisso com a organização;
- (2) **Reunir:** consiste na reunião dos recursos necessários, como por exemplo, a contratação de uma equipa especialista em ambientes de trabalho saudáveis, com o objetivo de incutir mudanças na organização. Em empresas que possuem serviços de segurança e saúde no trabalho organizados, tal contratação não é necessária, visto estes especialistas poderem desempenhar essa tarefa;
- (3) **Diagnosticar:** consiste no diagnóstico através dos dados preexistentes das inspeções do local (perigos identificados, avaliação de risco, etc.) e da avaliação da saúde dos profissionais (tanto a nível ocupacional como a nível individual). No final, devem ser avaliadas as expectativas da organização e dos profissionais a nível do futuro, e para tal, é benéfica a utilização de *benchmarking*, com o objetivo de se perceber a situação de organizações semelhantes;
- (4) **Priorizar:** esta etapa inicia-se após as quatro primeiras etapas estarem concluídas, consistindo na priorização de critérios que sejam essenciais para a saúde, como por exemplo, de acordo com a facilidade em implementar soluções e a possibilidade de fazer a diferença na política do ambiente de trabalho;

- (5) **Planear:** consiste na elaboração de um plano na área da saúde, que deve ter como foco as prioridades identificadas como mais emergentes para a saúde, assim como um cronograma de metas, com a indicação de prazos. Devem ser desenvolvidos dois planos, um de longo prazo e um plano anual, onde estão descritas as questões a serem abordadas por ordem de prioridade;
- (6) **Fazer:** como o próprio nome indica, consiste na implementação do plano anteriormente idealizado;
- (7) **Avaliar:** consiste na realização de uma avaliação ao longo do tempo, a curto e longo prazo, com o objetivo de se averiguar os pontos fortes e fracos, assim como o sucesso global do programa. Esta avaliação deve ser feita entre 3 a 5 anos após o início do programa ou após alguma alteração importante, como por exemplo, mudança na direção da organização;
- (8) **Melhorar:** consiste na realização de alterações com base nos resultados das avaliações, enaltecendo-se os aspetos de sucesso, assim como o reconhecimento dos indivíduos que participaram ativamente nas conquistas alcançadas (WHO, 1998).

### **1.3. Fatores de influência para um ambiente de trabalho saudável**

Segundo a OMS (2010), quando nos referimos a um local de trabalho saudável, existem quatro áreas-chave que devem ser tidas em consideração: o ambiente físico de trabalho, o ambiente psicossocial de trabalho, os recursos para a saúde pessoal e o envolvimento da empresa na comunidade. No entanto, para que estas áreas possam ser mobilizadas da maneira correta, é necessário que no centro deste modelo esteja um conjunto de questões éticas e valores, assim como um compromisso de liderança e participação do trabalhador.

Para que um ambiente de trabalho seja considerado saudável, é indispensável que a organização compreenda quais as áreas que eventualmente têm uma maior influência e onde poderão ser implementadas as ações, assim como, quais os procedimentos mais eficazes para esta finalidade.

#### **Ideias-chave:**

- ✓ A saúde aparenta estar intrinsecamente ligada à qualidade de vida dos indivíduos, influenciando todos os seus contextos de vida.
- ✓ O trabalho tem um papel fundamental na realização pessoal, contribuindo para a vida social dos indivíduos.
- ✓ A avaliação de risco profissional contribui para uma melhoria da qualidade de vida e do estilo de vida dos profissionais.
- ✓ Existem 6 princípios para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável:
  - (1) compromisso da liderança com base em valores fundamentais;
  - (2) envolvimento dos profissionais e dos seus representantes;
  - (3) análise das lacunas;
  - (4) aprender com os outros;
  - (5) sustentabilidade;
  - (6) importância da integração.
- ✓ A OMS (WHO, 1998) desenvolveu um modelo de melhoria contínua para a segurança e saúde no ambiente de trabalho, que após a contribuição de vários especialistas e entidades, conta atualmente com 8 etapas:
  - (1) mobilizar;
  - (2) reunir;
  - (3) diagnosticar;
  - (4) priorizar;
  - (5) planear;

- (6) fazer;
- (7) avaliar;
- (8) melhorar.

✓ Segundo a OMS (2010), existem quatro áreas-chave quando nos referimos a um local de trabalho saudável:

- (1) ambiente físico;
- (2) ambiente psicossocial;
- (3) recursos para a saúde pessoal;
- (4) envolvimento da empresa na comunidade.

✓ Para que um ambiente de trabalho seja considerado saudável, é indispensável que a organização compreenda quais as áreas que eventualmente têm uma maior influência e onde poderão ser implementadas as ações, assim como, quais os procedimentos mais eficazes para esta finalidade.

## Capítulo 2

### Dimensões de um ambiente de trabalho saudável

Um ambiente de trabalho saudável promove a concentração, a produtividade e a motivação, constituindo-se como um ambiente de troca e conhecimento (OMS, 2010). Para que tal aconteça, é necessário ter em conta diversas dimensões, tais como: (1) ética, valores e cultura organizacional; (2) liderança; (3) envolvimento dos profissionais; (4) ambiente e riscos psicossociais; (5) saúde mental; (6) ambiente físico; (7) teletrabalho; (8) envolvimento com a comunidade; e (9) recursos para a saúde – hábitos de vida saudáveis, promoção e educação para a saúde (Figura 3).



**Figura 3** – *Dimensões de um ambiente de trabalho saudável*

## 2.1. Ética, valores e cultura organizacional

A ética é um conjunto de valores morais e princípios que norteiam a conduta humana na sociedade, como tal, a ética profissional é um conjunto de comportamentos, valores, modos de ser e de agir que são aceitáveis dentro de uma organização com o objetivo de garantir a segurança e a saúde dos profissionais (Botelho, 2004).

Ética profissional – é o conjunto de comportamentos, valores e formas de se relacionar adotados no ambiente de trabalho, no desenvolvimento de qualquer atividade.

A ética profissional apresenta um conjunto de características, nomeadamente: 1) colaboração - é necessário que os profissionais possuam um espírito de equipa a fim de unirem os seus conhecimentos e de trabalharem em conjunto; 2) honestidade - os profissionais devem agir com transparência e honestidade nas suas ações e relacionamentos; 3) respeito ao próximo; 4) justiça - deve ser orientadora das políticas internas e das relações dos profissionais; 5) lealdade - um dos pontos fundamentais, uma vez que, é crucial ter profissionais comprometidos e fiéis para que se consiga atingir resultados acima do esperado; 6) integridade - os profissionais devem seguir os princípios e valores da organização, independente de qualquer situação (Santana & Nunes, 2017).

A clara definição do valores e ética da organização são de extrema importância num ambiente de trabalho saudável, no sentido em que a sua presença conduz a diversos benefícios, nomeadamente, à diminuição de conflitos e outras situações que possam impactar negativamente a organização, à melhoria do clima organizacional devido à melhor convivência e ambiente profissional, ao aumento da produtividade e do empenho, visto que os trabalhadores se sentem mais motivados, e por fim, à melhoria da comunicação e dos relacionamentos interpessoais. Neste sentido, deve ser reforçado o

desenvolvimento de *soft skills*, como a empatia, a resiliência e a inteligência emocional. Para além disto, e a fim de promover um ambiente de trabalho saudável tendo a ética profissional como base, é necessário reforçar a cultura organizacional para que esta seja sólida e coerente, a fim de que todos os trabalhadores tenham uma visão geral dos acontecimentos da empresa e das expectativas que são colocadas (Souza et al., 2004).

A cultura organizacional é um conjunto de vários elementos estreitamente relacionados à ética, tais como, as atitudes, os valores e as normas de comportamento, que são partilhados pelos membros de uma determinada organização e que definem a forma como estes sujeitos interagem entre si e com os seus parceiros de negócio (Greenberg & Baron, 2000; Robbins, 2001). Para se abordar a questão da cultura organizacional dentro de uma organização, é necessário que

Cultura organizacional – conjunto de atitudes, valores e normas de comportamento adotados pelos elementos da organização, que determinam não só a sua forma de interação dentro da empresa como também, com os seus parceiros de negócio.

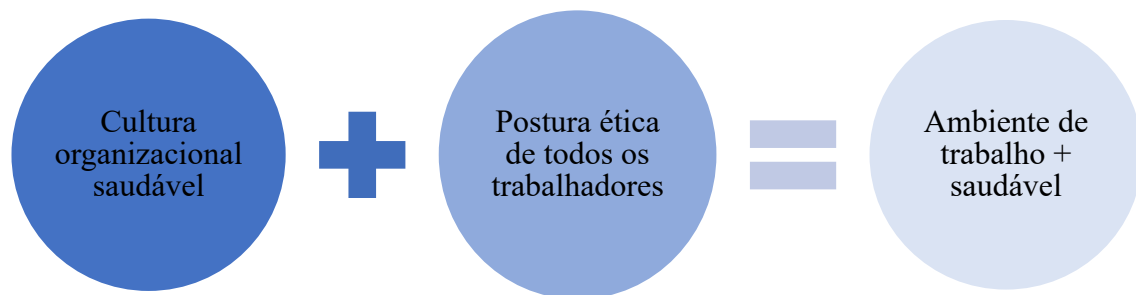
se considerem alguns elementos, tais como 1) crenças da empresa - definidas através da convivência dos trabalhadores e parceiros em grupo; 2) valores organizacionais - onde cada fator dentro da empresa terá um determinado peso; 3) costumes a serem exercidos - visto que são a materialização dos valores e das crenças; 4) atividades desenvolvidas com base no aperfeiçoamento; e por fim, 5) cerimónias realizadas, formal e informalmente. Todos estes elementos devem ser moldados de acordo com a organização em questão, visto que a cultura organizacional é o reflexo da organização.

A cultura organizacional é um ponto fundamental nos ambientes de trabalho saudáveis, no sentido em que promove uma competição saudável junto dos trabalhadores, apresentando junto destes quais as expectativas da organização, mas sem nunca desconsiderar as características individuais e o respeito por cada trabalhador. Neste sentido, promove diversos benefícios, nomeadamente 1) atração de potenciais clientes;

2) autogestão e maior autonomia, no sentido em que todos os trabalhadores conhecem e seguem as regras; 3) processos mais ágeis, visto que existe uma diminuição dos comportamentos inadequados; 4) melhor ambiente de trabalho; 5) satisfação do cliente/utente (Gaspar, 2020).

Uma cultura organizacional saudável juntamente com uma postura ética de todos os trabalhadores tornam o ambiente de trabalho mais saudável em vários sentidos e, para além de aumentarem o empenho dos trabalhadores, evitam problemas de convivência, de gestão, entre outros (Direção-Geral da Saúde [DGS], 2021; OMS, 2010; Sheridan, 1992).

## 2.2. Liderança



A liderança possui um papel principal e coadjuvante num ambiente de trabalho saudável, devendo estar alinhada de forma a criar um clima de acolhimento para que todos os profissionais se sintam à vontade para partilhar pontos fortes e pontos fracos do mesmo (Souza et al., 2004).

Os profissionais espelham a sua liderança, e como tal, um bom líder deve promover o bem-estar através da sua forma de liderança, da clareza dos processos e da sua comunicação, da abertura para o diálogo, e principalmente do reconhecimento e da valorização de todos. Para além disso, um bom líder deve dar o exemplo, mostrando aos seus profissionais que acredita verdadeiramente neles e que se importa com a sua saúde

e segurança, estando totalmente empenhado em levar a cabo os planos de ação delineados para a empresa (Barling et al., 2011; União Europeia [UE, 2016]).

Se um trabalhador não for privado de dar a sua opinião e sentir que esta foi valorizada, existe uma evolução do processo e, conseqüentemente, do negócio, o que é favorável tanto para o trabalhador, quanto para o líder (Avatefi et al., 2012). Para além disso, o líder possui ainda o papel de fomentar o sentimento de pertença e de responsabilidade, e como tal, deve acautelar a segurança no ambiente de trabalho, tanto a nível físico como a nível psicológico (Bakker et al., 2009).

Uma gestão eficaz da segurança e saúde no trabalho deve ser tratada como um dos principais fatores de êxito, a longo prazo, de qualquer organização. Como tal, é fundamental que os quadros dirigentes assumam uma liderança efetiva a este nível, ou seja, esta deve ser uma preocupação sempre presente e de mãos dadas com todas as suas funções, deveres e responsabilidades. Uma liderança eficaz defende a saúde (a todos os níveis), a segurança e o bem-estar dos seus profissionais, procurando reduzir os riscos e aumentando o nível de proteção contra as doenças ou acidentes resultantes da atividade profissional. É da responsabilidade dos líderes definir uma orientação estratégica para a gestão da segurança e saúde nas suas organizações, assim como, promover a motivação dos profissionais para um empenho efetivo com vista à obtenção dos melhores resultados possíveis, assim como ao nível da manutenção da sua segurança e saúde. Dada a sua importância no contexto das organizações, uma liderança fraca e uma gestão fraca dos locais de trabalho, podem ter numerosas conseqüências negativas para os profissionais (Navarro, 2015).

O líder, independentemente da dimensão da entidade, deve procurar e promover uma cultura de segurança positiva, dando o exemplo através dos seus valores e

comportamentos, respeitando imperativamente as mesmas regras que quer que os seus trabalhadores respeitem. Se nos referirmos a uma pequena empresa, se o seu proprietário por vezes também trabalhar na mesma, juntamente com os seus profissionais, a sua decisão de utilizar, ou não, equipamentos de proteção, terá uma forte influência nas atitudes dos seus trabalhadores. Nestes casos, o impacto pessoal do proprietário/gestor é particularmente determinante para o comportamento dos seus trabalhadores.

No caso das médias empresas, os gestores intermédios ou chefes de secção/equipa, têm igualmente oportunidade de liderar em proximidade, dando eles próprios o exemplo, reforçando os comportamentos que querem que os seus trabalhadores tenham, uma vez que estão diariamente com eles, a acompanhar o seu trabalho.

Relativamente ao papel dos diretores executivos e membros dos conselhos de administração, é igualmente fundamental em matéria de segurança e saúde no trabalho. A importância que uma empresa e os seus quadros de gestão dão à segurança e saúde no trabalho e a medida em que os gestores usam a sua autoridade para promover o estabelecimento e cumprimento das políticas e regras de segurança, tem um papel fundamental na forma como motiva os trabalhadores a respeitar e seguir as normas estabelecidas superiormente (UE, 2016).

Segundo a agência Health and Safety Executive (HSE) do Reino Unido, existem algumas medidas e atitudes que os gestores e/ou líderes podem e devem tomar de forma a demonstrarem o seu empenho e interesse face à saúde e segurança dos seus trabalhadores, nomeadamente:

- (1) estar presentes ou visitar com regularidade os locais de trabalho;
- (2) elogiar as boas estratégias de saúde e segurança e fazer referência a comportamentos de risco, encorajando as mudanças e analisando as causas

que podem estar a levar ao incumprimento das normas de saúde e segurança no trabalho;

- (3) participar regularmente nas reuniões onde são discutidas as questões relacionadas com a segurança e saúde no local de trabalho e, também, procurar abordar este tema durante as reuniões de equipa;
- (4) participar ativamente na investigação de acidentes ou incidentes que possam ocorrer;
- (5) concentrar-se, em igual medida, nos pontos positivos e negativos da saúde e segurança, elogiando os bons comportamentos e aproveitando as más práticas para chamar à atenção para a situação;
- (6) promover a participação ativa por parte dos profissionais no que diz respeito à definição de estratégias e políticas de saúde e segurança no trabalho;
- (7) fixar objetivos de segurança e saúde no trabalho a longo prazo a fim de aferir o desempenho da entidade;
- (8) responsabilizar os gestores, chefes de divisão, supervisores e outro pessoal responsável pela adoção e respeito pelas normas de segurança e saúde dentro da entidade.

Com base na literatura, pode verificar-se a existência de uma estreita correlação entre a eficácia da liderança e o bem-estar dos profissionais. Numa liderança positiva verifica-se que os profissionais apresentam menor sintomatologia depressiva, de ansiedade e um menor nível de *stress*. Consequentemente, verifica-se uma redução no absentismo por doença e na percentagem de pedidos de pensões por invalidez.

O conselho consultivo da indústria mineira desenvolveu um conjunto de 10 regras para uma boa gestão das organizações. Apesar de inicialmente terem sido pensadas para

este ramo da indústria, podem ser válidas e, por isso, aplicadas pelos gestores de qualquer organização:

**(1) Lembre-se que trabalha com pessoas:**

- a. Não as leve à exaustão;
- b. Não as trate como se fossem máquinas;
- c. Trate-as com dignidade e respeito.

**(2) Escute os seus profissionais e dialogue com eles:**

- a. Seja inclusivo;
- b. Faça-o frequentemente;
- c. Valorize e desenvolva as competências humanas dos supervisores e gestores.

**(3) Solucione os problemas no momento:**

- a. Não deixe que os problemas se arrastem;
- b. Mantenha as pessoas informadas dos progressos realizados.

**(4) Certifique-se de que o registo administrativo tem utilidade:**

- a. Mantenha-o atualizado;
- b. Certifique-se de que é adequado.

**(5) Melhore as competências em matérias de segurança e saúde no trabalho:**

- a. Sobretudo a nível da direção.

**(6) Incentive as pessoas a partilhar as más notícias;**

**(7) Solucione os problemas no seu local de trabalho em primeiro lugar;**

**(8) Meça e monitorize os riscos a que as pessoas são expostas:**

- a. Não se limite a reagir a incidentes, previna-os;
- b. Controle os riscos na sua fonte.

**(9) Acompanhe a situação para avaliar se as medidas que tomou são eficazes:**

- a. Está mesmo a obter os resultados que pensou que iria obter?

**(10) Afete os recursos adequados em termos de tempo e dinheiro.**

De forma a colocar estas regras em prática, tornando-as realmente úteis para uma organização, devem ser seguidas três etapas: primeiramente, as regras devem ser discutidas dentro das equipas da empresa, posteriormente devem ser identificadas as lacunas e por fim, dever ser criada uma rede de trabalho para as colocar em prática (NSW Department of Primary Industries, 2008).

Em suma, podemos apontar como consequências de uma liderança ineficaz: organizações com resultados abaixo do esperado; baixo empenho dos profissionais; profissionais com adoção de estilos de vida pouco saudáveis; prejuízos de ordem financeira e na reputação da entidade; e custos acrescidos decorrentes de acidentes ou incidentes de trabalho.

Por sua vez, numa liderança exercida de forma eficaz pode-se observar: adoção de estilos de vida mais saudáveis por parte dos profissionais; maior empenho nas tarefas a realizar; melhoria da reputação da entidade; fidelização acrescida de clientes e subcontratantes; maior capacidade de atração de profissionais mais qualificados (ser um empregador de eleição); capacidade de angariação de novos contratos; e aumento da produtividade e eficiência operacional (Navarro, 2015; UE, 2016).

### **2.3. Envolvimento dos profissionais**

Os profissionais devem estar envolvidos em todas as etapas do processo, a fim de fomentar o sentimento de pertença e criar equilíbrio nas relações entre trabalhadores e direção (OMS, 2010). Verifica-se uma relação positiva entre o envolvimento dos profissionais e a satisfação com o trabalho, e esta relação é ainda mais significativa

quando os profissionais estão envolvidos em decisões que impliquem trabalho em equipa (Blanchard et al., 2019).

A criação e implementação de uma cultura eficaz dentro de uma entidade, não deve envolver somente os gestores ou cargos de direção, mas todos os profissionais no geral. Enquanto gestor ou membro da administração, não possui todas as soluções para todos os problemas diários das organizações, os profissionais e respetivos representantes, possuem os conhecimentos e a experiência aprofundada sobre o modo como o trabalho deve ser corretamente realizado e o impacto que tudo isto tem nas suas vidas. Desta forma, os locais de trabalho em que os trabalhadores contribuem de forma ativa, por exemplo ao nível da sua saúde e segurança, têm muitas vezes uma maior cultura de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) e taxas de sinistralidade inferiores. A participação ativa dos profissionais ao nível da saúde e segurança nas entidades é um processo simples e bidirecional, no qual os empregadores, os profissionais e os respetivos representantes tomam atitudes, como por exemplo: comunicar entre si; escutar ativamente as preocupações da outra parte; procurar ouvir e partilhar pontos de vista e informações; discutir questões em tempo útil; escutar e considerar todas as opiniões; tomar decisões em conjunto; e dar provas de confiança e respeito mútuo.

A participação dos profissionais deve ir para além de uma simples consulta, estes devem ser informados, instruídos e consultados no que diz respeito às tomadas de decisão (UE, 2016).

#### **2.4. Ambiente e riscos psicossociais no local de trabalho**

Os riscos psicossociais são definidos como a probabilidade de ocorrência de um efeito adverso na saúde mental, física e/ou social do trabalhador e a sua gravidade, decorrente da exposição a fatores de risco psicossociais no local de trabalho (OMS, 2010).

Estes fatores de risco associados ao trabalho podem ameaçar a saúde e segurança dos profissionais e estão relacionados às condições psicológicas e sociais do local de trabalho, incluindo a cultura organizacional, as atitudes, os valores, as crenças e as práticas quotidianas (Burton, 2010). Estes riscos psicossociais podem ser prejudiciais à saúde mental e física dos trabalhadores, aumentando a probabilidade de causar doença mental, lesões, problemas nas costas, conflitos e violência no local de trabalho (Burton, 2010; Matrix, 2013; WHO, 2020;). Alguns exemplos de fatores de risco psicossociais são: (1) a má organização do trabalho, isto é, a pressão imposta aos trabalhadores, a latitude da decisão, a falta de recompensa e reconhecimento, a falta de apoio dos supervisores, a falta de clareza do trabalho e a má comunicação; (2) uma cultura organizacional desadequada, como a falta de políticas relacionadas à dignidade ou ao respeito a todos os profissionais, o assédio e o *bullying*, a discriminação de género, a intolerância à diversidade étnica ou religiosa e a falta de apoio a estilos de vida saudáveis; (3) o estilo de liderança desajustado, a ausência de negociação, de consulta dos trabalhadores, a falta de comunicação bidirecional, de *feedback* construtivo e de uma gestão respeitosa; (4) a falta de apoio para o equilíbrio entre o trabalho e o lazer (Burton, 2010).

Os riscos psicossociais constituem um dos maiores riscos para a saúde física e psicológica, para o bom funcionamento das organizações (públicas ou privadas), com consequências graves para a saúde e bem-estar dos profissionais, não só do ponto de vista físico, como também psicológico. Os riscos psicossociais e os problemas de saúde mental constituem uma preocupação de Saúde Pública, que se traduz não apenas num conjunto de consequências graves para o trabalhador, mas também para o empregador e para a própria organização (absentismo, presentismo, diminuição da produtividade e da qualidade do trabalho, conflitos, degradação do clima de trabalho), bem como para a

sociedade em geral, que suporta os custos com a saúde e o impacto económico da diminuição da produtividade (Ordem dos Psicólogos Portugueses [OPP], 2023).

Para melhorar o ambiente de trabalho e diminuir os riscos psicossociais, é necessário que se adotem diversas atitudes, como por exemplo, o ajuste do trabalho a fim de reduzir a carga horária e a aposta na formação de líderes com o objetivo de trabalhar as suas competências de comunicação. Para além disso, é necessário que se crie uma flexibilidade na gestão dos horários dos trabalhadores, assim como aumentar o suporte emocional entre colegas de trabalho e melhorar a comunicação entre todos. Todas as atitudes e decisões tomadas neste sentido, deverão ter sempre como finalidade a proteção dos profissionais (Burton, 2008).

Em suma, avaliar, prevenir e intervir ao nível dos riscos psicossociais, bem como implementar medidas de promoção de saúde psicológica e de bem-estar em contexto laboral, são estratégias fundamentais na construção de locais de trabalho saudáveis e sustentáveis (OPP, 2023).

## **2.5. Ambiente físico**

O trabalho, na sua forma tradicional, é um dos principais contextos do dia-a-dia dos indivíduos. Nesse sentido, pode ser definido como sendo um conjunto de atividades físicas ou mentais que alguém leva a cabo por algum motivo em particular (Felstead et al., 2003).

Nos locais de trabalho podem estar presentes diversos perigos que colocam em causa a segurança, a saúde física e mental e o bem-estar dos profissionais. Esses perigos podem ser: químicos, físicos (e.g., ruídos, radiações), biológicos (e.g., falta de água potável), fatores de risco ergonómicos (e.g., posturas desconfortáveis ou excesso de uso

de força), perigos mecânicos, perigos relacionados à energia e perigos relacionados à condução de veículos. Quando a segurança e a saúde dos profissionais não se encontram asseguradas, os perigos no local de trabalho podem incapacitar os profissionais e, em casos graves, podem mesmo causar a sua morte. Desta forma, é fundamental o investimento nas políticas e nos processos de segurança que visam reduzir os riscos associados ao local de trabalho (OMS, 2010).

Nas últimas décadas, os locais de trabalho têm vindo a sofrer algumas alterações, nomeadamente ao nível do ambiente físico. Estas alterações envolvem condições ambientais, do mobiliários e decoração do espaço e têm como principal objetivo permitir que as organizações economizem algum espaço, reduzam custos e aumentem a diversidade da utilização dos seus escritórios (de Croon et al., 2005; Elsbach & Pratt, 2007).

O ambiente físico do local de trabalho tem um papel fundamental na manutenção de pessoas na empresa e, conseqüentemente, na sua produtividade, o que vai, inevitavelmente, refletir-se no sucesso da organização (Horr et al., 2016).

Nos últimos anos, temos assistido a uma preocupação e, por isso, uma investigação sobre alguns aspetos específicos relacionados com o ambiente físico do local de trabalho, como por exemplo, o nível de ruído, a qualidade do ar, a temperatura e a presença/ausência de janelas e de salas individuais ou fisicamente separadas. Os resultados obtidos têm demonstrado que estes têm uma forte influência na satisfação dos profissionais (Newsham et al., 2009).

Nesse sentido, podemos afirmar que locais de trabalho que reúnam estas condições perpetuam a realização das tarefas e ajudam a reduzir o absentismo, as intenções de saída da organização e aumentam os níveis de produtividade e satisfação dos

trabalhadores, melhorando assim o seu bem-estar (US Green Building Council, 2004 cit in Horr et al., 2016).

Posto isto, numa perspetiva organizacional, podemos considerar que os indicadores de bem-estar, estão por norma associados, a baixos níveis de *stress*, a uma boa perceção de desempenho no trabalho (eficácia pessoal, de equipa ou organizacional) e, conseqüentemente, à satisfação profissional (estado emocional de sensação de prazer face a um trabalho) (Locke, 1976 cit in Brief & Weiss, 2001).

## **2.6. Teletrabalho**

É fundamental considerar o impacto que a pandemia da COVID-19 causou, quer nos locais de trabalho, quer no bem-estar e saúde dos profissionais. Com o início da pandemia e num curto espaço de tempo, houve a necessidade de adaptar o normal funcionamento das empresas para garantir a segurança quer dos profissionais, quer dos clientes. Estas adaptações passaram em muitos dos casos por encerrar temporariamente as empresas ou aderir ao teletrabalho (Macdonald et al., 2021).

O teletrabalho é caracterizado pela realização do trabalho fora das instalações físicas da empresa, com recurso a tecnologias de informação e comunicação (TIC). Este pode ter diversas modalidades, variando em termos de intensidade (i.e., quantidade de tempo de teletrabalho realizado), de regularidade (e.g., se é realizado regularmente ou em situações específicas) e localização (e.g., se é realizado no domicílio ou se é realizado a partir de diversos locais). O teletrabalho engloba mudanças no ambiente físico, na organização e na gestão do trabalho, sendo estas fundamentais na prevenção de riscos psicossociais para o trabalhador, no que diz respeito à sua saúde e ao seu bem-estar (EU-OSHA, 2021).

A literatura demonstra que o teletrabalho muitas vezes se encontra associado a mais horas de trabalho e a uma sensação de “estar sempre disponível”. Para além disso, está associado a uma distância física e a uma redução de interações sociais e profissionais. Por outro lado, existe uma maior perceção de autonomia, o que pode contribuir para uma redução da perceção de sobrecarga e *stress* associado ao trabalho. Desta forma, embora o teletrabalho possa ter um impacto positivo no bem-estar dos profissionais, na sua satisfação com o trabalho e no compromisso organizacional, este também se encontra associado a um aumento dos riscos psicossociais, que conduzem ao aumento do *stress* e da exaustão (EU-OSHA, 2021).

O teletrabalho, pelas suas características, pode ser um fator que aumenta ou modera a probabilidade de ocorrência de conflitos trabalho-família, sendo fundamental para o trabalhador possuir determinados recursos pessoais, nomeadamente uma boa capacidade de resolução de problemas de trabalho e uma boa gestão da fronteira “casa-trabalho” (Abendroth & Reiman, 2018; EU-OSHA, 2021).

É fundamental existir apoio organizacional e um ambiente físico adequado para a realização do teletrabalho, uma vez que nem todos os profissionais possuem um espaço adequado (separado da vida pessoal) ou equipamentos ergonómicos. O apoio organizacional pode englobar diversas vertentes, destacando-se, as relações com as chefias e com os colegas e as políticas organizacionais para a redução de riscos associados ao teletrabalho. Para além disso, a falta de equipamentos adequados e o elevado número de horas sentado e em posições estáticas aumentam o risco de problemas físicos (e.g., dores no pescoço), bem como o aumento de *stress*. Este impacto é semelhante, ao que se observa em trabalhos realizados em escritórios, no entanto, o período de tempo do teletrabalho é superior quando comparado com um trabalho em espaço físico da organização. Para além disso, nestes casos em que o trabalhador está fisicamente distante

das instalações da organização, as avaliações de risco realizadas pela entidade ocorrem com menor frequência, e conseqüentemente, a implementação de normas de segurança e promoção de saúde são deficitárias (EU-OSHA, 2021).

Desta forma, o efeito do teletrabalho na saúde e no bem-estar varia consoante os diversos fatores individuais, sociais e organizacionais. A sobrecarga de trabalho e de informações, os horários irregulares e os períodos de trabalho intensivos, o isolamento, os equipamentos, os desafios associados às TIC, a interação virtual com os outros profissionais, a gestão das fronteiras entre a vida privada e o trabalho, são alguns dos fatores de risco que devem ser considerados de forma a reduzir o impacto do teletrabalho na saúde e no bem-estar do trabalhador (EU-OSHA, 2021).

Com a situação pandémica, o número de profissionais em teletrabalho aumentou consideravelmente, uma vez que as organizações procuraram garantir os serviços ao mesmo tempo que cumpriam as normas de segurança necessárias para os profissionais (EU-OSHA, 2021). Xiao et al. (2020) no seu estudo avaliou a percepção do bem-estar físico e mental dos profissionais, questionando-os sobre as mudanças sentidas do pré para o durante a pandemia. Verificou-se que, no geral, houve uma diminuição do bem-estar físico e mental. No entanto, o impacto ao nível físico e psicológico é consideravelmente inferior no caso dos profissionais que têm garantidas as condições necessárias para um adequado desempenho do teletrabalho, aliado à prática de atividade física, uma alimentação adequada e uma boa comunicação com os colegas de trabalho.

Schall e Chen (2021) apresentaram diversos fatores protetores de saúde de profissionais em teletrabalho, tais como: (1) capacitação das chefias para a implementação de estratégias e normas promotoras de saúde e segurança no trabalho, como por exemplo, incentivar a prática de atividade física e de pausas regulares ou

desenvolver reuniões regulares destinadas a abordar as questões de segurança e bem estar; (2) gestão dos limites entre a vida pessoal e profissional, por exemplo, através da implementação de horários de trabalho (limitando as comunicações e utilização das TIC fora do horário) ou proporcionando aos profissionais maior flexibilidade e gestão do horário de trabalho; e (3) melhoraria da comunicação entre a chefia e os profissionais e proporcionar oportunidades para partilha de experiências e apresentação de propostas (e.g., questões de autonomia, ergonomia, etc.) com vista a melhorar condições ao nível da saúde e segurança no trabalho.

Apesar de nos últimos anos, o aumento do teletrabalho ter sido uma imposição devido à pandemia da COVID-19, muitos profissionais e empresas decidiram implementar esta modalidade na sua totalidade ou através de um sistema misto (alternar entre teletrabalho e trabalho presencial). Com o passar do tempo, as empresas e os profissionais foram aperfeiçoando as condições e medidas implementadas, permitindo melhorar a perceção dos profissionais relativamente ao teletrabalho, no entanto, é necessário continuar a monitorizar possíveis fatores de risco psicossociais no trabalho (EU-OSHA, 2021).

## **2.7. Envolvimento com a comunidade**

Existe uma relação entre as empresas e a comunidade onde estas se encontram inseridas. Se por um lado, o ambiente físico e social da comunidade exerce impacto na saúde dos profissionais, por outro lado, a participação das empresas em atividades na comunidade e a partilha de conhecimentos e recursos pode contribuir para aumentar o bem-estar físico e social da comunidade. O controlo de emissões poluentes, a criação de clínicas e o apoio no rastreio de doenças, a aplicação de políticas que promovam a igualdade de género, o apoio à construção de ciclovias ou o aumento da acessibilidade

aos meios de transportes são alguns exemplos do papel das empresas junto da comunidade (OMS, 2010).

## **2.8. Recursos para a saúde**

O aumento das doenças crónicas, dos problemas cardíacos e dos diagnósticos de cancro, aliado ao envelhecimento dos profissionais, representam um grande desafio para as empresas e para a própria sociedade (Healthy Workers - Healthy Futures Initiative, 2014). Muitos estudos referem também o possível impacto entre as horas de trabalho e as doenças, como os Acidentes Vasculares Cerebrais, as doenças cardiovasculares, o *stress* e outros problemas de saúde mental, as doenças musculoesqueléticas, os problemas no sistema imunitário e a diabetes (Public Health England, 2016). Neste sentido, o papel das empresas na promoção da saúde dos profissionais ganha cada vez mais relevância, sendo que os locais de trabalho se constituem como um contexto privilegiado para a implementação de programas de promoção de saúde. A implementação de ações e programas por profissionais que conhecem o contexto e as necessidades dos profissionais, as redes de suporte e de comunicação já existentes, o papel dos empregadores e dos colegas na criação de ambientes de trabalho saudáveis e seguros promotores de comportamentos saudáveis e a monitorização das ações e dos programas implementados, são fatores fundamentais na promoção de saúde nos locais de trabalho (Healthy Workers – Healthy Futures Initiative, 2014; Ministério da Saúde, 2021). Desta forma, o suporte proporcionado pode contribuir para pequenas mudanças no comportamento, benéficas para a saúde do trabalhador, como a redução do consumo do tabaco, o aumento da atividade física, a adoção de uma alimentação saudável e a redução de *stress* (Healthy Workers – Healthy Futures Initiative, 2014).

A promoção da saúde mental no local de trabalho pode centrar-se numa vertente individual (foco no trabalhador e nos determinantes da saúde e hábitos e estilos de vida) ou no ambiente de trabalho (foco na cultura e clima organizacional, na estrutura, e na dimensão física e psicossocial do trabalho). A nível individual, alguns exemplos de intervenções poderão ser o ensino de técnicas de relaxamento, a promoção de estilos de vida saudáveis (atividade física, hábitos de sono, alimentação, consumos de álcool, tabaco e drogas), a promoção de posturas adequadas no local de trabalho e a formação ao nível dos primeiros socorros. Por outro lado, ao nível do ambiente, as ações podem focar-se em áreas como promoção da saúde, bem-estar e qualidade de vida no trabalho, gestão da motivação no trabalho, promoção de competências pessoais, sociais e profissionais e promoção de competências de gestão trabalho-família (Gaspar & Correia, 2020; Ministério da Saúde, 2021).

**Ideias-chave:**

- ✓ Um ambiente de trabalho saudável promove a concentração, a produtividade e a motivação.
- ✓ Segundo a OMS (2010), existem 9 dimensões a ter em conta para a avaliação de um ambiente de trabalho saudável:
  - (1) ética, valores e cultura organizacional;
  - (2) liderança;
  - (3) envolvimento dos profissionais;
  - (4) ambiente e riscos psicossociais;
  - (5) saúde mental;
  - (6) ambiente físico;
  - (7) teletrabalho;
  - (8) envolvimento com a comunidade;
  - (9) recursos para a saúde – hábitos de vida saudável, promoção e educação para a saúde.

- ✓ Benefícios da existência de ética profissional num ambiente de trabalho:
  - (1) diminuição de conflitos;
  - (2) melhoria do clima organizacional;
  - (3) aumento da produtividade e empenho;
  - (4) melhoria da comunicação e relacionamentos interpessoais.
  
- ✓ Benefícios da implementação da cultura organizacional:
  - (1) atração de potenciais clientes;
  - (2) autogestão e maior autonomia;
  - (3) processos mais ágeis;
  - (4) melhor ambiente de trabalho;
  - (5) satisfação do cliente.
  
- ✓ Fatores de risco psicossocial nos locais de trabalho:
  - (1) natureza, conteúdo e carga de trabalho (monotonia do trabalho, repetição de tarefas, exigência, intensidade e ritmo, controlo sobre o trabalho, inadequação de competências e objetivos irrealistas);
  - (2) condições, organização e tempo de trabalho (condições inadequadas, equipamento desadequado, trabalho em sistema de turnos);contexto sociorelacional do trabalho (falta de suporte social, conflitos laborais, relações de poder e liderança desadequadas, conflitos trabalho – família e insegurança no emprego).

## Capítulo 3

### A Saúde Mental como dimensão de um ambiente de trabalho saudável

A OMS define o conceito de saúde, como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doença ou enfermidade”. Deste modo, não só se caracteriza pela ausência de doença, como também pela capacidade manutenção de um bem-estar, individual e coletivo, físico, mental e social, passível de ser maximizado através da adoção de estilos de vida mais saudáveis e de comportamentos pró-saúde (WHO, 1948; 2019; 2021). A saúde é um conceito multidimensional e as suas componentes atuam em interdependência. Isto significa que, quando um dos elementos essenciais da saúde sofre um prejuízo, os restantes elementos tendem a entrar em desequilíbrio (DGS, 2017).

Partindo da premissa anterior, entende-se a saúde mental como parte integrante da manutenção da saúde em todas as dimensões da vida dos indivíduos (Gaspar et al., 2022; WHO, 2022a). Esta é definida como a condição de bem-estar na qual o sujeito executa as suas capacidades e consegue fazer face ao *stress* normal da vida, trabalhar de forma produtiva e colaborar na comunidade (Comission of the European Communitities, 2005; EU-OSHA, 2012; WHO, 2007).

Atualmente, a saúde mental configura-se uma preocupação global para a qual se têm feito esforços no sentido da implementação de políticas de prevenção, intervenção e reabilitação (WHO, 2021). Em 2012, a Organisation for Economic Co-operation and Development [OCDE] já estimava que cerca de 20% da população ativa dos países membros sofresse de uma perturbação mental (OCDE, 2012). Mais recentemente, verificou-se que cerca de 80% da população experienciava ou tinha experienciado algum

tipo de perturbação no domínio da saúde mental (Global Burden of Diseases, Injuries, and Risk Factors Study (GBD) 2019 (2022).

Sabe-se que a saúde mental influencia significativamente o desempenho profissional, a produtividade e a competitividade das organizações, ou seja, é essencial que estas sejam pautadas por um ambiente positivo, de bem-estar e saudável (Conselho Nacional de Saúde, 2019; International Labour Organization [ILO], 2016). As condições de saúde mental estão, muitas vezes, na origem da perda significativa de profissionais, do aumento das taxas de desemprego, do absentismo por doença e de uma diminuição da produtividade (Frasquilho et al., 2016; Gaspar et al., 2022; OCDE, 2015a; 2015b;), bem como pelo aumento do presentismo e de acidentes de trabalho, pela existência de relações laborais conflituosas, pela motivação reduzida dos trabalhadores, pela diminuição da satisfação e da criatividade, pelo aumento da rotatividade de pessoal e das transferências internas e por prejuízos na reputação da empresa (DGS, 2021).

Existem evidências de que ter um trabalho melhora a saúde mental dos indivíduos, sendo de relevar que sempre que o trabalhador gosta e sente bem-estar no seu trabalho este constitui uma fonte de motivação, de crescimento psicológico e de realização pessoal (DGS, 2021). Assim, o local de trabalho constitui um importante contexto na implementação de políticas de saúde mental, na promoção da saúde mental e bem-estar dos profissionais e na redução de riscos psicológicos no indivíduo (Commission of the European Communities, 2005). Muitas vezes, os locais de trabalho constituem-se como uma primeira resposta na área da saúde mental, através da identificação e intervenção precoce, evitando possíveis baixas médicas por períodos prolongados (OECD, 2015a; 2015b).

Neste sentido, o trabalho poderá ser um ponto crucial na saúde mental, no sentido em que o sentimento de pertença, estatuto e identidade tem benefícios para a saúde mental (EU-OSHA, 2012). Segundo diversos autores, existe uma elevada prevalência de perturbações mentais nas organizações, como é o caso da depressão e do *burnout*. (Brun & Milczarek, 2007; Leka & Cox, 2008). No entanto, a própria OMS reconhece que estes tipos de perturbações são frequentemente subnotificadas pelos trabalhadores, dado o tipo de estigma que comportam (WHO, 2022).

A depressão, de acordo com a OMS (DGS, 2017), é uma das principais causas de incapacidade no trabalho, afetando diretamente a produtividade e causando absentismo.

Diversos fatores, tais como as deceções e exigências excessivas e o excesso de competição, podem estar na origem de sintomatologia depressiva (Bonde, 2008; Lunau, et al., 2018; Niedhammer et al., 1998; Wahrendorf et al., 2012; Wang et al., 2008). Para além disso, evidências demonstram que os trabalhadores com horário por turnos noturno apresentam uma maior probabilidade em desenvolver sintomatologia depressiva. De forma a contornar ou minimizar esta situação, é necessário adotar estratégias para que os trabalhadores em horário noturno não sintam tanto a diferença horária, nem se sintam tão cansados. Para além disso, estes trabalhadores têm uma maior propensão ao desenvolvimento de hábitos tabágicos, que funcionam como mecanismo para tentar minimizar a fadiga e o sono que sentem e para se manterem mais despertos (Belkic & Savic, 2013).

A literatura científica, demonstra existir uma relação entre *stress* profissional e sintomatologia depressiva, sendo que o aumento do *stress* corresponde a um aumento da sintomatologia depressiva (Murray & Lopez, 1996; Wang, 2005).

O *burnout*, por sua vez, advém do *stress* crônico associado ao trabalho (Maslach & Leiter, 2016) e é caracterizado por sentimentos avassaladores de extenuação emocional, negatividade em relação ao trabalho e falta de realização pessoal (Bakker et al., 2014; Maslach & Leiter, 2016). Caracteriza-se por ser um estado de exaustão física, emocional e mental, causado pela excessiva exposição a situações de trabalho desafiantes (Canadian Mental Health Association, 2017).

O *burnout* provoca uma diminuição do desempenho individual, e consequentemente, da equipa e da organização (Bakker et al., 2014), diminuindo a capacidade de criatividade e inovação (Huhtala & Parzefall, 2007) e aumentando os erros e os acidentes no local de trabalho (Han et al., 2019; Nahrgang et al., 2011). No contexto laboral, o *burnout* pode contribuir para um aumento de conflitos, o que afetará toda a organização. No entanto, o principal afetado é o trabalhador, que para além de apresentar uma exaustão mental, pode ainda desenvolver um quadro depressivo (González-Morales et al., 2012). De uma forma geral, todos os profissionais poderão vir a passar por uma situação de *burnout*, no entanto, trabalhos com maior nível de exigência ou falta de apoio são os mais suscetíveis a este estado (Canadian Mental Health Association, 2017).

Como principais causas para o seu aparecimento podemos referir:

- (1) falta de controlo: o trabalhador experiencia uma sensação de falta de poder para tomar decisões relativas ao seu trabalho, nomeadamente face às horas de trabalho e às tarefas lhe são impostas;
- (2) expectativas de trabalho pouco claras: incerteza ao nível de autoridade que pode exercer ou prazos irrealistas para entregas de trabalhos;

- (3) dinâmicas laborais disfuncionais: trabalhar com colega com comportamentos agressivos, ser prejudicado por comportamentos de colegas de trabalho ou superiores que monitorizem as suas atividades de forma exaustiva e errática;
- (4) incompatibilidade de valores: se os valores pessoais dos profissionais forem diferentes dos da organização, acarretando por vezes consequências negativas para os profissionais;
- (5) trabalho inadequado: trabalhar num local ou numa profissão que não preenche os interesses nem as capacidades do trabalhador, contribuindo para o aumento os níveis de *stress* ao longo do tempo;
- (6) atividades laborais opostas: quando o trabalho é demasiado monótono ou demasiado caótico e exigente, não existindo um meio termo, o qual leva a uma necessidade constante de gasto de energia para se manter concentrado, o que pode levar a casos mais graves de *burnout* (Belkic & Savic, 2013; Canadian Mental Health Association, 2017).

Por estes motivos, um dos papéis fundamentais da organização é a vigilância da saúde dos seus profissionais, a fim de compreender e analisar o seu bem-estar físico e mental para poder intervir nas áreas mais prejudicadas, permitindo um melhor e maior crescimento. A produtividade é essencial para todas as empresas, gerando uma grande pressão ao nível dos profissionais, a fim de estes atingirem determinados objetivos (por vezes irrealistas), aumentando a probabilidade de ocorrer erros e acidentes de trabalho, assim como problemas ao nível da saúde física (Gabriel & Aguinis, 2022; Patacas, 2015).

Os efeitos que o comprometimento ao nível da saúde mental causa nos profissionais e, conseqüentemente, na organização, podem refletir-se de várias formas, nomeadamente:

(1) Diminuição da produtividade;

(2) Acidentes de trabalho;

(3) Absentismo: é definido como a impossibilidade de cumprir o horário de trabalho devido a uma doença, acarretando custos em termos de diminuição de produtividade, devido à sua ausência (Bubonya et al., 2017).

(4) Presentismo: consiste na comparência ao trabalho, embora doente; baseia-se na produtividade e desempenho reduzido de alguém que está presente no trabalho, mas que se encontra fisicamente e/ou mentalmente incapacitado e, portanto, não tão eficaz e produtivo como seria esperado (Bubonya et al., 2017; Canadian Mental Health Association, 2017).

Desta forma, verifica-se que uma fraca saúde mental por parte dos profissionais pode resultar em custos elevados para as organizações, assim como pode aumentar o risco para o aparecimento de problemas físicos e de saúde (Arnetz et al., 2011; OPP, 2023).

Por outro lado, os aspetos sociais do local de trabalho podem igualmente proporcionar um ambiente favorável à saúde e bem-estar mental, nomeadamente: (1) apoio ou suporte social – os colegas de trabalho podem ajudar na partilha, gestão e superação de problemas pessoais; (2) capacidade de resposta – a interação social no local de trabalho, pode, de forma direta ou indireta, gerar oportunidades de assimilar capacidades e respostas mais eficazes; e (3) apoio material – os locais de trabalho fornecem recursos em termos de rendimentos monetários.

Uma vez que os profissionais passam grande parte do seu dia no seu local de trabalho, este pode ser utilizado como o cenário ideal para promover uma boa saúde mental. Isto não só será vantajoso para o trabalhador, assim como para a empresa (Hassard et al., 2014). A promoção de saúde mental deve passar por um conjunto de ações

promovidas pelas entidades, especialmente pelos cargos superiores, que procuram elaborar estratégias de prevenção e intervenção (Vieira et al., 2010).

Em suma, um maior investimento na saúde mental e na criação de ambientes promotores de saúde, pode beneficiar as sociedades nos diferentes ecossistemas e possibilitar um desenvolvimento social e económico mais positivo, uma vez que se sabe que o sucesso e sustentabilidade das organizações passa pelo investimento na construção de locais de trabalho saudáveis, criadores de saúde psicológica e bem-estar (DGS, 2017; Frasquilho et al., 2015; OCDE, 2015a; 2015b; WHO, 2022; OPP, 2023).

## Capítulo 4

### Promoção de ambientes de trabalho saudáveis

#### 4.1. Geral

A promoção da saúde e bem-estar no local de trabalho deve ser um esforço conjunto entre os trabalhadores, os empregadores e a sociedade, a fim de se obter um ambiente saudável. A promoção deve incluir programas de incentivo à mudança de comportamento individual, assim como programas que diligenciem a diminuição de stressores no local de trabalho. No entanto, desenvolver um programa de promoção de ambientes de trabalho saudáveis, é um processo complexo e que depende da infraestrutura de apoio à promoção da saúde (Andersen et al., 2015; WHO, 2022). Stokols (1992) utiliza o termo capacidade promotora da saúde para descrever o potencial de um ambiente de trabalho para promover e manter melhores níveis de saúde ao longo do tempo, e assim sendo, refere-se à capacidade da organização em identificar, mobilizar e abordar problemas importantes. Neste sentido, um programa de promoção de ambientes de trabalho saudáveis deve ter como base as características da organização e dos trabalhadores, visto que a saúde e o bem-estar não podem ser maximizados sem estas estarem atendidas.

Algumas das estratégias que visam promover a saúde mental e o bem-estar no local de trabalho passam por: 1) ajuste de horários e realização de pausas; 2) ajuste da intensidade de trabalho e cargas horárias; 3) gestão adequada das tarefas; 4) aumento do apoio, monitorização e supervisão; 5) estabelecimento de objetivos claros e sistemas de avaliação de resultados; 6) adequação dos equipamentos (e.g., intensidade da luz, mobiliário ergonómico, equipamentos apropriados à função a desenvolver), entre outros.

A Organização Mundial de Saúde (WHO, 2022) apresenta intervenções que seguem as orientações sobre saúde mental no trabalho. A promoção de saúde mental no trabalho passa por apoiar os trabalhadores como stress emocional, *burnout* ou outras perturbações de saúde mental, nomeadamente, através da contratação de trabalhadores com perturbações mentais, apoiar a reintegração de profissionais que estiveram de baixa médica associada a perturbações de saúde mental e apoiar trabalhadores com stress emocional e laboral (intervenção ao nível organizacional e individual). A intervenção também deverá passar pela prevenção de perturbações de saúde mental, através do apoio seletivo de trabalhadores em maior risco (intervenção organizacional, treino de lideranças, treino de trabalhadores e apoio individual) e intervenção universal junto de todos os trabalhadores, ao nível organizacional, treino de lideranças, treino de trabalhadores e apoio individual.

Nesse sentido, é fundamental investir em políticas gerais para promover um ambiente saudável, políticas para a prevenção de doenças, políticas de segurança e saúde no trabalho e políticas de igualdade, quer seja igualdade de género ou ao nível das deficiências/saúde mental (Macdonald et al., 2021).

#### **4.2. Exemplos de boas práticas de outros países**

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECD, 2022) apresenta considerações e recomendações para integrar e articular a saúde mental, as competências e as políticas laborais. De seguida indicamos a sumula das principais recomendações organizadas em quatro áreas: (1) cuidados de saúde em saúde mental; (2) sistema de educação e juventude; (3) ambientes de trabalho; (4) sistema social e laboral.

## **(1) Cuidados de Saúde em Saúde Mental**

a) Promover o bem-estar psicológico e a sensibilização na área da saúde mental visando a redução do estigma e o aumento da abertura para a procura por estes serviços;

b) Promover o acesso às intervenções/tratamentos relacionados com a saúde mental e facilitar o encaminhamento para os cuidados especializados através da articulação entre profissionais de saúde, assegurando a participação dos indivíduos com condições de saúde mental naquele que é o seu processo de tratamento;

c) Fortalecer a importância das questões relacionadas com o trabalho ao nível dos cuidados na área da saúde mental;

d) Reforçar a formação dos profissionais de saúde dos cuidados primários de modo a maximizar as suas competências no que concerne à área da saúde mental;

e) Incentivar os médicos de clínica geral e outros especialistas em saúde mental a abordar questões de trabalho (ou escola) e de ausência por doença.

## **(2) Sistema de Educação e Juventude**

a) Monitorizar e melhorar o ambiente escolar de forma a promover a aprendizagem socioemocional, a saúde mental e o bem-estar com recurso a abordagens/intervenções escolares globais;

b) Melhorar a sensibilização dos profissionais do contexto educativo e das famílias relativamente à saúde mental (e.g., condições existentes, sintomas, sinais, encaminhamento para respostas adequadas às necessidades) e garantir a disponibilização de um número adequado de profissionais com conhecimentos nesta área;

c) Promover o acesso das crianças e jovens com condições de saúde mental ou dificuldades ao nível socioemocional a um apoio devidamente coordenado e não estigmatizante;

d) Investir na prevenção do abandono escolar precoce e no apoio aos alunos que desistiram da escola e que têm condições de saúde mental;

e) Providenciar apoio não estigmatizante, coordenado e colaborativo para alunos com condições de saúde mental, na fase de transição da escola para o ensino superior e trabalho ou no retorno à educação por parte dos alunos em situação de abandono escolar).

### **(3) Ambientes de trabalho**

a) Promover a política de avaliação e prevenção de riscos psicossociais no local de trabalho, garantindo que as empresas cumprem com as suas responsabilidades legais;

b) Delinear uma estratégia para combate ao estigma e à discriminação relacionada com as condições de saúde mental existentes nos locais de trabalho;

c) Promover uma maior sensibilização face às possíveis consequências que as condições de saúde mental podem ter na produtividade dos profissionais;

d) Encorajar o desenvolvimento de políticas e processos estruturados de retorno ao trabalho em situação de ausência por condição médica, tanto para os profissionais, como para os empregadores (futuros ou atuais), que permitam um retorno gradual e com as devidas adaptações (nos casos em que se verifica essa necessidade);

e) Incentivar a prevenção e combate à utilização excessiva de baixas médicas, facilitando o diálogo entre empregadores, empregados e seus representantes e médicos assistentes.

#### **(4) Sistema Social e Laboral**

a) Reduzir os pedidos de benefício de invalidez para condições de saúde mental através da avaliação das capacidades de trabalho, do foco na intervenção e na prestação precoces de assistência médica e/ou apoio vocacional.

b) Apoiar os candidatos a emprego com condições de saúde mental ao nível da procura e inserção no mercado de trabalho através de ferramentas e serviços adequados às necessidades específicas;

c) Investir na promoção de competências relacionadas com a saúde mental direcionadas aos administradores/gestores do sistema de proteção social, disponibilizando formação aos técnicos de ação social (e.g., assistentes sociais, coaches vocacionais);

d) Encorajar a integração das intervenções/tratamentos ligados à saúde mental na prestação de serviços de emprego, promovendo a colaboração e cooperação entre estes e o setor da saúde.

A OMS (WHO, 2022) também apresenta diretrizes sobre a saúde mental no trabalho, organizadas para intervenções nas organizações, junto de gestores e profissionais, nomeadamente profissionais com problemas de saúde mental (Tabela 2).

**Tabela 2 – Diretrizes sobre a saúde mental no trabalho**

<b>Recomendações para intervenções nas organizações</b>		
<b>1</b> <b>Intervenções organizacionais universais</b>	<b>2</b> <b>Intervenções organizacionais para profissionais de saúde, humanitários e de emergência</b>	<b>3</b> <b>Intervenções organizacionais para profissionais com problemas de saúde mental</b>
Intervenções organizacionais que abordam fatores de risco psicossociais, incluindo intervenções que envolvem abordagens participativas, podem ser consideradas para profissionais de forma a reduzir o seu sofrimento emocional, melhorando o seu rendimento de trabalho.	Intervenções organizacionais que abordam fatores de risco psicossociais, por exemplo, reduções na carga de trabalho e mudanças de horário ou melhoria na comunicação e trabalho em equipa, podem ser consideradas para profissionais de saúde, humanitários e de emergência de forma a reduzir o sofrimento emocional, melhorando os seus resultados relacionados ao trabalho.	Devem ser implementadas adaptações de trabalho razoáveis para os profissionais com problemas de saúde mental, incluindo deficiências psicossociais, de acordo com os princípios internacionais dos direitos humanos.
<b>Recomendações para responsáveis/gestores</b>		
<b>4</b> <b>Formação sobre saúde mental para os responsáveis/gestores</b>	<b>5</b> <b>Formação sobre saúde mental para os responsáveis/gestores na área dos profissionais de saúde, humanitários e de emergência</b>	
Deve ser dada formação aos responsáveis/ gestores, de forma a que estes apoiem a saúde mental de seus profissionais. Esta formação deverá aumentar o seu conhecimento, melhorar as suas atitudes e os seus comportamentos para com os seus profissionais, procurando ajudá-los a este nível.	Deve ser dada formação aos responsáveis/ gestores de forma a que estes apoiem saúde mental dos profissionais de saúde, humanitários e de emergência, melhorando o seu conhecimento, as suas atitudes e comportamentos no que diz respeito à saúde mental dos seus profissionais.	

## Recomendações para a formação de profissionais

<b>6</b> <b>Formação e conscientização sobre saúde mental para profissionais</b>	<b>7</b> <b>Formação e conscientização sobre saúde mental para profissionais de saúde, humanitários e de emergência</b>
A formação e conscientização sobre saúde mental para profissionais, pode ser oferecida de forma a melhorar o seu conhecimento e atitudes relacionados à saúde mental no trabalho, nomeadamente as atitudes estigmatizantes.	A formação e conscientização sobre saúde mental para profissionais de saúde, humanitários e de emergência, pode ser oferecida de forma a melhorar o seu conhecimento e atitudes relacionadas à saúde mental no trabalho, nomeadamente atitudes estigmatizantes.

## Recomendações para intervenções nas organizações

<b>8</b> <b>Intervenções individuais universais</b>	<b>9</b> <b>Intervenções individuais para profissionais de saúde, humanitários e de emergência</b>	<b>10</b> <b>Intervenções individuais para profissionais com sofrimento emocional</b>
<b>8A</b> Intervenções psicossociais aplicadas de forma universal que procurem desenvolver as competências dos profissionais na gestão do <i>stress</i> , por exemplo, através de técnicas de <i>mindfulness</i> ou abordagens cognitivo-comportamentais. Estas podem ser utilizadas na promoção de saúde mental dos profissionais, reduzindo o seu sofrimento emocional e melhorando o seu rendimento e eficácia no trabalho.	<b>9A</b> Aplicação de intervenções psicossociais que procurem desenvolver as competências dos profissionais de saúde, humanitários e de emergência, ao nível da gestão do <i>stress</i> , por exemplo, com recurso a técnicas de <i>mindfulness</i> ou abordagens cognitivo-comportamentais. Estas podem ser utilizadas na promoção de saúde mental dos profissionais, reduzindo o seu sofrimento emocional.	<b>10A</b> Para profissionais com sofrimento emocional, podem ser realizadas intervenções psicossociais, com recurso a técnicas de <i>mindfulness</i> , abordagens cognitivo-comportamentais, ou técnicas de resolução de problemas, de forma a reduzir alguma sintomatologia, melhorando a sua eficácia no trabalho.

8 Intervenções individuais universais	9 Intervenções individuais para profissionais de saúde, humanitários e de emergência	10 Intervenções individuais para profissionais com sofrimento emocional
<p><b>8B</b></p> <p>Criação de oportunidades para a realização de atividades físicas e de lazer, por exemplo, treino de resistência, de força, aeróbico, caminhada ou ioga. Estas podem ser consideradas como aliados na promoção de saúde mental dos profissionais, contribuindo para a melhoria da sua capacidade de trabalho.</p>	<p><b>9B</b></p> <p>Intervenções psicossociais – como a gestão de stress, promoção do autocuidado, ou promoção de competências de comunicação – podem ser disponibilizadas para os profissionais de saúde, humanitários e de emergência que apresentem sinais de algum sofrimento emocional.</p>	<p><b>10 B</b></p> <p>Para profissionais com sofrimento emocional, o exercício físico, como o treino aeróbico e musculação, pode ser um aliado na redução de alguma sintomatologia.</p>
<p><b>Recomendações para o regresso ao trabalho após ausência devida a condições de saúde mental</b></p>		
<p><b>11</b></p> <p><b>Regresso ao trabalho após ausência devida a condições de saúde mental</b></p>		
<p>Para pessoas que estiveram ausentes do trabalho devido a situações relacionadas com a sua saúde mental: a) maior atenção às condições de saúde mental no local de trabalho ou b) devem ser prestados cuidados clínicos de apoio à saúde mental com vista à redução de sintomatologia, que resultarão na diminuição de dias de ausência no local trabalho.</p>		
<p><b>Recomendações para obter um emprego para pessoas com problemas de saúde mental</b></p>		
<p><b>12</b></p> <p><b>Obtenção de emprego para pessoas com problemas de saúde mental</b></p>		
<p>Devem ser adotadas estratégias que melhorem a inclusão vocacional e económica – como o emprego apoiado – para pessoas com problemas graves de saúde mental, incluindo deficiências psicossociais. Estas estratégias devem ser adotadas não só para obter o emprego, mas também, para o manter.</p>		

A OMS (WHO, 2022) revela 12 recomendações para as organizações cuidarem da saúde mental dos seus profissionais (Tabela 3).

**Tabela 3** – *Recomendações para as organizações cuidarem da saúde mental dos seus profissionais*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Sensibilizar todos os trabalhadores para assumirem um papel ativo e de responsabilidade no que diz respeito à saúde mental	Incentivar todos os trabalhadores a cuidarem da sua saúde mental	Criar oportunidades ao longo do dia de trabalho, para que os trabalhadores possam cuidar do seu bem-estar	Procurar adotar comportamentos positivos de promoção de saúde mental para toda a organização, atuando de forma preventiva
<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Fornecer aos seus trabalhadores recursos com os quais se identifiquem para que possam investir na sua saúde mental de forma positiva	Eleger um líder que consiga desenvolver um trabalho com os trabalhadores, construindo um clima motivacional e seguro para todos	Criar oportunidades para que todos os trabalhadores tenham acesso a informação e fiquem mais conscientes dos sinais e dos problemas relacionados com a saúde mental	Incentivar os trabalhadores a criar limites, separando a vida profissional da vida familiar
<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Incentivar os trabalhadores a falar sobre assuntos da saúde mental no seu quotidiano, diminuindo o estigma associado a esta temática	A organização deve certificar-se que consegue dar o apoio necessário aos trabalhadores que possam estar com alguma dificuldade	A organização deve investir num bom plano de comunicação interna	Reconhecer o trabalho, empenho e progresso dos trabalhadores, dando-lhes feedback sobre o seu trabalho e assegurando uma remuneração justa

Apesar de a definição de ambientes de trabalho saudáveis ser utilizada em todo o mundo, podemos encontrar algumas variações relativamente à sua interpretação, assim como, na inclusão ou exclusão de determinadas variáveis a ter em consideração relativamente a esta temática, conforme se pode observar na Tabela 4:

**Tabela 4 – Fatores de um ambiente de trabalho saudável**

<b>Fator de um Ambiente de Trabalho Saudável</b>	<b>País</b>
Local de trabalho como fator coadjuvante para a saúde	Irlanda, Holanda e Suécia (local de trabalho atrativo)
Bem-estar	Bélgica, Suécia, Luxemburgo, Noruega e Polónia
<b>Fator de um Ambiente de Trabalho Saudável</b>	<b>País</b>
Vida saudável	Áustria, Dinamarca, Reino Unido e Suécia
Diminuição das taxas de doença	Itália, Holanda, Noruega e Polónia
Capacidade de trabalho	Finlândia
Vida profissional inclusiva	Noruega
Ambiente de trabalho	Dinamarca, Holanda e Reino Unido
Responsabilidade social das empresas	Dinamarca, Itália e Reino Unido
Envolvimento dos trabalhadores no desenvolvimento da empresa	Noruega, Polónia e Roménia
Abordagem coletiva para um ambiente de trabalho saudável	Alemanha (grupos de saúde no trabalho, relatório de saúde da empresa e círculo de saúde)
Acordos tripartidos relativamente a ambientes de trabalho saudáveis	Áustria, Finlândia, Itália, Luxemburgo e Suécia
Prevenção de doenças, lesões e acidentes relacionados ao trabalho	França e Luxemburgo

Na **Austrália**, embora não exista legislação específica que vise diminuir os riscos psicossociais no trabalho, existem diversas informações e ferramentas para avaliar e intervir sobre esta temática que estão disponíveis nos diversos estados. Por exemplo, a *Mentally Healthy Workplace Alliance*, um grupo formado por empresas e membros da comunidade e do governo elaboraram um relatório que continha informações sobre: 1)

fatores do local de trabalho que afetam a saúde mental; 2) estratégias de intervenção no local de trabalho para a promoção da saúde mental; 3) orientações práticas para a implementação de intervenções na área da saúde mental no local de trabalho (Harvey et al., 2014; OECD, 2015a). Outro exemplo, ocorreu no sul da Austrália, onde o governo juntamente com outras entidades e organizações criou o Healthy Workers – Health Futures, um programa de saúde e bem-estar, desenhado para ajudar os locais de trabalho a desenvolver políticas de saúde e bem-estar, atividades e práticas no local de trabalho que visam ajudar os profissionais a desfrutar de uma vida pessoal e profissional mais saudável. Desta forma, o principal objetivo é criar um ambiente e uma cultura promotora de comportamento saudáveis, com vista à redução de doenças crônicas. O programa é composto por 4 passos com diversas fichas e *templates* de forma a que cada empresa possa ajustar ao seu local de trabalho. O passo inicial consiste na criação de condições para a implementação do programa no local de trabalho e no envolvimento de profissionais. No passo 2, é realizado um levantamento de informação, dividido em três áreas: (1) pessoal (avaliação de interesses dos profissionais); (2) espaço (avaliação do ambiente físico) e (3) visão (avaliação da política, das práticas e cultura). Posteriormente, é desenhado e implementado o plano de ação e no final é realizada a monitorização e avaliação da intervenção realizada (Healthy Workers – Healthy Futures Initiative, 2014).

Para além disso, a **Austrália** possui programas de assistência aos empregados (Employee assistance programmes [EAPs]), onde é disponibilizado um conjunto de medidas ao trabalhador ou a membros da sua família como forma de ajudar a resolver problemas que possam influenciar o seu desempenho no local de trabalho. Nessas medidas, está englobado o aconselhamento, avaliações, encaminhamentos, programas de promoção de bem-estar, entre outros (OECD, 2015a).

Na **Suíça**, os trabalhadores das organizações recebem cuidados médicos e psicológicos e, neste sentido, as organizações fornecem programas de assistência psicológica aos trabalhadores (EAPs). Para além disto, algumas organizações começam a adotar iniciativas de bem-estar mais abrangentes, que incluem a gestão de doenças crónicas e a promoção de estilos de vida mais saudáveis, focada em aspetos como o sono, o sedentarismo e o peso. Neste sentido, a **Suíça** possui diversos programas de bem-estar para os trabalhadores, que incluem serviços como: (1) acompanhamento psicológico, uma vez que a terapia promove melhorias no bem-estar dos trabalhadores; (2) fisioterapia; (3) yoga; (4) acompanhamento em casos de doenças crónicas; (5) acompanhamento na saúde da mulher, especificamente em casos de fertilidade e doenças, como ovários poliquísticos (6) consultas de telemedicina; (7) consultas de cessação tabágica; e por fim, (8) programas de controlo de peso (Mantra Care, s.d.).

A **Suécia** desenvolveu um programa de ambientes de trabalho saudáveis denominado de *The Swedish Workplace Programme* (NIR – International Council of Swedish Industry, 2022) que tem como objetivo promover, através do local de trabalho, a cooperação entre os trabalhadores a fim de alcançar a mudança desejada. Este programa promove o bem-estar dos trabalhadores, a produtividade corporativa e social, a sustentabilidade ambiental e económica, os estilos de vida saudáveis, entre outros, através do treino e desenvolvimento dos trabalhadores e com base no respeito mútuo.

Por último, existem outros países da OCDE, tal como o **Reino Unido**, onde a doença profissional e a gestão de retorno ao trabalho já representou um problema para as empresas. Desta forma, os governos desenvolveram um programa que engloba um conjunto de Serviços de Saúde e Trabalho que ajudam os trabalhadores em licença médica a retomar o trabalho mais rapidamente (OECD, 2015a).

### **4.3. Exemplos de boas práticas em Portugal**

#### **4.3.1. Direção-Geral da Saúde desenvolveu o Programa Nacional de Saúde Ocupacional (PNSOC)**

Em Portugal, a Direção-Geral da Saúde desenvolveu o Programa Nacional de Saúde Ocupacional (PNSOC). A extensão 2018/2020 do 2.º Ciclo do Programa manteve como missão renovar a ambição e o compromisso de proteger e promover a saúde de todos os profissionais, reforçando e dando continuidade ao trabalho da Direção-Geral de Saúde no que diz respeito à saúde ocupacional.

A saúde ocupacional vê no local de trabalho um espaço privilegiado para a prevenção dos riscos profissionais, a proteção e promoção de saúde e o acesso por parte dos profissionais aos serviços de saúde e segurança do trabalho. Nesse sentido, este programa tem como principal objetivo: proteger e promover a saúde dos profissionais, através de ambientes de trabalho saudáveis e da cobertura e qualidade dos serviços de saúde ocupacional.

No que diz respeito à sua operacionalização, este programa encontra-se a atuar a três níveis: nacional, regional e local, sendo dinamizado por uma rede de equipas de saúde ocupacional: (1) equipa de coordenação do PNSOC; (2) equipas regionais de saúde ocupacional; e (3) equipas locais de saúde ocupacional. Com a referida extensão do Programa (2018/2020) e o 3.º Ciclo (em elaboração), pretende-se que continue a contribuir para aumentar os ganhos ao nível da saúde e para garantir que a saúde do trabalhador é valorizada (DGS, 2018).

Relativamente aos objetivos específicos, este Programa definiu: (1) promover a vigilância da saúde dos profissionais; (2) fomentar a organização e qualidade dos serviços

de saúde ocupacional; (3) reforçar o desempenho dos profissionais de saúde ocupacional; (4) impulsionar a promoção de saúde no local de trabalho; e (5) robustecer a gestão do conhecimento em saúde ocupacional (Nogueira & Moreira, 2018).

Para operacionalizar estes mesmos objetivos, o programa levou a cabo 29 ações, onde se pretenderam obter: (1) ganhos ao nível da saúde da população ativa profissionalmente e, conseqüentemente, na comunidade em geral; (2) maior reconhecimento do valor da saúde do trabalhador enquanto fator prioritário num desenvolvimento sustentável; (3) maior número de serviços de saúde e segurança do trabalho organizados e de qualidade, que possam ser considerados como um importante investimento por parte das empresas, estabelecimentos ou organizações, ao nível do sector público, privado ou mesmo social (DGS, 2018).

#### **4.3.2. O Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis (LABPATS)**

O *Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis* (LABPATS) tem como objetivo o estudo aprofundado, sistemático e ecológico da saúde e bem-estar dos profissionais e das organizações e a colaboração na promoção e proteção da saúde e dos riscos em contexto laboral em Portugal, não negligenciando o desempenho.

Pretende-se caracterizar a situação nacional ao nível das necessidades de intervenção e da fundamentação, design/estruturação, avaliação e inovação de programas de intervenção e políticas com impacto na saúde e bem-estar, desenvolvimento saudável e sustentável dos profissionais e das organizações em constante ligação à sociedade, numa lógica ancorada no triple *bottom line* (*Profit, People, Planet*).

Podem ser identificados os seguintes objetivos específicos: (1) Caracterizar as necessidades ao nível da promoção da saúde e proteção da doença, dos riscos

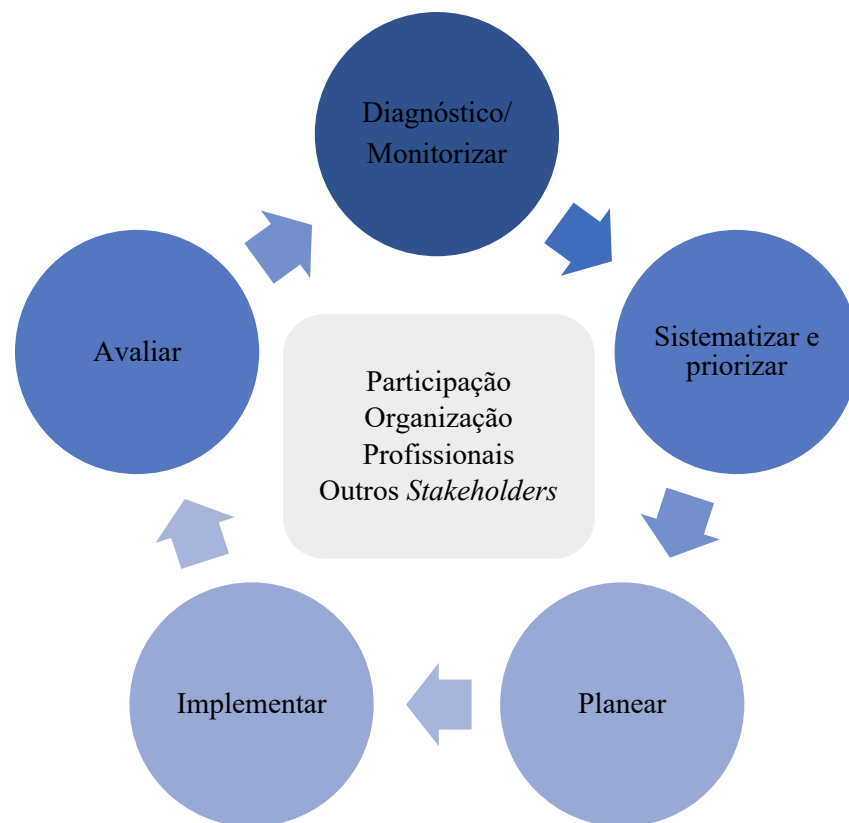
psicossociais no trabalho dos profissionais e das organizações em Portugal relacionando com o desempenho; (2) Avaliar as respostas e respetiva adequabilidade às necessidades; (3) Identificar e disseminar boas práticas; (4) Propor medidas adequadas às entidades competentes; (5) Identificar e propor áreas / temas relevantes e emergentes para investigação e desenvolvimento; (6) Estudar aprofundadamente a relação entre bem-estar e produtividade numa perspetiva estratégica; (7) Divulgar dados em relatório anual; (8) Formação e consultoria na área dos ambientes de trabalho saudáveis; (9) Dar pareceres sobre assuntos relevantes na área dos ambientes de trabalho saudáveis.

O *Laboratório Português dos Ambientes de Trabalho Saudáveis* (LABPATS) pretende reunir personalidades, investigadores, instituições académicas e de investigação, organizações, associações e entidades governamentais e não governamentais especialistas. Esta organização em rede permite uma abordagem multidisciplinar, uma importante articulação e conjugação de conhecimentos e competências e uma gestão flexível dos recursos disponíveis. Atuará em quatro eixos: (1) Investigação & Desenvolvimento - identificar e propor áreas / temas relevantes e emergentes para investigação e desenvolvimento; (2) Informação/formação – reunir e divulgar informação disponível ao nível de investigação e intervenção, disseminar boas práticas, dinamizar ou apoiar eventos científicos e profissionais (workshops, encontro, congressos, etc.). (3) Intervenção Social e Comunitária– *policy advice*; proposta de programa e medidas; consultoria e apoio à implementação e avaliação de programas e medidas. (4) Internacionalização – desenvolvimento de parcerias internacionais para rede de Observatório (Gaspar, et al. 2022).

O *Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis* (LABPATS) privilegia a avaliação e monitorização das organizações dos diferentes setores de atividade.

Propomos um programa LABPATS com a duração de 12 meses e envolve um processo contínuo na definição do modelo multidimensional de qualidade e saúde da organização, a nível do diagnóstico, implementação e avaliação de processo e final de programa de intervenção.

A população a incluir no programa é constituída por membros da administração e outros membros da gestão; profissionais e clientes (opcional). O programa pretende envolver a participação efetiva dos membros da administração/gestores e profissionais na implementação e participação no processo.



**Figura 4** – *Modelo Intervenção LABPATS*

O programa LABPATS inclui um diagnóstico inicial que incluir avaliação quantitativa e qualitativa através de entrevistas e grupos de referências constituídos pelos diferentes grupos profissionais. A avaliação qualitativa utiliza o Instrumento *Ecosystemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis* (EATS).

O instrumento utilizado integra questões sociodemográficas de caracterização dos profissionais e teve como base o instrumento de avaliação da Gestão e Qualidade das Organizações de Saúde (Gaspar, 2020; Gaspar & Correia, 2020; Gaspar et al., 2021) e o Modelo da Ambientes de Trabalho saudáveis proposto pela OMS (Burton, 2010).

O Instrumento *Ecosystemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis* (EATS) é constituído por um total de 62 itens organizados em 9 dimensões tendo como base o modelo dos *Healthy Workplaces* proposto pela OMS (Burton, 2010). A dimensão Ética e Valores é constituída por 8 ( $\alpha = 0,91$ ), o Compromisso com a Liderança por 6 itens ( $\alpha = 0,95$ ), o Envolvimento dos Profissionais por 7 itens ( $\alpha = 0,89$ ), os Riscos Psicossociais do Trabalho relacionados com o conteúdo do trabalho e relações com a liderança tem 12 itens ( $\alpha = 0,91$ ), os Riscos Psicossociais do Trabalho relacionados com o Bem-estar e Saúde Mental têm 5 itens ( $\alpha = 0,86$ ), o ambiente Físico tem 5 itens ( $\alpha = 0,92$ ), o teletrabalho tem 3 itens ( $\alpha = 0,82$ ), o Envolvimento com a Comunidade 12 itens ( $\alpha = 0,90$ ) e os Recursos para a Saúde Pessoal tem 4 itens ( $\alpha = 0,83$ ). Todas as questões têm uma escala de tipo Likert de 5 pontos (Gaspar, et al., 2022).

Após a avaliação inicial é realizada a devolução dos resultados do Modelo (relatório e reunião com Administração/gestão de reflexão dos resultados e o modelo da organização, uma análise SWOT com sugestões de melhoria propostas por uma equipa multidisciplinar. Junto com a administração é realizada a análise das recomendações e definição de prioridades do programa de intervenção. Como resultado é elaborado um

Plano de Intervenção SMART (*Specific, Measurable, Assignable, Realistic, and Time-bound*).

Numa fase seguinte implementa-se do Plano de Intervenção. A intervenção organizacional é realizada a diferentes níveis: (1) de forma universal preventiva, integrada nas políticas da organização de modo a chegar a um grupo abrangente da população e sensibilizar e promover literacia em saúde; (2) A intervenção também deverá ser seletiva face a grupos específicos de risco permitindo a estes grupos um maior autoconhecimento e gestão do risco; (3) focada em indivíduos que apresentem maiores dificuldades ou perturbações ao nível da saúde mental, permitindo o desenvolvimento de autoconhecimento, autorregulação e promoção de pensamento e emoções adaptativas e promotoras de qualidade de vida e bem-estar.

Durante todo o processo de implementação verifica-se envolvimento dos profissionais na definição e implementação do programa, sendo realizadas sessões regulares de acompanhamento.

No final da implementação do Programa LABPATS é realizada a avaliação final e follow-up. A avaliação final inclui a replicação do Instrumento Ecossistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis (EATS) e uma componente de avaliação qualitativa, através de entrevistas a grupos de referências. Por fim realiza-se a devolução dos resultados do Modelo (relatório final e reunião com Administração/gestão de reflexão dos resultados e o modelo da organização, uma análise SWOT com reflexões propostas por uma equipa multidisciplinar (Gestão, Psicologia e Economia) e apresentação pública dos resultados em sessão a organizar pela Organização (Gaspar et al., 2023).

O LABPATS permite a atualização permanente do conhecimento sobre ambientes de trabalho saudáveis, permite envolver todos no diagnóstico e implementação do

programa, promove *awareness* organizacional (consciencialização) e a autonomia para a identificação, reflexão e melhoria contínua da saúde dos profissionais, da organização e da sociedade como um todo.

### **4.3.3. Ordem dos Psicólogos Portugueses**

A informação que consta deste documento, elaborado em outubro de 2022, e na qual ele se baseia foi obtida a partir de fontes que os autores consideram fiáveis. Esta publicação ou partes dela podem ser reproduzidas, copiadas ou transmitidas com fins não comerciais, desde que o trabalho seja adequadamente citado, conforme indicado abaixo.

O presente documento surge na sequência de solicitação de contributo, por parte do Laboratório Português dos Ambientes de Trabalho Saudáveis, na pessoa da sua Coordenadora, Professora Doutora Tania Gaspar, para o Manual de Boas Práticas ao nível da Promoção de Ambientes de Trabalho Saudáveis.

Reconhecendo a Saúde no trabalho como aliado crucial no garantir do bem-estar, da Saúde Psicológica e do desenvolvimento económico sustentável, bem como o inestimável contributo da Psicologia e seus profissionais nesse contexto, assumimos a promoção da Saúde Psicológica nos locais de trabalho enquanto um dos principais eixos estratégicos de atuação da Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP).

Por tal, temos procurado promover a valorização dos locais de trabalho enquanto cenários privilegiados para a proteção e promoção do bem-estar e da Saúde Psicológica, recolhendo a melhor evidência científica disponível e desenvolvendo diversas iniciativas com vista à melhoria da produtividade das organizações, do bem-estar de trabalhadoras e profissionais e da sustentabilidade dos serviços públicos.

No quadro destas iniciativas, a OPP tem identificado e difundido boas práticas para a construção e manutenção de Locais de Trabalho Saudáveis, no âmbito das quais a prevenção e intervenção nos Riscos Psicossociais assume particular relevância –

conforme documentado no documento *Prosperidade e Sustentabilidade das Organizações - Relatório do Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, em Portugal* (OPP, 2020), que detalha o impacto direto e indireto dos Riscos Psicossociais para profissionais/as, organizações e sociedade, sublinhando a incontornabilidade e urgência da intervenção dos Psicólogos e Psicólogas neste contexto.

Em 2015, a OPP instituiu o Prémio *Healthy Workplaces* – Boas Práticas no Local de Trabalho, iniciativa desenvolvida em parceria com a ACT (Autoridade para as Condições do Trabalho) e com a EU-OSHA (Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho), com o apoio da DGS (Direção-Geral de Saúde), da AEP (Associação Empresarial de Portugal) e da Revista Pessoal e com o alto patrocínio do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. Pretendendo incentivar e divulgar as melhores práticas desenvolvidas em Portugal, o prémio tem vindo a distinguir as organizações portuguesas com forte empenho na prevenção dos Riscos Psicossociais e na promoção de Locais de Trabalho Saudáveis e da Saúde Ocupacional, com contributos significativos e inovadores para a segurança, o bem-estar e a Saúde (Física e Psicológica) no trabalho. No site deste prémio é possível consultar os vencedores das edições de 2015, 2016, 2017 e 2022.

Ainda em 2015, na perspetiva de capacitar e fornecer recursos aos/às Profissionais da Psicologia que atuam em contextos laborais e reafirmar o seu papel em tais contextos, a OPP passou a disponibilizar aos seus membros o instrumento COPSOQ II (*Copenhagen Psychosocial Questionnaire II*), ferramenta para avaliação de Riscos Psicossociais nas organizações. A OPP disponibiliza ainda formação específica para utilização desta ferramenta, integrada na oferta formativa – Valorizar.Me.

Ao longo dos anos, a OPP também tem vindo a estabelecer parcerias com diversas entidades públicas com o objetivo de avaliar os Riscos Psicossociais de forma técnica e

cientificamente apoiada, bem como de desenvolver planos de intervenção e prevenção. Em outubro de 2022, registam-se 45 protocolos assinados com o objeto a incluir a avaliação de riscos psicossociais, com destaque para o apoio dado à DGAEP para avaliação de cerca de três dezenas de milhares de trabalhadoras/es de mais de 70 entidades da Administração Pública.

Em 2020, a OPP lançou o *site* Mais Produtividade, portal que reúne informação, materiais e ferramentas práticas de apoio à implementação de boas práticas para a construção e manutenção de Locais de Trabalho Saudáveis, recursos dirigidos a empregadores/as, gestores/as, profissionais/as e Psicólogos/as do Trabalho.

Já no contexto da pandemia COVID-19, a OPP procurou alertar para os riscos acrescidos para a Saúde Psicológica dos profissionais e trabalhadoras decorrentes do contexto pandémico e para a especificidade de Riscos Psicossociais associados ao teletrabalho, através da publicação dos documentos Teletrabalho no Contexto do Trabalho Remoto (OPP, 2021a) e A (In)Sustentabilidade do Teletrabalho (OPP, 2021b). A este propósito, procurou ainda contribuir para o Processo Legislativo de Regulação do Regime de Teletrabalho, através da emissão de Parecer sobre esta matéria (OPP, 2021c).

Em 2021, a OPP participou no Grupo de Trabalho que propôs e apresentou um contributo científico para o Guia Técnico nº 3: Vigilância da Saúde dos profissionais expostos a fatores de risco psicossocial no trabalho (DGS, 2021) e um outro para o Livro Verde do Futuro do Trabalho (OPP, 2021d).

Considerando a evidência científica e experiência neste contexto, a OPP gostaria ainda de salientar seis recomendações de boas práticas que julgamos fundamentais para que organizações dos diversos sectores (público, privado e social/cooperativo) possam criar e manter Locais de Trabalho Saudáveis:

- Alargar o número de Psicólogas e Psicólogos do Trabalho a desenvolver a sua prática profissional nas organizações. Em contexto organizacional, o/a Psicólogo/a deve ser o principal ator na avaliação de riscos psicossociais e na realização de ações de prevenção e intervenção nesses riscos. Este papel pode ser cumprido através da consultoria aos líderes e gestores das organizações, na elaboração de planos e estratégias de intervenção, e através da integração de Psicólogos/as nas equipas de Saúde Ocupacional, responsáveis pela vigilância da Saúde dos profissionais/as expostos a fatores de risco psicossocial no local de trabalho – tal como advogado no Guia Técnico nº 3, do Programa Nacional de Saúde Ocupacional;
- Recolher, regularmente e de forma sistematizada, utilizando ferramentas de avaliação dos Riscos Psicossociais, informação que permita caracterizar o ambiente psicossocial (ex. Violência no trabalho), a Saúde (física e psicológica) e o bem-estar no local de trabalho, e partilhar, subsequentemente, os indicadores recolhidos;
- Desenvolver e implementar Planos de Prevenção e Intervenção nos Riscos Psicossociais (por exemplo, ações no âmbito do *stress* ocupacional, violência, assédio ou conflitos; mitigação dos riscos associados às dinâmicas de teletrabalho; ações para a melhoria da integração psicossocial dos trabalhadores, para o seu desenvolvimento profissional e pessoal ou estimulação do seu potencial criativo);
- Desenvolver e implementar ações e estratégias de promoção da Saúde Psicológica e do bem-estar no local de trabalho (por exemplo, uma comunicação interna que facilite o processo de feedback e transparência ou o desenvolvimento das lideranças) e medidas de apoio à parentalidade e ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar (em alinhamento com o Programa para a

Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar – 3 em Linha – proposto pelo Governo);

- Investir na construção de culturas organizacionais saudáveis através do desenvolvimento das práticas de gestão das lideranças e das suas competências facilitadoras. A implementação de programas de promoção de lideranças e práticas de gestão eficazes, baseadas em evidências da ciência psicológica, capacita os líderes para uma liderança mais ativa, uma visão organizacional com propósito, a comunicação interpessoal e o trabalho em equipa, bem como capacidades de promoção da inovação, criatividade, autonomia e bem-estar dos profissionais. O comportamento dos líderes é fundamental para a construção de climas e culturas organizacionais saudáveis e favorecedores da produtividade;
- Promover que os relatórios de sustentabilidade e as análises de risco das organizações possam considerar dimensões associadas aos riscos psicossociais e à saúde e bem-estar de trabalhadoras/es e lideranças, numa perspectiva de uma mais ampla visão dos processos fatores humanos associados à sustentabilidade, desenvolvimento e valor das organizações.

Em todas estas ações, o contributo dos Psicólogos e Psicólogas é de vital relevância. Por tal, a OPP tem advogado, de forma ativa e consistente, a alteração da legislação laboral de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho, por forma a tornar a viabilizar a criação da figura do/a Psicólogo/a do Trabalho (OPP, 2018) – profissional que assumiria, entre outras tarefas acima descritas, a responsabilidade da avaliação *obrigatória* dos Riscos Psicossociais, bem como da realização de planos para a sua prevenção.

O trabalho é um elemento estruturante da vivência das pessoas e comunidades, pelo que a prevenção dos riscos psicossociais e a promoção de Locais de Trabalho

Saudáveis é de primordial importância para a Saúde-Psicológica, o bem-estar e a qualidade de vida. A OPP reforça, por isso, a sua disponibilidade para continuar a colaborar ativamente, com o Laboratório Português dos Ambientes de Trabalho, sempre que necessário e pertinente.

#### **4.3.4. Ordem dos Nutricionistas | Promoção de Ambientes de Trabalho**

##### **Saudáveis**

##### **(1) Contextualização**

Os hábitos alimentares inadequados contribuem para o surgimento de doenças crónicas, tais como a obesidade. Estas doenças têm vindo a ser associadas a um elevado nível de absentismo e a uma baixa produtividade, o que se traduz em elevados custos para o empregador.

A melhoria das normas de saúde e segurança no trabalho é determinante para proteger e promover a segurança e a saúde dos profissionais, mas também a potenciar a produtividade do trabalho, o emprego e a economia em geral.

Urge uma atualização dos normativos em matéria de segurança e saúde no trabalho, contemplando a proteção dos profissionais dos riscos tradicionais e dos riscos emergentes direta e indiretamente relacionados com o trabalho, tais como os hábitos alimentares inadequados.

No contexto da recente iniciativa “*Healthier Together – EU Non-communicable diseases initiative*” lançada pela Comissão Europeia, o local de trabalho surge como um dos contextos a intervir, através de ações de promoção da saúde e prevenção da doença, reforçando a importância de um trabalho colaborativo para a melhoria dos hábitos alimentares em contexto laboral.

De facto, a maioria dos profissionais passam aproximadamente 1/3 do seu dia no local de trabalho (cerca de 8 horas), sendo por isso o local de trabalho um contexto relevante no domínio da promoção da saúde através da alimentação.

A integração do nutricionista enquanto elemento da equipa de profissionais de segurança e saúde no trabalho poderá aportar valor no contexto da construção de ambientes de trabalho saudáveis, intervindo a nível individual, mas também no ambiente em si, adaptando a sua intervenção à realidade, às necessidades locais bem como à tipologia de empresa.

## **(2) Recomendações Ordem dos Nutricionistas**

Encontram-se de seguida sumariadas recomendações da Ordem dos Nutricionistas para a atuação do nutricionista, a nível individual (Tabela 5) e a nível do ambiente alimentar (Tabela 6), refletindo a abrangência da sua intervenção, por forma a alcançar um ambiente de trabalho saudável.

De notar que as recomendações apresentadas têm implícita a integração de nutricionistas nas equipas de segurança e saúde no trabalho.

**Tabela 5** – *Intervenção ao nível dos profissionais*

<b>Intervenção</b>	<b>Objetivos</b>
<b>INDIVIDUAL</b>  <b>Monitorização do estado nutricional</b>  <b>Informação sobre alimentação e nutrição</b>	Aumentar a literacia alimentar e capacitar os profissionais para escolhas alimentares saudáveis (trabalhar conhecimentos, comportamentos e atitudes); Assegurar a avaliação e vigilância do estado nutricional dos profissionais; Melhorar a formação, qualificação e modo de atuação de diferentes agentes que podem influenciar consumos alimentares dos profissionais.

**Tabela 6** – *Intervenção ao nível do ambiente alimentar no local de trabalho*

<b>Intervenção</b>	<b>Objetivos</b>
<b>AMBIENTAL</b>  <b>Criação de um ambiente alimentar saudável e sustentável</b>	Definir as normas para a oferta alimentar no local de trabalho; Propor a existência de espaços adequados para a realização de refeições; Criar sensibilidade interna para as questões da amamentação; Modificar a disponibilidade alimentar no local de trabalho; Monitorizar e supervisionar o cumprimento das normas da oferta alimentar.

Os conhecimentos e as competências do nutricionista constituem uma mais-valia para assegurar elevados níveis de saúde, menores taxas de absentismo e bem-estar no local de trabalho, promovendo assim ambientes laborais saudáveis.

Considera-se que esta é uma área emergente para os nutricionistas, fruto da alteração dos normativos e quadro estratégico da saúde ocupacional. A sua atuação terá,

em última instância um grande impacto na saúde dos profissionais e na sua motivação e consequentemente na produtividade da empresa.

#### **4.3.5. Ordem dos Médicos**

*Presidente do Conselho Nacional de Ecologia e Promoção da Saúde da Ordem dos Médicos (2022) - Lúcio Meneses de Almeida*

*Workers' health, safety and well-being are vital concerns to hundreds of millions of working people worldwide. But the issue extends even further beyond individuals and their families. It is of paramount importance to the productivity, competitiveness and sustainability of enterprises, communities, and to national and regional economies*  
*(WHO, 2010, pp. 1)*

De acordo com a Organização Mundial da Saúde, a promoção da saúde é um processo que visa aumentar o controlo dos indivíduos sobre a sua saúde, por forma a melhorá-la (WHO, 2022). Este conceito foi formalizado na icónica Carta de Otava (1986), no âmbito da 1ª Conferência Internacional sobre Promoção da Saúde.

Mais recentemente, a conferência de Changai (2016) salientou a ligação entre promoção da saúde e a agenda de 2030 para um desenvolvimento sustentável (WHO, 2022).

Sendo boa parte do tempo da população ativa passado em contexto laboral, facilmente se infere da transcendência do local de trabalho em termos de saúde populacional.

Além da prevenção de acidentes relacionados com exposições laborais (segurança), o local de trabalho deve contribuir ativamente para a saúde e bem-estar dos profissionais. Ou seja, deve-se assumir como um *setting* promotor de saúde.

A disponibilização de refeitórios com dietas nutricionalmente equilibradas, de espaços de lazer e de atividade física ou, até, de serviços de *baby sitting*, são alguns dos exemplos de intervenções promotoras da saúde e do bem-estar, passíveis de ser disponibilizadas pelas entidades empregadoras.

A Ordem dos Médicos foi criada em 1938, ao abrigo do decreto-lei nº 29171, de 24 de novembro. Em consistência com a então titulação legal de “sindicato nacional dos médicos”, a emissão de pareceres sobre a “*higiene e segurança dos locais de trabalho*” constava do citado diploma fundador (Diário do Governo, 1938).

Restringindo-se, no presente, a sua missão à regulação da prática médica, incumbe aos sindicatos a defesa das condições de trabalho dos seus associados – designadamente, através da adequada organização do trabalho médico.

No caso da profissão médica, existem riscos ocupacionais específicos, infecciosos e psicossociais. Face à exigência qualitativa (*expertise*) e quantitativa (*workload*) da prática médica, a compatibilização da vida pessoal com a profissional (“*work/life balance*”) é uma das áreas críticas ao bem-estar dos médicos.

Convirá salientar que o estado da saúde dos profissionais médicos impacta a saúde dos utentes dos serviços de saúde, na medida em que influencia o seu desempenho profissional (qualidade dos cuidados prestados). Donde a relevância da prevenção de fenómenos como a violência nos serviços de saúde ou, a um nível individual, do *burnout*.

Confrontada com os achados de um estudo de prevalência (inquérito dirigido a todos os médicos) sobre exaustão emocional, a Ordem dos Médicos criou, em 2019, o

Gabinete Nacional de Apoio ao Médico (Ordem dos Médicos, 2019). O regulamento da constituição das equipas médicas nos serviços de urgência, publicado em “Diário da República” de 24/10/2022, é outro exemplo do contributo da Ordem para a saúde e bem-estar dos médicos.

A Ordem dos Médicos contempla, como órgãos técnico-consultivos, colégios das especialidades, subespecialidades e competências, bem como conselhos nacionais. Se os primeiros são de âmbito interno, porque enfocados na prática médica (*legis artis*), os últimos fazem “a ponte” com a sociedade civil, em áreas relevantes à saúde pública. É o caso do Conselho Nacional de Ecologia e Promoção da Saúde.

Por força da atividade diariamente desenvolvida por médicos das diversas áreas de exercício profissional e do papel liderante da profissão médica no setor da saúde, o contributo da Ordem dos Médicos para a promoção da saúde nos locais de trabalho não se restringe aos dirigentes e profissionais dos diversos serviços, departamentos e secções regionais que a compõem, mas antes a toda a sociedade civil.

Ou não fosse a consagração da vida profissional ao serviço da Humanidade o pilar de um juramento com mais de 2500 anos de História!

#### **4.3.6. Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas**

*Sónia P. Gonçalves - Professora Auxiliar ISCSP-ULisboa*

A premissa de que o bem-estar dos profissionais e os interesses da organização são duas dimensões incompatíveis e em permanente conflito, tem vindo a mudar nas últimas décadas. Esta mudança em muito se deve à emergência dos conceitos de organização e ambientes de trabalho saudáveis. Estes conceitos expandem a noção de eficácia organizacional, para além da ideia de desempenho associado ao lucro e à produção, incluindo o conceito de bem-estar dos profissionais e da comunidade alargada.

As definições de organização e ambientes de trabalho saudáveis encontradas na literatura remetem para duas dimensões principais: o bom desempenho da organização e o bem-estar dos profissionais. Todavia, destacamos a definição de Marisa Salanova (2009, pp. 258) que refere que “Uma organização saudável é aquela que desenvolve três elementos-chave que estão interligados e se influenciam mutuamente: 1) práticas saudáveis para estruturar e gerir o trabalho, 2) profissionais saudáveis e 3) resultados organizacionais saudáveis”. Ancorado nesta definição foi proposto o Modelo Holístico de Organização Saudável, que preconiza que a existência de práticas saudáveis influi no desenvolvimento dos profissionais e nos resultados organizacionais saudáveis, sendo que estes, por sua vez, influem reciprocamente na melhoria das formas de estruturar e organizar os processos de trabalho.

A noção de organização e ambientes de trabalho saudáveis tem vincada a noção de troca social entre a organização e o trabalhador. No processo de troca social está implícito que cada uma das partes procura algo de valor e oferece algo de valor em troca ao outro, sendo que o processo de troca gera maior benefício do que aquele que o indivíduo poderia alcançar sozinho. Portanto uma relação de troca social baseia-se na norma de reciprocidade. Uma troca começa com uma parte a dar um benefício a outra. Se o receptor retribui e, conseqüentemente ocorre uma série de trocas benéficas, são criados sentimentos de obrigação mútua entre as partes. Uma noção ampla de reciprocidade envolve um sentimento de obrigação de retribuir e proporcionar recursos benéficos para as partes. Podemos neste contexto conceptualizar as boas práticas de promoção de Ambientes de Trabalho Saudáveis como recursos benéficos para as partes. Argumenta-se, assim, que as ações positivas dirigidas aos profissionais pela organização contribuem para o estabelecimento de relações de troca de alta qualidade, e mutuamente benéficas.

O ponto de partida para boas práticas de promoção de ambientes de trabalho saudáveis é o investimento na fase do diagnóstico, que permite ancorar de forma consistente e personalizada as intervenções e iniciativas.

Denota-se que as intervenções tendem a ser ainda muito focadas nos profissionais ao nível da promoção da saúde física e mental/emocional. Ao nível da promoção da saúde física identificamos programas de promoção de estilos de vida saudável que pretendem promover a adoção de comportamentos mais saudáveis em termos de alimentação e atividade física, que envolvem por exemplo, consultas de nutrição, rastreios, programas de cessação tabágica, disponibilização de receitas saudáveis, ginástica laboral e de prevenção de lesões músculo-esqueléticas e ainda, massagens de relaxamento. Dirigidos para a saúde mental e emocional encontramos nas empresas programas de desenvolvimento de competências de gestão das emoções, programas de *mindfulness*, disponibilização de consultas de psicologia. Ainda, neste contexto, a implementação de programas de conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, nomeadamente, serviços e protocolos de apoio à 1.ª infância e pré-escolar, protocolos para serviços domésticos (roupa, limpeza, refeições), oferta de vouchers de material escolar, ou ainda, eventos que trazem a família à empresa.

Não podemos deixar de referir as iniciativas de promoção da literacia para a saúde, que são pedras basulares de sensibilização e consciencialização dos profissionais para a importância da sua saúde e da sua responsabilização pela mesma.

Poderíamos ainda, mencionar o papel estruturante das lideranças na promoção de locais de trabalhos saudáveis, e neste contexto a Formação em supervisão e liderança positiva e os programas de feedback e de reconhecimento assumem um papel relevante.

Para finalizar, Boas Práticas de Promoção de Ambientes de Trabalho Saudáveis devem ser pensadas, implementadas e avaliadas considerando as especificidades das organizações e não como uma receita.

#### **4.3.7. Sociedade Portuguesa de Gestão de Saúde**

*Miguel Sousa Neves*

A OMS define um ambiente de trabalho saudável como aquele em que os profissionais e os gestores/chefias em conjunto desenvolvem um processo de melhoria contínua da proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os profissionais e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho.

Ou seja, é um local onde todos se sentem bem física e psicologicamente, são respeitados e conseguem trabalhar com todo o potencial de forma saudável.

Para promover um bom ambiente de trabalho é importante ter em conta vários fatores como: o ambiente físico, o ambiente psicossocial, os recursos para a saúde pessoal e o envolvimento da empresa na comunidade.

Enquanto pequena clínica de saúde a nossa organização procura atuar sobre todos estes fatores. Ao nível da infraestrutura, para que todos os trabalhadores se sintam bem e seguros no trabalho, procuramos manter as instalações limpas, cuidadas, organizadas e a temperatura ambiente adequada. Dispomos também de um pequeno espaço de refeição onde se promove o convívio entre os trabalhadores nos horários de pausa, pois acreditamos que o convívio se reflete positivamente no dia a dia. Procuramos também colocar à disposição dos profissionais o material de trabalho necessário, não só o indispensável, mas todo o material que acreditamos ser uma mais-valia para o trabalho e o trabalhador.

A nível psicossocial, a nossa empresa faz questão de assegurar o bem-estar físico e emocional dos trabalhadores. Procuramos estar a par das suas necessidades e apoiá-los nesse sentido.

Outro fator crucial para um bom ambiente de trabalho são os recursos para a saúde dos profissionais pelo que nesse sentido garantimos que cada trabalhador tem acesso a um plano de saúde. Neste âmbito é também importante a promoção junto dos trabalhadores de hábitos saudáveis (como é o caso da saúde mental, alimentação saudável e o combate ao sedentarismo).

Quanto ao envolvimento da organização na comunidade, procuramos sempre que possível contribuir para várias causas, nomeadamente com donativos monetários a várias instituições locais, em particular a instituições que apoiam crianças e jovens.

Os trabalhadores da empresa envolvem-se sempre que possível nas ações em prol da comunidade, nomeadamente com rastreios visuais nas escolas da região.

Para além do acima referido, a formação contínua também é um fator importante em que apostamos uma vez que os profissionais em que investimos em conhecimento tendem a sentir-se mais confiantes, valorizados e satisfeitos promovendo assim um ambiente de trabalho mais agradável.

#### **4.3.8. Cruz Vermelha Portuguesa**

A natureza do trabalho na Cruz Vermelha Portuguesa (CVP), assenta, quase em exclusivo, no fator humano para o exercício da sua missão humanitária de preservar a vida, a saúde e a dignidade humana, especialmente dos mais vulneráveis. É transversal às diversas funções a exposição contínua a fatores de stresse, riscos e situações com impacto na saúde, bem-estar e produtividade dos trabalhadores. Preparar, proteger e apoiar os voluntários e profissionais é fundamental e uma prioridade no nosso plano de ação.

São várias as recomendações para a adoção de práticas que promovam a saúde e bem-estar psicológico. A formação, a monitorização e o apoio contínuos são três pilares essenciais. É fundamental dotar os operacionais de conhecimentos e competências para lidar com as exigências do trabalho, monitorizar as reações e a saúde ao longo do tempo e garantir o apoio adequado de forma contínua e especialmente após incidentes críticos. Se considerarmos os riscos psicossociais e a possibilidade do desenvolvimento de problemas de saúde ocupacional, existem medidas preventivas a considerar.

Realça-se que a CVP é responsável por um conjunto de serviços fundamentais para a comunidade, nomeadamente emergência pré-hospitalar, socorro, serviços de apoio domiciliário, lares residenciais, apoio a vítimas de violência doméstica, acolhimento de menores e refugiados, enfim um conjunto vasto de apoio a populações com grande vulnerabilidade. É, por essa razão, importante desenvolver planos e programas que possam integrar e dar resposta aos riscos psicossociais de todos estes profissionais.

Alguns exemplos de atividades que a CVP tem vindo a desenvolver com os voluntários e trabalhadores:

### **(1) Rastreios de saúde mental periódico**

Monitorização de indicadores de saúde mental na rede da CVP através de um rastreio desenvolvido pelo Gabinete de Saúde Mental e apoio Psicossocial. O rastreio permite identificar situações que carecem de encaminhamento e apoio especializado, mas também identificar momentos em que poderá ser necessário a disseminação de informação (por exemplo, como lidar com eventos críticos; como lidar com o isolamento na COVID-19, etc.).

## **(2) Linha de apoio Psicológico para trabalhadores e voluntários**

A linha de apoio é disponibilizada 24 horas por dia/7 dias por semana, qualquer trabalhador/voluntário poderá solicitar esta tipologia de apoio, sem qualquer limite de sessões. O apoio é prestado pela rede de psicólogos da CVP que, de forma voluntária, se disponibilizam para este serviço.

## **(3) Follow-up psicológico após exposição a situações potencialmente traumáticas**

Também em situações de crise são levadas a cabo ações com o propósito de preservar a saúde mental e bem-estar de trabalhadores e voluntários. Alguns exemplos de ações são a aplicação de primeiros socorros psicológicos após a exposição a incidentes críticos e os contactos de follow-up subsequentes.

## **(4) Ações de sensibilização**

Face à abrangência de respostas da CV, trabalhadores e voluntários são expostos a diferentes tipologias de riscos, que resultam não só do contacto direto com os beneficiários, mas com as flutuações do contexto. Assim, estas ações de sensibilização centram-se em temas como os riscos psicossociais, gestão de stresse, primeiros socorros psicológicos e o apoio de pares.

## **(5) Apoio de Pares**

É reconhecido o efeito protetor que o apoio por parte dos outros tem, quer a lidar com situações desafiantes, quer na subsequente recuperação das mesmas. Em contextos extremamente exigentes o apoio dos pares é especialmente importante. Nos últimos anos, além de ações de sensibilização sobre esta modalidade de apoio, foi implementado e avaliado um programa de apoio de pares. Os resultados revelaram-se promissores, com

efeitos positivos ao nível da saúde e bem-estar psicológico e na perceção de apoio por parte da organização, não só para quem recebeu o apoio, mas para os pares que o disponibilizaram.

#### **(6) Formação especializada para o desenvolvimento de competências emocionais**

A dependência do fator humano na ação da CVP exige profissionais emocionalmente resilientes. A CVP promove ações de formação experienciais que promovam a autorreflexão e mudança interior e autoaperfeiçoamento ao longo da vida. Através destas ações de formação em contexto de pares, os participantes desenvolvem competências sociais e emocionais fundamentais na vida e contexto laboral. São exemplo a empatia, pensamento crítico, comunicação não violenta e negociação. A metodologia assenta em técnicas de educação não formal através de jogos, dramatizações, exercícios de simulação, visualização, narração de histórias e arte.

##### **Ideias-chave:**

- ✓ Um programa de promoção de ambientes de trabalho saudáveis deve ter como base as características da organização e dos seus trabalhadores, visto que a saúde e o bem-estar não podem ser maximizados sem que estas sejam consideradas.
- ✓ Um Ambiente de Trabalho Saudável implica uma cultura e abordagem sistémica, integral, articulada e continuada de promoção de saúde e bem-estar laboral, envolvendo a gestão, os profissionais e outros *stakeholders* com reflexos na saúde, bem-estar e desempenho organizacional, individual e ao nível de toda a sociedade.

## Capítulo 5

### Recomendações

Após análise aprofundada dos desafios e boas práticas para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis propostos ao nível nacional e internacional e tendo como base os resultados do Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis (Gaspar et al., 2023) apresentamos as seguintes recomendações organizadas de forma ecológica em quatro áreas: Políticas públicas, Organizações, Lideranças e Profissionais.

#### Ao nível das Políticas Públicas

- Estabelecer a Saúde e Bem-estar enquanto prioridades nas políticas e programas nos diferentes ministérios (“saúde e bem-estar em todas as políticas”).
- Promover a Igualdade e equidade ao nível das oportunidades – género, idade, educação, etnia, etc.
- Alterar a legislação sobre Saúde Ocupacional em Portugal - Psicólogo do Trabalho / Sociólogo do trabalho (criar especializações profissionais na área da psicossociologia do trabalho e da saúde).
- Promover programas de incentivos e/ou Benefícios fiscais e outros para Organizações Promotoras de Ambientes de Trabalho Saudáveis, de forma a promover, valorizar e incentivar organizações com cultura e práticas de promoção de saúde e bem-estar.
- Disponibilizar recursos para a fiscalização e monitorização da implementação da lei e normas.
- Valorizar e promover a conciliação entre a vida profissional e a vida Pessoal/familiar, nomeadamente através da redução da jornada de trabalho ou na implantação da “semana de 4 dias”, sem corte na remuneração/salário.

- Valorizar e promover a confiança e celeridade do Sistema de Mediação Laboral e Sistema Judicial atribuindo mais recursos (económicos, humanos, materiais, etc.) para o funcionamento destes órgãos.
- Promover de um trabalho mais humanizado e digno.

### **Ao nível das Organizações**

- Incentivar a avaliação e monitorização do bem-estar e saúde organizacional numa perspetiva ecológica considerando a organização um Todo.
- Implementar programas de prevenção dos riscos psicossociais e de programas de promoção do bem-estar psicológico, participação e desempenho dos profissionais, principalmente ao nível do stress, *burnout*, assédio e na conciliação entre o tempo de trabalho e o tempo de “lazer”.
- Identificar e otimizar a gestão de redes e parcerias, empresas, associações, universidades, municípios, etc. incluindo o acesso e recurso a plataformas digitais.
- Realizar de forma regular ações de sensibilização e de formação na área da literacia em saúde psicológica e social, incluindo a promoção do autocuidado enquanto cultura do ecossistema.
- Promover a valorização da organização enquanto “local de trabalho saudável” e respetivos requisitos.
- Acompanhar e monitorizar a implementação das medidas de melhoria contínua e progressiva.
- Promover a participação dos profissionais na definição das políticas empresariais e na participação em atos de gestão das organizações (por exemplo, elegendo um representante dentro da comunidade de trabalho).
- Flexibilizar a realização de teletrabalho, sempre que possível.

### **Ao nível das Lideranças**

- Colocar o bem-estar dos profissionais como uma prioridade das práticas de gestão de recursos humanos.
- Incentivar a formação contínua de conhecimentos e competências de liderança.
- Promover a liderança baseada na empatia. Estar junto dos profissionais, manter comunicação fluida e com proximidade. Interesse pelos profissionais como pessoas.
- Dar Voz aos profissionais: promoção de momentos de partilha, escuta ativa com segurança psicológica.
- Promover recompensas aos profissionais pelo seu mérito: recompensas financeiras e não financeiras (elogios, reconhecimento, flexibilidade, benefícios, atribuição de dias de férias/folgas extra associadas ao bom desempenho, etc.).
- Promover a assertividade junto da administração/direção para a gestão conjunta de objetivos e gestão de desempenho da própria liderança e dos profissionais – justa e realista.

### **Ao nível dos Profissionais**

- Promover o seu bem-estar e saúde como uma prioridade da vida pessoal e profissional.
- Desenvolver competências de autocuidado, autorregulação e autoconhecimento.
- Apoiar e envolver-se na elaboração de estratégias de melhoria das condições de trabalho, ao nível da segurança e da saúde, promovendo ambientes de trabalho dignos e saudáveis.
- Promover desenvolvimento do trabalho com empenho, profissionalismo e busca de melhoria contínua.

- Valorizar e procurar formação continua.
- Promover relações laborais positivas: Interajuda, trabalho em equipa solidariedade e empatia.
- Promover a assertividade junto das lideranças para a gestão conjunta de objetivos e gestão de desempenho – justa e realista

## Referências

- Abendroth, A.-K., & Reimann, M. (2018). Telework and work-family conflict across workplaces: Investigating the implications of work-family-supportive and high-demand workplace cultures. In S. L. Blair & J. Obradović (Eds.), *The Work-Family Interface: Spillover, Complications, and Challenges* (pp. 323-348). Emerald Publishing Limited.
- Andersen, L. L., Proper, K. I., Punnett, L., Wynne, R., Persson, R., & Wiezer, N. (2015). Workplace Health Promotion and Wellbeing. *The scientific world journal*, 1, 1-2. <https://doi.org/10.1155/2015/606875>
- Arnetz, B. B., Lucas, T., & Arnetz, J. E. (2011). Organizational climate, occupational stress, and employee mental health: Mediating effects of organizational efficiency. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(1), 34–42. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3181ff05b>
- Avatefi, M. E., Mehdad, A., & Mirjafari, S. (2012). The relationship between ethical leadership, psychological healthy workplace and organizational trust. *Ethics in Science & Technology*, 7(3), 0-0. <https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?id=306328>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Westman, M., & van Emmerik, I. J. H. (2009). Advancements in crossover theory. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 206–219. <https://doi.org/10.1108/02683940910939304>

- Barling, J., Christie, A., & Hopton, C. (2011). Leadership. In D. Washington (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 183–240). American Psychological Association.
- Belkic, K., & Savic, C. (2013). *Job stressors and mental health: a proactive clinical perspective*. World Scientific.
- Bellew, B. (2008). *Primary prevention of chronic disease in Australia through interventions in the workplace setting: a rapid review*. Sax Institute for the Chronic Disease Prevention Unit, Department of Human Services.
- Black, C. (2008). *Working for a healthier tomorrow - Dame carol black's review of the health of Britain's working age population*.  
[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/209782/hwwb-working-for-a-healthier-tomorrow.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/209782/hwwb-working-for-a-healthier-tomorrow.pdf)
- Blanchard, C., Baker, A., Perreault, D., Mask, L., & Tremblay, M. (2019). The importance of keeping employees satisfied: Three prevailing factors for health organization leaders. *Journal of Health Organization and Management*, 34(1), 23-39. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2019-0084>
- Bonde J. P. (2008). Psychosocial factors at work and risk of depression: a systematic review of the epidemiological evidence. *Occupational and environmental medicine*, 65(7), 438–445. <https://doi.org/10.1136/oem.2007.038430>
- Botelho, M. A. (2004). A pessoa e os cuidados de saúde: compreensão ética e sentido fenomenológico. *Enfermagem*. 35(36), 8-12.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2001). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>

- Brun, E., & Milczarek M. (2007). *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*. European Agency for Safety and Health at Work.
- Bubonya, M., Cobb-clark, D. A., & Wooden, M. (2017). Mental Health and Productivity at Work: Does What You Do Matter? *Labour Economics*.  
<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2017.05.001>
- Burton, J. (2008). *Industrial Accident Prevention Association*. The Business Case for a Healthy Workplace.
- Burton, J. (2010). *WHO healthy workplace framework and model: background and supporting literature and practices*. World Health Organization.  
[https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/113144/9789241500241\\_eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/113144/9789241500241_eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Canadian Mental Health Association. (2017). *Workplace Mental Health Promotion: A How-To Guide*. <https://toronto.cmha.ca/wp-content/uploads/2017/03/WorkplaceMentalHealthPromotionGuide.pdf>
- Comissão das Comunidades Europeias. (2005). *Melhorar a saúde mental da população*. Livro verde.
- Comission of the European Communitities. (2005). *GREEN PAPER: Improving the mental health of the population - Towards a strategy on mental health for the European Union*.  
[https://ec.europa.eu/health/ph\\_determinants/life\\_style/mental/green\\_paper/mental\\_gp\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/health/ph_determinants/life_style/mental/green_paper/mental_gp_en.pdf)
- Conselho Nacional da Saúde. (2019). *Sem mais tempo a perder - Saúde mental em Portugal: um desafio para a próxima década*.

De Croon, E. M., Sluiter, J. K., Kuijer, P. P. F. M., & Frings-Dresen, M. H. W. (2005).

The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48(2), 119–134.

<http://doi.org/10.1080/00140130512331319409>

Diário do Governo. (1938) Decreto-lei nº 29171. [Acedido em 2022/11/07].

<https://files.dre.pt/1s/1938/11/27300/15291534.pdf>

Direção-Geral da Saúde (DGS). (2017). *Programa nacional para a saúde mental*.

[https://nocs.pt/wp-content/uploads/2017/11/DGS\\_PNSM\\_2017.10.09\\_v2.pdf](https://nocs.pt/wp-content/uploads/2017/11/DGS_PNSM_2017.10.09_v2.pdf)

Direção-Geral da Saúde (DGS). (2018). *Programa Nacional de Saúde Ocupacional (PNSO)*.

Direção-Geral da Saúde (DGS). (2021). *Guia Técnico n.º 3 - Vigilância da saúde dos trabalhadores expostos a fatores de risco psicossocial no local de trabalho*.

[https://www.dgs.pt/ficheiros-de-upload-2013/pnso\\_guia3-pdf.aspx](https://www.dgs.pt/ficheiros-de-upload-2013/pnso_guia3-pdf.aspx)

Direção-Geral da Saúde (DGS). (2021). *Proteção e promoção da saúde dos profissionais: robustecer os serviços de saúde ocupacional perante os desafios da COVID-19*.

Eccles, R. G., Perkins, K. M., & Serafeim, G. (2012). How to Become a Sustainable Company. *MIT Sloan Management Review*, 34.

Elsbach, K. D., & Pratt, M. G. (2007). The physical environment in organizations. *The Academy of Management Annals*, 4, 181–224. <http://doi.org/10.1080/078559809>

European Agency for Safety and Health at Work (2021). *Telework and health risks in the context of the COVID-19 pandemic: evidence from the field and policy implications*. Publications Office of the European Union.

<https://osha.europa.eu/en/publications/telework-and-health-risks-context-covid-19-pandemic-evidence-field-and-policy-implications>

- European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (2004). *Enlarging the power of occupational safety and health in the European Union – A summary of the Agency’s 2004 annual report*. Publications Office of the European Union. <https://osha.europa.eu/en/publications/issue-2004-enlarging-power-occupational-safety-and-health-european-union-summary-2004>
- European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (2012). Mental health promotion in the workplace – A summary of a good practice report. *Factsheet, 102*. <https://osha.europa.eu/en/publications/factsheet-102-mental-health-promotion-workplace-summary-good-practice-report>
- Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). The changing place of work. *SRC Future of Work Programme, Working Paper No, 28*, 44.
- Frasquilho, D., Matos, M. G., Salonna, F., Guerreiro, D., Storti, C. C., Gaspar, T., & Caldas-de-Almeida, J. M. (2016). Mental health outcomes in times of economic recession: a systematic literature review. *BMC Public Health, 16*(1), 1-40. <http://doi.org/10.1186/s12889-016-2720-y>
- Gabriel, K. P., & Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business Horizons, 65*(2), 183-192. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.037>
- Garcia, G. A., Gonzales-Miranda, D. R., Gallo, O., & Roman-Calderon, J. P. (2019). Employee involvement and job satisfaction: a tale of the millennial generation. *Employee Relations, 41*(3), 374-388. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2018-0100>
- Gaspar, T. (2020). O Futuro da Gestão, Qualidade e Desempenho dos Sistemas de Saúde. In Matos, M. G. (Eed.), *O Futuro de quase tudo.*, Lisboa: Ordem dos Psicólogos Portugueses

- Gaspar, T., & Correia, M. F. (2020). O Futuro das Organizações e da Qualidade de Vida no Trabalho. In Matos, M. G. (Eed.). *O Futuro de quase tudo.*, Lisboa: Ordem dos Psicólogos Portugueses.
- Gaspar, T., Correia, M. M., & Torres, I. (2021). Perception of management and public health experts about organizational, professionals and patients related factors that influence the performance in health organizations. *Procedia Computer Science*, 181, 166-172. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.117>
- Gaspar, T., Faia-Correia, M., Machado, M., Xavier, M., Guedes, F., Pais-Ribeiro, J., & Matos, M. (2022). Ecosistemas dos ambientes de trabalho saudáveis (eats): instrumento de avaliação dos *healthy workplaces*. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 23(1), 253-269. <https://doi.org/10.15309/22psd230124>
- Gaspar, T., Jesus, S., Xavier, M., Dias, M. C., Machado, M. C., Correia, M. F., Pais-Ribeiro, J. L., Areosa, J., Canhão, H., Guedes, F. B., Cerqueira, A. & Matos, M. G., (2023). *Ecosistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis: Relatório 2022*. Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis.
- Gaspar, T., Jesus, S., Xavier, M., Dias, M. C., Machado, M. C., Matos, M. G., Correia, M. F., Pais-Ribeiro, J. L., Areosa, J., Canhão, H., Guedes, F. B., & Cerqueira, A. (2023). *Ecosistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis: Relatório anual 2022*. Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis.
- Gaspar, T., Machado, M. C., Xavier, M., Jesus, S., Matos, M. G., Dias, C. M., Correia, M. F., Pais-Ribeiro, J. L., Areosa, J., & Canhão, H. (2022). Relações Laborais: Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis. *Revista Gestão Hospitalar*, 29, 24-26. [https://apah.pt/wp-content/uploads/2022/08/REVISTA\\_GH\\_29\\_FINAL.2.pdf](https://apah.pt/wp-content/uploads/2022/08/REVISTA_GH_29_FINAL.2.pdf)

- Gaspar, T., Paiva, T., & Matos, M. G. (2022). Ecological Model Explaining the Psychosocial Adaptation to COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5159. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095159>
- Global Burden of Diseases, Injuries, and Risk Factors Study (GBD) 2019 (2022). Global, regional, and national burden of 12 mental disorders in 204 countries and territories, 1990–2019: a systematic analysis from the Global Burden of Disease Study 2019. *The Lancet Psychiatry*, 9(2), 137-150. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(21\)00395-3](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(21)00395-3)
- Gondim, G. M. M., & Rojas, L. I. (2004). *Trabalho e Ambientes Saudáveis*. Fundação Oswaldo Cruz.
- González-Morales, M. G., Peiró, J. M., Rodríguez, I., & Bliese, P. D. (2012). Perceived collective burnout: a multilevel explanation of burnout. *Anxiety, stress, and coping*, 25(1), 43–61. <https://doi.org/10.1080/10615806.2010.542808>
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations (7<sup>a</sup> ed.)*. Prentice-Hall.
- Hämäläinen, P., Takala, J., & Kiat, T. B. (2017). Global estimates of occupational accidents and work-related illnesses 2017. Workplace Safety and Health Institute. ISBN: 9789811148446. <https://www.icohweb.org/site/images/news/pdf/Report%20Global%20Estimates%20of%20Occupational%20Accidents%20and%20Work-related%20Illnesses%202017%20rev1.pdf>
- Han, Y., Chen, A., Umansky, K. B., Oonk, K. A., Choi, W. Y., Dickson, A. L., Ou, J., Cigliola, V., Yifa, O., Cao, J., Tornini, V. A., Cox, B. D., Tzahor, E., & Poss, K. D. (2019). Vitamin D stimulates cardiomyocyte proliferation and controls organ

size and regeneration in Zebrafish. *Developmental Cell*, 48(6), 853-863.

<https://doi.org/10.1016/j.devcel.2019.01.001>

Harvey, S. B., Joyce, S., Tan, L., Johnson, A., Nguyen, H., Modini, M., & Groth, M.

(2014). *Developing a mentally healthy workplace: A review of the literature.*

[https://www.headsup.org.au/docs/default-source/resources/developing-a-mentally-healthy-workplace\\_final-november-2014.pdf?sfvrsn=8](https://www.headsup.org.au/docs/default-source/resources/developing-a-mentally-healthy-workplace_final-november-2014.pdf?sfvrsn=8)

Hassard, J., Teoh, K., Cox, T., & Dewe, P. (2014). *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks.* European Agency for Safety and Health at Work.

[https://publications.europa.eu/resource/cellar/c8328fa1-519b-4f29-aa7b-fd80cffc18cb.0001.01/DOC\\_1](https://publications.europa.eu/resource/cellar/c8328fa1-519b-4f29-aa7b-fd80cffc18cb.0001.01/DOC_1)

Healthy Workers – Healthy Futures Initiative. (2014). *A Workplace health and wellbeing toolkit: Step by step guide to developing a successful workplace program.* SA Health.

Horr, Y. Al, Arif, M., Kaushik, A., Mazroei, A., Katafygiotou, M., & Elsarrag, E.

(2016). Occupant productivity and office indoor environment quality: a review of the literature. *Building and Environment.*

<http://doi.org/10.1016/j.buildenv.2016.06.001>

Huhtala, H., & Parzefall, M. R. (2007). A review of employee well-being and

innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. *Creativity and Innovation*

*Management*, 16(3), 299–306. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00442.x>

International Labour Organization (ILO). (2016). *Workplace Stress: a collective challenge.* World day for safety and health at work.

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_466547.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466547.pdf)

- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 79.
- Leka S., & Cox, T. (2008). The future of psychosocial risk management and the promotion of well-being at work in the European region: A PRIMA time for action. In S. Leka & T. Cox (Eds.), *The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF* (pp. 174-184). I-WHO Institute of Work, Health and Organisations.
- Lunau, T., Wahrendorf, M., Müller, A., Wright, B., & Dragano, N. (2018). Do resources buffer the prospective association of psychosocial work stress with depression? Longitudinal evidence from ageing workers. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 44(2), 183–191. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3694>
- Macdonald, E., Lalloo, D., Raynor, C., & Yarker, J. (2021). *COVID – 19 infection and long COVID return to work – Guide for workers*. European Agency for Safety and Health at Work. <https://osha.europa.eu/en/publications/covid-19-infection-and-long-covid-guide-workers>
- Mantra Care. (s.d.). *Switzerland's top-rated employee wellness program*. <https://mantracare.org/switzerland/employee-wellness-program/#>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-11. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Matrix. (2013). *Economic analysis of workplace mental health promotion and mental disorder prevention programmes and of their potential contribution to EU health, social and economic policy objectives*. Executive Agency for Health and Consumers. [http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/matrix\\_2012-economic-analysis-of-wmhp-programmes.pdf](http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/matrix_2012-economic-analysis-of-wmhp-programmes.pdf)

- Ministério da Saúde. (2021). *Guia técnico n.º 3: Vigilância da saúde dos profissionais expostos a fatores de risco psicossocial no local de trabalho*. Direção-Geral da Saúde. [https://www.dgs.pt/ficheiros-de-upload-2013/pnso\\_guia3-pdf.aspx](https://www.dgs.pt/ficheiros-de-upload-2013/pnso_guia3-pdf.aspx)
- Murray, C. J. L., & Lopez, A. D. (1996) *The global burden of disease: A comprehensive assessment of mortality and disability from diseases, injuries and risk factors in 1990 and projected to 2020*. Harvard School of Public Health.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement and safety outcomes. *Journal of applied psychology*, 96(1), 71-94. <https://doi.org/10.1037/a0021484>
- Navarro, A. F. (2015). *Liderança da Gestão: discussão sobre a questão*. Editora Roncarati.
- Newsham, G., Brand, J., Donnelly, C., Veitch, J., Aries, M., & Charles, K. (2009). Linking indoor environment conditions to job satisfaction: a field study. *Building Research & Information*, 37(2), 129–147. <http://doi.org/10.1080/09613210802710298>
- Niedhammer, I., Goldberg, M., Leclerc, A., Bugel, I., & David, S. (1998). Psychosocial factors at work and subsequent depressive symptoms in the Gazel cohort. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 24(3), 197–205. <https://doi.org/10.5271/sjweh.299>
- NIR – International Council of Swedish Industry. (2022). *Annual Report 2022*. International Council of Swedish Industry. <https://nir.se/wp-content/uploads/2023/03/Annual-Report-2022-Final.pdf>
- Nogueira, J. R., & Moreira, S. (2018). *Programa Nacional de Saúde Ocupacional (PNSOC) - Extensão 2018/2020*. Direção-Geral da Saúde.

[https://www.arsalgarve.min-saude.pt/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/PNSO\\_2018\\_2020.pdf](https://www.arsalgarve.min-saude.pt/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/PNSO_2018_2020.pdf)

NSW Department of Primary Industries (2008). *Digging Deeper, 10 Platinum Rules – First steps for action*. NSW Mine Safety Advisory Council.

<https://www.resourcesregulator.nsw.gov.au/sites/default/files/documents/digging-deeper-10-rules.pdf>

Ordem dos Médicos. (2019). *Dados inquietantes sobre burnout levam Ordem a criar Gabinete Nacional de Apoio ao Médico*. <https://ordemdosmedicos.pt/dados-inquietantes-sobre-burnout-levam-ordem-a-criar-gabinete-nacional-de-apoio-ao-medico>

Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2018). *Enquadramento Legal da Saúde Ocupacional em Portugal - A Figura do Psicólogo do Trabalho*.

Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2020). *Prosperidade e Sustentabilidade das Organizações. Relatório do Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, em Portugal*.

Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2021a). *Teletrabalho no Contexto do Trabalho Remoto*.

[https://recursos.ordemdospsicologos.pt/files/artigos/contributo\\_cient\\_fico\\_opp\\_t\\_eletrabalho\\_no\\_contexto\\_do\\_trabalho\\_remoto.pdf](https://recursos.ordemdospsicologos.pt/files/artigos/contributo_cient_fico_opp_t_eletrabalho_no_contexto_do_trabalho_remoto.pdf)

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021b). *A (In)Sustentabilidade do Teletrabalho*.

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021c). *Processo Legislativo de Regulação do Regime de Teletrabalho*.

Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2021d). *Contributo Científico OPP para o Livro Verde do Futuro do Trabalho*.

- Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP). (2023). *Prosperidade e Sustentabilidade das Organizações - Relatório do Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, em Portugal*.  
[https://www.ordendopsicologos.pt/ficheiros/documentos/relatorio\\_riscos\\_psicosociais.pdf](https://www.ordendopsicologos.pt/ficheiros/documentos/relatorio_riscos_psicosociais.pdf)
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2013). *Mental Health and Work: Sweden*. <http://doi.org/10.1787/9789264188730-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2014). *Mental Health and Work: Switzerland*. Mental Health and Work.  
<https://doi.org/10.1787/9789264204973-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015a), *Mental Health and Work: Australia*. Mental Health and Work.  
<https://doi.org/10.1787/9789264246591-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2015b). *Fit Mind, Fit Job: From Evidence to Practice in Mental Health and Work, Mental Health and Work*. <https://doi.org/10.1787/9789264228283-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). *Recommendation of the Council on Integrated Mental Health, Skills and Work Policy*, OECD/LEGAL/0420.  
<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/334>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). *Health at a Glance: Europe 2022. State of Health in the EU Cycle*.  
<https://doi.org/10.1787/507433b0-en>.
- Organização Mundial de Saúde (OMS). (2010). *Ambientes de trabalho saudáveis: um modelo para ação*. SESI (Serviço Social da Indústria).

[https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44307/9789241599313\\_por.pdf?sequence=2](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44307/9789241599313_por.pdf?sequence=2)

- Patacas, C. (2015). Stress relacionado com o trabalho e motivação para a Cessação *Tabágica: Um obstáculo?*, 1–92.
- Potocan, V. (2021). Technology and Corporate Social Responsibility. *Sustainability*, 13, 8658. <https://doi.org/10.3390/su13158658>
- Public Health England (2016). *Health matters: getting every adult active every day*. [www.gov.uk/government/publications/health-matters-getting-every-adult-activeevery-day/health-matters-getting-every-adult-active-every-day](http://www.gov.uk/government/publications/health-matters-getting-every-adult-activeevery-day/health-matters-getting-every-adult-active-every-day)
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior* (9<sup>a</sup> ed.). Prentice-Hall, Inc.
- Sahut, J. M., Boulerne, S., Mili, M., & Teulon, F. (2012). What relation exists between CSR and longevity of firms?. *International Journal of Business*, 17.
- Santana, J. A., & Nunes, J. V. (2017) Ética profissional, deontologia e sindicalismo na biblioteconomia brasileira: múltiplas perspectivas históricas de atuação. *Revista Digital Biblioteconomia Ciências da Informação*, 16(1), 56-77. <https://doi.org/10.20396/rdbci.v16i1.8649700>
- Saunders, S., & B. Nedelec. (2014). What Work Means to People with work Disability: A Scoping Review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 24(1), 100-110. <https://doi.org/10.1007/s10926-013-9436-y>
- Schall Jr, M. C., & Chen, P. (2021). *Evidence-based strategies for improving occupational safety and health among teleworkers during and after the coronavirus pandemic*. Human Factors.
- Sheridan, J. E. (1992) Organizational culture and employee retention. *The academy of management journal*, 35(5), 1036-1056. <https://doi.org/10.2307/256539>

- Souza, M. T. S., Pereira, R. S., & Maffei, P. A. J (2004). Ética e liderança: A sua influência na cultura organizacional da empresa. *Revista de administração e inovação*, 1(1), 89-100.
- Stokols, D. (1992). Establishing and maintaining healthy environments: toward a social ecology of health promotion. *American Psychologist*, 47, 6–22.  
<https://doi.org/10.1037//0003-066x.47.1.6>
- Tausig, M., & Fenwick, R. (2011). *Work and Mental Health in Social Context*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0625-9>
- União Europeia (UE). (2016). *A segurança e saúde no trabalho diz respeito a todos. Orientações práticas para empregadores*. Serviços das Publicações da União Europeia. [https://www.apsei.org.pt/media/recursos/documentos-de-outras-entidades/comissao-europeia/OrientacoesPraticasSegTrab\\_Empregadores.pdf](https://www.apsei.org.pt/media/recursos/documentos-de-outras-entidades/comissao-europeia/OrientacoesPraticasSegTrab_Empregadores.pdf)
- Vieira, A. T. S., Schmidt, A. C., Cruz, A. M. M., Castro, A. P. W. de, Mendonça, A. C., Santos, A. I. B., & Lima, A. M. C. (2010). *Protocolo de Atenção em Saúde Mental*.  
[http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/05\\_08\\_2011\\_9.41.44.1bf62fa463bec5495279a63c16ed417f.pdf](http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/05_08_2011_9.41.44.1bf62fa463bec5495279a63c16ed417f.pdf)
- Wahrendorf, M., Dragano, N., & Siegrist, J. (2012). Social position, work stress and retirement intentions: a study with older employees from 11 european countries. *European Sociological review*, 29(4), 792-802. <https://doi.org/10.1093/esr/jcs058>
- Wang, J. (2005). Work stress as a risk factor for major depressive episode(s). *Psychological medicine*, 35(6), 865–871.  
<https://doi.org/10.1017/s0033291704003241>
- Wang, J. L., Lesage, A., Schmitz, N., & Drapeau, A. (2008). The relationship between work stress and mental disorders in men and women: findings from a population-

based study. *Journal of epidemiology and community health*, 62(1), 42–47.

<https://doi.org/10.1136/jech.2006.050591>

World Health Organization (WHO). (1948). Constitution of the World Health

Organization. <https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/EN/constitution-en.pdf?ua=1>

World Health Organization (WHO). (1998). *The World health report: Life in the 21st century: a vision for all: report of the Director-General*.

<https://apps.who.int/iris/handle/10665/42065>

World Health Organization (WHO). (2010). Healthy workplaces: a model for action.

For employers, workers, policy-makers and practitioners.

<https://www.who.int/publications/i/item/9789241599313>

World Health Organization (WHO). (2019). *The WHO special initiative for mental health (2019-2023): universal health coverage for mental health*. Licença: CC BY-NC-

SA 3.0 IGO. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/310981>.

World Health Organization (WHO). (2020). *Mental Health and Psychosocial*

*Considerations During COVID-19 Outbreak*.

<https://apps.who.int/iris/handle/10665/331490>

World Health Organization (WHO). (2021). *Comprehensive mental health action plan*

*2013-2030*. <https://www.who.int/initiatives/mental-health-action-plan-2013-2030>

World Health Organization (WHO). (2022). *Guidelines on mental health at work*. CC

BY-NC-SA 3.0 IGO. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>

World Health Organization (WHO). (2022). Health promotion.

<https://www.who.int/health-topics/health-promotion>

World Health Organization (WHO). (2022). *Mental Health and COVID-19: Early evidence of the pandemic's impact*. World Health Organization.

[https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-Sci\\_Brief-Mental\\_health-2022.1](https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-Sci_Brief-Mental_health-2022.1)

World Health Organization (WHO). (2022). *World mental health report: transforming mental health for all*. Geneva: World Health Organization. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>

Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., & Roll, S. C. (2020). Impacts of working from home during COVID-19 pandemic on physical and mental well-being of office workstation users. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(3), 181-190. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002097>

**Laboratório Português de Ambientes Saudáveis (LABPATS)**

**Email:** [laboratoriopats@gmail.com](mailto:laboratoriopats@gmail.com)

**Website:** <https://laboratoriopats.wixsite.com/labpats>

**Facebook:** <https://www.facebook.com/labpats/>

**Instagram:** <https://www.instagram.com/labpats/>

**LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/labpats/>

