

**AVALIAR, INTERVIR E PREVENIR OS RISCOS  
PSICOSSOCIAIS: PRÁTICAS E RECOMENDAÇÕES**

TÍTULO

Avaliar, intervir e prevenir os riscos psicossociais:  
práticas e recomendações

COORDENAÇÃO

Samuel Antunes  
Anabela Pereira

AUTORES

Samuel Antunes  
Anabela Pereira  
Pedro Bem-Haja  
Vânia Amaral  
Carlos F. Silva  
Cláudia Fernandes  
Teresa Cotrim  
Teresa Espassandim  
Isabel Silva  
Rui Azevedo  
Carla Santarém Semedo  
Nuno Rebelo dos Santos

EDITOR

Ordem dos Psicólogos Portugueses

REVISÃO

Marisa Mendonça

DESIGN DE CAPA E PAGINAÇÃO

Ilídio J.B. Vasco

ISBN

978-989-53170-8-0

DEPÓSITO LEGAL

525856/23

1.ª EDIÇÃO: Dezembro de 2023

Impresso por Europress

Este livro é apoiado pelo EAWOP 4  
Excellence da European Association of Work and Organisational Psychology



ORDEM  
DOS  
PSICÓLOGOS

AVENIDA FONTES PEREIRA DE MELO, n.º 19 D

1050-116 LISBOA

TEL: 213 400 250/1

[www.ordemdospsicologos.pt](http://www.ordemdospsicologos.pt)

# AVALIAR, INTERVIR E PREVENIR OS RISCOS PSICOSSOCIAIS: PRÁTICAS E RECOMENDAÇÕES

**Coordenação**

Samuel Antunes

Anabela Pereira

Pedro Bem-Haja

Vânia Amaral

Carlos F. Silva

Cláudia Fernandes

Teresa Cotrim

Teresa Espassandim

Isabel Silva

Rui Azevedo

Carla Santarém Semedo

Nuno Rebelo dos Santos



ORDEM  
DOS  
PSICÓLOGOS

# ÍNDICE

<b>Prefácio</b> . . . . .	11
<b>Nota Prévia</b> . . . . .	15
<b>Introdução.</b> . . . . .	19
<b>Capítulo I</b>	
<b>Riscos Psicossociais: Uma área de Intervenção Psicológica</b> . . . . .	25
1.1. Introdução . . . . .	25
1.2. Definição de risco psicossocial e modelos teóricos. . . . .	26
1.2.1. Principais modelos teóricos . . . . .	26
1.2.2. Impacto dos riscos psicossociais na saúde física e mental. . . . .	30
1.2.3. Exemplos de factores de risco . . . . .	31
1.2.4. Factores psicossociais e ambiente de trabalho: negativos <i>versus</i> positivos . . . . .	32
1.2.5. Alguns exemplos de Riscos Psicossociais. . . . .	33
1.3. Prevenção dos riscos psicossociais . . . . .	36
1.4. O Psicólogo e as etapas da avaliação dos riscos psicossociais . . . . .	38
1.5. Riscos psicossociais e impacto na gestão das organizações . . . . .	40
1.5.1. Riscos psicossociais em Portugal. . . . .	40
1.5.2. Liderança e Riscos Psicossociais . . . . .	42
1.6. Locais de trabalho saudáveis . . . . .	44
1.6.1. Contributo dos Psicólogos para a construção de locais de trabalho saudáveis . . . . .	46
Referências . . . . .	48
<b>Capítulo II</b>	
<b>Dos riscos psicossociais à saúde mental</b> . . . . .	63
2.1. Introdução . . . . .	63
2.2. <i>Stress e burnout</i> . . . . .	64
2.3. Violência e assédio moral . . . . .	67
2.3.1. Riscos emergentes. . . . .	68

2.4. “Trabalho digno” e saúde mental . . . . .	73
2.5. Autodeterminação e autocuidado . . . . .	79
2.5.1. Promover competências ao longo da vida em contexto de trabalho . . . . .	83
2.5.2. Autocuidado em contexto de trabalho . . . . .	84
Referências . . . . .	87

### Capítulo III

<b>Avaliação dos Factores Psicossociais Ocupacionais . . . . .</b>	<b>101</b>
3.1. Instrumentos de avaliação dos riscos psicossociais . . . . .	101
3.1.1. <i>Stress</i> Laboral . . . . .	103
3.1.2. <i>Burnout</i> . . . . .	105
3.1.3. Satisfação no trabalho . . . . .	107
3.1.4. Compromisso Organizacional . . . . .	107
3.1.5. Auto-eficácia laboral . . . . .	108
3.1.6. Conciliação Trabalho - Família . . . . .	109
3.1.7. <i>Coping</i> em ambiente laboral . . . . .	110
3.1.8. Qualidade de vida no trabalho . . . . .	110
3.1.9. Características laborais e <i>Job design</i> . . . . .	111
3.2. COPSQ - Da origem à versão III . . . . .	112
3.2.1. COPSQ – A origem . . . . .	112
3.2.2. COPSQ II . . . . .	115
3.2.3. COPSQ II versão média portuguesa . . . . .	118
3.2.4. O COPSQ III – versão média portuguesa . . . . .	121
3.3. Relatório de Avaliação Psicossocial Ocupacional . . . . .	123
Referências . . . . .	125

### Capítulo IV

<b>Intervenção em Factores de Risco Psicossociais . . . . .</b>	<b>147</b>
4.1. Introdução . . . . .	147
4.1.1. Da política organizacional à prática diária . . . . .	148
4.2. Desenho de um plano de intervenção . . . . .	151
4.2.1. Mudanças pretendidas e medidas planificadas . . . . .	157
4.3. Implementação do plano . . . . .	158
4.3.1. Liderança e participação dos trabalhadores . . . . .	159
4.3.2. Definição equipa, papéis, responsabilidades e autoridades . . . . .	160
4.4. Avaliação da eficácia do plano de intervenção . . . . .	160
4.4.1. Seguimento de <i>Key Performance Indicators</i> (KPI). . . . .	160
4.4.2. Auditorias das práticas e dos planos existentes . . . . .	161
4.4.3. Resultados para a acção e para a gestão - Revisão pela gestão . . . . .	163
4.4.4. Melhoria e incremento das práticas . . . . .	163
Referências . . . . .	166

## ÍNDICE

### CAPÍTULO V

<b>Prevenção dos Riscos Psicossociais</b> . . . . .	169
5.1. Introdução . . . . .	169
5.2. Estratégias de Prevenção . . . . .	172
5.2.1. Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) . . . . .	172
5.2.2. Liderança/Papel da Gestão de Topo . . . . .	176
5.2.3. Organização do trabalho . . . . .	181
5.2.4. Ambiente social . . . . .	184
5.2.5. Estratégias centradas a nível individual . . . . .	186
5.3. Monitorização . . . . .	188
5.4. Considerações finais . . . . .	192
Referências . . . . .	194

### Capítulo VI

#### **SPMS: Navegando pelos Desafios da Transformação**

<b>Digital na Saúde e Riscos Psicossociais</b> . . . . .	205
6.1. Contexto . . . . .	205
6.2. Análise da Situação . . . . .	207
6.3. Descrição dos procedimentos metodológicos . . . . .	208
6.4. Perfil global dos factores psicossociais de risco da SPMS . . . . .	212
6.5. Resultados obtidos através de Análise SWOT . . . . .	216
6.6. Desafios . . . . .	218
6.7 Plano de Acção/ Intervenção psicossocial . . . . .	218
6.8. Impacto do Plano de Acção . . . . .	220
6.9. Conclusão . . . . .	222
<i>Guidelines</i> para a intervenção futura com vista à construção de um Local de Trabalho Saudável. . . . .	223
Referências . . . . .	226

<b>Biografias</b> . . . . .	229
-----------------------------	-----

# PREFÁCIO

As mudanças aceleradas no mundo do trabalho nas últimas décadas, bem como os novos contextos sociais e ambientais que resultam da globalização, da terciarização da economia, da digitalização, das evoluções da Inteligência Artificial, ou do impacto da pandemia ou das guerras, alteram fundamentalmente a forma como se organiza, se gere e se lidera o trabalho, as equipas e as organizações, transformando-as de maneiras que dificilmente poderíamos prever.

A experiência diária de líderes e trabalhadores de qualquer organização não deixa dúvidas para o facto de que os riscos psicossociais são uma das principais ameaças à saúde, bem-estar e segurança no ambiente de trabalho. Falamos de *stress* laboral e *burnout*, da conciliação com a vida pessoal, das exigências cognitivas, violência, assédio moral ou sexual, entre outros. As exigências do trabalho e a percepção de controlo que os trabalhadores têm sobre as suas actividades influenciam de forma muito significativa a sua saúde física e psicológica e o seu bem-estar, e a eficácia organizacional.

As lideranças têm aqui um papel crucial. O bem-estar dos próprios líderes e a qualidade das lideranças, a forma como co-constroem ambientes de trabalho saudáveis, como motivam e apoiam os trabalhadores, como optimizam processos comportamentais para lidar com os desafios, e como promovem a qualidade de vida no trabalho, tem um impacto directo na saúde dos trabalhadores, da organização e nas transações da organização com o exterior.

As organizações e as lideranças dependem cada vez mais da psicologia aplicada. Os líderes podem possuir visão, conhecimentos, intuição, sensibilidade e excelentes competências de gestão. Mas a aplicação da psicologia enquanto ciência exige competências profissionais especializadas e uma abordagem integrada no modelo de governança. Os psicólogos preparam os líderes e as suas organizações para a promoção da autonomia dos trabalhadores, para a sua participação activa na definição e implementação de estratégias, e para o reconhecimento e realização no trabalho. Promovem o seu bem-estar e o das suas equipas, elevando ao máximo o potencial de cada trabalhador (e das equipas), com o melhor aproveitamento das redes de apoio e da diferenciação das intervenções psicológicas. Os psicólogos contribuem para uma identidade organizacional assente em programas, políticas, e numa cultura promotoras de um ecossistema de trabalho sustentável, saudável e com bem-estar. Uma identidade organizacional que só pode ser representada a partir de um equilíbrio entre o alto rendimento e o bem-estar das pessoas.

A opção de *quem decide* poderá estar no desenvolvimento de organizações futuras, ora ineficientes e incapazes de multiplicar forças, ora em organizações alavancas de uma verdadeira transformação laboral, económica e social. Contudo, parece incontornável que a prevenção dos riscos psicossociais e a promoção de locais de trabalho saudáveis, seguros e motivadores são a condição vital para uma organização que aspire prosperar no contexto sócio económico actual e no cenário empresarial contemporâneo.

Mudanças na actual lei de higiene e segurança no trabalho em Portugal estão na calha, mas carecem de prioridade e urgência. É preciso reconhecer explicitamente os riscos psicossociais como uma categoria fundamental de riscos no trabalho. É preciso reconhecer explicitamente o papel crucial dos Psicólogos nas organizações e assegurar que as medidas de prevenção e intervenção são tão robustas para os riscos psicossociais quanto o são para os riscos físicos. É preciso

## PREFÁCIO

reforçar a responsabilidade das lideranças na promoção da saúde mental e do bem-estar no trabalho.

É evidente a tensão entre as políticas de sustentabilidade e as pressões de um ambiente de negócios altamente competitivo. Mas as organizações que não incorporarem os conhecimentos da psicologia e as competências dos psicólogos ficam em desvantagem e correm o risco de serem menos saudáveis, menos produtivas e menos bem-sucedidas. Por sua vez, a consciencialização dos fornecedores, clientes e consumidores sobre a importância do investimento *daquela* organização na saúde mental dos seus trabalhadores reflete a sua ética e os seus valores, e é relevante para uma decisão de compra ou aquisição de serviços informada. Estes, movimento e compromisso com a saúde mental e o bem-estar das pessoas e das organizações, se genuínos, estimulam a adoção de um comportamento mais humano e são cada vez mais vitais para impulsionar mudanças organizacionais, sociais e económicas positivas e sustentáveis.

Este livro oferece contributos valiosos e serve de guia para psicólogos, profissionais de recursos humanos, de saúde e de segurança no trabalho, e líderes de alto desempenho. É um recurso de qualidade, baseado em evidência científica e empírica, instrumento de boas práticas das lideranças e das organizações.

SOFIA RAMALHO,  
Vice-Presidente da Ordem dos Psicólogos Portugueses

## NOTA PRÉVIA

Desde a década de 90 do século XX, era então professor na Universidade de Coimbra e depois na Universidade do Minho, iniciei uma série de projetos de investigação, financiados quer pela então Junta Nacional de Investigação Ciência e Tecnológica (JNICT), quer pela Fundação BIAL e pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), sobre trabalho e condições de trabalho. O *Standard Shiftwork Index* (SSI) foi um dos trabalhos validados para a língua portuguesa que deu origem a imensos trabalhos de investigação.

A minha tese de doutoramento (1994, pela Universidade de Coimbra) foi sobre fatores cronobiológicos e trabalho por turnos. Desenvolvi em equipas, as primeiras sob supervisão da Professora Doutora Maria Helena Azevedo, então professora catedrática de Medicina da Universidade de Coimbra. Orientei vários trabalhos de investigação para mestrados pré-Bolonha, mestrados de Bolonha e para doutoramentos.

Neste contexto, e na sequência de trabalhos de colaboração internacional (Universidade de Liverpool e de Swansea, no Reino Unido, Finnish Institute of Occupational Health, Finlândia, Universidade de São Paulo, Brasil, entre outros) iniciei um projeto de investigação, na Universidade do Minho, financiado pela FCT (50.000 Euros) sobre Capacidade para o Trabalho. Neste projeto efetuámos a aferição para Portugal do Índice de Capacidade para o Trabalho, em conjunto com diversos investigadores, tais como o Doutor Jorge Silvério e Doutor Paulo Rodrigues (Universidade do Minho), o Doutor Vitor Rodrigues

(da Faculdade de Medicina de Coimbra), a Doutora Anabela Pereira (então da Universidade de Aveiro) e Doutora Teresa Cotrim (da então Faculdade de Motricidade Humana, de Lisboa). Destaco os papéis da Doutora Anabela Pereira e da Doutora Teresa Cotrim neste projeto.

Neste sentido, avançámos a candidatura a um segundo projeto pela FCT, estando já eu na Universidade de Aveiro como professor catedrático, e como PI da candidatura. Deste projeto (200.000 euros) resultou a tradução, validação e aferição para Portugal do Copenhagen PsychoSocial Questionnaire (COPSOQ), versão II. Nesta equipa, as Professoras Doutoras Teresa Cotrim e Anabela Pereira, a Dr.<sup>a</sup> Cláudia Fernandes, a Dr.<sup>a</sup> Vânia Amaral e o Doutor Pedro Bem-Haja foram figuras de proa.

Estes dois instrumentos abordam variáveis de condições de trabalho, para melhoria do seu rendimento e saúde e bem-estar dos trabalhadores, fatores ergonómicos, cronobiológicos e psicossociais.

Foram efetuados diversos estudos para mestrados e doutoramentos, trabalhos de investigação básica e aplicada (em empresas, polícias e instituições de saúde e de ensino), dos quais destaco o CATIM e a Ordem dos Médicos.

Com a amplitude e intensidade de investigação com o COPSOQ II, versão Média, o Doutor Pedro Bem-Haja desenvolveu um algoritmo de cotação de que resulta uma classificação das diversas condições de trabalho em modo de semáforo (verde, amarelo e vermelho).

Surgiram diversos trabalhos de intervenção na comunidade, quer na avaliação (COPSOQ II e WAI) quer na prevenção e “reabilitação” da capacidade para o trabalho.

Surgiu também um vasto programa de formação em que a Ordem dos Psicólogos Portugueses foi protagonista, com o empenhamento do Professor Doutor Samuel Antunes, da Universidade Autónoma de Lisboa. Foi negociada a cedência do referido programa de cotação (quantitativa e em semáforo) à Ordem dos Psicólogos Portugueses – OPP. Os psicólogos podem aceder ao mesmo na área pessoal do Web Site da OPP.

Foi sentida a necessidade de se escrever este Manual sobre os Fatores Psicossociais em todas as suas vertentes – investigação (COPSOQ III e outras variáveis de relevância neste domínio, como *burnout*, assédio moral, etc), avaliação em contexto (uso do COPSOQ II), para o qual contribuíram os cientistas e profissionais que constituem a lista de autores do mesmo.

Embora o COPSOQ II e em breve o COPSOQ III, sejam de utilização livre, tal como pretende o *Steering Committee Internacional*, é de realçar que, tratando-se de variáveis de natureza psicológica (fatores psicossociais), da competência do psicólogo, o uso da mesma deverá ser em função de uma formação prévia rigorosa, preferencialmente promovida pela Ordem dos Psicólogos Portugueses, independentemente de alguns formadores poderem ter formações de base diferentes, como é o caso da Doutora Teresa Cotrim, uma das autoras deste Manual.

Finalmente, este Manual possui relação orgânica com o Observatório Português dos Fatores Psicossociais Ocupacionais – Popsy@Work: <https://fatorespsicossociais.pt/>

Para este Observatório tiveram papéis cruciais o Professor Doutor Joaquim Sousa Pinto, da Universidade Aveiro, e o Doutor Pedro Bem-Haja, da mesma Universidade. Outros elementos importantes e incontornáveis para este observatório constam da equipa que aparece no já citado site, a saber, <https://fatorespsicossociais.pt/> .

Agradeço a todos os membros da equipa, que desde a década de 90 do século XX comigo trabalharam para que o COPSOQ II e III, bem como o Observatório Português de Fatores Psicossociais Ocupacionais – Popsy@Work, da Universidade de Aveiro sejam uma realidade, assim como este Manual.

Aveiro, 2023

CARLOS FERNANDES DA SILVA  
*Professor Catedrático*  
*Departamento de Educação e Psicologia*  
*Universidade de Aveiro*