



**CIÊNCIAS
EMPRESARIAIS**

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL



**TECNOLOGIA
SETÚBAL**

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

ANA
CAROLINA BRITO
CELORICO

**OS RISCOS PSICOSSOCIAIS NOS
SERVIÇOS CENTRAIS DO
INSTITUTO POLITÉCNICO DE
SETÚBAL: DIAGNÓSTICO E
MITIGAÇÃO**

Relatório de Dissertação de Mestrado em Higiene
e Segurança no Trabalho

ORIENTADOR

Professor Doutor João Areosa

Setúbal, 17 de novembro de 2025

ANA
CAROLINA BRITO
CELORICO

**OS RISCOS PSICOSSOCIAIS NOS
SERVIÇOS CENTRAIS DO
INSTITUTO POLITÉCNICO DE
SETÚBAL: DIAGNÓSTICO E
MITIGAÇÃO**

JÚRI

Presidente: Professora Adjunta Convidada
Liliana Alexandra de Pinto Ferreira Pitacho

Orientador: Professor Adjunto João Paulo de
Sousa Areosa

Vogal Arguente: Professora Adjunta Convidada
Doutora Daniela Rossana de Almeida Santos
Lima

Setúbal, 17 de novembro 2025

Agradecimentos

A conclusão deste mestrado e da presente dissertação significou muito mais do que a superação de um desafio académico; representou um processo de amadurecimento, de autodescoberta e de reforço da minha motivação para continuar a evoluir.

O percurso foi longo e, por vezes, desgastante, mas cada dificuldade superada trouxe aprendizagens valiosas e um crescimento pessoal e académico.

Agradeço profundamente aos meus pais, Margarida Brito e Horácio Celorico, o meu porto seguro. Com amor, paciência e incentivo, ensinaram-me que o esforço e a determinação são a base de todas as conquistas. Foram a âncora que me manteve firme, acreditando em mim até nos momentos em que eu própria duvidava.

À minha avó, Maria de Suzel Brito, deixo um agradecimento muito especial. O seu exemplo de força, coragem e sabedoria foi e continua a ser, uma fonte inesgotável de inspiração. Os seus conselhos e o carinho que sempre me transmitiu acompanharam-me em cada etapa deste caminho.

Ao meu Orientador, Professor Doutor João Areosa, manifesto a minha mais profunda gratidão pela orientação rigorosa e inspiradora que tem marcado o meu percurso académico em diferentes etapas. A sua disponibilidade, espírito crítico e apoio contínuo foram muito importantes.

Deixo um agradecimento igualmente especial a todos os trabalhadores que participaram neste estudo. A generosidade com que partilharam experiências e perspetivas sobre os riscos psicossociais foi essencial para a componente prática desta investigação. Sem a vossa colaboração, este trabalho não teria sido possível.

Por fim, agradeço de coração a todos os meus familiares, amigos e colegas. Esta dissertação é fruto do meu esforço e do contributo de todos aqueles que estiveram ao meu lado. A todos, o meu sincero obrigada.

Resumo

Os riscos psicossociais, mais do que meros conceitos, constituem realidades concretas que moldam o quotidiano laboral, com impactos diretos na saúde, no bem-estar e na motivação dos trabalhadores. O presente estudo de caso teve como objetivo analisar os riscos psicossociais nos Serviços Centrais (SC) do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), em particular na Divisão de Gestão de Pessoas (DGP), e refletir sobre medidas de mitigação capazes de promover melhores condições de trabalho e assegurar a sustentabilidade organizacional.

A investigação, de natureza qualitativa e caráter exploratório, baseou-se em dez entrevistas semiestruturadas sujeitas a análise de conteúdo categorial. Os resultados evidenciaram riscos relacionados com a sobrecarga de tarefas, a sobreposição de funções, a escassez de recursos humanos e materiais e a perceção de insuficiente valorização profissional.

Simultaneamente, emergiram fatores relevantes, como o espírito de cooperação entre colegas, a resiliência individual e a dedicação dos trabalhadores à missão institucional, que funcionam como barreiras de contenção dos impactos negativos. Contudo, a análise demonstrou que estes apoios perdem eficácia quando as causas estruturais do desgaste permanecem inalteradas. Destaca-se também a ausência de menção a riscos, o que pode significar inexistência destes fenómenos, dificuldade de os reconhecer como riscos ou constrangimento em abordá-los.

Pode afirmar-se que uma mitigação eficaz dos riscos psicossociais exige uma abordagem sistémica, centrada na reorganização do trabalho, no reforço dos recursos disponíveis, na valorização e reconhecimento profissional e em políticas de conciliação entre vida pessoal e profissional. Ao assumir esta estratégia, o IPS pode posicionar-se como uma instituição de referência no setor público, não apenas pela sua excelência académica, mas também pelo compromisso com o bem-estar e a valorização do seu capital humano. Embora assente numa amostra reduzida, este estudo oferece contributos significativos para orientar futuras investigações e para apoiar a implementação de políticas organizacionais mais eficazes e centradas nas pessoas.

Palavras-chave: riscos psicossociais; saúde ocupacional; bem-estar organizacional; administração pública; recursos humanos.

Abstract

Psychosocial risks, more than mere concepts, constitute concrete realities that shape everyday working life, with direct impacts on employees' health, well-being, and motivation. This case study aimed to analyse psychosocial risks within the Central Services of the Polytechnic Institute of Setúbal, particularly in the Division of People Management, and to reflect on mitigation measures capable of promoting better working conditions and ensuring organizational sustainability.

The research, qualitative in nature and exploratory in character, was based on ten semi-structured interviews subjected to categorical content analysis. The findings highlighted risks related to work overload, overlapping functions, scarcity of human and material resources, and the perception of insufficient professional recognition.

At the same time, relevant protective factors emerged, such as collegial cooperation, individual resilience, and employees dedication to the institutional mission, which act as buffers against negative impacts. However, the analysis revealed that these supports lose effectiveness when the structural causes of strain remain unaddressed. It is also noteworthy that certain risks were not mentioned, which may indicate either the absence of such phenomena, a lack of recognition of them as risks, or a reluctance to address sensitive issues in the interview context.

It can be concluded that the effective mitigation of psychosocial risks requires a systemic approach, centred on work reorganization, reinforcement of available resources, professional recognition and appreciation, and the promotion of work–life balance policies. By adopting such a strategy, IPS can position itself as a reference institution within the public sector, not only for its academic excellence but also for its commitment to employee well-being and the valorization of its human capital. Although based on a small sample, this study offers significant contributions to guiding future research and supporting the implementation of more effective, human-centred organizational policies.

Keywords: psychosocial risks; occupational health; organizational well-being; public administration; human resources.

Índice

Introdução.....	1
1 Revisão da Literatura	4
1.1 Enquadramento Legal	5
1.2 Riscos Psicossociais	8
1.3 Tipos de Riscos Psicossociais	9
1.4 Fatores Psicossociais	13
1.5 As Consequências dos Riscos Psicossociais	15
2 Administração Pública	17
2.1 A Administração Indireta do Estado	17
2.2 Instituto Politécnico de Setúbal	18
2.2.1 Cultura Organizacional.....	19
2.2.2 Caracterização da Divisão de Gestão de Pessoas do Instituto Politécnico de Setúbal	20
3 Metodologia Aplicada	27
3.1 Pergunta de Partida.....	27
3.2 Objetivos do Estudo.....	27
3.3 Opções Metodológicas	28
3.4 Técnicas e Fontes de Recolha de Informação	30
3.5 Técnicas de tratamento dos dados obtidos.....	31
4 Apresentação e Discussão dos Resultados do Estudo.....	33
4.1 Discussão dos Resultados Obtidos.....	34
4.1.1 Caracterização dos entrevistados e identificação dos principais fatores de riscos psicossociais que afetam os trabalhadores dos Serviços Centrais do IPS.....	35
4.1.2 Avaliação do impacto dos riscos psicossociais na saúde, bem-estar e desempenho	37
4.1.3 Recolha de perceções dos trabalhadores sobre condições laborais, relações interpessoais e práticas de gestão	39

4.1.4	Análise as medidas já existentes no IPS para lidar com os riscos psicossociais.....	41
4.1.5	Propor ações e estratégias de mitigação, alinhadas com as necessidades e especificidades da instituição	43
5	Mitigação dos Riscos Psicossociais nos Serviços Centrais do Instituto Politécnico de Setúbal	46
6	Conclusões, limitações e sugestões de pesquisa futura	50
	Referências Bibliográficas	52
	Apêndices.....	63
	Apêndice I – Guião de Entrevista Semiestruturada	63
	Apêndice II – Entrevistas.....	66

Índice de Figuras

Figura 1 – Divisões e Estruturas dos SC do IPS	20
Figura 2 - Estrutura da DGP do IPS.....	21

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Sexo dos trabalhadores da DGP	22
Gráfico 2 - Faixa etária dos trabalhadores da DGP	22
Gráfico 3 - Carreiras/Cargos dos trabalhadores da DGP	23
Gráfico 4 - Habilitações literárias dos trabalhadores da DGP	24
Gráfico 5 - Vínculo contratual dos trabalhadores da DGP	24
Gráfico 6 - Tempo de Serviço nos SC/DGP	25

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização sociográfica dos entrevistados	33
--	----

Lista de siglas e acrónimos

ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho

AP – Administração Pública

BEP – Boletim Estatístico do Emprego

CID – Classificação Internacional das Doenças

CT – Código do Trabalho

DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

DGP – Divisão de Gestão de Pessoas

DGS – Direção-Geral de Saúde

ESCE – Escola Superior de Ciências Empresariais

ESE – Escola Superior de Educação

ESS – Escola Superior de Saúde

ESTB – Escola Superior de Tecnologia do Barreiro

ESTS – Escola Superior de Tecnologia de Setúbal

EU-OSHA – Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho

EUROFOUND – Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho

IPS – Instituto Politécnico de Setúbal

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial da Saúde

RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

SAS – Serviços de Ação Social

SC – Serviços Centrais

UE – União Europeia

UO – Unidades Orgânicas

Introdução

No mundo laboral, as transformações recentes, como a intensificação do ritmo, a digitalização e a crescente exigência de resultados, têm agravado os riscos psicossociais, gerando custos relevantes para as organizações e para a sociedade. Face a estes efeitos, observa-se uma atenção crescente ao tema, dado o impacto comprovado na saúde e no bem-estar dos trabalhadores, bem como no desempenho e na sustentabilidade organizacional (Giménez-Espert et al., 2020). Como resposta a estes desafios, diversas entidades nacionais e internacionais na promoção de políticas integradas de gestão de riscos, que impõem aos empregadores a obrigação de identificar e avaliar os fatores presentes nos locais de trabalho.

Os riscos psicossociais são atualmente reconhecidos como um dos maiores desafios para a segurança e saúde no trabalho, impondo a necessidade de compreender os seus impactos e de definir formas eficazes de intervenção que favoreçam a sua gestão e promovam o bem-estar e a segurança (Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho – EU-OSHA, 2020). Pelo seu potencial de comprometer a saúde dos trabalhadores e a eficiência organizacional, são considerados um dos riscos mais significativos no contexto laboral (Bac & Ekmekci, 2021).

Apesar da sua crescente relevância, os riscos psicossociais ainda não apresentam um constructo teórico unificado. Diferentes abordagens enfatizam, de forma distinta, fatores relacionados com a organização do trabalho, os aspetos sociais ou os contextos económicos. Assim, a definição e operacionalização do conceito variam consoante os autores (Costa & Santos, 2013). Neste estudo, adota-se a definição de Cox e Griffiths (2005), que consideram os riscos psicossociais como decorrentes de deficiências na conceção, organização e gestão do trabalho, bem como de contextos sociais laborais problemáticos, salientando-se, tal como refere Coelho (2010), que resultam da interação negativa entre as condições de trabalho, o indivíduo e o seu contexto social.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2021), empregadores, trabalhadores e governos têm o direito de atuar num ambiente de trabalho seguro, saudável e respeitado a todos os níveis, devendo colaborar ativamente para o garantir. Tal compromisso concretiza-se através da definição de um sistema claro de direitos, deveres e responsabilidades, bem como da valorização do princípio da prevenção como elemento central.

No setor da Administração Pública (AP), as especificidades institucionais, como estruturas organizacionais rígidas, recursos limitados e exigências elevadas, aumentam a vulnerabilidade aos riscos psicossociais. Este contexto reforça a urgência de implementar estratégias que promovam ambientes de trabalho saudáveis, conciliando o cumprimento das obrigações legais com a sustentabilidade e qualidade dos serviços públicos.

O IPS, enquanto instituição pública de ensino superior, destaca-se pelo papel essencial dos seus SC no apoio à gestão administrativa e estratégica, integrando a DGP. A complexidade crescente das funções desempenhadas por estes trabalhadores, associada às exigências específicas do setor, reforça a pertinência de identificar e mitigar os riscos psicossociais neste contexto organizacional.

Assim, o presente estudo tem como objetivo geral diagnosticar os riscos psicossociais nos SC do IPS e propor estratégias que promovam o bem-estar dos trabalhadores e a melhoria do ambiente laboral. Para orientar a investigação, foi definida a seguinte questão de partida: *“Quais são os riscos psicossociais que afetam os trabalhadores dos Serviços Centrais do Instituto Politécnico de Setúbal e como podem ser mitigados para promover melhores condições de trabalho e bem-estar?”*

O desenvolvimento desta dissertação exigiu uma definição clara dos objetivos, tanto geral como específicos, os quais estruturam o percurso metodológico do estudo: (i) identificar os principais fatores de riscos psicossociais que afetam os trabalhadores dos SC do IPS; (ii) avaliar o impacto dos riscos psicossociais na saúde, bem-estar e desempenho dos trabalhadores; (iii) recolher perceções dos trabalhadores sobre as condições laborais, relações interpessoais e práticas de gestão organizacional; (iv) analisar as medidas já existentes no IPS para lidar com os riscos psicossociais; (v) propor ações e estratégias de mitigação, alinhadas com as necessidades e especificidades da instituição, que possam ser implementadas de forma eficaz.

Este estudo reveste-se de particular relevância não apenas pelo seu contributo para a melhoria das condições laborais no IPS, mas também pelo aprofundamento do conhecimento sobre os riscos psicossociais no setor público. As conclusões poderão servir de referência para a adoção de práticas que equilibrem as exigências organizacionais com o bem-estar dos trabalhadores, reforçando o compromisso da AP com a qualidade dos serviços prestados. Para alcançar os objetivos identificados, a investigação segue uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, tendo sido realizadas entrevistas semiestruturadas a trabalhadores dos SC/DGP do IPS com, no mínimo, um ano de experiência profissional. Complementarmente, esta opção metodológica permite captar a complexidade das experiências vividas no contexto organizacional, proporcionando uma compreensão aprofundada dos fatores que influenciam

a percepção dos riscos psicossociais. Esta aproximação interpretativa revela-se essencial num domínio em que os fenómenos são multifatoriais e atravessados por dimensões subjetivas, relacionais e estruturais, permitindo produzir conhecimento contextualizado e útil para a definição de estratégias de intervenção alinhadas com a realidade do IPS.

A estrutura do presente estudo organiza-se em três partes principais. A primeira corresponde à revisão da literatura, onde são abordados os conceitos dos riscos profissionais (com especial destaque para os riscos psicossociais), o enquadramento legal, os tipos, os fatores associados e as consequências. Inclui ainda uma reflexão sobre a AP e a caracterização da instituição em análise, nomeadamente a sua cultura e estrutura organizacional, bem como a caracterização da divisão estudada. A segunda parte incide na metodologia, apresentando a pergunta de partida, os objetivos, as opções metodológicas, as técnicas e fontes de recolha de informação, assim como os procedimentos de tratamento de dados. Por fim, a terceira parte apresenta e discute os resultados, destacando as principais conclusões, com especial atenção às estratégias e boas práticas de mitigação dos riscos psicossociais.

1 Revisão da Literatura

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), a saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doenças ou enfermidades. Canguilhem (2009, p. 78) descreve-a como uma “margem de tolerância às infidelidades do meio”, destacando a sua natureza evolutiva e adaptativa. Esta visão rompe com a concepção reducionista da saúde como mera ausência de doença, valorizando a interação entre fatores biológicos, psicológicos e sociais na construção do equilíbrio humano (Costa & Santos, 2013). Nesse sentido, o entendimento holístico da saúde insere o sujeito num processo constante de interação com múltiplos ecossistemas (Martins, 2004), no qual o trabalho, enquanto dimensão estruturante da vida, assume um papel decisivo.

A crescente atenção aos riscos psicossociais e aos seus impactos na saúde física e mental dos trabalhadores decorre das transformações em curso no mercado laboral, que, intensificadas por acontecimentos mundiais recentes, têm agravado riscos já existentes e acentuado a sua visibilidade (Di Tecco et al., 2023). Se é certo que os avanços tecnológicos contribuíram para a redução do esforço físico em diversas funções, também impulsionaram a intensificação do trabalho, sobretudo no setor dos serviços (Dal Rosso, 2008). Esta intensificação, associada a exigências crescentes de produtividade e às transformações nas relações laborais, reforça o peso dos fatores psicossociais na saúde mental dos trabalhadores, realidade confirmada por estudos recentes em Portugal, que evidenciam níveis elevados de *stress* e desgaste associados à sobrecarga de tarefas e às exigências emocionais (Peixoto et al., 2025).

Embora os riscos físicos e de segurança tenham sido amplamente mitigados por regulamentações e práticas de prevenção, permanecem relevantes fatores de natureza psicossocial, como a intensificação do trabalho, a ambiguidade e os conflitos de papéis ou a degradação das relações interpessoais, que continuam a potenciar o *stress* psicológico (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2020). Farias et al. (2023) acrescentam que a prevenção destes riscos requer intervenções organizacionais estruturadas, capazes de atuar simultaneamente sobre fatores individuais e coletivos.

O fenómeno da hiperconectividade e a denominada cultura do “sempre ligado” têm-se traduzido num acréscimo significativo da carga mental e em dificuldades crescentes de desconexão do trabalho. A União Europeia (UE) tem vindo a debater a implementação de mecanismos regulatórios, como o “direito à desconexão”, procurando salvaguardar o bem-estar dos trabalhadores face aos desafios da digitalização e do trabalho remoto (Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho – EUROFOUND, 2021). Esta

cultura baseia-se na expectativa de uma disponibilidade permanente, expressa na necessidade de responder a e-mails, atender chamadas ou solucionar problemas a qualquer momento, mesmo fora do horário laboral. A médio e longo prazo, tais práticas favorecem a fadiga mental e emocional, comprometem os processos de recuperação psicofisiológica e elevam a probabilidade de desenvolvimento de perturbações como ansiedade, insónia e *burnout* (Bello, 2025).

Embora a investigação sobre os efeitos do trabalho na saúde mental remonte a várias décadas, este continua a ser um campo frequentemente desvalorizado. Kahneman (2012) afirma que os seres humanos tendem a atribuir maior peso às experiências negativas do que às positivas, o que influencia a perceção dos impactos laborais. Além disso, a forma como essas exigências são vividas varia significativamente entre indivíduos, reforçando a necessidade de uma abordagem contextualizada e sensível à diversidade de experiências no ambiente de trabalho.

1.1 Enquadramento Legal

A Constituição da República Portuguesa, publicada no Diário da República n.º 86/1976, estabelece, no artigo 59.º, o direito de todos os trabalhadores a condições de trabalho dignas, que assegurem a realização pessoal e a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. Este artigo determina ainda que a proteção da saúde no trabalho deve ser assegurada por padrões elevados, incumbindo ao Estado e às entidades empregadoras a promoção de ambientes laborais saudáveis e seguros. A Norma Portuguesa 4552:2022 surge como um instrumento normativo relevante, ao estabelecer requisitos específicos para a implementação de sistemas de gestão da conciliação, permitindo às organizações estruturar políticas e práticas que respondam de forma eficaz a estas exigências constitucionais e sociais.

A OIT, criada em 1919, com Portugal entre os seus membros fundadores, definiu desde o início convenções essenciais para a proteção dos trabalhadores, tendo o país ratificado várias delas, designadamente: a Convenção n.º 17 (1925), sobre acidentes de trabalho; a Convenção n.º 18 (1925), sobre doenças profissionais; a Convenção n.º 155 (1981), relativa à segurança e saúde dos trabalhadores e ao meio ambiente de trabalho, ratificada em 1984; a Convenção n.º 161 (1985), sobre a organização dos serviços de saúde ocupacional; e a Convenção n.º 187 (2006), que institui o Quadro Promocional para a Segurança e a Saúde no Trabalho.

No plano europeu, a Diretiva-Quadro 89/391/CEE constitui um marco fundamental na regulamentação da segurança e saúde no trabalho, ao estabelecer princípios gerais de prevenção aplicáveis a todos os Estados-Membros. Entre os diplomas relevantes importa referir o Decreto-Lei n.º 347/93, de 1 de outubro, que transpõe para o ordenamento jurídico nacional a Diretiva 89/654/CEE relativa às prescrições mínimas de segurança e saúde nos locais de trabalho. Em Portugal, a transposição concretizou-se através do Decreto-Lei n.º 441/91, de 14 de novembro, que criou o primeiro regime jurídico nacional abrangente nesta matéria, aplicável a todos os setores de atividade, incluindo a AP. Este diploma insere-se no processo de modernização legislativa desencadeado com a adesão à Comunidade Europeia, reforçado posteriormente pelo Acordo Económico e Social (1990) e pelo Acordo de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (1991).

No século XXI, a criação da Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), em 2007, representou uma reorganização profunda do sistema nacional, ao concentrar num único organismo as competências de fiscalização, sensibilização e promoção da melhoria das condições laborais. Ainda assim, a ACT (2022) reconhece que apenas uma minoria das organizações integra de forma sistemática os riscos psicossociais nas suas avaliações globais de riscos, revelando a distância persistente entre o enquadramento legal e a sua efetiva aplicação prática.

O quadro legal em vigor encontra-se consolidado na Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, que revogou o Decreto-Lei n.º 441/91 e se articula com o Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro). Esta legislação reforça a gestão preventiva dos riscos profissionais, incluindo os de natureza psicossocial. O artigo 15.º, n.º 2, alínea f), obriga os empregadores a proteger os trabalhadores da exposição a fatores de risco prejudiciais à saúde, enquanto a alínea g) determina a adaptação do trabalho às capacidades humanas, reduzindo tarefas monótonas e repetitivas. Já o artigo 48.º prevê restrições ou a proibição de atividades que envolvam exposição a fatores psicossociais suscetíveis de comprometer a saúde física ou mental.

Os princípios gerais de prevenção, consagrados na Diretiva-Quadro e incorporados na legislação nacional, incluem a identificação e avaliação de riscos, a adaptação do trabalho às características individuais, a integração das medidas preventivas na organização do trabalho e a prioridade conferida à proteção coletiva em detrimento da proteção individual.

No setor público, a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP) (Lei n.º 35/2014, de 20 de junho), complementada pela Lei n.º 79/2019, de 2 de setembro, assegura a aplicação uniforme das normas de segurança e saúde no trabalho aos trabalhadores da AP.

A legislação nacional reflete ainda preocupações complementares. O Código Penal (Decreto-Lei n.º 48/95, de 15 de março) contempla a proteção do trabalhador, prevendo, no artigo 160.º, penas de prisão para quem submeta outrem a situações de escravidão ou exploração laboral, incluindo por via do abuso de relações hierárquicas e económicas, frequentemente associadas a riscos psicossociais. A Lei de Saúde Mental (Lei n.º 36/98, de 24 de julho) define princípios orientadores para a política de saúde mental, incluindo medidas de prevenção e tratamento de perturbações psíquicas associadas a contextos laborais adversos. De forma complementar, a Lei de Bases da Saúde (Lei n.º 95/2019, de 4 de setembro) consagra, na Base 1, o direito à proteção da saúde física, mental e social, reconhecendo a importância de condições de trabalho salutaras. As Bases 13 e 14 reforçam o papel das organizações na promoção do bem-estar psicológico e na implementação de medidas de proteção específicas face aos riscos psicossociais.

A nível técnico-normativo, destacam-se os contributos da Direção-Geral da Saúde (DGS), que, no âmbito do Programa Nacional de Saúde Ocupacional, disponibiliza o Guia Técnico para a Vigilância da Saúde dos Trabalhadores Expostos a Fatores de Risco Psicossocial.

Nos últimos anos, as orientações da EU-OSHA têm assumido crescente relevância, ao disponibilizar diretrizes específicas para a prevenção e gestão dos riscos psicossociais. Também o Plano Nacional de Saúde Mental 2023–2030, que reconhece o ambiente laboral como um dos contextos prioritários para a promoção da saúde mental em Portugal, constituído um instrumento estratégico para enquadrar políticas públicas neste domínio.

Apesar do enquadramento normativo existente, a realidade nacional continua a evidenciar dificuldades na sua aplicação prática. Portugal apresenta níveis elevados de exposição a fatores de risco psicossociais e, embora a sua associação com problemas de saúde esteja amplamente documentada, a prevenção permanece insuficiente: menos de um terço das empresas dispõe de procedimentos formais para avaliar e gerir estes riscos (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2020). Neste sentido, Neto (2011) já alertava para o atraso estrutural de Portugal face a outros países, salientando que apenas após 1990 se registaram progressos mais consistentes na área da segurança e saúde no trabalho.

Um Estudo de Avaliação dos Riscos Psicossociais na AP, realizado com 23 500 trabalhadores de 77 entidades, identificou como fatores de risco severo o ritmo de trabalho e as exigências cognitivas, descrevendo-a como uma “máquina muito rígida, pesada, lenta e pouco flexível”. Estes resultados confirmam que os riscos psicossociais se consolidam como um dos maiores desafios contemporâneos para a SST (Bento, 2022).

1.2 Riscos Psicossociais

Os riscos psicossociais no ambiente de trabalho têm assumido crescente relevância nas discussões sobre saúde ocupacional, não apenas pelos efeitos que provocam na saúde física e mental dos trabalhadores, mas também pelas repercussões que exercem na produtividade das organizações e no desempenho económico em escala global.

Embora o conceito já estivesse presente na literatura antes da década de 1980, foi nesse período que ganhou maior visibilidade técnico-científica, impulsionado pela atuação de entidades como a EU-OSHA e a EUROFOUND (Neto, 2014; Costa & Santos, 2013).

A OMS (1981, cit. por Neto, 2014) foi uma das primeiras entidades a definir os riscos psicossociais, entendendo-os como fatores individuais e organizacionais que afetam o bem-estar, abrangendo dimensões psicológicas, sociais, culturais e estruturais do ambiente laboral. Marchant e Garrido (2012, cit. por Neto, 2014) reforçaram esta perspetiva, sublinhando que a exposição prolongada a ambientes psicologicamente desgastantes aumenta a probabilidade de tensão emocional e de queda de produtividade.

Mais recentemente, a literatura tem vindo a consolidar estas definições. Giménez-Espert et al. (2020) descrevem os riscos psicossociais como fatores de natureza organizacional, relacional e contextual que, pela forma como o trabalho é concebido, organizado e gerido, podem gerar danos psicológicos, físicos ou sociais aos trabalhadores. Em linha com esta evolução, a ISO 45003:2021 passou a defini-los como uma combinação da probabilidade de exposição a fatores de risco de natureza psicossocial relacionados com o trabalho e da gravidade dos danos que podem ser causados por esses perigos.

A EU-OSHA (2007) distingue dois eixos principais na origem destes riscos:

- Fatores associados ao conteúdo do trabalho: carga, ritmo, complexidade e variedade das tarefas;
- Fatores ligados ao contexto laboral: cultura organizacional, relações interpessoais, estilos de liderança e segurança contratual.

A ausência de estratégias eficazes de gestão agrava este cenário, reduzindo a competitividade e elevando os custos associados a afastamentos e substituições (Schaufeli, 2014). Para mitigar estes impactos, é essencial implementar estratégias preventivas e corretivas no ambiente organizacional. Medidas como a promoção de ambientes laborais saudáveis, flexibilização de horários, adoção de práticas de liderança positiva e fortalecimento de programas de apoio psicológico mostram-se fundamentais (Cooper, Quick & Schabracq,

2009). Do mesmo modo, políticas que incentivem o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e valorizem a saúde mental constituem instrumentos-chave para garantir contextos de trabalho mais sustentáveis e produtivos.

Importa referir que os riscos psicossociais afetam não apenas a saúde e o bem-estar dos trabalhadores a nível individual, mas também geram consequências organizacionais significativas, incluindo taxas elevadas de absentismo e rotatividade, queda da produtividade e aumento dos custos decorrentes de doenças profissionais (Maddock, 2024; Rodrigues et al., 2020).

Os riscos psicossociais configuram-se como um desafio global que exige ações coordenadas entre empresas, governos e organismos internacionais. A sua prevenção é simultaneamente uma exigência ética e social e uma estratégia essencial para a competitividade e sustentabilidade económica. Com efeito cumulativo e difícil reversão, estes riscos afetam a saúde mental, física e social dos trabalhadores e constituem, segundo Areosa (2023), a principal causa de afastamento do trabalho.

1.3 Tipos de Riscos Psicossociais

Os riscos psicossociais têm sido reconhecidos como um dos mais significativos em contexto laboral (Bac & Ekmekci, 2021). Nesta perspetiva, trabalho e saúde estão intrinsecamente ligados, sendo que as experiências e contextos individuais influenciam a forma como cada pessoa gere os riscos a que está exposta (Rosário, 2013).

Os riscos psicossociais representam, atualmente, uma das maiores ameaças ao trabalhador, a nível da saúde física e mental. Em simultâneo constituem uma ameaça às empresas, afetando a produtividade e organização das mesmas. Dentre estes riscos, é possível identificar os seguintes: o assédio (moral e sexual), a síndrome de *burnout*,¹ o *stress* ocupacional, a violência no trabalho, a adição ao trabalho, a fadiga e a carga mental no trabalho, assim como o trabalho emocional (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2020). De acordo com a EU-OSHA (2022), mais de metade dos trabalhadores europeus reportam estar expostos a fatores psicossociais significativos, como pressão de tempo, carga de trabalho excessiva e falta de apoio organizacional.

¹ Algumas abordagens teóricas consideram que a síndrome de *burnout* não constitui um risco psicossocial, mas sim uma consequência da exposição prolongada a fatores psicossociais, em particular ao *stress* ocupacional.

No ambiente laboral, o *stress* ocupacional ocorre quando as demandas do trabalho excedem as capacidades e recursos do trabalhador (OIT, 2021).

Embora um nível moderado de *stress* (*eustress*) possa ter efeito positivo no desempenho, o *distress* ou *stress* negativo é prejudicial e afeta milhões de trabalhadores na UE (EU-OSHA, 2012). Entre as suas causas principais estão: sobrecarga de trabalho, insegurança profissional, baixa autonomia, ausência de suporte social e conflitos interpessoais (Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2001).

O modelo de *stress* de Lazarus é amplamente reconhecido por explicar como os indivíduos percebem e lidam com situações potencialmente *stressantes*. Para este autor, o *stress* não constitui uma resposta automática, mas resulta da forma como cada pessoa interpreta e avalia cognitivamente os eventos externos (Dias & Pais-Ribeiro, 2019; Lim et al., 2023). No campo dos riscos psicossociais, outros modelos têm igualmente assumido relevância. O Modelo Demanda–Controlo–Suporte (Karasek, 1979) sustenta que o *stress* laboral decorre do desequilíbrio entre as exigências do trabalho, o grau de autonomia e o suporte social disponível. Por sua vez, o Modelo Desequilíbrio Esforço-Recompensa (Siegrist, 1996) centra-se na relação entre o esforço despendido e as recompensas recebidas (remuneração, reconhecimento ou progressão), indicando que a desproporção entre ambos potencia o desgaste emocional e o *burnout*.

A síndrome de *burnout* começou a ser estudada por Freudenberg em 1974, que a descreveu como “um estado de fadiga ou de frustração surgido pela devoção por uma causa, por uma forma de vida ou por uma relação que fracassou no que respeita à recompensa esperada” (Fontes, 2020, p. 56).

Reconhecida pela OMS (2019) como um fenómeno ocupacional, a síndrome de *burnout* passou a constar na Classificação Internacional de Doenças (CID-11), refletindo a crescente atenção da comunidade científica e das entidades reguladoras à sua relevância enquanto problema de saúde pública, dada a associação consistente entre exposição prolongada a riscos psicossociais e o desenvolvimento de sintomas de exaustão, cinismo e diminuição da realização profissional.

O *burnout* caracteriza-se por três dimensões fundamentais: (i) exaustão emocional, manifestada pela sensação de esgotamento extremo; (ii) despersonalização ou cinismo, traduzida numa atitude negativa e distante perante o trabalho e as pessoas; e (iii) diminuição da realização profissional, associada à perceção de ineficácia e baixa autoestima (Maslach & Leiter, 2016). Estas manifestações são frequentemente desencadeadas por fatores como sobrecarga laboral, ausência de autonomia, falta de reconhecimento e ambientes organizacionais disfuncionais (Queirós et al., 2019).

As consequências da síndrome refletem-se em diferentes planos. Do ponto de vista individual, podem incluir ansiedade, depressão, distúrbios do sono, fadiga física e psicológica e, em casos graves, ideação suicida (Dyrbye et al., 2010). No plano organizacional, o *burnout* está associado a absentismo, presentismo, baixa produtividade e custos acrescidos relacionados com rotatividade e substituição de trabalhadores (Schaufeli, 2014). Já no domínio socio-relacional, o impacto estende-se à vida familiar e social do trabalhador, podendo agravar conflitos interpessoais e sobrecarregar os sistemas de saúde pública (Calitz, 2022).

Este fenómeno, embora afete transversalmente diferentes profissões, não se manifesta de forma homogênea: os níveis de *burnout* variam em função da ocupação, do contexto sociocultural e de características individuais, sendo o sexo um dos fatores mais determinantes (Sinval et al., 2019).

O assédio no trabalho configura uma violação grave da dignidade e dos direitos fundamentais dos trabalhadores, sendo reconhecido como um risco psicossocial de grande relevância. Verdasca (2010) menciona que o atual contexto socioeconómico, marcado pela globalização, pela precarização laboral e pela crescente exigência de competitividade, tem favorecido o surgimento de novos riscos psicossociais, entre os quais se destaca o assédio moral. Esta prática traduz-se em comportamentos abusivos, repetitivos e sistemáticos que procuram humilhar, desvalorizar ou destabilizar a vítima, podendo ocorrer em diferentes níveis da organização. As suas consequências podem ser muito sérias, incluindo ansiedade, depressão, insónia, baixa autoestima e, em casos mais graves, risco de suicídio.

Para Villalobos (2004, citado em Padilha, 2013), o assédio sexual é uma conduta que perturba, molesta, inibe e causa vários prejuízos à vítima, podendo ser considerado falta de probidade por parte do agente, por atentar contra a dignidade da pessoa, humilhando-a e impedindo-a de desfrutar dos direitos garantidos na lei.

Mais recentemente, Azevedo (2023) argumenta que o assédio laboral não é apenas um problema individual, mas também estrutural, potenciado por práticas de gestão inadequadas, culturas organizacionais permissivas e falhas na implementação de políticas de prevenção. Nestes contextos, as vítimas enfrentam frequentemente isolamento e estigmatização, fatores que agravam os efeitos psicológicos e dificultam a procura de apoio.

A fadiga e a carga mental no trabalho são riscos psicossociais frequentemente associados a ambientes laborais exigentes. A fadiga² resulta de esforços físicos ou mentais

² Alguns autores consideram a fadiga como um efeito associado à exposição a riscos psicossociais e não como um risco em si, variando esta distinção segundo as abordagens teóricas adotadas.

intensos e prolongados, afetando o desempenho e a saúde dos trabalhadores. Já a carga mental refere-se ao esforço cognitivo necessário para realizar tarefas complexas, especialmente em contextos de alta demanda informacional.

Estudos recentes reforçam esta perspetiva: por exemplo, Mahdavi et al. (2024) demonstraram que a carga mental elevada está correlacionada com fadiga ocupacional, alterações fisiológicas (como frequência cardíaca) e declínio no desempenho cognitivo em trabalhadores de escritório. Nesse mesmo sentido, Urrejola-Contreras et al. (2023) identificaram ligações entre fadiga mental, tecnostresse e sintomas de *burnout*, insónia e ansiedade.

Sousa (2020) destaca que trabalhadores submetidos a tarefas repetitivas e de elevada exigência cognitiva experienciam maior propensão a erros e declínio no rendimento, especialmente quando não há mecanismos adequados de recuperação. De modo semelhante, ao analisar contextos com esforço físico concomitante, a sobrecarga cognitiva pode comprometer a resistência e o desempenho motor, evidenciando a interdependência entre capacidades mentais e físicas. Esses resultados indicam que ambientes de trabalho altamente exigentes amplificam os efeitos da fadiga, tornando os trabalhadores mais vulneráveis a acidentes e a agravos da saúde mental.

A adição ao trabalho é um risco psicossocial emergente que tem vindo a ganhar destaque no espaço europeu, nomeadamente no contexto de sociedades altamente competitivas e digitalizadas. Caracteriza-se por um envolvimento excessivo e compulsivo na atividade laboral, que leva os trabalhadores a organizarem a sua vida em torno do trabalho, negligenciando outras dimensões pessoais e sociais. Os denominados *workaholics*³ apresentam grande dificuldade em desligar-se, mesmo quando reconhecem os efeitos negativos dessa compulsão. A literatura europeia tem associado este padrão a níveis mais elevados de ansiedade, fadiga, isolamento social e dificuldades na conciliação entre vida profissional e pessoal (EU-OSHA, 2022; Schaufeli, 2014).

O tecnostresse constitui outro risco emergente, relacionado com o impacto das tecnologias de informação e comunicação no quotidiano laboral. Salanova (2007) descreve-o como um estado psicológico negativo, resultante da perceção de desajuste entre as exigências tecnológicas e os recursos disponíveis para lhes responder. No atual cenário de hiperconectividade e cultura do “sempre ligado”, os seus efeitos tornam-se mais evidentes, traduzindo-se em fadiga digital, dificuldades de concentração e maior irritabilidade. Em Portugal, estudos apontam para a necessidade de implementar estratégias de monitorização

³ Indivíduo com envolvimento excessivo e compulsivo no trabalho, que revela dificuldade em deligar-se da atividade laboral.

organizacional e de capacitação dos trabalhadores para o uso saudável das tecnologias, reduzindo o risco de sobrecarga mental (Chaves et al., 2019, citado por Salla, Sticca & Carlotto, 2022). De forma convergente, a EU-OSHA (2022) recomenda políticas de desconexão digital e a promoção de horários flexíveis como medidas prioritárias para prevenir este fenómeno.

O trabalho emocional refere-se ao esforço de regulação das próprias emoções com vista a influenciar positivamente as emoções de terceiros, assegurando interações sociais adequadas. Esta dimensão assume especial relevância em profissões de contacto direto, como a saúde, a educação e os serviços sociais, onde a gestão emocional é parte integrante da atividade profissional. Para além de reconhecer esta realidade, a DGS (2021) sublinha a importância da literacia emocional e do apoio institucional como medidas estratégicas de proteção. Carlotto e Taube (2025) evidenciam que o desenvolvimento da inteligência emocional organizacional e a valorização do trabalho emocional em lideranças constituem fatores essenciais para mitigar riscos psicossociais e promover o bem-estar em contextos de elevada exigência relacional.

Embora não sejam, por definição, riscos psicossociais, a depressão e o suicídio constituem consequências graves da exposição prolongada a condições laborais adversas, ainda que sejam fenómenos multifatoriais, influenciados por variáveis pessoais, sociais e contextuais para além do trabalho.

A depressão é atualmente considerada uma das principais causas de afastamento laboral e de incapacidade para o trabalho em todo o mundo (OMS, 2019). Este transtorno pode ser desencadeado por fatores como a sobrecarga de tarefas, a pressão por resultados, a falta de reconhecimento, a insegurança no emprego e o assédio moral (Linhares & Siqueira, 2014).

No que se refere ao suicídio, este representa a consequência mais extrema e irreversível do sofrimento psíquico associado ao trabalho. A sua crescente visibilidade resulta, em grande medida, da divulgação mediática de casos em grandes empresas, do reforço legislativo e de campanhas de sensibilização, o que contribuiu para o reconhecimento deste fenómeno como um risco emergente (Costa & Santos, 2013, cit. por Reis et al., 2014).

1.4 Fatores Psicossociais

Um fator de risco pode ser entendido como qualquer agente com potencial para causar impactos negativos na saúde dos trabalhadores, sendo por vezes associado aos conceitos de “perigo” ou “causa” (EU-OSHA, 2022). No caso dos fatores de risco psicossociais, estes

decorrem da interação entre as características da atividade profissional, os atributos individuais e a respetiva capacidade de adaptação, bem como a cultura organizacional envolvente. Estes elementos, em conjunto, exercem influência direta sobre o desempenho profissional, a satisfação no trabalho e o estado geral de saúde dos trabalhadores (DGS, 2021; Leka & Cox, 2008).

Tal como indica a DGS (2021), os fatores de risco psicossociais podem ser analisados em três níveis interligados: nível macro, relacionado com as condições estruturais e contextuais, como fatores socioeconómicos e epidemiológicos; nível meso, associado ao contexto organizacional, às práticas de gestão e às condições de trabalho; e nível micro, que engloba as características individuais do trabalhador, incluindo aspetos pessoais e familiares. Para além desta análise, a DGS (2021) sistematiza os fatores de risco psicossociais em quatro grandes categorias: (i) natureza, conteúdo e carga de trabalho; (ii) condições, organização e duração do tempo de trabalho; (iii) dinâmicas relacionais no contexto laboral; (iv) articulação entre a vida profissional, familiar, social e cultural.

Os principais fatores de risco psicossociais são múltiplos e interdependentes, refletindo-se de forma direta na saúde, no bem-estar e no desempenho dos trabalhadores. A sobrecarga de tarefas mediadas por tecnologia, associada à pressão por respostas imediatas, à falta de controlo sobre os processos e à redução da interação social, constitui um primeiro eixo crítico, traduzindo a crescente dependência das organizações das tecnologias digitais (Cox, 1993).

Outro domínio central prende-se com o conteúdo e a organização do trabalho, que influenciam de forma decisiva a motivação. Trabalhos repetitivos, monótonos ou desprovidos de autonomia tendem a gerar insatisfação, *stress* e fadiga mental (Leka & Jain, 2010). Em contrapartida, tarefas desafiantes e com significado promovem maior envolvimento, revelando que a qualidade do trabalho é tão determinante como a sua quantidade (Cox, 2000; Maslach & Leiter, 2016).

As condições de trabalho, marcadas por prazos reduzidos e exigências constantes de produtividade, reforçam esse quadro de vulnerabilidade. A sobrecarga contínua conduz à exaustão física e emocional, sendo que o ritmo de trabalho pode assumir uma dimensão quantitativa (volume excessivo de tarefas) ou qualitativa (complexidade e exigência cognitiva) (Karasek & Theorell, 1990).

As relações interpessoais no local de trabalho surgem como outro pilar determinante. Relações positivas fomentam motivação e um clima organizacional saudável; já ambientes marcados por conflitos, assédio ou discriminação geram ansiedade, depressão e insatisfação (Ross & Altmaier, 1994; Couvaneiro & Soares, 2014). A ausência de suporte social agrava este quadro, potenciando o impacto negativo de outros fatores.

Também as condições físicas do ambiente laboral influenciam a experiência psicossocial: ruído excessivo, más condições de iluminação, temperaturas extremas ou espaços inadequados não só prejudicam a concentração e o bem-estar, como também amplificam a irritabilidade e a probabilidade de erro (Cox, 1993; WHO, 2022).

Acresce ainda a importância das perspetivas de desenvolvimento profissional. A ausência de reconhecimento, a estagnação da carreira e a insegurança contratual são fatores associados a frustração, alienação e perda de propósito (Leka & Jain, 2010; Gil-Monte, 2012), enfraquecendo a ligação entre trabalhador e organização.

Por fim, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal surge como dimensão transversal. A sobrecarga laboral e a ausência de flexibilidade organizacional comprometem a conciliação de responsabilidades, afetando negativamente as relações familiares e a saúde emocional (Leka et al., 2003). A dificuldade em estabelecer fronteiras entre vida profissional e pessoal pode, assim, intensificar outros riscos, reforçando o carácter cumulativo destes fatores.

1.5 As Consequências dos Riscos Psicossociais

Os riscos psicossociais no trabalho constituem uma ameaça significativa à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores, afetando também a produtividade organizacional e a estabilidade económica. A exposição prolongada a estes fatores está associada a transtornos como ansiedade, depressão, *burnout* e doenças cardiovasculares, bem como à diminuição da motivação, da autoestima e das capacidades cognitivas (ACT, 2012).

As repercussões ultrapassam a esfera individual e estendem-se ao plano social e macroeconómico. Estima-se que, na UE, os custos associados ao absentismo e ao presentismo resultantes da depressão laboral ultrapassem os 600 mil milhões de euros anuais, incluindo despesas diretas com saúde e licenças médicas e perdas indiretas relacionadas com baixa produtividade e substituição de trabalhadores (Hassard et al., 2017). Paralelamente, a sobrecarga dos sistemas de saúde pública e a redução da força de trabalho economicamente ativa comprometem a sustentabilidade dos mercados laborais e das economias nacionais (WHO, 2019).

Em Portugal, os riscos psicossociais representam igualmente um custo humano e económico expressivo. O Estado e as organizações perdem milhões de euros devido à menor produtividade, à ineficiência e ao absentismo associado a doença. Estima-se que a perda de produtividade possa custar às empresas até 5,3 mil milhões de euros por ano, valor que se refere apenas a custos indiretos (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2023).

Ao nível organizacional, a má gestão destes riscos deteriora o clima laboral e enfraquece as relações profissionais. Ambientes marcados por comportamentos hostis, falta de cooperação e práticas de liderança disfuncionais intensificam o sofrimento psicológico e reduzem o envolvimento e a satisfação no trabalho. As consequências incluem elevados níveis de absentismo, rotatividade de pessoal, produtividade reduzida e aumento de erros operacionais, frequentemente associados ao presentismo (Schaufeli, 2014).

Neste contexto, torna-se claro que bem-estar, qualidade de vida e produtividade são conceitos interdependentes. Trabalhadores satisfeitos tendem a apresentar maior desempenho, gerando ganhos de produtividade que beneficiam tanto as organizações como os seus clientes (Ouba, 2022). Face à magnitude destes impactos, torna-se imperativo adotar medidas preventivas e estratégias de mitigação. A criação de ambientes de trabalho saudáveis deve ser identificada uma prioridade estratégica, não apenas por razões éticas, mas também pela sua relevância económica. Entre as medidas mais eficazes destacam-se a flexibilização dos horários, o acesso a apoio psicológico, o reconhecimento profissional, a valorização do equilíbrio entre vida pessoal e laboral e o reforço de práticas de liderança positiva (Cooper et al., 2009).

A prevenção dos riscos psicossociais deve assentar numa abordagem sistémica, integrada e sustentável, que ultrapasse intervenções centradas apenas no indivíduo. Embora práticas como a gestão do *stress*, o aconselhamento psicológico ou a promoção do autocuidado possam ser úteis, a evidência científica demonstra que, isoladamente, não respondem à complexidade do problema (Maslach & Leiter, 2016; Areosa & Queirós, 2020). A verdadeira eficácia reside na transformação das estruturas organizacionais que originam ou perpetuam os fatores de risco, o que exige, como ponto de partida, a realização de análises de risco. Estas permitem aprofundar a compreensão das ameaças existentes, avaliar a sua magnitude e apoiar decisões que conduzam à adoção de estratégias preventivas adequadas (Gomes, 2020). A saúde ocupacional e o bem-estar dos profissionais têm sido reconhecidos como dimensões fundamentais não só nos níveis individual e organizacional, mas também como parte integrante da agenda de saúde pública, dado o impacto dos ambientes de trabalho na saúde mental coletiva (Kirsten, 2022).

2 Administração Pública

De acordo com Carapeto e Fonseca (2006), o setor público em Portugal tem vindo a adotar uma filosofia de qualidade e excelência. Atualmente, assiste-se a uma transformação significativa nos organismos da AP, motivada pela necessidade de reduzir custos de funcionamento, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Estas mudanças demonstram a relevância estratégica da gestão de pessoas, consideradas o recurso mais determinante para o sucesso das organizações (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 114). A Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP, 2025) tem sublinhado a importância da gestão de pessoas no setor público face a desafios emergentes, como o envelhecimento da força de trabalho, a necessidade de atrair e reter talento qualificado e a promoção da igualdade e inclusão.

A definição de AP não é simples, dada a sua amplitude e complexidade. Em sentido amplo, compreende o conjunto de órgãos de governo com função política e dos órgãos administrativos com função administrativa. Já em sentido estrito, entende-se a AP como o conjunto de órgãos, entidades e agentes públicos responsáveis pelo exercício da função administrativa do Estado. Nesse enquadramento, Meirelles (1994) define a AP como a totalidade da estrutura estatal destinada à realização dos serviços públicos, visando a satisfação das necessidades coletivas.

Segundo a DGAEP (2025), a AP pode ser analisada em dois sentidos: orgânico e material. No sentido orgânico, abrange os órgãos, serviços e agentes do Estado e das entidades públicas que atuam em prol da satisfação das necessidades coletivas. No sentido material, corresponde à atividade desenvolvida por esses órgãos, serviços e agentes.

Ainda no sentido orgânico, é possível distinguir três grupos de entidades da AP: Administração Autónoma, Administração Direta do Estado e Administração Indireta do Estado.

2.1 A Administração Indireta do Estado

A Administração Indireta do Estado corresponde ao conjunto de entidades públicas que, embora prosseguindo fins estatais, atuam com personalidade jurídica própria e autonomia administrativa e financeira. Estas entidades desenvolvem a sua atividade em nome próprio, sendo os atos praticados, o património e os recursos humanos da sua exclusiva responsabilidade (Oliveira e Dias, 2011).

Segundo Freitas do Amaral (2006, p. 348), trata-se de uma forma de “administração central desconcentrada” que, embora integrada na estrutura do Estado, dispõe de órgãos de gestão próprios. Este modelo decorre do mecanismo jurídico de devolução de poderes, através do qual o Estado transfere competências para outras pessoas coletivas públicas, mantendo, no entanto, a possibilidade de as retomar por via legal.

No ordenamento jurídico português, incluem-se, entre outras entidades, os Institutos Públicos, definidos como “uma pessoa coletiva pública de tipo institucional, criada para assegurar o desempenho de determinadas funções administrativas de carácter não empresarial, pertencentes ao Estado ou a outra pessoa coletiva pública” (Freitas do Amaral, 2006, p. 363). De natureza predominantemente burocrática, os Institutos Públicos exercem funções de gestão administrativa e podem assumir três formas: Estabelecimentos Públicos, Fundações Públicas e Serviços Personalizados.

2.2 Instituto Politécnico de Setúbal

Enquadrado no regime jurídico estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 513-T/79, de 26 de dezembro, o IPS consolidou-se como uma das principais instituições de ensino superior politécnico em Portugal. É reconhecido, a nível nacional e internacional, pela qualidade do ensino e da investigação que desenvolve, bem como pelo seu contributo significativo para o desenvolvimento económico e social da região.

Nos termos do artigo 1.º do Despacho Normativo n.º 13/2019, de 22 de abril, referente aos Estatutos do IPS, o IPS é uma pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia estatutária, científica, pedagógica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar. Como pessoa coletiva de direito público, está inserido nos Serviços Personalizados da Administração Indireta do Estado (DGAEP, 2025). Enquanto instituição pública, este instituto tem o Estado como principal financiador, através das verbas inscritas no Orçamento de Estado, as quais são complementadas com receitas próprias provenientes de propinas, contratos de investigação e de serviços ao exterior.

O IPS é neste momento composto pelas seguintes escolas:

- Escola Superior de Tecnologia de Setúbal (ESTS);
- Escola Superior de Educação (ESE);
- Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE);
- Escola Superior de Tecnologia do Barreiro (ESTB);
- Escola Superior de Saúde (ESS).

2.2.1 Cultura Organizacional

Podemos definir cultura organizacional como o “conjunto de valores e crenças desenvolvidos pela organização ao longo da sua história, de acordo com a natureza da sua ação e as práticas de liderança, que influenciam os comportamentos e decisões e a maneira de pensar e aprender nas organizações” (Neves, 2002, p. 125).

Tal como exposto Carapeto e Fonseca (2006), a missão refere-se às “finalidades que justificam a existência da organização” e permite aos trabalhadores, funcionários e dirigentes, uma noção da importância da sua participação em atingir os objetivos da organização. É nesta ideologia que o IPS se baseia, tendo como missão “desenvolver ensino de qualidade, valorizando as pessoas, a transferência de conhecimento para a sociedade, para a região, para o país e para o mundo, apoiado na investigação aplicada, na inovação e nas parcerias” (art. 2º, Despacho Normativo n.º 13/2019, de 22 de abril).

Para Souza (2003), a visão representa o destino que se pretende transformar em realidade. Neste âmbito, o IPS define a sua visão como ser uma instituição de referência no desenvolvimento regional, alicerçada na sustentabilidade institucional e na internacionalização (IPS, 2025).

Por sua vez, os valores estão associados ao desenvolvimento da cultura organizacional e consistem na “base da conduta da organização, o fio condutor para os comportamentos e atitudes desejadas (...), que o sistema de gestão da organização deve fomentar permanentemente” (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 102). O IPS orienta a sua atuação com base nos seguintes valores:

- Abertura à Sociedade: promove continuamente a criação e dinamização de relações e parcerias a nível regional, nacional e internacional.
- Colaboração e Cooperação: valoriza a colaboração e cooperação entre todos/as os/as que contribuem para as suas atividades e para o seu crescimento.
- Compromisso com o Serviço Público: mantém um compromisso constante com o Serviço Público de Educação Superior, seguindo os mais altos padrões de exigência e qualidade.
- Ética: respeita os princípios éticos da sociedade e segue o Código de Ética e Conduta do IPS.
- Inclusão: defende a inclusão e o respeito pela dignidade de todos/as com quem se relaciona.

Conforme disposto no Despacho Normativo n.º 13/2019, de 22 de abril, para além das Unidades Orgânicas (UO), o IPS estabeleceu serviços transversais, departamentos e outros organismos de apoio. As atividades das cinco Escolas Superiores, por não possuírem autonomia para serem coordenadas individualmente, são centralmente asseguradas pelos SC. Estes, como estipula o Despacho n.º 13492/2022, de 18 de novembro, que aprova o Regulamento Orgânico do IPS, constituem serviços de apoio geral à governação, prestando assistência técnica, administrativa e de aprendizagem à Presidência e às UO.

Figura 1 – Divisões e Estruturas dos SC do IPS

DA - Divisão Académica
DBAD - Divisão de Bibliotecas, Arquivo e Documentação
DCRE - Divisão de Comunicação e Relações Exteriores
DGP - Divisão de Gestão de Pessoas
DEI - Divisão do Edificado e Infraestruturas
DFAP - Divisão Financeira, de Aprovisionamento e Património
DI - Divisão Informática
DICI - Divisão para a Investigação e Cooperação Internacional
GAP - Gabinete de Apoio à Presidência
NACI - Núcleo de Auditoria e Controlo Interno
SAJ - Serviço de Assessoria Jurídica
UDO - Unidade de Desenvolvimento Organizacional
UIPPSA - Unidade para a Inovação Pedagógica e Promoção do Sucesso Académico

Fonte: Elaboração Própria, 2025

A Figura 1 apresenta a composição dos SC do IPS, compilando divisões, unidades e gabinetes que desempenham funções essenciais de apoio administrativo, técnico, jurídico, financeiro, pedagógico e estratégico. A diversidade das áreas representadas evidencia a complexidade da sua missão e a importância dos SC para garantir eficiência, qualidade e coerência no cumprimento dos objetivos institucionais.

2.2.2 Caracterização da Divisão de Gestão de Pessoas do Instituto Politécnico de Setúbal

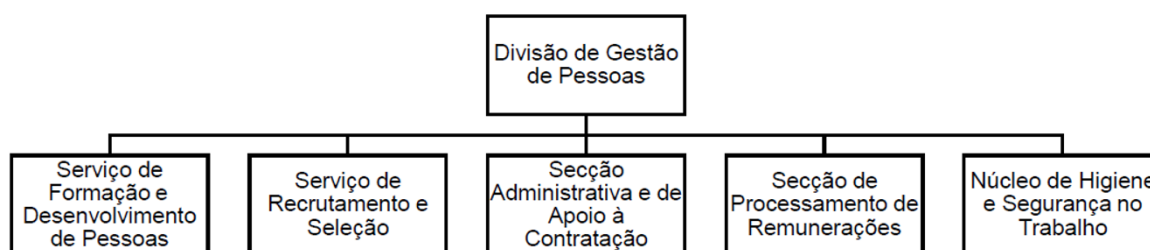
A DGP apresenta-se como uma das estruturas dos SC do IPS. Estes serviços podem definir-se como serviços transversais e “que prestam serviços de carácter técnico, administrativo e aprendizagem, de planeamento e qualidade e ou de gestão, e constituem, no seu conjunto, uma unidade instrumental comum, a que corresponde uma gestão unificada e articulada com as UO e demais estruturas do IPS” (art. 3º, despacho n.º 13492/2022, de 18

de novembro). A DGP corresponde a uma das divisões incluídas nas áreas de gestão técnica administrativa, conforme disposto no art. 5º do Despacho n.º 13492/2022, de 18 de novembro.

Devido ao crescimento do IPS verificado nos últimos anos, os SC foram alvo de uma reorganização, com o objetivo de promover a flexibilização das estruturas e o aumento do número de divisões e de níveis hierárquicos. Esta alteração, prevista no Despacho n.º 13492/2022, de 18 de novembro, visa “responder (...) às perspetivas decorrentes da visão estratégica e programática atual, que assegure a prossecução das atribuições do Instituto, para atingir os objetivos estratégicos preconizados, no contexto dos desafios que se colocam às instituições de ensino superior”.

A divisão em análise encontra-se estruturada da seguinte forma:

Figura 2 - Estrutura da DGP do IPS



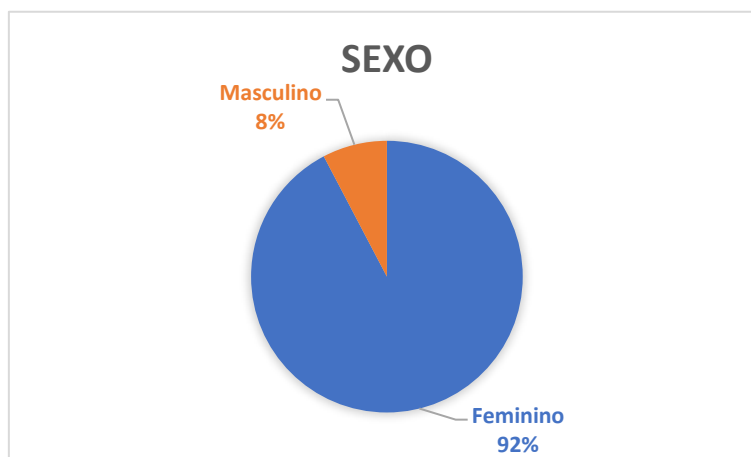
Fonte: Elaboração Própria, 2025

A DGP exerce funções de controlo e monitorização dos processos de recrutamento, do apoio à promoção de carreiras e ao desenvolvimento de atividades de formação destinadas aos docentes e não docentes que trabalham no IPS e ainda funções de promoção do bem-estar, higiene e segurança no trabalho (IPS, 2025). Esta divisão tem como principal função a gestão de pessoas, “participando na definição da estratégia, bem como na implementação das suas políticas” (art. 6º, n.º 1, Despacho n.º 13492/2022, de 18 de novembro).

No presente, integra 26 trabalhadores, distribuídos por diferentes géneros, faixas etárias, carreiras/cargos e níveis de habilitação académica. Para compreender melhor o perfil deste grupo, procedeu-se à análise de cinco variáveis fundamentais: sexo, idade, habilitações académicas, carreira/cargo e tempo de serviço nos SC/DGP.

Os gráficos apresentados de seguida permitem identificar as principais tendências deste departamento em cada uma destas dimensões, oferecendo uma visão mais detalhada da sua composição interna. Os dados foram extraídos a 22 de agosto de 2025 através do Sigarra, plataforma institucional de gestão que possibilita a caracterização rigorosa e atualizada dos recursos humanos do IPS.

Gráfico 1 - Sexo dos trabalhadores da DGP

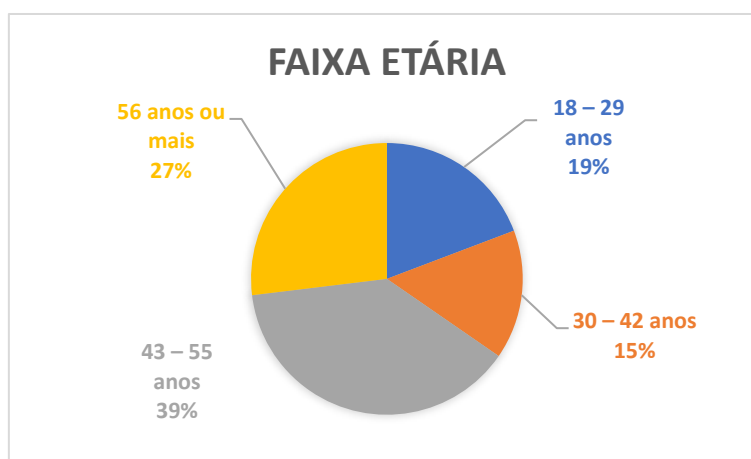


Fonte: Sigarra (2025)

Como ilustra o Gráfico 1, verifica-se que existe uma grande discrepância entre o sexo masculino e feminino, tendo em conta que apenas dois (8%) dos trabalhadores são do género masculino e 24 (92%) do género feminino. Segundo Anjos et al. (2011) e Lambuzana (2016), é possível concluir que existe uma grande diferença relativamente ao número de mulheres e homens na AP, predominando o número de elementos do sexo feminino. Assim, verificamos que a informação do gráfico vai de encontro a esta informação.

Além de confirmar a diferença numérica analisada, estes dados reforçam que se trata de uma tendência estrutural: o setor público atrai e emprega proporcionalmente mais mulheres, especialmente em funções administrativas. Neste enquadramento, a realidade do IPS acompanha esta tendência internacional.

Gráfico 2 - Faixa etária dos trabalhadores da DGP



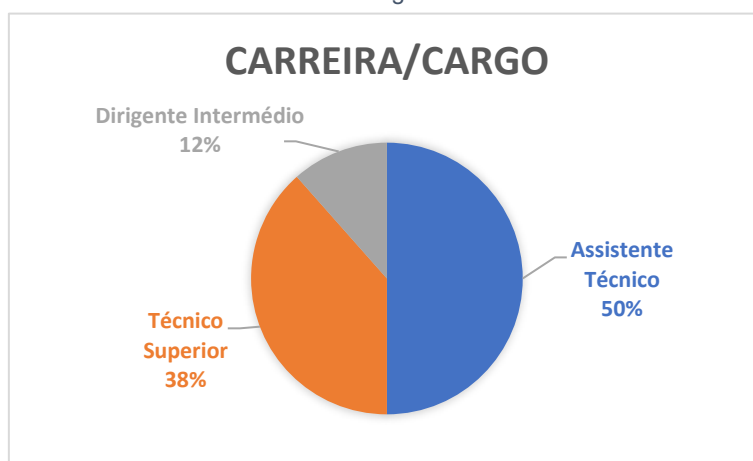
Fonte: Sigarra (2025)

Como demonstra o Gráfico 2, observa-se que a maioria dos trabalhadores da DGP se encontra na faixa etária dos 43 aos 55 anos (39%), seguindo-se os 56 anos ou mais (27%). Os trabalhadores entre os 18 e os 29 anos representam 19%, enquanto aqueles entre os 30 e os 42 anos correspondem a 15%. Não se regista qualquer trabalhador com 67 ou mais anos.

Estes dados revelam uma tendência de envelhecimento da força de trabalho, conforme indica o Boletim Estatístico do Emprego (BEP), “os trabalhadores da Administração Pública estão cada vez mais envelhecidos e a capacidade de renovação dos serviços públicos caiu de forma drástica na última década. (...) a idade média dos trabalhadores do Estado subiu para 48,1 anos em 2022” (Público, 2023).

Assim, constata-se que também na realidade da DGP predomina uma população ativa mais envelhecida.

Gráfico 3 - Carreiras/Cargos dos trabalhadores da DGP

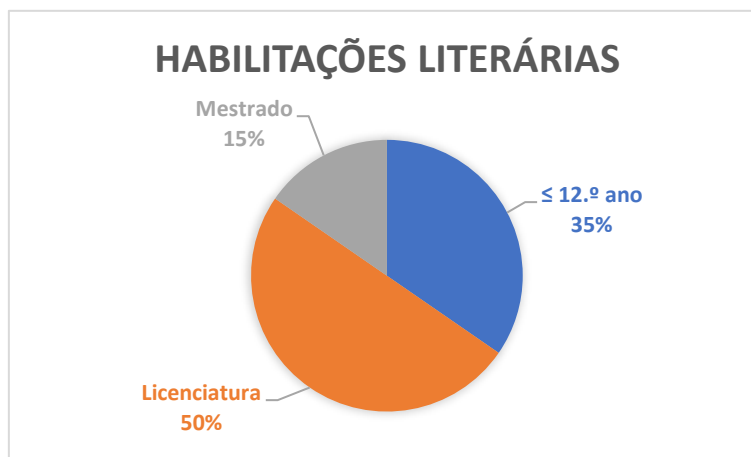


Fonte: Sigarra (2025)

No Gráfico 3, a distribuição das carreiras/cargos da DGP concentra-se em três categorias: Assistente Técnico, Técnico Superior e Dirigente. Verifica-se que a maioria dos trabalhadores exerce funções de Assistente Técnico (50%), seguindo-se os Técnicos Superiores (38%). Já o cargo de Dirigente Intermédio representa apenas 12% do total.

Estes resultados revelam uma estrutura organizacional fortemente apoiada em carreiras de apoio técnico-administrativo, característica de serviços públicos em que as tarefas de natureza processual e operacional assumem particular relevância.

Gráfico 4 - Habilitações literárias dos trabalhadores da DGP

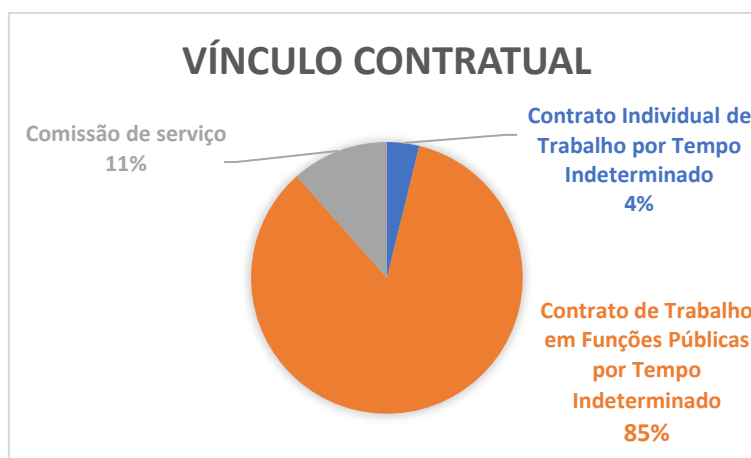


Fonte: Sigarra (2025)

Como evidencia o Gráfico 4, constata-se que a maioria possui licenciatura (50%), seguindo-se aqueles que concluíram o ensino secundário ou possuem habilitações inferiores (35%). Em menor número encontram-se os trabalhadores com mestrado (15%).

Este panorama pode estar associado ao facto de a progressão remuneratória ser mais vantajosa para trabalhadores com níveis de qualificação mais elevados, incentivando a obtenção de graus académicos superiores. Por outro lado, a análise pode ser articulada com os dados apresentados no gráfico relativo às carreiras, dado que uma parte significativa dos trabalhadores exerce funções de Assistente Técnico, carreira que exige, como requisito mínimo, a conclusão do ensino secundário. É possível perceber uma correspondência lógica entre a predominância de trabalhadores com habilitação ao nível do ensino secundário e o número relevante de trabalhadores com licenciatura, que poderão estar integrados em carreiras que exigem qualificações superiores ou ter investido na sua formação para melhorar as perspetivas de progressão profissional.

Gráfico 5 - Vínculo contratual dos trabalhadores da DGP

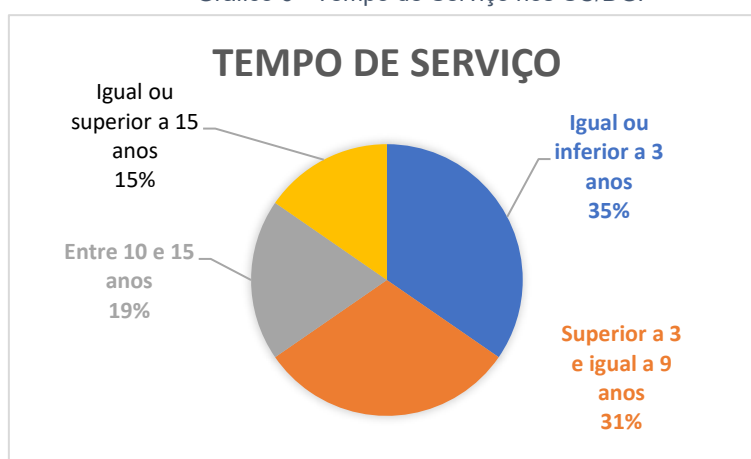


Fonte: Sigarra (2025)

No Gráfico 5, verifica-se que a grande maioria (85%) possui um Contrato de Trabalho em Funções Públicas por tempo indeterminado, o que revela um quadro de elevada estabilidade laboral. Por outro lado, verifica-se que 11% dos trabalhadores se encontram em comissão de serviço, vínculo associado, por lei, ao exercício de cargos de direção, chefia ou funções específicas de apoio direto à administração. No caso em análise, tratam-se dos cargos de Dirigente Intermédio de 2.º grau (Chefe de Divisão) e de (2) Coordenadores de 4.º grau do Serviço de Recrutamento e Seleção e do Serviço de Formação e Desenvolvimento de Pessoas. Apenas um trabalhador (4%) detém um Contrato Individual de Trabalho por Tempo Indeterminado, representando a exceção neste contexto.

Esta realidade traduz uma estrutura consolidada e estável do ponto de vista contratual, característica da AP.

Gráfico 6 - Tempo de Serviço nos SC/DGP



Fonte: Sigarra (2025)

Como se observa no Gráfico 6, existe uma coexistência de diferentes gerações de trabalhadores. Cerca de um terço (35%) tem até 3 anos de antiguidade, representando a renovação mais recente. Outros 30% situam-se entre os 4 e os 9 anos de serviço, configurando um grupo em consolidação e progressão na carreira. Um núcleo mais estável (20%) apresenta entre 10 e 15 anos de vínculo, enquanto 15% contam já com mais de 15 anos de experiência, constituindo um património de conhecimento essencial à instituição. Esta distribuição traduz uma estrutura organizacional equilibrada, onde a integração de novos elementos se articula com a experiência acumulada, favorecendo a transmissão de práticas e o reforço da consistência institucional.

O perfil de um trabalhador da DGP corresponde, na maioria dos casos, a um trabalhador do sexo feminino, com idades entre os 43 e os 55 anos, que exerce funções como Assistente Técnico. Detém habitualmente licenciatura, possui um Contrato de Trabalho em Funções

Públicas por Tempo Indeterminado, beneficiando de estabilidade laboral, e apresenta, em média, uma antiguidade até 3 anos.

3 Metodologia Aplicada

Esta secção apresenta a abordagem metodológica adotada para a realização da investigação. Inclui a pergunta de partida, os objetivos do estudo (geral e específicos), o objeto de estudo, a metodologia, bem como as técnicas utilizadas para a recolha e o tratamento dos dados.

3.1 Pergunta de Partida

Segundo Quivy e Campenhoudt (2013, p. 32), a pergunta de partida constitui o ponto de referência central na construção de uma investigação científica, funcionando como eixo orientador de todo o percurso metodológico. A sua formulação deve ser clara, específica e delimitada, permitindo estruturar a problemática, definir o objeto de estudo e orientar a seleção dos métodos e estratégias a adotar. Para além disso, deve assegurar a pertinência temática e a viabilidade do estudo, atendendo aos recursos e ao tempo disponíveis. É através desta pergunta inicial que o investigador procura expressar, de forma precisa, aquilo que pretende saber, elucidar ou compreender. No presente trabalho, a pergunta de partida: *“Quais são os riscos psicossociais que afetam os trabalhadores dos Serviços Centrais do Instituto Politécnico de Setúbal e como podem ser mitigados para promover melhores condições de trabalho e bem-estar?”*, serviu de guia para a definição dos objetivos e para a escolha de uma abordagem qualitativa de carácter exploratório.

3.2 Objetivos do Estudo

Para o adequado desenvolvimento da presente dissertação, foi essencial definir de forma clara os objetivos, tanto geral como específicos, que orientaram todo o processo de investigação.

Os objetivos de uma pesquisa encontram-se intrinsecamente relacionados com a questão de investigação, sendo formulados de modo a traduzir aquilo que o estudo pretende alcançar. Face ao exposto, o presente estudo tem como objetivo geral diagnosticar os riscos psicossociais nos SC do IPS, propondo possíveis estratégias que promovam o bem-estar dos trabalhadores e contribuam para a melhoria do ambiente laboral.

Por sua vez, os objetivos específicos têm como propósito operacionalizar o objetivo geral e encontram-se descritos a seguir: (i) identificar os principais fatores de riscos psicossociais que afetam os trabalhadores dos SC do IPS; (ii) avaliar o impacto dos riscos psicossociais na saúde, bem-estar e desempenho dos trabalhadores; (iii) recolher percepções dos trabalhadores sobre as condições laborais, relações interpessoais e práticas de gestão organizacional; (iv) analisar as medidas já existentes no IPS para lidar com os riscos psicossociais; (v) propor ações e estratégias de mitigação, alinhadas com as necessidades e especificidades da instituição, que possam ser implementadas de forma eficaz.

A partir destes objetivos, pretende-se estruturar um estudo que não só permita compreender a realidade dos riscos psicossociais nos SC do IPS, mas também contribua com propostas práticas para a melhoria contínua das condições de trabalho e do bem-estar dos trabalhadores.

3.3 Opções Metodológicas

A definição das opções metodológicas constitui uma etapa crucial no desenvolvimento de qualquer investigação, pois orienta a forma como o problema será tratado e os objetivos atingidos. Como refere Fortin (2009), a escolha metodológica deve ser guiada pelo paradigma do investigador, pela natureza da questão em estudo e pela estratégia mais adequada para compreender o fenómeno em análise.

Neste enquadramento, a presente investigação adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, considerada adequada para captar a complexidade do fenómeno em estudo e interpretar os significados que os trabalhadores atribuem às suas vivências profissionais e ao contexto organizacional.

De acordo com Parse (1996, cit. in Fortin, 2009), a investigação qualitativa procura descrever e compreender a essência dos fenómenos, analisando-os à luz da perspetiva de cada participante. Tal abordagem introduz uma dimensão interpretativa, permitindo captar a experiência vivida no seu contexto. Nesta linha, Guerra (2006, p. 8) sublinha que os resultados das pesquisas, mesmo quando muito específicos, devem ser inseridos num conjunto global, “(...) permitindo assim uma maior compreensão dos contextos nos quais se inserem as múltiplas interações individuais”.

Complementarmente, autores como Quivy e Campenhoudt (2013, p. 191) destacam que este método é particularmente adequado quando se pretende analisar as interpretações que os atores atribuem às suas práticas e experiências, incluindo os seus sistemas de valores,

normas e percepções de situações conflituosas, bem como a reconstituição de processos de ação ou acontecimentos passados.

Nesta mesma linha, Creswell (2009) e Denzin e Lincoln (1998) reforçam que a investigação qualitativa é apropriada para explorar fenómenos complexos que não podem ser reduzidos a indicadores numéricos, privilegiando a descrição densa e a interpretação das experiências no seu contexto natural. Fortin (2009) acrescenta que os fenómenos sociais são únicos e imprevisíveis, devendo ser estudados numa perspetiva holística. O investigador assume, assim, um papel ativo no processo interpretativo, procurando compreender os significados atribuídos pelos sujeitos às suas vivências. Do mesmo modo, Patton (1990, cit. in Fortin, 2009) refere que o conhecimento resulta da construção de significados pelos indivíduos, que o investigador deve integrar e analisar, respeitando a singularidade de cada contexto.

À luz destes pressupostos, a presente investigação operacionalizou o estudo através da realização de dez entrevistas semiestruturadas a trabalhadores da DGP, com duração média de trinta minutos. As entrevistas foram gravadas e transcritas, com o objetivo de recolher uma percepção aprofundada dos entrevistados relativamente aos riscos psicossociais.

Para aprofundar esta análise, recorreu-se ao método de estudo de caso, que possibilita uma exploração intensiva do fenómeno no seu contexto real. Stake (2012) salienta que este método é particularmente eficaz na investigação de fenómenos sociais complexos, permitindo uma compreensão profunda das dinâmicas, interações e especificidades do ambiente analisado. O estudo de caso favorece a recolha de dados densos, que ultrapassam a simples descrição e conduzem a uma interpretação crítica da realidade.

A adoção deste desenho metodológico justifica-se, assim, pela sua flexibilidade e pela capacidade de gerar dados consistentes e detalhados, fundamentais para a formulação de propostas de intervenção ajustadas às necessidades do IPS. Como sublinham Fortin (2009) e Creswell (2009), a investigação qualitativa não visa a generalização estatística, mas sim a construção de conhecimento contextualizado, que permita compreender em profundidade o fenómeno em análise.

Deste modo, a escolha de uma metodologia qualitativa, exploratória e baseada no estudo de caso revela-se a mais pertinente para responder aos objetivos deste trabalho, possibilitando aceder às experiências subjetivas dos trabalhadores, interpretar os significados que atribuem às suas vivências e propor estratégias de mitigação adequadas à realidade organizacional estudada.

3.4 Técnicas e Fontes de Recolha de Informação

Depois de definida a pergunta de partida, reconhecida por Quivy e Campenhoudt (2013) como o passo inicial indispensável para desencadear um processo de investigação, tornou-se necessário clarificar as estratégias de recolha de dados. Para os autores, esta fase deve responder a três questões centrais: o que observar, a quem observar e como observar, que estruturam o trabalho de campo.

Numa fase preliminar, procedeu-se à revisão da literatura, que possibilitou contextualizar o tema em estudo e identificar lacunas existentes na produção científica sobre riscos psicossociais. Esse levantamento permitiu delimitar a problemática e fundamentar teoricamente o estudo, confirmando a adequação da aplicação de entrevistas semiestruturadas como instrumento de recolha, dada a sua capacidade para captar perceções e significados atribuídos pelos trabalhadores às suas experiências profissionais.

Relativamente ao “o que observar”, a atenção incidiu sobre as perceções individuais acerca dos riscos psicossociais e os efeitos sentidos no bem-estar e no desempenho. Quanto ao “a quem observar”, foram incluídos trabalhadores da DGP dos SC do IPS, nomeadamente Assistentes Técnicos e Técnicos Superiores, as duas categorias profissionais mais representativas do contexto em estudo. Já no que diz respeito ao “como observar”, recorreu-se à entrevista semiestruturada, instrumento privilegiado para recolher narrativas ricas e detalhadas (Quivy & Campenhoudt, 2013).

A entrevista semiestruturada, segundo Quivy e Campenhoudt (2013), é adequada quando se pretende compreender como os indivíduos interpretam as suas vivências e reconstruir acontecimentos significativos. Baseia-se num guião com questões abertas que orientam a conversa, mantendo flexibilidade para explorar tópicos emergentes, permitindo que o entrevistado se expressa com os seus próprios termos, rigor e espontaneidade. Por estas razões, é uma das técnicas mais utilizadas em investigação qualitativa.

Para este estudo, foi preparado um guião de entrevista (Apêndice I), construído a partir dos objetivos definidos e das dimensões teóricas identificadas na literatura. Antes de cada entrevista, foi solicitado consentimento informado para a gravação áudio, o qual foi obtido em todos os casos. As entrevistas, com duração média de 30 minutos, foram gravadas em telemóvel e transcritas para o computador, respeitando os princípios éticos e metodológicos da investigação.

O estudo decorreu no IPS, instituição pública de ensino superior localizada em Setúbal, Portugal, envolvendo a DGP. A amostra foi definida por conveniência, critério comum em

estudos qualitativos (Flick, 2005), selecionando participantes com experiência direta e conhecimento aprofundado do fenómeno em análise. Participaram dez trabalhadores, entre Assistentes Técnicos e Técnicos Superiores, com um mínimo de um ano de experiência profissional, assegurando familiaridade com o contexto organizacional e capacidade de reflexão sobre riscos psicossociais. A diversidade de funções, de percursos e de tempo de serviço garantiu equilíbrio de perspetivas, privilegiando a representatividade social e analítica em detrimento da estatística (Guerra, 2006). Esta opção metodológica possibilitou recolher testemunhos na linguagem própria dos participantes, permitindo um acesso direto às suas vivências (Quivy & Campenhoudt, 2013). O processo de codificação procurou identificar padrões, repetições, divergências e aspetos significativos do discurso, tendo em conta o enquadramento individual e organizacional de cada entrevistado.

A articulação dos dados obtidos com a revisão da literatura reforçou a validade da investigação e contribuiu para uma compreensão abrangente dos riscos psicossociais nos SC do IPS, sustentando a formulação de medidas ajustadas à realidade institucional. Todos os profissionais convidados aceitaram participar, o que favoreceu o bom desenrolar da investigação. As entrevistas realizaram-se em agosto de 2025, após a aprovação do Registo de Tratamento de Dados Pessoais pelo Encarregado de Proteção de Dados do IPS e a autorização formal da Chefe de Divisão da DGP.

3.5 Técnicas de tratamento dos dados obtidos

A escolha da técnica de análise deve estar alinhada com a natureza e os objetivos do estudo empírico. Como refere Guerra (2006), é fundamental selecionar procedimentos que se adequem ao tipo de dados recolhidos e que permitam responder de forma rigorosa às questões de investigação. Quivy e Campenhoudt (2013) sublinham a importância de recorrer a métodos estáveis, capazes de reduzir a influência das interpretações subjetivas do investigador e de assegurar a objetividade e a credibilidade científica da análise.

Neste trabalho, optou-se pela análise de conteúdo, entendida por Bardin (2016) como um conjunto de técnicas que permitem tratar comunicações de forma objetiva e sistemática, com vista à sua interpretação. A escolha justifica-se pela sua utilidade em lidar com informação complexa e de carácter subjetivo, organizando-a de forma estruturada sem comprometer a profundidade interpretativa.

Entre as modalidades apresentadas por Bardin (2016), considerou-se mais pertinente a análise categorial, que consiste em fragmentar o material em unidades de significado e,

posteriormente, reuni-las em categorias temáticas. Este procedimento possibilita organizar os discursos em torno de conceitos-chave, favorecendo uma interpretação comparativa e fundamentada.

Na perspectiva de Flick (2005), a análise de conteúdo é uma das técnicas mais adequadas para tratar entrevistas, dado que conjuga a sistematização dos dados com a possibilidade de interpretar sentidos e significados. Guerra (2006) acrescenta que, em estudos qualitativos, esta técnica é essencial para compreender as representações dos sujeitos, recorrendo a operações como a transcrição, categorização e síntese temática.

No presente estudo, estas dimensões foram operacionalizadas de forma articulada. Na pré-análise, procedeu-se à transcrição integral das entrevistas (Apêndice II), destacando-se as ideias mais relevantes para responder aos objetivos definidos. Na interpretação dos resultados, a atenção centrou-se na articulação entre as perceções dos entrevistados e a fundamentação teórica previamente revista, assegurando que as evidências empíricas fossem analisadas de forma crítica e devidamente contextualizadas.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados do Estudo

Foram realizadas dez entrevistas, com o propósito de analisar a incidência dos fatores associados aos riscos psicossociais, considerando diferentes funções desempenhadas na DGP. A caracterização sociodemográfica dos participantes encontra-se resumida na Tabela 1.

Para salvaguardar o anonimato e respeitar os princípios do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), optou-se por restringir a caracterização sociodemográfica dos participantes à variável do tempo de serviço na DGP/SC do IPS. A escolha justifica-se, por um lado, pela necessidade de evitar a identificação indireta num universo de reduzida dimensão e, por outro, pela relevância analítica desta variável, uma vez que a experiência acumulada no contexto organizacional pode influenciar a percepção dos riscos psicossociais.

Tabela 1 - Caracterização sociográfica dos entrevistados

Entrevistado	Tempo na DGP/SC	Categoria
A	Igual ou inferior a 3 anos	Técnico Superior
B	Igual ou inferior a 3 anos	Técnico Superior
C	Igual ou inferior a 3 anos	Técnico Superior
D	Superior a 3 e igual a 9 anos	Técnico Superior
E	Superior a 3 e igual a 9 anos	Assistente Técnico
F	Igual ou inferior a 3 anos	Técnico Superior
G	Igual ou inferior a 3 anos	Técnico Superior
H	Igual ou inferior a 3 anos	Assistente Técnico
I	Entre 10 e 15 anos	Assistente Técnico
J	Igual ou inferior a 3 anos	Assistente Técnico

Fonte: Elaboração Própria, 2025

A apresentação sucinta da informação visa não só respeitar as exigências legais de proteção de dados, como também garantir a integridade ética do processo de investigação. A caracterização sociodemográfica assume, contudo, particular relevância, pois permite contextualizar os discursos produzidos, facilitando a compreensão das percepções e significados atribuídos às experiências laborais pelos entrevistados.

4.1 Discussão dos Resultados Obtidos

Na presente secção do estudo de caso, procedeu-se à análise dos temas explorados nas entrevistas realizadas junto dos trabalhadores dos SC/DGP do IPS. A análise seguiu a estrutura previamente delineada no guião da entrevista (Apêndice II).

Num primeiro momento, efetuou-se uma breve caracterização dos participantes, com destaque para a sua perceção relativamente aos riscos psicossociais, o tempo de permanência nos SC e a forma como descrevem o seu quotidiano de trabalho. Seguidamente, foram identificadas as situações mais desafiantes no exercício das funções, bem como os fatores que, do ponto de vista dos trabalhadores, potenciam o surgimento de riscos psicossociais.

Posteriormente, foi analisado o impacto destes riscos na saúde física e psicológica dos trabalhadores, no seu bem-estar geral e na motivação profissional, assim como na perceção do desempenho individual e coletivo dos SC. Procurou-se igualmente compreender de que forma tais fatores influenciam o grau de envolvimento dos trabalhadores e a sua ligação às funções desempenhadas.

O terceiro eixo da análise centrou-se nas perceções dos entrevistados relativamente às condições físicas e organizacionais, às relações interpessoais e às práticas de gestão do IPS, evidenciando como estes aspetos influenciam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a construção de um ambiente laboral saudável.

De seguida, foram examinadas as medidas já implementadas no IPS no âmbito da prevenção e mitigação de riscos psicossociais, com o objetivo de avaliar a sua eficácia na promoção do bem-estar e na conciliação entre vida profissional e pessoal.

Por último, foram discutidas as propostas de ações e estratégias de mitigação apresentadas pelos trabalhadores, procurando alinhá-las com as necessidades e especificidades da instituição. As recomendações incidiram, sobretudo, na melhoria das condições físicas e organizacionais, na redução do *stress* laboral, na promoção de um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal e no reforço de uma cultura organizacional orientada para a prevenção dos riscos psicossociais.

4.1.1 Caracterização dos entrevistados e identificação dos principais fatores de riscos psicossociais que afetam os trabalhadores dos Serviços Centrais do IPS

Os dez entrevistados apresentam percursos profissionais diversos, que variam entre pouco mais de um ano e mais de três décadas. Esta heterogeneidade mostrou-se particularmente enriquecedora para a investigação, uma vez que permitiu reunir percepções diferenciadas acerca do quotidiano laboral e dos fatores de risco psicossocial. De forma transversal, as respostas evidenciam que a experiência de trabalho é amplamente marcada pela natureza administrativa e procedimental das funções, ainda que se observe variação em função da antiguidade e da especificidade da área de atuação. Alguns profissionais valorizam a diversidade e a dinâmica do quotidiano, como o Entrevistado A, que referiu que os seus dias *“dependem do volume de processos ativos”* ou o Entrevistado D, que descreveu o trabalho como *“dinâmico, com várias tarefas administrativas e de apoio (...) muitas vezes com prazos curtos e exigentes”*. Também o Entrevistado C reforçou que, embora existam rotinas, *“o dia nunca é exatamente igual, porque surgem sempre situações urgentes e imprevistos”*. Em contraste, outros referem monotonia e burocracia, como o Entrevistado J, que destacou que *“é tudo à base de trabalho administrativo”* ou o Entrevistado F, que caracterizou o dia como *“relativamente previsível”*. O Entrevistado I, com 35 anos de experiência, confirmou esta percepção ao afirmar que *“passo o tempo a tratar de documentos e processos, sempre muito ligado ao papel”*. Assim, enquanto alguns entrevistados (A, C, D) valorizam dinamismo, outros (F, I, J) associam a rotina a monotonia e carga burocrática. Esta diversidade confirma a análise de Areosa (2014), que evidencia como a antiguidade e o contexto moldam a percepção dos riscos psicossociais, podendo funcionar como fator protetor ou, pelo contrário, de desgaste. Este resultado está também alinhado com a perspetiva de Cox & Griffiths (2005), que identificam na organização e desenho das funções elementos determinantes para a experiência subjetiva de *stress*.

Outro aspeto transversal é a presença de tarefas inesperadas e solicitações urgentes, que introduzem instabilidade no planeamento diário. O Entrevistado E sublinhou que *“os períodos mais críticos são os inícios de semestre: o volume de trabalho aumenta e há pressão para fechar os processos”*, enquanto o Entrevistado G referiu ter de gerir *“três caixas de e-mail”* em simultâneo, a par de reuniões e outros processos administrativos. O Entrevistado H destacou a sobrecarga provocada pela dimensão reduzida da equipa e a pressão permanente de prazos. Assim, verificamos que o quotidiano oscila entre percepções de dinamismo e de rotina marcada pela burocracia, com a sazonalidade e os imprevistos a alterar o planeamento diário. Esta realidade liga-se diretamente ao modelo Demanda-Controllo-Suporte (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990), segundo o qual a combinação de exigências elevadas com

autonomia reduzida e suporte limitado potencia *stress* e fadiga. Também Leka & Cox (2008) destacam a importância de intervir ao nível da organização do trabalho para reduzir a incerteza e aumentar a previsibilidade, prevenindo riscos psicossociais.

Quando questionados sobre as situações mais desafiantes, os entrevistados convergiram em apontar a pressão dos prazos e a sobrecarga de tarefas como principais fatores de *stress*. O Entrevistado A relatou “*tarefas inesperadas (...) concluídas num prazo muito curto*”, o Entrevistado B destacou “*o nível de rigor exigido com prazos muito curtos*”, o Entrevistado C reforçou que “*não há margem de manobra*” devido a exigências legais e o Entrevistado D associou a sobrecarga à falta de informação atempada. O Entrevistado E referiu que, em picos, quase não existem pausas, aumentando o risco de lapsos. O Entrevistado H evidenciou a pressão dos prazos pela responsabilidade que implicam, enquanto o Entrevistado I reforçou a dificuldade em evitar acumulação. O Entrevistado J acrescentou a má distribuição de tarefas e a priorização variável como fontes de pressão. Já o Entrevistado F relativizou, referindo sentir um “*stress saudável*”, o que ilustra a distinção entre *eustress* e *distress* (OIT, 2021). Esta evidência empírica confirma resultados de estudos recentes na AP: Bento (2022) identificou ritmos intensos e prazos apertados como riscos severos, agravados pela escassez de recursos humanos, enquanto a EU-OSHA (2022) indica a pressão temporal e a carga de trabalho excessiva como fatores psicossociais predominantes a nível europeu.

Os entrevistados também destacaram características organizacionais potenciadoras de risco. O Entrevistado A apontou a falta de reconhecimento e de clareza nas prioridades, observando que “*parece que tudo é urgente*”. O Entrevistado B mencionou o excesso de burocracia e a ausência de valorização, enquanto o Entrevistado C reforçou que a burocracia, associada a prazos curtos, contribui para o desgaste. O Entrevistado D acrescentou falhas de comunicação entre serviços que originam “*ruídos: processos voltam atrás e perde-se tempo*” e o Entrevistado J mencionou a falta de empatia da chefia e funções pouco claras como fatores de frustração. O Entrevistado H salientou a sobrecarga estrutural resultante de equipas reduzidas e o Entrevistado I apontou interrupções constantes. Condições físicas também surgiram, como iluminação insuficiente e falhas de climatização (Entrevistado F) e a acumulação de processos que gera desmotivação (Entrevistado G). As perceções recolhidas distribuem-se pelas categorias sistematizadas pela DGS (2021): (i) natureza, conteúdo e carga de trabalho; (ii) condições, organização e duração do tempo de trabalho; (iv) dinâmicas relacionais no contexto laboral; (v) articulação entre a vida profissional, familiar, social e cultural, evidenciando a natureza multifatorial do risco. Este conjunto de fatores corresponde ao que a literatura identifica como riscos psicossociais críticos: baixa valorização e recompensas desproporcionais (Siegrist, 1996; Maslach & Leiter, 2016), ambiguidade de

papéis e comunicação deficiente (Cooper, Quick & Schabracq, 2009) e condições físicas inadequadas que interagem com riscos psicossociais (EU-OSHA, 2007; EU-OSHA, 2022). A discrepância entre esforço investido e reconhecimento percebido, salientada em várias entrevistas, é consistente com o modelo Desequilíbrio Esforço–Recompensa (Siegrist, 1996). As exigências elevadas, associadas a autonomia limitada, a défices de comunicação e de reconhecimento e a constrangimentos ergonômicos (agravados por picos sazonais de trabalho e por práticas de hiperconectividade), configuram um perfil de risco que se alinha com os referenciais de Karasek (1979), Siegrist (1996), DGS (2021) e EU-OSHA (2022).

4.1.2 Avaliação do impacto dos riscos psicossociais na saúde, bem-estar e desempenho

Os entrevistados foram unânimes em reconhecer que os riscos psicossociais se manifestam sobretudo na esfera psicológica, traduzindo-se em ansiedade, irritabilidade e dificuldade de recuperação emocional. O Entrevistado A referiu que *“é difícil desligar do trabalho em períodos de maior pressão, o que prejudica também a minha vida pessoal”*, enquanto o B salientou que a elevada carga de trabalho *“afeta sobretudo a saúde mental, principalmente quando o volume é grande e existe muita pressão”*. Estas perceções vão ao encontro das evidências que associam contextos de sobrecarga e pressão contínua ao aumento de ansiedade, depressão e *burnout* (ACT, 2012; OMS, 2019).

Apesar disso, vários participantes mencionam que a exaustão mental é inseparável de consequências físicas. O Entrevistado C descreveu um processo acumulativo: *“é uma bola de neve: o stress psicológico junta-se ao desgaste físico e tudo influencia o nosso equilíbrio”*, enquanto o D apontou manifestações simultâneas: *“fadiga, dificuldade de concentração, dores musculares e perturbações do sono”*. O Entrevistado E acrescentou que a pressão interfere até no descanso, explicando que *“fico a pensar no que fiz e no que falta fazer, o que prejudica o sono”*. A articulação entre fadiga mental, distúrbios de sono e sintomas musculoesqueléticos é amplamente documentada, refletindo a interdependência entre saúde física e psicológica (Maslach & Leiter, 2016; OMS, 2019).

Nos entrevistados mais experientes, os efeitos físicos foram ainda mais marcantes. O Entrevistado H relatou dores de costas e tensão nos ombros associadas ao trabalho sedentário prolongado e o I destacou inadequações ergonômicas: *“as cadeiras (...) não são adequadas. Essa situação gera dores na coluna e nas pernas”*. Estas queixas confirmam que fatores psicossociais e condições físicas interagem, amplificando os riscos (EU-OSHA, 2022). Ainda que alguns, como o Entrevistado G, afirmem conseguir *“desligar”* no final do dia, quase

todos referiram sinais de desgaste corporal, revelando que a acumulação de exigências acaba por se refletir no corpo.

Ao nível do desempenho, o impacto foi igualmente evidente. O Entrevistado A afirmou que, em momentos de sobrecarga, *“a minha motivação não é a mesma, nem a concentração”*, enquanto o C sublinhou que *“se não estamos a 100%, não conseguimos dar o nosso melhor”*. O Entrevistado D acrescentou que *“sob pressão elevada cometem-se mais erros, a capacidade de resposta diminui”* e o E reforçou que a falta de concentração leva a lapsos mesmo em tarefas rotineiras. O Entrevistado H observou que, em cenários de sobrecarga, *“não há tempo para refletir ou melhorar processos. Limitamo-nos a cumprir prazos e tarefas, e isso reduz a qualidade do trabalho”*. Estes testemunhos estão alinhados com Schaufeli (2014), que associa a gestão deficiente dos riscos psicossociais a absentismo, presentismo e perda de qualidade nos resultados.

A questão da motivação surgiu estreitamente ligada à perceção de reconhecimento. O A afirmou que *“quando não há reconhecimento pelo esforço, a motivação diminui”*, enquanto o B destacou que a falta de valorização e as falhas de comunicação reduzem o envolvimento. O Entrevistado E observou que *“a motivação depende muito do reconhecimento. Quando existe, fico mais envolvido e com mais vontade de trabalhar; quando não existe, desanimo”*.

O Entrevistado H partilhou que *“é difícil manter o entusiasmo quando a pressão nunca diminui e o reconhecimento nem sempre aparece”* e o Entrevistado J concluiu que *“a falta de reconhecimento é o que mais desmotiva”*. Estes relatos confirmam a pertinência do modelo Desequilíbrio Esforço–Recompensa (Siegrist, 1996), que evidencia a frustração resultante de uma relação desajustada entre investimento e retorno, e de Maslach & Leiter (2016), que apontam a valorização como fator essencial na prevenção do esgotamento, bem como de Gil-Monte (2012), que destaca a importância do reconhecimento e das oportunidades de progressão.

Apesar deste cenário, alguns entrevistados (F e G) valorizaram o apoio entre colegas como elemento que suaviza os efeitos da pressão. Esta dimensão social, reconhecida no modelo Demanda–Controlo–Suporte (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990), evidencia que, embora a sobrecarga e os prazos sejam fonte de desgaste, a cooperação e a solidariedade entre pares podem funcionar como fatores de resiliência. De facto, as relações interpessoais configuram-se como um pilar determinante: enquanto vínculos saudáveis e colaborativos fomentam motivação e um clima organizacional equilibrado, ambientes marcados por conflitos, assédio ou discriminação estão fortemente associados a ansiedade, depressão e insatisfação laboral (Ross & Altmaier, 1994; Couvaneiro & Soares, 2014).

4.1.3 Recolha de percepções dos trabalhadores sobre condições laborais, relações interpessoais e práticas de gestão

As percepções dos entrevistados sobre as condições laborais revelaram fragilidades sobretudo ao nível dos aspetos físicos e ergonómicos, nomeadamente climatização, mobiliário e equipamentos. O Entrevistado A observou que “*os monitores (...) são pequenos e de má qualidade*” e que o ar-condicionado portátil “*não refresca nada*”, percepção partilhada pelo Entrevistado C, que acrescentou o ruído constante do equipamento. O E referiu que “*no inverno a sala é fria e no verão muito quente*”, destacando ainda cadeiras inadequadas e iluminação insuficiente, enquanto o F reforçou que “*a climatização continua a falhar (...) e a iluminação é insuficiente*”. O I também apontou a inadequação das cadeiras, relacionando a má ergonomia com dores físicas e o G chamou a atenção para desigualdades de condições entre serviços, mencionando diferenças em cadeiras e monitores. Estes testemunhos confirmam a importância de infraestruturas físicas adequadas para a prevenção dos riscos psicossociais, uma vez que condições ambientais desfavoráveis podem intensificar o desconforto e agravar a percepção de carga mental (EU-OSHA, 2022; DGS, 2021).

Apesar destas carências, foram reconhecidos aspetos positivos de natureza organizacional, como a flexibilidade de horário e o teletrabalho. Os Entrevistados A, C e G destacaram que o horário flexível e o teletrabalho ajudam bastante a conciliar a vida profissional e pessoal e o E acrescentou que estas medidas permitem algum equilíbrio, mesmo não eliminando os efeitos do desconforto físico. Estes relatos vão ao encontro da análise de Maslach & Leiter (2016), que salientam a conciliação entre vida profissional e pessoal como um dos eixos centrais da prevenção do *burnout*. Do mesmo modo, a EU-OSHA (2022) tem sublinhado que a promoção de políticas de flexibilidade constitui um recurso organizacional protetor que pode mitigar riscos associados a condições físicas deficitárias.

No domínio das relações interpessoais, os discursos revelam uma clara distinção entre os laços entre colegas e a relação com as chefias. Os Entrevistados A, B, C, E, F e J foram unânimes ao afirmar que as relações entre colegas são positivas, existindo cooperação e apoio mútuo, destacando espírito de equipa e entreajuda. O G confirmou sentir apoio não apenas das colegas, mas também da chefia direta, enquanto o H frisou que “*esse apoio é essencial para aguentar a pressão*”. O Entrevistado I sintetizou esta percepção ao afirmar que “*existe um ambiente saudável e positivo (...) uma das razões para eu continuar na instituição*”. Estes testemunhos ilustram a relevância do suporte social no trabalho, fator protetor que, segundo o modelo Demanda–Controlo–Suporte de Karasek (1979), modera os efeitos da sobrecarga, funcionando como recurso crítico de resiliência.

No entanto, a relação com as chefias foi percebida como mais distante e insuficiente. O Entrevistado A referiu “*falta de feedback e reconhecimento*”, enquanto o B e C destacaram a comunicação fragmentada, que mencionam passar por várias pessoas até chegar ao interlocutor final. O Entrevistado D reforçou que “*a comunicação poderia ser mais clara e estruturada*” e o J fala sobre a “*falta de diálogo e de reuniões regulares*”, que geram frustração e desalinhamento. Estas percepções refletem os riscos associados à ambiguidade de papéis e à comunicação deficiente, já destacados por Cooper, Quick & Schabracq (2009), que apontam falhas de *feedback* e de valorização como fatores geradores de *stress* e desmotivação.

Relativamente às práticas de gestão, os testemunhos apresentaram leituras distintas. O Entrevistado A reconheceu algum diálogo, mas considerou-o “*insuficiente*”, sugerindo maior frequência de reuniões específicas para abordar problemas. O Entrevistado B descreveu a gestão como “*reativa, quando já surgiram problemas*”, visão corroborada por C, que defendeu “*maior proximidade entre trabalhadores e chefias*” e clareza na definição de prioridades. O Entrevistado D admitiu que houve evolução, impulsionada pelas chefias intermédias, mas reconheceu que “*o reconhecimento e a valorização nem sempre chegam a todos*”. O H foi mais crítico ao dizer que “*faltam reforço de pessoal e maior valorização do trabalho feito*”. Em contrapartida, o Entrevistado I mostrou-se satisfeito, considerando as iniciativas adequadas. Esta diversidade confirma que, embora existam práticas positivas, predomina a percepção de que as respostas de gestão são ainda insuficientes para prevenir riscos psicossociais. A literatura corrobora estas percepções: Schaufeli (2014) argumenta que práticas de gestão limitadas ao controlo de tarefas, sem valorização ou comunicação efetiva, aumentam o risco de absentismo e desmotivação, enquanto Siegrist (1996) explica que a ausência de reconhecimento reforça a discrepância esforço–recompensa, potenciando frustração e *burnout*.

Em síntese, emergem três linhas centrais: (i) condições físicas ainda deficitárias, parcialmente compensadas por medidas de flexibilidade organizacional; (ii) relações interpessoais fortemente protetoras entre colegas, mas fragilizadas pelo distanciamento e comunicação insuficiente das chefias; (iii) práticas de gestão vistas como reativas e pouco valorizadoras, apesar de melhorias pontuais. Este quadro reforça a necessidade de uma abordagem integrada da prevenção dos riscos psicossociais, que articule o investimento em condições físicas adequadas com políticas organizacionais sustentáveis e estilos de liderança participativos, centrados na comunicação e no reconhecimento (Maslach & Leiter, 2016; EU-OSHA, 2022; ACT, 2022).

4.1.4 Análise as medidas já existentes no IPS para lidar com os riscos psicossociais

Os entrevistados reconheceram a existência de um conjunto diversificado de medidas implementadas pelo IPS para promover o bem-estar e mitigar os riscos psicossociais, referindo sobretudo o programa Desenvolver+, as formações, o teletrabalho e a flexibilidade horária. O Entrevistado A afirmou ter recebido *“infografias com dicas de saúde e bem-estar”* e participado em formações, embora tenha notado a dificuldade de conciliar a participação com a carga de trabalho. O Entrevistado B destacou as *“formações em gestão do tempo e organização do trabalho”*, acrescentando que beneficiou de materiais ergonómicos, como cadeiras e apoios de pés. Já o C salientou *“formações, webinars, encontros de equipa e o team building anual”*, enquanto o D valorizou campanhas de sensibilização, infografias mensais e medidas de conciliação, referindo o *“horário flexível, com entrada até às 10h30 e saída a partir das 16h30”*. O Entrevistado E reforçou a diversidade das iniciativas, mencionando *“ações de sensibilização e formações na área da saúde; teletrabalho dois dias por semana; iniciativas de bem-estar; apoio psicológico a preços acessíveis; e o ginásio do IPS, com aulas como pilates”*. Em linha semelhante, o Entrevistado F sublinhou conhecer *“as iniciativas de saúde e bem-estar, com partilha de dicas úteis”* e destacou o impacto positivo do teletrabalho na conciliação, enquanto o G reforçou a relevância do programa Desenvolver+, referindo que *“recebemos infografias e informações ligadas à saúde no trabalho”*. Ainda que o H tenha reconhecido rastreios e campanhas, foi mais crítico ao afirmar que *“não são específicas para os riscos psicossociais, nem respondem diretamente aos problemas que enfrentamos”*. O Entrevistado I mencionou o teletrabalho e o programa Desenvolver+, referindo, contudo, que *“pela exigência do meu trabalho, não tenho tido muito tempo para acompanhar”*. Já o Entrevistado J afirmou conhecer o programa Desenvolver+, destacando ainda a existência de formações ligadas à segurança no trabalho e ao bem-estar, bem como a possibilidade de teletrabalho duas vezes por semana e o horário flexível.

No que respeita à eficácia, a avaliação foi globalmente positiva, ainda que com reservas. O Entrevistado A considerou que *“as formações têm menos impacto porque nem sempre conseguimos participar”*, enquanto o D observou que *“têm impacto positivo, mas nem sempre chegam a todos nem têm continuidade”*. O Entrevistado H reforçou esta perceção crítica, ao afirmar que *“são importantes, mas não resolvem o essencial. Continuamos com os mesmos prazos, o mesmo volume, a mesma pressão”*. Em contraste, outros entrevistados expressaram maior satisfação: o Entrevistado E defendeu que *“o teletrabalho tem impacto na conciliação: reduz deslocações e cansaço”*, o F acrescentou que *“permite maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional”* e o G sublinhou que *“as ações implementadas têm sido*

eficazes, na medida em que promovem sensibilização e incentivam práticas de bem-estar”. Também o Entrevistado I destacou que “*estas iniciativas são muito valorizadas*” pelos colegas, enquanto o J concluiu que “*melhoraram as condições físicas de trabalho, reforçaram a sensibilização para a saúde e deram mais flexibilidade*”. Esta diversidade de perceções ilustra que, embora as medidas sejam reconhecidas e valorizadas, a sua eficácia é parcial e não atinge os fatores estruturais que geram desgaste. Tal confirma o que a EU-OSHA (2022) tem vindo a destacar: programas de bem-estar são úteis, mas quando não são acompanhados por transformações organizacionais profundas, o seu impacto é limitado. Do mesmo modo, Maslach e Leiter (2016) defendem que só o equilíbrio entre exigências, recursos e reconhecimento permite prevenir o *burnout*, enquanto Leka e Jain (2010) sublinham que ações isoladas, não integradas numa estratégia organizacional, dificilmente reduzem riscos de forma duradoura.

Quanto às propostas de melhoria, os entrevistados apresentaram duas linhas principais. A primeira aponta para o reforço das medidas já existentes, como aumentar a frequência das atividades de *team building* (C e D), garantir maior acesso às formações (A e B), alargar ou tornar mais flexível o regime de teletrabalho (C, D, E, G) e manter os investimentos em ergonomia (J). A segunda sugere novas soluções, como reforço do apoio psicológico (A e J), promoção de pausas saudáveis e maior autonomia na organização das tarefas (F), definição de regras claras sobre comunicações fora de horas (E) e até propostas inovadoras, como a semana de quatro dias (B e I). Estas sugestões vão ao encontro das recomendações da ACT (2022), que defende a integração da prevenção primária nos planos organizacionais, e da Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020), que sublinha a importância de conjugar medidas de apoio individual com mudanças estruturais no trabalho. Do mesmo modo, o modelo de Siegrist (1996) ajuda a compreender como a ausência de reconhecimento reduz a motivação, sugerindo que as chefias devem adotar práticas consistentes de valorização para reforçar o envolvimento dos trabalhadores.

Os resultados mostram que o IPS já dispõe de um conjunto sólido de iniciativas, centradas na sensibilização, na conciliação e em algumas melhorias ergonómicas. Porém, apesar de reconhecidas como positivas, estas medidas não são suficientes para eliminar os fatores estruturais que alimentam os riscos psicossociais, como prazos curtos, sobrecarga de trabalho e défices de comunicação. Tal como defendem a ACT (2022), a EU-OSHA (2022) e Maslach e Leiter (2016), a prevenção eficaz exige uma abordagem integrada, que combine ações de sensibilização com transformações organizacionais sustentadas, capazes de alinhar os objetivos institucionais com o bem-estar dos trabalhadores.

4.1.5 Propor ações e estratégias de mitigação, alinhadas com as necessidades e especificidades da instituição

As entrevistas revelaram um conjunto consistente de propostas de melhoria, divididas entre condições físicas e aspetos organizacionais, mostrando que os trabalhadores reconhecem o esforço da instituição, mas sentem que persistem fragilidades que afetam o seu bem-estar. Ao nível das condições físicas, o Entrevistado A salientou a importância de *“realizar reuniões regulares para alinhar as tarefas e melhorar os equipamentos, como monitores de melhor qualidade”*, acrescentando que *“o ar-condicionado portátil não é suficiente”*. De forma convergente, o Entrevistado C reforçou que *“como estamos muitas pessoas na mesma sala, o ambiente torna-se desconfortável”* e o F apontou como prioridade *“melhorar a iluminação e resolver a situação da climatização”*. O Entrevistado G trouxe ainda a preocupação com a equidade, defendendo que era necessário *“uniformizar mais”* os equipamentos e mobiliário, para que não existam disparidades entre serviços, enquanto o Entrevistado I sugeriu uma *“avaliação caso a caso, adaptando o mobiliário às necessidades físicas de cada trabalhador”*. Estas recomendações refletem a relevância atribuída à ergonomia e às condições ambientais, aspetos que, embora não sejam riscos psicossociais em si mesmos, potenciam o mal-estar e a perceção de sobrecarga quando descurados. A EU-OSHA (2022) e a DGS (2021) alertam que iluminação deficiente, climatização inadequada e mobiliário desajustado amplificam a fadiga, aumentam o risco de problemas musculoesqueléticos e agravam o impacto dos fatores psicossociais. Assim, auditorias ergonómicas regulares e a uniformização dos recursos técnicos surgem como medidas prioritárias de mitigação.

Em paralelo, surgiram propostas que apontam para transformações organizacionais. O Entrevistado C defendeu a necessidade de *“simplificar procedimentos”*, considerando que *“o excesso de burocracia torna tudo mais lento e desgastante”*. O E sugeriu *“reuniões rápidas semanais para alinhar prioridades”*, enquanto o Entrevistado H sublinhou que *“somos poucos para o volume de trabalho”*, relacionando a insuficiência de recursos humanos com a intensificação da pressão diária. Estes testemunhos dialogam diretamente com o modelo Demanda–Controlo–Suporte (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990), que demonstra que elevadas exigências, combinadas com autonomia reduzida e baixo suporte, geram *stress* e fadiga. Nesse sentido, a simplificação administrativa, reforço de equipas e mecanismos claros de planeamento assumem-se como estratégias organizacionais fundamentais para reduzir a sobrecarga e prevenir o *burnout*.

As propostas também incidiram na promoção do equilíbrio entre vida profissional e pessoal. O Entrevistado A defendeu “*manter o teletrabalho e o horário flexível*”, acrescentando a necessidade de “*reforçar o apoio psicológico*”. O Entrevistado J sugeriu “*promover pequenas pausas ao longo do dia, reforçar os recursos de apoio psicológico e alargar o teletrabalho a mais um dia por semana*”. O Entrevistado B propôs ir mais longe, defendendo “*três dias de teletrabalho e dois presenciais*” e sugerindo que o IPS fosse pioneiro na “*semana de quatro dias*”. Esta ideia, também apoiada pelo I, revela a abertura a modelos inovadores de organização do tempo de trabalho, que têm vindo a ser discutidos na União Europeia como mecanismos para aumentar a produtividade e reduzir os riscos psicossociais (EUROFOUND, 2021). Outros participantes sugeriram estratégias de gestão de stress: o Entrevistado C destacou a importância de “*definir prioridades de forma clara, porque muitas vezes tudo é considerado urgente*”, o E reforçou a necessidade de “*pequenas pausas ao longo do dia*” e o F propôs “*mais pausas ativas e convívios de equipa*”. O Entrevistado G defendeu a introdução de “*ginástica laboral*” e o H sugeriu “*formações de gestão de stress adaptadas à nossa realidade*”. Estas recomendações confirmam a pertinência das medidas de prevenção secundária destacadas pela Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020), que defendem que as organizações devem disponibilizar recursos de apoio e capacitação para que os trabalhadores desenvolvam estratégias eficazes de *coping*, complementando, mas não substituindo, as mudanças estruturais.

No plano da gestão, emergiram três prioridades centrais: reforço da comunicação, valorização do reconhecimento e maior proximidade das chefias. O Entrevistado A sugeriu “*promover mais atividades de equipa e momentos de partilha informal*”, visão partilhada pelo Entrevistado G, que acrescentou a utilidade de iniciativas como o “*Job Shadowing*”⁴. O Entrevistado B defendeu a criação de “*espaços de escuta regulares junto das equipas*” e critérios claros de comunicação, enquanto o E reforçou a importância de “*feedback após os períodos de maior trabalho*”. O reconhecimento surgiu como ponto crítico: o Entrevistado C observou que “*é fácil apontar os erros, mas o trabalho bem feito muitas vezes passa despercebido*”, o D defendeu que a valorização deveria ser também “*em termos remuneratórios*” e o H lamentou que “*muitas vezes só se fala quando há um problema, mas quando tudo corre bem, o esforço passa despercebido*”. Estes depoimentos confirmam a pertinência do modelo Desequilíbrio Esforço–Recompensa de Siegrist (1996), que mostra como a discrepância entre investimento e reconhecimento agrava o risco de *burnout*, e de Maslach e Leiter (2016), que destacam o reconhecimento como eixo essencial para a motivação e o envolvimento. Todavia, algumas vozes foram mais otimistas: o Entrevistado I

⁴ Prática de aprendizagem em que um trabalhador observa diretamente o trabalho de um profissional experiente para compreender as suas funções.

destacou a importância de “*dar continuidade ao caminho que tem sido feito até aqui*” e o J sugeriu reforçar a cooperação institucional com “*reuniões interserviços em todas as divisões*”.

Na questão final, alguns entrevistados aproveitaram para reforçar críticas e sugestões, enquanto outros manifestaram satisfação com a instituição. O Entrevistado D alertou para os riscos do *multitasking*⁵, considerando que “*não é um benefício, e sim um risco*”, e o E defendeu “*mais estudos internos para conhecer melhor a realidade dos trabalhadores*”, visão partilhada por J, que acrescentou que “*este tipo de estudos devia ser feito mais vezes, para perceber como os trabalhadores se sentem e melhorar o ambiente de trabalho*”. Em contrapartida, o F concluiu: “*Apesar de haver sempre pontos a melhorar, considero o IPS um bom sítio para trabalhar*”, e o I reforçou a sua pertença institucional: “*Se assim não fosse, não teria permanecido 35 anos na instituição*”.

Em síntese, os resultados mostram que as estratégias de mitigação devem atuar em três frentes complementares: (i) melhorar as condições físicas e ergonómicas, uniformizando recursos e garantindo conforto ambiental; (ii) transformar processos organizacionais, simplificando burocracias, clarificando prioridades e reforçando recursos humanos; e (iii) investir em práticas de gestão mais próximas e valorizadoras, centradas na comunicação e no reconhecimento. Estas propostas estão em linha com as orientações da ACT (2022) e da EU-OSHA (2022), que defendem que a prevenção eficaz dos riscos psicossociais requer uma abordagem integrada, onde medidas físicas, organizacionais e relacionais se articulam de forma sustentada para criar ambientes de trabalho saudáveis, motivadores e resilientes.

⁵ Realização simultânea de múltiplas tarefas, dividindo a atenção e os recursos cognitivos entre diferentes atividades.

5 Mitigação dos Riscos Psicossociais nos Serviços Centrais do Instituto Politécnico de Setúbal

De acordo com a OIT (2012), a eficácia da prevenção de acidentes e doenças profissionais depende da integração de práticas de gestão alinhadas com os objetivos organizacionais e as necessidades dos trabalhadores. Já em 2009, a OIT evidenciava que a eficácia depende da participação ativa de todos os intervenientes, bem como da adequada contextualização das medidas adotadas.

A prevenção dos riscos psicossociais e o desenvolvimento de ambientes de trabalho saudáveis deve ser privilegiada pelos serviços de saúde ocupacional de modo a assegurar a conciliação do trabalho e da vida familiar e potenciar o equilíbrio emocional, a robustez psíquica e a capacitação para o desempenho (DGS, 2021).

A OMS (2020) apresentou um novo conceito de ambiente de trabalho saudável, definindo-o como aquele em que trabalhadores e gestores colaboram num processo contínuo de melhoria, integrando a proteção e a promoção da segurança, da saúde e do bem-estar, enquanto asseguram a sustentabilidade do ambiente laboral.

O bem-estar é um conceito multidimensional e subjetivo, que varia de indivíduo para indivíduo e depende de vários fatores. No contexto laboral, está associado ao grau de satisfação com o trabalho desempenhado. Azevedo (2023) defende que a satisfação influencia o desempenho e o compromisso do trabalhador com a organização. O bem-estar divide-se em três dimensões: psicológica, física e social.

O bem-estar psicológico relaciona-se com a saúde mental e pode ser comprometido por fatores como ansiedade, *stress*, fadiga ou depressão, que reduzem a motivação e o desempenho. O bem-estar físico refere-se às condições de saúde e hábitos de vida, incluindo alimentação, prática de exercício físico e prevenção de doenças crónicas. Já o bem-estar social depende da qualidade das relações no trabalho, podendo gerar sentimentos positivos, como cooperação, ou negativos, como rivalidade (Azevedo, 2023).

A gestão dos riscos psicossociais pode ser enquadrada em três níveis de prevenção. No nível de prevenção primária, o objetivo é atuar sobre as causas, eliminando ou reduzindo os fatores de risco antes que estes se manifestem. Isso passa pela organização clara do trabalho, definição de processos, formação e desenvolvimento de competências, bem como pela criação de um clima de apoio social (Cox et al., 2000; Leka et al., 2008; DGS, 2021). A prevenção secundária procura reforçar a capacidade individual dos trabalhadores para lidar com situações de *stress*, que permitem gerir riscos quando estes não podem ser eliminados

(Leka et al., 2008; EU-OSHA, 2014; DGS, 2021). Por fim, a prevenção terciária aplica-se quando os efeitos dos riscos já se manifestaram, devendo ser disponibilizados apoios, de forma a reduzir danos, apoiar a recuperação e prevenir recaídas (Leka et al., 2008; EUROFOUND & EU-OSHA, 2014; WHO, 2022).

Neste sentido, Roussos (2023) acrescenta que a gestão adequada dos riscos psicossociais não deve ser vista apenas como uma medida corretiva, mas como parte integrante das boas práticas organizacionais. Uma abordagem sólida reflete-se não só na saúde dos trabalhadores, mas também na excelência em gestão, no fortalecimento da liderança e no aumento da reputação institucional, funcionando como sinal de responsabilidade social das organizações.

Após o diagnóstico realizado, verificou-se que os entrevistados apresentam níveis elevados de ritmo de trabalho, associados tanto à intensidade como ao volume de tarefas. Este padrão é transversal às diferentes funções desempenhadas nos SC, mas manifesta-se de forma particular em períodos críticos, como os inícios de semestre, quando a pressão para fechar processos se intensifica e o tempo para executar tarefas se comprime (Entrevistado E). Para muitos, esta exigência acrescida conduz a um sentimento de constante reorganização das prioridades, com impacto direto no bem-estar (Entrevistados A, C, H).

Em simultâneo, emergem riscos psicossociais ligados ao excesso de burocracia e à rigidez processual, frequentemente apontados como fatores de desgaste e de monotonia (Entrevistados C, D, J). A sobreposição de funções e a falta de clareza nas prioridades agravam esta perceção, levando alguns a sentir que “*tudo é urgente*”, o que dificulta o planeamento e aumenta a sensação de perda de controlo (Entrevistados A, C, E).

Outro fator crítico prende-se com a falta de reconhecimento e de *feedback* regular. Vários entrevistados referiram que o esforço muitas vezes passa despercebido, enquanto os erros são rapidamente assinalados (Entrevistados C, D, H). Esta ausência de valorização, conjugada com a pressão dos prazos, foi identificada como um dos elementos mais desmotivadores e potenciadores de desgaste emocional (Entrevistados A, B, J).

Do ponto de vista físico, os relatos apontam para condições de trabalho insuficientes em termos de climatização, iluminação e ergonomia, com vários entrevistados a mencionar dores de costas, tensão nos ombros e fadiga ocular devido a equipamentos inadequados (Entrevistados A, C, F, G, I). Estas condições, embora não constituam por si mesmas riscos psicossociais, intensificam a perceção de mal-estar e criam um ciclo cumulativo de fadiga que fragiliza a saúde mental.

As falhas de comunicação entre serviços e chefias surgiram igualmente como fator recorrente. A ausência de orientações claras gera retrabalho, duplicação de esforços e “ruídos” que minam a eficiência (Entrevistado D). Este déficit comunicacional, somado à sobrecarga, foi identificado como fonte de *stress* e frustração adicionais.

Assim, os fatores de risco identificados (sobrecarga em períodos críticos, burocracia excessiva, falta de reconhecimento, condições físicas deficitárias e falhas de comunicação) combinam-se para produzir consequências evidentes: cansaço físico (dores musculares, fadiga, problemas de visão) e impactos psicológicos (ansiedade, insônia, irritabilidade, dificuldade em desligar e risco de *burnout*). Estas percepções confirmam que mudanças organizacionais, mesmo quando necessárias, são por si mesmas geradoras de *stress*, pelo que qualquer intervenção deve equilibrar a urgência de corrigir fragilidades com o cuidado de envolver os trabalhadores de forma gradual, participada e transparente.

Após o diagnóstico realizado nas entrevistas, fica claro que os trabalhadores dos SC do IPS enfrentam riscos psicossociais acentuados, decorrentes de ritmo elevado de trabalho, intensidade e volume de tarefas e exigências emocionais. Alguns períodos críticos, como o início de semestre ou prazos de fim de processo, exacerbaram estas tensões. Soma-se ao diagnóstico a sobrecarga burocrática, a falta de reconhecimento, condições físicas deficientes (climatização, mobiliário, iluminação), e lacunas de comunicação e clarificação de prioridades entre equipas e chefias.

Importa reforçar que a mitigação dos riscos psicossociais requer abordagens integradas e graduais, alinhadas com a literatura que defende a adaptação das medidas às características específicas de cada contexto organizacional. Assim, qualquer intervenção deve equilibrar a necessidade de responder aos fatores identificados com o respeito pelos recursos disponíveis, pela cultura institucional e pelo envolvimento progressivo dos trabalhadores.

Estas situações exigem medidas de mitigação que combinem três dimensões fundamentais: melhorias físicas, transformações organizacionais e fortalecimento das práticas de gestão. Com base nas entrevistas no IPS e na literatura, o que precisa de ser feito é:

- Diagnóstico formal e contínuo: avaliações periódicas dos riscos psicossociais, utilizando não só entrevistas, mas também inquéritos de clima organizacional, grupos focais e indicadores objetivos (absentismo, rotatividade, produtividade...);
- Intervenções físicas e materiais: climatização adequada, iluminação uniforme, mobiliário ergonómico ajustado às necessidades individuais; auditorias ergonómicas semestrais e/ou anuais; uniformização dos recursos entre serviços;

- Gestão de horários e conciliação trabalho-vida pessoal: possibilidade de alargamento de dias do teletrabalho, horários flexíveis, pausas regulares; explorar a possibilidade de implementar regimes híbridos e até pilotos referentes à semana de quatro dias;
- Formação e suporte psicológico: *workshops* sobre gestão de *stress*, literacia emocional e comunicação assertiva; apoio psicológico (mais) acessível e programas digitais de *mindfulness* ou *coping*;
- Cultura organizacional e reconhecimento: sistemas de *feedback* positivo frequente; valorização objetiva do desempenho (não apenas assinalar falhas); reuniões curtas de alinhamento semanais; práticas de liderança participativa e visível.
- Monitorização e revisão: relatórios internos de acompanhamento, com indicadores de progresso partilhados de forma transparente.

As propostas apresentadas decorrem da análise efetuada e representam um conjunto de possibilidades suscetíveis de consideração. Procuram constituir um contributo que apoie reflexões futuras sobre caminhos possíveis para melhorar as condições de trabalho e fortalecer o bem-estar dos trabalhadores.

6 Conclusões, limitações e sugestões de pesquisa futura

O estudo realizado nos SC do IPS confirmou que os riscos psicossociais não são uma construção abstrata, mas sim experiências concretas inscritas no quotidiano laboral, moldadas pela forma como o trabalho é organizado e gerido. Identificaram-se exigências elevadas, prazos curtos, picos de trabalho, sobreposição de funções, défices de comunicação e de reconhecimento e constrangimentos ergonómicos. Este conjunto limita a autonomia, fragiliza a capacidade de planear e gera trajetórias de *stress* persistente, fadiga, perturbações do sono e maior vulnerabilidade ao *burnout*, refletindo-se ainda na motivação, na qualidade do desempenho e no risco de erros ou retrabalho.

Apesar da prevalência destes riscos, emergiram igualmente fatores protetores que atenuam parte do desgaste, como o apoio entre colegas, a coesão das equipas, a flexibilidade horária e o teletrabalho. Estes elementos demonstram que, quando existem suporte social e políticas de conciliação, os efeitos de contextos laborais mais exigentes podem ser moderados. No entanto, os próprios participantes reconheceram que tais recursos perdem eficácia quando as causas estruturais, como o excesso de carga, défices de planeamento e comunicação, insuficiência de reconhecimento permanecem.

A leitura integrada dos resultados mostra que a experiência laboral se torna mais frágil sempre que cresce o desequilíbrio entre exigências e recursos, entre esforço e reconhecimento ou entre o que os trabalhadores esperam e o que efetivamente encontram. Igualmente relevante é a interação entre dimensões físicas e psicossociais: climatização deficiente, iluminação inadequada ou mobiliário desajustado não são riscos psicossociais em si, mas funcionam como aceleradores de mal-estar e fadiga. Também a hiperconectividade reduz o tempo de recuperação e dificulta a separação entre vida pessoal e profissional. É ainda significativo o que não surgiu: riscos como assédio moral ou sexual, conflitos interrelacionais, tecnostresse ou adição ao trabalho não foram mencionados pelos entrevistados. Esta ausência pode significar que tais fenómenos não estão presentes na realidade estudada; contudo, pode também refletir que não são reconhecidos enquanto riscos psicossociais ou que, pela natureza direta e não anónima da metodologia, os trabalhadores optaram pelo silêncio em torno de temas sensíveis. Este dado sublinha a importância de diversificar metodologias de diagnóstico, incluindo instrumentos anónimos e triangulação de fontes, de modo a captar dimensões que dificilmente emergem em entrevistas presenciais.

Em termos práticos, os resultados apontam para três linhas prioritárias de intervenção:

- i) reestruturar processos, reduzir burocracias, planificar picos críticos de trabalho, distribuir cargas de forma equilibrada e instituir regras de comunicação que protejam períodos de

recuperação; ii) fortalecer a liderança, a comunicação e o reconhecimento, através de rotinas regulares de alinhamento, *feedback* e valorização visível do trabalho realizado; iii) melhorar as condições físicas e ergonómicas, com auditorias periódicas e adaptações caso a caso. A estas dimensões estruturais devem somar-se apoios adicionais, como formações específicas em gestão de prioridades, literacia emocional e *coping*, acesso célere a apoio psicológico e manutenção de práticas de conciliação que favoreçam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

É importante salientar que o IPS tem vindo a adotar medidas concretas no domínio da conciliação entre a vida profissional e pessoal, destacando-se a criação do Grupo de Trabalho para a Implementação e Certificação do Sistema de Gestão da Conciliação, constituído pelo Despacho n.º 170/Presidente/2025. Esta iniciativa, alinhada com o Plano de Atividades do Instituto para o corrente ano e com os requisitos da Norma 4552:2022, constitui um passo significativo na estruturação de práticas internas que valorizam o equilíbrio entre as várias dimensões da vida dos trabalhadores. Articulada com os desafios identificados nas entrevistas, poderá contribuir para uma evolução organizacional consistente, promovendo condições de trabalho mais favoráveis e um clima institucional mais saudável.

Tal como qualquer estudo empírico, também este apresenta limitações: o número reduzido de participantes (dez trabalhadores pertencentes a uma única divisão), que restringiu a generalização dos resultados; baseou-se em entrevistas semiestruturadas, sujeitas à subjetividade das narrativas; e não integrou dados quantitativos ou indicadores objetivos que poderiam enriquecer a análise. Assim, futuras investigações devem alargar o escopo a outras divisões e categorias profissionais, recorrer a metodologias mistas com garantias de anonimato, incorporar dados objetivos como absentismo ou relatórios de saúde ocupacional e promover comparações com outras instituições congéneres para identificar boas práticas transferíveis.

Podemos concluir que este estudo revela que os riscos psicossociais derivam do trabalho tal como é vivido. Reduzi-los não depende apenas da resiliência individual, mas de escolhas organizacionais consistentes e sustentadas, capazes de alinhar exigências, recursos, reconhecimento e condições de trabalho. Ao enfrentar estas questões de forma integrada, o IPS não só protege a saúde e o bem-estar dos seus trabalhadores, como também reforça a qualidade e sustentabilidade dos serviços prestados, afirmando-se como uma instituição pública que valoriza e potencia o seu capital humano.

Referências Bibliográficas

- ACT/SLIC. (2012). Campanha Europeia de Avaliação dos Riscos Psicossociais.
- Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT). (2022). Portal ACT. Disponível em: <https://portal.act.gov.pt>
- Al-Tuwaijri, S., Fedotov, I., Feitshans, I., Gifford, M., Gold, D., Machida, S., Nahmias, M., Niu, S., & Sandi, G. (2008). *Beyond death and injuries: the ILO's role in promoting safe and healthy jobs*. In XVIII World Congress on Safety and Health at Work, Seoul, Korea.
- Anjos, C., Silva, M., & Rando, B. (2011). Igualdade de Género nos Cargos de Direção da Administração Pública Central – 14 Anos de Políticas para a Igualdade. Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas. Disponível em: http://repap.ina.pt/bitstream/10782/638/1/Igualdade_genero_cargos_direcao_APcentral.pdf
- Areosa, J. (2012), A importância das perceções de riscos dos trabalhadores, *International Journal on Working Conditions*, n. 3, p. 54-64.
- Areosa, J. (2014). As perceções de riscos ocupacionais no sector ferroviário. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 75, 83-107.
- Areosa, J. (2014), Os efeitos do trabalho na saúde mental: Uma análise a partir da psicodinâmica do trabalho. In: Hernâni Veloso Neto, João Areosa e Pedro Arezes (Ed.), *Riscos psicossociais no trabalho*. Vila do Conde: Civeri Publishing, p. 49-72.
- Areosa J., e Queirós C. (2020). *Burnout*: uma patologia social reconfigurada na era COVID-19?. *International Journal on Working conditions*, 20, 71-90.
- Areosa, J. (2021). Do risco aos grandes acidentes: como construir a prevenção?. in A. A. Santos et al. (OrgS.) *Grandes acidentes do trabalho no Brasil - Repercussões jurídicas e abordagem multidisciplinar* (pp. 154-186). Brasília: Editora RTM.
- Areosa, J. (2023). A influência dos riscos psicossociais na saúde mental: uma perspetiva multidisciplinar. In M. L. G Schmidt, & C. R. Rumin, C. R. (Orgs.), *Psicologia e saúde no trabalho: da teoria à prática* (pp. 19-32). São Paulo: FiloCzar.
- Azevedo, J. (2023). Teletrabalho, Covid-19 e consequências sobre o bem-estar físico e psicológico dos colaboradores e managers: Um estudo de caso na SEG Automotive Portugal. [Dissertação de Mestrado, FEP]. Repositório Aberto Faculdade do Porto. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10216/154047>

Bac, N., & Ekmekci, I. (2021). Avaliação de risco psicossocial usando o questionário COPSOQ II - Um estudo de caso com trabalhadores de manutenção numa usina metalúrgica em Istambul, Turquia. *Revista Heliyon*, 7. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06777>

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.

Bardin, L. (2016) *Análise de conteúdo*, São Paulo, Edições 70.

Bento, H. (2022). “Ritmo de trabalho e "exigências" intelectuais: trabalhadores da função pública enfrentam riscos psicológicos graves”. Disponível em: <https://expresso.pt/sociedade/2022-05-31-Ritmo-de-trabalho-e-exigencias-intelectuaistrabalhadores-da-funcao-publica-enfrentam-riscos-psicologicos-graves-3635bd9>

Bello, M. D. (2025). A cultura do “sempre ligado” e a (séria) repercussão que tem a nível pessoal e também profissional. *Human Resources*. Disponível em: <https://hrportugal.sapo.pt/a-cultura-do-sempre-ligado-e-a-seria-repercussao-que-tem-a-nivel-pessoal-e-tambem-profissional/>

Calitz, K. (2022). *Burnout no Ambiente de Trabalho*. Obiter.

Canguilhem, G. (2009). *O normal e o patológico* (6ª ed. rev.). Rio de Janeiro: Forense Universitária.

Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública - Modernização, qualidade, inovação*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Carlotto, M. S., & Taube, M. (2025). Trabalho emocional e inteligência emocional em lideranças organizacionais: uma análise de gênero. *Revista Interfaces: Saúde, Humanas e Tecnologia*, 13(1), 5317–5328. Disponível em: <https://doi.org/10.16891/2317-434X.v13.e5.a2025.id2370>

Coelho, J. (2009). *Gestão preventiva de riscos psicossociais no trabalho em hospitais no Quadro da União Europeia Tese de doutoramento*, Universidade Fernando Pessoa. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/entities/publication/fe9677bf-72e2-427f-8a13-97217828cc4e>

Coelho, J. A. (2010). *Prevenção dos Riscos Psicossociais no Trabalho em Hospitais*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.

Conselho das Comunidades Europeias. (1989). Diretiva 89/654/CEE relativa às prescrições mínimas de segurança e de saúde para os locais de trabalho (Jornal Oficial L 393, 30.12.1989, pp. 1-12). Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A31989L0654>

Conselho Económico e Social. (1990). Acordo Económico e Social – 1990. Disponível em: <https://ces.pt/wp-content/uploads/2022/03/acordo-1990.pdf>

Conselho Económico e Social. (1991). *Acordo Económico e Social – 1991*. Disponível em: <https://ces.pt/wp-content/uploads/2022/03/acordo-1991-2.pdf>

Conselho Económico e Social. (1990). *Acordo de Concertação Social de 1990*. Lisboa. Disponível em: [https://portal.act.gov.pt/Documentos%20Quem%20Somos/acordo%20\(32\).pdf](https://portal.act.gov.pt/Documentos%20Quem%20Somos/acordo%20(32).pdf)

Convenção n.º 17 (1925) Disponível em: <https://www.dgert.gov.pt/convencao-n-o-17-relativa-a-reparacao-dos-desastres-no-trabalho-1925>

Convenção n.º 18 (1925) Disponível em: <https://www.ministeriopublico.pt/instrumento/convencao-no-18-da-organizacao-internacional-do-trabalho-relativa-doencas-0>

Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Sage Publications, Inc.

Cooper, C. L., Quick, J. C., & Schabracq, M. J. (Eds.). (2009). *International handbook of work and health psychology* (3rd ed.). Wiley-Blackwell.

Costa, L. S., & Santos, M. (2013). Fatores psicossociais de risco no trabalho: Lições aprendidas e novos caminhos. *International Journal on Working Conditions*, 3.

Couvaneiro, C., S. e Soares, N. A. (2014). Novas Organizações, Equipas e Diversidade Cultural. Em S. P. Gonçalves (Ed.), *Psicossociologia do trabalho e das organizações* (pp. 299-325). Pactor.

Cox, T. (1993). *Stress research and stress management: Putting theory to work* (CRR 61/1993). HMSO.

Cox, T., Griffith, A. & Rial-Gonzalez, E. (2000). 'Research on Work-related Stress', EU-OSHA-European Agency for Safety and Health at Work, pp. 1-167.

Cox, T., & Griffiths, A. (2005). *The nature and measurement of work-related stress: Theory and practice*. In J. R. Wilson & N. Corlett (Eds.), *Evaluation of Human Work* (3rd ed.). Abingdon, UK: Routledge.

Creswell JW. (2009). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.

Dal Rosso, S. (2008). Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea. Boitempo. São Paulo.

Decreto-Lei n.º 48/95, de 15 de março. Diário da República, n.º 63, Série I-A. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/48-1995-185720>

Decreto-Lei n.º 347/93, de 1 de outubro. Diário da República, 1.ª Série I-A n.º 231. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/347-1993-646303>

Decreto-Lei n.º 441/91, de 14 de novembro. Diário da República. Série I-A n.º 262. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/441-1991-316728>

Decreto-Lei n.º 513-T/79, de 26 de dezembro. Diário da República, n.º 296, Série I. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/513-t-1979-430025>

Denzin, K., Lincoln, S. (1998). The landscape of qualitative research (Vol. 1). Sage.

Despacho n.º 13492/2022, de 18 de novembro. Diário da República, n.º 223, Série II. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho/13492-2022-203636098>

Dias, E. N., & Pais-Ribeiro, J. L. (2019). O Modelo de *Coping* de Folkman e Lazarus: Aspectos Históricos e Conceituais. Revista Psicologia e Saúde, 55–66. Disponível em: <https://doi.org/10.20435/pssa.v11i2.642>

Di Tecco, C., Persechino, B. & Iavicoli, S. (2023). Psychosocial risks in the changing world of work: Moving from the risk assessment culture to the management of opportunities. La Medicina del Lavoro, 114(2), e2023013. Disponível em: <https://www.mattioli1885journals.com/index.php/lamedicinadellavoro/article/view/14362/11277>

Diário da República (1976) Decreto-Lei n.º 86/1976, Série I, Assembleia da República, 1182-1189.

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2025). Disponível em: <https://www.dgaep.gov.pt>

Diretiva-Quadro 89/391/CEE do Conselho, de 12 de junho de 1989. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=celex%3A31989L0391>

DGS. (2021). Guia Técnico Nº 3: Vigilância da Saúde dos Trabalhadores Expostos a Fatores de Risco Psicossocial no Local de Trabalho - Versão Síntese. Disponível em: <https://shre.ink/bzbS>

Dyrbye, L.N., Massie, F.S., Eacker, A., Harper, W., Power, D., et al. (2010) Relationship between Burnout and Professional Conduct and Attitudes among US Medical Students. JAMA, 304, 1173-1180. Disponível em: <https://doi.org/10.1001/jama.2010.1318>

EU-OSHA (2020). *Stress e riscos psicossociais*. Disponível em: <https://osha.europa.eu/pt/themes/psychosocial-risks-and-stress>

EU-OSHA (2022) Segurança e saúde no trabalho: locais de trabalho pós-pandemia, Portugal. Disponível em: <https://osha.europa.eu/pt/publications/sweden-osh-pulse-2022-osh-post-pandemic-workplaces>

EU-OSHA/SLIC. (2012). Riscos Psicossociais no Trabalho – base.

EUROFOUND. (2017). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*. Publications Office of the European Union. Disponível em: <https://www.eurofound.europa.eu/pt/publications/report/2017/working-conditions/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report>

EUROFOUND. (2021). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. Publications Office of the European Union. Disponível em: <https://www.eurofound.europa.eu>

European Agency for Safety and Health at Work. (2007). Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health. Disponível em: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9dca2cfb-7bc2-483b-8111-c4c651ba6fd9/language-en>

Farias, P., Santos, C., Pinho, R., Pereira, M., Teixeira, I., & Ferreira, M. (2023). Riscos psicossociais: prevenção e controlo do *stress* ocupacional. Revista de Investigação & Inovação em Saúde, 6(1), 125-137. Disponível em: <https://doi.org/10.37914/riis.v6i1.212>

Flick, U. (2005). Métodos Qualitativos na Investigação Científica (1ª ed.). (A. M. Parreira, Trad.) Lisboa: Monitor - Projectos e Edições.

Fontes, R. de O., Juvanhol, L. L., Fonseca, M. de J. M. da, Giatti, L., Patrão, A. L., Griep, R. H., & Nobre, A. A. (2023). O desequilíbrio esforço-recompensa está associado à hipertensão arterial entre servidores públicos brasileiros? Resultados do ELSA-Brasil. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 48. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369/14222pt2023v48edepi10>

Fortin, M. (2009) Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação, Loures, Lusodidacta.

Freitas do Amaral, D. (2006). Curso de Direito Administrativo - Vol I. Lisboa: Almedina.

Gil-Monte, P. R. (2012). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout)*. Madrid: Pirámide.

Giménez-Espert, M. del C., Prado-Gascó, V., & Soto-Rubio, A. (2020). *Psychosocial Risks, Work Engagement, and Job Satisfaction of Nurses During COVID-19 Pandemic*. *Frontiers in Public Health*, 8. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.566896>

Guerra, I. C. (2006). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso. Estoril: Princípia.

Hämäläinen, P., Takala, J., & Kiat, T. B. (2017). *Global estimates of occupational accidents and work-related illnesses 2017*. *Workplace Safety and Health Institute*. Disponível em: <https://www.mom.gov.sg/-/media/mom/files/pdf/wshi-past-reports/global-estimates-for-occupational-accidents-and-workrelated-diseases-nov-2017.pdf>

Hassard, J., Teoh, K. R. H., Visockaite, G., Dewe, P., & Cox, T. (2017). *The Cost of Work Related Stress to Society: A Systematic Review*. *Journal of Occupational Health Psychology*, pp.3-19.

International Organization for Standardization (ISO). (2021). ISO 45003:2021 – Psychological health and safety at work: Guidelines for managing psychosocial risks. Genebra: ISO.

Kahneman, D. (2012). Pensar, depressa e devagar. Lisboa: Temas e Debates.

Karasek RA & Theörell T 1990. *Healthy work-stress, productivity, and the reconstruction of working life* Ed. Basic Books, Nova York.

Kirsten, W. (2022). *The evolution from occupational health to healthy workplaces: integrating well-being and psychosocial risk management*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 1-15. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph19010001>

Lambuzana, C. (2016). Relatório de Estágio: A Igualdade de Género na Administração Central Portuguesa. Universidade de Lisboa. Disponível em: https://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/2016/Cristina_Lambuzana.pdf

Lei n.º 494 de 16 de março, Diário do Governo no 52, Série I de 1916-03-18.

Lei n.º 36/98, de 24 de julho. Diário da República. Série I-A n.º 169. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/36-1998-424762>

Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. Diário da República. Série I n.º 30. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/7-2009-602073>

Lei n.º 25/2017, de 30 de maio. Diário da República, n.º 104, 1.ª Série. Disponível em: <https://files.dre.pt/gratuitos/1s/2017/05/10400.pdf>

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. Diário da República, n.º 117, Série I. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2014-57466875>

Lei n.º 79/2019, de 2 de setembro. Procuradoria-Geral Regional de Lisboa. Disponível em: https://pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?tabela=leis&nid=3168&ficha=1

Lei n.º 95/2019, de 4 de setembro. Diário da República. Série I n.º 169. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/95-2019-124417108>

Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro. Diário da República, n.º 176, Série I, 6167–6192. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/102-2009-490009>

Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2003). *Work organisation & stress: Systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives*. World Health Organization. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42625>

Leka, S., & Cox, T. (2008). PRIMA-EF. *Guidance on the European Framework Psychosocial risk management. A resource for employers and workers representatives. Protecting Workers Health Series* n.º 9. WHO. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/43966>

Leka, S., Cox, T. & Zwetsloot, G. (2008). *The European Framework for Psychosocial Risk Management (PRIMA-EF)*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/284500204_The_European_framework_for_psychosocial_risk_management_PRIMA-EF

Leka, S., & Jain, A. (2010). *Health impact of psychosocial hazards at work: An overview*. Geneva: World Health Organization

Lim, T., Thompson, J., Tian, L., & Beck, B. (2023). *A transactional model of stress and coping applied to cyclist subjective experiences*. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 96, 155–170. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.trf.2023.05.013>

Linhares, A., & Siqueira, M. (2014). Vivências depressivas e relações de trabalho: Uma análise sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho e da Sociologia Clínica. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(3), 719-740. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395110385>

Mahdavi, N., Tapak, L., Darvishi, E., Doosti-Irani, A., & Shafiee Motlagh, M. (2024). *Unraveling the interplay between mental workload, occupational fatigue, physiological responses and cognitive performance in office workers*. *Scientific Reports*, 14(1), 17866. Disponível em: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-68889-4>

Maddock, A. (2024). *The Relationships between Stress, Burnout, Mental Health and Well-Being in Social Workers*. *The British Journal of Social Work*, 54(2), 668–686. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcad232>

Martins, M. D. C. D. A. (2004). Fatores de risco psicossociais para a saúde mental. *Millenium*, 255–268.

Martins, R. (2023). *Idade média dos trabalhadores da Administração Pública já ultrapassa os 48 anos*. Disponível em: <https://www.publico.pt/2023/06/28/economia/noticia/idade-media-trabalhadores-administracao-publica-ja-ultrapassa-48-anos-2054867>

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry*. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.

Meirelles, H. L. (1994). *Direito Administrativo Brasileiro* (19.^a ed.). São Paulo: Malheiros Editores.

Neto, H. V. (2011). Segurança e Saúde no Trabalho em Portugal: Um Lugar na História e a História de um Lugar. *Journal on Working Conditions (RICOT Journal)*, No. 2, December, pp. 71-90.

Neto, H., Areosa, J. & Arezes, P. (2014). *Manual sobre riscos psicossociais no trabalho*. Civeri Publishing.

Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Lisboa: Edições Pregaminho, Lda.

Oliveira, F. P. e Dias, J. E. (2011). *Noções Fundamentais de Direito Administrativo*. Coimbra: Almedina.

Organização Internacional do Trabalho. (2012). *Integração da promoção da saúde nas políticas de segurança e saúde no trabalho*. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_729778.pdf

Organização Internacional do Trabalho. (2021). Organização Internacional do Trabalho. (52). Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_832905.pdf

Organização Internacional do Trabalho. (1981). Convenção sobre segurança e saúde dos trabalhadores, 1981 (n.º 155). Genebra. Disponível em: https://dcjri.ministeriopublico.pt/sites/default/files/documentos/instrumentos/convencao_155_oit_seg_saude_trabalhadores.pdf

Organização Internacional do Trabalho. (1985). Convenção sobre os serviços de saúde no trabalho, 1985 (n.º 161). Genebra.

Organização Internacional do Trabalho. (2006). Convenção sobre o quadro promocional para a segurança e saúde no trabalho, 2006 (n.º 187). Genebra.

Organização Mundial da Saúde. (2019). *Burn-out an “occupational phenomenon”*: *International Classification of Diseases*. Disponível em: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2020). COVID-19: Dossier para organizações – Recomendações para líderes, departamentos de recursos humanos e colaboradores. Lisboa: OPP. Disponível em: https://recursos.ordemdospsicologos.pt/files/artigos/covid_19_dossier_organizacoes_completo_revisao.pdf

Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2023). Prosperidade e Sustentabilidade das Organizações – Relatório do Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, em Portugal, Lisboa. Disponível em: https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/opp_relatorio_prosperidadeesustentabilidadedasorganizacoes2023.pdf

Ouba, B, et al. (2022). O impacto da teoria do fluxo na produtividade nos diferentes modelos de trabalho contemporâneo. [Trabalho final de Bacharelato, Universidade Presbiteriana Mackenzie]. Disponível em: <https://adelpha-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/9ec12834-d4f9-43ab-a2a5-56595d132596/content>

Padilha, S. V. (2013). *Assédio sexual em enfermeiras: Um estudo exploratório* [Dissertação de mestrado, Universidade Estadual de Maringá]. Repositório Institucional da UEM. Disponível em: <http://repositorio.uem.br:8080/jspui/handle/1/1234>

Peixoto J, Macedo G, Silva B, Costa F, Lage G, Salgado M, Oliveira S. Riscos Psicossociais: Realidade de um Hospital Periférico Português. (2025). Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional online. Disponível em: <https://www.rpso.pt/riscos-psicossociais-realidade-de-um-hospital-periferico-portugues/>

Portal IPS. (2025). Disponível em: <https://ips.pt/>

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2013). Manual de investigação em ciências sociais (6.^a ed.). Lisboa: Gradiva.

Reis, J. (2014). O assédio no trabalho: jurisdição do trabalho e da empresa. Lisboa: CEJ.

Rodrigues, C. M. L., Faiad, C., & Facas, E. P. (2020). Fatores de Risco e Riscos Psicossociais no Trabalho: Definição e Implicações. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 36(spe). Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102.3772e36nspe19>

Rosário, Susel Karine Álvaro (2013), Validação e adaptação linguística e cultural da versão longa do questionário Copenhagen Psychosocial Questionnaire II (COPSOQ II) em português, Tese de mestrado em Engenharia de Segurança e Higiene Ocupacionais, Porto, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Ross, R. & Altmaier, E. (1994). *Occupational stress*. London: Sage publications.

Roussos, P. L. (2023). The Psychosocial Risks and Impacts in the Workplace Assessment Tool: Construction and Psychometric Evaluation. Behavioral Sciences, 13(2), 104. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/bs13020104>

Salla, T. G. R., Sticca, M. G., & Carlotto, M. S. (2022). Revisão integrativa sobre tecnoestresse no trabalho: Fatores individuais, organizacionais e consequências. Revista Psicologia: Organizações & Trabalho, 22(3), 2059-2068. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.3.23232>

Schaufeli, W. B., e Taris, T. W. (2014). *A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health*. Bridging occupational, organizational and public health, 43-68.

SGS. (2022). Norma Portuguesa 4552 – *tudo o que precisa de saber*. SGS Portugal. Disponível em: <https://www.sgs.com/pt-pt/noticias/2022/09/np-4552-tudo-o-que-precisa-de-saber>

Siegrist J. (1996) Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.

- Sigarra (2025). Disponível em: https://www.si.ips.pt:7782/grh/dbio_geral.pes_list
- Sinval, J., Queirós, C., Pasian, S., & Marôco, J. (2019). *Transcultural Adaptation of the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) for Brazil and Portugal*. *Frontiers in Psychology*, 10. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00338>
- Sousa, C., Gonçalves, G., Sebastião, C., & Sousa, A. (2020). O efeito das exigências profissionais e familiares e do conflito trabalho-família no burnout e na satisfação profissional. *International Journal on Working Conditions*, N. °19, pp.104-118.
- Souza, C. (2003). *Políticas Públicas: Questões Temáticas e de Pesquisa*. São Paulo: Editora UNESP.
- Stake, Robert E. (2012). *A arte da investigação com estudos de caso*. 3ª edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Urrejola-Contreras, G. P. (2023). *Relationship between mental fatigue and burnout syndrome in remote workers during the COVID-19 pandemic: an integrative review*. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 21(3), e20221003. Disponível em: <https://doi.org/10.47626/1679-4435-2022-1003>
- Van, E., Taris, W., Schaufeli, B., & Schreurs, G. (2004). A estrutura do bem-estar ocupacional: um estudo entre professores holandeses. *Revista de Psicologia Ocupacional e Organizacional*, 77,365-375. Disponível em: <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>
- Verdasca, A. T. M. (2010). *Assédio moral no trabalho: Uma aplicação ao sector bancário português* (Tese de doutoramento). Universidade Técnica de Lisboa. Repositório do Instituto Superior de Economia e Gestão. Disponível em: https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10400.5/2220/1/TESE%20FINAL_ANA%20VERDASC A_FORMATADA_28%20Junho.pdf
- 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. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/310981>

Apêndices

Apêndice I – Guião de Entrevista Semiestruturada

Nota introdutória

Agradeço a sua disponibilidade para participar nesta entrevista, integrada na investigação desenvolvida no âmbito da dissertação de Mestrado em Higiene e Segurança no Trabalho do Instituto Politécnico de Setúbal. O tratamento dos dados recolhidos é da responsabilidade da investigadora Ana Carolina Celorico.

O objetivo deste estudo consiste em compreender as perceções dos trabalhadores dos Serviços Centrais do IPS relativamente aos riscos psicossociais no trabalho, identificar oportunidades de melhoria e contribuir para o reforço do bem-estar organizacional.

Os dados pessoais recolhidos destinam-se exclusivamente a fins académicos e científicos, tendo como fundamento jurídico o consentimento informado. A entrevista será gravada unicamente para efeitos de análise, sendo os ficheiros de áudio e respetivas transcrições eliminados de forma segura após a conclusão e defesa da dissertação.

No relatório final não serão divulgados nomes nem quaisquer elementos que permitam a identificação dos participantes, garantindo-se integralmente o anonimato e a confidencialidade. Para assegurar esse princípio, cada entrevistado será identificado apenas por uma letra (por exemplo, “Entrevistado A”). O acesso aos dados será restrito à investigadora e, se necessário, ao júri académico, não havendo qualquer partilha com terceiros.

Enquanto titular dos dados, assiste-lhe o direito de solicitar o acesso, a retificação, o apagamento, a limitação ou a oposição ao tratamento, bem como o direito à portabilidade, nos termos legais aplicáveis. O consentimento pode ser retirado a qualquer momento, sem prejuízo da licitude do tratamento previamente realizado.

Caso pretenda exercer algum destes direitos ou obter informações adicionais, poderá contactar diretamente a investigadora através do e-mail: 230314003@estudantes.ips.pt.

A participação é totalmente voluntária e, se assim o desejar, poderá solicitar uma cópia da dissertação após a sua conclusão. Não está previsto qualquer tratamento posterior para finalidades incompatíveis; caso tal venha a ocorrer, será devidamente informado e, se aplicável, ser-lhe-á solicitado novo consentimento.

Durante a entrevista, poderá solicitar todos os esclarecimentos que considere necessários relativamente aos conceitos ou questões apresentados.

1. Identificar os principais fatores de riscos psicossociais que afetam os trabalhadores dos Serviços Centrais do IPS

1.1 Há quanto tempo trabalha nos Serviços Centrais do IPS e, de forma geral, como caracteriza o seu dia de trabalho?

1.2 No desempenho das suas funções, que situações específicas considera mais desafiantes ou causadoras de maior pressão ou *stress*?

1.3 Na sua opinião, que características do trabalho ou do ambiente laboral podem contribuir para o surgimento de riscos psicossociais nos Serviços Centrais? Quais destacaria?

2. Avaliar o impacto dos riscos psicossociais na saúde, bem-estar e desempenho

2.1 Na sua opinião, quando presentes, de que forma os riscos psicossociais afetam a saúde física e psicológica dos trabalhadores?

2.2 Considera que esses riscos influenciam o desempenho profissional e os resultados alcançados pelos Serviços Centrais? Pode explicar de que forma?

2.3 Como avalia a influência desses riscos na motivação e no envolvimento dos trabalhadores com as suas funções?

3. Recolher perceções dos trabalhadores sobre condições laborais, relações interpessoais e práticas de gestão

3.1 Como avalia as condições físicas e organizacionais do seu local de trabalho e de que forma estas influenciam a realização das suas tarefas e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal?

3.2 Como descreveria a qualidade das relações interpessoais e da comunicação, tanto entre colegas como com as chefias?

3.3 Em que medida considera que as práticas de gestão aplicadas no IPS contribuem para um ambiente de trabalho saudável? Que aspetos poderiam ser melhorados para reduzir riscos psicossociais?

4. Analisar as medidas já existentes no IPS para lidar com os riscos psicossociais

4.1 Que medidas ou iniciativas do IPS conhece que tenham como objetivo prevenir ou reduzir riscos psicossociais?

4.2 Considera que as ações implementadas pelo IPS têm sido eficazes na melhoria do bem-estar dos trabalhadores? Porquê?

4.3 Na sua opinião, até que ponto as políticas e práticas do IPS apoiam a conciliação entre vida profissional e pessoal? Que aspetos ainda necessitam de ser reforçados?

5. Propor ações e estratégias de mitigação, alinhadas com as necessidades e especificidades da instituição

5.1 Que ações considera prioritárias para melhorar as condições físicas e organizacionais no seu local de trabalho?

5.2 Que estratégias poderiam ser aplicadas para reduzir o *stress* e promover maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?

5.3 Que recomendações faria à gestão para reforçar uma cultura organizacional que previna riscos psicossociais?

5.4 Gostaria de acrescentar algo que entenda relevante e que não foi abordado durante a entrevista?

Apêndice II – Entrevistas

Entrevistado A

1. Identificar os principais fatores de riscos psicossociais que afetam os trabalhadores dos Serviços Centrais do IPS

1.1 Há quanto tempo trabalha nos Serviços Centrais do IPS e, de forma geral, como caracteriza o seu dia de trabalho?

Já estou nos Serviços Centrais há cerca de um ano e meio. O meu dia começa normalmente com a definição de prioridades, em função dos processos de (...). Uma parte significativa do meu tempo é dedicada à análise de (...), contacto com (...) e apoio na preparação (...). Também participo em reuniões semanais com a minha chefia direta e, pontualmente, com outras áreas do IPS. No geral, os meus dias são dinâmicos, já que dependem do volume de processos ativos e das fases em que estes se encontram.

1.2 No desempenho das suas funções, que situações específicas considera mais desafiantes ou causadoras de maior pressão ou stress?

O que me causa mais stress são as tarefas inesperadas que surgem de manhã e que têm de ser concluídas num prazo muito curto. Nesses momentos sinto pressão, porque tenho de reorganizar o planeamento do meu dia e dar resposta a várias solicitações urgentes em simultâneo.

1.3 Na sua opinião, que características do trabalho ou do ambiente laboral podem contribuir para o surgimento de riscos psicossociais nos Serviços Centrais? Quais destacaria?

São sobretudo as tarefas imprevistas com prazos muito curtos e a falta de reconhecimento pelo esforço. Muitas vezes também não está claro o que é prioritário. Parece que tudo é urgente e isso dificulta o planeamento, mesmo quando tentamos organizar as tarefas por prioridades.

2. Avaliar o impacto dos riscos psicossociais na saúde, bem-estar e desempenho

2.1 Na sua opinião, quando presentes, de que forma os riscos psicossociais afetam a saúde física e psicológica dos trabalhadores?

Afetam principalmente a saúde mental. É difícil desligar do trabalho em períodos de maior pressão, o que prejudica também a minha vida pessoal. Fisicamente ainda não tenho

problemas relacionados com o trabalho, mas preocupa-me o uso constante do computador a longo prazo. Desde que comecei a trabalhar, noto já impacto, por exemplo na visão. Deveria usar óculos todos os dias, mas não o faço sempre e sinto diferença por estar tantas horas ao ecrã.

2.2 Considera que esses riscos influenciam o desempenho profissional e os resultados alcançados pelos Serviços Centrais? Pode explicar de que forma?

Sim, influenciam. Quando há muitas tarefas em simultâneo e o trabalho começa a acumular, sinto-me pressionado e isso afeta a forma como desempenho as funções. Nessas situações, a minha motivação não é a mesma, nem a concentração.

2.3 Como avalia a influência desses riscos na motivação e no envolvimento dos trabalhadores com as suas funções?

Os riscos psicossociais têm um grande impacto. Quando não há reconhecimento pelo esforço, a motivação diminui e isso reflete-se no trabalho. Pelo contrário, quando o ambiente é saudável e colaborativo, sentimos mais motivação e acabamos por estar mais envolvidos e ligados às nossas funções.

3. Recolher perceções dos trabalhadores sobre condições laborais, relações interpessoais e práticas de gestão

3.1 Como avalia as condições físicas e organizacionais do seu local de trabalho e de que forma estas influenciam a realização das suas tarefas e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal?

No geral as condições são boas, mas há pontos a melhorar. Os monitores, por exemplo, são pequenos e de má qualidade. Temos também um ar-condicionado portátil, adquirido há menos de um ano, mas que não refresca nada. Nos dias de maior calor torna-se complicado. Apesar disso, o horário flexível e o teletrabalho ajudam a manter algum equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

3.2 Como descreveria a qualidade das relações interpessoais e da comunicação, tanto entre colegas como com as chefias?

As relações entre colegas são positivas, existe cooperação e apoio mútuo. Com as chefias a relação é mais formal, sinto que falta feedback e reconhecimento.

3.3 Em que medida considera que as práticas de gestão aplicadas no IPS contribuem para um ambiente de trabalho saudável? Que aspetos poderiam ser melhorados para reduzir riscos psicossociais?

Contribuem em parte, porque existe algum diálogo, mas é insuficiente. Faltam mais reuniões para abordar problemas específicos e procurar resoluções nesse sentido.

4. Analisar as medidas já existentes no IPS para lidar com os riscos psicossociais

4.1 Que medidas ou iniciativas do IPS conhece que tenham como objetivo prevenir ou reduzir riscos psicossociais?

Conheço o programa Desenvolver+. Já recebi infografias com dicas de saúde e bem-estar e sei que existem formações na área, embora nem sempre seja fácil participar por causa da carga de trabalho.

4.2 Considera que as ações implementadas pelo IPS têm sido eficazes na melhoria do bem-estar dos trabalhadores? Porquê?

Acredito que sim. As infografias chegam a todos e ajudam a sensibilizar. As formações também são positivas, mas têm menos impacto porque há trabalhadores que não conseguem conciliar a participação com o trabalho.

4.3 Na sua opinião, até que ponto as políticas e práticas do IPS apoiam a conciliação entre vida profissional e pessoal? Que aspetos ainda necessitam de ser reforçados?

Apoiam sobretudo através do teletrabalho e do horário flexível, que são medidas muito positivas. Mas penso que seria importante reforçar o apoio psicológico e criar mais oportunidades para os trabalhadores participarem em formações sem que isso prejudique o trabalho.

5. Propor ações e estratégias de mitigação, alinhadas com as necessidades e especificidades da instituição

5.1 Que ações considera prioritárias para melhorar as condições físicas e organizacionais no seu local de trabalho?

Realizar reuniões regulares para alinhar as tarefas e melhorar os equipamentos, como monitores de melhor qualidade. E também resolver as falhas de climatização, porque o ar-condicionado portátil não é suficiente.

5.2 Que estratégias poderiam ser aplicadas para reduzir o stress e promover maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?

Manter o teletrabalho e o horário flexível. Além disso, seria importante reforçar o apoio psicológico. Existe uma psicóloga para estudantes e trabalhadores, mas os tempos de espera são longos. Seria útil ter mais recursos nesta área.

5.3 Que recomendações faria à gestão para reforçar uma cultura organizacional que previna riscos psicossociais?

Promover mais atividades de team building. Já houve algumas, mas acho que seria interessante serem mais frequentes. Também seria útil criar momentos de partilha informal, que ajudassem a aproximar a equipa e as chefias.

5.4 Gostaria de acrescentar algo que entenda relevante e que não foi abordado durante a entrevista?

Não.

Entrevistado B

1. Identificar os principais fatores de riscos psicossociais que afetam os trabalhadores dos Serviços Centrais do IPS

1.1 Há quanto tempo trabalha nos Serviços Centrais do IPS e, de forma geral, como caracteriza o seu dia de trabalho?

Trabalho nos Serviços Centrais há quase três anos. O meu dia é muito marcado por procedimentos, sempre com regras bem definidas. É um trabalho rigoroso e, por vezes, bastante exigente devido à forma como está estruturado.

1.2 No desempenho das suas funções, que situações específicas considera mais desafiantes ou causadoras de maior pressão ou stress?

O mais desafiante é o nível de rigor exigido, sobretudo porque temos prazos muito curtos para entregar o trabalho. Essa exigência é particularmente sentida quando há vários (...) em simultâneo, o que aumenta a pressão no dia a dia.

1.3 Na sua opinião, que características do trabalho ou do ambiente laboral podem contribuir para o surgimento de riscos psicossociais nos Serviços Centrais? Quais destacaria?

Diria que o excesso de burocracia, os prazos curtos e também a falta de reconhecimento. Esta última acaba por gerar alguma tensão e, por vezes, desmotivação.

2. Avaliar o impacto dos riscos psicossociais na saúde, bem-estar e desempenho

2.1 Na sua opinião, quando presentes, de que forma os riscos psicossociais afetam a saúde física e psicológica dos trabalhadores?

Acho que afetam sobretudo a saúde mental, principalmente quando o volume de trabalho é grande e existe muita pressão. Nessas fases é difícil desligar, o que acaba por afetar também a vida pessoal. Do ponto de vista físico, o impacto mais visível é o sedentarismo, já que passamos muitas horas sentados.

2.2 Considera que esses riscos influenciam o desempenho profissional e os resultados alcançados pelos Serviços Centrais? Pode explicar de que forma?

Sim. Quando a pressão é constante e o feedback é sobretudo negativo, a motivação baixa e o desempenho ressenete-se. Pelo contrário, quando há valorização e reconhecimento, o trabalhador sente-se mais motivado e os resultados são melhores.

2.3 Como avalia a influência desses riscos na motivação e no envolvimento dos trabalhadores com as suas funções?

Os riscos psicossociais reduzem muito a motivação, especialmente quando há falta de reconhecimento e falhas de comunicação. Mas quando a organização demonstra apoio, o envolvimento aumenta, porque sentimos esse reconhecimento.

3. Recolher perceções dos trabalhadores sobre condições laborais, relações interpessoais e práticas de gestão

3.1 Como avalia as condições físicas e organizacionais do seu local de trabalho e de que forma estas influenciam a realização das suas tarefas e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal?

Fisicamente tenho as condições necessárias para desempenhar bem o meu trabalho. O que mais atrapalha é a burocracia, que torna os processos mais lentos do que deviam ser. Mas em termos de espaço físico e material, diria que as condições são adequadas.

3.2 Como descreveria a qualidade das relações interpessoais e da comunicação, tanto entre colegas como com as chefias?

Entre colegas é muito positiva: existe espírito de equipa, entreajuda e respeito. Com as chefias, a comunicação é mais formal e menos frequente do que deveria ser, o que cria algum distanciamento. Acho que seria importante haver uma comunicação mais próxima e regular.

3.3 Em que medida considera que as práticas de gestão aplicadas no IPS contribuem para um ambiente de trabalho saudável? Que aspetos poderiam ser melhorados para reduzir riscos psicossociais?

As práticas de gestão contribuem apenas em parte. Existe diálogo entre chefias e trabalhadores, mas ocorre apenas quando já surgiram problemas, funcionando mais como reação do que como prevenção. Para reduzir riscos psicossociais, considero que seria importante investir numa comunicação mais proativa e sistemática, que permita identificar dificuldades logo na origem.

4. Analisar as medidas já existentes no IPS para lidar com os riscos psicossociais

4.1 Que medidas ou iniciativas do IPS conhece que tenham como objetivo prevenir ou reduzir riscos psicossociais?

Sei que têm sido promovidas várias formações, por exemplo na área da gestão do tempo e da organização do trabalho. Também foi distribuído novo material ergonómico, como cadeiras, ratos e apoios de pés. Para além destas medidas, temos o teletrabalho e alguma flexibilidade nos horários.

4.2 Considera que as ações implementadas pelo IPS têm sido eficazes na melhoria do bem-estar dos trabalhadores? Porquê?

Talvez não seja a melhor pessoa para avaliar. No entanto, pelo que conheço, considero que as ações implementadas são, em geral, adequadas e têm contribuído para a melhoria do bem-estar dos trabalhadores. O investimento em formações e em condições de trabalho mais ergonómicas é um exemplo disso.

4.3 Na sua opinião, até que ponto as políticas e práticas do IPS apoiam a conciliação entre vida profissional e pessoal? Que aspetos ainda necessitam de ser reforçados?

O teletrabalho é uma boa prática. Atualmente faço dois dias em teletrabalho e três presenciais, e considero que é uma mais-valia para conciliar vida pessoal e profissional. Penso também que o IPS poderia experimentar a semana de trabalho de quatro dias. No setor público quase não existe essa prática e o IPS poderia ser pioneiro, pelo menos numa fase experimental.

5. Propor ações e estratégias de mitigação, alinhadas com as necessidades e especificidades da instituição

5.1 Que ações considera prioritárias para melhorar as condições físicas e organizacionais no seu local de trabalho?

Acho que passa muito pela comunicação e articulação do trabalho diário. Atualmente parece que cada um trabalha de forma isolada. Apostar numa comunicação mais clara e num verdadeiro trabalho em equipa seria essencial.

5.2 Que estratégias poderiam ser aplicadas para reduzir o stress e promover maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?

Manter o regime híbrido é importante, mas penso que poderia ser ajustado para três dias de teletrabalho e dois presenciais. Também a flexibilidade de horários deve continuar. E, claro, a semana de quatro dias seria uma medida muito positiva, como referi anteriormente.

5.3 Que recomendações faria à gestão para reforçar uma cultura organizacional que previna riscos psicossociais?

Uma vez mais, refiro a importância da comunicação. É preciso criar espaços de escuta regulares junto das equipas e investir em informação clara. Só assim se constrói uma cultura mais preventiva.

5.4 Gostaria de acrescentar algo que entenda relevante e que não foi abordado durante a entrevista?

Não, acho que disse tudo o que tinha a dizer.

Entrevistado C

1. Identificar os principais fatores de riscos psicossociais que afetam os trabalhadores dos Serviços Centrais do IPS

1.1 Há quanto tempo trabalha nos Serviços Centrais do IPS e, de forma geral, como caracteriza o seu dia de trabalho?

Trabalho no IPS há cerca de um ano e quatro meses. Sou Técnico Superior e o meu trabalho é sobretudo técnico, mas também com bastante parte administrativa. Faço muito trabalho procedimental: (...) tudo muito em computador. Apesar de existirem tarefas rotineiras, o dia nunca é exatamente igual, porque surgem sempre situações urgentes e imprevistos aos quais temos de nos adaptar. Isso torna o trabalho dinâmico: é rotineiro, mas não repetitivo.

1.2 No desempenho das suas funções, que situações específicas considera mais desafiantes ou causadoras de maior pressão ou stress?

O mais desafiante são os prazos. Como temos de cumprir legalmente, não há margem de manobra. Essa necessidade de cumprir tudo dentro do prazo é o que gera mais pressão e, naturalmente, mais stress.

1.3 Na sua opinião, que características do trabalho ou do ambiente laboral podem contribuir para o surgimento de riscos psicossociais nos Serviços Centrais? Quais destacaria?

É um trabalho muito burocrático, porque temos de seguir procedimentos legais e isso implica muitas (...). Exige muita atenção, análise de legislação e elaboração (...). Essa burocracia, associada à pressão dos prazos, acaba por dificultar o trabalho e contribuir para o desgaste.

2. Avaliar o impacto dos riscos psicossociais na saúde, bem-estar e desempenho

2.1 Na sua opinião, quando presentes, de que forma os riscos psicossociais afetam a saúde física e psicológica dos trabalhadores?

A pressão afeta bastante a parte psicológica. Por vezes também há falhas de comunicação entre trabalhadores e chefias, o que cria mais dificuldade e aumenta o stress. Fisicamente, sentimos o cansaço acumulado: passamos muitas horas sentados, muitas vezes com má postura, e isso traz dores e tensão. O trabalho contínuo ao computador também afeta a visão e o bem-estar em geral. É uma bola de neve: o stress psicológico junta-se ao desgaste físico e tudo influencia o nosso equilíbrio.

2.2 Considera que esses riscos influenciam o desempenho profissional e os resultados alcançados pelos Serviços Centrais? Pode explicar de que forma?

Sim, influenciam. Se não estamos a 100%, não conseguimos dar o nosso melhor. O cansaço e a pressão fazem com que, às vezes, as coisas não sejam feitas da melhor forma possível. Claro que isso acaba por se refletir no desempenho e nos resultados.

2.3 Como avalia a influência desses riscos na motivação e no envolvimento dos trabalhadores com as suas funções?

Quando nos sentimos cansados ou desmotivados, o trabalho torna-se mais difícil e aumenta a margem para erro. Pelo contrário, quando estamos bem connosco próprios, com a equipa e com as chefias, tudo flui melhor e o trabalho corre de outra forma.

3. Recolher perceções dos trabalhadores sobre condições laborais, relações interpessoais e práticas de gestão

3.1 Como avalia as condições físicas e organizacionais do seu local de trabalho e de que forma estas influenciam a realização das suas tarefas e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal?

Em termos de condições físicas, já temos alguns apoios, como ratos e cadeiras ergonómicas, que ajudam na postura. Mas há problemas: as salas são pequenas para o número de pessoas que lá estão e a climatização não é adequada. O ar-condicionado portátil não refresca a sala como devia e ainda faz muito barulho, o que perturba a concentração. A nível organizacional, o horário flexível ajuda bastante a conciliar vida profissional e pessoal, porque nos permite gerir melhor as tarefas dentro do cumprimento do horário.

3.2 Como descreveria a qualidade das relações interpessoais e da comunicação, tanto entre colegas como com as chefias?

Com os colegas a relação é boa. Existe espírito de equipa e até com outras equipas o ambiente é positivo. Com as chefias, o problema é mais na comunicação: às vezes não é clara e passa por várias pessoas até chegar ao interlocutor final, o que faz perder informação pelo caminho. Não é que a relação seja má, mas há esse entrave na comunicação.

3.3 Em que medida considera que as práticas de gestão aplicadas no IPS contribuem para um ambiente de trabalho saudável? Que aspetos poderiam ser melhorados para reduzir riscos psicossociais?

Contribuem em parte. Seria importante haver mais proximidade entre trabalhadores e chefias. Muitas vezes a comunicação é demasiado distante e isso afeta o ambiente. Também considero que algumas chefias precisam de formação específica para gerir equipas de forma mais eficaz. Além disso, devia existir uma definição mais clara de prioridades: quando tudo é considerado urgente, torna-se difícil organizar o trabalho e isso gera stress desnecessário.

4. Analisar as medidas já existentes no IPS para lidar com os riscos psicossociais

4.1 Que medidas ou iniciativas do IPS conhece que tenham como objetivo prevenir ou reduzir riscos psicossociais?

O IPS tem várias medidas: formações, webinars, encontros de equipa e o team building anual. Esses momentos são importantes porque permitem conhecer melhor outros colegas com quem, muitas vezes, só falamos por e-mail. Isso aproxima as pessoas e melhora a comunicação entre equipas.

4.2 Considera que as ações implementadas pelo IPS têm sido eficazes na melhoria do bem-estar dos trabalhadores? Porquê?

Sim, têm sido importantes, mas podiam ser mais frequentes. O team building, por exemplo, é positivo, mas seria bom haver mais encontros, mesmo que em contexto de trabalho, para promover o contacto direto entre os trabalhadores. Às vezes, uma simples conversa presencial transmite a mensagem de forma mais clara do que um e-mail.

4.3 Na sua opinião, até que ponto as políticas e práticas do IPS apoiam a conciliação entre vida profissional e pessoal? Que aspetos ainda necessitam de ser reforçados?

Temos flexibilidade de horário e dois dias de teletrabalho por semana, o que é uma grande ajuda. Mas nem sempre conseguimos usufruir do teletrabalho na íntegra, porque há tarefas muito operacionais que exigem a nossa presença. Outro aspeto é a autonomia: em teoria existe, mas na prática temos de seguir sempre normas e instruções muito rígidas e as chefias nem sempre estão abertas a novas ideias ou propostas.

5. Propor ações e estratégias de mitigação, alinhadas com as necessidades e especificidades da instituição

5.1 Que ações considera prioritárias para melhorar as condições físicas e organizacionais no seu local de trabalho?

Em termos físicos, a climatização precisava de ser melhorada. O ar-condicionado portátil não é solução e, como estamos muitas pessoas na mesma sala, o ambiente torna-se desconfortável. Também seria importante minimizar as distrações dentro da sala, porque muitas vezes estamos concentrados e o barulho atrapalha. A nível organizacional, simplificar procedimentos seria fundamental. O excesso de burocracia torna tudo mais lento e desgastante, quando muitas situações poderiam ser tratadas de forma mais prática.

5.2 Que estratégias poderiam ser aplicadas para reduzir o stress e promover maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?

Definir prioridades de forma clara. Muitas vezes tudo é considerado urgente, mas não pode ser assim. Se houvesse uma hierarquização clara, o trabalho seria menos caótico e a pressão diminuiria. Também é importante equilibrar a pressão que nos é imposta: há coisas que podiam ser feitas de forma mais célere e prática.

5.3 Que recomendações faria à gestão para reforçar uma cultura organizacional que previna riscos psicossociais?

Recomendo mais acompanhamento. Não precisa de ser diário, mas pelo menos semanal. Reuniões presenciais seriam muito importantes para esclarecer dúvidas e alinhar prioridades, porque às vezes a mensagem não chega clara através de e-mails ou teams. Outro ponto essencial é o reconhecimento: é fácil apontar os erros, mas o trabalho bem feito muitas vezes passa despercebido. E os trabalhadores precisam de sentir esse reconhecimento, porque quando estão motivados trabalham melhor e os resultados são melhores.

5.4 Gostaria de acrescentar algo que entenda relevante e que não foi abordado durante a entrevista?

Não.

Entrevistado D

1. Identificar os principais fatores de riscos psicossociais que afetam os trabalhadores dos Serviços Centrais do IPS

1.1 Há quanto tempo trabalha nos Serviços Centrais do IPS e, de forma geral, como caracteriza o seu dia de trabalho?

Trabalho nos Serviços Centrais desde 2016, há cerca de nove anos. O meu dia é dinâmico, com várias tarefas administrativas e de apoio, contacto constante com diferentes colegas e serviços, muitas vezes com prazos curtos e exigentes. Há momentos de pressão, mas também oportunidades de aprendizagem e cooperação.

1.2 No desempenho das suas funções, que situações específicas considera mais desafiantes ou causadoras de maior pressão ou stress?

Sobretudo o volume de trabalho e a necessidade de responder rapidamente a solicitações. É desafiante gerir processos em simultâneo e depender de informação de outros serviços; quando essa informação não chega a tempo, cria sobrecarga e stress.

1.3 Na sua opinião, que características do trabalho ou do ambiente laboral podem contribuir para o surgimento de riscos psicossociais nos Serviços Centrais? Quais destacaria?

A complexidade de alguns processos administrativos, a pressão dos prazos e falhas de comunicação entre serviços. Quando a comunicação não é clara, surgem “ruídos”: processos voltam atrás e perde-se tempo. Acontece algumas vezes.

2. Avaliar o impacto dos riscos psicossociais na saúde, bem-estar e desempenho

2.1 Na sua opinião, quando presentes, de que forma os riscos psicossociais afetam a saúde física e psicológica dos trabalhadores?

Afetam de forma significativa. Podem traduzir-se em stress constante, fadiga, dificuldade de concentração, maior irritabilidade e, fisicamente, dores musculares e perturbações do sono. A longo prazo podem conduzir a burnout.

2.2 Considera que esses riscos influenciam o desempenho profissional e os resultados alcançados pelos Serviços Centrais? Pode explicar de que forma?

Sem dúvida. Sob pressão elevada cometem-se mais erros, a capacidade de resposta diminui e não existe tanta motivação.

2.3 Como avalia a influência desses riscos na motivação e no envolvimento dos trabalhadores com as suas funções?

Há impacto direto. Sem equilíbrio e apoio das chefias, a motivação não é tanta, como mencionei há pouco; quando o esforço não é reconhecido, instala-se uma sobrecarga contínua. Já me aconteceu. Hoje, com chefias intermédias a fazerem ponte com a direção, está melhor e nota-se evolução.

3. Recolher perceções dos trabalhadores sobre condições laborais, relações interpessoais e práticas de gestão

3.1 Como avalia as condições físicas e organizacionais do seu local de trabalho e de que forma estas influenciam a realização das suas tarefas e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal?

As condições físicas são, no geral, adequadas, mas há melhorias a fazer em ergonomia e climatização. Organizacionalmente, os processos continuam muito burocráticos e em picos de trabalho, isso pesa na conciliação. Quando faço mais horas é para não deixar pendentes.

3.2 Como descreveria a qualidade das relações interpessoais e da comunicação, tanto entre colegas como com as chefias?

No geral, as relações são positivas. A comunicação poderia ser mais clara e estruturada, tanto entre serviços como entre equipas e chefias. Por vezes perde-se informação.

3.3 Em que medida considera que as práticas de gestão aplicadas no IPS contribuem para um ambiente de trabalho saudável? Que aspetos poderiam ser melhorados para reduzir riscos psicossociais?

Têm evoluído e há maior preocupação com o bem-estar. No meu caso, a chefia intermédia colabora e não tenho queixas; sei que noutros departamentos varia consoante as pessoas. Reconhecimento e valorização são determinantes e nem sempre chegam a todos.

4. Analisar as medidas já existentes no IPS para lidar com os riscos psicossociais

4.1 Que medidas ou iniciativas do IPS conhece que tenham como objetivo prevenir ou reduzir riscos psicossociais?

Formações, team buildings, campanhas de sensibilização, infografias mensais e medidas de conciliação, com um horário com entrada até às 10h30 e saída a partir das 16h30.

4.2 Considera que as ações implementadas pelo IPS têm sido eficazes na melhoria do bem-estar dos trabalhadores? Porquê?

Têm impacto positivo, mas nem sempre chegam a todos nem têm continuidade. Para serem eficazes, precisam de ser mais sistemáticas e ajustadas às necessidades reais; muitas vezes são medidas genéricas. Falta auscultação mais individualizada, mas reconheço que se tratam de limitações da Administração Pública.

4.3 Na sua opinião, até que ponto as políticas e práticas do IPS apoiam a conciliação entre vida profissional e pessoal? Que aspetos ainda necessitam de ser reforçados?

O teletrabalho deve ser reforçado: ajuda a gerir tempo e vida pessoal. A flexibilidade de horário é positiva, mas poderia permitir trabalhar, quando necessário, até mais tarde, por exemplo até 19 horas, sem rigidez da plataforma. No teletrabalho, a morada fixa é limitativa, acho que seria útil poder trabalhar noutro local autorizado, por exemplo: casa de familiares, deslocações pontuais...

5. Propor ações e estratégias de mitigação, alinhadas com as necessidades e especificidades da instituição

5.1 Que ações considera prioritárias para melhorar as condições físicas e organizacionais no seu local de trabalho?

Investir em ferramentas digitais que simplifiquem processos administrativos (ganho de tempo e redução de erros), em especial no serviço de (...). Em termos físicos, melhorar a climatização com manutenção regular do ar condicionado.

5.2 Que estratégias poderiam ser aplicadas para reduzir o stress e promover maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?

Manter/Ajustar horários flexíveis; promover pausas ativas e retomar a ginástica laboral; criar um programa contínuo de apoio ao bem-estar com foco preventivo; incentivar momentos semanais de convívio/partilha entre equipas.

5.3 Que recomendações faria à gestão para reforçar uma cultura organizacional que previna riscos psicossociais?

Valorizar conhecimento e reconhecer o trabalho, principalmente em termos remuneratórios. Auscultar mais, reconhecer mais e manter proximidade entre trabalhadores e a liderança.

5.4 Gostaria de acrescentar algo que entenda relevante e que não foi abordado durante a entrevista?

Liderança: é crucial ser próxima e consciente. E atenção ao multitasking: não é um benefício e sim um risco. Demasiadas tarefas em simultâneo fazem perder o foco. Acontece com muita frequência.

Entrevistado E

1. Identificar os principais fatores de riscos psicossociais que afetam os trabalhadores dos Serviços Centrais do IPS

1.1 Há quanto tempo trabalha nos Serviços Centrais do IPS e, de forma geral, como caracteriza o seu dia de trabalho?

Trabalho nos Serviços Centrais há cerca de cinco anos. O meu dia é sobretudo administrativo, com vários prazos a cumprir, e depende muito do envio de documentos e de autorizações por parte das chefias. A rotina é relativamente estável, mas surgem imprevistos com frequência e é preciso flexibilidade. Os períodos mais críticos são os inícios de semestre: o volume de trabalho aumenta e há pressão para fechar os processos (...).

1.2 No desempenho das suas funções, que situações específicas considera mais desafiantes ou causadoras de maior pressão ou stress?

Sobretudo os inícios de semestre. O número de processos dispara, os prazos são curtos e muito do meu trabalho fica pendente de documentos/autorizações, o que gera atrasos que depois recaem no meu ritmo. Nessas alturas tenho de gerir vários processos em simultâneo, quase sem pausas, o que traz cansaço mental e aumenta o risco de lapsos.

1.3 Na sua opinião, que características do trabalho ou do ambiente laboral podem contribuir para o surgimento de riscos psicossociais nos Serviços Centrais? Quais destacaria?

O ambiente é positivo, mas os prazos curtos e a acumulação em certos períodos são fonte de pressão. A repetição de algumas tarefas traz monotonia e desmotivação. A articulação com vários serviços nem sempre é simples e pode gerar atrasos ou falhas de comunicação. Soma-se a expectativa de estarmos sempre disponíveis para pedidos imediatos, o que cria tensão.

2. Avaliar o impacto dos riscos psicossociais na saúde, bem-estar e desempenho

2.1 Na sua opinião, quando presentes, de que forma os riscos psicossociais afetam a saúde física e psicológica dos trabalhadores?

Afetam bastante. Com muita carga e prazos curtos, sinto mais cansaço e dificuldade em desligar no fim do dia; fico a pensar no que fiz e no que falta fazer, o que prejudica o sono. Fisicamente, passo muitas horas sentado e nem sempre faço pausas: surgem dores de costas e fadiga constante. Chego a casa sem energia para outras atividades.

2.2 Considera que esses riscos influenciam o desempenho profissional e os resultados alcançados pelos Serviços Centrais? Pode explicar de que forma?

Sim. Sob muita pressão é fácil perder a concentração e cometer erros, até em coisas simples. As interrupções e os prazos fazem parecer que se corre o dia todo e o trabalho rende menos, atrasando processos e gerando ainda mais pressão. Quando o esforço é reconhecido e a distribuição de tarefas é mais equilibrada, as coisas correm melhor e a motivação aumenta.

2.3 Como avalia a influência desses riscos na motivação e no envolvimento dos trabalhadores com as suas funções?

A motivação depende muito do reconhecimento. Quando existe, fico mais envolvido e com mais vontade de trabalhar; quando não existe, desanimo. Pesa também a questão da progressão: nas regras da Administração Pública há pouca margem para evoluir, e isso, a médio/longo prazo, desmotiva porque o esforço nem sempre tem reflexo no percurso.

3. Recolher perceções dos trabalhadores sobre condições laborais, relações interpessoais e práticas de gestão

3.1 Como avalia as condições físicas e organizacionais do seu local de trabalho e de que forma estas influenciam a realização das suas tarefas e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal?

As condições são razoáveis, mas com limitações. Em relação à climatização: no inverno a sala é fria e no verão muito quente. A sala é grande, mas escura, o que torna o ambiente pesado. Já os equipamentos: os monitores são pequenos, o que não facilita quando temos de ter várias pestanas abertas e as cadeiras não são as melhores. Ao fim do dia, doem-me as costas. Sinto que existe excesso de burocracia, falta de uma distribuição de trabalho mais equitativa e falta de tempo para reuniões de planeamento.

3.2 Como descreveria a qualidade das relações interpessoais e da comunicação, tanto entre colegas como com as chefias?

Entre colegas a relação é boa; sob pressão surgem mal-entendidos, mas resolvemos. Com as chefias também é positiva, embora sinta pouca abertura, muito por falta de tempo para um acompanhamento mais próximo.

3.3 Em que medida considera que as práticas de gestão aplicadas no IPS contribuem para um ambiente de trabalho saudável? Que aspetos poderiam ser melhorados para reduzir riscos psicossociais?

Há preocupação em ouvir, mas acho que seria importante haver planeamento antecipado e reuniões regulares para alinhar prioridades e evitar sobrecargas. Momentos informais de partilha também ajudam porque aproximam colegas e chefias, criam confiança e facilitam a comunicação.

4. Analisar as medidas já existentes no IPS para lidar com os riscos psicossociais

4.1 Que medidas ou iniciativas do IPS conhece que tenham como objetivo prevenir ou reduzir riscos psicossociais?

Ações de sensibilização e formações na área da saúde; teletrabalho dois dias por semana; iniciativas de bem-estar; apoio psicológico a preços mais acessíveis; e o ginásio do IPS, com sessões como pilates, que juntam pessoas de vários serviços e ajudam a descomprimir.

4.2 Considera que as ações implementadas pelo IPS têm sido eficazes na melhoria do bem-estar dos trabalhadores? Porquê?

De um modo geral, sim. Há hoje mais formações e ações de sensibilização e o teletrabalho tem impacto na conciliação: reduz deslocações e cansaço.

4.3 Na sua opinião, até que ponto as políticas e práticas do IPS apoiam a conciliação entre vida profissional e pessoal? Que aspetos ainda necessitam de ser reforçados?

Apoiam em parte. O teletrabalho faz muita diferença, sobretudo para quem tem filhos. Mas acho que falta planear melhor os picos e dar previsibilidade nos prazos, definir regras de comunicações fora de horas e permitir mais flexibilidade em pausas e horários, desde que o trabalho fique feito. Seria útil diversificar atividades de bem-estar como: relaxamento, mindfulness, caminhadas, iniciativas culturais..., para além do ginásio.

5. Propor ações e estratégias de mitigação, alinhadas com as necessidades e especificidades da instituição

5.1 Que ações considera prioritárias para melhorar as condições físicas e organizacionais no seu local de trabalho?

Na minha opinião, deve haver uma melhoria a nível da climatização e da qualidade do espaço, cadeiras ergonómicas e monitores maiores e mais nítidos. Deve haver também reuniões rápidas semanais para alinhar prioridades.

5.2 Que estratégias poderiam ser aplicadas para reduzir o stress e promover maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?

Pequenas pausas ao longo do dia, manter ou alargar o teletrabalho em dias definidos, flexibilidade de entrada e saída em dias com mais trabalho...

5.3 Que recomendações faria à gestão para reforçar uma cultura organizacional que previna riscos psicossociais?

Mais comunicação regular e feedback após o período de maior trabalho, critérios claros de prioridade e regras simples para pedidos urgentes, estar atento a sinais precoces de sobrecarga de trabalho dos trabalhadores.

5.4 Gostaria de acrescentar algo que entenda relevante e que não foi abordado durante a entrevista?

Seria útil realizar mais estudos internos sobre este ou temas similares, para se conhecer melhor a realidade dos trabalhadores e ajustar medidas de forma mais eficaz.

Entrevistado F

1. Identificar os principais fatores de riscos psicossociais que afetam os trabalhadores dos Serviços Centrais do IPS

1.1 Há quanto tempo trabalha nos Serviços Centrais do IPS e, de forma geral, como caracteriza o seu dia de trabalho?

Estou nos Serviços Centrais há mais ou menos dois anos. Trabalho (...) e o meu dia é relativamente previsível, o que me permite organizar bem as minhas tarefas.

1.2 No desempenho das suas funções, que situações específicas considera mais desafiantes ou causadoras de maior pressão ou stress?

Os prazos curtos, sobretudo quando é necessário garantir que tudo fica bem feito. Também surgem pedidos inesperados que obrigam a reorganizar o trabalho de última hora. Apesar disso, não sinto um nível de stress elevado, diria que é um “stress saudável”, com o qual consigo lidar.

1.3 Na sua opinião, que características do trabalho ou do ambiente laboral podem contribuir para o surgimento de riscos psicossociais nos Serviços Centrais? Quais destacaria?

Uma rotina excessivamente repetitiva acaba por desmotivar e falo por experiência. Do ponto de vista físico, destaco a iluminação insuficiente e as falhas do ar-condicionado. Ainda assim, reconheço que a atitude e a forma como cada pessoa gere o seu trabalho também influenciam estes riscos.

2. Avaliar o impacto dos riscos psicossociais na saúde, bem-estar e desempenho

2.1 Na sua opinião, quando presentes, de que forma os riscos psicossociais afetam a saúde física e psicológica dos trabalhadores?

Se não forem controlados, afetam bastante a saúde psicológica: desmotivação, cansaço mental e, em casos mais graves, burnout. Já passei por situações semelhantes noutros trabalhos e sei que o impacto pode ser grande. Aqui não sinto esse peso, mas reconheço o risco se não houver medidas preventivas.

2.2 Considera que esses riscos influenciam o desempenho profissional e os resultados alcançados pelos Serviços Centrais? Pode explicar de que forma?

Sim. Quando me sinto desmotivado o meu foco nas tarefas não é tanto. As tarefas fazem-se, mas admito que existem mais lapsos.

2.3 Como avalia a influência desses riscos na motivação e no envolvimento dos trabalhadores com as suas funções?

Esses riscos têm também impacto direto na motivação e no envolvimento. Quando a pressão é maior ou o reconhecimento é menor, é fácil sentir. Nesses momentos, tende a diminuir o empenho e a disponibilidade para se envolver em novas iniciativas. Ainda assim, um bom ambiente entre colegas ajuda a compensar e a manter algum nível de motivação.

3. Recolher perceções dos trabalhadores sobre condições laborais, relações interpessoais e práticas de gestão

3.1 Como avalia as condições físicas e organizacionais do seu local de trabalho e de que forma estas influenciam a realização das suas tarefas e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal?

De um modo geral, as condições físicas são boas. Houve melhorias recentes nas cadeiras e nos ratos. A climatização continua a falhar: no meu espaço temos um ar-condicionado portátil que não cobre a sala toda e a iluminação é insuficiente.

Do ponto de vista organizacional, os processos existem e funcionam, mas por vezes são demasiado rígidos. Para a conciliação, o horário flexível e os dois dias de teletrabalho são muito importantes. Sem essas medidas, gerir a minha vida familiar era mais difícil.

3.2 Como descreveria a qualidade das relações interpessoais e da comunicação, tanto entre colegas como com as chefias?

Entre colegas, a relação é excelente. Com as chefias, é cordial, mas mais formal. Chegou a haver reuniões regulares planeadas que depois não se mantiveram e fica a sensação de pouca proximidade e acompanhamento.

3.3 Em que medida considera que as práticas de gestão aplicadas no IPS contribuem para um ambiente de trabalho saudável? Que aspetos poderiam ser melhorados para reduzir riscos psicossociais?

Contribuem, sobretudo por causa do teletrabalho e a flexibilidade horária. Mas há espaço para melhorar: reforçar o reconhecimento, ouvir mais os trabalhadores e manter iniciativas de comunicação.

4. Analisar as medidas já existentes no IPS para lidar com os riscos psicossociais

4.1 Que medidas ou iniciativas do IPS conhece que tenham como objetivo prevenir ou reduzir riscos psicossociais?

Conheço o teletrabalho, as iniciativas de saúde e bem-estar, que são as ações de sensibilização, a partilha de dicas relacionadas com a nossa saúde e é o que me lembro de momento.

4.2 Considera que as ações implementadas pelo IPS têm sido eficazes na melhoria do bem-estar dos trabalhadores? Porquê?

Sim, considero que as ações implementadas têm sido eficazes na melhoria do bem-estar dos trabalhadores, sobretudo porque o teletrabalho permite maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

4.3 Na sua opinião, até que ponto as políticas e práticas do IPS apoiam a conciliação entre vida profissional e pessoal? Que aspetos ainda necessitam de ser reforçados?

Apoiam de forma significativa, como eu já tinha dito, graças ao teletrabalho, por exemplo. Ainda assim, seria útil maior autonomia na organização das tarefas e promover pausas saudáveis durante o horário.

5. Propor ações e estratégias de mitigação, alinhadas com as necessidades e especificidades da instituição

5.1 Que ações considera prioritárias para melhorar as condições físicas e organizacionais no seu local de trabalho?

Prioritárias, acho que: melhorar a iluminação e resolver a situação da climatização. O ar-condicionado portátil não chega para a sala e no verão fica demasiado quente e no inverno demasiado frio. Do lado organizacional, ajudava muito tornar os processos mais dinâmicos e menos burocráticos.

5.2 Que estratégias poderiam ser aplicadas para reduzir o stress e promover maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?

Por exemplo, mais um dia de teletrabalho. Haver mais pausas ativas e convívios de equipa. Implementar-se a ginástica laboral em horário de trabalho para relaxar...

5.3 Que recomendações faria à gestão para reforçar uma cultura organizacional que previna riscos psicossociais?

Reforçar canais de comunicação e reuniões regulares, dar mais reconhecimento ao trabalho, ouvir os trabalhadores, investir em formação das chefias e continuar a simplificar processos. Manter iniciativas de bem-estar e avaliar medidas como mais um dia de teletrabalho.

5.4 Gostaria de acrescentar algo que entenda relevante e que não foi abordado durante a entrevista?

Apesar de haver sempre pontos a melhorar, considero o IPS um bom sítio para trabalhar.

Entrevistado G

1. Identificar os principais fatores de riscos psicossociais que afetam os trabalhadores dos Serviços Centrais do IPS

1.1 Há quanto tempo trabalha nos Serviços Centrais do IPS e, de forma geral, como caracteriza o seu dia de trabalho?

Entrei nos Serviços Centrais em (...), por isso estou aqui há quase dois anos. O meu dia de trabalho é bastante preenchido: participo em várias reuniões: temos uma reunião semanal de equipa e depois outras que vão surgindo consoante os temas. Além disso, tenho de gerir três caixas de e-mail, responder (...), arquivar documentos (...) e (...).

1.2 No desempenho das suas funções, que situações específicas considera mais desafiantes ou causadoras de maior pressão ou stress?

A maior pressão vem da gestão dos e-mails. Existe a orientação de responder no prazo de 48 horas, mas muitas vezes não consigo, porque estou em reuniões ou a tratar de assuntos urgentes. Fico com stress quando vejo muitos e-mails a acumular. Para tentar controlar isso, envio logo uma resposta a acusar receção e explico que darei a melhor resposta assim que possível. Outro fator de stress são as (...). Os (...) e eu vou lá para tentar ajudar a corrigir, mas dependendo da informação deles para o fazer.

1.3 Na sua opinião, que características do trabalho ou do ambiente laboral podem contribuir para o surgimento de riscos psicossociais nos Serviços Centrais? Quais destacaria?

A acumulação de processos. Este ano, por exemplo, houve um período em que houve (...). Isso aumentou muito o volume de trabalho, porque além da (...) tinha de confirmar tudo (...). É nesses momentos que sinto sobrecarga. A desmotivação surge quando não consigo concretizar certas tarefas no prazo que tinha definido. Essa diferença entre o que planeio e o que realmente consigo fazer é frustrante.

2. Avaliar o impacto dos riscos psicossociais na saúde, bem-estar e desempenho

2.1 Na sua opinião, quando presentes, de que forma os riscos psicossociais afetam a saúde física e psicológica dos trabalhadores?

No meu caso, não sinto grande impacto psicológico, porque consigo desligar quando saio daqui. Claro que às vezes penso em situações pendentes, mas não deixo que isso interfira demasiado. Já a nível físico, noto mais impacto. Passo muitas horas sentado e nem sempre faço pausas.

2.2 Considera que esses riscos influenciam o desempenho profissional e os resultados alcançados pelos Serviços Centrais? Pode explicar de que forma?

Sim, sem dúvida. Quando há muitos processos em simultâneo, sinto uma sobrecarga grande. Mesmo que me organize, a acumulação e a pressão dos prazos tornam o trabalho mais exigente e aí esforço-me ainda mais para conseguir dar resposta a tudo.

2.3 Como avalia a influência desses riscos na motivação e no envolvimento dos trabalhadores com as suas funções?

O ambiente positivo do meu serviço ajuda muito a manter-me motivado. Sinto-me à vontade para colocar dúvidas e aprender com as colegas e as minhas chefias, e isso é muito importante para mim. Mas é verdade que, quando tenho demasiadas tarefas acumuladas e não consigo dar resposta como gostaria, sinto-me frustrado.

3. Recolher perceções dos trabalhadores sobre condições laborais, relações interpessoais e práticas de gestão

3.1 Como avalia as condições físicas e organizacionais do seu local de trabalho e de que forma estas influenciam a realização das suas tarefas e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal?

As condições físicas ainda têm muito espaço para melhoria. A iluminação nem sempre é adequada: em algumas salas causa reflexos nos ecrãs e até desconforto. Além disso, não temos todas as mesmas condições: há colegas com cadeiras diferentes, mesas diferentes ou monitores maiores e melhores. Também o ar-condicionado não existe em todas as salas, mas na minha existe. Reconheço que têm sido feitas pequenas melhorias, como a colocação do apoio de pés e até temos cadeiras novas, mas falta uniformizar mais. Já a nível organizacional, não tenho nada a apontar.

3.2 Como descreveria a qualidade das relações interpessoais e da comunicação, tanto entre colegas como com as chefias?

Muito boa. Existe entreajuda entre colegas e sinto apoio da chefia. Quando faço bem, recebo feedback positivo; quando é preciso melhorar, também recebo indicações construtivas.

3.3 Em que medida considera que as práticas de gestão aplicadas no IPS contribuem para um ambiente de trabalho saudável? Que aspetos poderiam ser melhorados para reduzir riscos psicossociais?

A gestão mostra abertura para ouvir e procurar soluções. Houve, por exemplo, substituição de cadeiras em algumas salas e colocação de ar-condicionado portátil. São pequenas melhorias, que demonstram preocupação... Ainda assim, considero que falta garantir condições iguais para todos os serviços.

4. Analisar as medidas já existentes no IPS para lidar com os riscos psicossociais

4.1 Que medidas ou iniciativas do IPS conhece que tenham como objetivo prevenir ou reduzir riscos psicossociais?

Conheço o programa Desenvolver+, através do qual recebemos infografias e informações ligadas à saúde no trabalho. Foram também promovidas formações relevantes, nomeadamente sobre acidentes de trabalho e doenças profissionais. Além disso, destaco o teletrabalho, o acesso a apoio psicológico e a possibilidade de utilizar o ginásio, a preços mais reduzidos...

4.2 Considera que as ações implementadas pelo IPS têm sido eficazes na melhoria do bem-estar dos trabalhadores? Porquê?

Sim, considero que as ações implementadas têm sido eficazes, na medida em que promovem sensibilização para temas relevantes, oferecem apoio psicológico acessível, incentivam práticas de bem-estar e criam condições para maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional através do teletrabalho. No entanto, reconheço que ainda existem fragilidades, sobretudo ao nível das condições físicas...

4.3 Na sua opinião, até que ponto as políticas e práticas do IPS apoiam a conciliação entre vida profissional e pessoal? Que aspetos ainda necessitam de ser reforçados?

O teletrabalho duas vezes por semana é importante e facilita muito a conciliação entre a vida profissional e pessoal. Também o sistema de picagem flexível, em que podemos entrar até às 10h30 e sair a partir das 16h30, é uma grande ajuda para gerir compromissos pessoais. No entanto, penso que seria útil permitir maior flexibilidade em situações pontuais e ponderar o alargamento do teletrabalho a mais um dia por semana, bem como flexibilizar horários, desde que o tempo fosse depois compensado.

5. Propor ações e estratégias de mitigação, alinhadas com as necessidades e especificidades da instituição

5.1 Que ações considera prioritárias para melhorar as condições físicas e organizacionais no seu local de trabalho?

A nível organizacional não identifiquei grandes problemas. Sinto que o departamento funciona bem, com abertura da chefia e da gestão para ouvir e procurar soluções. As principais fragilidades que noto estão sobretudo ligadas às condições físicas: precisamos de mais material ergonómico.

5.2 Que estratégias poderiam ser aplicadas para reduzir o stress e promover maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?

Manter o teletrabalho e a flexibilidade de horários já é um passo muito importante. Além disso, a ginástica laboral poderia ser uma boa forma de reduzir os efeitos do trabalho sedentário e até de aliviar a pressão do dia a dia.

5.3 Que recomendações faria à gestão para reforçar uma cultura organizacional que previna riscos psicossociais?

Sugeria mais atividades de team building, porque reforçam o espírito de equipa. Considero também muito positiva a iniciativa do Job Shadowing, que nos permite conhecer melhor outros serviços e compreender como funcionam.

5.4 Gostaria de acrescentar algo que entenda relevante e que não foi abordado durante a entrevista?

Não. Para mim, a entrevista foi muito completa e tocou em todos os pontos essenciais.

Entrevistado H

1. Identificar os principais fatores de riscos psicossociais que afetam os trabalhadores dos Serviços Centrais do IPS

1.1 Há quanto tempo trabalha nos Serviços Centrais do IPS e, de forma geral, como caracteriza o seu dia de trabalho?

Estou nos Serviços Centrais há cerca de três anos, na área (...). Vim em mobilidade de (...) mas a realidade não tem comparação. Lá o volume era mais reduzido e previsível; aqui lidamos com centenas de trabalhadores, cada um com situações específicas. Há períodos (...).

1.2 No desempenho das suas funções, que situações específicas considera mais desafiantes ou causadoras de maior pressão ou stress?

O que me gera mais pressão são os prazos. Não há margem para falhar, temos de garantir que tudo fica concluído dentro do tempo (...). Qualquer erro tem impacto (...). O stress vem muito daí: da responsabilidade de saber que, se algo falhar, há (...).

1.3 Na sua opinião, que características do trabalho ou do ambiente laboral podem contribuir para o surgimento de riscos psicossociais nos Serviços Centrais? Quais destacaria?

A carga de trabalho constante, sem períodos mais leves, é o principal fator. A isso junta-se a exigência de cumprir prazos legais muito apertados e a complexidade da legislação. E como a equipa é reduzida, a pressão aumenta ainda mais.

2. Avaliar o impacto dos riscos psicossociais na saúde, bem-estar e desempenho

2.1 Na sua opinião, quando presentes, de que forma os riscos psicossociais afetam a saúde física e psicológica dos trabalhadores?

Afetam bastante, em ambas as dimensões. Fisicamente, sinto dores de costas, tensão nos ombros e um cansaço constante por estar tantas horas sentado e a trabalhar em esforço. Psicologicamente, o stress é permanente. Muitas vezes levo as preocupações para casa: fico a pensar se deixei algo por fazer ou se cometi algum erro. Isso afeta o descanso e até o sono. Já houve dias em que acordei cansado porque a cabeça não desligou do trabalho.

2.2 Considera que esses riscos influenciam o desempenho profissional e os resultados alcançados pelos Serviços Centrais? Pode explicar de que forma?

Sim, influenciam muito. Quando a pressão é grande, a concentração baixa e o risco de erro aumenta. E, no caso (...), um erro não é apenas um (...): tem impacto (...). Sinto que quando estamos sobrecarregados, não há tempo para refletir ou melhorar processos. Limitamo-nos a cumprir prazos e tarefas, e isso reduz a qualidade do trabalho.

2.3 Como avalia a influência desses riscos na motivação e no envolvimento dos trabalhadores com as suas funções?

A motivação é afetada, sem dúvida. Eu gosto do que faço, mas é difícil manter o entusiasmo quando a pressão nunca diminui e o reconhecimento nem sempre existe. Trabalhar constantemente em esforço acaba por desmotivar. Com o tempo, o envolvimento também se perde: deixamos de pensar em formas de inovar e passamos a trabalhar apenas para não falhar.

3. Recolher perceções dos trabalhadores sobre condições laborais, relações interpessoais e práticas de gestão

3.1 Como avalia as condições físicas e organizacionais do seu local de trabalho e de que forma estas influenciam a realização das suas tarefas e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal?

As condições físicas são razoáveis, mas longe do ideal. Passamos muitas horas ao computador e os postos de trabalho não são totalmente ergonómicos, o que provoca dores e desgaste. Do ponto de vista organizacional, a pressão constante torna muito difícil conciliar a vida pessoal e profissional.

3.2 Como descreveria a qualidade das relações interpessoais e da comunicação, tanto entre colegas como com as chefias?

Com os colegas tenho uma boa relação. Existe espírito de equipa, porque todos sentimos as mesmas dificuldades. Esse apoio é essencial para aguentar a pressão. Com as chefias há abertura para comunicar, mas sinto que nem sempre existe plena consciência da carga de trabalho e da responsabilidade que carregamos.

3.3 Em que medida considera que as práticas de gestão aplicadas no IPS contribuem para um ambiente de trabalho saudável? Que aspetos poderiam ser melhorados para reduzir riscos psicossociais?

Têm aspetos positivos, mas não chegam para prevenir riscos psicossociais. Falta reforço de pessoal e maior valorização do trabalho feito. Também sinto falta de mais proximidade, de se perceberem as dificuldades reais que enfrentamos no dia a dia.

4. Analisar as medidas já existentes no IPS para lidar com os riscos psicossociais

4.1 Que medidas ou iniciativas do IPS conhece que tenham como objetivo prevenir ou reduzir riscos psicossociais?

Sei que existem algumas iniciativas ligadas ao bem-estar e à saúde: rastreios, campanhas de prevenção, formações... São úteis, mas não são específicas para os riscos psicossociais, nem respondem diretamente aos problemas que enfrentamos no nosso trabalho.

4.2 Considera que as ações implementadas pelo IPS têm sido eficazes na melhoria do bem-estar dos trabalhadores? Porquê?

São importantes, mas não resolvem o essencial. Continuamos com os mesmos prazos, o mesmo volume, a mesma pressão. Ou seja, ajudam, mas não resolvem o problema principal.

4.3 Na sua opinião, até que ponto as políticas e práticas do IPS apoiam a conciliação entre vida profissional e pessoal? Que aspetos ainda necessitam de ser reforçados?

Existe alguma abertura e até políticas nesse sentido, como o teletrabalho ou alguma flexibilidade de horário. Mas, no (...), é muito difícil pôr isso em prática, porque os prazos legais não esperam. O que precisava mesmo era que estas medidas fossem pensadas de forma mais adaptada a serviços como o nosso, para também conseguirmos usufruir delas sem prejudicar o trabalho.

5. Propor ações e estratégias de mitigação, alinhadas com as necessidades e especificidades da instituição

5.1 Que ações considera prioritárias para melhorar as condições físicas e organizacionais no seu local de trabalho?

A prioridade seria reforçar a equipa, porque somos poucos para o volume de trabalho. Também era fundamental melhorar os sistemas informáticos e automatizar tarefas repetitivas, para ganhar tempo e reduzir erros. A nível físico, seria importante termos postos de trabalho mais ergonómicos.

5.2 Que estratégias poderiam ser aplicadas para reduzir o stress e promover maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?

Acho que ajudava termos formações ou sessões de sensibilização sobre gestão de stress, mas que fossem mesmo adaptadas à nossa realidade. Outra coisa importante era termos um pouco mais de flexibilidade para tratar de assuntos pessoais. Às vezes bastava poder ajustar o horário em certas alturas, sem sentir que estamos a falhar no trabalho. Também ajudava termos momentos para parar durante o dia, como pausas, até para aliviar o cansaço físico de estar tantas horas ao computador. É verdade que até temos essa possibilidade, mas na prática não somos incentivados a fazê-lo.

5.3 Que recomendações faria à gestão para reforçar uma cultura organizacional que previna riscos psicossociais?

Diria que é preciso maior proximidade com o serviço, para conhecerem de perto a nossa realidade. Também reconhecerem e valorizarem o trabalho que fazemos. Muitas vezes só se fala (...) quando há um problema, mas quando tudo corre bem, o esforço passa despercebido.

5.4 Gostaria de acrescentar algo que entenda relevante e que não foi abordado durante a entrevista?

Não. Obrigada.

Entrevistado I

1. Identificar os principais fatores de riscos psicossociais que afetam os trabalhadores dos Serviços Centrais do IPS

1.1 Há quanto tempo trabalha nos Serviços Centrais do IPS e, de forma geral, como caracteriza o seu dia de trabalho?

Trabalho nos Serviços Centrais há 35 anos e, mais especificamente, na DGP desde (...). O meu dia de trabalho é essencialmente administrativo: desde que chego até que saio, passo o tempo a tratar de documentos e processos, sempre muito ligado ao papel.

1.2 No desempenho das suas funções, que situações específicas considera mais desafiantes ou causadoras de maior pressão ou stress?

O maior desafio é conseguir manter o trabalho atualizado e não deixar acumular. Tento sempre responder de forma atempada ao que me é solicitado, tanto pelas chefias como pelos trabalhadores. Essa necessidade de estar sempre em cima dos prazos gera algum stress, embora não o considere excessivo.

1.3 Na sua opinião, que características do trabalho ou do ambiente laboral podem contribuir para o surgimento de riscos psicossociais nos Serviços Centrais? Quais destacaria?

A boa organização é essencial, mas nem sempre é fácil de garantir. Muitas vezes surgem interrupções por parte de colegas que procuram apoio imediato a questões, o que dificulta a gestão do tempo e das prioridades. Essas situações, quando frequentes, podem contribuir para a existência de riscos psicossociais, como o stress.

2. Avaliar o impacto dos riscos psicossociais na saúde, bem-estar e desempenho

2.1 Na sua opinião, quando presentes, de que forma os riscos psicossociais afetam a saúde física e psicológica dos trabalhadores?

Quando os riscos estão presentes, acabam por provocar sintomas de fadiga e insatisfação profissional. Isso reflete-se não só no bem-estar individual, mas também no ambiente de trabalho. A nível físico, destaco as condições do mobiliário. Passamos muitas horas sentados e, apesar de as cadeiras serem recentes, não são adequadas. Essa situação gera dores na coluna e nas pernas.

2.2 Considera que esses riscos influenciam o desempenho profissional e os resultados alcançados pelos Serviços Centrais? Pode explicar de que forma?

Sim, influenciam. No meu caso, quando sinto dores, seja nas costas ou nas pernas, noto diferença na minha concentração. Por vezes, é mesmo necessário recorrer a analgésicos para aguentar o dia de trabalho. Do ponto de vista psicológico, destaco sobretudo a fadiga, que acaba por comprometer o desempenho e a qualidade das tarefas realizadas.

2.3 Como avalia a influência desses riscos na motivação e no envolvimento dos trabalhadores com as suas funções?

Acho que esses fatores reduzem a motivação e o empenho. Os trabalhadores começam a encarar o trabalho mais aborrecido, o que compromete a dinâmica global dos serviços.

3. Recolher perceções dos trabalhadores sobre condições laborais, relações interpessoais e práticas de gestão

3.1 Como avalia as condições físicas e organizacionais do seu local de trabalho e de que forma estas influenciam a realização das suas tarefas e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal?

De forma geral, as condições físicas poderiam ser melhoradas. Como mencionei anteriormente, ao nível das cadeiras, que não são adequadas para tantas horas de trabalho. Já a nível organizacional, considero que a DGP está bem estruturada e organizada, o que facilita as tarefas e contribui para um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

3.2 Como descreveria a qualidade das relações interpessoais e da comunicação, tanto entre colegas como com as chefias?

A qualidade das relações é muito boa. Existe um ambiente saudável e positivo, quer entre colegas, quer na relação com as chefias. É umas das razões para eu continuar na instituição.

3.3 Em que medida considera que as práticas de gestão aplicadas no IPS contribuem para um ambiente de trabalho saudável? Que aspetos poderiam ser melhorados para reduzir riscos psicossociais?

As chefias máximas têm demonstrado preocupação em promover encontros e convívios, que permitem aos trabalhadores conhecerem-se melhor, partilharem experiências e interagirem para além das tarefas do dia a dia. Estas iniciativas reforçam o espírito de equipa e o sentimento de pertença. No passado, quando éramos menos, não havia tanto espaço nem necessidade para estas práticas. Acho que essas medidas são adequadas e suficientes e não identifico aspetos relevantes a melhorar.

4. Analisar as medidas já existentes no IPS para lidar com os riscos psicossociais

4.1 Que medidas ou iniciativas do IPS conhece que tenham como objetivo prevenir ou reduzir riscos psicossociais?

Tenho conhecimento de iniciativas como as formações e iniciativas do programa Desenvolver+. No entanto, pela exigência do meu trabalho, não tenho tido muito tempo para acompanhar. O teletrabalho...

4.2 Considera que as ações implementadas pelo IPS têm sido eficazes na melhoria do bem-estar dos trabalhadores? Porquê?

Sim. Pelo feedback que ouço dos colegas, estas iniciativas são muito valorizadas e costumam ter uma forte adesão sempre que são realizadas. Também o teletrabalho, para quem tem autorização, é utilizado e reconhecido como uma mais-valia.

4.3 Na sua opinião, até que ponto as políticas e práticas do IPS apoiam a conciliação entre vida profissional e pessoal? Que aspetos ainda necessitam de ser reforçados?

O teletrabalho tem sido uma medida muito benéfica, pois permite gerir melhor situações pessoais e familiares sem comprometer o desempenho profissional. Ainda assim, considero que seria importante reforçar a flexibilidade horária em situações pontuais. Já ouvi também colegas referirem que poderia ser avaliada a possibilidade de testar a semana de quatro dias de trabalho.

5. Propor ações e estratégias de mitigação, alinhadas com as necessidades e especificidades da instituição

5.1 Que ações considera prioritárias para melhorar as condições físicas e organizacionais no seu local de trabalho?

Seria importante investir em mobiliário mais ergonómico, especialmente as cadeiras. O ideal seria avaliar caso a caso, adaptando o mobiliário às necessidades físicas de cada trabalhador.

5.2 Que estratégias poderiam ser aplicadas para reduzir o stress e promover maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?

Apesar de considerar que o meu nível de stress é baixo, acredito que o teletrabalho e a implementação da semana de quatro dias teriam impacto muito positivo. Estas estratégias iriam permitir maior tempo de descanso e de convívio familiar.

5.3 Que recomendações faria à gestão para reforçar uma cultura organizacional que previna riscos psicossociais?

A principal recomendação é dar continuidade ao caminho que tem sido feito até aqui: manter a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores, promover convívios que reforcem a interação entre colegas e garantir que o número de trabalhadores acompanha as necessidades da instituição, evitando situações de sobrecarga como acontecia no passado.

5.4 Gostaria de acrescentar algo que entenda relevante e que não foi abordado durante a entrevista?

Gostaria apenas de dizer que o IPS tem evoluído de forma muito positiva. Antes, com menos trabalhadores, havia mais pressão ainda, mas hoje o ambiente está mais equilibrado e saudável. Pessoalmente, considero o IPS um bom local para trabalhar: se assim não fosse, não teria permanecido 35 anos na instituição.

Entrevistado J

1. Identificar os principais fatores de riscos psicossociais que afetam os trabalhadores dos Serviços Centrais do IPS

1.1 Há quanto tempo trabalha nos Serviços Centrais do IPS e, de forma geral, como caracteriza o seu dia de trabalho?

Há cerca de 2 anos. O meu quotidiano é mais à base de trabalho administrativo. Faço (...), trato de (...), agora também de muito (...). Mas é tudo à base de trabalho administrativo.

1.2 No desempenho das suas funções, que situações específicas considera mais desafiantes ou causadoras de maior pressão ou stress?

O que causa mais stress é estarmos a realizar uma tarefa e termos de a interromper para dar prioridade a outra. Também a má distribuição do trabalho, que afeta não só a mim, mas a toda a equipa, o que causa pressão.

1.3 Na sua opinião, que características do trabalho ou do ambiente laboral podem contribuir para o surgimento de riscos psicossociais nos Serviços Centrais? Quais destacaria?

Destaco a falta de valorização e de empatia por parte da chefia, o que transmite pouca compreensão pelo nosso trabalho. Também já me aconteceu ter funções pouco claras: pediram-me para fazer uma tarefa, eu fiz, e no fim disseram que não era aquilo e tive de refazer. Isso gera frustração.

2. Avaliar o impacto dos riscos psicossociais na saúde, bem-estar e desempenho

2.1 Na sua opinião, quando presentes, de que forma os riscos psicossociais afetam a saúde física e psicológica dos trabalhadores?

Atualmente não sinto grande impacto, mas já aconteceu no passado. Quando entrei, senti muito stress porque não tive apoio da chefia para aprender as tarefas. Era (...) trabalho e isso deixou-me ansioso e inseguro. No geral, acho que a sobrecarga, a falta de valorização e a má distribuição de tarefas podem causar cansaço, ansiedade, desmotivação e até afetar a nossa saúde mental.

2.2 Considera que esses riscos influenciam o desempenho profissional e os resultados alcançados pelos Serviços Centrais? Pode explicar de que forma?

Sim. O trabalho acumulado e a falta de tempo afetam a qualidade do que fazemos. A falta de reconhecimento também pesa: quando fazemos uma tarefa bem, mas a chefia não concorda e manda refazer, mesmo sabendo que estava correta, ficamos desmotivados.

2.3 Como avalia a influência desses riscos na motivação e no envolvimento dos trabalhadores com as suas funções?

A falta de valorização o é o que mais desmotiva. Ficamos com a sensação de que o esforço não é valorizado.

3. Recolher perceções dos trabalhadores sobre condições laborais, relações interpessoais e práticas de gestão

3.1 Como avalia as condições físicas e organizacionais do seu local de trabalho e de que forma estas influenciam a realização das suas tarefas e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal?

Em termos físicos, as condições são boas: temos cadeiras ergonómicas, apoio de pés e ratos adaptados. Isso ajuda a trabalhar melhor. Mas em termos organizacionais, os processos são demasiado burocráticos e a comunicação interna podia ser muito mais eficaz.

3.2 Como descreveria a qualidade das relações interpessoais e da comunicação, tanto entre colegas como com as chefias?

Entre colegas, as relações são muito boas. Já com a chefia é mais complicado: falta diálogo, falta abertura e não há reuniões regulares que nos permitam alinhar o que cada um está a fazer.

3.3 Em que medida considera que as práticas de gestão aplicadas no IPS contribuem para um ambiente de trabalho saudável? Que aspetos poderiam ser melhorados para reduzir riscos psicossociais?

Algumas práticas ajudam, mas deviam ser melhoradas. Seria importante ter reuniões semanais para perceber o que está pendente, quais são as prioridades e como a equipa está a funcionar. Isso evitaria falhas de comunicação e ajudaria a valorizar mais o nosso contributo.

4. Analisar as medidas já existentes no IPS para lidar com os riscos psicossociais

4.1 Que medidas ou iniciativas do IPS conhece que tenham como objetivo prevenir ou reduzir riscos psicossociais?

Conheço o programa Desenvolver+. Graças a ele (...), um rato ergonómico e um apoio de pés. Também têm existido formações ligadas à segurança no trabalho e ao bem-estar... o teletrabalho, duas vezes por semana e o horário flexível.

4.2 Considera que as ações implementadas pelo IPS têm sido eficazes na melhoria do bem-estar dos trabalhadores? Porquê?

Sim, considero que essas medidas têm sido eficazes, sobretudo porque melhoraram as condições físicas de trabalho, reforçaram a sensibilização para a saúde e o bem-estar e deram mais flexibilidade na gestão do dia a dia, através do teletrabalho e do horário flexível.

4.3 Na sua opinião, até que ponto as políticas e práticas do IPS apoiam a conciliação entre vida profissional e pessoal? Que aspetos ainda necessitam de ser reforçados?

O teletrabalho e o horário flexível ajudam muito a conciliar vida pessoal e profissional. Mas falta reforçar o apoio psicológico: há muita procura e nem sempre há vagas disponíveis para todos.

5. Propor ações e estratégias de mitigação, alinhadas com as necessidades e especificidades da instituição

5.1 Que ações considera prioritárias para melhorar as condições físicas e organizacionais no seu local de trabalho?

Acho que se devia implementar a ginástica laboral, dado que passamos muitas horas ao computador. Além disso, seria importante simplificar processos para reduzir a burocracia.

5.2 Que estratégias poderiam ser aplicadas para reduzir o stress e promover maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?

Seria útil promover pequenas pausas ao longo do dia, reforçar os recursos de apoio psicológico disponíveis e alargar o teletrabalho a mais um dia por semana...

5.3 Que recomendações faria à gestão para reforçar uma cultura organizacional que previna riscos psicossociais?

O IPS faz team building anualmente, mas devia ser mais regular. Como trabalhamos muito por computador, muitas vezes só conhecemos as pessoas por e-mail ou Teams. Também devia haver reuniões interserviços em todas as divisões, não só na DGP, para fortalecer relações e colaboração.

5.4 Gostaria de acrescentar algo que entenda relevante e que não foi abordado durante a entrevista?

Acho que este tipo de estudos devia ser feito mais vezes, para perceber como os trabalhadores se sentem e melhorar o ambiente de trabalho.