TUNED | Trade Union's National and European Delegation

EUPAE | European Public Administration Employers

Bem-estar, segurança e saúde ocupacional (OSH): abordar os riscos psicossociais laborais

GUIA

dos agentes sociais europeus para as administrações Centrais e Federais

2017

TUNED | Trade Union's National and European Delegation

EUPAE | European Public Administration Employers

A produção deste guia foi apoiada financeiramente pela União Europeia. A União Europeia não é responsável por qualquer utilização da informação contida nesta publicação

ÍNDICE

INTRODUÇÃO DOS PARCEIROS SOCIAIS 5
SUMÁRIO EXECUTIVO 7
Alcance e impacto dos riscos psicossociais 7
Riscos psicossociais: o contexto para a ação 7
Ação prática 8
Referências e fontes de informação complementar 11
ALCANCE E IMPACTO DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS 13
Quadro 1: Fatores de riscos psicossociais presentes na instituição (% instituições, UE-28) 16
CAIXA 1: Espanha (INSHT): fatores a considerar para determinar a presença de riscos psicossociais 18
RISCOS PSICOSSOCIAIS : CONTEXTO DE AÇÃO 21
Proteção legal 21
Apoio disponível 24
Convénios coletivos negociados 26
CAIXA 2: Acordo coletivo sobre riscos psicossociais no setor público de França de 2013 28
CAIXA 3: Acordo coletivo sobre o combate à violência na administração central em Espanha, 2015 30
CAIXA 4: Dimensão de género 30
AÇÃO PRÁTICA 37
Abordagem geral 37
Diálogo social e envolvimento dos trabalhadores 38
Avaliação dos riscos: 40
Passagem da avaliação à ação 46
COMBATER RISCOS ESPECÍFICOS 49
Lidar com clientes/utilizadores difíceis ou vulneráveis (violência de terceiros e abuso) 49

A pressão dos horários e do volume de trabalho.....55
Falta de comunicação e cooperação 57
Falta de influência dos trabalhadores sobre o ritmo ou processo de trabalho (inclui o conteúdo funcional) 62
Insegurança no trabalho (inclui mudanças organizacionais bem como o despedimento).....65
Horários prolongados ou irregulares.....68
Discriminação 70
Implementação da estratégia.....71
Formação para gerir o stresse.....73
Apoiar os afetados por riscos psicossociais.....75
REFERÊNCIAS E FONTES DE INFORMAÇÃO COMPLEMENTAR 81
Material Europeu.....81
Material Nacional 83
Bélgica.....83
França 84
Alemanha.....84
Itália 84
Polónia.....84
Espanha.....84
Reino Unido 85

INTRODUÇÃO DOS PARCEIROS SOCIAIS

Este guia foi elaborado pelo Comité de diálogo social para as administrações centrais, organismo que reúne sindicatos e trabalhadores das administrações centrais de toda a Europa.[1]

O Comité pretendeu analisar em concreto os riscos psicossociais na administração central devido ao facto de, provavelmente, constituírem atualmente a ameaça mais séria à saúde e bem-estar dos trabalhadores do setor público. A reorganização em curso, a intensificação do trabalho e o envelhecimento da população contribuíram para o agravamento da situação. Este guia faz parte de um projeto mais amplo, através do qual o Comité espera proteger todos aqueles que trabalham nesta área.

Existem numerosos guias sobre riscos psicossociais, porém, o presente guia elaborado com a ajuda de Lionel Fulton, do Departamento de Investigação do Trabalho de Londres, é o primeiro guia europeu dirigido especificamente para a administração central.

Este guia baseia-se na análise feita à investigação existente sobre o tema, assim como nos debates realizados no âmbito de dois seminários realizados em Madrid e Vilnius, além da grande conferência de Berlim. Incluí também uma série de estudos de casos da vida real das administrações centrais.

O Comité quer agradecer a todos aqueles que contribuíram para este guia através da prestação de informação e apoio. Estamos extremamente gratos ao Sr. Fulton, que explicou em termos simples questões complexas. Confiamos que este guia, conjuntamente com a investigação de fundo e um pequeno vídeo, proporcionem formação útil e material sobre diálogo social para todos aqueles interessados em melhorar o bem-estar no trabalho e contribuir para uma Europa social que promova os serviços públicos no interesse de todos.

Brita Lejon porta-voz do TUNED e Presidente do ST (Suécia) e Thierry Le Goff, EUPAE França, Diretor Geral da administração e serviço público.

---

[1] O Comité de diálogo social para as administrações centrais (SDC CGA) conta com representantes dos trabalhadores de todos os 28 Estados Membros (Trade Unions' National and European administration Delegation – TUNED) através do Sindicato Europeu do Serviço Público ("European Public Service Union" - EPSU) e da Confederação de Sindicatos Independentes ("Confederation of Independent Trade Unions - CESI) e do lado dos empregadores (European Public Administration Employers – EUPAE) conta com 11 membros efetivos, Bélgica, República Checa, França, Grécia, Itália, Lituânia, Luxemburgo, Roménia, Eslováquia, Espanha e Reino Unido e 6 observadores, Áustria, Alemanha, Hungria, Letónia, Malta e Portugal. (o EPSU é responsável pelo secretariado do TUNED nsalson@epsu.org; do lado do EUPAE o projeto foi coordenado pela DGAFP simon.loreal

SUMÁRIO EXECUTIVO

SUMÁRIO EXECUTIVO

ALCANCE E IMPACTO DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS

Os riscos no trabalho para a saúde dos trabalhadores mudaram nas últimas décadas e atualmente há mais pessoas expostas aos chamados riscos psicossociais, que são fatores mentais e sociais que afetam o bem-estar das mesmas. A exposição prolongada a estes riscos pode desencadear nas pessoas estresse, esgotamento e depressão para além de doenças cardiovasculares e problemas músculo-esqueléticos, bem como consequências sérias para as organizações que as empregam.

Em toda a Europa, os organismos de segurança e saúde reconheceram a necessidade de abordar estes riscos, embora existam diferenças entre países sobre a forma como se categorizam. Um exemplo de Espanha mostra como se avalia esta questão neste país. A nível europeu um relatório conjunto de 2014, elaborado por duas agências da União Europeia, EU-OSHA e Eurofound, examinou os fatores que se consideram representar riscos psicossociais no âmbito de cinco títulos distintos: conteúdo laboral, volume de trabalho e autonomia laboral; acordos sobre o tempo/horários de trabalho e conciliação entre a vida laboral e privada; ambiente social; insegurança laboral e desenvolvimento profissional.

Os riscos psicossociais estão certamente presentes na Administração Central e um inquérito independente da UE-OSHA, que analisou sete fatores de riscos, revelou que em seis de entre os sete a Administração Pública apresentava níveis de risco acima da média. A violência e o abuso por parte dos clientes e utilizadores são um risco concreto na Administração Central que nos últimos anos foi, também, objeto de uma reestruturação em grande escala.

RISCOS PSICOSSOCIAIS: O CONTEXTO PARA A AÇÃO

Os riscos psicossociais estão implicitamente incluídos na **legislação de segurança e saúde da UE** que se aplica por toda a União, tendo uma maioria de Estados ido mais longe na hora de incluir referências específicas, sobre os mesmos, nas legislações nacionais.

Existe uma série de **estruturas de apoio** disponíveis para tratar estes riscos, incluindo: as comissões de trabalhadores, sindicatos, peritos em segurança e saúde, inspetores do trabalho, pessoas de confiança e a direção.

Acordos coletivos sobre o estresse, violência e assédio relacionado com o trabalho foram estabelecidos a nível europeu e, a nível nacional, existem uma série de acordos que abrangem vários aspetos dos riscos psicossociais. Destaca-se, em particular, o acordo estabelecido em 2013 para o sector público francês.

Ao analisar os riscos psicossociais, importa considerar a elevada percentagem de **mulheres** que trabalham na Administração Central e o facto de existir uma maior probabilidade de estas sofrerem abuso ou assédio por parte dos colegas masculinos. A violência doméstica pode também passar para o local de trabalho e, a Espanha e a Suécia, apresentam exemplos sobre a forma como se pode abordar estas situações.

AÇÃO PRÁTICA

Enfoque geral

Na hora de solucionar os riscos psicossociais é útil abordá-los no âmbito do enquadramento tradicional da gestão de risco, que se inicia através da avaliação dos riscos presentes. Para os tratar são necessários três níveis de intervenção: nível primário (eliminando ou reduzindo os riscos na sua origem); nível secundário (proporcionando às pessoas melhores estratégias para os abordar); e nível terciário (ajudando as pessoas que já foram afetadas).

As evidências demostram que estes riscos se abordam melhor através dos diálogos sociais contando com a participação do pessoal. Um exemplo de França mostra como isto se pode fazer.

Avaliação dos riscos

Existe uma variedade de ferramentas prontamente disponíveis para avaliar os riscos psicossociais e os exemplos da Espanha e da Bélgica mostram como essa avaliação tem sido feita na prática.

Contudo, há que reconhecer que parece ser mais difícil abordar os riscos psicossociais do que os riscos físicos, em especial na Administração Pública. Salienta-se assim, a necessidade de haver um plano de ação decorrente da avaliação dos riscos para poder contar com um nível de apoio adequado e competências que sejam aplicadas de maneira eficaz.

Combater riscos específicos

A violência de terceiros e o abuso são os riscos psicossociais reportados com maior frequência na Administração Pública, existindo, no entanto, uma série de medidas práticas que se podem implementar para os abordar, desde uma melhor iluminação e a limitação de acesso do público às instalações até à formação de pessoal orientada para mitigar situações ameaçadoras. Os exemplos da Alemanha (que abarcam as disposições sobre edifícios e uma nova abordagem), Itália (formação de pessoal) e Portugal (formação e outros elementos) mostram como se abordou esta questão.

A pressão do tempo e o volume de trabalho constituem também um problema principal. Um exemplo da Bélgica, onde já não se exige aos trabalhadores que registem as suas horas de trabalho, demonstrou que estes foram capazes de decidir por eles próprios quando realizar o seu trabalho.

Os problemas associados à falta de comunicação e cooperação podem ser ambos consequência da existência de tensão entre os membros do pessoal, derivando em bullying ou assédio e podem surgir se os objetivos da organização não forem claros ou as instruções forem contraditórias. A orientação prática da Comissão Europeia, dirigida aos empregadores, contém algumas sugestões úteis sobre a forma como a direção pode garantir uma boa comunicação bidirecional com o pessoal, sendo o Serviço Civil do Reino Unido um exemplo prático da importância atribuída a uma boa comunicação. Outros exemplos mostram: como se introduziu uma política anti-bullying (Áustria), como o facto de se abordar um caso especifico de bullying derivou numa melhoria geral do ambiente de trabalho (Lituânia) e como os esforços para melhorar o entendimento entre a equipa gerou bons resultados (Alemanha).

A falta de controlo do pessoal sobre o ritmo ou o processo de trabalho pode ser uma causa importante de estresse. Deste modo, aumentar a sua influência nesta área pode representar uma grande diferença. Um exemplo da Finlândia apresenta as medidas adotadas para conceder a um grupo de pessoal (os maiores de 55 anos) uma maior influência sobre estes fatores, e o exemplo da Alemanha demonstra como os trabalhadores que desempenham tarefas mais exigentes têm um controlo considerável sobre o seu trabalho.

A insegurança laboral, como fator de risco psicossocial, não implica só a perda do emprego, implica também uma grande reorganização. É

importante implementar a mudança de forma aberta e de forma a reduzir o impacto sobre a vida diária do pessoal. Dois exemplos, da França e da Alemanha, mostram como se podem utilizar as novas tecnologias para garantir que quando se deslocalizam as organizações, o pessoal que nelas trabalha não tenha enfrentar um desenraizamento completo.

Uma das questões mais importantes na área dos horários de trabalho longos ou irregulares é que as novas tecnologias implicam que se possa considerar o pessoal como "permanentemente disponível". A nova legislação em França está a introduzir o "direito de desconectar" e a administração central alemã contempla já um caso onde o princípio da "menor intromissão possível", no tempo de lazer, foi incluído num acordo local.

Considera-se que a discriminação é um risco psicossocial menos comum, tendo em consideração os outros fatores, embora quando ocorra as consequências possam ser graves. Um exemplo do Reino Unido demonstra que, além de se fixar como objetivo inequívoco a eliminação da discriminação também se supervisiona o progresso realizado neste sentido.

Implementar a estratégia

Para além de abordar os riscos psicossociais específicos, as organizações devem garantir que atuam de acordo com as medidas e políticas que implementaram. Um aspeto importante para que isso aconteça é a existência de uma comunicação efetiva e o exemplo da França descreve uma estratégia eficaz e rara para que a mensagem chegue a todo o pessoal.

Formação para gerir o estresse

A formação, que tem por finalidade modificar a resposta das pessoas perante os riscos psicossociais, proporcionando ao pessoal melhores estratégias para os abordar, é a chamada intervenção de segundo nível. Esta abordagem foi amplamente adotada na Administração Central por toda a Europa e há exemplos do Luxemburgo (sobre a gestão do estresse e das emoções), Bélgica (formação em *mindfulness* para a administração) e Hungria (conselhos sobre alimentação saudável e desporto).

Apoiar os indivíduos afetados por riscos psicossociais

Apesar dos esforços para eliminar ou reduzir os riscos psicossociais ou melhorar a capacidade das pessoas para os gerir, pode haver casos onde

estas foram afetadas negativamente e as organizações necessitem de desenvolver mecanismos para as ajudar e apoiar. Estas são intervenções de terceiro nível. Algumas organizações da Administração Central contam com amplos programas de assistência ao pessoal, que abrangem problemas associados diretamente ao trabalho (como os conflitos entre os membros da equipa ou o volume de trabalho) e outros de natureza mais pessoal (como as dificuldades em se relacionar). Existem exemplos de programas que abrangem problemas de saúde mental (Reino Unido), apoio psicológico e emocional personalizado (Roménia e Alemanha) e de adição (Alemanha).

REFERÊNCIAS E FONTES DE INFORMAÇÃO COMPLEMENTAR

Neste capítulo são apresentadas fontes úteis de informação adicional com breves discrições, principalmente europeias, embora se tenha incluído algum material a nível nacional.

ALCANCE E IMPACTO DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS

ALCANCE E IMPACTO DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS

Nas últimas décadas o trabalho mudou e há menos pessoas empregadas nos setores da agricultura e indústria e mais trabalhando no setor dos serviços, além dos riscos para a saúde e segurança dos indivíduos durante a atividade laboral terem também sofrido alterações. Existem menos pessoas expostas a riscos físicos associados ao trabalho manual intenso ou resultantes do contacto com substâncias perigosas - embora estes riscos ainda existam - e mais pessoas expostas a riscos, tais como o estresse, *bullying*, assédio e violência, mais tipicamente associados ao setor de serviços.

Estes riscos são muitas vezes referidos como "riscos psicossociais" e refletem uma combinação de fatores mentais e sociais envolvidos que afetam a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

Um relatório de um grupo de peritos, elaborado pelo Ministério do Trabalho francês em 2011 definiu os riscos psicossociais como "riscos para a saúde mental, física e social causados pelas condições de trabalho e fatores organizacionais e de relacionamento, que provavelmente interagem com a função mental". Noutros países existem definições ligeiramente diferentes, e nalguns países, o termo riscos psicossociais é desconhecido.

Contudo, mesmo que existam diferenças de definição e terminologia, as consequências potencialmente prejudiciais para os indivíduos expostos a estes riscos – estresse, esgotamento, doença cardiovascular, problemas músculo-esqueléticos, depressão e até suicídio – são conhecidas em toda a Europa[2].

Para uma organização o impacto pode incluir níveis elevados de doença, absentismo, baixo desempenho e menor produtividade, baixo moral, aumento do risco de acidentes, maior rotatividade de pessoal e

[2] Estes são somente algumas das potenciais consequências para as pessoas afetadas. Um inquérito para a UE-OSHA (Agência da UE para a saúde e segurança) referiu que: "A exposição prolongada a riscos psicossociais está associada a uma grande variedade de resultados de saúde mental e física, incluindo ansiedade, depressão, tentativas de suicídio, problemas no sono, dor nas costas, fadiga crónica, problemas digestivos, doença autoimune, fraca função imunológica, doença cardiovascular, hipertensão arterial e ulceras gás tricas." Calcular os custos do stresse relacionado com o trabalho e riscos psicossociais – Síntese bibliográfica EU-OSHA 2014

dificuldades no recrutamento, mais reclamações por parte dos utentes, bem como ações sindicais e conflitos internos, produzindo todos eles custos mais elevados e possível dano na reputação da organização.

Uma estimativa produzida em 2014 pela EU-OSHA (Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho) calculou o custo do estresse para o conjunto da sociedade em €25.4 bilhões em 2013; por outro lado, o elevado impacto negativo da exposição aos riscos psicossociais é igualmente mencionado em estudos nacionais. No Reino Unido, o Gabinete para a Saúde e Segurança calcula que o estresse, a depressão e a ansiedade foram a única causa principal das ausências ao trabalho decorrentes de problemas de saúde relacionados com o trabalho em 2015 e 2016, representando 11,7 do total de 30.4 milhões de dias perdidos (38%). Na Alemanha, o relatório de 2015 sobre segurança e saúde no trabalho (Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2015), elaborado conjuntamente pelo Ministério do Trabalho e pelo Instituto Federal para a Segurança e Saúde no Trabalho (BAuA), concluiu que os transtornos psicológicos e comportamentais representaram 14.8% dos dias perdidos, atrás apenas das lesões músculo-esqueléticas, muitas vezes associadas a fatores de risco psicossocial, que representam 22.0%.

Os países na Europa adotaram abordagens ligeiramente diferentes na análise dos riscos que causam estes efeitos prejudiciais. A França, Alemanha, Espanha e Bélgica, por exemplo, referem-se explicitamente a fatores de risco psicossociais ("pressão mental" no caso da Alemanha), ao passo que o Reino Unido, Itália e Polónia falam de "fatores de stresse" ou "estressores".

Existem também diferenças na forma como os riscos são definidos e identificados. Por exemplo, a agência francesa para a saúde e segurança no trabalho INRS, Identifica seis categorias de fatores de risco:

- Intensidade do trabalho e do horário;
- Exigências emocionais (incluindo violência de terceiros e ter de disfarçar os próprios sentimentos);
- Falta de autonomia
- Escassas relações laborais;
- Conflitos de valores (quando o trabalho parece antiético, inútil ou prejudicial); e
- Insegurança no trabalho (que inclui mudanças na forma como o trabalho é realizado, bem como o receio de o perder).

O Departamento de Saúde e Segurança do Reino Unido identifica seis áreas principais onde os problemas podem conduzir ao stresse no trabalho: exigências, controlo, apoio, relações, função e mudança. Esta categorização tem sido igualmente adotada pelo organismo de saúde e segurança italiano, INAIL. O organismo de saúde e segurança português, Autoridade para as Condições do Trabalho – ACT, identifica nove fatores de risco, incluindo maiores exigências emocionais, aumento do volume de trabalho, novas modalidades (e mais precárias) de contratos de trabalho, e dificuldades em conciliar a vida profissional e familiar, bem como o assédio e violência no trabalho.

A abordagem espanhola é ligeiramente diferente. O mais recente guia detalhado sobre riscos psicossociais produzido pelo Instituto Nacional de Segurança e Higiene no Trabalho espanhol, INSHT, não contém uma lista dos principais riscos, contudo propõe uma ferramenta analítica que deve ser utilizada pelas organizações a fim de investigar se existe um problema nesta área e que inclui uma lista de nove fatores, comparáveis aos identificados em outros lugares. São expostos no quadro 1, e incluem temas tais como a satisfação com o nível salarial e a participação dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão, bem como preocupações com a autonomia e o volume de trabalho.

A nível europeu, um importante relatório de 2014, elaborado conjuntamente pelo Eurofound (a agência da UE que analisa as condições de trabalho e de vida) e a UE-OSHA, analisou os fatores considerados passiveis de constituir riscos psicossociais para os trabalhadores, em torno de cinco categorias distintas. Estas são:

- Conteúdo laboral;
- Intensidade do trabalho e autonomia laboral;
- Acordos sobre o tempo de trabalho e conciliação da vida profissional e a vida familiar;
- Ambiente social; e
- Insegurança no trabalho e desenvolvimento profissional.

Não obstante estes riscos estarem definidos ou categorizados, é evidente que estão presentes na administração central do Estado, como demonstra um importante estudo recente produzido pela UE-OSHA. Este é o Segundo Inquérito Europeu de Empresas sobre os Novos e Emergentes Riscos (ESENER-2), que foi realizado pela UE-OSHA em 2014. Analisou a prevalência de sete fatores de risco psicossociais em toda a Europa, desagregando os resultados por setores e por países. Concluiu-se que, não só os que trabalham na administração pública estavam expostos a estes

riscos, mas que, com uma única exceção - das longas jornadas de trabalho ou irregulares - a exposição a estes riscos psicossociais nos locais de trabalho da administração pública estava acima da média. Estes dados referem-se à administração pública como um todo e não apenas à administração central, mas são os melhores que estão disponíveis.[3]

QUADRO 1: FATORES DE RISCOS PSICOSSOCIAIS PRESENTES NA INSTITUIÇÃO (% INSTITUIÇÕES, UE-28)

	Administração Pública	Todos
Ter de lidar com clientes, doentes, alunos, etc. difíceis	68	58
Pressões de tempo	49	43
Comunicação ou cooperação escassas dentro da organização	27	17
Falta de influência dos trabalhadores(as) sobre o seu ritmo ou processos de trabalho	19	13
Insegurança no trabalho	19	15
Jornadas de trabalho longas ou irregulares	19	23
Discriminação, por exemplo, devido ao género, idade ou etnia	4	2

Fonte: ESENER-2

Como os números mostram, o risco mais comum encontrado na administração pública, reportado por mais de dois terços dos locais de trabalho é "ter de lidar com utentes, doentes, alunos, etc., difíceis". No âmbito da administração central, os utentes difíceis traduzem-se em clientes e utilizadores, que podem ser também vulneráveis, e não há nenhuma dúvida de que isto constitui um problema. Por exemplo, um inquérito francês que analisou áreas específicas da administração central, concluiu que pouco mais de um quarto (26.9%) dos trabalhadores do setor privado tinha relações tensas com o público, enquanto que o número ascende a três quartos (75.7%) dos que trabalham na área da justiça, mais de metade (53.4%) dos que trabalham na área da segurança e defesa, que inclui a polícia, e 42.8% dos que trabalham nas finanças públicas[4].

[3] Infelizmente a repartição padrão da indústria utilizado pela maioria das estatísticas nacionais e da UE não identifica separadamente a administração central; os números da administração pública, defesa e segurança social obrigatória são os mais próximos.

[4] Coutrot, T., Davie, E., "Les conditions de travail des salariés dans le secteur privé et la fonction publique, Dares Analyses nº 102, décembre 2014 and Davie, E., Les risques psychosociaux dans la fonction publique, Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, Faits et chiffres, edição de 2014, DGAFP, dezembro de 2014.

Nos piores casos, estas relações difíceis podem conduzir a abusos e violência e existem certamente exemplos na administração central onde tal acontece, desde prisões a centros de emprego, desde os que aplicam a lei aos que tratam de impostos. Por exemplo, na HMRC, a autoridade tributária do Reino Unido, registaram-se 383 casos de violência e abuso verbal em 2015/16, e no DWP, Ministério do Reino Unido que trata a maior parte dos benefícios sociais, verificaram-se 33.115 casos de abuso/ameaças verbais em 2013/14 e 637 agressões efetivas. Em Espanha, registaram-se 424 agressões a pessoal de estabelecimentos prisionais em 2013, enquanto os números dos serviços prisionais do Reino Unido foram ainda mais alarmantes com agressões ao pessoal dos estabelecimentos prisionais que superaram o dobro de 710, no segundo semestre de 2010, para 1.724 em 2016, e triplicaram as agressões graves durante o mesmo período de 64 para 209.

Outra preocupação importante na administração central está relacionada com a reestruturação, que tem impacto na forma como o trabalho é realizado e nas relações com os colegas, bem como sobre as perspetivas laborais. A reestruturação generalizou-se em toda a administração central nos últimos anos e quase todos os governos a pretenderem alterar a forma como os serviços são prestados e reduzir os montantes gastos nos mesmos.

Na Irlanda, por exemplo, o Plano de Renovação da Função Pública, lançado em outubro de 2014, é descrito como representando "uma nova visão e orientação fundamentais da Função Pública". Na França, o Governo tem-se empenhado, desde 2012, no que chama uma "transformação da organização e do funcionamento dos serviços do Estado". Na Roménia, o Governo apostou na reforma da "administração pública central, visando aumentar a eficiência, desempenho e estabilidade do enquadramento das políticas públicas". Além disso, perderam-se centenas de milhares de empregos na administração central na Europa – 106.000 somente no Reino Unido entre 2009 e 2016 – e em alguns países um número crescente de pessoas que trabalham na administração central são trabalhadores temporários ou contratado através de agências, ou estão empregados através de qualquer outra modalidade de trabalho precário.

No inquérito francês anteriormente referido, a percentagem de trabalhadores que reportam reestruturação ou mudança de posto de trabalho nos doze meses precedentes foi de 13.6% no setor privado, mas 14.8% no setor público no seu todo, aumentado para 22.9% nas finanças

públicas e 19.1% na segurança e defesa (no âmbito da justiça manteve-se inferior à média, com 6.3%).

CAIXA 1: Espanha (INSHT): fatores a considerar para determinar a presença de riscos psicossociais

Horário de trabalho – incluindo horários fora das horas normais e o equilíbrio entre a vida profissional e privada.

Autonomia:

- Em relação ao tempo de trabalho – incluindo a capacidade de ter intervalos;
- Na tomada de decisão – incluindo a forma como se organiza o trabalho.

Volume de trabalho:

- Pressão do tempo;
- Nível de concentração – incluindo o impacto das interrupções;
- A quantidade e dificuldade do trabalho.

Exigências psicológicas:

- Exigências intelectuais – incluindo a necessidade de tomar a iniciativa ou ser criativo;
- Exigências emocionais – incluindo lidar com pessoas, a necessidade de os trabalhadores esconderem as suas emoções e exposição a situações que produzem uma resposta emocional.

Variedade e conteúdo laboral – incluindo se o trabalho é rotineiro, se o mesmo tem sentido, e se é reconhecido pelos superiores hierárquicos, colegas, clientes e família.

Participação/supervisão – incluindo se o trabalhador(a) está envolvido em novos desenvolvimentos, tais como novas modalidades de trabalho ou o recrutamento de novos trabalhadores, e o grau de supervisão em áreas como a forma como o trabalho é realizado ou a sua qualidade.

Interesse/remuneração dos trabalhadores – incluindo a possibilidade de promoção ou desenvolvimento na carreira e satisfação com o nível de remuneração.

Desempenho da função:

- Clareza da função – se as tarefas e responsabilidades do trabalhador estão claramente definidas;

- Conflitos na função – incluindo se ao trabalhador foram fixados objetivos irrealistas, dadas instruções contraditórias ou se enfrenta dilemas morais.
Relações sociais e de apoio – incluindo o nível de apoio de uma variedade de fontes, exposição a conflitos interpessoais, violência tanto física como psicológica, assédio sexual e discriminação.

Estes são os fatores utilizados na ferramenta (conhecida como FPSICO) produzida pelo organismo de saúde e segurança oficial espanhol INSHT para avaliar a presença de riscos psicossociais. Contudo, importa salientar que não é o único método de avaliação dos riscos psicossociais utilizado em Espanha. Um grande número de organizações utilizou a ferramenta analítica CoPsoQ ISTAS 21, favorecida pelo sindicato CCOO.

RISCOS PSICOSSOCIAIS: CONTEXTO DE AÇÃO

RISCOS PSICOSSOCIAIS: CONTEXTO DE AÇÃO

Esta secção expõe o contexto no qual a ação para lidar com os riscos psicossociais pode ser tomada, expondo as proteções legais existentes, o leque de apoios institucionais disponíveis e os acordos coletivos assinados.

PROTEÇÃO LEGAL

A saúde e segurança no trabalho constituem um direito fundamental em cada um dos Estados Membros da UE. A Carta da UE dos Direitos Fundamentais afirma que, "qualquer trabalhador tem o direito a condições de trabalho que respeitem a sua saúde, segurança e dignidade" (Artigo 31). Há um corpo abrangente de legislação da UE sobre saúde e segurança com a chamada" Diretiva-quadro" (89/391/CEE) na sua essência.

Este afirma: "O empregador tem o dever de assegurar a segurança e a saúde dos trabalhadores em todos os aspetos relacionados com o trabalho" (Artigo 5 (1)), e isto inclui a proteção contra os riscos psicossociais. A Diretiva-quadro impõe igualmente uma série de obrigações sobre o empregador, incluindo o requisito de realizar avaliações de risco, proporcionar formação sobre saúde e segurança e informar e consultar os trabalhadores bem como os seus representantes.

Isto significa que, embora não haja uma diretiva específica sobre os riscos psicossociais, como há, por exemplo, sobre o ruído, estes riscos estão implicitamente abrangidos pela legislação europeia, e as organizações têm o dever de os abordar.

Como todos os Estados Membros da UE transpuseram a Diretiva-quadro para a respetiva legislação nacional, os riscos psicossociais estão aí implicitamente abrangidos. Por exemplo, a Inspeção-Geral do Trabalho e Segurança Social espanhola (ITSS) deixa isto bem claro no seu guia sobre riscos psicossociais. Admite que não existe uma legislação específica espanhola sobre estes riscos, porém afirma que estão implicitamente incluídos na Lei sobre Prevenção de Riscos (Lei 31/1995), a principal legislação espanhola em matéria de saúde e segurança, que implementou a Diretiva-quadro.

Contudo, a maioria dos Estados Membros foram mais longe, incluindo uma referência explícita aos riscos psicossociais, ou a alguns aspetos dos mesmos na legislação nacional sobre saúde e segurança.

No total, 19 Estados Membros têm legislação que incluí esta referência explícita. Estes são: Áustria, Bélgica, Croácia, Dinamarca, Estónia, Finlândia, França, Alemanha, Hungria, Itália, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Holanda, Polónia, Portugal, Eslovénia e Suécia.

Nalguns casos, tais como, na Letónia e Malta, as referências limitam-se a acrescentar os riscos psicossociais à lista de outros riscos a serem tidos em consideração. Noutros países, somente são referidos riscos psicossociais específicos: a legislação francesa refere o assédio e o comportamento sexista; a legislação italiana refere o es*tresse*; a legislação do Luxemburgo refere o assédio; e a legislação polaca o *bullying*. (Estas referências complementam a legislação dos Estados Membros para lidar com o assédio ligado ao género, religião, orientação sexual, idade, deficiência e origem étnica – vide infra.)

Contudo, na maior parte dos casos a legislação é mais detalhada no tratamento dos riscos psicossociais, frequentemente com uma definição dos fatores de risco envolvidos. A legislação belga, por exemplo, define os riscos psicossociais como "a probabilidade que um ou mais trabalhadores têm de sofrer danos mentais/psicológicos, que também podem ser acompanhados por danos físicos, devido à exposição a elementos da organização do trabalho, conteúdo laboral, condições de trabalho, condições da vida profissional e relações interpessoais no trabalho, nas quais o empregador tem impacto e que objetivamente constituem um perigo".

Existem vários países em que só recentemente foi introduzida legislação que presta maior atenção aos riscos psicossociais. A legislação belga foi alterada em 2014, com as novas leis de 28 de Fevereiro e 28 de Março, e o Decreto Real de 10 de Abril. Na Alemanha, verificou-se também uma mudança recente. A Lei sobre Saúde e Segurança no Trabalho (ArbSchG) foi alterada em Outubro de 2013 e refere agora, especificamente, a necessidade de organizar o trabalho para que, tanto quanto possível, possa evitar riscos físicos e mentais à saúde (§ 4), e acrescenta os riscos psicossociais decorrentes do trabalho ("psychische Belastungen bei der Arbeit") como um dos problemas a ter em conta quando se realiza uma avaliação de risco (§ 5). No Luxemburgo, uma nova legislação está atualmente a ser desenvolvida que, entre outras coisas, trará uma melhor proteção aos trabalhadores do sector público que foram negativamente afetados por fatores de risco psicossociais.

Contudo, importa enfatizar que, mesmo nos países onde não há nenhuma referência específica aos riscos psicossociais na legislação

nacional, estes são abrangidos pela legislação nacional devido à implementação da Diretiva-quadro.

Além da legislação específica sobre saúde e segurança, existem outras formas através das quais a lei pode ajudar na abordagem a alguns riscos psicossociais.

Este é o caso onde o problema assenta no assédio ou discriminação. A Diretiva reformulada da UE sobre a igualdade de género (2006/54/CE) e as duas Diretivas antidiscriminação da UE abrangendo a religião ou crença, deficiência, idade ou orientação sexual (2000/78/EC) e origem racial ou étnica (2000/43/CE), todas lidam com a discriminação, e incluem secções sobre assédio. As três diretivas foram implementadas através da legislação nacional em todos os Estados Membros da UE, assim, se o assédio ou a discriminação estiverem ligados a qualquer das característica abrangidas por estas diretivas, os potencialmente afetados têm uma solução jurídica.

Alguns países têm também legislação mais geral proibindo o *bullying* e o assédio no trabalho, independentemente de as pessoas em questão estarem protegidas pela legislação sobre igualdade ou anti - discriminação. Na Espanha, por exemplo, a infração de assédio no trabalho (acoso laboral) faz parte do código penal (Artigo 173.1.II) desde 2012, e foram impostas algumas penas de prisão. Em Portugal, o Código do Trabalho (Artigo 29) e a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP) proíbem o assédio.

O direito penal pode também ser utilizado contra os autores da violência, e nalguns casos as pessoas afetadas pela violência podem ter direito a uma reparação de danos (indemnização) por parte de quem perpetrou as agressões. (Na Alemanha, a legislação adotada em 2016, estende os direitos dos funcionários públicos nesta área. Prevê que, nalguns casos em que foi reconhecido o direito a indemnização aos funcionários públicos após uma agressão, e o agressor não tenha fundos suficientes para a pagar, cabe ao Estado abonar a diferença.)[5]

[5] Lei para uma melhor compatibilidade entre a vida família, e profissional dos funcionários públicos do Estado Federal e militares bem como para a mudança das disposições referentes ao direito da função pública (19 de Outubro 2016).

Ação: saber o que a lei estipula no seu país perguntando ao sindicato, representantes dos trabalhadores, departamento de recursos humanos ou a um especialista sobre saúde e segurança. Mas lembre-se que, mesmo se não houver nenhuma referência específica aos riscos psicossociais, estes são ainda cobertos pela legislação nacional sobre saúde e segurança devido à implementação da Diretiva-quadro. Além disso, há outra legislação que pode proporcionar vias alternativas para lidar com a violência, assédio e discriminação.

APOIO DISPONÍVEL

Em cada país existe uma serie de estruturas e de pessoas disponíveis para apoiar os trabalhadores e as organizações a fazerem face aos riscos psicossociais. Entre estas estruturas estão os representantes dos trabalhadores, sindicatos, especialistas em saúde e segurança, inspetores do trabalho e outros. Contudo, existem grandes diferenças entre países na forma como este apoio é organizado, e neste guia não é possível expor a forma como funcionam os vários sistemas nacionais. Por conseguinte, esta secção estabelece os vários tipos de apoio disponíveis.

Representantes dos trabalhadores: a Diretiva-quadro impõe o dever dos empregadores "consultarem os trabalhadores e/ ou os seus representantes e permitir-lhes tomar parte nas discussões sobre todas as questões relacionadas com a saúde e segurança no trabalho" (Artigo 11). Contudo, a forma concreta de o fazer fica nas mãos dos responsáveis nacionais. O modelo utilizado com mais frequência é uma combinação de representantes de saúde e segurança dos trabalhadores, que têm os seus direitos específicos, com um comité conjunto trabalhadores/empregador de saúde e segurança. Contudo, alguns países têm somente representantes de saúde e segurança dos trabalhadores e outros apresentam unicamente comités conjuntos. Existem também alguns países, onde os assuntos relacionados com a saúde e segurança são principalmente tratados através de estruturas normais de representação: o conselho de empresa/trabalhadores ou um dos seus comités. Independentemente da forma como o sistema se organiza, é provável que os representantes dos trabalhadores se convertam numa fonte de informação sobre os riscos psicossociais; têm conhecimento da situação no local de trabalho; e fundamentalmente têm o direito legal de atuar em certas circunstâncias.

Sindicatos: Em alguns países os sindicatos e os seus representantes têm direitos específicos em matéria de saúde e segurança. Porém, mesmo quando não é o caso, os sindicatos têm conhecimento e experiência na abordagem aos riscos psicossociais e podem prestar apoio. Podem, igualmente, negociar acordos coletivos sobre a forma como estes riscos devem ser tratados (vide página 26).

Especialistas em saúde e segurança: a Diretiva-quadro estabelece que "o empregador deve designar um ou mais trabalhadores para realizarem atividades relacionadas com a proteção e prevenção dos riscos de trabalho para a empresa e/ ou instituição", embora se não existir pessoal adequado para realizar esta tarefa, o empregador pode "recorrer a pessoas ou serviços externos competentes ". Existem grandes diferenças entre os Estados Membros na forma como isto é feito. Nalguns países, existe o requisito para os grandes empregadores de criarem um departamento interno de saúde no trabalho; noutros, as regras são muito menos exigentes. Alguns países realçam o papel do médico do trabalho; noutros o papel da medicina do trabalho é muito mais limitado.

Contudo, deverá haver sempre alguém com um papel específico em matéria de saúde e segurança.

Inspetores do trabalho: todos os Estados Membros da UE têm um sistema de inspeção do trabalho, embora mais uma vez existam grandes diferenças na forma como funcionam; com efeito, alguns países favorecem inspeções generalistas, enquanto outros têm serviços especializados. Existem também grandes diferenças no que respeita a recursos, e por conseguinte relativamente à frequência com que se inspecionam as instalações Na administração pública, os números da EU-OSHA revelam que a percentagem de instituições inspecionadas nos últimos três anos varia mais de dez vezes, de 86% na Roménia a 8% no Luxemburgo.

Pessoas de confiança: estes trabalhadores, cuja função consiste em dar apoio aos colegas de trabalho vítimas de violência, *bullying* ou assédio sexual, não estão previstos no âmbito da legislação da UE. Contudo, existem em alguns países, incluindo a Holanda e a Bélgica.

Gestão: a área final de apoio potencial é a própria gestão, independentemente da nomeação de peritos em saúde e segurança é o

empregador que tem, em última instância, a responsabilidade em matéria de saúde e segurança dos seus trabalhadores. Nalguns casos, o superior hierárquico pode ter a capacidade de prestar apoio; noutros casos são os dirigentes de topo. Frequentemente, o departamento de recursos humanos assumirá um papel específico e quando as coisas funcionam bem, será claro quem é o responsável de quê e em que circunstâncias. (vide, como exemplo, o caso do Ministério do Interior francês, na página 71.)

Ação: estabelecer exatamente que redes de apoio estão presentes no local de trabalho. Saber quem faz o quê e como interagem

CONVÉNIOS COLETIVOS NEGOCIADOS

Em muitos países existem acordos coletivos sobre os riscos psicossociais negociados pelos empregadores e sindicatos. Estes podem proporcionar uma base para uma ação acordada pelos representantes dos trabalhadores e dirigentes a nível local.

Estes acordos nacionais têm sido muitas vezes negociados como consequência de dois designados Acordos-Quadro europeus sobre riscos psicossociais, assinados por sindicatos e empregadores – parceiros sociais – a nível europeu. O primeiro destes, o "Acordo Quadro sobre e*stresse laboral*" foi assinado a 8 de Outubro de 2004. O segundo, o "Acordo Quadro sobre violência e assédio no trabalho" foi assinado a 26 de Abril de 2007.

O acordo europeu sobre o e*stresse* laboral visa "identificar e prevenir ou gerir os problemas do e*stresse laboral*" e deixa claro que "não se trata de culpar o indivíduo". Salienta que existem várias formas para se poder identificar o estresse laboral, e uma vez identificado o problema, as medidas para o prevenir, eliminar ou reduzir podem ser coletivas e/ou individuais. São elencadas uma série de possíveis medidas a tomar:

- Clarificar os objetivos da organização e o papel dos trabalhadores;
- Assegurar um apoio adequado da direção para as pessoas e equipas;
- Conciliar responsabilidade e o controlo sobre o trabalho;
- Melhorar a organização e os processos de trabalho; e
- Melhorar as condições de trabalho e o ambiente

Propõe igualmente a realização de formação para dirigentes e trabalhadores sobre o e*stresse* e a forma como fazer face ao mesmo, assim como a consulta e prestação de informação aos trabalhadores /ou os seus representantes sobre este assunto.

O acordo europeu sobre violência e assédio no trabalho visa aumentar a consciencialização e compreensão deste problema e "proporcionar aos empregadores, trabalhadores e seus representantes em todos os níveis, um enquadramento orientado para a ação para identificar, prevenir e gerir problemas de assédio e violência no trabalho".

Propõe que as organizações declarem claramente que "o assédio e a violência não serão tolerados " e que tenham procedimentos estabelecendo a forma de como lidar com eles, quando ocorram. Estes procedimentos deverão incluir o apoio às vítimas e medidas apropriadas contra os agressores. O acordo preconiza também formação adequada tanto para dirigentes como para trabalhadores. Embora grande parte do acordo se refira ao assédio e à violência perpetrados por dirigentes ou outros empregadores, estabelece igualmente que, "quando necessário", as suas disposições possam ser aplicadas para tratar de casos de violência externa.

Os dois acordos, que foram negociados no âmbito do enquadramento legal previsto pelo Tratado da União Europeia (Artigo 154 TFEU), devem ser implementados pelas partes signatárias (sindicatos e empregadores) e respetivos afiliados nacionais, em vez de uma diretiva comunitária, tendo tido claramente um impacto na negociação.

Em França, por exemplo, os sindicatos e os empregadores a nível nacional alcançaram acordos intersectoriais tanto em matéria de e*stresse com sobre* violência e assédio no trabalho, consideravelmente mais detalhados que os textos europeus. A pedido dos signatários, estes acordos foram subsequentemente estendidos pelo Governo, tornando-se vinculativos para todos os empregadores e trabalhadores. A Itália também implementou o acordo sobre o e*stresse*, embora não tenha feito o mesmo sobre o relativo à violência e assédio, através de um acordo intersectorial nacional que reproduziu amplamente a redação do texto europeu.

As disposições deste acordo foram depois incorporadas na legislação italiana, sendo esta a razão da legislação somente se referir ao e*stresse* (vide página 52).

Acordos ou recomendações a nível nacional com negociadores de nível inferior foram também assinados na Grécia, Roménia, Espanha e Eslovénia (sobre o e*stresse*) e no Luxemburgo e Espanha (sobre violência e assédio).

Noutros países existem acordos a nível sectorial tanto sobre o e*stresse* como sobre a violência e assédio, embora nem sempre seja claro se foram consequência direta dos acordos quadro europeus.

Em vários países foram assinados acordos coletivos especificamente para a administração central, como é o caso da Dinamarca (sobre o e*stresse* em 2005 e sobre a violência como parte do "acordo mais amplo sobre o bem-estar" (Trivselsaftale) em 2008), da França (sobre os riscos psicossociais em 2013 – vide caixa 2), da Irlanda (onde foi acordada em 2015 uma nova política de dignidade no trabalho – politica anti-bullying, assédio e assédio sexual, que substitui um documento anterior acordado em 1999), da Holanda (onde foram assinados uma série de convénios sobre saúde e segurança (arboconvenanten), da Espanha (sobre a violência em 2015 – vide caixa 3), e da Suécia (com alterações em 2010 e com melhorias na área da violência e assédio em 2016).

Além disso, existem acordos locais abrangendo setores da administração central e que tratam riscos psicossociais específicos (vide, por exemplo, o acordo na Alemanha, Ministério do Interior (BMI) sobre transferência de pessoal – página 67).

Mesmo quando não existem estes acordos a nível nacional, há acordos a nível europeu sobre o e*stresse*, a violência e o assédio. (O acordo europeu sobre violência inclui "casos de violência externa".)

Ação: averiguar quais os acordos coletivos que se aplicam no seu país e no seu local de trabalho. Verificar se os dois acordos a nível europeu poderiam ser úteis a fim de promover a sua implementação.

CAIXA 2: ACORDO COLETIVO SOBRE RISCOS PSICOSSOCIAIS NO SETOR PÚBLICO DE FRANÇA DE 2013

Em 22 de outubro de 2013, os empregadores do setor público e os sindicatos assinaram um amplo acordo coletivo sobre prevenção de riscos psicossociais no setor público. O acordo, que abrange as três secções do setor público francês, administração central (incluindo professores), administração local e serviço hospitalar, visa implementar a obrigações gerais impostas por lei em matéria de segurança e saúde de forma mais específica em relação aos riscos psicossociais no setor público.

Estabelece cinco áreas de ação:

- Implementação de planos de prevenção de riscos psicossociais:

- Através da garantia que cada empregador do setor público realiza uma avaliação de risco e elabora um plano para eliminar ou reduzir os riscos; e

- Através de formação especializada para o conselho comum do setor público que receberá relatórios anuais sobre os progressos alcançados

- Apoio na implementação destas ações:

- Através da produção de material especializado;
- Através da formação;
- Através da disponibilização de pessoal suficiente;
- Através de apoio particular para quadros superiores; e
- Através da promoção de uma cultura de prevenção

- Avaliação das atividades realizadas:

- Através da fixação de critérios para avaliar o sucesso;

- Implementação de um plano de ação nacional; e
- Criação de um comité de signatários para monitorizar os progressos alcançados

O acordo inclui igualmente um anexo abrangendo o apoio a ser concedido aos membros e secretariado dos comités de saúde e segurança (CHSCT em francês) em termos de tempo livre, formação e direitos gerais – por exemplo, num comité abrangendo entre 500 a 1.499 trabalhadores, um membro do CHSCT tem cinco dias livres por ano e o secretário tem 6,5 dias. Existe igualmente um anexo proporcionando apoio adicional ao trabalho do pessoal de medicina do trabalho.

CAIXA 3: Acordo coletivo sobre o combate à violência na administração central em Espanha, 2015

A 30 de julho de 2015, a direção e os sindicatos representando a maioria dos trabalhadores que trabalham na administração central assinaram um acordo coletivo sobre ações de combate à violência. O acordo, que trata somente a violência externa, e não da violência ou ameaças por parte de outro pessoal, abrange o abuso, ameaças e difamação, bem como a coerção e agressões físicas.

Inclui um procedimento para tomada de medidas, que se baseia substancialmente nas recomendações do Instituto Nacional de Segurança e Higiene no trabalho de Espanha, o INSHT. Este procedimento inclui:

- Uma análise e avaliação da situação – analisando, por exemplo, incidentes passados, e as possíveis causas de violência, como longos tempos de espera ou instalações desadequadas; e
- Uma estratégia de prevenção reativa. A qual abrange:
  - Ações tomadas antes de qualquer incidente – como, por exemplo, a melhoria da iluminação ou do mobiliário;
  - Ações a serem tomadas durante qualquer incidente – como, por exemplo, permanecer calmo e informar outros colegas ou superiores hierárquicos; e
  - Ações a serem tomadas após qualquer incidente – como, por exemplo, apoio à vitima, tanto psicológico como prático.

O acordo abrange todos os setores da administração central (Administración General del Estado – AGE) e os organismos associados, com a exceção dos serviços prisionais e instituições associadas. O acordo prevê a avaliação da possibilidade de elaborar regulamentos especiais para as prisões, baseado no acordo, porém, no início de 2017 ainda nada tinha sido acordado nesta área.

CAIXA 4: Dimensão de género

As mulheres constituem uma grande percentagem dos trabalhadores da administração central. Em 2015, no conjunto da UE, 47% das pessoas que exercem funções na administração pública, defesa e segurança social obrigatória eram mulheres, embora os números variem significativamente para mais de metade nos países bálticos e

nórdicos (Lituânia representa o número mais elevado, com 58%) até cerca de um terço nalguns países da europa meridional (a Itália apresenta a menor percentagem, com 33%) (números do Eurostat). Com a exceção da defesa, torna-se claro que, em muitos países, a maioria das pessoas empregadas na administração central são mulheres.

No Reino Unido, por exemplo, em março de 2016, 54% de todos os trabalhadores da função pública eram mulheres[6], enquanto em França, em 2014, as mulheres representavam 55% de toda a força de trabalho na administração central, incluindo-se aqui professores e as forças armadas[7]. Em Portugal, a percentagem de mulheres na administração central situava-se nos 62,2% em dezembro de 2016[8]. Em Espanha, os homens ultrapassam as mulheres, numa relação de dois para uma, na administração civil, já a nível nacional, a posição muda, se o ministério do interior, que inclui dois serviços de polícia predominantemente masculinos, for excluído dos números. Nestas circunstâncias, as mulheres representam mais de metade do total (53%)[9].

Na hora de analisar as ações relativas aos riscos psicossociais na administração central, é importante ter em consideração a dimensão de género e verificar se as mulheres e os homens são afetados de forma diferente pelos riscos psicossociais.

Uma diferença clara entre homens e mulheres é que as mulheres têm mais probabilidades, do que os homens, de serem objeto do que a agência de investigação da EU, Eurofound, descreve como comportamento social adverso (abuso verbal, atenção sexual indesejada, ameaças ou comportamento humilhante). Os dois recentes inquéritos europeus sobre condições de trabalho na Europa (EWCS), realizados pelo Eurofound em 2010 e 2015, concluíram que em todos os países europeus, em todos os sectores económicos, as mulheres apresentavam uma maior probabilidade do que os homens de serem sujeitas a *bullying*/assédio no trabalho.

Um estudo, de 2015, do Eurofound sobre violência e assédio no local de trabalho, descreveu os resultados do inquérito de 2010 da seguinte forma:

---

[6] Estatísticas da Função Pública (Civil Service): 2016
[7] Relatório anual sobre o estado da função pública, 2016
[8] DGAEP – Síntese Estatística do Emprego Público 4º trimestre 2016, 2017
[9] Pessoal ao serviço do setor público estatal 2015, 2016

“De acordo com o EWCS 2010, a percentagem de mulheres sujeitas a comportamentos sociais adversos (ASB) é ligeiramente superior (15,1%) do que a percentagem de homens (13,3%). A diferença entre mulheres e homens é muito mais acentuada em alguns países escandinavos e bálticos. Na Finlândia, por exemplo, cerca do dobro das mulheres estão sujeitas a comportamentos sociais adversos em comparação com os homens. Esta diferença é parcialmente explicada pelos níveis mais altos de exposição ao assédio sexual por parte das mulheres.

“As mulheres estão mais sujeitas a assédio sexual do que os homens. Por outro lao, os homens apresentam níveis superiores de exposição à violência física em comparação com as mulheres”

Existe menos informação do inquérito europeu sobre condições de trabalho de 2015, cujos resultados gerais só recentemente foram publicados, porém confirmam as conclusões de 2010. Afirma que: “Todos os comportamentos sociais adversos são experienciados em maior escala pelas mulheres do que pelos homens, exceto no que respeita a ameaças (cerca de 60% das pessoas que reportam terem sido ameaçadas eram homens).”

Estes números de dimensão europeia para o conjunto da economia foram confirmados para a administração central de um país, através do inquérito sobre Ambiente de Trabalho na Suécia. Este inquérito, tal como o Inquérito europeu sobre as condições de trabalho, baseia-se nas respostas dadas pelos trabalhadores. Este facto, torna possível analisar as diferenças entre mulheres e homens e, de um modo pouco habitual na Europa, analisa separadamente os que trabalham na administração central (Statlig).

Um resultado claro dos números suecos é o de que as mulheres têm mais probabilidade de sofrerem de discriminação por motivos do género. Este facto foi reportado por 12% de mulheres e somente por 3% de homens. Outras diferenças dignas de menção, foram o facto de haver mais mulheres do que homens a reportar que podiam estabelecer o seu próprio ritmo de trabalho e as pausas, e também que era mais provável entre as trabalhadoras decidirem que não tinham tempo para falar ou pensar em outra coisa senão de trabalho, e que este exigia toda a sua atenção e concentração (50% das mulheres afirmaram isto). As mulheres pareciam ter menos probabilidades que os homens, de receber encorajamento e informação sobre as suas prioridades por parte dos dirigentes, embora tivessem menos

probabilidades do que os homens de terem confrontos ou conflitos com eles. Contudo, teriam recebido dos colegas mais encorajamento do que os homens.

As diferenças mais marcantes entre mulheres e homens, nos números suecos, verificam-se no âmbito do assédio sexual e discriminação por motivos do género. No total, 9% das mulheres na administração central afirmaram ter sofrido assédio sexual nos 12 meses precedentes, em comparação com 1% dos homens, embora um aspeto visível deste resultado é o de que todos os casos de assédio sexual derivam de fontes diferentes dos dirigentes ou colegas – presumivelmente dos utilizadores ou outros indivíduos externos. As respostas sobre violência ou ameaça de violência confirmam os números do inquérito europeu sobre condições de trabalho. Os homens apresentam uma maior probabilidade do que as mulheres de serem afetados por este facto, e 25% dos homens reportou ter sofrido, pelo menos, um incidente nos 12 meses precedentes, em comparação com 20% de mulheres. Contudo, os números são muito mais elevados na administração central do que no setor privado, com uma média global (homens e mulheres conjuntamente) de 22% do pessoal da administração central a deparar-se com violência ou a ameaça de violência em comparação com 8% do setor privado.

Uma ameaça específica que as mulheres enfrentam de forma desproporcionada é a violência doméstica, onde o parceiro ou ex-parceiro é violento e abusivo. Esta violência pode muitas vezes estender-se ao local de trabalho, e os sindicatos e os empregadores têm procurado proteger o pessoal que se encontra nesta situação. Os acordos coletivos de vários países, incluindo a Dinamarca, França, Holanda e o Reino Unido adotaram disposições destinadas a proteger os trabalhadores que enfrentam este tipo de violência.

Os sindicatos e os empregadores em Espanha, que tem um grave problema com a violência doméstica, têm sido particularmente ativos nesta área. Consequentemente existem muitos planos de igualdade de género que são obrigatórios para os grandes empregadores, contendo disposições sobre violência doméstica ou violência de género, como é conhecida em Espanha. O plano de igualdade para a administração central espanhola, que foi formalmente acordado pelos sindicatos e empregadores em julho de 2015, inclui disposições sobre violência doméstica que são apresentadas no exemplo.

Outro exemplo interessante, onde os trabalhadores da administração central estão a ajudar a identificar e a apoiar as mulheres que sofrem violência doméstica, é o da Agência de Segurança Social da Suécia. Esta agência presta apoio a todos os trabalhadores suecos, não se limitando aos que trabalham na administração central, mostrando que a mudança de procedimentos pode ter um impacto direto nesta área.

Exemplo prático: proteger os que sofrem violência doméstica

O plano de igualdade de género, que foi formalmente acordado pelos sindicatos e empregadores a 30 de julho de 2015 e oficialmente aprovado pelo Governo a 20 de novembro de 2015, é o segundo acordado para a administração central. O primeiro foi acordado em 2011. Tem sete áreas específicas de ação, e uma refere-se especificamente à violência doméstica.

As disposições nesta área incluem:

- Assegurar a confidencialidade permanente às vítimas de violência específica de género;
- Desenvolver um procedimento que permita aos trabalhadores mobilidade dentro da administração;
- Desenvolver procedimentos orientados para a prevenção e o tratamento da violência específica de género;
- Avançar no âmbito dos acordos sobre mobilidade entre departamentos;
- Elaborar legislação adicional sobre assédio sexual na administração central;
- Assegurar que as unidades de igualdade têm em consideração o assunto da violência específica de género; e
- Assegurar que as carreiras profissionais das vítimas de violência específica de género não são negativamente afetadas por fatores como, mudança para uma nova localidade, ou períodos de ausência ou licença em consequência da violência específica de género, bem como garantir que não há perda de vencimento.

Exemplo prático: prestar apoio às vítimas da violência doméstica (Suécia)

Como parte do esforço geral do Governo para melhorar a igualdade de género, a Agência de Segurança Social sueca (Försäkringskassan) introduziu novos procedimentos para identificar e apoiar as mulheres que sofrem violência doméstica.

A Agência desenvolveu um método para identificar sintomas que apontam para a existência de violência doméstica, nas visitas de verificação de doença. (Por ano, estima-se que existam cerca de 11.000 mulheres na situação de baixa por doença devido a violência doméstica.)

O pessoal das agências está a receber formação para identificar os sintomas de violência doméstica, para saber fazer perguntas sobre este assunto e para saber como coordenar o apoio a prestar às mulheres que estão nesta situação. Um dos objetivos principais da formação é fazer com que as questões sobre violência doméstica sejam uma parte estandardizada do procedimento da entrevista, não algo que dependa do interesse de um membro do pessoal.

A Agência da Segurança Social sueca iniciou, em 2014, um projeto-piloto num dos seus departamentos, que está agora a ser aplicado a nível nacional, com o objetivo de que todo o pessoal envolvido na realização de visitas de verificação de doença tenha formação sobre os novos procedimentos em 2019.

Ação: assegurar que a ação para abordar os riscos psicossociais tem em consideração os interesses específicos das mulheres, que são quem mais provavelmente tem de fazer face à discriminação e assédio. Nalguns casos, poderá ser necessário analisar especificamente a violência doméstica.

AÇÃO PRÁTICA

AÇÃO PRÁTICA

Esta secção analisa as modalidades práticas de fazer face aos riscos psicossociais presentes na administração central. Utiliza propostas elaboradas num importante relatório realizado por agências especializadas da UE, Eurofound e UE-OSHA em 2014[10], mas inclui também exemplos da vida real das administrações centrais dos Estados Membros da UE. Estes exemplos estão integrados nas secções do relatório onde são mais relevantes, contudo, têm muitas vezes impacto em várias áreas.

ABORDAGEM GERAL

A ampla variedade de tarefas realizadas pelos trabalhadores na administração central significa que os riscos psicossociais, aos quais têm de fazer face, não são os mesmos em todo o lado. Uma pessoa que trabalhe, debaixo de grande pressão, sobre assuntos políticos, num ministério da administração central, estará exposta a riscos diferentes de um funcionário público que lida diariamente com membros do público potencialmente insatisfeitos. Assim como, os riscos que pessoas que reportam à hierarquia de topo enfrentam podem não ser os mesmos das pessoas que ocupam postos de nível inferior. Apesar disto, existem abordagens comuns que podem ser adotadas em toda a administração central.

O relatório do Eurofound/EU-OSHA afirma que as medidas para prevenir riscos psicossociais são "melhor implementadas tendo por base o enquadramento de gestão de riscos tradicional". Isto significa:

- Avaliar quais são os riscos;
- Desenvolver uma política que lide com os mesmos;
- Implementar a política;
- Avaliar a política para definir o seu sucesso; e
- Adaptar a política à luz das mudanças.

Ao abordar os riscos psicossociais, é também útil dividir a ação em três níveis, como sugere o relatório do Eurofound/ EU-OSHA e muitos outros guias nacionais.

[10] Riscos psicossociais na Europa: Prevalência e estratégias de prevenção – Relatório conjunto da Fundação Europeia Para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho (Eurofound) e a Agência Europeia para a Saúde e Segurança no Trabalho (EU-OSHA) 2014

- Intervenções de primeiro nível: são ações tomadas para eliminar ou reduzir riscos psicossociais na fonte dentro da organização. Exemplos deste tipo de ação são: dar aos trabalhadores maior autonomia para organizar o seu trabalho ou reduzir a ameaça de violência de terceiros ao assegura que o pessoal trabalho em pares.
- Intervenções de segundo nível: estas são tentativas de modificar a resposta de um individuo aos riscos e proporcionar-lhe melhores estratégias para os resolver. Neste caso, os exemplos são a formação para a gestão do e*stresse* ou do tempo.
- Intervenções de terceiro nível: estas visam ajudar as pessoas que foram já afetadas por exposição aos riscos psicossociais. Os exemplos deste nível são o regresso aos programas de trabalho e aos programas de assistência aos trabalhadores.

Contudo, o relatório do Eurofound/ EU-OSHA destaca que as estratégias de sucesso para fazer face aos riscos psicossociais são elaboradas para todos os níveis de intervenção e não dependem de "abordagens exclusivamente individuais ou organizacionais".

Ao elaborar uma política para fazer face aos riscos psicossociais, importa também ter em consideração as necessidades dos trabalhadores que podem estar particularmente vulneráveis (novos trabalhadores jovens e mais idosos, portadores de deficiência, trabalhadoras grávidas e queles cuja língua materna não é a do país onde trabalham).

Ação: fazer face aos riscos psicossociais da mesma forma que se faz face a outros riscos no local de trabalho: ao elaborar uma política é necessário implementá-la, para ver se funciona e alterá-la se não funcionar ou puder ser melhorada. Deverá também ter por objetivo eliminar ou reduzir os riscos psicossociais. Não é suficiente ajudar as pessoas a melhor os superar ou remediar o mal feito.

DIÁLOGO SOCIAL E ENVOLVIMENTO DOS TRABALHADORES

O envolvimento dos trabalhadores e seus representantes, em todas as fases, será provavelmente crucial para o sucesso de qualquer tentativa para fazer face aos riscos psicossociais. O relatório de 2014, do Eurofound/EU-OSHA, afirma que: "As evidências demonstram que as

intervenções têm melhor possibilidade de terem um impacto nas condições de trabalho psicossociais e na saúde e bem-estar dos trabalhadores se seguirem um processo estruturado que inclua a participação e envolvimento ativo dos trabalhadores no diálogo social."

Esta conclusão é corroborada pelo inquérito ENSENER 2 do EU-OSHA's de 2014, que revelou uma ligação clara entre a representação formal dos trabalhadores e as ações empreendidas para fazer face aos riscos psicossociais.

> "É significativamente mais provável que exista um plano de ação para prevenir o e*stresse* relacionado como o trabalho noas instituições que têm uma representação formal dos trabalhadores no local de trabalho do que naquelas onde essa representação não existe: 33% e 16 %, respetivamente. A oferta de formação sobre a forma de como prevenir riscos psicossociais parece, também, estar relacionada com a presença de uma representação formal de trabalhadores, sendo reportada por 43 % destas instituições, em oposição aos 25 % das que não têm representação formal."

O relatório sobre o inquérito refere ainda que, "a associação positiva entre a adoção de medidas para lidar com riscos psicossociais e a existência de estruturas de representação dos trabalhadores é… particularmente forte na administração pública".

Algumas das razões para este facto são óbvias. Os representantes dos trabalhadores têm o direito legal de serem informados e consultados (vide página 24) e em muitos países existe um comité conjunto de saúde e segurança composto pelos representantes dos trabalhadores e/ou sindicatos e pela direção. Os representantes dos trabalhadores a nível local e os sindicatos podem desempenhar um importante papel como "peritos no local", podendo ajudar a direção a compreender, avaliar, reduzir e eliminar os riscos nos locais de trabalho. Podem, igualmente, proporcionar um mecanismo para assegurar o funcionamento eficaz das políticas e que as mesmas sejam implementadas.

Para além dos acordos coletivos a nível nacional e europeus já referidos, algumas disposições estabelecidas ao nível dos locais de trabalho, constantes nas páginas seguintes, resultam de acordos formais entre a direção e os sindicatos ou outros representantes dos trabalhadores. Este é o caso, por exemplo, do Ministério das Finanças belga (página 45), o Ministério do Interior alemão (página 67) e o Ministério do Trabalho e dos Assuntos Sociais alemão (página 69).

O exemplo da França, onde foi criada uma nova agência, mostra um exemplo de como, desde o início, se pode fomentar a participação dos sindicatos na proteção contra os riscos psicossociais.

Exemplo prático: fomentar a participação dos sindicatos na prevenção dos riscos (França)

A Agência Nacional para a Saúde Pública (L'Agence Nationale de Santé publique) de França é uma nova agência, com cerca de 550 trabalhadores, constituída em maio de 2016, pela fusão de três instituições anteriormente independentes. Aquando da criação da nova agência, foi considerado vital assegurar a participação dos trabalhadores na nova estrutura. Um dos elementos, que para isso contribuíram, foi a reunião mensal com os representantes sindicais destas três instituições. Em setembro de 2015 foi assinado um acordo, sobre como abordar esta reorganização (acordo de método), pelos três sindicatos que representam o pessoal da nova agência (SNAPI, CGT e UNSA).

As negociações abrangem uma vasta área, desde as políticas de promoção às diferentes bonificações, porém, uma preocupação fundamental existe que é a de lidar com os riscos psicossociais ligados, particularmente, à criação de um novo organismo. Os membros do Comité da Saúde e Segurança estão a receber formação para lidar com os riscos psicossociais e estão a ser criadas unidades de monitorização dos riscos psicossociais. Um dos assuntos que os sindicatos planeiam tratar é o do direito a desligar/desconectar.

Ação: assegurar que os sindicatos e/ou as estruturas representativas dos trabalhadores participam na elaboração e implementação das medidas que visam tratar os riscos psicossociais. É muito provável que a sua participação conduza a um resultado satisfatório.

AVALIAÇÃO DOS RISCOS:

O ponto de partida fundamental para abordar o problema é realizar uma avaliação eficaz dos riscos, assegurando que a mesma abrange todos os tipos de riscos psicossociais. A identificação dos riscos é tipicamente feita através de inquéritos, entrevistas ou grupos de discussão, e, como salienta

o relatório do Eurofound/EU-OSHA, “é vital incluir os trabalhadores ou os seus representantes na avaliação dos riscos”.

Existe um grande número de instrumentos para realizar inquéritos que avaliam os riscos psicossociais e é evidente que são utilizados na administração central, como revelam os exemplos práticos da Espanha e da Bélgica.

Contudo, existem diferenças entre quem os realiza nos diversos países. Em Espanha, por exemplo, os números do inquérito ESENER 2 da EU-OSHA, revelam que 78% das avaliações de risco na administração pública são realizadas por organismos externos, como reitera o exemplo constante na página 42.

O Reino Unido está no outro extremo oposto do espetro, com 75% das avaliações de risco na administração pública realizadas internamente. Por conseguinte, não surpreende que, os dois maiores ministérios governamentais britânicos, o Ministério do Trabalho e Pensões (DWP) e o Ministério das Finanças e Alfândegas (HMRC) usem as versões da ferramenta de indicadores de normas de gestão (a ferramenta de inquérito baseado em questionários sobre o e*stresse*, produzido pelo HSE - Health and Safety Executive) para avaliar os riscos psicossociais.

O Ministério do Trabalho e Pensões (DWP) avalia o estresse relacionado com o trabalho incluindo as questões do HSE sobre o mesmo no seu inquérito anual, que abrange a todo o pessoal; enquanto o Ministério das Finanças e Alfândegas (HMRC) utiliza uma versão personalizada, baseada em seis potenciais fatores de estresse incluídos na ferramenta de indicadores de normas de gestão do HSE, que os gestores podem utilizar localmente. A personalização ou adaptação de um questionário existente para produzir uma versão que “tenha em conta a cultura da organização” é também um elemento importante da abordagem belga (vide página 45).

Contudo, nem sempre assim acontece. Em Itália, o Ministério da Proteção Civil (Dipartimento della Protezione Civile) utilizou, inicialmente, uma lista de verificação dos riscos psicossociais produzida pela instituição italiana de saúde e segurança, INAIL, para realizar dois inquéritos em 2010 e 2012. Contudo, o terceiro inquérito realizado em 2015, com o apoio de uma instituição académica externa (Faculdade de Medicina e Psicologia da Sabedoria) foi mais específico para o Ministério e, para o futuro, o mesmo planeia utilizar um questionário próprio, que tenha em consideração as suas circunstâncias específicas.

Independentemente da forma como o questionário é elaborado, este deve tratar os potenciais riscos psicossociais de forma sistemática, à

semelhança do exemplo espanhol, e identificar claramente os pontos fortes e os pontos fracos. Os resultados da avaliação deverão ser registados e elaboradas propostas concretas sobre a forma de como fazer face aos riscos identificados. No exemplo espanhol, o relatório efetuado por avaliadores externos incluiu uma série de recomendações detalhadas para a mudança, desde melhorias na comunicação a mudanças nos horários de trabalho.

Os representantes dos trabalhadores deverão estar envolvidos na conceção do método de avaliação dos riscos - algo enfatizado no caso belga - e deverão estar informados sobre os resultados.

Para além da avaliação regular de riscos, importa responder a incidentes específicos indicadores de que o risco está presente (por exemplo, picos repentinos de baixas por doença ou reações violentas individuais). É igualmente importante que esteja previsto um mecanismo de reporte destas situações à direção, devendo os trabalhadores ser encorajados a reportá-las. Não é conveniente uma abordagem que procure minimizar incidentes deste tipo.

Exemplo prático: avaliação de riscos num posto de trabalho específico (Espanha)

O Instituto Espanhol de Oceanografia (IEO), dependente do Ministério da Economia, Indústria e Concorrência, dedica-se à investigação, desenvolvimento e inovação das ciências e tecnologias marítimas. Além da sede em Madrid, conta com nove centros operacionais nas costas espanholas, incluindo o da *Coruña*, na Galiza.

No final de 2013, uma organização especializada externa, ASPY Prevención, realizou uma avaliação dos riscos psicossociais no IEO de *A Coruña* utilizando um questionário, conhecido como F-PSICO, desenvolvido pelo Instituto Nacional de Segurança e Higiene no Trabalho espanhol, INSHT (vide página 14).

O questionário examina nove fatores distintos (horário de trabalho, autonomia, volume de trabalho, exigências psicológicas, variedade e conteúdo laboral, participação/supervisão, interesses/ remuneração dos trabalhadores, desempenho da função e relações e apoio sociais), para avaliar o nível dos riscos psicossociais no local de trabalho. As respostas a uma série de questões são utilizadas para atribuir uma pontuação a cada uma destas áreas, permitindo avaliar o risco como: adequado, moderado /pode ser melhorado, elevado e muito elevado.

As pontuações atribuídas a cada área são apresentadas de duas formas, como distribuição (percentagem de trabalhadores por risco dentro das quatro categorias) e como pontuação média.

No caso do IEO em *A Coruña*, a avaliação foi precedida de uma reunião, realizada em junho de 2013, entre a direção de topo e os representantes dos trabalhadores, no âmbito da qual se explicou o procedimento. Uma nota informativa foi enviada a todos os membros do pessoal, imediatamente antes da distribuição do questionário em outubro de 2013. O questionário foi respondido por 34 dos 63 trabalhadores do centro, atingindo uma taxa de resposta de 54%.

Os resultados, que foram também apresentados aos representantes dos trabalhadores, foram apresentados para o centro como um todo e para seis grupos distintos de trabalhadores de diferentes áreas operacionais.

A avaliação do centro como um todo concluiu que a situação era satisfatória ("adequada") para seis das nove áreas avaliadas. Estas foram: horário de trabalho, autonomia, volume de trabalho, exigências psicológicas, variedade e conteúdo do trabalho e desempenho da função. Para estas áreas, a percentagem de trabalhadores cuja situação foi considerada "adequada" variou entre 94% e 44%, e as pontuações médias situaram-se também na zona "adequada".

A situação piorou ligeiramente na área das relações e apoio sociais (que incluí os conflitos interpessoais, assédio e discriminação), onde somente 32% dos que responderam considerou a situação como "adequada" e 35% avaliaram os riscos como "muito elevados". De acordo com a avaliação, o risco nas áreas das relações e apoio sociais era, no geral, "moderado" sendo necessárias melhorias.

Na área da participação/supervisão (abrangendo o envolvimento dos trabalhadores em novos desenvolvimentos e na qualidade da supervisão), somente 18% consideraram a situação como satisfatória, enquanto 50% afirmaram ser os riscos nesta área "muito elevados". A pontuação médio do risco foi "elevado".

Os riscos eram muito elevados na área dos interesses/remunerações dos trabalhadores (abrangendo as perspetivas de desenvolvimento da carreira e promoção e o grau de satisfação com o nível de retribuição). Neste ponto, 26% dos trabalhadores que responderam avaliou a situação como "adequada" e 41% consideraram que os riscos eram "muito elevados". Além disso, a pontuação média para este grupo de riscos foi, também, de "muito elevada".

Esta avaliação global foi complementada pelos resultados dos seis grupos distintos de trabalhadores, que realçaram os problemas específicos de cada uma das áreas operacionais. Por exemplo, enquanto o volume de trabalho não constituiu um problema para o centro como um todo, para os que geriam a investigação sobre pescas foi considerada como uma área de risco elevado. Em contraste, os membros deste grupo de trabalhadores não experimentou riscos relacionados com a participação/supervisão.

Além da avaliação do centro como um todo e dos grupos de trabalhadores, o relatório, produzido pelos avaliadores externos, incluiu também recomendações detalhadas sobre a melhoria das condições de trabalho de forma a reduzir os riscos psicossociais.

Na área dos interesses/remunerações dos trabalhadores, onde o risco é o elevado ("muito elevado" na linguagem da avaliação), o relatório propões o estabelecimento ou a revisão dos planos de careiras e das possibilidades de promoção, garantindo a transparência da informação e a igualdade de oportunidades. O relatório reivindicava por formação contínua apropriada a cada grupo de trabalhadores e referia que o centro deveria adotar uma política de pessoal que tivesse em consideração as necessidades e circunstâncias individuais (facilitando a transferência entre postos de trabalho e uma conciliação aceitável entre a vida pessoal e profissional).

O relatório apresentou recomendações semelhantes para outras áreas. Na área da participação/supervisão, classificada como sendo de risco "elevado", propunha que o centro deveria "definir, clarificar e claramente comunicar " o nível de participação concedido às diferentes pessoas da organização. Recomendou um exame aos canais de comunicação do centro, para comprovar a sua eficácia e a necessidade de criar novos mecanismos. Propunha, também, o envolvimento dos trabalhadores na tomada de decisão sobre assuntos que diretamente afetam o seu trabalho.

Na área das relações e apoio sociais, onde o nível de risco foi avaliado globalmente como "moderado", mas "muito elevado " entre alguns grupos de trabalhadores, o relatório salientou a necessidade de haver um maior contacto entre o pessoal e apresentou propostas, tais como, mudanças nos processos de trabalho e nos horários, que estimulariam esse contacto. Sugeriu, ainda, que ao pessoal da direção de topo fosse dado apoio adicional para que fossem mais eficazes na hora de oferecer apoio às suas equipas. Finalmente, sugeriu a introdução de

medidas tendentes a reduzir a competição entre colegas em áreas como o sistema de compensação, acesso à informação, formação e promoção.

Na Bélgica, o principal organismo central de recursos humanos da administração federal, BOSA, apoia outras unidades da administração

Exemplo prático: utilização de um inquérito online para avaliar os riscos (Bélgica)

central na avaliação dos riscos psicossociais através da utilização de um questionário *online*.

O primeiro passo do processo é a negociação de um acordo de cooperação com a direção de topo do respetivo ministério ou departamento, estabelecendo os termos e prazos do projeto. O compromisso dos dirigentes superiores é essencial para assegurar o apoio permanente da direção.

O passo seguinte consiste na criação de um grupo de trabalho que inclua os principais responsáveis pelas áreas da saúde e segurança da organização em questão. Este grupo incluirá um representante de topo do serviço de saúde ocupacional (preferencialmente alguém que tenha especialização em assuntos psicológicos), diretores de recursos humanos, especialistas informáticos e representantes dos sindicatos. Todos os membros deste grupo têm o direito de modificar o questionário, tendo como objetivo produzir uma versão adaptada e personalizada que satisfaça todos e que tenha em consideração a cultura da organização.

As questões são então introduzidas numa ferramenta para realizar o inquérito online (LimeSurvey) para serem respondidas pelos trabalhadores (o questionário pode ser aplicado num grupo de discussão - *focus group*, mas, cada vez mais, o questionário é aplicado a todos os trabalhadores). Cada trabalhador que participe no inquérito, recebe um email com um *link* para o questionário e aqueles sem acesso online ao inquérito recebem uma versão em formato papel.

Os resultados estão prontos em duas semanas e o programa produz automaticamente uma série de relatórios. O programa assinala as correlações e chama a atenção para os pontos fortes e pontos fracos e identifica áreas críticas. Existem relatórios separados para diferentes áreas operacionais, para que os responsáveis destas áreas possam comparar os seus resultados com o panorama geral.

O grupo de trabalho decidirá sobre as ações adequadas a tomar à luz dos resultados do inquérito. No fim do processo, os resultados são apresentados à direção e ao comité consultivo do ministério ou departamento em questão, onde estão representados os sindicatos.

Ação: assegurar a avaliação dos riscos psicossociais no seu local de trabalho. Existem muitas ferramentas para realizar esta ação, embora possa ser necessário adaptá-las às suas circunstâncias. Contudo, não é suficiente aplicar o inquérito, é necessário fazer recomendações que deverão ser implementadas. Porém, mantenha-se alerta também para outros indicadores que possam causar problemas.

PASSAGEM DA AVALIAÇÃO À AÇÃO

Depois de realizada a avaliação, pode revelar-se difícil passar da constatação da existência de um problema para a ação de tentar resolvê-lo. Os resultados do inquérito ESENER 2, indicam que as organizações apresentam mais dificuldades em fazer face aos riscos psicossociais do que aos riscos físicos. Em média, existe o dobro ou triplo de probabilidades de as organizações afirmam que lhes falta informação ou ferramentas para lidar com os riscos psicossociais, do que lhes faltam ferramentas ou informação para lidar com os riscos físicos. Por exemplo, 29% afirmam não terem ferramentas nem informação para solucionar as deficiências registadas ao nível da comunicação ou cooperação no seio da organização, e 18% afirmam que não têm informação e ferramentas adequadas para lidar com clientes difíceis. Porém, em relação ao ruído somente 9% responderam desta forma e no caso dos riscos químicos ou biológicos responderam assim somente 7%.

As dificuldades sentidas para fazer face aos riscos psicológicos parecem constituir um importante problema na administração pública, com uma percentagem de organizações reportando haver uma falta de consciencialização entre a direção ou pessoal, ou uma falta de vontade para abordar estes assuntos, significativamente bem superior à média para a economia como um todo. A lacuna é particularmente elevada na área da falta de apoio especializado, considerado como um problema para 34% das organizações da administração pública, comparando com 22% na economia como um todo. (Todas estas percentagens se referem as empresas onde foi reconhecida a existência de riscos tanto físicos como psicossociais).

Estes resultados enfatizam a importância de assegurar que as medidas para eliminar ou reduzir os riscos psicossociais contem com o apoio necessário, para que sejam implementadas com sucesso. Tal poderá incluir a participação de peritos externos ou a realização de formação adequada por parte dos que desenvolvem o processo internamente, de modo a terem as competências para levar por diante esta questão, ou uma combinação destas e de outras medidas.

Independentemente da forma como se aborde esta questão é importante não negligenciar os passos necessários para passar da avaliação de riscos até à aplicação de medidas para os eliminar ou reduzir. Se isso acontecer, há o perigo de que as tentativas para tratar os riscos psicossociais possam falhar antes de terem sido postas em prática.

Ação: assegurar a disponibilidade de informação, ferramentas e apoio para que os resultados da avaliação de riscos se traduzam numa série de medidas que podem ser implementadas na prática. Isto pode implicar a colaboração de peritos externos ou a realização de formação adequada para os dirigentes e outros. Contudo, tal não deverá ser negligenciado.

COMBATER
RISCOS ESPECÍFICOS

COMBATER RISCOS ESPECÍFICOS

LIDAR COM CLIENTES/UTILIZADORES DIFÍCEIS OU VULNERÁVEIS (VIOLÊNCIA DE TERCEIROS E ABUSO)

Lidar com clientes/utilizadores difíceis ou vulneráveis é o risco psicossocial mais usualmente reportado na administração pública, presente em mais de dois terços das instituições (68%) (vide página 16). Além disso, constituí um problema grave em importantes setores da administração central, potencialmente conduzindo a que os trabalhadores sejam sujeitos a abusos ou até agressões. Contudo, não há nenhuma razão para aceitar como inevitável este elevado nível de violência e abuso por parte de terceiros, visto que se podem tomar medidas para reduzir ou eliminar grande pate destes riscos.

A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA) elaborou orientações sobre a forma de como fazer face à violência de terceiros no local de trabalho, estabelecendo uma série de medidas que podem fazer a diferença. No que se refere à organização, sugere:

- Reduzir o montante de dinheiro guardado nas instalações;
- Assegurar que os trabalhadores não estejam isolados;
- Introduzir um sistema de companheirismo, para que os funcionários trabalhem em pares;
- Introduzir /aumentar a segurança e o pessoal de acompanhamento;
- Melhorar a gestão da informação ao cliente;
- Aumentar a transparência sobre a localização do pessoal;
- Limitar o acesso a estranhos; e
- Introduzir /melhorar o apoio da direção.

Em termos de ambiente de trabalho sugere:

- Vídeo vigilância;
- Iluminação adequada;
- Saídas de emergência;
- Balcões amplos; e
- Eliminação de áreas escondidas junto à entrada.

E, em termos de apoio adicional ao pessoal, sugere:

- Ensinar a reconhecer comportamentos inaceitáveis e a gerir situações de ameaça; e

- Proporcionar formação para impedir que se intensifiquem situações potencialmente perigosas e cursos de autodefesa

Os três exemplos práticos, de um Centro que lida com desempregados na Alemanha, de um programa de formação destinado a inspetores de trabalho que têm de aplicar a lei em Itália, e de um programa mais abrangente para proteger os inspetores de trabalho em Portugal, incluem quase todas as medidas práticas mencionadas. O caso do Centro para os desempregados na Alemanha inclui, também, outro importante elemento para lidar com este assunto – uma afirmação clara da organização para os seus utilizadores de que a violência e o abuso não serão tolerados.

Os três exemplos mostram que, embora possa ser impossível eliminar completamente a ameaça de violência, será no entanto possível aumentar a segurança do pessoal e deixar claro que têm o apoio da direção. Como é o exemplo da Alemanha que salienta bem que há um maior grau de confiança mútua entre o pessoal. ” As pessoas já não olham para o lado; ao invés há um apoio mútuo.”

Exemplo prático: reduzir a violência e o abuso num Centro que lida com desempregados (Alemanha)

O Centro de Emprego de Hof, Baviera, é um dos 303 Centros de Emprego na Alemanha, que são o principal ponto de contacto entre os desempregados e o Estado. Os trabalhadores deste serviço confrontam-se diariamente com violência, geralmente insultos e ameaças.

Na sequência de mudanças administrativas ocorridas em 2011, foi examinada a situação da segurança e saúde laboral em Hof. A direção e os representantes dos trabalhadores (Conselho de trabalhadores – Personalrat) comprometeram-se a adotar uma atitude de tolerância zero face à violência, posição difundida entre o pessoal e visivelmente exibida no quadro informativo do Centro de Emprego. Um questionário sobre ameaças por parte dos clientes aplicado ao pessoal revelou, que o Centro de Emprego se situava no nível mais alto de violência numa escala de três pontos, amplamente utilizada para avaliar os níveis de ameaça.

Como consequência foram feitas alterações no edifício, incluindo:

- Instalação de novas maçanetas e portas de modo a que pessoas não autorizadas não possam ter acesso ao pessoal da receção;
- Alargamento dos espaços mais pequenos e criação de novas vias de evacuação para o pessoal;
- Rearranjo do mobiliário de forma a facilitar a fuga/evacuação e proporcionar uma abarreira a possíveis ataques/agressões;
- Repintura dos corredores de modo a torná-los mais claros e aparentemente mais pequenos;
- Identificação dos pontos de primeiros socorros com clara sinalização;
- Disponibilização de avisos informativos aos clientes em espera (como por exemplo, ofertas de emprego);
- Criação de uma área de recreio para crianças para reduzir o impacto dos tempos de espera;
- Instalação de tomadas elétricas que podem ser trancadas em todas as áreas abertas ao público; e
- Criação de uma zona/espaço de lazer/relaxamento para o pessoal

Registaram-se igualmente mudanças nos métodos de trabalho e apoio aos trabalhadores:

- A direção assegurou que, pelo menos, dois funcionários estivessem de serviço em todos os gabinetes onde houvesse possibilidade de confronto;
- O pessoal foi agrupado em conjunto no edifício quando o Centro de Emprego permanecia aberto à noite;
- Aos funcionários foram-lhes fornecidos alarmes de som agudo que também podiam ser levados para o parque de estacionamento;
- Instalou-se uma linha direta de emergência para a direção, permitindo serem chamados em caso de ocorrência de problemas;
- Introduziu-se igualmente um sistema dando ao pessoal a possibilidade de recorrer às tecnologias de informação para pedir ajuda, que poderia também ser utilizada para emergências médicas, e
- Realizaram-se debates com a polícia local para coordenar a sua função.

Outras mudanças incluíram:

- Fluxo constante de informação ao pessoal sobre assuntos relacionados com a segurança, utilizando uma variedade de canais;
- Procedimentos claros estabelecendo a forma como responder a uma série de incidentes frequentes, tais como, ameaças de suicídio, manifestações e pessoas vulneráveis;
- Regras rigorosas sobre como lidar com os agressores, incluindo o início de um processo penal e proibindo a entrada nas instalações de determinados indivíduos; e
- Promoção do espirito de equipa através de seminários conjuntos e atividades lúdicas fora do local de trabalho.

Proporcionou-se, igualmente, um conjunto de ações de formação abrangendo a comunicação, assertividade e competências interculturais, e algumas pessoas receberam formação em apoio psicológico (com uma qualificação adequada em gestão do estresse pós-traumático, CISM). Para reforçar o apoio prestado ao pessoal, foi fixado um nível baixo para o início da intervenção da equipa de primeiros socorros em termos psicológicos e foi designada uma segunda pessoa responsável pela área da saúde e segurança (Sicherheitsbeauftragter). Foi comunicado aos utilizadores, de forma clara, que não seriam tolerados comportamentos inapropriados no Centro de Emprego e que os mesmos poderiam levar à instauração de procedimentos criminais.

Estas mudanças conduziram à redução do número de incidentes, embora ainda ocorram. Contudo, o comportamento do pessoal demonstra um maior grau de confiança mútua e as pessoas já não olham para o lado quando ocorrem incidentes. Pelo contrário, há um apoio mútuo.

Exemplo prático: formação de inspetores de trabalho que têm de fazer face à violência e abuso (Itália)

Em Itália, assim como noutros países, os inspetores de trabalho, têm contacto frequente com os empregadores na aplicação e cumprimento das disposições legais relacionadas com as condições de trabalho e proteção dos trabalhadores. Onde verificam que as disposições legais não estão a ser devidamente aplicadas, podem impor, como medida

dissuasora, sanções administrativas e criminais aos empregadores, muitas vezes graves. Em certas circunstâncias, podem também exigir ao empregador, que suspenda uma atividade ilegal. Não têm poder discricionário sobre o nível das sanções impostas e atuam no cumprimento de um código de conduta (Codice di comportamento degli ispettori del lavoro).

Desde a crise económica, em particular, cujos efeitos continuam a ser sentidos aumentaram as reações hostis dos empregadores às atividades dos inspetores de trabalho. Em vez de considerarem que estes desempenham um papel importante, assegurando que todos os empregadores cumprem a lei e por conseguinte assegurando que o mercado de trabalho funciona de forma justa, acreditam que os inspetores interferem nas suas atividades.

Nestas circunstâncias, o Ministro do Trabalho e Políticas Sociais italiano – Direção Geral para a Inspeção do Trabalho – obteve, em 2015, financiamento a nível central para criar um programa piloto de formação para 50 inspetores de trabalho na região de Lazio, designado "Gestão responsável e produtiva de conflitos na área da inspeção". Os sindicatos foram informados desta iniciativa.

A formação foi ministrada por John Cabot, na Universidade de Roma, em parceria com a empresa de consultoria, gestão e formação Elidea Psicologi Associati, sendo ministrada a inspetores com experiência pessoal, no desempenho das suas funções, em ocorrências difíceis, intolerância e agressão, quer física quer verba.

O objetivo da formação foi o de permitir aos participantes desenvolver os seus conhecimentos em matéria de negociação, inter-relação e comunicação, para terem consciência dos potenciais riscos que corriam de modo a promover a sua própria segurança e a detetarem sinais de perigo. Além disso, foram dotados de ferramentas e técnicas para compreender e visualizar as dinâmicas conducentes a conflitos e métodos de abordagem para evitar ou reduzir possíveis atitudes agressivas por parte dos empregadores. Estas técnicas partem de uma análise da forma como cada pessoa se relaciona com as outras e permitir aos participantes compreender o que necessitam de melhorar na sua própria abordagem, tanto do ponto de vista da eficácia e segurança. Por conseguinte, foram também utilizados em casos de intimidação ou violência.

Esta formação foi particularmente útil, visto que foi interligada a problemas e necessidades reais do pessoal que realiza inspeções. Aos

participantes foi, igualmente, dado a conhecer um exame detalhado das críticas feitas sobre a função dos inspetores, proporcionado por peritos da empresa Elidea Psicologi Associati, durante uma reunião dedicada ao tema, mantida com alguns inspetores de trabalho, organizada na sede inter-regional da Inspeção Geral do Trabalho em Roma.

A abordagem metodológica adotada na formação foi a razão principal do seu sucesso. Consistiu em quatro sessões, de dois dias cada, realizadas com um intervalo de duas semanas, onde se aplicou uma abordagem pedagógica assente na experiência. Nesse sentido, foi um verdadeiro " laboratório de competências", no qual todos os conhecimentos adquiridos durante o curso foram testados na prática. Esta forma de ensino favorece particularmente questões como a gestão positiva de conflitos, trabalho em equipa, a gestão eficaz do tempo, o controlo emocional e a comunicação assertiva. De forma a apoiar esta abordagem baseada na experiência, os 50 inspetores foram divididos em dois grupos que não tinham mais de 25 membros cada.

À luz do elevado nível de sucesso do curso e da completa satisfação expressa pelos participantes, a Direção Geral de Inspeção do Trabalho decidiu promover a organização de mais cursos, em todas as regiões italianas onde existissem serviços locais do Ministério do Trabalho e Políticas Sociais como parte do programa "Projeto Valor na Administração Pública" (Progetto Valore PA).

Exemplo prático: proteção dos inspetores de trabalho (Portugal)

Como na Itália, os inspetores de trabalho de Portugal que trabalham na Autoridade para as Condições do Trabalho – ACT, têm de fazer face a ameaças, violência e abuso no seu trabalho diário e, em 2014, foi criado um grupo de trabalho para examinar a forma de como lidar com este problema. Desde 2015, foram implementadas uma série de medidas para tratar este assunto. Estas medidas incluíram:

- Formação em gestão de situações de ameaça, incluindo a participação ativa da polícia de segurança pública;
- Produção de documentos técnicos sobre prevenção de riscos;
- Realização de um inquérito ao pessoal para avaliar a dimensão do problema
- Outros estudos sobre ameaças de violência; e

- Declaração explícita da direção de topo manifestando que a prevenção da violência e do abuso em relação ao pessoal constitui uma grande prioridade.

As medidas foram todas desenvolvidas em estreita consulta com os trabalhadores.

Ação: analisar as medidas práticas que podem ser tomadas para eliminar ou reduzir a violência e o abuso, tais como mudanças nas instalações ou mudanças nos métodos de trabalho. Considerar a formação para contribuir para a dissuasão de situações ameaçadoras e tornar claro aos utilizadores que a violência e o abuso não serão tolerados. Assegurar que o pessoal é totalmente apoiado antes, durante e após qualquer incidente.

A PRESSÃO DOS HORÁRIOS E DO VOLUME DE TRABALHO

A pressão dos horários e do volume de trabalho constitui o segundo risco psicossocial mais habitual na administração pública e tendo em consideração a redução generalizada do número de trabalhadores, isto não é de todo surpreendente. Contudo, pode haver formas de melhor gerir o volume de trabalho para reduzir a pressão, sem cortar na quantidade de trabalho produzido. Prestar um melhor apoio aos trabalhadores em circunstâncias difíceis pode ajudar a reduzir o absentismo, já que o mesmo pressupõe uma maior pressão sobre o pessoal que permanece. Além disso, o relatório do Eurofound/EU-OSHA revela que os trabalhadores do sector público são mais capazes de lidar com a pressão do trabalho se tiverem maior influência sobre a forma e o volume de trabalho que é realizado. Por outras palavras, "a autonomia ajuda os trabalhadores a enfrentarem elevados níveis de intensidade".

Para além de simplesmente reduzir o volume de trabalho e a pressão dos horários, não existe uma resposta fácil a esta questão. Contudo, o estudo de casos práticos do Ministério das Finanças belga apresenta uma abordagem interessante e audaz para gerir o volume de trabalho.

Exemplo prático: permitir ao pessoal que estruture o seu próprio tempo/horário de trabalho no Ministério das Finanças (Bélgica)

Desde o início de 2014, os cerca de 22.000 trabalhadores do Ministério das Finanças belga (SPF Finances in French, FOD Financien in Dutch)

têm sido capazes de organizar o seu horário de trabalho para que melhor se ajuste ao seu volume de trabalho, permitindo-lhes conciliar melhor a vida pessoal e profissional. Ao abrigo desta medida, aberta a todas as categorias de pessoal, os trabalhadores podem optar por um modelo de horário de trabalho variável, de acordo com o qual, o que é crucial é o trabalho realizado em vez das horas trabalhadas.

Os trabalhadores podem entrar e sair a qualquer hora entre as 7.00 e 19.00. As horas de entrada e saída não são registadas, embora devam, em média, cumprir com as 38 horas semanais obrigatórias durante quatro meses e as ausências superiores a meio dia devem ser aprovadas pelo respetivo superior hierárquico.

Aos trabalhadores é atribuído um volume de trabalho acordado antecipadamente e, estes são avaliados pela sua capacidade para o executar, bem como sobre a qualidade do mesmo.

Embora com algumas reservas, este sistema que é uma alternativa ao sistema padrão de horário flexível, com plataforma fixa a meio da jornada mas sem plataformas fixas à entrada e saída, foi acordado pelos sindicatos, que se preocupam, em particular, com a possibilidade de se exceder o horário máximo de trabalho de 50 horas ou a média de 38 horas semanais.

Este novo sistema tornou-se popular no início, e, no relatório de 2014, o Ministério das Finanças belga informou que 9.870 do total de 23.370 trabalhadores estavam a utilizar a possibilidade de trabalharem sem o registo das respetivas horas. Contudo, subsequentemente houve a preocupação de que o volume de trabalho havia aumentado demasiado, e os sindicatos consideram que o sistema deve ser avaliado, tendo em consideração, particularmente, a dificuldade de medir volumes de trabalho aceitáveis.

Contudo, a direção considera que estas mudanças nos horários de trabalho, conjuntamente com outras mudanças na organização do trabalho e outras medidas (vide infra) contribuíram para a redução das taxas de absentismo, que caíram de 6,08% em 2014 para 5,82% em 2015, em contraste com as taxas de crescimento registadas noutros serviços. As principais mudanças na organização do trabalho referem-se à possibilidade de se puder optar pelo teletrabalho e por trabalhar em escritórios satélite. De acordo com o relatório ministerial de 2015, no total, quase metade do pessoal (11.148) trabalham segundo novas formas.

As mudanças melhoraram, também, a atitude do pessoal, e o número dos membros do pessoal que pensam puder adaptar o seu horário de trabalho às suas necessidades aumentou em 2,1%. Por outro lado registou-se um aumento de 1,85 %, no número de trabalhadores que pensam que o pessoal está ativamente envolvidos na fixação dos seus próprios objetivos.

As outras iniciativas introduzidas pelo Ministério das Finanças relacionam-se, mais diretamente, com a redução do absentismo, tais como: a introdução de técnicos orientadores na área do absentismo, que ajudam a organizar entrevistas com o pessoal que regressa de uma situação de ausência; Aumentar a consciencialização dos dirigentes sobre este assunto e melhorar as suas competências nesta área; e a organização de entrevistas sobre o absentismo e de um sistema de contacto proactivo para que haja um contacto inicial no primeiro dia de ausência.

Ação: Assegurar que os volumes de trabalho são razoáveis, e, quando forem substanciais, assegurar que o pessoal tem a máxima liberdade possível na forma de os abordar.

FALTA DE COMUNICAÇÃO E COOPERAÇÃO

Os problemas relacionados com a falta de comunicação e cooperação encontram-se entre os fatores de risco psicossociais mais frequentes na administração pública, onde de um quarto das instituições (27%) reporta a sua existência (vide página 16).

Podem ser o resultado das tensões existentes entre o pessoal e conduzir ao *bullying* ou assédio, podem também resultar do funcionamento da própria organização, se os objetivos não forem claros ou as instruções forem contraditórias.

Um importante passo para fazer face a estes problemas, o *bullying* e o assédio, consiste em a direção tornar claro que considera o assunto de forma séria e que não serão tolerados comportamentos que menosprezem e humilhem colegas, subordinados ou até os superiores hierárquicos. Esta tem sido a abordagem seguida num dos exemplos práticos, no Ministério da Educação austríaco (Bundesministerium für Bildung), onde foi adotado, em novembro de 2016, um novo guia sobre a prevenção do bullying, com um prefácio do ministro. Além de enfatizar a importância de mostrar respeito para com os outros e deixar claro que o bullying pode conduzir ao despedimento do prevaricador, o guia contém, também recomendações

aos dirigentes sobre o seu estilo de liderança, quer em relação ao bullying e assédio quer em termos mais gerais.

O segundo exemplo prático, do Ministério da Agricultura da Lituânia, mostra uma abordagem a partir dos níveis hierárquicos inferiores para os níveis hierárquicos superiores, com um sindicato a envolver-se na proteção de um trabalhador que têm de fazer face ao bullying e até à agressão física.

O terceiro exemplo desta secção, mostra como a prática de atividades desportivas conjuntas têm ajudado uma força policial na Alemanha a criar melhores relações entre os colegas e a reduzir o estresse.

Na área da fixação de objetivos claros, para que o pessoal saiba o que se espera deles, são de aplicação direta muitas das normas de melhoria da gestão, contidas no guia sobre práticas de saúde e segurança aplicado aos trabalhadores da Comissão Europeia. Estas incluem:

- Relembrar que os trabalhadores são pessoas e não máquinas;
  - não se devem esgotar;
  - devem ser tratados com dignidade e respeito;
- Ouvir e falar com o pessoal ;
  - de forma inclusiva;
  - fazê-lo frequentemente;
  - valorizar e desenvolver as competências sociais dos supervisores e dirigentes;
- Solucionar os problemas com rapidez;
  - não deixar que piorem ;
  - manter as pessoas informadas sobre os progressos alcançados;
- Certificar-se de que a papelada gerada é necessária;
  - mantê-la atualizada;
  - certificar-se que é relevante;
- Estimular as pessoas a reportarem más notícias; e
- Verificar continuamente que o que está a fazer está efetivamente a funcionar.

Muitas destas recomendações refletem-se no quarto exemplo prático desta secção, a Declaração de Liderança da Administração Pública do Reino Unido, que inclui a necessidade de haver uma comunicação clara. Contudo, como reconhece um dirigente superior desta administração pública, continua a existir uma lacuna entre o que se pretende atingir e o que está a ser atingido.

Exemplo prático: guia para a prevenção do bullying num ministério da administração central (Áustria)

O Ministério da Educação austríaco (Bundesministerium für Bildung) iniciou, em março de 2016, um novo projeto para lidar com o *bullying* (Mobbing em alemão), que resultou num guia com 13 páginas, formalmente adotado pelo ministro a 22 de novembro de 2016. O guia estabelece uma definição de bullying e clarifica que não é o mesmo que um conflito entre pessoas. Assinala os efeitos nocivos do bullying para a organização e propõe medidas para o prevenir. Para os dirigentes os pontos-chave são:

- Tornar claro que o *bullying* não será tolerado;
- Fixar regras para resolver litígios;
- Ter um estilo de liderança claro e transparente (sem tratamento preferencial a certas pessoas);
- Formular com clareza os objetivos e responsabilidades;
- Manter conversações frequentes com o pessoal;
- Usar a mediação, supervisão e a orientação para evitar que se agravem os conflitos existentes, e
- Apoiar as vítimas de bullying (por exemplo, concedendo-lhes tempo livre).

O guia salienta que o bullying constitui uma infração disciplinar de acordo com o código da administração pública, que pode conduzir ao despedimento, e apela a todo o pessoal do Ministério da Educação que coopere na criação de um local de trabalho onde impere o respeito e a tolerância, sendo os conflitos permitidos mas devendo ser resolvidos.

Exemplo prático: a ação dos sindicatos consegue reduzir o bullying num Ministério (Lituânia)

O sindicato da administração central – LVDPS - envolveu-se num caso de bullying após um trabalhador do Ministério da Agricultura (Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija) ter sido agredido pelo seu superior hierárquico. O bullying e o assédio são expressamente proibidos nos termos da legislação que regulamenta administração pública lituana, podendo conduzir ao despedimento do infrator. Contudo, o objetivo do

sindicato, que revelou o caso à direção de topo, não era despedir o infrator, mas encontrar uma solução permanente para o problema.

O sindicato e a direção de topo colaboraram para propor uma solução efetiva, que incluía um pedido de desculpas do dirigente em questão e o compromisso da sua parte de que não seria repetida a infração. Este facto teve um impacto positivo, tanto dentro do ministério como noutros âmbitos, e contribuiu para que o sindicato empreende-se uma campanha mais generalizada contra o bullying. Esta campanha incluiu um seminário sobre bullying no trabalho, dirigido aos trabalhadores do Ministério da Agricultura, e contou com a participação de um perito externo. O elevado nível de resposta a este seminário e o facto de, subsequentemente terem sido reportados mais casos de bullying, levaram à criação de um comité para investigar o bullying.

A simples existência deste comité produziu uma melhoria significativa na situação e o Ministério da Agricultura tornou-se num exemplo, para outros ministérios, sobre como criar um melhor ambiente no trabalho.

Exemplo prático: recorrer ao desporto para criar espírito de equipa e melhorar a cooperação (Alemanha)

A Polícia Federal alemã (Bundespolizei), que faz parte da administração central, desempenha uma função distinta da polícia normal, que é da responsabilidade das regiões alemãs (Länder). A polícia federal tem por função proteger as fronteiras e infraestruturas importantes do país, intervir em manifestações e encontros de futebol e em incidentes violentos graves.

Dortmund é uma das nove inspeções da polícia federal na região, que abarca a Renânia do Norte-Vestefália, com 3,5 milhões de habitantes e uma área com um nível de violência relativamente alto. Após avaliar a situação, a direção local concluiu que as causas do estresse sentido pelos seus trabalhadores iam além das diretamente ligadas às circunstâncias das suas atividades.

Os fatores organizacionais/estruturais, tais como, os agentes de polícia terem informação incompleta ou não terem conhecimento das limitações práticas enfrentadas por outras áreas, foram igualmente fatores de estresse. Na essência, havia uma clara necessidade de

intensificar a comunicação entre turnos e entre as diferentes áreas operativas da Polícia Federal de Dortmund.

Para ajudar a solucionar esta situação, a estrutura oficial de gestão da saúde decidiu proporcionar ao pessoal atividades para favorecer a criação de um espírito de equipa. Foram proporcionadas, a todo o pessoal da inspeção, atividades desportivas como a canoagem, que, além da vantagem de proporcionar a boa forma física e a saúde, permite encontrar e conhecer colegas de trabalho de diferentes áreas operacionais.

O objetivo foi o de produzir um maior nível de compreensão acerca das atividades dos outros colegas e trabalhadores das diferentes áreas operacionais. Este facto fomentou a comunicação dentro da inspeção de polícia e reduziu os níveis de estresse, dado que uma maior transparência significa que se compreenda e aceite, mais facilmente, as atividades dos outros colegas de trabalho.

Exemplo prático: Declaração de Liderança da Administração Pública (Reino Unido)

Em fevereiro de 2015, a direção de topo da Administração Pública do Reino Undo, os trabalhadores da administração central, lançaram o que descreveram como uma Declaração de Liderança para, entre outras propostas, apelar aos dirigentes da administração pública para melhorarem a qualidade da liderança, sendo honesto sobre as áreas em que estão muito aquém do exigido e tomando as medidas necessárias para as abordar.

Isto referia-se especificamente às comunicações quando se declara que os dirigentes devem comunicar os seus objetivos com “clareza e entusiasmo”; que devem ser “diretos, sinceros e amáveis nas suas comunicações, resolvendo tensões e clarificando ambiguidades”; e que devem ser “visíveis, acessíveis, e estar receber bem os desafios, mesmo que sejam incómodos”.

Os dirigentes de topo da administração pública britânica, que apoiaram a Declaração realizando importantes mudanças nos procedimentos de formação e avaliação, acreditam que se conseguiu promover uma mudança de rumo. Contudo, há consciência que falta trabalho ainda a fazer. Em 2016, o responsável máximo da Administração pública do Reino Unido reportou que, de acordo com o mais recente inquérito anual do pessoal (the People Survey) 57% dos

trabalhadores considerava que os seus dirigentes cumpriam com os requisitos estabelecidos na Declaração de Liderança. No entanto, entre os dirigentes de topo essa percentagem caía para somente 35%. Acrescentou, ainda, que "isto realça a lacuna existente entre as nossas aspirações e a situação atual ".

Ação: Assegurar que todo o pessoal compreende que o bullying e o assédio no local de trabalho são inaceitáveis; promover boas relações entre colegas e evitar dar ao pessoal instruções pouco claras ou contraditórias

FALTA DE INFLUÊNCIA DOS TRABALHADORES SOBRE O RITMO OU PROCESSO DE TRABALHO (INCLUI O CONTEÚDO FUNCIONAL)

Uma causa importante de estresse entre os trabalhadores é a falta de controlo sobre a forma como se organiza o trabalho ou o ritmo no qual é feito e, cerca de um quinto (19%) dos locais de trabalho na administração pública reportam que os trabalhadores têm um controlo insuficiente (vide página 16).

Uma forma de resolver esta dificuldade é envolver os trabalhadores nas decisões sobre a organização e processos de trabalho. Além de reduzir ou eliminar um importante fator de risco psicossocial, isto pode ter o benefício adicional de melhorar a eficiência, dado que os trabalhadores, que são quem realiza o trabalho diário, muitas vezes apresentam sugestões de melhorias.

Exemplo prático: assegurar a participação do pessoal mais idoso dando-lhes maior controlo (Finlândia)

O primeiro exemplo prático, da autoridade tributária finlandesa, mostra as atividades realizadas para assegurar que o número crescente de trabalhadores mais velhos (com idade superior a 55) continua a participar totalmente nas atividades da autoridade. O elemento fundamental é que eles acreditam ter o controlo do seu trabalho, e a autoridade tributária tomou uma série de medidas para assegurar que seja assim. O segundo exemplo provém do Departamento de Investigação Criminal Federal da Alemanha, onde a alternância de tarefas e uma abordagem voluntária constituem métodos chave para

assegurar que os trabalhadores podem continuar a realizar o seu trabalho com um conteúdo extremamente desafiante.

A administração tributária finlandesa (Taustatietoa Suomen Verohallinnosta) emprega mais de 5.000 pessoas e é responsável pela cobrança de impostos na Finlândia. Como consequência do aumento da eficiência, o número de trabalhadores diminuiu para cerca de um quinto (19%) nos últimos dez anos, caindo de 6.285 para 5.089. Três quartos do pessoal são mulheres, e uma grande percentagem de trabalhadores (38%) têm agora idade igual ou superior a 55 anos. A administração tributária tem já um programa intensivo de bem-estar ocupacional, que incluí a supervisão periódica de indicadores chave por parte da direção de topo, a formação de supervisores para gerir conflitos entre o pessoal, um curso *online* sobre a gestão de tempo e formação permanente para todos aqueles que estão envolvidos em assuntos de saúde e segurança.

Contudo, tendo em conta a grande percentagem de pessoal mais idoso, a autoridade tributária lançou um programa piloto "Vero 55+" com o objetivo especifico de " aumentar o sentimento entre os trabalhadores com idade superior a 55 anos de que controlam o seu trabalho". A expectativa era a de que isto conduziria a uma melhoria do bem-estar ocupacional, a um ambiente positivo em termos de assuntos relacionados com a idade, aumento da satisfação no trabalho, carreiras mais longas e efeitos positivos na imagem da autoridade como empregadora.

O projeto foi lançado com dois grupos, pertencentes a diferentes setores da autoridade, e começou com um inquérito eletrónico abrangendo as opiniões atuais dos trabalhadores sobre a sua situação laboral, desde a conciliação entre a vida pessoal e profissional ao apoio recebido dos seus dirigentes. Um seminário realizado no início do programa piloto inquiriu como a administração tributária podia aumentar o apoio prestado aos trabalhadores com idade superior a 55 anos, provocando uma série de respostas positivas, incluindo a realização de mudanças nos métodos de formação e a alteração de deveres. Os grupos de trabalho com trabalhadores com idade superior a 55 anos reuniam-se mensalmente para debater temas como os planos profissionais, a divisão de atribuições, a sobrecarga de informação e a sensação de estarem sob pressão.

A intenção é a de prosseguir com o programa piloto, cuja conclusão estava prevista para o final de 2016, com a introdução de novas

medidas de apoio à gestão do trabalho e às carreiras do pessoal com mais de 55 anos da autoridade tributária.

Exemplo prático: a alternância e uma abordagem voluntária ajudam a lidar com o trabalho desafiante/exigente (Alemanha)

O pessoal do Departamento de Investigação Criminal Federal (Bundeskriminalamt – BKA) que trabalham em crimes ligados à pornografia infantil e ao terrorismo islâmico enfrentam importantes riscos psicossociais.

O seu trabalho consiste em examinar e avaliar material audiovisual de natureza extremamente violenta e horrível, e que para algumas pessoas pode causar graves prejuízos psicológicos, incluindo flashbacks, e sintomas de depressão e/ou esgotamento.

Como estes riscos não podem ser eliminados, faz parte do dever dos cuidados a ter por parte do empregador e dos superiores hierárquicos com os trabalhadores envolvidos neste trabalho, tomar as medidas apropriadas para reduzir o impacto nos mesmos. Ao cumprirem esta responsabilidade, os dirigentes receberam apoio profissional específico por parte do Serviço Psicológico do Departamento de Investigação Criminal Federal (BKA's Psychological Service).

Assim, estabeleceu-se o seguinte enquadramento:

- Seleção de pessoal – no processo de recrutamento deverão ser consideradas as exigências concretas do trabalho;
- Variação de tarefas – aos superiores hierárquicos, do pessoal que desempenha funções nesta área, é requerido que assegurem que o seu trabalho não consista exclusivamente em visualizar ou avaliar tal material audiovisual extremamente violento ou horrível;
- Participação – um importante princípio é o de que esse trabalho nessa área seja voluntário;
- Período de serviço – existe um período máximo de 5 anos de serviço para este trabalho, que pode ser prolongado por mais dirigente; e
- Transferência a pedido – o pessoal do BKA que já não deseje continuar a trabalhar nesta área pode ser transferido para outro

setor do departamento mediante solicitação. Esta transferência é rapidamente organizada, normalmente com carácter imediato.

Além disso, todos os trabalhadores nesta área recebem total apoio psicológico no seu trabalho (vide secção sobre apoio – página 75).

Ação: assegurar que todo o pessoal tem o máximo controlo possível sobre a forma como se realiza e organiza o seu trabalho.

INSEGURANÇA NO TRABALHO (INCLUI MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS BEM COMO O DESPEDIMENTO)

A mudança e a reestruturação têm sido quase constantes nos últimos anos na administração central, assim não é surpreendente que um quinto dos locais de trabalho da administração pública considere a insegurança laboral, no sentido de mudanças no trabalho e perda de emprego, como um fator de risco psicossocial (vide página 17).

Faz sentido, ao implementar a mudança de forma transparente e aberta, assegurar que os trabalhadores e os seus representantes, estejam totalmente informados sobre o que está a ser planeado e que tenham a oportunidade de o influenciar. Pode também ser possível reduzir o impacto sobre o pessoal fazendo alterações relativamente pequenas aos planos.

Os dois exemplos práticos desta secção são ambos casos, onde se utilizaram as novas tecnologias para reduzir o impacto das principais mudanças estruturais sobre a vida diária dos trabalhadores. No caso dos departamentos da administração central em França, os trabalhadores podiam trabalhar para um dos ministérios, mas exercerem as suas funções nas instalações de outro, situadas a 100 km de distância. No caso do Ministério do Interior alemão, alcançou-se um acordo com os representantes dos trabalhadores no sentido de lhes permitir trabalharem mais tempo fora do serviço, onde a sua secção do ministério foi transferida das anteriores instalações em Bona para Berlim.

Exemplo prático: A nova tecnologia pressupõe que os trabalhadores não tenham de ser transferidos (França)

No final de Julho de 2015, o Governo francês deu instruções ao prefeito do departamento de Bourgogne-Franche-Comté (funcionário

superior do Estado Central francês na região) para testar novos métodos de trabalho, incluindo “trabalhar num local distante ” (TSD em francês). Onde, por exemplo, um trabalhador que trabalha diariamente num local (neste caso Besançon), mas, de acordo com a estrutura do serviço (organigrama), ele/ela deveria efetivamente estar a trabalhar noutro (neste caso, em Dijon.) A região de Bourgogne-Franche-Comté foi escolhida para esta experiência devido à sua relativa proximidade de dois principais centros na região, Dijon e Besançon – separados por cerca de 100 km. (Esta forma de trabalhar não é a mesma do teletrabalho, que implica trabalhar nas instalações do empregador e noutros locais, normalmente em casa. No caso do trabalho num sítio distante (TSD), os membros do pessoal passam a sua jornada laboral nas instalações do empregador).

Como alternativa à mobilidade, foi proporcionada a oportunidade de trabalhar num lugar distante (TSD), quer no sentido geográfico (mudar para uma nova localização) quer no sentido funcional (fazer um novo trabalho). O TSD não foi considerado como uma resposta permanente, com pessoas trabalhando permanentemente num local diferente da localização ligada ao trabalho que estavam a fazer, mas, como solução provisória de três anos.

No início da reorganização, a direção definiu os postos de trabalho que não podiam ser realizados através de TSD. (Estas incluíam dirigentes, os que necessitavam de equipamento específico, que estava somente disponível em certos lugares e os que lidavam permanentemente com o público). Todos os outros podiam ser realizados num local distante. Dos 261 postos de trabalho envolvidos, 207 (79%) foram considerados suscetíveis de serem desempenhados através de TSD.

A direção aceitou também, que os postos de trabalho fossem preenchidos não só por pessoal que tivesse já desempenhado esse trabalho antes, mas também por pessoal que tinha realizado um trabalho diferente, mas que tinha as competências para o desempenhar em regime de trabalho num local distante. Nestes casos, a direção verificou que o pessoal que desejava assumir um novo posto de trabalho tinha as competências apropriadas.

Os membros do pessoal tiveram a garantia de que ao assumir um trabalho em regime de TSD, poderiam permanecer na sua área geográfica atual durante, pelo menos, três anos. Contudo, se alguém

que trabalhasse neste regime se mudasse, este posto de trabalho não seria então oferecido a outo pessoa ao abrigo das condições do TSD.

As pessoas que trabalham sob o regime de TSD têm as mesmas condições de serviço que o restante pessoal. Considera-se que fazem parte da estrutura na qual pertence o seu posto de trabalho e não da estrutura do local onde trabalham. Se houverem reuniões, os que trabalham em regime de TSD participam nelas da mesma forma que os outros membros do seu grupo de trabalho. Se tal exigir viajar, tal é feito no horário de trabalho e os custos são cobertos em linha com a regulamentação oficial. A direção fixa também outras condições de trabalho, tais como a alocação de gabinetes, as condições para a utilização das tecnologias de informação e linhas de telefone. O pessoal que trabalha num local que não é o do seu grupo de trabalho tem acesso eletrónico a todo o material produzido pelo seu grupo de trabalho, e, se possível, ao trabalho produzido noutras partes da administração central. A videoconferência é igualmente disponibilizada e os trabalhadores e a direção recebem formação para a sua utilização.

Reconheceu-se que o TSD coloca desafios em matéria de gestão, tanto para assegurar que o pessoal que trabalha em postos de trabalho num local distante conheça as suas funções eb as desempenhe adequadamente, como também para assegurar que o pessoal sinta que se valoriza os seus esforços. O objetivo global era o de assegurar que o pessoal que trabalha em regime de TSD seja sujeito ao mesmo grau gestão que os outos trabalhadores. Como parte integrante do processo, foi ministrada à direção formação em “gestão à distância”.

Exemplo prático: dar maior flexibilidade aos trabalhadores transferidos (Alemanha)

O Ministério do Interior Federal da Alemanha (Bundesministerium des Innern –BMI) emprega cerca de 1.500 trabalhadores, divididos entre Berlim e Bona e, em 2014, decidiu-se que o pessoal de outras secções do ministério, abrangendo as do desporto, migração e gestão da crise deixariam Bona para se juntar à maioria dos seus colegas nas novas instalações em Berlim.

Para facilitar esta transferência, o diretor do departamento de pessoal acordou com o comité de pessoal (Betriebsrat), em janeiro de 2015, que os membros do pessoal destas secções não se mudariam

permanentemente para Berlim, ou seriam deslocados para lá, podendo beneficiar do acordo existente no ministério sobre trabalho móvel. Tal permite ao pessoal trabalhar fora dos seus gabinetes, sempre e quando estejam ligados a eles, na maioria dos casos mediante a utilização das novas tecnologias. O acordo para o pessoal transferido estabeleceu que somente necessitavam estar em Berlim o correspondente a 60% das suas horas contratuais (80% para os diretores de secção), e que o tempo de viagem para e de Berlim poderia contar como tempo de trabalho em Berlim.

O acordo global sobre trabalho móvel, que foi atualizado em outubro de 2015, estabelece, entre outras coisas, que os trabalhadores que trabalham desta forma não devem ser desfavorecidos, que o trabalho móvel deve ser realizado de forma responsável para manter a separação entre a vida pessoal e profissional, e que as preocupações sobre saúde e segurança devem ser tidas em consideração.

Ação: assegurar que os trabalhadores são informados e consultados antecipadamente sobre a reestruturação e outras mudanças no local de trabalho. Sempre que possível, realizar mudanças para que tenham o menor efeito possível na vida diária do pessoal.

HORÁRIOS PROLONGADOS OU IRREGULARES

A preocupação de que os trabalhadores têm jornadas de trabalho longas ou irregulares verifica-se num quinto dos lugares de trabalho na administração pública (vide página 16). Nalguns casos serão simplesmente demasiadas as horas gastas no local de trabalho, quer se trate dos longos turnos dos guardas prisionais ou das longas horas à secretária no caso de funcionários com um elevado volume de trabalho.

Contudo, em muitos casos o problema é a disponibilidade potencialmente permanente dos trabalhadores, em consequência das novas tecnologias. Não se trata apenas de os trabalhadores estarem permanentemente conectados e possam ser contactados pelos dirigentes, colegas e, nalguns casos, pelos utilizadores por razões ligadas ao trabalho fora das horas contratuais normais; mas também por puderem trabalhar em casa para concluir tarefas, que no passado só poderiam ser feitas no local de trabalho. A fronteira entre a vida pessoal e profissional foi reduzida.

Nalgumas áreas fora da administração central, este problema foi solucionado desligando o servidor que envia mensagens e emails fora das

horas de serviço. Esta tem sido a abordagem adotada pela construtora alemã de automóveis Volkswagen, onde o serviço se suspende meia hora após o fim do horário normal de trabalho.

Esta medida não foi adotada na administração central, porém, algo semelhante foi acordado no Ministério do Trabalho alemão. No referido ministério os dirigentes estão proibidos de contactar o pessoal fora do horário de trabalho, sejam quais forem as circunstâncias, exceto em circunstâncias excecionais (vide caixa).

É provável que, brevemente, se juntem ao caso alemão outras entidades da administração central francesa, dado que a legislação aprovada em 2016 (loi Travail – artigo 55), que entrou em vigor em janeiro de 2017, incluía o direito a desconectar. A lei estabelece que esta questão se incluía nas negociações anuais obrigatórias sobre a vida profissional ao nível da empresa ou da organização. Quando estas negociações não chegam a bom termo, o empregador deve estabelecer uma carta definindo como se aplicará este novo direito a desconectar.

Exemplo prático: contactar fora do horário de trabalho somente em circunstâncias excecionais (Alemanha)

Em 2013, o Ministério do Trabalho e Assuntos Sociais alemão (Bundesministerium für Arbeit und Soziales – BMAS), que emprega cerca de 1.000 pessoas, acordou com a comissão de trabalhadores (Personalrat) novas regras relativas ao contacto da direção com o pessoal fora do horário de trabalho. Foi estabelecido que "ninguém com acesso móvel a um telefone é obrigado a utilizá-lo fora do seu horário de trabalho" e que para evitar a autoexploração, o princípio básico é o de que deverá haver "a menor intrusão possível no tempo livre". O contacto somente pode ser feito quando as tarefas não possam ser adiadas até o início do próximo período de trabalho e os dirigentes devem ter em conta as situações pessoais e familiares, estando o contacto durante as férias completamente excluído. As feito por telefone em vez de email. Além disso, ninguém pode ser desfavorecido pelo facto do seu telefone estar desligado ou não receber mensagens fora do tempo de trabalho.

Ação: Assegurar que o pessoal não trabalha horas excessivas, que têm intervalos de descanso adequados e que não sejam tratados como se estivessem permanentemente contactáveis.

DISCRIMINAÇÃO

A discriminação ocorre com menor frequência na administração pública, do que outros riscos psicossociais, embora esteja presente em 4% dos postos de trabalho (vide página 16). No entanto, quando acontece as consequências para as pessoas e organizações podem ser devastadoras. Do mesmo modo, as organizações que atendem o público beneficiam se os seus trabalhadores refletirem a sociedade que servem, podendo tirar partido dos talentos de toda a sociedade e não somente de uma parte da mesma.

O ponto de partida para fazer face à discriminação é a existência de uma política clara, indicando que a mesma não será tolerada. Contudo, importa ir mais além e implementar medidas que eliminem a discriminação. A experiência de um ministério no Reino Unido que, da mesma forma que toda a administração central do país, está sujeito ao chamado "dever de igualdade do setor público" que visa eliminar a discriminação, promover a igualdade de oportunidades e estimular boas relações entre os que estão potencialmente sujeitos a discriminação e os demais, proporciona um exemplo de como a discriminação tem sido combatida.

Exemplo prático: o dever público de eliminar a discriminação (Reino Unido)

Como todos os organismos públicos no Reino Unido, o Ministério da Saúde está sujeito ao dever legal estabelecido na Lei da Igualdade de 2010, para:

- Eliminar a discriminação, assédio e vitimização;
- Fomentar a igualdade de oportunidades; e
- Promover as boas relações entre as diferentes partes da comunidade.

Este dever abrange a idade, deficiência, mudança de género, estado civil marital ou de união de facto, gravidez e maternidade, raça (incluindo origem étnica ou nacional, cor e nacionalidade), religião ou crença (incluindo falta de crença), género e orientação sexual.

O departamento deve publicar, de quatro em quatro anos, os seus objetivos em matéria de igualdade e reportar anualmente os publica estatísticas anuais detalhadas sobre os seus cerca de 1.800 trabalhadores, desagregados por género, etnia, deficiência, idade, religião e crença, orientação sexual e responsabilidades em matéria de cuidados a outros. Os números sobre género, etnicidade, deficiência e idade são também desagregados por categoria, para que seja possível ver a proporção de cada grupo nas categorias mais seniores e mais juniores do departamento. Durante um período de tempo, tal torna possível ver os progressos de grupos potencialmente discriminados dentro do pessoal, e embora isto somente não seja suficiente, proporciona uma base de facto para futuros debates e ação.

Ação: Manifestar claramente que a discriminação é inaceitável e monitorizar os progressos alcançados no sentido de uma maior igualdade.

IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Além de combaterem riscos psicossociais específicos, as organizações necessitam assegurar que as medidas e as políticas implementadas deem origem a ações concretas.

O desafio consiste em comunicar aos trabalhadores o que está disponível e a forma como podem tirar partido do apoio disponível e, por sua vez, como podem eles mesmos contribuir para o referido apoio. O caso do Ministério do Interior francês, que visava reforçar a política existente sobre o combate aos riscos psicossociais, na sequência do acordo abrangendo todo o setor público francês, assinado em 2013 (vide página 28), mostra o que pode ser feito.

Exemplo prático: conseguir fazer passar a mensagem de forma inovadora (França)

No âmbito das medidas para implementar o acordo coletivo para o setor público francês, assinado em 2013, o Ministério do Interior (Ministère de l'Intérieur) criou unidades de monitorização ligadas a cada comité de saúde e segurança (CHSCT). A unidade de monitorização abrangendo a administração central elaborou uma brochura sobre riscos psicossociais para o pessoal abrangido. Contudo,

após refletir sobre ao assunto, foi acordado apresentar a informação sob uma forma diferente.

Em vez de uma brochura, a informação foi impressa num cubo de cartão, que funciona como recipiente de secretária para canetas e lápis. Os quatro lados do cubo têm quatro mensagens distintas sobre riscos psicossociais dirigidas ao pessoal:

- Que a prevenção dos riscos psicossociais é um assunto de todos – necessita ser considerada coletivamente e não limitada a uma abordagem meramente individual;
- Que é melhor falar sobre isso do que ficar isolado – apontando também a série de organismos e pessoas que podem prestar apoio, incluindo o médico do trabalho, responsáveis diretos e superiores;
- Que existe uma vasta gama de sinais de alerta que podem indicar o impacto dos riscos psicossociais nos colegas – incluindo mudanças no comportamento, ansiedade e isolamento; e
- Que é Importante tomar medidas e não ignorar o problema – sugerem-se três possíveis tipos de ação:

- falar com as pessoas ;
- sugerir que ele/ ela fale com outros, como serviços de saúde ocupacional, com a direção ou os representantes dos trabalhadores ; e,

- Quando a situação se torne séria, transmitir as preocupações para os que são capazes de prestar apoio, como os serviços de saúde ocupacional, a direção ou os representantes dos trabalhadores.

O cubo foi distribuído a 3.800 trabalhadores da administração central e tem sido muito popular. As mesmas mensagens foram, igualmente, reproduzidas em forma de cartazes e através da intranet do ministério os trabalhadores têm acesso a nove guias práticos, independentes e resumidos sobre os riscos psicossociais. Estes abrangem matérias que variam desde procedimentos detalhados a seguir após uma agressão, passando pelo apoio prestado aos trabalhadores a título individual, até à composição e funcionamento de unidades de monitorização. Embora os sindicatos apresentem algumas críticas sobre a forma como foram aplicadas as políticas, concretamente, o facto de não se terem criado unidades de monitorização em todo o lado e que nalguns casos não

têm sido suficientemente proactivas, o impacto global foi considerado positivo.

Ação: assegurar que as medidas para combater riscos psicossociais são conhecidas e têm sido aplicadas.

FORMAÇÃO PARA GERIR O STRESSE

A formação para os trabalhadores e dirigentes constitui uma parte importante no processo de combate aos riscos psicossociais e é um elemento presente na maior parte dos exemplos práticos já examinados, tal como a aprendizagem para apaziguar situações potencialmente violentas, a aprendizagem de novas competências para gerir o pessoal à distância ou técnicas para resolver conflitos entre o pessoal. Para ser eficaz, como mostram os exemplos, esta formação deve aplicar-se na prática diária e não ser demasiado técnica, deve, também, estar disponível a todo o pessoal potencialmente interessado e não excluir os trabalhadores a tempo parcial ou trabalhadores temporários. Como salienta a orientação prática de saúde e segurança da Comissão Europeia para os empregadores, é particularmente importante que esta formação seja ministrada:

- Aquando do recrutamento;
- Quando os trabalhadores são transferidos ou mudam de posto de trabalho;
- Quando são introduzidos novas tecnologias ou novos equipamentos; e
- Quando o local de trabalho corre riscos de mudança

Para além desta modalidade de formação, existe outra que visa alterar a resposta de uma pessoa face aos riscos e dar aos trabalhadores melhores estratégias para fazer face aos mesmos, são as chamadas intervenções de nível secundário (vide página 28). A ênfase aqui não reside na redução ou eliminação dos riscos psicossociais, mas sim em mudar a forma como as pessoas respondem aos mesmos. Esta abordagem tem sido amplamente adotada na administração central na União Europeia, como mostram os exemplos do Luxemburgo, Hungria e Bélgica. No entanto, como saliente o relatório do Eurofound/EU-OSHA: “Apesar das evidências que apoiam a eficácia destas abordagens, os programas de gestão do estresse são mais eficazes quando combinados com intervenções de nível primário, de modo a controlar ou eliminar os riscos psicossociais.” Por outras palavras, é

pouco provável que a formação por si só, seja suficiente para gerir o e*stresse* e a pressão laboral.

Exemplo prático: curso sobre gestão do stresse e emoções (Luxemburgo)

O Governo do Luxemburgo proporciona um curso aberto ao pessoal da administração central e local sob o título "Gerir o seu próprio stresse e as suas emoções e melhor viver o seu trabalho" (Gérer son stress, ses émotions et mieux vivre son travail). O curso, que dura dois dias visa dar aos participantes uma série de ferramentas, conselhos e técnicas para gerir o e*stresse* e as emoções, inclui elementos tais como aprender a dizer "não" de forma não agressiva, lidar com pessoas negativas/tóxicas e aprender a relaxar fisicamente. O curso, que tem sido ministrado há mais de quatro anos, é muito popular havendo longas listas de espera para o frequentar. É bastante interativo, com exercícios que são orientados para a prática, além de ter em consideração as necessidades individuais dos participantes.

Exemplo prático: formação em consciencialização/meditação para o pessoal dirigente (Bélgica)

Através do seu programa *In Vivo,* BOSA, o departamento central de recursos humanos do Governo Federal belga, proporciona uma série de cursos dirigidos ao pessoal dirigente de topo, que inclui elementos visando ajudar a lidar com o *stresse* nos postos de trabalho. No total, 1.000 pessoas chave participaram nos cursos desde que os mesmos se iniciaram em 2008. Um dos cursos ministrados em 2016, com uma duração de oito sessões de meio-dia, era sobre mindfulness e tinha como base o trabalho de Jon Kabat-Zinn, que escreveu extensivamente sobre a utilização da meditação. (Este é somente um de uma série de cursos relacionados com os riscos psicossociais que têm sido desenvolvidos e promovidos pelo Governo Federal belga.)

Exemplo prático: conselhos através da web sobre alimentação saudável e desporto (Hungria)

O sítio eletrónico para o pessoal da administração central na Hungria (http://mkk.org.hu/) contém uma secção (*Health corner*) que faz uma ligação ao aconselhamento sobre a forma de fazer face ao *stresse*. Para reduzir o stresse sugere mudanças na dieta e a prática de mais desporto. Apresenta um programa de dieta de oito semanas, que inclui comer mais fruta e vegetais, e sugestões para um programa de exercícios de seis semanas, que inclui exercícios que podem ser feitos no local de trabalho.

Ação: assegurar que a formação e outras atividades estão disponíveis para ajudar os trabalhadores a gerir os riscos psicossociais que são inevitáveis.

APOIAR OS AFETADOS POR RISCOS PSICOSSOCIAIS

Apesar dos esforços empreendidos para eliminar ou reduzir os riscos psicossociais ou melhorar a capacidade das pessoas para fazer face aos mesmos, podem haver casos em que as pessoas foram negativamente afetadas ou com probabilidade de o ser, nestes casos, as organizações devem desenvolver mecanismos para os ajudar e apoiar. Estes mecanismos são as intervenções de nível terciário (vide página 10).

Os programas de assistência ao pessoal, que os ajuda a resolver os seus problemas, são um exemplo deste tipo de apoio, como o proporcionado pelo Departamento de Trabalho e Pensões – DWP, o maior departamento da administração central do Reino Unido, que emprega 84.920 pessoas. Este departamento tem um programa de assistência ao pessoal, que proporciona apoio telefónico imediato aos trabalhadores 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano.

O Ministério do Interior alemão (Bundesministerium des Innern) tem, também, um amplo sistema de apoio ao seu pessoal. Conta com um serviço social composto por 15 equipas de assistentes sociais que abrangem cerca de 22.500 trabalhadores, distribuídos por 55 instituições, principalmente em Berlim, Bona e Colónia.

Em 2015, proporcionaram aconselhamento e apoio a 1.593 trabalhadores individualmente, cerca de 7% do total da mão-de-obra abrangida. Destes, mais de um terço (35%) reportou problemas relacionados com o trabalho – 16% tinha conflitos com os seus colegas,

14% enfrentava problemas devido a um volume de trabalho excessivo ou não suficientemente desafiante e 5% afirmava ter dificuldades em conciliar a vida profissional e pessoal. No entanto, o serviço apoio também os trabalhadores que enfrentam outras dificuldades, tais como problemas psiquiátricos e doenças mentais (19%), doenças físicas e deficiência (11%) e problemas familiares ou de relacionamento (9%).

Além de proporcionar aos indivíduos a oportunidade de falar sobre os seus problemas, permitindo-lhes ter uma nova perspetiva sobre os mesmos, a equipa do serviço social do ministério procura oferecer soluções práticas, como sugerir a mediação para resolver conflitos laborais. Em alguns casos, o serviço promove a ligação com organismos externos, como é o caso de serviços médicos e psiquiátricos especializados.

Os membros da equipa, que são altamente qualificados, além do aconselhamento e apoio individual que prestam a quem a eles recorre, apoiam, também, aqueles que trabalham com pessoas que se debatem com problemas, oferecem aconselhamento à direção, apresentam sugestões sobre a organização do trabalho e desenvolvem novas formas de fazer face aos problemas no trabalho.

Outros programas de apoio identificados no relatório do Eurofound/EU-OSHA incluem programas de regresso ao trabalho, que apoiam os trabalhadores que têm estado ausentes em virtude do estresse, e medidas de reabilitação que proporcionando assistência às pessoas que sofreram traumatismos. Este é o caso, por exemplo, da Polícia Federal de Dortmund, Alemanha (vide exemplo na página 60), onde há um acompanhamento após eventos graves. Quando os polícias são de tal maneira afetados que necessitam de tratamento apropriado adicional, o serviço médico da Polícia Federal tem acesso a instituições externas, tais como hospitais militares ou a outras clinicas especializadas.

Os quatro exemplos práticos referidos nesta secção, que abrange uma anterior Agência Governamental no Reino Unido, o Serviço Prisional na Roménia, o Departamento federal de Administração na Alemanha e o Departamento de Investigação Criminal, também na Alemanha; prestam este tipo de apoio, embora, devido à natureza do trabalho, neste último exemplo, o mesmo seja prestado de forma rotineira a todo o pessoal.

Exemplo prático: lidar com problemas de saúde mental (Reino Unido)

Highways England (Autoestradas de Inglaterra) é uma empresa governamental que opera, mantém e melhora as autoestradas e as estradas principais da Inglaterra, sendo anteriormente uma agência executiva do Ministério dos Transportes. Emprega cerca de 3.700 pessoas, incluindo 1.600 agentes de tráfego, que trabalham nas estradas, e são, muitas vezes, os primeiros a aparecer após um acidente. Desde 2012, dois agentes de tráfego foram mortos no decurso do seu trabalho.

Tendo consciência que a Highways England tinha níveis de absentismo particularmente elevados, relacionados com uma saúde mental deficiente, decidiu-se criar, em 2013, um grupo de trabalho conjunto entre o sindicato e a direção. Daqui resultou a realização de cursos de formação para os responsáveis diretos, com o objetivo de os ajudar a falar de assuntos relacionados com a saúde mental com o pessoal, de uma forma que, anteriormente, tinham tido relutância em o fazer. Na sequência da introdução desta abordagem, o absentismo associado à saúde mental caiu 18%.

Exemplo prático: apoio ao pessoal prisional mediante a utilização de novas tecnologias (Roménia)

O serviço prisional romeno, que emprega cerca de 12.500 pessoas, identificou 313 pessoas que necessitavam de apoio psicológico e/ou apoio emocional. Infelizmente, só existem dez psicólogos no serviço prisional, porém o pessoal que necessita de apoio está distribuído pelas 46 prisões existentes na Roménia. Para resolver este problema, foi criado e desenvolvido um serviço de aconselhamento psicológico online (via Skype) proporcionando o acesso a um psicólogo a todo o pessoal que necessite de apoio. O programa, que se iniciou em junho de 2016, implicou investimento em equipamento e formação adicional para os psicólogos que prestam este apoio. Contudo, espera-se que este programa vá beneficiar aqueles que anteriormente tiveram de lidar com estes problemas sozinhos.

Exemplo prático: um acordo estabelece as bases para apoiar trabalhadores com problemas de adição (Alemanha)

O Ministério Federal de Administração (Bundesverwaltungsamt – BVA) fornece serviços administrativos à administração central alemã, com esta dimensão, alguns membros do pessoal têm problemas de adição ligados ao álcool, medicamentos de prescrição médica e drogas, assim como problemas comportamentais como o vício do jogo.

Até há poucos anos, a atitude da organização face a trabalhadores com estes problemas era incerta e os dirigentes locais não sabiam que resposta dar a estes comportamentos. Em 2012, a direção de topo decidiu que era necessária uma nova abordagem, para o efeito assinou um acordo formal com os representantes dos trabalhadores (o comité de pessoal - Personalrat) sobre o tratamento do pessoal com problemas de adição.

O acordo, de 8 páginas, deixa claro que a adição é uma doença, não um sinal de fraqueza pessoal, que pode ser enfrentado com sucesso. O seu objetivo é sensibilizar os trabalhadores afetados sobre os riscos que o seu comportamento representa para o seu emprego, incluindo a possibilidade de despedimento. Além disso, visa também estabelecer claramente o dever de assistência que recai sobre os dirigentes, proporcionando-lhes um enquadramento comum para as suas ações.

Para que o acordo seja bem-sucedido, considera-se crucial assegurar que os dirigentes sejam capazes de, numa fase inicial, reconhecer os problemas e dar uma resposta apropriada. De acordo com as disposições do acordo, é necessário que os dirigentes participem em ações de formação sobre o tema. Esta formação é ministrada pelo serviço social do ministério – BVA – um trabalhador de apoio à adição especialmente designado e um perito externo.

As ações de formação são de componente prática e incluem a encenação, através do recurso a experiências de trabalho típicas. Um objetivo essencial da formação é que os dirigentes locais se sintam apoiados quando decidem atuar, mas também que sejam capazes de reconhecer o momento em que a situação deve passar para o departamento de recursos humanos ou para o serviço social do ministério.

Desde 2012, mais de 110 dirigentes participaram na formação e as reações têm sido positivas. Outras pessoas participaram também nesta formação de forma voluntária.

O acordo inclui ainda um procedimento, composto por cinco etapas, dirigido a todos os que apresentam problemas de adição, que começa com uma conversa confidencial com o dirigente local e pode terminar, se a situação não melhorar, com o despedimento. O importante é que, como refere o acordo, ao individuo seja concedida "uma oferta concreta de ajuda".

Desde a assinatura do acordo, 112 membros do pessoal receberam ajuda externa para superar a sua adição e só três casos tiveram como resultado o despedimento.

Exemplo prático: apoio ao pessoal que tem de fazer face a exigências extremas (Alemanha)

O pessoal do Departamento de Investigação Criminal Federal (Bundeskriminalamt – BKA), que trabalha em crimes relacionados com a pornografia infantil e terrorismo islâmico (vide página 48) necessita de níveis de apoio particularmente elevados para os ajudar a lidar com as consequências, potencialmente negativas, deste trabalho tão exigente.

Para prestar este apoio, todos os trabalhadores desta área estão obrigados a participar em entrevistas de supervisão semestrais. Os trabalhadores podem escolher livremente entre um supervisor interno (o serviço de psicologia do BKA) ou um supervisor externo (que trabalha fora do Departamento), embora o serviço de psicologia do BKA continue a estar acessível a todos os trabalhadores, como parte do dever geral de assistência do empregador. Estas entrevistas incidem principalmente sobre questões problemáticas ou exigentes do trabalho experienciadas pelo trabalhador ou para as quais tem de se preparar. Os supervisores realizam um diagnóstico clinico psicológico, incluindo a utilização de um questionário clínico comprovado academicamente. Os conteúdos destas entrevistas estão sujeitos ao dever legal de confidencialidade. Contudo, em casos extremos onde o trabalhador representa uma ameaça para si mesmo ou para outros, ou onde tal já se concretizou, o supervisor tem o dever de tomar medidas apropriadas para evitar esse resultado.

Ação: reconhecer que aqueles que têm sido afetados por riscos psicossociais necessitam de apoio e que é necessário estabelecer formas através das quais o mesmo possa ser prestado.

REFERÊNCIAS E FONTES DE INFORMAÇÃO COMPLEMENTAR

REFERÊNCIAS E FONTES DE INFORMAÇÃO COMPLEMENTAR

MATERIAL EUROPEU

EU-OSHA, Riscos psicossociais e estresse laboral
Esta página web inclui fontes de boas práticas sobre este tema
https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-stress

EU-OSHA, Um guia eletrónico prático para a gestão dos riscos psicossociais
Este guia multilingue ajuda os trabalhadores e pessoas que trabalham em pequenas e microempresas a gerir os riscos psicossociais.
Conta com 30 versões nacionais e cada uma inclui referências à legislação nacional e informação sobre fontes nacionais e ferramentas práticas
http://hw2014.healthy-workplaces.eu/en/tools-and-resouces/a-guide-to-psychosocial-risks

EU-OSHA, "Prémios da EU-OSHA de boas práticas 2014-2015: Gerindo o estresse e os riscos psicossociais no trabalho", 2015
Esta publicação multilingue oferece exemplos de boas práticas em 23 locais de trabalho diferentes de 16 países.
https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/healthy-workplaces-good-practice-awards-2014-2015/view

EU-OSHA, segundo inquérito europeu de empresas sobre riscos novos e emergentes: Gerir a segurança e a saúde no trabalho, 2016
Este relatório apresenta uma visão geral dos resultados do inquérito, analisando em particular os riscos psicossociais, incluindo informação comparável entre países.
https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/second-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener/view

EU-OSHA, Calculando os custos do estresse e dos riscos psicossociais relacionados com o trabalho – revisão bibliográfica, 2014

Este estudo analisa o material nacional e internacional sobre os custos do estresse e dos riscos psicossociais relacionados com o trabalho, disponíveis em várias línguas.
https://osha.europa.eu/en/publications/literature-reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks/view

EU-OSHA e Eurofound, Riscos psicossociais na europa: incidência e estratégias para a prevenção, 2014
Este relatório detalhado apresenta informação comparativa sobre a incidência dos riscos psicossociais entre os trabalhadores e a sua relação com a saúde-doença. Inclui também exemplos de ações nos locais de trabalho para abordar os riscos psicossociais.
https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/psychosocial-risks-eu-prevalence-strategies-prevention/view

Eurofound, sexto inquérito europeu sobre as condições de trabalho – relatório geral, 2016
Um inquérito sobre o trabalho na europa hoje em dia baseado em entrevistas pessoais realizadas a 43.850 trabalhadores de 35 países europeus.
https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/working-conditions/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report

Eurofound, Estresse relacionado com o trabalho, 2010
Este estudo comparativo, baseado em relatórios nacionais, analisa como se gere o estresse relacionado com o trabalho a nível nacional.
https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/ewco/tn1004059s/tn1004059.pdf

Comissão Europeia, promover a saúde mental nos locais de trabalho: orientação para aplicar uma abordagem geral
Apresenta e fornece orientação aos empregadores, trabalhadores e outros interlocutores sobre a gestão de temas de saúde mental no local de trabalho.
http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=716&langId=en

Comissão Europeia, a saúde e a segurança no trabalho diz respeito a todos: Orientação prática para os empregadores, 2017

Este é um guia prático para os empregadores que oferece uma visão das principais obrigações em matéria de saúde e segurança e as ferramentas e fontes existentes para ajudar a cumprir com essas obrigações.
http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16876&langId=en

Comissão Europeia, o Pacto Europeu para a saúde mental e o bem-estar, 2008
As conclusões da conferência de alto nível sobre saúde mental e bem-estar.
https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental_health/docs/mhpact_en.pdf

Comissão Europeia, Estudo sobre a aplicação do acordo quadro autónomo sobre o abuso e a violência no trabalho: relatório final, por Emanuela Carta, Helen Frenzel, Inès Maillart, Tina Weber, Nora Wukovits, julho de 2015
Este estudo fornece uma avaliação sobre a aplicação do acordo a nível nacional, assim como uma análise do alcance da violência e do abuso a nível da europa.
http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&publ=7922&type=2&furtherPubs=yes

Comissão Europeia, Relatório sobre a aplicação do acordo quadro dos parceiros sociais europeus sobre o estresse laboral SEC (2011) 241 final, 2011
Este relatório estabelece como se implementou o acordo a nível nacional.
http://www.europarl.europa.eu/registre/docs-autres-institutions/commission_europeenne/sec/2011/0241/COM_SEC%282011%290241_EN.pdf

MATERIAL NACIONAL

Estes documentos e páginas web estabelecem diferentes abordagens nacionais para fazer face aos riscos psicossociais e ao estresse relacionado com o trabalho.

Bélgica
Risques psychosociaux au travail
http://www.employ.belgique.be/defaultTab.aspx?id=564

França

Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser: Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, **2011**
http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf

INRS, Risques psychosociaux: Sommaire du dossier
http://www.inrs.fr/risques/psichosociaux/facteurs-risques.html

Alemanha

Baua, Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. Erkennen – Gestalten, Joiko, K.; Schmauder, M; Wolff, G, 2010
https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A45.pdf?__blob=publicationFile

GDA, Leitline Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz, 2015
http://www.gda-portal.de/de/pdf/Leitline-Psych-Belastung.pdf?__blob=publicationFile

Itália

INAIL, Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato, 2011
https://www.inail.it/cs/internet/docs/alg-valutazione-gestione-rischio-stress-lavoro-correlato-ita.pdf

Polónia

PIP, Czym jest stress?
https://www.pip.gov.pl/pl/bhp/stress-w-pracy/6421,czym-jest-stress-.html

Espanha

INSHT, Algunas orientaciones para evaluar los factores de riesgo psicossocial, 2015
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentation/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/EN%20CATALOGO/PSICOSOCIOLOGIA/Maqueta%2018%204%20Angel%20lara.pdf

itss, Guia de actuaciones de la Inspección del Trabajo Y Seguridad Social sobre Riesgos Psicosociales, 2012
http://www.laboral-social.com/files-laboral/Guia_psicosociales.pdf

Reino Unido
HSE, Managing the causes of work-related stress , 2017
http://www.hse.gov.uk/pubns/priced/hsg218.pdf