

## AVALIAÇÃO E PROMOÇÃO DA SAÚDE PSICOSSOCIAL NO TRABALHO: SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO

### ASSESSMENT AND PROMOTION OF PSYCHOSOCIAL HEALTH AT WORK: INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS

Cláudia Fernandes<sup>†1</sup>, Teresa Cotrim<sup>2,3</sup>, & Anabela Pereira<sup>4,5,6</sup>

<sup>1</sup>CATIM – Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica, Porto, Portugal, [claudia.fernandes@catim.pt](mailto:claudia.fernandes@catim.pt)

<sup>2</sup>Laboratório de Ergonomia, Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, [tcotrim@fmh.ulisboa.pt](mailto:tcotrim@fmh.ulisboa.pt)

<sup>3</sup>CIAUD, Faculdade de Arquitetura, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal

<sup>4</sup>Departamento de Psicologia, Universidade de Évora, Évora, Portugal, [anabela.pereira@uevora.pt](mailto:anabela.pereira@uevora.pt)

<sup>5</sup>WJCR – William James Center for Research, Lisboa, Portugal

<sup>6</sup>CIEP - Centro de Investigação em Educação e Psicologia da Universidade de Évora, Évora, Portugal

**Resumo:** A exposição a fatores de risco psicossocial em ambientes laborais é cada vez mais experienciada pelos trabalhadores, face à pressão em responder às exigências laborais, aos recursos pessoais disponíveis e ao contexto global vivenciado e em constante mutação. Tornando urgente o diagnóstico e intervenção psicossocial, de forma sistémica, sistemática e fundamentada, por forma à promoção de ambientes de trabalho saudáveis, inclusivos e sustentáveis. A utilização de metodologias de gestão de riscos psicossociais que possam ser integradas nas práticas torna-se uma mais-valia quer para as organizações quer para os trabalhadores, potenciando as intervenções e o seu impacto. A utilização de referenciais normativos internacionais permite a fundamentação e o desenho de sistemas de gestão de riscos psicossociais de forma integrada e alinhada com os sistemas de gestão. Permitindo o recurso a um léxico conhecido, aliado a uma abordagem já testada e implementadas noutras áreas, como sejam a gestão da qualidade (ISO 9001; ISO 17025) ou a gestão de sistemas integrados de saúde e segurança (ISO 45001, ISO 45003). O presente trabalho tem como principal objetivo a apresentação, sistematização e discussão de uma metodologia de gestão, avaliação e promoção da saúde no trabalho baseado na gestão de riscos psicossociais alicerçado na prática e em modelos de gestão baseados em referenciais normativos.

**Palavras-chave:** Fatores psicossociais; Modelo de gestão riscos psicossociais; Saúde ocupacional; Referenciais normativos; ISO 45003

**Abstract:** Exposure to psychosocial risk factors in working environments is increasingly experienced by workers, given the pressure to respond to work demands, the personal resources available and the ever-changing global context. This makes psychosocial diagnosis and intervention urgent, in a systemic, systematic and reasoned way, in order to promote healthy, inclusive and sustainable work environments. The use of psychosocial risk management methodologies that can be integrated into practices becomes an added value for both organisations and workers, enhancing interventions and their impact. The use of international normative references allows the rationale and design of

<sup>†</sup> Morada de Correspondência: Catim – Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica. Rua dos Plátanos, n.º 197, 100-414 Porto, Portugal  
Submetido: 15 de junho de 2022  
Aceite: 10 de setembro de 2022

psychosocial risks management systems to be integrated and aligned with other management systems. It allows the use of a known lexicon, combined with an approach already tested and implemented in other areas, such as quality management (ISO 9001; ISO 17025) or health and safety management systems (ISO 45001, ISO 45003). The main objective of this work is to present, systematise and discuss a methodology for the management, assessment and promotion of occupational health based on psychosocial risk management, founded on practice and on management models based on normative references.

*Keywords:* Psychosocial factors; Psychosocial risks management model; Occupational health; Normative references; ISO 45003

---

A exposição a fatores de risco psicossociais (RPS) e a sua consequente gestão são preocupações crescentes na Europa (Guadix et al., 2015; Organização Internacional do Trabalho, 2021) devido quer aos seus impactos, quer ao seu enquadramento legal - europeu e nacional e suas consequências (Leka et al., 2011; Morgado et al., 2019; Organização Internacional do Trabalho, 2021). Apesar da publicação da Diretiva Europeia 89/391/EEC, tornar obrigatória a gestão dos riscos psicossociais e do stress laboral, assim como de todos os riscos laborais, a sua transposição para a prática tem sido lenta, gradual, e encarada de forma individualizada e não integrada pela grande maioria das organizações. De uma forma genérica esta diretiva introduz medidas regulatórias destinadas a melhorar a saúde e segurança das pessoas no trabalho, definindo paralelamente as obrigações das entidades patronais e dos trabalhadores para reduzir acidentes de trabalho e doenças profissionais (Comunidade Económica Europeia, 1989). O presente trabalho tem como principal objetivo a apresentação e discussão de uma metodologia de gestão, avaliação e promoção da saúde no trabalho baseado na gestão de riscos psicossociais alicerçado na prática e em modelos de gestão baseados em referenciais normativos.

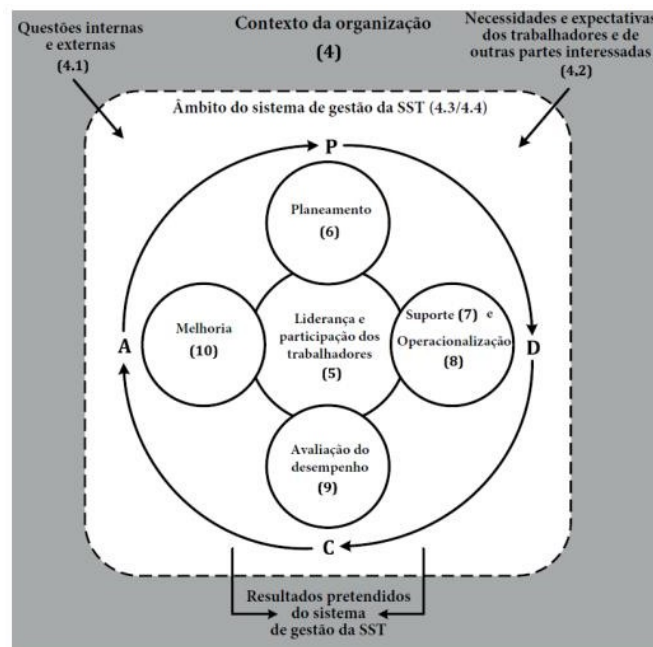
Os fatores relacionados com a segurança e saúde no trabalho (SST) requerem abordagens sistémicas, sistemáticas e consistentes a diversos níveis, nomeadamente ao nível organizacional onde se incluem os sistemas de gestão de segurança e saúde no trabalho (SGSST). O sistema internacional de normalização tem contribuído para o reforço da abordagem aos SGSST com a publicação de documentos de base, como sejam a ISO 45001 (ISO, 2019) no respeitante à definição do sistema de gestão, ou a ISO 45003 (ISO, 2021) na apresentação de linhas orientadores para a gestão de RPS, que se apresentam como normas complementares no âmbito específico dos SGSST e que se podem aliar às normas mais “clássicas” de gestão de sistemas da qualidade genéricos, como seja a ISO 9001 (ISO, 2015) ou a ISO 17025. A implementação destes referenciais normativos permite o acesso a certificação reconhecida internacionalmente e com critérios claros e transparentes. Apesar da aplicação destes referenciais ser voluntária, a sua transposição para a prática organizacional dá robustez à gestão fornecendo indicadores e dados de relevo para o aumento da produtividade, para a melhoria das condições de trabalho em geral e da saúde e do bem-estar dos colaboradores, em particular. Em última análise, contribuindo também para sociedades mais justas e inclusivas com organizações promotoras de trabalho decente.

### *A definição do SGSST*

A definição, desenho e aplicação de um SGSST baseado na ISO 45001 (ISO, 2019) pressupõem a passagem à prática do ciclo de Deming, também conhecido como ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) (Figura 1), permitindo uma abordagem integrada, sistemática, e iterativa aos sistemas de gestão com o objetivo geral da melhoria contínua nos processos identificados. O ciclo PDCA deverá ser aplicado ao SGSST, e a cada um dos seus elementos individuais (ISO, 2019):

- a) Planear: determinar e apreciar os riscos para a SST (incluindo os riscos psicossociais), as oportunidades para a SST e outros riscos e outras oportunidades, estabelecer os objetivos da SST e os processos necessários para fornecer resultados concordantes com a política da SST da organização;
- b) Executar: implementar os processos como planeado;
- c) Verificar: monitorizar e medir as atividades e os processos face à política da SST e aos objetivos da SST, e reportar os resultados;
- d) Atuar: empreender ações para a melhoria contínua do desempenho da SST de modo a atingir os resultados pretendidos.

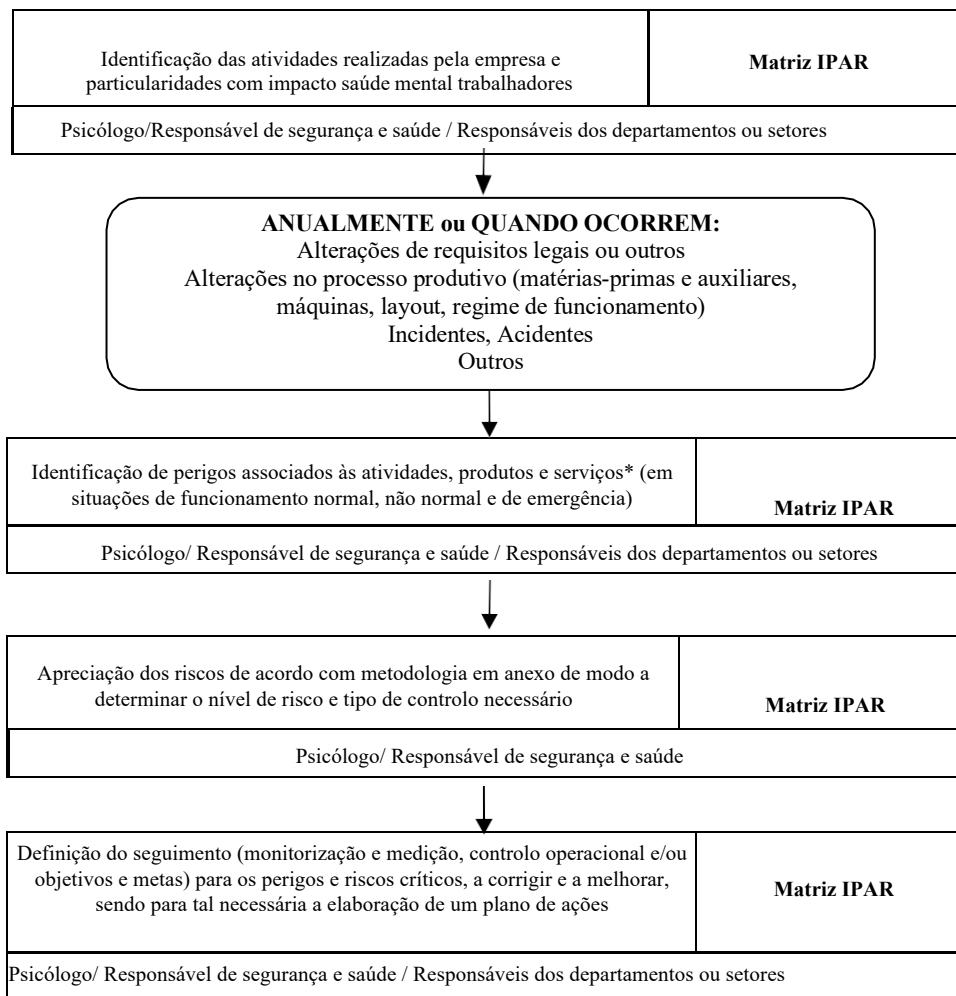
A inclusão da apreciação dos riscos psicossociais (RPS) nos SGSST é facilitada pelas diretrizes fornecidas na ISO 45003, que se versa exclusivamente nesta tipologia de riscos. Existem vantagens e potenciais benefícios para as organizações e para os seus trabalhadores e outras partes interessadas quando se implementa um SGSST (e.g. ISO 45001 integrando a ISO 45003) como sejam, aumento da produtividade; redução de custos devido a paragens, perdas de produção ou defeitos; redução dos custos com seguros; redução dos dias de trabalho perdidos; redução do número de acidentes de trabalho; aumento do bem-estar; a promoção da saúde física e mental; entre vários outros (Campallia et al., 2019; Darabont et al., 2017; ISO, 2019, 2021; Morgado et al., 2019; Purwanto et al., 2020).



**Figura 1.** O ciclo PDCA e a sua relação com as partes da Norma ISO 45001 (ISO, 2019).

### *A definição do procedimento de gestão de riscos psicossociais*

Não obstante a existência de abordagens para a definição do SGSST (ISO, 2019) e linhas orientadoras para a apreciação de RPS (ISO, 2021) comuns, cada organização deverá definir o seu procedimento individualizado e a transposição para a prática destas linhas orientadoras, tendo em conta o seu ecossistema e a sua realidade particular. A definição do procedimento deverá englobar a definição da metodologia a seguir para a identificação de perigos e apreciação de riscos associados às atividades, produtos e/ou serviços da organização, bem como a definição de medidas e objetivos de melhoria decorrentes dessa apreciação (Figura 2 e Figura 3).



**Figura 2.** Exemplo de procedimento para a identificação de perigos e apreciação de RPS.

Para os RPS identificados no SGSST, à semelhança do que deverá acontecer aos riscos de outras naturezas, terá que ser definida uma metodologia complementar que permita atribuir um nível de risco individualizado aliado à necessidade de intervenção e à urgência da mesma. Permitindo assim às organizações priorizarem as intervenções identificadas, seguindo:

- 1) Classificação do risco psicossocial quanto ao nível de deficiência – definição de critérios de aceitação e atribuição de níveis de deficiência, como por exemplo uma escala contínua variando - aceitável, insuficiente, deficiente, muito deficiente e deficiência total. Sendo importante a definição dos critérios de inclusão em cada uma das categorizações;
- 2) Classificação dos RPS identificados quanto ao nível de exposição – esporádico, pouco frequente, ocasional, frequente, continuada/rotina. No caso específico dos RPS, o nível de exposição *per si* não traduz o nível de risco. Nos casos considerados graves (como sejam o assédio, violência física ou psicológica, discriminação) o nível de exposição deverá ser considerado o máximo;
- 3) Classificação do risco quanto ao nível de probabilidade de ocorrência;
- 4) Classificação do risco quanto ao nível de severidade;
- 5) Determinação do nível de risco global para cada RPS identificado;
- 6) De acordo com o resultado ponderado alcançado, o nível e a necessidade das intervenções podem mudar e serem mais urgentes, ver o exemplo da tabela da Figura 3.

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE RISCO (NR)		
NÍVEL DE RISCO	TIPO DE CONTROLO	DEFINIÇÃO
[3360; 10850]	Situação crítica	- Intervir de imediato; - Eventual paragem da atividade; - Isolar o perigo até serem adotadas medidas de controlo permanentes.
[1200; 3100]	Situação a corrigir	- Adotar medidas de controlo alternativas, enquanto a situação perigosa não for eliminada ou reduzida; - Planear melhorias a curto prazo para minimização do Nível de Risco.
[400; 930]	Situação a melhorar	- Planear formas alternativas de execução dos trabalhos; - Planear possíveis melhorias das condições existentes; - Elaborar procedimentos de comunicação e de informação aos trabalhadores sobre segurança e saúde.
[10; 360]	Situação controlada	- Intervir apenas se existir capacidade e oportunidade de melhoria; - Monitorizar atividade. - Tomar medidas para manutenção das condições referentes aos RPS (e.g. manutenção de procedimentos de informação e de comunicação).

**Figura 3.** Exemplo de tabela de avaliação do nível de risco e definição das ações a tomar.

### *Fatores de sucesso na implementação de um SGSST*

O desenho, implementação e manutenção de um SGSST deverá incluir obrigatoriamente os RPS, a sua eficácia e a sua capacidade para atingir os resultados pretendidos dependem de diversos fatores (ISO, 2021; ISO, 2019; Morgado et al., 2019; Organização Internacional do Trabalho, 2021), nomeadamente:

- a) compromisso da liderança, responsabilidades e responsabilização da gestão de topo;
- b) cultura da organização;
- c) processos e comunicação;
- d) consulta das partes interessadas (incluindo os trabalhadores e as suas expectativas);
- e) alocação de recursos;
- f) identificação de profissionais com as competências adequadas à definição e operacionalização das metodologias no terreno – e.g. RPS – psicólogos, riscos relacionados com a atividade – ergonomistas, entre outros;
- g) recurso a equipas multidisciplinares que permitam a gestão integrada de riscos de natureza diversa, e.g. riscos psicossociais, riscos relacionados com a atividade, riscos químicos, entre outros;
- h) definição de políticas alinhadas com os objetivos estratégicos e visão da organização;
- i) definição de metodologias de suporte aos processos de identificação de perigos, controlo de riscos;
- j) maximização de oportunidades;
- k) acompanhamento, avaliação e monitorização de forma contínua do SGSST;
- l) definição de responsabilidades tendo em conta os processos identificados no SGSST;
- m) integração da apreciação e gestão de RPS nas práticas diárias da organização;
- n) cumprimento de requisitos legais;
- o) transposição de boas-práticas;

- p) definição e gestão de indicadores e outputs do SGSST;
- q) incluir nas metodologias a utilização de instrumentos validados para a população em estudo (e.g. validação de instrumentos para a população Portuguesa COPSOQ III – versão média (Cotrim, et al., 2022));
- r) incluir instrumentos que permitam o acesso a dados de referência para a população – e.g. COPSOQ III – versão média (Cotrim, et al., 2022) via Observatório Português de Fatores de Risco Psicossocial<sup>1</sup>;
- s) utilização de ferramentas que respondam às expectativas e perfis dos trabalhadores;
- t) atender às especificidades organizacionais e de contexto.


Apesar da temática da apreciação de riscos psicossociais em posto de trabalho já não ser recente, as renovadas dinâmicas laborais, legislativas, sociais, económicas e tecnológicas requerem abordagens integradas e diferenciadoras que permitam não só reduzir acidentes de trabalho e doenças profissionais, mas também promover locais de trabalho mais saudáveis e promotores de bem-estar. O recurso a metodologias e referenciais internacionais, permitem uma abordagem com reconhecimento internacional e transposição facilitada para os locais de trabalho, permitindo integrar os SGSST com outros sistemas de gestão existentes, fornecendo indicadores e baseado em resultados com vista à melhoria contínua e sustentada.


Este trabalho chama a atenção para a necessidade das empresas/organizações, independentemente da sua natureza, forma ou tamanho repensarem os seus processos e procedimentos incluindo a gestão de RPS por forma estes processos serem de valor acrescentado para as empresas quer para os trabalhadores


### AGRADECIMENTOS

Este estudo foi realizado no âmbito do projeto “INTERAKHTool\_CATIM - Interact Tool for Knowledge Transfer” com a referência POCI-01-0246-FEDER-181289, co-financiado pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), através do Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (COMPETE2020).

### ORCID

Cláudia Fernandes  <https://orcid.org/0000-0002-8943-3528>

Teresa Cotrim  <https://orcid.org/0000-0003-2950-5208>

Anabela Pereira  <https://orcid.org/0000-0002-3897-2732>

### CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Cláudia Fernandes: Concetualização; Análise formal; Aquisição de financiamento; Investigação; Metodologia; Administração do projeto; Recursos; Visualização; Redação do rascunho original; Redação – revisão e edição

Teresa Cotrim: Concetualização; Análise formal; Investigação; Metodologia; Administração do projeto; Recursos; Supervisão; Visualização; Redação – revisão e edição

Anabela Pereira: Concetualização; Análise formal; Investigação; Metodologia; Administração do projeto; Recursos; Supervisão; Visualização; Redação – revisão e edição

---

<sup>1</sup> Observatório Português de Fatores de Risco Psicossocial – Popsy@Work – registo de marca 678951

## REFERÊNCIAS

- Campallia, C., Martini, A., Minini, F., & Sartor, M. (2019). ISO 45001. *Quality Management: Tools, Methods, and Standards*, 217-243.
- Comunidade Económica Europeia. (1989). Diretiva 89/391/CEE do Conselho — Medidas destinadas a melhorar a segurança e a saúde dos trabalhadores no trabalho. Bruxelas.
- Cotrim, T. P., Bem-Haja, P., Pereira, A., Fernandes, C., Azevedo, R., Antunes, S., Pinto, J. S., Kanazawa, F., Souto, I., Brito, E., & Silva, C. F. (2022). The Portuguese Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire: Preliminary Validation Studies of the Middle Version among Municipal and Healthcare Workers. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1167. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031167>
- Darabont, D., Antonov, A., & Bejinariu, C. (2017). Key elements on implementing an occupational health and safety management system using ISO 45001 standard. *MATEC Web of Conferences MSE 2017*.
- Guadix, J., Carrillo-Castillo, J., Onieva, L., & Lucena, D. (2015). Strategies for psychosocial risk management in manufacturing. *Journal of Business Research*, 1475-1480. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.037>
- ISO. (2019). *ISO 45001 - Occupational health and safety management systems - requirements with guidance for use*. ISO.
- ISO. (2015). *Quality management systems - requirements*. ISO.
- ISO. (2021). *Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks*. ISO.
- Leka, S. L., Jain, A., Iavicoli, S., Vartia, M., & Ertel, M. (2011). The role of policy for management of psychosocial risks at the workplace in the European Union. *Safety Science*, 558-564. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2010.02.002>
- Morgado, L., Silva, F. J., & Fonseca, L. M. (2019). Mapping occupational health and safety management systems in Portugal: outlook for ISO 45001:2018 adoption. *29th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing (FAIM2019)* (pp. 755-764). Lim. ScienceDirect, Procedia Manufacturing.
- Organização Internacional do Trabalho. (2021). *Antecipar, preparar e responder a crises: Investir agora em sistemas de SST resilientes*. OIT.
- Purwanto, A., Putri, R. S., Ahmad, A., Asbari, M., Bernarto, I., Santoso, P. B., & Sihite, O. (2020). The effect of implementation integrated management systems ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 and ISO 45001 on Indonesian food industries performance. *Test Engineering & Management*, 14054-14069.