

**Enquadramento institucional do trabalho digno –
investigação presente e futura
(LIÇÃO)**

Nuno Rebelo dos Santos
Universidade de Évora

Sumário alargado da lição referida na alínea c) do artigo 5º do Decreto-Lei nº 239/2007 de 19 de junho, no âmbito do requerimento de admissão a provas de agregação em Psicologia na Universidade de Évora, apresentado por Nuno Manuel Gameiro Rebelo dos Santos

Agosto, 2025

Índice

Objetivos	3
Enquadramento institucional do <i>trabalho digno</i>	3
A Agenda do Trabalho Digno e o Desenvolvimento Sustentável	6
Investigação realizada e futura	15
Considerações finais	26
Referências	27

1. Objetivos

A presente lição tem como objetivo refletir sobre o enquadramento institucional do conceito de *trabalho digno*, fundamentando a interpretação que é relevante fazer desse conceito. Tem também como objetivo refletir criticamente sobre a presença do trabalho digno enquanto conceito aspiracional nas orientações e recomendações da Organização das Nações Unidas para os múltiplos agentes sociais. Finalmente, tem como objetivo situar neste enquadramento amplo a investigação presente e futura em torno do conceito.

2. Enquadramento institucional do *trabalho digno*

O entendimento da moldura diacrónica do *trabalho digno* requer uma atenção especial à história desta organização internacional que é proponente seminal deste conceito (Ferraro *et al.*, 2016). A Organização Internacional do Trabalho (OIT) é fundada no termo da I Guerra Mundial. Utilizamos aqui o termo *Guerra Mundial* seguindo os critérios da Equipe Editorial Conceito.de. (2013/2022) – tratou-se de um conflito armado envolvendo múltiplos países de vários continentes, com devastação geral e milhões de vidas perdidas. É precisamente no período pós I Guerra Mundial que é criada a Liga das Nações, incluída no Tratado de Paz de Versalhes assinado em 1919 (International Labour Office, 1920). Este tratado estabelece os termos da paz e funda a OIT, e ao fazê-lo estabeleceu originalmente a missão desta organização enquanto promotora da paz através do incremento da justiça social.

O período que antecede a I Guerra Mundial é já prolixo em iniciativas que tinham subjacente a intenção de promoção da paz. Com efeito, a preocupação com a guerra e as múltiplas iniciativas visando estancar a animosidade e promover a paz entre os povos são particularmente expressivas a partir das primeiras décadas do Século XIX, quando têm início múltiplas ações de fomento da paz através do internacionalismo (Mazower, 2012). Conforme descrito por este autor, essas iniciativas tiveram várias linhas de ação, com o internacionalismo político (acordos políticos entre nações, como o Concerto da Europa), o internacionalismo jurídico (com o nascimento do direito internacional), o internacionalismo económico (com o estabelecimento de acordos de comércio internacional), o internacionalismo científico (com o surgimento de instituições de internacionalização da ciência), o internacionalismo técnico (com a standardização internacional de medidas, entre outras), o internacionalismo sindicalista (com movimentos operários internacionais), o internacionalismo linguístico (com os esforços

de elaboração de uma língua nova universal). Subjacente a esta ideia está a crença de que as guerras entre nações se previnem pela criação de formas de cooperação internacional, gerando interdependências.

Fazer este enquadramento permite-nos criar espessura histórica em relação ao nascimento de uma instituição como a Organização Internacional do Trabalho e enriquecer o sentido da sua existência num todo mais amplo que integra esforços continuados de pacificação. Esses esforços devem ser considerados no seu impulso de antítese, gerados pela avaliação negativa do seu oposto – a guerra – mais do que pela apreciação positiva da paz. É a devastação criada pela guerra que ignita as iniciativas da sua prevenção, mais do que a valorização da paz enquanto estado positivo a prosseguir. A paz aparece valorizada como reação de oposição à guerra.

No Tratado de Paz de Versalhes (International Labour Office, 1920) são apontadas duas razões que justificam a criação da Organização Internacional do Trabalho: a necessidade de trazer valores de humanidade para os contextos laborais, e a importância de promover a paz através do fortalecimento da justiça social. Os valores de humanidade, presentes na expressão *sentimentos de justiça e humanidade*, atribuem à OIT um papel central na humanização da vida na esfera laboral. A segunda razão é descrita como o desejo de garantir, ou pelo menos promover a paz permanente do mundo. Naquela época as consequências nefastas da guerra estariam presentes na mente dos agentes políticos e a promoção da paz era uma prioridade. Considerava-se que o trabalho poderia e deveria ser um instrumento de correção da injustiça, diminuindo assim a tensão social. Seria necessário mudar as características, as condições e os contextos de trabalho. No referido tratado, indica-se esta preocupação como enquadramento para a criação da OIT:

“As ALTAS PARTES CONTRATANTES, movidas por sentimentos de justiça e humanidade, bem como pelo desejo de assegurar a paz permanente do mundo (...)” (International Labour Office, 1920, p.1). Alguns anos depois, Charles Chaplin caricaturava a desumanidade no campo laboral na sua obra cinematográfica icónica, *Modern Times* (Tempos Modernos), um filme de 1936 que ao mesmo tempo denunciava implicitamente, a insuficiência das ações da OIT nos 17 primeiros anos desde a sua fundação, e prenunciava condições de alta tensão social na origem de uma outra Guerra Mundial dois anos depois (1939-1945).

É também assinalável que o conjunto de princípios estabelecidos a respeito dos critérios sobre os contextos, condições e conteúdos do trabalho já na época continuam a ser reconhecidas, mais de 100 anos depois, como extremamente válidas. À época foram considerados, no próprio tratado de constituição da OIT, como especialmente urgentes, nove princípios, que aqui traduzimos abreviadamente: 1. *Que o trabalho não deve ser considerado uma mera mercadoria*; 2. *O direito de associação, quer de trabalhadores, quer de empregadores*; 3. *O pagamento a cada empregado de uma remuneração que seja adequada para a manutenção de um nível de vida razoável*; 4. *O tempo de trabalho máximo tendencialmente de oito horas por dia e 48 por semana*, 5. *Um descanso semanal mínimo de 24 horas e sempre que possível ao domingo*; 6. *A abolição de trabalho infantil, de forma que tenham continuidade no processo educativo e prossigam o seu desenvolvimento físico apropriado*; 7. *Igualdade remuneratória entre homens e mulheres para o mesmo trabalho*; 8. *Pagamento equitativo a todos os trabalhadores legalmente residentes no País*; 9. *Deverá existir um sistema de inspeção em cada Estado, com a participação das mulheres, que garanta a aplicação da legislação protetora dos empregados* (International Labour Office, 1920, pp.13-14).

A importância da regulação do trabalho para a paz, persistiu com o tempo, e em 1944 (no período final da II Guerra Mundial) a Declaração de Filadélfia reafirmou essa importância (International Labour Organization, 1944). Podemos destacar, dessa declaração, a reafirmação do papel da OIT, ao tornar esta instituição a primeira agência especializada da Organização das Nações Unidas. Realçamos também o entendimento de que a pobreza de alguém é sempre um obstáculo à prosperidade dos demais, enfatizando assim a relevância da justiça social, e propondo, dessa forma, tacitamente, uma espécie de antecâmara de metabolização conceptual do que veio a designar-se a *sustentabilidade social*.

Há aqui o pressuposto de que a injustiça social, quando ultrapassa um certo limiar, cria uma acumulação de energia, de tensão social, disponível para alimentar as guerras, ou pelo menos para as aceitar. E o trabalho é considerado então como uma área da vida das pessoas na qual essa injustiça social pode ser combatida. Emerge daqui uma função social do trabalho, que não é apenas um instrumento de produção de riqueza, mas também um instrumento de promoção da justiça social e da paz. Esta função tem sido relativamente secundarizada pela psicologia do trabalho e das organizações, e o conceito de *trabalho digno* parece sugerir o fortalecimento desse tipo de abordagens.

A atividade da OIT e o seu papel na promoção da paz veio a obter em 1969 um reconhecimento público muito expressivo, com a atribuição do Prémio Nobel da Paz (The Nobel Prize, 1969).

Nos anos 40 (Século XX) a Declaração Universal dos Direitos Humanos consagrou 4 artigos especificamente dirigidos aos direitos laborais (United Nations, 2017). O artigo 4º (que rejeita o trabalho escravo), o artigo 23º (que consagra o direito a trabalho justo, livremente escolhido, sem discriminação, possibilitando uma vida digna ao próprio e aos seus dependentes, e garantindo o direito à sindicalização), o artigo 24º (que consagra o direito a descanso e, portanto, limitando o tempo de trabalho de modo a tornar possível a vida fora do trabalho), e o artigo 25º (que define a proteção contra o desemprego e o direito à obtenção de meios de subsistência dignos, nomeadamente em situações de doença, maternidade ou aposentação). Esta declaração torna-se assim um marco assinalável no longo processo de gestação e depuração do conceito que mais tarde viria a ser designado *trabalho digno* (*decent work*).

3. A Agenda do Trabalho Digno e o Desenvolvimento Sustentável

A Agenda do Trabalho Digno é um marco fundamental promovido pela OIT para transformação social: criar oportunidades para que todas as pessoas tenham trabalho produtivo (ou seja, sendo contributivo) em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humana. Desde 1999, com Juan Somavia como Diretor Geral da instituição, o trabalho digno tornou-se a agenda central da OIT em todo o mundo. Dessa forma esta organização prossegue a sua missão de fomento da justiça social pelo trabalho.

A Agenda do TD é construída em torno de quatro pilares estratégicos: (1) a **criação de emprego**, promovendo o emprego pleno e produtivo, apoiando políticas geradoras de empregos dignos, especialmente para os jovens e grupos marginalizados; (2) defendendo os **direitos no trabalho**, garantindo o respeito e a aplicação dos direitos fundamentais, combatendo o trabalho infantil, o trabalho forçado, a discriminação e garantindo a liberdade sindical e o direito à negociação coletiva; (3) assegurando **proteção social**, alargando a segurança social e garantindo condições de trabalho seguras e saudáveis, protegendo os trabalhadores de vulnerabilidades, como o desemprego, risco de lesões e acidentes, doenças e fragilidade decorrente de envelhecimento; (4) estabelecendo constante **diálogo social**, incentivando o diálogo entre trabalhadores, empregadores e governos, promovendo o tripartismo (iniciativas que consideram estes três tipos de

stakeholders) para desenhar e adaptar as políticas laborais e resolver conflitos dessa natureza.

Após a apresentação do conceito de *trabalho digno* em 1999, a *Agenda do Trabalho Digno* foi formalmente adotada em 2008 e fez parte da Declaração da OIT sobre Justiça Social para uma Globalização Justa (International Labour Organization, 2018). Aqueles quatro pilares visam a redução da pobreza, o crescimento inclusivo (sustentabilidade social), a defesa dos direitos humanos, a consideração do trabalho como fonte de dignidade e autorrealização (Ferraro *et al.*, 2015).

O enquadramento histórico da OIT com alusão à sua missão fundacional, é crucial para o estabelecimento da baliza interpretativa onde se deve situar o conceito de *trabalho digno*. Esse conceito é o resultado, como vimos, de um aprimoramento conceptual e de sucessivos avanços na operacionalização da missão da OIT ao longo de 80 anos – entre 1919 e 1999. Tornou-se assim uma ideia organizadora capaz de aglutinar ideias e contributos diversos. Quando em 1999 o Diretor-geral da OIT, Juan Somavia, propõe o conceito de *trabalho digno* (*decent work*), ele sintetiza nessa proposta a grande missão de humanização do trabalho e de prevenção da guerra através do incremento da justiça social pelo trabalho (Somavia, 1999). Previamente Rodgers (1995) já havia utilizado as expressões *decent income*, *decent jobs*, *decent remuneration*, e *decent living levels* no seu relatório sobre a agenda da OIT para as ações e políticas contra a pobreza. Mas é em 1999, quando Juan Somavia utiliza a expressão *decent work*, que podemos considerar o início da utilização deste conceito pela OIT (Ferraro *et al.*, 2016).

De então para cá, muitos documentos, acordos e declarações produzidas por organismos internacionais têm destacado a importância do *trabalho digno*, e da sua inclusão nas linhas de ação para as políticas públicas e para os agentes sociais em geral. Podemos referir uma das principais, o *Pacto Global das Nações Unidas*, que inclui diversos artigos relativos aos direitos laborais (International Labour Organization, 2008). Estabelecido em 2000 por Kofi Annan (Magalhães *et al.*, 2024), tem nos seus 25 anos de existência, mais de 25 000 participantes de mais de 165 países. Apesar das áreas laborais de incidência não abrangerem a totalidade dos aspetos do conceito de *trabalho digno*, existem quatro princípios do total de 10, sobre garantia de liberdade de associação e negociação coletiva (Princípio 3), eliminação de trabalho forçado (Princípio 4), abolição de trabalho infantil (Princípio 5), e eliminação de discriminação no trabalho (Princípio 6) (United Nations, 2025).

De forma mais expressiva, o conjunto dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, tem sido desde então uma constelação de objetivos que tem sido amplamente divulgado no mundo inteiro (United Nations, 2015). A *Agenda do Trabalho Digno* foi integrada no ODS nº 8, que aponta para o crescimento económico sustentável e inclusivo, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos. Dessa forma enfatiza dois dos eixos principais da sustentabilidade, a sustentabilidade económica e a sustentabilidade social.

Os ODS encontram-se presentemente na pauta das organizações em muitos países e a múltiplos níveis. Por exemplo, as instituições do Ensino Superior divulgam regularmente quais são os contributos de cada uma das suas iniciativas e ações (de âmbito educativo, de âmbito da investigação, ou outro) para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Embora somente um dos 17 objetivos mencione explicitamente o trabalho digno – o 8º ODS – dois outros têm também uma relação muito próxima com o este conceito, nomeadamente o 5º e o 16 ODS. Mas têm sido praticamente ignorados a este respeito.

No que se refere ao 8º ODS, verificamos que ele constitui o construto focal de muita da atividade dessas instituições. Observamos que uma extensa lista de universidades de todas as geografias do Mundo, incluindo a Ásia, a Europa, África, a América do Norte, a América do Sul, a América Central, e a Oceânia incluem o trabalho digno, quer como um dos temas nucleares da investigação realizada, quer como tema de formação, quer ainda como referencial para as suas práticas internas de gestão de recursos humanos.

Apesar deste envolvimento organizacional com os ODS, ele parece ser claramente insuficiente. Com efeito, esta disseminação contrasta com os fracos resultados dos relatórios de progresso (United Nations, 2024). Em 2024, a meta 8.3 foi reportada com um decréscimo de 0,2% de trabalho informal relativamente a 2023, que continua a ser acima de 57%. Acresce que desde 2015 a informalidade no emprego decresceu menos de 1%. As taxas de desemprego no mundo continuam a ser superiores a 5% (Meta 8.5), e os acidentes de trabalho continuam elevados, com mais de 641 acidentes por cada 100 000 trabalhadores (Meta 8.8). Entre 2015 e 2022 o cumprimento dos direitos laborais decresceu 7%, com particular deterioração de direitos laborais decorrentes das crises. Finalmente, menos de metade dos países (36 em 87 países que reportam) implementaram uma estratégia nacional para o desemprego entre jovens (Meta 8.b). O facto de apenas 87 países reportarem estes dados é também indicador de insuficiente envolvimento com os ODS.

Em síntese, este enquadramento histórico e institucional, situa-nos o conceito de *trabalho digno* numa matriz mais ampla de esforços sociais para tornar o trabalho um instrumento de justiça social e de construção da paz. A constatação de baixos resultados, considerando o progresso marginal que tem sido conseguido a respeito das diversas dimensões do trabalho digno, não nos devem fazer desistir da importância de tal conceito e das organizações que o promovem. Permaneceremos sempre em dúvida sobre o estado em que nos encontraríamos no presente, se tal tipo de promoção institucional não existisse. Mas inevitavelmente é necessário incrementar os esforços de promoção da paz, numa época em que a conflitualidade mundial trouxe de forma desinibida para o discurso público, explícito, dos políticos, a ideia de uma III Guerra Mundial, e de forma igualmente aflitiva, a ameaça de utilização de armas nucleares.

A OIT trabalha com os Estados-membros (governos), empregadores (dirigentes organizacionais), organizações de trabalhadores (sindicatos, comissões de trabalhadores) e outros parceiros (como organizações não governamentais, centros de investigação) para implementar a Agenda do Trabalho Digno através de programas de cooperação técnica, aconselhamento sobre políticas, iniciativas de formação e criação de normas laborais e mecanismos de monitorização.

Também é relevante considerar que, além do 8º ODS, outros ODS têm também interação direta com o TD. O ODS 5, referente à igualdade de género, incide, entre outros, sobre os seguintes aspetos, que são nucleares do trabalho digno: a eliminação de todas as formas de violência contra mulheres (e em geral qualquer violência baseada no género), o que inclui a violência baseada no género no trabalho (*gender-based-violence and harassment*); o reconhecimento e a valorização do trabalho doméstico e do trabalho de assistência não remunerados, o que se inscreve nos direitos no trabalho; a participação, independente do género, nos processos de tomada de decisão, tanto a nível político como económico, o que integra também os direitos relativos à não discriminação; o acesso igual e não discriminado aos recursos económicos (e outros), o que enquadra também os recursos associados ao trabalho; a promoção da igualdade de género a todos os níveis, o que se centra também em elementos que constituem o significado de *trabalho digno* (United Nations, 2024).

O ODS 16º também tem uma relação proximal com o *trabalho digno*, nomeadamente no que se refere às seguintes áreas de intervenção: redução de todas as formas de violência (incluindo violência no trabalho); eliminação de todas as formas de abuso e exploração

de crianças (incluindo o trabalho infantil); garantir a igualdade de acesso aos mecanismos da justiça para todos, incluindo as situações que decorrem de crimes laborais; o combate à corrupção, e ao suborno (que ocorrem também em contexto laboral); o fortalecimento e o desenvolvimento de instituições eficazes e responsáveis, que agem com transparência, a todos os níveis, incluindo a nível laboral; a tomada de decisão responsável e inclusiva, onde os agentes dos diversos níveis participam diretamente ou se encontram devidamente representados; promover leis e políticas não discriminatórias visando o desenvolvimento sustentável, o que inclui obrigatoriamente os aspetos do campo laboral (United Nations, 2024).

Através destes objetivos e destas agendas, a área laboral da vida das pessoas procura responder a necessidades sociais que expressam o que, em geral, cada membro adulto da comunidade anseia. Seubert *et al.* (2021) considera que as experiências subjetivas associadas ao trabalho digno (incluindo salários dignos), atendem a diferentes conjuntos de necessidades, facilitando assim o desenvolvimento de capacidades. Estes autores reportam-se à grelha de leitura de necessidades humanas de Maslow (1954). Uma dimensão que os autores designam *Reprodutiva-Material*, que se refere à remuneração digna e à segurança no emprego que possibilite o planeamento da vida financeira, é considerada o preditor mais importante da satisfação das necessidades fisiológicas. Nas economias muito intensivas em trabalho assalariado, esta dimensão fornece a base para a satisfação das necessidades fisiológicas básicas, como a nutrição, a habitação e a reprodução a longo prazo.

Uma segunda dimensão é designada *Legal-Institucional*, que é referente à proteção pela legislação laboral e pelos sistemas de segurança social (como planos de saúde e pensões complementares, no âmbito de acordos empresariais), à regulamentação da saúde e segurança no trabalho (proteção contra acidentes laborais e doenças profissionais), e às oportunidades de participação e desenvolvimento dos colaboradores. Esta dimensão é considerada o preditor mais importante da satisfação da necessidade de segurança no âmbito do trabalho. Contribui também para as necessidades de *amor e pertença* (*love and belongingness*), dado que a participação é inerentemente social e permite que os indivíduos se sintam mais seguros e socialmente integrados (Seubert *et al.*, 2021).

Estes autores consideram uma terceira dimensão que designam *Sócio Comunicativa*, relacionada com a integração em redes de relacionamento social no trabalho, o que inclui as oportunidades de comunicação e cooperação. É uma dimensão considerada o preditor

mais importante da satisfação da necessidade de *amor e pertença*, referindo-se ao relacionamento interpessoal e aos sentimentos de pertença e integração social. Refere-se por isso ao estabelecimento de interações e ao desenvolvimento de relações que ocorrem no contexto laboral (Seubert *et al.*, 2021).

A quarta dimensão, que designam *Estatuto e Reconhecimento*, refere-se ao reconhecimento social, à apreciação positiva e ao estatuto social decorrentes do trabalho. Esta dimensão é considerada por estes autores como o preditor mais importante da satisfação da necessidade de estima, que integra o reconhecimento, a perceção de relevância social e o respeito dos outros daí decorrente.

Finalmente, a quinta dimensão considerada pelos autores, é designada *Trabalho Significativo*, inclui o significado e a realização vivenciados na execução e através do trabalho, e decorre igualmente da identificação que o trabalhador possa ter com o trabalho que realiza. Esta dimensão é considerada o preditor mais relevante da satisfação da *necessidade de autorrealização*, expressando o desejo de concretização otimizada do potencial do trabalhador. A autorrealização está ligada às capacidades humanas e ao desenvolvimento humano e bem-estar.

É importante lembrar que Maslow (1954) descrevia a sua hierarquia como uma hierarquia de preponderância relativa, ou seja, havendo uma tendência geral para uma ordem sequencial, a multimotivação verifica-se em cada comportamento e diversos níveis da hierarquia de necessidades podem estar expressos nesse comportamento. Todas as necessidades são satisfeitas em graus variados em qualquer momento, considerando-se a existência de uma propensão para que se expresse mais a necessidade que predomina num determinado momento do desenvolvimento do trabalhador. Esta relação proposta por Seubert *et al.* (2021), ao ligar as dimensões do trabalho digno à hierarquia das necessidades, oferece uma explicação de como a melhoria do emprego e das condições de trabalho, impulsionam o desenvolvimento dos indivíduos e contribui para a sua qualidade de vida e para a sua inserção na sociedade.

Sendo referida à Teoria da Autodeterminação, a meta-análise de Van den Broeck *et al.* (2016) verificou que a ambiguidade de papel e o conflito de papel se relacionam negativamente com a satisfação de necessidades de autonomia e competência. Também a alta carga de trabalho, a insegurança no trabalho, o conflito trabalho-família, as altas

exigências emocionais do trabalho, se relacionam negativamente com a satisfação de necessidades de autonomia e competência.

Por sua vez, aspetos organizacionais como apoio do líder e a justiça organizacional associam-se à satisfação das necessidades básicas. A associação é negativa relativamente à má qualidade de tratamento (Van den Broeck *et al.*, 2016). Podemos, em síntese afirmar que o *trabalho digno* consegue responder a necessidades psicológicas humanas. Quando existe um défice de trabalho digno, essas necessidades são frustradas no contexto laboral.

Observando os comportamentos de consumo de cada um de nós, é um exercício relevante de tomada de consciência, fazer o rastreamento, a montante, da cadeia de abastecimento de um produto específico. A cadeia de abastecimento de qualquer produto, permite constatar que uma infinidade de trabalhadores – e mesmo outros agentes sociais, como os profissionais de educação, os familiares dos trabalhadores – se encontram em interação com a nossa condição específica de potenciais consumidores daquele produto. Basta considerarmos as matérias-primas com que é fabricado, os utensílios que são utilizados no seu fabrico, os materiais utilizados na sua comercialização e disponibilização. Todos os trabalhadores que estão envolvidos nesses processos, de forma complexa, são inúmeros e o nosso ato de consumo impacta sempre a qualidade de vida e qualidade do trabalho desses trabalhadores ao longo de toda a cadeia de abastecimento (Soundararajan *et al.*, 2021). Torna-se por isso essencial mapear as cadeias de abastecimento e analisar os pontos de risco elevado de défice de trabalho digno embutido nos produtos que todos consomem no dia-a-dia. Dito de outra forma, as nossas escolhas de consumo, os critérios de decisão de compra, fazem parte de uma cadeia de agentes envolvidos no processo que codeterminam um nível específico de trabalho digno em cada um desses trabalhadores.

Consequentemente, as nossas escolhas contribuem para o nível de satisfação de necessidades dos agentes envolvidos no processo produtivo do que consumimos, levando a que um défice de trabalho digno em algum ponto seja mais bem conceptualizado como sendo, em última análise, um défice de trabalho digno no mundo. Este aspeto é crucial na conceptualização do trabalho digno, e é relevante assumir uma ampliação progressiva do contexto de estudo do trabalho digno, de modo a expressar justamente esta interdependência massiva entre os inúmeros agentes que, direta e indiretamente contribuem, com o seu esforço, para os produtos e serviços de consumimos. Esta visão dá-nos um dos pontos que fragilizam os indicadores de trabalho digno que observem

apenas o que se passa ao nível dos países ou setores de atividades, demonstrando que são mais limitados do que à partida poderiam parecer.

Esta noção da interdependência extrema que hoje é transversal à vida humana é ainda timidamente expressa nas instituições, conceções e práticas em uso na sociedade. A necessidade de inclusão de múltiplos níveis e interlocutores nos processos de decisão laborais está presente desde a origem da criação da OIT.

Com efeito, a OIT tem desde o início uma vocação de concertação social. O seu próprio modelo de gestão é um modelo tripartido, com a sua intervenção sempre equacionada como resultado da negociação entre três grupos de intervenientes no ecossistema laboral (*stakeholders*), que deverão estar devidamente representados. Referimo-nos aos empregadores, aos trabalhadores, e aos membros dos governos. Esta representação tem sido feita através de autoridades governamentais ligadas à regulamentação, execução de políticas, e fiscalização do trabalho, através de sindicatos e centrais sindicais em representação dos trabalhadores, e através de associações empresariais em representação dos empregadores.

As organizações de empregadores participam na negociação de acordos coletivos, e frequentemente estão envolvidas em consultas bipartidas ou tripartidas sobre a regulamentação do mercado de trabalho. Estas organizações são organismos criados para organizar e promover os interesses coletivos dos empregadores no mercado de trabalho. Têm frequentemente um papel crucial na negociação coletiva, na influência política (*lobby*). Os empregadores assim representados podem contribuir para o desempenho económico na coordenação das negociações para o emprego e para a estabilidade de preços, e podem ainda ter participação em programas de formação profissional (Behrens & Traxler, 2004). Estas organizações são intervenientes-chave nas relações laborais a nível da União Europeia, tendo um papel particularmente relevante no processo de consulta sobre a política social.

Os sindicatos têm tido igualmente um papel essencial na negociação de condições de trabalho na Agenda da OIT. Edralin (2016) reporta as práticas de diversas organizações das Filipinas, reconhecendo este papel. Também Cooke *et al.* (2019) sublinham a importância da ação concertada de múltiplos atores para que o trabalho digno não seja mais que uma lista de desejos. Esta observação inclui o realce da importância dos sindicatos, que em alguns países intervêm aquém do que seria necessário. Há alguma

evidência de que o quanto os sindicatos são percebidos como instrumentais e apoiantes fortalece a participação e lealdade ao mesmo (Tetrick *et al.*, 2007). Em Portugal este papel é reconhecido, nomeadamente no fórum de concertação social instituído a nível constitucional (Conselho Económico e Social, s.d.).

Em vários países existem múltiplas organizações de empregadores, como acontece em Portugal, na Itália e na Hungria, enquanto em outros países, como a Bélgica e a Alemanha, essa variedade é menor (Behrens & Traxler, 2004). O Conselho Económico e Social é definido pela Constituição da República Portuguesa, no seu artigo 92º, como sede de concertação social, visando o diálogo social e a participação em negociações com representantes dos empregadores (confederações patronais) e dos empregados (confederações sindicais) (Conselho Económico e Social, s.d.). Também aqui fica assim garantida a negociação tripartida recomendada pela OIT.

Na União Europeia, o Comité Económico e Social, estabelecido em 1957, tem atualmente mais de 300 membros de todos os países da União (European Union, s.d.). Esta organização visa contribuir para a adaptação das políticas e da legislação da União Europeia às condições económicas e sociais, na prossecução de consensos visando o bem comum. Visa também promover a participação na União Europeia, e colocar em diálogo organizações de trabalhadores e empregadores e outros grupos de interesse. Assim se estabelece uma plataforma de diálogo seguindo o espírito tripartido proclamado pela OIT, desde a sua origem. O Comité Económico e Social Europeu é consultado regularmente por três órgãos da União Europeia, nomeadamente o Parlamento Europeu, o Conselho da União Europeia e a própria Comissão Europeia. Além disso também emite pareceres e recomendações por iniciativa própria. Os membros reúnem-se nove vezes por ano e adotam pareceres por maioria simples. Recorrem aos observatórios especializados que acompanham a implementação das estratégias da União Europeia, como é o caso do Observatório do Mercado de Trabalho (European Economic and Social Committee, 2023). Este órgão promove prémios e publicações que incidem nas diversas frentes da concertação e política social da União Europeia.

Este importante papel de destaque de algumas organizações formais especialmente vocacionadas para a concertação social e para a promoção do trabalho digno, não obsta ao importante papel de outros agentes, nomeadamente aqueles que estão diretamente envolvidos na interação da realização de trabalho, isto é, os trabalhadores e os empregadores, sem a intermediação do papel de representantes, por muito que sejam

legítimos. Os responsáveis pelas políticas e práticas de gestão de recursos humanos estão entre esses agentes, embora muitas vezes surjam associados à representação dos empregadores.

O tripartismo da OIT é típico da gestão desta organização, e também da forma como o trabalho digno é considerado – tendo em conta as perspetivas dos trabalhadores, dos dirigentes empresariais, e dos representantes governamentais, ou seja, do poder político formal. Existe, todavia, uma categoria de *stakeholders* que não é considerado neste tripartismo, talvez por se considerar que é um grupo transversal aos outros três, nomeadamente, os estudiosos das questões laborais. Estes têm um duplo papel na formulação do trabalho digno, o papel de peritos (investigadores e trabalhadores altamente especializados em questões laborais) que são também trabalhadores eles próprios. Habitualmente trabalham em centros de investigação como universidades, instituições de regulamentação, de estabelecimento de *standards*.

4. Investigação realizada e futura

Nesta terceira parte da nossa apresentação iremos justamente incidir sobre investigação que temos vindo a realizar, enquanto investigadores, ao longo dos últimos anos. Não cabe aqui um tratamento exaustivo de todos os trabalhos, por isso selecionamos alguns em função da sua diversidade de objetivos, desde a criação de instrumentos até à intervenção.

Começamos pelos estudos de construção de um **instrumento de avaliação** das perceções de trabalho digno. A criação do Questionário de Trabalho Digno, originalmente publicado em 2016, constituiu um marco importante do nosso percurso. Esse instrumento foi construído a partir dos 11 elementos substantivos do trabalho digno, e conduziu a uma estrutura fatorial de sete dimensões, cobrindo o espectro das características do TD em termos de conteúdos do trabalho, condições da sua realização e contextos de enquadramento mais amplo.

O *Questionário do Trabalho Digno (Decent Work Questionnaire, Ferraro et al., 2018)*, tem mostrado um bom comportamento psicométrico em diversas e amplas amostras de diferentes contextos culturais e de diferentes setores de atividade. Inicialmente concebido para trabalhadores do conhecimento (aqueles a quem é requerido um diploma universitário para poderem exercer a sua profissão), veio a mostrar-se igualmente bom para avaliação em outros setores de atividade. A sua validação em português (em Portugal e no Brasil) foi feita com amostras muito robustas de milhares de participantes.

Posteriormente foi validado em amostras espanhola e italiana, igualmente robustas (Ferraro *et al.*, 2021, 2023). Foi também realizada a sua validação em turco, e atualmente encontra-se em validação a versão em esloveno. A validação em língua inglesa já foi realizada, mas ainda não publicada. A sua estrutura fatorial mantém-se muito estável, nas diversas amostras em que foi aplicado. De todas estas validações apenas não participámos na validação em turco.

Os sete fatores deste instrumento são: 1. *Princípios e valores fundamentais no trabalho*, constituída por cinco itens que incidem sobre o quanto no trabalho existe confiança entre as pessoas, justiça, não discriminação, liberdade de expressão, e possibilidade de expressar as preocupações sobre aquilo que afeta diretamente a vida do trabalhador. 2. *Tempo e carga de trabalho adequados*. Este fator refere-se ao esforço, ao ritmo de trabalho, e à possibilidade de articular o trabalho com outras áreas da vida. 3. *Trabalho realizante e produtivo*. Este fator refere-se ao significado do trabalho pela sua utilidade e contribuição para outros, nomeadamente o legado intergeracional. 4. *Remuneração significativa para o exercício da cidadania*. Este fator refere-se ao quanto a remuneração recebida possibilita uma vida digna com a plena disponibilidade para as respostas requeridas pelo papel de cidadão e, se for o caso, os seus dependentes. 5. *Proteção social*. Este fator respeita à proteção que o indivíduo sente relativamente a situações de potencial ou futura fragilidade, como a situação de baixa médica, a situação de desemprego, e a aposentação. 6. *Oportunidades*. O fator número 6 refere-se a oportunidade de emprego, de empreendedorismo, de autoemprego, e de desenvolvimento profissional. 7. *Saúde e segurança*. Este fator refere-se à prevenção de acidentes e doenças profissionais em condições de segurança de acordo com os standards estabelecidos (Ferraro *et al.*, 2018; dos Santos, 2019).

Atualmente estamos a trabalhar na validação em esloveno, e a preparar a submissão da validação em língua inglesa.

No que se refere à **rede nomológica do trabalho digno**, salientamos a revisão de literatura publicada em 2019, que veio a receber o prémio do artigo mais citado na revista.

Ferraro *et al.* (2017) observaram em amostras brasileira e portuguesa de advogados, que o trabalho digno parece afetar a motivação para o trabalho dos advogados. Especificamente, dois mecanismos (correlações canónicas) explicam a relação entre estas variáveis. O primeiro mecanismo, designado *Vida Profissional Digna como Parte da*

Cidadania em Sociedade, sugere que, quando os advogados percebem o seu trabalho como gratificante, produtivo e alinhado com os princípios fundamentais, a sua motivação é mais autónoma e menos caracterizada pela falta de motivação. Em termos de dimensões, o *trabalho realizante e produtivo* (TD3), as *oportunidades* (TD6), os *princípios e valores fundamentais no trabalho* (TD1) e a *remuneração significativa para o exercício da cidadania* (TD4) estão positivamente associados à *motivação intrínseca* e à *motivação identificada* e negativamente associados à *desmotivação*. Na amostra brasileira, a *o tempo e carga de trabalho adequados* (TD2) também se insere nesta associação positiva com a motivação autónoma e negativa com a desmotivação. Este mecanismo reflete uma inclusão do trabalho como parte integrante da realização e identidade humanas, em vez de ser apenas uma atividade instrumental visando ganhos materiais.

O segundo mecanismo designado *Conforto Contextual da Vida e Esforço Comprometido*. Este mecanismo destaca a relação inversa entre as condições de trabalho positivas, especificamente em relação ao tempo e à carga de trabalho, e a motivação puramente extrínseca ligada a recompensas materiais externas. Em termos de dimensões, o *tempo e carga de trabalho adequados* (TD2) estão negativamente associados à *motivação material extrínseca* (como o dinheiro) em ambas as amostras. Na amostra portuguesa, a *proteção social* (TD5) e a *remuneração significativa para exercício da cidadania* (TD4) também se relacionam negativamente com a *motivação material extrínseca*. Na amostra brasileira, o TD2 apresenta uma relação inversa com a *motivação extrínseca* para o trabalho, tanto *material* como *social*, o que significa que os advogados brasileiros que preferem o conforto contextual tendem a considerar menos relevante a aprovação dos outros e a procurá-la menos. A *proteção social* (TD5) quase atingiu o limiar de significância para esta amostra (Ferraro *et al.*, 2017).

Em síntese, estes resultados sugerem que os advogados com melhores condições de tempo e esforço de trabalho têm menos motivações extrínsecas, e aqueles com condições mais precárias parecem estar mais dispostos a esforçar-se para obter benefícios externos, financeiros ou outros. O valor intrínseco e a realização derivados do trabalho, juntamente com as oportunidades e princípios fundamentais, parecem fomentar fortemente a motivação intrínseca e reduzir a falta de motivação. Simultaneamente, um contexto de trabalho confortável e equilibrado, especialmente em relação ao tempo de trabalho e à carga de trabalho, parece diminuir a dependência de motivações extrínsecas, como o dinheiro ou a aprovação social. Como é lógico, numa situação destas, ambos os sentidos

da causalidade são plausíveis: tanto as características de dignidade do trabalho moldam a motivação, como esta determina a procura de certo tipo de condições e contextos de trabalho.

Em amostras de médicos, em Portugal e no Brasil, Ferraro *et al.* (2020) encontraram uma relação geral positiva entre Trabalho Digno (e nos seus sete fatores) e Motivação Intrínseca e Identificada para o Trabalho, ou seja, regulação autónoma. A pontuação global do TD também está negativamente associada à desmotivação (falta de motivação). Isto sugere que investir em Trabalho Digno pode promover a motivação autónoma para o trabalho. No mesmo estudo, também a pontuação global do Trabalho Digno (TD) está positivamente associada ao engajamento no trabalho (visto como um aspeto positivo e saudável do bem-estar). Os fatores de TD estão geralmente associados a níveis mais baixos de *burnout* pessoal. Os défices de TD na dimensão *tempo e carga de trabalho adequados* (TD2) parecem desempenhar um papel como antecedente do *burnout*. Em síntese, este estudo contribui para a evidência de que o Trabalho Digno, influencia significativamente o bem-estar dos médicos, promovendo a motivação intrínseca e identificada para o trabalho, fomentando o *engajamento* no trabalho e prevenindo o esgotamento profissional. Isto, em última análise, espera-se que contribua para a melhoria do desempenho e da qualidade dos cuidados de saúde prestados.

Graça *et al.* (2021), em professores e investigadores, também em amostras portuguesa e brasileira, encontraram fortes associações do TD com o engajamento no trabalho nas três dimensões destes, Vigor, Dedicção e Absorção (o TD explica 23,4% da variância relativamente ao engajamento global). As dimensões de TD mais preditivas são o *trabalho realizante e produtivo* (TD3), *oportunidades* (TD6), mas a dimensão de *tempo e carga de trabalho adequados* têm uma relação negativa com o engajamento na dimensão absorção, ou seja, o excesso de trabalho – e, portanto, pontuando baixo na dimensão TD2 – encontra-se associado à elevada pontuação de engajamento na dimensão *absorção*, provavelmente correspondendo ao trabalhismo (*workaholism*). Além disso, de entre os 4 agrupamentos (*clusters*) identificados – elevada pontuação em *trabalho digno*, baixa em *oportunidades*, baixa em *trabalho digno* e elevada em *oportunidades* – aqueles que mais predizem elevado *engajamento* são os da pontuação elevada em TD e pontuação elevada em *oportunidades*, salientando a importância do desenvolvimento profissional para os participantes destas amostras. O TD parece assim evidenciar-se como codeterminante do engajamento individual dos trabalhadores.

Pereira, dos Santos *et al.* (2023), num conjunto de organizações portuguesas verificaram um efeito geral do contexto pandémico nas perceções de TD. Usando apenas participantes que mantiveram as mesmas condições de trabalho, estes autores verificaram que as perceções de TD melhoraram significativamente em seis das sete dimensões. A única dimensão em que não se observou melhoria foi a dimensão *oportunidades*. Os autores interpretam este resultado a partir de três teorias, a teoria da comparação social, a teoria da equidade e a teoria da identidade social. As duas primeiras permitem uma justificação baseada nos termos de comparação utilizados na avaliação do seu trabalho pelos trabalhadores, na medida em que muitos trabalhadores viram as suas condições de trabalho degradarem-se ou mesmo os seus empregos serem eliminados. Assim, comparativamente, os trabalhadores que mantiveram as mesmas condições ficaram melhores do que antes com a Pandemia, e revalorizaram as retribuições (em sentido amplo e não apenas monetário). A terceira teoria permite considerar um fortalecimento da identificação endogrupal (organização), expresso numa apreciação mais favorável do trabalho. Estes resultados e estas interpretações ilustram a importância do 11º elemento substantivo de TD, o contexto social e económico adequado para a implementação de TD. Esse contexto poderia designar-se um antecedente societal, que parece ser decisivo na perceção de TD pelos trabalhadores.

No seu conjunto, estes resultados são ilustrativos da evidência sobre várias variáveis associadas ao trabalho digno. A revisão elaborada por Nourafkan e Tanova (2023) ilustra, no entanto, que muitas das variáveis consideradas antecedentes ou consequentes do TD, confundem-se facilmente com os seus próprios elementos constituintes. Por exemplo, a marginalização no trabalho é mais do que um antecedente, constitui em si mesma um défice de trabalho digno, já que a não-discriminação faz parte, como elemento constituinte, do conceito de TD. O mesmo se pode dizer do trabalho significativo, que é parte constitutiva do conceito de trabalho digno (por não ser digno um trabalho desprovido de significado para o seu executante).

Todavia, os estudos empíricos na área da psicologia do trabalho digno estão atualmente em grande desenvolvimento e as atualizações frequentes relativamente às variáveis analisadas são indispensáveis. As variáveis aqui apresentadas tendem a ser consideradas mais centradas nos consequentes do TD do que nos seus antecedentes. Considerando que o TD se encontra intimamente conectado com os valores consensualizados no quadro da

OIT, e generalizadamente aceites as variáveis que possam ser antecedentes serão mais relevantes.

Relativamente **às intervenções**, podemos mencionar as realizadas pelas empresas aderentes ao Pacto Global das Nações Unidas (Magalhães *et al.*, 2024) e as realizadas no âmbito da adesão ao Movimento da Economia para o Bem Comum (Pereira *et al.*, 2021; Pereira *et al.*, 2024). Este movimento foi objeto de uma declaração do Comité Económico e Social da União Europeia, emitida em 2015, recomendando a premiação da adesão ao modelo da Economia do Bem Comum (European Economic and Social Committee, 2015). Este modelo tem uma forte interseção com o conceito de trabalho digno (Pereira *et al.*, 2019).

Mas vejamos primeiro o estudo de Magalhães *et al.* (2024). Na adesão ao *Pacto Global das Nações Unidas* (PGNU), analisámos os relatórios que as empresas portuguesas aderentes tinham submetido, relativamente às ações empreendidas no quadro da adesão a este pacto. A análise categorizou as diversas ações empreendidas por estas organizações relacionadas com o trabalho digno, frequentemente integradas nas suas práticas de gestão de recursos humanos e ligadas aos princípios daquele pacto. A Formação e Desenvolvimento foi a prática mais frequente, inscrevendo-se nas dimensões *saúde e segurança* (avaliação de riscos, por exemplo), *princípios e valores fundamentais no trabalho* (como direitos humanos), *trabalho realizante e produtivo* (ilustrado por formação para iniciativas de voluntariado) e *oportunidades* (oportunidades de formação para desenvolvimento da carreira). A transparência das práticas e das políticas de gestão de recursos humanos, e a intensificação da formação e da comunicação bidirecional (entre dirigentes e colaboradores) foram consideradas nas dimensões *oportunidades* e *trabalho realizante e produtivo*, esta última dimensão também associada aos programas de voluntariado (e não apenas à formação sobre essa temática), empreendidas pelas organizações. Também associadas a *oportunidades* estão as práticas de preparação de movimentos de desenvolvimento da carreira e de avaliação de desempenho. As práticas de recrutamento inclusivas foram associadas à dimensão de *princípios e valores fundamentais no trabalho*. No que se refere à *remuneração significativa para o exercício da cidadania*, foram reportadas iniciativas como apoio aos colaboradores em situações de vulnerabilidade. Quanto ao *tempo e carga de trabalho adequados*, os autores mencionam iniciativas como o horário flexível e livre nos dias de aniversários dos filhos.

No que diz respeito à *proteção social*, foram identificadas medidas como seguros de saúde e de vida.

O estudo de Magalhães *et al.* (2024) categorizou em diferentes níveis de maturidade, a adesão aos princípios do PGNU e na incorporação do TD. O grupo de mais alta maturidade foi designado, *Princípios e Orientação para o TD* e apresentou iniciativas detalhadas para minimizar os acidentes de trabalho e as doenças profissionais, afirmou a sua relutância sobre práticas de trabalho forçado e obrigatório. Estas empresas também manifestaram diversas iniciativas para rejeitar e agir contra diferentes tipos de discriminação (por exemplo, género, raça, idade, religião, deficiência) através de diversas práticas de gestão de recursos humanos, como o recrutamento, a progressão na carreira e a remuneração, com nove organizações a mencionarem especificamente políticas de diversidade. No entanto, mesmo neste grupo de elevado compromisso, os fatores de TD, *tempo e carga de trabalho adequados*, e *proteção social* foram quase excluídos dos relatórios, sugerindo desafios na integração completa de todos os componentes de TD (Magalhães *et al.*, 2024).

Pereira, dos Santos *et al.* (2021) analisaram os relatórios de empresas italianas aderentes ao *Movimento da Economia para o Bem Comum*. Este movimento inclui ações relativamente aos trabalhadores, considerados um dos grupos de interesse a considerar na atividade das empresas, com intensivo alinhamento com o conceito de *trabalho digno*. As intervenções reportadas nos relatórios são em elevado número, e abordam mais intensamente *Princípios e Valores Fundamentais no Trabalho* (214 ações), *Tempo e Carga de Trabalho Adequados* (142 ações), *Remuneração Significativa para o Exercício da Cidadania* (33 ações), *Saúde e Segurança* (26 ações) e *Trabalho Realizante e Produtivo* (2 ações). A título de exemplo, foram reportadas a redução da diferença salarial entre o salário mais alto e o salário mais baixo, foram incluídas, na alimentação dos colaboradores, produtos biológicos saudáveis e vegetarianos, foi negociada a redução de horário de trabalho para abertura de novas vagas, entre outros. As ações foram empreendidas pela direção da organização e tiveram intensa participação dos colaboradores, tornando o processo transparente e negociado.

Também Pereira *et al.* (2024) reportaram intervenções em empresas portuguesas guiadas pela matriz da Economia para o Bem Comum, ao longo de 14 meses, segundo uma abordagem participativa. Pretendemos depois verificar as consequências ao nível do trabalho digno, entre outras consequências, usando medidas pré e pós-intervenção. Os

resultados foram díspares nas três organizações analisadas. Numa das organizações, todas as dimensões do TD foram melhoradas com a intervenção. Em outra, não houve qualquer mudança significativa, o que os autores interpretaram com base na ideia das condições de trabalho prévias já serem de elevado padrão. Numa terceira, apenas melhorou a dimensão *oportunidades*. Nas duas primeiras organizações, os trabalhadores relataram envolvimento ativo, reconhecimento das suas contribuições e melhorias nas condições de trabalho, saúde, segurança e bem-estar. Os autores salientam a importância de integrar valores como dignidade, solidariedade e justiça social nas ações implementadas, e em geral os trabalhadores relatam, nos dados qualitativos, sentirem-se mais envolvidos e valorizados, enfatizando as práticas transparentes e inclusivas e a boa comunicação interna. Na terceira organização, os trabalhadores expressaram insatisfação com as ações implementadas, principalmente devido à perceção de desigualdade salarial e à comunicação inadequada. Os autores realçam ainda a importância da congruência de valores entre a organização e os trabalhadores para o sucesso das intervenções de mudança, especialmente em contextos de crise, como foi o caso. Em síntese, o estudo conclui que intervenções baseadas em valores, quando bem implementadas e alinhadas com as necessidades e valores da organização e dos seus trabalhadores, podem melhorar as condições de trabalho e contribuir para a sustentabilidade e resiliência organizacional em tempos de adversidade.

Quando encaramos as intervenções nos seus múltiplos níveis, a nível individual podemos focar o que os trabalhadores podem fazer para tornar o seu trabalho mais digno. Considerar o seu campo de ação é considerá-los agentivos, e não apenas o reflexo, a consequência do que fazem sobre eles outros interlocutores, como dirigentes empresariais, governantes, ou simplesmente os seus colegas de trabalho. Com efeito, enquanto os altos níveis de trabalho digno nas suas múltiplas dimensões podem ser considerados recursos, e os défices de trabalho digno podem ser consideradas exigências, a relação não parece ser tão linear.

O cumprimento satisfatório de relações de trabalho de boa qualidade, com presença de confiança, justiça, participação, impõem exigências de investimento, de esforço como resposta e como reciprocidade a essa condição. Igualmente a existência de um trabalho realizante e produtivo, requer do trabalhador um investimento do seu tempo e da sua energia para a boa performance que corresponda à qualidade do trabalho. Esta interação entre exigências e recursos parece não se restringir a uma interação simples, linear e

unidirecional, mas pelo contrário, parece ser mais bem descrita como uma interação complexa em permanente evolução. Tivemos ocasião de publicar, muito recentemente, uma leitura das dimensões do TD sob a matriz da *Teoria das Exigências e Recursos de Trabalho* (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker *et al.*, 2023). Nesse trabalho detalhamos como as dimensões de TD comportam duas vias para se tornarem exigências e recursos. Os elevados valores de TD nas várias dimensões constituem recursos de trabalho, mas também exigências na medida em que a sua manutenção e a sua utilização como recurso requer investimento, em algumas situações de elevada monta. Similarmente os défices de TD constituem uma exigência em si, na medida em que requerem esforço – têm um custo psicológico – para o trabalhador lidar com aquela lacuna. Ao mesmo tempo, podem tornar-se recurso na medida em que promovem várias aprendizagens e o desenvolvimento de novas competências para lidar com a adversidade (dos Santos & Pais, 2025).

Quando passamos para o nível organizacional, podemos assumir que políticas e práticas de gestão de recursos humanos são capazes de promover o trabalho digno, mas igualmente trabalhadores dedicados e agentivos podem pressionar por práticas de gestão de recursos humanos mais humanas e sintonizadas com o trabalho digno. Os trabalhos que citámos acima de Magalhães *et al.* (2024) e Pereira *et al.* (2021) são ilustrativos deste nível de intervenção.

As empresas não vivem isoladas do resto do sistema social. É relevante considerar as orientações propostas por Hasle e Vang (2021) para que as intervenções relativas ao trabalho digno nas cadeias de abastecimento sejam bem-sucedidas ao longo do tempo. Referem a necessidade de adaptar localmente aquilo que possa ser proposto teoricamente. Estes autores realçam a importância de integrar a saúde e segurança no trabalho e com melhorias de produtividade, tornando as melhorias em saúde e segurança mais suscetíveis de serem implementadas e sustentadas. Sublinham também a ideia de que deve existir um alto compromisso dos participantes com a intervenção. Isso pode implicar selecionar bem as organizações participantes que demonstrem um compromisso convincente por parte dos dirigentes. A partir do sucesso bem estabelecido destas organizações pioneiras e empenhadas, pode haver uma ampliação da intervenção a outras organizações. A incorporação de novas lógicas inerentes ao trabalho digno pode exigir resiliência para lidar com contratemplos, sendo relevante manter o foco nos objetivos e considerar o longo prazo. Recomendam também que as intervenções incluam resultados rápidos, já que é necessário habitualmente prolongar as intervenções por períodos acima de meio ano.

Recomendam também que as lógicas instituídas conflitantes sejam diretamente abordadas, mas com a diplomacia suficiente que mantenha a abertura ao diálogo. Estes autores assinalam que as intervenções que se concentram exclusivamente em aspetos limitados do trabalho digno sem as integrar nas operações principais, correm o risco de criar conflitos com as lógicas de produção existentes e são propensas ao fracasso. Só as intervenções que ofereçam uma lógica integrada alternativa poderão gerar melhorias significativas e duradouras.

Quando a intervenção se situa ao nível regulatório e legislativo, encontramos iniciativas como a *Agenda do Trabalho Digno*, uma iniciativa governamental publicada em 2023 em Portugal. Temos consciência de que tal tipo de iniciativas é importante, e que é necessário que delas sejam feitas interpretações lúcidas e alinhadas com o espírito original da lei, por parte dos agentes que a executam ou fazem executar. Não há leis nem regulamentos imunes à degradação decorrente da sua aplicação distorcida, pelo que é fundamental acompanhar a regulação formal com o desenvolvimento da maturidade ética por parte dos agentes de aplicação das leis e regulamentos.

Em síntese, intervenções promotoras do trabalho digno são uma tendência que se acentuou nos últimos anos. A sua análise detalhada permite compreender as dinâmicas que estabelecem mudanças e que podem ser formalizadas para melhor conduzir novas intervenções com mais eficácia e robustez. A análise continuada de tais intervenções deve ser desenvolvida para que esse conhecimento e essas orientações possam ser estabelecidas, mas conforme o trabalho de Hasle e Vang (2021) nos faz refletir, as intervenções nas cadeias de abastecimento são de âmbito interorganizacional, criando lógicas que impactam no ecossistema de negócios muito para além do nível organizacional.

E o **futuro do TD**? As convulsões no campo laboral têm trazido a inevitável pergunta sobre o futuro do trabalho e do TD, particularmente no que se refere à introdução da robotização e da inteligência artificial. Verificámos que as mudanças ocorrem a grande velocidade e que as perceções das pessoas se encontram em formação também. Verboom *et al.* (2025) identificaram diversos perfis de expectativa e utilização de inteligência artificial entre peritos e professores universitários nas suas tarefas de investigação e de ensino: 1) Os *otimistas*, enfatizando os *large learning models* para a realização das tarefas quotidianas, os ganhos práticos, rápidos e uma vaga preocupação relativamente a possibilidades de excesso de confiança a possíveis situações de desigualdade que possam

emergir; 2) Os *moderados*, equilibrando benefícios e preocupações, nomeadamente em termos regulatórios e éticos, mas com aceitação das vantagens da inteligência artificial; 3) Os *sonhadores*, que são visionários e antecipando uma forte influência na criatividade, na inovação em educação, com esperança que a inteligência artificial contribua para a igualdade e estimule a curiosidade; 4) Os *céticos cautelosos*, apreensivos com o excesso de confiança, enfatizando a necessidade de supervisão humana relativamente ao uso da inteligência artificial, práticos, mas vigilantes; 5) Os *expansionistas*, que enfatizam as possibilidades da inteligência artificial redefinir o trabalho, as normas e a equidade na profissão, muito atentos à importância das políticas de gestão dos dados, vendo as possibilidades de ampliar oportunidades; 6) Os *bem informados*, que expressam grande literacia sobre inteligência artificial, e que enfatizam a relevância da gestão dos dados, do treino, e do equilíbrio entre a intervenção humana e o uso da tecnologia; 7) Os *estrategas*, muito focados no impacto institucional da inteligência artificial, sublinhando a importância de grelhas de abordagem que acautelem a equidade, a justiça, a implementação responsável, e reconhecendo os ganhos de eficiência no uso desta tecnologia.

Vemos que existe uma diversidade grande de reações ao impacto e às oportunidades positivas e negativas que a inteligência artificial poderá trazer neste campo específico de trabalho, que é intensivo em conhecimento. Também Rebelo *et al.* (2023) realizaram uma revisão de literatura sobre o impacto da inteligência artificial nas tarefas dos profissionais de saúde mental. Confirmaram nessa revisão que o impacto claramente existe. Ele expressa-se mais na incorporação da inteligência artificial nas tarefas dos profissionais do que na sua substituição. Há ganhos de eficiência e precisão nas tarefas de avaliação, quer quando é pontual, quer na avaliação contínua que ocorre na monitorização. A monitorização e a antecipação dos resultados dos tratamentos irão incorporar previsivelmente também a inteligência artificial. E finalmente, as tarefas de terapia irão incluir também a utilização da inteligência artificial pela possibilidade de proporcionar *feedback* instantâneo nomeadamente em relação à aliança terapêutica e aos estados emocionais.

Considerando que os dois exemplos apresentados se referem a funções altamente diferenciadas de trabalhadores do conhecimento muito especializados, eles ilustram bem como o mundo do trabalho passa por uma grande revolução cujos desfechos estão longe de poder ser antecipados. Trata-se de uma área em profundas e muito aceleradas

mudanças, podendo a todo o momento surgir nova informação disruptiva em relação a previsões que sejam feitas. Badea *et al.* (2024), reforçam que o futuro do trabalho será profundamente influenciado pelos avanços da inteligência artificial, estando intimamente ligados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 na Organização das Nações Unidas. A inteligência artificial apresenta-se como uma força transformadora que pode automatizar – e está a automatizar – tarefas repetitivas, e a abrir caminho para trabalhos mais qualificados, contribuindo para o desenvolvimento sustentável pela utilização otimizada dos recursos. Através da criação de empregos de alta qualidade, melhorando a produtividade, estimulando a inovação e promovendo condições de trabalho digno, a inteligência artificial poderá contribuir para o alcance do ODS número 8.

No presente estamos em processo de apresentação de um projeto ligado à deteção de défices de trabalho digno com o recurso à própria inteligência artificial. Trata-se de um projeto interdisciplinar, que envolve organizações (universidades e empresas) de vários países. Com ele pretendemos continuar a contribuir para o aprimoramento de instrumentos de avaliação que possibilitem uma avaliação rápida e fidedigna que possa ser base de intervenções. E quanto a intervenções temos atualmente diversos projetos em curso, quer nas orientações de doutoramento – como o desenvolvimento de liderança como estratégia de promoção do trabalho digno – quer no desenho e implementação de intervenções visando a redução de défices ligados à violência e ao assédio no trabalho (CIEP, 2025).

5. Considerações finais

A área da inteligência artificial cresce a uma velocidade sem precedentes e a toda a hora surgem inovações publicações, observatórios e outras iniciativas. Um exemplo é o *Observatório Social para a inteligência Artificial & dados digitais* (Universidade NOVA de Lisboa, 2022). O Observatório Brasileiro de Inteligência artificial (2024) é uma iniciativa do Governo Federal Brasileiro, como parte Estratégia Brasileira de IA, criada em 2021. Igualmente a OCDE criou um indicador de inteligência artificial para monitorizar os avanços e o seu impacto na sociedade (OECD, 2024). Finalmente, a própria OIT criou em 2024 um observatório focado nas transformações do mundo do trabalho na decorrência da inteligência artificial (International Labour Organization, 2024). Em síntese, os observatórios e tentativas de sistematizar os movimentos que vão ocorrendo – e respetivo impacto – surgem por todo o mundo tornando a informação

facilmente obsoleta porque novos dados surgem com atualizações quantas vezes disruptivas. Queremos continuar a fortalecer a posição da Universidade de Évora como um dos pólos de desenvolvimento de conhecimento a respeito do trabalho digno e do seu futuro, visando contribuir para o cumprimento da missão original da OIT de promoção da paz social e da humanidade no trabalho através de ações múltiplas, interdisciplinares, e de escopo internacional.

6. Referências

- Badea, L., Șerban-Oprescu, G.L., Iacob, S.E., Mishra, S., Stanef, M.R., (2024). Artificial Intelligence and the Future of Work – A Sustainable Development Perspective. *Amfiteatru Economic*, 26(Special Issue 18), 1031-1047. <https://doi.org/10.24818/EA/2024/S18/1031>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Behrens, M., & Traxler, F. (2004). Employers’ organisations in Europe. *EIRObserver*, 3(2004), i-viii.
- CIEP (2025). *BRAVE-WOW, Building Respectful and Violence-free gender-inclusive Environments in the World of Work*. [https://www.ciep.uevora.pt/atividades/noticias/\(item\)/43467](https://www.ciep.uevora.pt/atividades/noticias/(item)/43467) Acesso: 04.06.2025
- Conselho Económico e Social (s.d.). *Conselho Económico e Social – competências*. <https://ces.pt/conselho-economico-e-social/> [Acesso: 14 junho 2025]
- Cooke, F. L., Xu, J., & Bian, H. (2019). The prospect of decent work, decent industrial relations and decent social relations in China: towards a multi-level and multi-disciplinary approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 122-155. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1521461>
- Dos Santos, N. R. & Pais, L. (2025). Decent work, human needs, demands and resources. In Rita Berger & C.-Andreas Dalluege (Eds.), *Decent Work-Life-Flow and Organizational Sustainability. Diversity and Inclusion Research*. Springer, Cham.
- dos Santos, N. R. (2019). Decent work expressing universal values and respecting cultural diversity: Propositions for intervention. *Psychologica*, 62(1), 233-250. https://doi.org/10.14195/1647-8606_62-1_12
- Edralin, D. M. (2016). Good work through decent work: Practices of sixteen unionized firms in the Philippines. *DLSU Business and Economics Review*, 26(1), 1-16.

Equipe editorial de Conceito.de. (19 de Abril de 2013). Atualizado em 30 de Março de 2022. *Guerra mundial - O que é, conceito e definição*. Conceito.de. <https://conceito.de/guerra-mundial> <https://conceito.de/guerra-mundial>

European Economic and Social Committee (2015). *Declaration concerning the economy for the common good: a sustainable economic model oriented to the social cohesion*. European Economic and Social Committee, 510th plenary meeting, Brussels, Europe.

European Economic and Social Committee (2023). *Priorities and working methods of the Labour Market Observatory (LMO) in the 2023 – 2025 half-term of office*. <https://www.eesc.europa.eu/en/sections-other-bodies/observatories/labour-market-observatory>

European Union (s.d.). *European Economic and Social Committee (EESC)*. https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-economic-and-social-committee-eesc_en
[Acesso: 14 junho 2025]

Ferraro, T., dos Santos, N. R., Moreira, J. M., & Pais, L. (2020). Decent work, work motivation, work engagement and burnout in physicians. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 5(1), 13–35. <https://doi.org/10.1007/s41042-019-00024-5>

Ferraro, T., dos Santos, N. R., Pais, L. & Mónico, L. (2016). Historical landmarks of decent work. *European Journal of Applied Business and Management*, 2(1), 77-96. <https://doi.org/10.58869/EJABM>

Ferraro, T., dos Santos, N. R., Pais, L., & Moreira, J. (2017). Decent Work and Work Motivation in Lawyers: An empirical research. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(4), 192-200. DOI: 10.17652/rpot/2017.4.13908

Ferraro, T., dos Santos, N. R., Pais, L., Zappalà, S., Moreira, J. M. (2021). The Decent Work Questionnaire: Psychometric properties of the Italian version. *International Journal of Selection and Assessment*, 29, 293–302. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12328>

Ferraro, T., Pais, L. & dos Santos, N. R. (2015). Decent work: An aim for all, made by all. *International Journal of Social Sciences*, IV(3), 30-42. <https://doi.org/10.20472/SS2015.4.3.003>

Ferraro, T., Pais, L., dos Santos, N. R., & Moreira, J. M. (2018). The Decent Work Questionnaire: Development and validation in two samples of knowledge workers. *International Labour Review*, 157(2), 243–265. <https://doi.org/10.1111/ilr.12039>

Ferraro, T., Pais, L., dos Santos, N. R., Martinez-Tur, V. (2023). The Decent Work Questionnaire: adaptation and validation of the Spanish version. *Management Research*, 21(2), 167-193. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-07-2022-1330>

Graça, M., Pais, L., Mónico, L., Dos Santos, N. R., Ferraro, T., & Berger, R. (2021). Decent Work and Work Engagement: A Profile Study with Academic Personnel. *Applied Research in Quality of Life*, 16, 917–939. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09780-7>

Hasle, P., & Vang, J. (2021). Designing better interventions: insights from research on decent work. *Journal of Supply Chain Management*, 57(2), 58-70. <https://doi.org/10.1111/jscm.12261>

International Labour Office (1920). “Part XIII of the Peace Treaty”. In *The Labour Provisions of the Peace Treaties*. Geneve. https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1920/20B09_18_engl.pdf (Acesso: 14.03.2024).

International Labour Organization (1944). *ILO Declaration of Philadelphia: Declaration concerning the Aims and Purposes of the International Labour Organisation* (1944). General Conference of the International Labour Organization. <https://www.ilo.org/static/english/inwork/cb-policy-guide/declarationofPhiladelphia1944.pdf> (Acesso: 14.03.2024).

International Labour Organization (2008). *The Labour Principles of the United Nations Global Compact A Guide for Business*. https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Flabour%2Fthe_labour_principles_a_guide_for_business.pdf

International Labour Organization (2018). *Responding to globalization: The Decent Work Agenda*. <https://www.ilo.org/resource/article/responding-globalization-decent-work-agenda>

International Labour Organization (2024). *ILO Observatory on Artificial Intelligence and Work in the Digital Economy*. <https://www.ilo.org/artificial-intelligence-and-work-digital-economy#ai-impact>

Magalhães, A., dos Santos, N. R., & Pais, L. (2024). Human Resource Management Practices and decent Work in UN Global Compact: A Qualitative analysis of participants’ reports. *Social Sciences*, 13(1), 56. <https://doi.org/10.3390/socsci13010056>

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row Publishers.

Mazower, M. (2012). *Governing the World: The history of an idea (Part I)*. New York: Penguin Press.

Nourafkan, N.J., & Tanova, C. (2023). Employee perceptions of decent work: a systematic literature review of quantitative studies. *Current Psychology*, 42, 29772–29800. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04837-1>

Observatório Brasileiro de Inteligência Artificial (2024). *OBIA – História*. <https://obia.nic.br/s/historia>

OECD (2024). *International Migration Outlook 2024*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/50b0353e-en>.

Pereira, S. A., dos Santos, N. R., Pais, L., & Zappalà, S. (2021). Decent work in the Economy for the Common Good reports: A documentary analysis. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(1), 191-217. <https://doi.org/10.1108/QROM-02-2020-1896>

Pereira, S., dos Santos, N. R., & Pais, L. (2019). Decent work's contribution to the economy for the common good. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(3), 579-593. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1840>

Pereira, S., dos Santos, N. R., Pais, L., & Pereira, M. (2023). Decent Work and the effect of COVID-19 pandemic: a two-wave study. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 76(4), 1275-1283. <http://dx.doi.org/10.3233/WOR-220590>

Pereira, S., dos Santos, N. R., Pais, L., & Pereira, M. (2024). Organisational Values-based Interventions and Common Good: A Multiple Case Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 0(0). <http://dx.doi.org/10.1177/00218863241297705>

Rebelo, A. D., Verboom, D., dos Santos, N. R., & de Graaf, J. W. (2023). The impact of artificial intelligence on the tasks of mental healthcare workers: A scoping review. *Computers in Human Behavior: Artificial Humans*, 1(2). <https://doi.org/10.1016/j.chbah.2023.100008>

Rodgers, G. (Ed.). (1995). *New approaches to poverty analysis and policy - I: The poverty agenda and the ILO: Issues for research and action*. International Labour Organization (International Institute for Labour Studies).

Seubert, C., Hopfgartner, L., & Glaser, J. (2021). Living wages, decent work, and need satisfaction: an integrated perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(6), 808-823. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1966094>

Somavia, J. (1999). *Decent Work for All in a Global Economy: An ILO Perspective*, https://www.ilo.org/public/english/bureau/dgo/speeches/somavia/1999/seattle.htm#N_1

=

Soundararajan, V., Wilhelm, M. M., & Crane, A. (2021). Humanizing research on working conditions in supply chains: Building a path to decent work. *Journal of Supply Chain Management*, 57(2), 3-13. <https://doi.org/10.1111/jscm.12260>

Tetrick, L. E., Shore, L. M., McClurg, L. N., & Vandenberg, R. J. (2007). A model of union participation: The impact of perceived union support, union instrumentality, and union loyalty. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.820>

The Nobel Prize (1969). *The Nobel Peace Prize 1969*. <https://www.nobelprize.org/prizes/peace/1969/summary/>

United Nations (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf

United Nations (2017). *Universal Declaration of Human Rights*. <https://unric.org/pt/wp-content/uploads/sites/9/2019/07/Declara%C3%A7%C3%A3o-Universal-dos-Direitos-Humanos.pdf> (Acesso: 14.03.2024).

United Nations (2024). *The Sustainable Development Goals Report 2024*. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2024.pdf>

United Nations (2025). *The Ten Principles of the UN Global Compact*. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

Universidade NOVA de Lisboa (2022). *Observatório Social para a inteligência Artificial & dados digitais – Primeiro Ato*. <https://observatorioia.fcsh.unl.pt/?p=1>

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>

Verboom, A. D. R., Pais, L., Zijlstra, F. R. H., Oswald, F. L. & dos Santos, N. R. (2025). Perceptions of artificial intelligence in academic teaching and research: a qualitative study from AI experts and professors' perspectives. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. <https://doi.org/10.1186/s41239-025-00546-w>