



ORDEM
DOS
PSICÓLOGOS

CONTRIBUTO CIENTÍFICO OPP

Livro Verde do Futuro do Trabalho

Contributo Científico OPP para o Livro Verde do Futuro do Trabalho, publicado pela Ordem dos Psicólogos Portugueses.

A informação que consta deste documento, elaborado em Maio de 2021, e na qual ele se baseia foi obtida a partir de fontes que os autores consideram fiáveis. Esta publicação ou partes dela podem ser reproduzidas, copiadas ou transmitidas com fins não comerciais, desde que o trabalho seja adequadamente citado, conforme indicado abaixo.

Sugestão de citação: Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021). Contributo Científico OPP para o Livro Verde do Futuro do Trabalho. Lisboa.

Para mais esclarecimentos contacte Ciência e Prática Psicológicas:

andresa.oliveira@ordemdospsicologos.pt

Ordem dos Psicólogos Portugueses Av. Fontes Pereira de Melo 19 D 1050-116 Lisboa T: +351 213 400 250
Tlm: +351 962 703 815 www.ordemdospsicologos.pt

ÍNDICE

Sumário Executivo

Introdução

1. Saúde Psicológica e Bem-Estar – Condições Base para o Futuro do Trabalho

1.1 Locais de Trabalho Saudáveis

1.2 Os Riscos Psicossociais enquanto Problema de Saúde Pública

1.2.1 Stresse Laboral

1.2.2 Violência Laboral

1.3 O Impacto e o Custo dos Riscos Psicossociais no Trabalho

1.4 O Impacto e o Retorno do Investimento na Prevenção de Riscos Psicossociais, Intervenção nas Lideranças e Práticas de Gestão e Promoção da Saúde Psicológica no Trabalho

1.5 Recomendações

2. Modelos de Trabalho Sustentáveis – Outras Condições Essenciais ao Futuro do Trabalho

2.1. Modelos Híbridos de Trabalho Presencial e Teletrabalho

2.1.1. Recomendações

2.2. Inclusão, Igualdade e Diversidade no Local de Trabalho

2.2.1. Recomendações

2.3. Utilização da Tecnologia e Cibersegurança

2.3.1. Recomendações

2.4. Desenvolvimento de Competências Facilitadoras ao Longo da Vida e da Carreira

2.4.1. Recomendações

2.5. Integração e Mobilidade Internacional

2.5.1. Recomendações

Conclusão

Recursos Bibliográficos

Sumário Executivo

Na discussão do futuro do trabalho e das organizações é inevitável reflectir sobre a necessidade estratégica de **valorização das pessoas, da sua Saúde e do seu Bem-Estar** como forma de **prevenir os Riscos Psicossociais e garantir a sustentabilidade**.

Os desafios do presente e do futuro implicam que as organizações invistam na **prevenção dos Riscos Psicossociais**, nomeadamente através da **promoção de competências facilitadoras** para a **mudança das práticas de gestão e de liderança**, no sentido da criação de **comportamentos e culturas organizacionais de saúde e segurança**.

O **papel da Ciência Psicológica, dos Psicólogos e Psicólogas, é indispensável** na construção das condições essenciais para as organizações e as políticas públicas do futuro do trabalho. Baseados na evidência científica podem avaliar e prevenir os Riscos Psicossociais, intervir no desenvolvimento de lideranças e práticas de gestão eficazes, e promover a Saúde Psicológica e o Bem-Estar em contexto laboral - fundamentais para o **desenvolvimento económico sustentável, a coesão social, a produtividade e a qualidade de vida dos cidadãos**.

Neste sentido, e reforçando o propósito de construção de uma Agenda para a Prevenção e o Desenvolvimento das Pessoas, propomos um conjunto de **recomendações**, entre as quais sublinhamos as seguintes: alargar o número de Psicólogos do Trabalho a desenvolver a sua prática profissional nas organizações; desenvolver e implementar planos de avaliação, intervenção e prevenção dos Riscos Psicossociais (que, defendemos, devem tornar-se obrigatórios por lei, bem como a criação da figura do Psicólogo do Trabalho); implementar acções e estratégias de promoção da Saúde Psicológica e do bem-estar nos locais de trabalho; investir na construção de culturas organizacionais saudáveis através do desenvolvimento das práticas de gestão das lideranças e das suas competências facilitadoras (não só em contexto laboral, mas nos diferentes contextos de vida ao longo do ciclo de vida – por exemplo, desenvolvimento de competências socioemocionais nas escolas e no ensino superior); criar condições para a adaptação a modelos híbridos de trabalho; e garantir a inclusão, a igualdade e a diversidade no local de trabalho.

Contributo Científico OPP

Livro Verde do Futuro do Trabalho

Introdução

O presente documento surge na sequência da discussão pública a propósito do Livro Verde do Futuro do Trabalho, elaborado no âmbito do Programa do XXII Governo Constitucional, documento que visa mapear as principais áreas de problematização, as implicações económicas e sociais das transformações em curso, e identificar linhas de reflexão para as políticas públicas na área do trabalho.

A OPP é uma associação pública profissional que representa e regulamenta a prática dos profissionais de Psicologia que exercem a profissão de Psicólogo em Portugal (de acordo com a Lei nº 57/2008, de 4 de Setembro, com as alterações da Lei nº 138/2015, de 7 de Setembro). É missão da OPP exercer o controlo do exercício e acesso à profissão de Psicóloga e Psicólogo, bem como elaborar as respectivas normas técnicas e deontológicas e exercer o poder disciplinar sobre os seus membros. As atribuições da OPP incluem ainda defender os interesses gerais da profissão e dos utentes dos serviços de Psicologia; prestar serviços aos membros em relação à informação e formação profissional; colaborar com as demais entidades da administração pública na prossecução de fins de interesse público relacionados com a profissão; participar na elaboração da legislação que diga respeito à profissão e nos processos oficiais de acreditação e na avaliação dos cursos que dão acesso à profissão.

Neste sentido, a OPP julga pertinente oferecer um contributo para a reflexão e o debate sobre as questões relativas ao futuro do trabalho, nomeadamente no que diz respeito à construção de Locais de Trabalho Saudáveis que priorizem a Saúde Psicológica e o Bem-Estar, sublinhando a importância e as vantagens da intervenção psicológica e dos Psicólogos e Psicólogas neste âmbito.

No momento em que se discute o futuro do trabalho e das organizações é inevitável mencionar a **necessidade estratégica de valorização das pessoas, da sua Saúde e do seu Bem-Estar como forma de prevenir os riscos psicossociais e garantir a sustentabilidade**. Para enfrentar os desafios da actualidade **as organizações devem investir na prevenção e na promoção de competências facilitadoras e comportamentos ajustados a uma cultura de saúde e segurança nos locais de trabalho**.

Ao longo deste documento analisamos algumas das **condições que consideramos serem essenciais para as organizações e para a construção de políticas públicas do futuro do trabalho, tendo a conta a evidência científica**. A Saúde Psicológica e o Bem-Estar de trabalhadores e trabalhadoras, a avaliação e intervenção nos riscos psicossociais, os modelos híbridos de trabalho presencial e teletrabalho, o respeito pela inclusão/igualdade/diversidade nos locais de trabalho, a utilização da tecnologia e a cibersegurança, bem como o desenvolvimento de competências facilitadoras ao longo da vida e da carreira. Para cada uma delas propomos um conjunto de **recomendações**.

1. Saúde Psicológica e Bem-Estar – Condições Base para o Futuro do Trabalho

Um dos principais desafios que Portugal enfrenta no que concerne ao trabalho diz respeito à **Saúde Psicológica e ao Bem-Estar nos Locais de Trabalho**. A falta de Saúde Psicológica e o stresse no trabalho não têm apenas um **custo humano enorme**, mas também um **impacto imenso na sociedade e na economia**. O Estado e os empregadores perdem milhares de milhões de euros porque os colaboradores são menos produtivos, menos eficientes ou estão ausentes por motivo de doença (OPP, 2020b).

Neste sentido, **o futuro passa imperiosamente pelo investimento na construção de Locais de Trabalho Saudáveis**, nomeadamente através da avaliação e intervenção nos Riscos Psicossociais que afectam o trabalho e os trabalhadores/as (particularmente o stresse e a violência laboral).

1.1 Locais de Trabalho Saudáveis

De acordo com a Organização Mundial de Saúde um **Local de Trabalho Saudável** é aquele em que todos os membros da organização (empregadores, gestores e trabalhadores) cooperam com vista ao melhoramento contínuo dos processos de protecção e promoção da saúde, da segurança e do bem-estar. Cada vez mais, as condições de vida e o bem-estar no trabalho não são influenciadas apenas pela segurança e pela Saúde nos locais de trabalho, mas também por **factores psicossociais**, como as relações interpessoais ou a organização do trabalho, por exemplo.

Simultaneamente, na realidade actual e futura, cada vez mais as empresas e as organizações dependem de trabalhadores que funcionem ao seu mais alto nível, que se envolvam e se entusiasmem com o trabalho, gerando ideias criativas e inovadoras que permitam às empresas e organizações manterem-se activas num mercado muito competitivo.

No entanto, as **mudanças** ocorridas **no mundo do trabalho**, nomeadamente, as transformações socioeconómicas, o aumento do desemprego, o aumento da incerteza e da instabilidade laboral, os contractos precários, o aumento da carga e do ritmo de trabalho, a insegurança causada pela imprevisibilidade das mudanças e reestruturações nas empresas, entre outros, estão associadas ao aumento dos **riscos psicossociais** com um **forte impacto na Saúde Física e Mental** dos colaboradores das diferentes organizações. A estes factores, associam-se ainda outros, frequentemente encontrados nas organizações, tais como a falta de autonomia e reconhecimento que são dados aos trabalhadores, poucas oportunidades de desenvolvimento e de suporte social.

Enquanto os riscos para a Saúde Física associados a más condições de trabalho estão cada vez mais controlados e são cada vez melhor geridos, os **riscos psicossociais e problemas de Saúde Psicológica** traduzem-se actualmente num conjunto de **consequências nefastas** quer **para o trabalhador** quer **para o empregador e as organizações** (absentismo, presentismo, diminuição da produtividade e da qualidade do trabalho, conflitos e degradação do clima de trabalho).

Neste sentido, consideramos o **problema dos Riscos Psicossociais como um problema de Saúde Pública**, mais do que um problema de concertação social.

1.2 Os Riscos Psicossociais enquanto Problema de Saúde Pública

Os **riscos psicossociais** constituem, actualmente, uma das **maiores ameaças à Saúde Física e Mental dos trabalhadores e trabalhadoras**, ao **bom funcionamento e produtividade das organizações** (sejam elas públicas ou privadas). Estes, correspondem aos aspectos da organização, da gestão e dos contextos sociais e ambientais relativos ao trabalho que têm potenciais efeitos negativos do ponto de vista psicossocial.

Dentre estes riscos, em termos gerais, é possível enumerar o stress ocupacional, o assédio (moral e sexual), a violência no trabalho, o *burnout*, a adição ao trabalho, a fadiga e carga mental no trabalho, assim como o trabalho emocional.

Mais especificamente, os **Riscos Psicossociais** com maior impacto na Saúde Física e Mental dos colaboradores das diferentes organizações estão:

- **Relacionados com as tarefas laborais:** o conteúdo do trabalho não tem significado e não permite ao colaborador aplicar os seus conhecimentos e competências; a carga de trabalho é superior à capacidade do colaborador ou, pelo contrário, muito inferior; falta de autonomia e controlo sobre as tarefas e a organização do trabalho; grau elevado de automatização e repetição das tarefas; realização de tarefas perigosas;
- **Relacionados com a organização do trabalho:** horários de trabalho contínuos e excessivos (superiores a 8 horas diárias); horários por turnos; existência de poucas pausas para descanso e de curta duração (mais de cinco horas de trabalho consecutivo); exigências superiores contraditórias;
- **Relacionados com a estrutura da organização:** indefinição das funções e papel do colaborador; falta de comunicação interna; conflitos e má relação entre os colaboradores e os diferentes departamentos da organização; falta de oportunidades de promoção e desenvolvimento profissional; baixo nível ou inexistência de recompensas ou compensações;
- **Outros:** imagem social negativa da organização; grande distância entre a morada do colaborador e o local de trabalho; incerteza acerca do futuro do posto de trabalho; ambiente laboral de conflito; falta de apoio das lideranças e dos colegas; assédio e violência; dificuldade em conciliar os compromissos laborais e familiares; stress ocupacional.

Actualmente, têm ganho particular relevância os riscos psicossociais associados à **ausência de fronteiras entre o trabalho e o lazer**, assim como a **dificuldade em equilibrar a vida pessoal, familiar e profissional**.

É de notar que **os empregados a tempo inteiro em Portugal trabalham mais horas do que a média europeia**. No que toca a horas semanais habitualmente trabalhadas, o registo era dos mais elevados em 2016, atingindo **41,1**. De acordo com a Eurofound, este é o **quinto valor mais alto entre 29 países**, contando estados-membros e Noruega. E **ultrapassa em mais de hora e meia o negociado em contratação colectiva**. E **que, de acordo com a 1.ª edição do Observatório Europeu da Mobilidade, os portugueses gastam, em média, 8h11 em transportes nas áreas metropolitanas, para irem trabalhar, durante os dias úteis**.

A existência destes ou de outros **Riscos Psicossociais** pode contribuir para o desenvolvimento de **problemas de Saúde Psicológica no trabalho**. É frequente presumir-se que os problemas de Saúde Psicológica dos colaboradores se desenvolvem fora do local de trabalho. No entanto, um Local de Trabalho pouco saudável causa níveis consideráveis de **stress** que exacerbam ou provocam o desenvolvimento de problemas de Saúde Psicológica.

1.2.1 Stresse Laboral

O **stress no trabalho** (ou **stress ocupacional**) ocorre quando alguém sente que as exigências do seu papel profissional são maiores do que as suas capacidades e recursos para realizar o trabalho. Também é possível experienciar stress ocupacional quando, pelo contrário, as exigências e expectativas sobre o desempenho são poucas ou nenhuma.

Diversas situações podem provocar stress no trabalho. Por exemplo, ter demasiadas tarefas para realizar num curto espaço de tempo ou não ter nada para fazer; trabalhar por turnos; ter pouco controlo sobre as tarefas e a forma de as realizar; trabalhar com más condições – muito barulho, pouca luz, equipamento ou mobiliário desadequado ou perigoso; sentir pouco apoio por parte gestão ou ter conflitos com os superiores hierárquicos; antecipar poucas expectativas de crescimento, promoção ou aumento de salário; ter medo de ser despedido; dificuldade em equilibrar a vida profissional com a vida familiar ou más relações com os colegas de trabalho.

O **stress** e os **problemas de Saúde Psicológica** podem afectar a forma como os colaboradores sentem, pensam e agem, interferindo na sua capacidade de realizar algumas tarefas ou manter relações com os outros, por exemplo. Existem diferentes graus de gravidade e tipos de problemas de Saúde Psicológica. Alguns dos mais conhecidos e mais comuns entre os colaboradores das diversas organizações são a Depressão, a Ansiedade e o Stresse. Por exemplo, Angerer et al. (2017) realizaram uma revisão sistemática de estudos concluindo que entre colaboradores que faziam turnos nocturnos o risco de depressão aumentava 42%.

Os impactos do stress e dos problemas de Saúde Psicológica sentem-se também ao nível da **Saúde Física** e da **mortalidade**. Por exemplo, exigências laborais elevadas aumentam a probabilidade de diagnóstico de uma doença física em 35% e longas horas de trabalho aumentam a mortalidade em quase 20% (Goh, Pfeffer & Zenius, 2015). A **depressão** constitui um factor de risco para todas as grandes causas de morte relacionadas com doenças físicas: no geral, está associada a um **aumento da mortalidade em 50%**. Segundo o Programa Nacional para as Doenças Cérebro-Cardiovasculares (2017), quase **30% dos óbitos** em Portugal devem-se a **doenças cardiovasculares**, para as quais o stress é um dos grandes factores de risco,

mantendo-se inalterada, há 5 anos, a mortalidade por Doença Isquémica Cardíaca com um agravamento da mortalidade prematura, abaixo dos 70 anos.

Em Portugal, são as **lesões músculo-esqueléticas** as doenças profissionais com maior incidência, apresentando uma percentagem de ocorrência superior à média da União Europeia (66,3% vs 59%). Segundo a OMS as perturbações músculo-esqueléticas são responsáveis por mais de 10% de todos os anos perdidos por invalidez.

Desta forma, os riscos psicossociais traduzem-se num conjunto de **consequências nefastas** quer **para os colaboradores** (sofrimento pessoal e familiar; doenças físicas, como as dores musculares e articulares, dores de cabeça, problemas cardiovasculares ou hipertensão; doenças mentais, como a depressão ou o burnout; perda de salário e gastos de saúde adicionais) quer **para o empregador e as organizações** (absentismo, presentismo, diminuição da produtividade e da qualidade do trabalho, conflitos, violência e degradação do clima de trabalho, necessidade de substituir os colaboradores, custos com despesas de saúde). A **sociedade** suporta igualmente custos com a saúde e o impacto económico da diminuição da produtividade.

A título de exemplo, a OPP alertou o regulador, Banco de Portugal, para o impacto negativo do stress e dos problemas de Saúde Psicológica, e dos erros e enviesamentos acrescidos que podem provocar, especificamente, nas **instituições bancárias e nas suas lideranças**, dadas as possíveis repercussões sistémicas, com prejuízo financeiro para todos os contribuintes e o potencial destruturador na vida dos cidadãos portugueses.

1.2.2 Violência Laboral

Dentre os riscos psicossociais a violência no trabalho ocupa igualmente um lugar de destaque, constituindo um problema de Saúde Pública, que afecta a integridade física e emocional das vítimas, com consequências nefastas não só para a própria vítima, mas também para a organização e a sociedade.

A **violência no local de trabalho** corresponde a um incidente em que **alguém é abusado, ameaçado ou agredido em circunstâncias relacionadas com o seu trabalho**. Este tipo de violência inclui diferentes tipos de comportamento que criam riscos para a segurança e a saúde. Por exemplo, morder, arranhar, cuspir, bater, esmurrar, empurrar, agarrar ou atirar objectos; qualquer forma de contacto físico indecente; ou comportamentos intimidatórios que criam medo de violência.

Mas **também pode ser psicológica**, quando existem actos verbais ou não verbais, isolados ou repetidos, utilizados de forma intencional para causar dano e sofrimento psicológico. Comportamentos de violência emocional e psicológica incluem chamar nomes, desprezar, menosprezar, criticar, insultar, humilhar, envergonhar publicamente, ameaçar ou manipular. **E ainda sexual**, como é o caso do **assédio sexual em contexto laboral**, que corresponde a quaisquer comportamentos ou palavras, indesejadas e com uma conotação sexual, que constroem ou perturbam a pessoa, afectam a sua integridade física ou psicológica ou criam um ambiente intimidatório, hostil, humilhante e desestabilizador.

A violência laboral pode ter **impactos significativos a curto e a longo prazo na saúde física** (por exemplo, fadiga crónica, perturbações do sono, exaustão, dores de cabeça, problemas gastrointestinais) e **psicológica** (por exemplo, ansiedade, depressão, perturbação de stresse pós-traumático, medo de regressar ao trabalho, diminuição da auto-estima, satisfação com a vida e bem-estar) dos trabalhadores. Pode ainda ter **custos económicos significativos** para os trabalhadores, a organização e a comunidade (nomeadamente no que concerne à perda de produtividade e de motivação para o trabalho, aumento do absentismo e presentismo).

É ainda de notar que **a violência laboral não afecta apenas a vítima, mas também quem testemunha o acto de violência** (física, psicológica ou sexual).

1.3 O Impacto e o Custo dos Riscos Psicossociais no Trabalho

A investigação demonstra amplamente os **efeitos adversos dos problemas de Saúde Psicológica e do stresse ocupacional para as organizações** nomeadamente no que diz respeito:

- **À diminuição da motivação, desempenho e produtividade;** do **compromisso** dos colaboradores com a organização e o trabalho; da **imagem e reputação** positivas da organização.
- **Ao aumento do absentismo, presentismo e dos custos de saúde.**
- **Ao aumento dos conflitos no trabalho** (os colaboradores perdem, em média, um dia por mês a lidar com estes conflitos), dos **acidentes** por erro humano, da **rotatividade** dos colaboradores e **intenção de sair** da organização.

Na **Europa, 25% dos trabalhadores** dizem experienciar **stresse ocupacional** durante todo ou a maior parte do tempo em que trabalham. Uma proporção semelhante reporta que **o trabalho afecta a sua saúde negativamente** (EU-OSHA & Eurofound, 2014). Um estudo publicado em 2013 – *European Opinion Poll on Occupational Safety and Health* – revela que **“Portugal está classificado como o terceiro país europeu com a maior proporção de trabalhadores que diz que o stresse relacionado com o trabalho é “muito comum” (28%), quase o dobro da média na Europa (16%)”**. E desde os anos 2000 que os relatórios da EU-OSHA sugerem que entre **50% a 60% de todos os dias de trabalho perdidos estejam relacionados com o stress laboral** (Leka & Jain, s.d.).

Um estudo global divulgado pelo centro de investigação Yellowbrick revelou que **53% dos millenials já faltaram ao trabalho por situações de burnout**. Foram entrevistados adultos entre os 23 e os 38 anos, 96% dos quais revelou que o burnout afecta o seu dia-a-dia; 60% sente exaustão física diariamente ou múltiplas vezes durante a semana e 57% exaustão mental.

De acordo com o Mental Health at Work Report (2017), **três em cada cinco colaboradores (60%) experienciaram problemas de Saúde Psicológica no ano anterior devido ao trabalho**. Quase

um terço (31%) foi diagnosticado com um problema de Saúde Psicológica, sendo a Depressão e a Ansiedade os diagnósticos mais comuns.

A maior parte dos **riscos psicossociais**, que põem em causa e geram riscos para a Saúde Psicológica, relacionam-se com o **tipo de tarefas que os trabalhadores executam** e com a **intensidade do trabalho**. Sendo que sabemos que, por exemplo, em Portugal, a percentagem de empregos que envolvem tarefas monótonas aproxima-se dos 60% – percentagem superior à média europeia, que é inferior a 50%. Por seu lado, a intensidade do trabalho é associada com resultados negativos de saúde e de bem-estar, especialmente o **stress ocupacional** (EU-OSHA & Eurofound, 2014).

De acordo um Inquérito Europeu a Empresas (ESENER-2, EU-OSHA, 2015), os riscos psicossociais e a Saúde Psicológica constituem uma preocupação da maior parte das empresas europeias: quase 80% dos gestores mostram-se preocupados com o stress ocupacional, por exemplo. No entanto, apesar disso, **menos de um terço das empresas tinham procedimentos para lidar com estes riscos**. Infelizmente, **em Portugal, pouco mais de 10%** das empresas possuíam procedimentos para lidar com os riscos psicossociais (por exemplo, o stress ocupacional e a violência relacionada com o local de trabalho) em contexto laboral. Em países como o UK ou a Irlanda esta percentagem atingia ou ultrapassava os 80%.

Face a esta realidade, têm sido realizados alguns estudos sobre **o custo económico do Stress e dos problemas de Saúde Psicológica**:

- A EU-OSHA (2014) reporta que o custo total dos **problemas de Saúde Psicológica na Europa** corresponde a 240 mil milhões de euros por ano, sendo que, destes, **136 mil milhões de euros** por ano se devem aos **custos da redução da produtividade** (incluindo o absentismo).
- Recentemente, Farber e Stevenson (2017) estimaram que os **problemas de Saúde Psicológica** representam, no Reino Unido, um **custo anual para os empregadores** que varia entre **€37.3 mil milhões e €47.4 mil milhões** (sendo que metade deste custo é atribuível ao Presentismo). O **custo para o Estado** varia entre **€27.1 mil milhões e €30.5 mil milhões** (incluindo os custos com benefícios, diminuição da receita e custos do SNS). O custo da falta de Saúde Psicológica **para a economia como um todo** é estimado como sendo superior à soma destes e varia entre **€83.6 mil milhões e €111.8 mil milhões** por ano.

Como é visível, os **custos dos problemas de saúde psicológica no trabalho** para os indivíduos, as organizações e a sociedade são enormes. Para os **indivíduos** incluem a perda de salário e os gastos adicionais com consultas e tratamentos médicos. Para os **empregadores** incluem custos indirectos, como o absentismo, o presentismo, a reforma antecipada, a necessidade de substituir os trabalhadores e a redução da produtividade. A **sociedade** suporta os custos com a saúde e o impacto económico da diminuição da produtividade.

Os custos directos parecem representar apenas 30% do total de custos associados à falta de Saúde Psicológica dos trabalhadores, enquanto os **custos indirectos** representam 70% (Loeppke et al., 2009). Sendo que, um dos principais **custos indirectos dos problemas de saúde psicológica** é o da **perda de produtividade**, devida ao **absentismo laboral** ou ao **presentismo** (MHPG, 2012).

O **absentismo** corresponde à ausência intencional e/ou habitual do trabalhador. Embora seja esperado um determinado número de faltas anuais por trabalhador, um número excessivo de ausências pode significar a diminuição da produtividade e traduzir-se num **efeito negativo** nas finanças de uma organização, mas não só. Por exemplo, a qualidade do serviço ou produtos pode diminuir devido à fadiga ou défice de trabalhadores; os trabalhadores que têm que fazer trabalho extra para cobrir as ausências podem sentir-se insatisfeitos e desmotivados; trabalhadores sem a formação necessária podem ter de substituir os trabalhadores em falta.

Em 2015, o sexto Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho (IECT) entrevistou quase 44 000 trabalhadores em 35 países europeus, incluindo Portugal. Algumas das principais conclusões referem que um terço dos trabalhadores na EU trabalha com prazos apertados e a um ritmo acelerado; um trabalhador em cada cinco trabalha no seu tempo livre, várias vezes por mês, para atender às exigências do trabalho. De acordo com a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Trabalho, que conduziu este Inquérito, as **situações de stress ou burnout** são responsáveis por **50% a 60% do absentismo laboral** nas empresas europeias.

O **presentismo** corresponde à perda de produtividade que ocorre quando os trabalhadores vão para o seu local de emprego, mas funcionam abaixo das suas capacidades devido a doença física ou mental (Johns, 2010).

De acordo com o quinto Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho mais de um terço dos respondentes vai trabalhar mesmo estando doente.

Em 2020, a OPP estimou que a **perda de produtividade** devida ao absentismo e ao presentismo causados por Stress e problemas de Saúde Psicológica **pode custar às empresas portuguesas até €3,2 mil milhões por ano** (o equivalente ao que o governo espera receber este ano em taxas, multas e outras penalidades e três vezes mais do que custou a Ponte Vasco da Gama), uma vez que se estima que, em Portugal, **os trabalhadores faltem, devido ao Stress e a problemas de Saúde Psicológica até 6,2 dias por ano e o presentismo possa ir até 12,4 dias**.

Este cálculo refere-se apenas a custos directos, os custos indirectos dos Riscos Psicossociais e problemas de Saúde Psicológica no trabalho não estão contabilizados. Para além disso, a investigação demonstra ainda, amplamente, **outros efeitos adversos** do Stress e dos problemas de Saúde Psicológica para as organizações, igualmente não contabilizados nestes cálculos e que lhes acresceriam, nomeadamente, o aumento de **erros e acidentes** por erro humano, assim como o aumento dos **conflitos laborais**, da **rotatividade** e **intenção de sair** da organização. E, por outro lado, a diminuição da motivação e compromisso dos colaboradores e da **imagem e reputação** positivas da organização. Haveria ainda que contabilizar o impacto do stress e dos problemas de Saúde Psicológica ao nível da **Saúde Física** e da **mortalidade**. Sabemos, por

exemplo, que exigências laborais elevadas aumentam a probabilidade de diagnóstico de uma doença física em 35% e que longas horas de trabalho aumentam a mortalidade em quase 20%.

No entanto, a **prevenção e a promoção da Saúde Psicológica e do bem-estar nas empresas portuguesas** podem reduzir as perdas de produtividade pelo menos em 30% e, portanto, resultar numa **poupança de cerca de mil milhões de euros por ano**.

1.4 O Impacto e o Retorno do Investimento na Prevenção de Riscos Psicossociais, Intervenção nas Lideranças e Práticas de Gestão e Promoção da Saúde Psicológica no Trabalho

As evidências científicas comprovam que realizar acções para **prevenir os Riscos Psicossociais, intervir nas lideranças e práticas de gestão e promover a Saúde Psicológica no Local de Trabalho** pode não só reduzir os custos, mas também traduzir-se num conjunto de benefícios:

- A Saúde organizacional está associada a um **desempenho financeiro mais forte** – cerca de **2,2 vezes superior à média** (Keller & Price, 2011);
- Os custos das intervenções de promoção da Saúde Mental no trabalho, geralmente, são claramente ultrapassados pelos ganhos na redução do absentismo e melhoria da produtividade. Existem investigações sobre intervenções custo-efectivas que promovem a Saúde Psicológica no trabalho que sugerem um retorno do investimento de mais de **€9 por cada €1 gasto** (Knaap et al., 2011). Matrix (2013) estimou que os benefícios económicos gerados por programas de promoção da Saúde Psicológica no trabalho, durante um ano, podem variar entre **€0.81 e €13.62 por cada €1** gasto nesses programas.
- A investigação demonstra, consistentemente, que quando os colaboradores se sentem apoiados e valorizados, tendem a apresentar **níveis mais elevados de bem-estar**; níveis mais elevados de **desempenho, concentração e motivação**; níveis mais elevados de **envolvimento e compromisso** com os objectivos da organização;
- **Diminuição dos problemas (e custos) de Saúde Física** associados com o Stresse Ocupacional, como as doenças cardíacas, as dores nas costas, as dores de cabeça, as perturbações gastrointestinais;
- **Diminuição dos problemas (e custos) de Saúde Psicológica** associados com o Stresse Ocupacional, como a Depressão, a Ansiedade, a perda de concentração e a dificuldade em tomar decisões;
- **Diminuição dos conflitos laborais e da violência no local de trabalho**, assim como aumento das relações e clima positivo laborais.

- No caso das pessoas que experienciam um problema de Saúde Psicológica manter-se a trabalhar com o apoio da organização pode ajudar a construir a auto-estima, confiança, competências de *coping* e promover a **inclusão social**. Ao mesmo tempo a organização retém competências e experiência valiosa, **evitando custos de formação e contratação** de novos colaboradores.

Outros dados, por exemplo, os provenientes da experiência empírica de **Dan Ariely**, com a sua empresa Irrational Capital, contribuem para comprovar que as organizações que se focam no envolvimento e no bem-estar dos seus colaboradores têm níveis mais elevados de bem-estar, mas também de produtividade e desempenho – individualmente e organizacional. Quando Ariely e a sua equipa seleccionam as acções em que investem, não olham para os dados financeiros, mas usam métricas alinhadas com a motivação e o envolvimento dos colaboradores. Os resultados demonstram que, nos últimos 5 anos, o Índice de Motivação Clara da Irrational Capital (que tem como objectivo acompanhar um conjunto de médias e grandes empresas, cujos colaboradores exibem certos padrões de comportamento e motivação, acreditando-se que estes prevêem futuros retornos excedentes) aumentou mais de 100%, comparando com pouco mais de 50% no S&P 500.

Tendo em conta a realidade descrita, **é imprescindível que as organizações avaliem os riscos psicossociais e adoptem medidas que permitam preveni-los**. Simultaneamente, as organizações revelam-se como um dos principais contextos para a **promoção do bem estar e da Saúde Psicológica**, que pode traduzir-se em inúmeros benefícios, não só para os trabalhadores, mas também para os empregadores (por exemplo, aumento do compromisso, da motivação e satisfação com o trabalho; aumento da produtividade; menos tempo de trabalho perdido devido ao absentismo e respectiva redução de custos). Como, aliás, **é já recomendado internacionalmente**. Por exemplo, a **OECD (2019) recomenda a promoção e até a imposição da avaliação dos riscos psicossociais e da sua prevenção nos locais de trabalho**, assim como medidas de intervenção nos problemas de Saúde Psicológica no trabalho e de promoção da Saúde e do bem-estar no trabalho.

1.5 Recomendações

Considerando que os Psicólogos do Trabalho actuam em organizações públicas e privadas, de qualquer sector de actividade; que aplicam o conhecimento psicológico ao contexto laboral, intervindo a quer a nível organizacional, quer a nível individual, com o objectivo geral de melhorar o desempenho e a satisfação individuais e organizacionais e contribuindo para a construção de Locais de Trabalho Saudáveis; que quer no que diz respeito à prevenção e à intervenção nos riscos psicossociais, quer no que diz respeito à promoção do bem-estar e da Saúde Psicológica, **o Psicólogo do Trabalho desempenha um papel central na Saúde Ocupacional, no presente e no futuro do trabalho**.

Prevenir os riscos psicossociais e promover mudanças culturais e o desenvolvimento organizacional para o trabalho do futuro e a construção de locais de trabalho saudáveis passa pela intervenção dos Psicólogos e Psicólogas no desenho e implementação de práticas de

gestão e de liderança baseadas em evidências, integradas em programas estratégicos promotores de competências facilitadoras dos trabalhadores, líderes e da organização.

Nesse sentido, no presente e no futuro, as organizações devem:

- **Alargar o número de Psicólogos do Trabalho a desenvolver a sua prática profissional nas organizações.** Em contexto organizacional, o Psicólogo deve ser o principal actor na avaliação de riscos psicossociais e na realização de acções de prevenção e intervenção nesses riscos, as organizações devem garantir o acesso a serviços de Psicologia (integrando um ou mais psicólogos nos seus quadros ou acedendo a serviços de Psicologia prestados por entidades externas à organização). O Guia Técnico nº 3, do Programa Nacional de Saúde Ocupacional, recomenda a inclusão de Psicólogos nas equipas de Saúde Ocupacional responsáveis pela vigilância da Saúde dos trabalhadores expostos a factores de risco psicossocial no local de trabalho.
- **Recolher, regularmente e de forma sistematizada, utilizando ferramentas de avaliação dos Riscos Psicossociais, informação que permita caracterizar o ambiente psicossocial (ex: violência no trabalho), a Saúde (física e psicológica) e o bem-estar no local de trabalho.** Estes indicadores devem ser partilhados com os colaboradores e utilizados, de modo independente e autónomo para, de forma participativa, gerar medidas de promoção da segurança, saúde e bem-estar no local de trabalho.
- **Desenvolver e implementar Planos de Prevenção e Intervenção nos Riscos Psicossociais** (por exemplo, acções no âmbito do stresse ocupacional, violência, assédio ou conflitos; acções para a melhoria da integração psicossocial dos colaboradores, para o seu desenvolvimento profissional e pessoal ou estimulação do seu potencial criativo.
- **Desenvolver e implementar acções e estratégias de promoção da Saúde Psicológica e do bem-estar no local de trabalho** (por exemplo, uma comunicação interna que facilite o processo de feedback e transparência ou o desenvolvimento das lideranças) e medidas de apoio à parentalidade e ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar (em alinhamento com o Programa para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar – 3 em Linha – proposto pelo Governo).
- **Investir na construção de culturas organizacionais saudáveis através do desenvolvimento das práticas de gestão das lideranças e das suas competências facilitadoras.** A implementação de programas de promoção de lideranças e práticas de gestão eficazes, baseadas em evidências da ciência psicológica, capacita os líderes para uma liderança mais activa, uma visão organizacional com propósito, a comunicação interpessoal e o trabalho em equipa, bem como capacidades de promoção da inovação, criatividade, autonomia e bem-estar dos trabalhadores. O comportamento dos líderes é fundamental para a construção de climas e culturas organizacionais saudáveis e favorecedores da produtividade (Seppala & Cameron, 2015; Bubb & Daly, 2020; World Economic Forum, 2020)

- **Desenvolver Planos de Acção que incluam a criação de políticas e procedimentos internos específicos** para situações de violência laboral, que sejam participadas pelos profissionais e façam parte da promoção de uma cultura de tolerância zero à violência. Assim, como estratégias de (re)avaliação contínua do Plano de Acção.
- **Disponibilizar oportunidades de formação sobre Riscos Psicossociais, Saúde e bem-estar no local de trabalho.** Por exemplo, no caso da violência laboral estas oportunidades devem incluir uma atenção particular a técnicas que evitem a escalada do conflito; estratégias para lidar com pessoas potencialmente agressivas e violentas; informação sobre a política de prevenção da violência no local de trabalho; factores de risco para as agressões; plano de acção para resposta a situações violentas, incluindo procedimentos de emergência; assim como comportamentos de autodefesa quando adequado. Junto dos líderes devem ser promovidas competências facilitadoras, como a capacidade de resolução de problemas complexos, liderança e influência social, flexibilidade e competências socioemocionais.

O futuro do trabalho passa ainda por alterações legislativas:

- Num contexto de protecção da Saúde Pública, defendemos a alteração da legislação de higiene, segurança e saúde no trabalho, tornando obrigatória a avaliação dos riscos psicossociais e a realização de Planos de Prevenção dos Riscos Psicossociais, bem como a criação da figura do Psicólogo do Trabalho (que à semelhança dos Enfermeiros e Médicos do Trabalho assumiria a responsabilidade da avaliação dos riscos psicossociais e do bem-estar, no âmbito da vigilância da Saúde), de modo à promoção de condições para a redução dos Riscos Psicossociais no contexto do trabalho e para a promoção de “Locais de Trabalho Saudáveis”.
- Investimento prioritário de verbas deve ser reescrito para priorizar a alocação de recursos que permitam aos diversos serviços públicos (nomeadamente os susceptíveis a nível mais elevado de Riscos Psicossociais – forças de segurança, saúde e educação), investirem em Avaliação de Riscos Psicossociais e em Planos de Prevenção de Riscos Psicossociais.

Para mais informação sobre estas matérias, é possível consultar o site [+ Produtividade](#) e os documentos [Proposta OPP – Alterações à Lei nº 102/2009](#) e [Relatório do Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, em Portugal](#).

2. Modelos de Trabalho Sustentáveis – Outras Condições Essenciais ao Futuro do Trabalho

Um **local de trabalho do futuro**, para além de ter a Saúde Psicológica e o Bem-Estar dos seus trabalhadores e trabalhadoras como prioridade do seu modelo de trabalho, necessita de reunir outras condições essenciais, entre as quais: desenvolver modelos híbridos de trabalho

presencial e teletrabalho; promover a inclusão, igualdade e diversidade no local de trabalho; utilizar a tecnologia e garantir a cibersegurança; desenvolver competências facilitadoras ao longo da vida e da carreira; facilitar a integração e a mobilidade internacional.

2.1. Modelos Híbridos de Trabalho Presencial e Teletrabalho

Como resultado da COVID-19 o **teletrabalho tornou-se uma realidade** para milhões de organizações, líderes e trabalhadores em todo o mundo. De acordo com a **percepção geral sobre a experiência recente de teletrabalho**, a maior parte dos trabalhadores das organizações parecem sentir-se **satisfeitos** com o este regime de trabalho e desejam tê-lo como uma possibilidade mesmo após o término da pandemia.

Alguns inquéritos indicam que o teletrabalho trouxe **melhorias no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional**. Evitar perder-se tempo em viagens e ter menos distrações são vistos como factores que contribuem para a **satisfação com o teletrabalho** (OCDE, 2020). Um em cada três gestores reportou que a produtividade em teletrabalho aumentou (Ozimek, 2020) e diferentes investigações apontam para melhorias na produtividade entre os 4% e os 13% (Barrero et al., 2020; Bloom et al., 2015).

Para as organizações o regime de teletrabalho traz ainda vantagens associadas à libertação de espaço e redução de custos com a actividade presencial. Ou ainda a possibilidade de captar talentos independentemente do local onde se encontrem a residir.

No entanto, a adopção do teletrabalho não está isenta de desafios. Um inquérito do Barómetro COVID-19, com 1082 trabalhadores, demonstrou que 59% **trabalha mais horas do que o habitual** e 42% sentem **dificuldade em desligar-se do trabalho**. Além do mais, uma grande maioria da população trabalha em casa **sem as condições necessárias**, por exemplo, cadeiras ou equipamento informático (Escola Nacional de Saúde Pública, 2020).

Uma realidade de **fusão entre a vida pessoal e profissional**, com horários mais prolongados de trabalho e dificuldades de conciliação com as tarefas domésticas e de cuidado, sobrecarregou principalmente as **mulheres** e os **pais e mães solteiros** (OCDE, 2020).

Para muitos trabalhadores, o afastamento físico dos escritórios e dos colegas de trabalho provocou uma **sensação de isolamento, dificuldades na comunicação** e na partilha de informação, bem como uma diminuição da criatividade. Estas dificuldades foram sentidas também pelos líderes e gestores no desempenho das suas funções, tendo sido reportados **níveis mais baixos de auto-eficácia e autoconfiança no momento de liderar equipas em teletrabalho**. Esta realidade pode ter contribuído para que existisse, nalguns casos, uma excessiva monitorização e controlo dos trabalhadores (Parker et al., 2020).

Há ainda quem sinta “**stresse tecnológico**”, provocado pelas exigências de adaptação à tecnologia e dificuldades na sua utilização (OCDE, 2020). E outros fenómenos que se mantêm ou agravam, como é o caso do **bullying** ou do **assédio** no local de trabalho: a distância física e o anonimato podem contribuir para o aumento do cyberbullying (ILO, 2020).

Por último, verifica-se que o teletrabalho pode estar associado à **perda de oportunidades de desenvolvimento profissional** (por exemplo, ser promovido). Há estudos que concluem que as pessoas em teletrabalho têm menos de metade das oportunidades do que as pessoas em trabalho presencial de receber uma promoção (Bloom et al., 2015).

De acordo com a OCDE (2020), é expectável que a **adopção de um modelo de trabalho que inclua o teletrabalho possa ser mais eficiente e levar a uma melhoria no bem-estar, na autonomia** e no sentido de auto-eficácia dos trabalhadores.

Cada vez se ouve falar mais em **modelos híbridos de trabalho**, que conjuguem o trabalho presencial com o teletrabalho, usufruindo dos benefícios de cada um dos regimes para aumentar produtividade das organizações e a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores.

Nesse sentido, é importante ultrapassar alguns desafios, nomeadamente:

- **Definir a intensidade óptima para o regime de teletrabalho.** Níveis reduzidos de teletrabalho podem aumentar a eficácia dos trabalhadores, mas níveis excessivos podem diminuir a satisfação por falta de interacção com colegas ou fusão da vida pessoal-familiar. A resposta não deve ser um Tudo ou Nada (5 ou 0 dias em casa), mas um meio termo. Empresas como a Google, Salesforce, Facebook e HBSC já partilharam os seus planos de 3+2 (Segunda-feira, Terça-Feira e Quarta-Feira no Escritório + Quinta-Feira e Sexta-feira em casa) (Bloom, 2021). Um estudo com 5000 pessoas no Reino Unido mostrou uma preferência por trabalhar no escritório durante 3 dias (Taneja et al., 2021).
- **Reforçar as competências tecnológicas dos trabalhadores.** Para conseguir ter um bom desempenho e satisfação com o teletrabalho, os trabalhadores precisam de competências para o conseguir fazer autonomamente. É necessário ter em conta os trabalhadores que têm menos competências para teletrabalho (e.g., profissionais mais velhos ou trabalhadores rurais), para que não fiquem excluídos desta modalidade de trabalho (OCDE, 2020).
- **Evitar horários de trabalho excessivos.** Uma das soluções pode ser a promoção do “direito a desligar” (OCDE, 2020), ficando a cargo das organizações criar um sistema objectivo e fiável que permita medir a duração do tempo de trabalho diário de cada trabalhador, protegendo os trabalhadores quando estes não respondem a solicitações fora do horário previsto (Committee on Employment and Social Affairs, 2020). Por outro lado, os líderes e gestores, têm uma responsabilidade importante, mostrando, através dos seus comportamentos, que o bem-estar é uma prioridade para a organização. Estratégias como perguntar aos trabalhadores como estão as suas vidas no início das reuniões, ou reforçar que o autocuidado é tão importante como as responsabilidades profissionais são algumas das formas de ajudar os trabalhadores a estabelecer limites (Segel, 2021). Outros exemplos de promoção de flexibilidade, como poder escolher as horas de trabalho, permitem aos trabalhadores reduzir o conflito casa-trabalho e ajuda-os a gerir as suas responsabilidades (Parker, 2014; Knight & Parker, 2019).

- **Facilitar a criação de espaços de trabalho adequados em casa.** É importante que os trabalhadores tenham o equipamento tecnológico e o material de escritório adequado (e.g., cadeiras, mesa, computador, impressora). É ainda de ponderar o pagamento de custos adicionais do trabalho em casa (e.g., luz, *internet*) ou encontrarem-se soluções para a necessidade de prestar cuidados à família (e.g., compartilhar creches). A importância de atender a estas questões, no sentido de evitar desigualdades, é ainda mais importante no caso das trabalhadoras do sexo feminino (OCDE, 2020).
- **Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores.** Os gestores podem encorajar os trabalhadores a adaptar proactivamente o seu trabalho no sentido de aumentar a coerência entre as tarefas e os seus interesses e competências. A adaptação dos postos de trabalho melhora o envolvimento com o trabalho, o bem-estar e o desempenho. Alguns exemplos podem passar por: incentivar os trabalhadores a aprender novas competências, propor novos projectos ou dar mais autonomia nas tarefas em que são particularmente bons (Zhang & Parker, 2019). Também é importante reconhecer que existem diferenças individuais no momento de transitar para teletrabalho. Alguns trabalhadores podem ter mais dificuldades no planeamento do seu trabalho, sendo que a passagem para teletrabalho vai implicar mais comportamentos de planeamento. Neste caso, pode ser importante levar a cabo o desenvolvimento de competências de planeamento que contribua para capacitar os profissionais para o trabalho remoto (Allen et al., 2015).
- **Desenvolver capacidades de liderança e gestão de recursos humanos.** As organizações necessitam que os seus líderes e gestores se adaptem às oportunidades e desafios do teletrabalho. Vai ser necessário analisar o desempenho dos trabalhadores de uma forma diferente, não pela sua presença ou ausência no escritório, mas pelos resultados que produzem. É importante que as expectativas e a forma como o desempenho é avaliado sejam negociadas com os trabalhadores, podendo envolver critérios de desempenho como: produtividade, satisfação do trabalhador, satisfação dos clientes, satisfação dos colegas de equipa, qualidade do trabalho, percepção dos gestores, desempenho da equipa, entre outras métricas (Allen et al., 2015). Os líderes e gestores com competências para navegar o mundo do teletrabalho vão sentir-se mais capazes e confiantes com este novo modelo de trabalho, vão reconhecer as suas vantagens e não vão sentir a necessidade de controlar e monitorizar excessivamente os seus trabalhadores. Para isto é necessário investir em partilha das melhores práticas de gestão em teletrabalho e na formação dos líderes (OCDE, 2020).
- **Promover a autonomia e o envolvimento dos trabalhadores.** Os líderes devem criar lideranças inclusivas, garantindo que as ideias dos trabalhadores são ouvidas, que as suas preocupações ou ansiedade obtêm uma resposta empática e que o seu trabalho é apreciado e tem um propósito (Keller et al., 2020). Estas relações devem ainda promover a autonomia e a confiança dos trabalhadores pois estas dimensões trazem grandes benefícios para as organizações tais como: maior envolvimento com o trabalho, maior produtividade, maior poder de retenção, e duas a três vezes melhor desempenho financeiro (Great Place to Work Report, 2016; Zak, 2017).

- **Encorajar o estabelecimento de relações significativas.** Uma vez que a interação social que surge espontaneamente no trabalho presencial não é replicável no regime de teletrabalho, é necessário implementar outras estratégias que permitam reforçar o contacto social. O estabelecimento de relações positivas vai contribuir para uma melhoria significativa na comunicação e uma diminuição do impacto de potenciais conflitos. Falar abertamente sobre os desafios pode ajudar a diminuir a sensação de solidão e a encontrar soluções para as dificuldades. Estes aspectos da interação em teletrabalho são fundamentais para que os trabalhadores se sintam comprometidos e incluídos na organização (Allen et al., 2015)
- **Defender uma política de tolerância zero relativamente a comportamentos discriminatórios e desadequados, como o racismo, o idadismo, o sexismo ou o bullying/ciberbullying.** Por exemplo, a discriminação racial no local de trabalho tem implicações negativas sobre o desempenho, atitudes e saúde física e psicológica dos trabalhadores, assim como diminui a qualidade da cultura organizacional (Triana et al., 2015). De modo semelhante, também o bullying ou o ciberbullying nos locais de trabalho podem impactar negativamente os trabalhadores, causando problemas de saúde física e psicológica, diminuindo a concentração, produtividade e autonomia. As consequências para as organizações são igualmente negativas: criam culturas organizacionais hostis, aumentam o absentismo e as ausências dos trabalhadores, traduzindo-se num aumento de custos para as empresas (Einarsen et al., 2016). É fundamental implementar um plano de avaliação que também inclua estes Riscos Psicossociais e delinear estratégias para os prevenir e gerir quer em contexto de trabalho presencial quer em contexto de teletrabalho.
- **Garantir a igualdade entre o trabalho presencial e o teletrabalho.** Os trabalhadores em teletrabalho podem correr o risco de se tornarem quase invisíveis para os seus colegas e gestores – sendo esquecidos no momento de fazer reuniões, ou no momento de concorrer a promoções. Para o teletrabalho poder ser uma opção viável temos de nos assegurar de que esta flexibilidade adicional não surge em detrimento de progressos na carreira. Nicholas Bloom, em 2015, verificou que os trabalhadores em teletrabalho de uma empresa chinesa produziram 13% mais do que os trabalhadores em regime presencial, mas tinham menos de metade de probabilidade de serem promovidos. O mesmo autor defende que na passagem para o modelo de trabalho híbrido podemos começar por definir agendas rotativas para as diferentes equipas da organização, em que toda a equipa (incluindo os gestores) trabalha a partir de casa ou no escritório em simultâneo (Bloom, 2021).
- **Garantir a igualdade entre homens e mulheres.** O teletrabalho agravou as desigualdades de género no contexto profissional. Num estudo de Collins e trabalhadores (2020), quando tanto os pais como as mães podiam estar em teletrabalho, a probabilidade das mães reduzirem os seus horários de trabalho para cuidar das crianças era entre 4 e 5 vezes maior do que a dos pais. As mães reportaram mais ansiedade, solidão e tristeza do que os pais. São também as mães quem, com maior frequência, trabalha na presença de crianças, o que tem impacto na sua produtividade

(Lyttelton et al., 2020). Num outro exemplo, nas primeiras 10 semanas de confinamento, nos EUA, a produtividade das mulheres investigadoras diminuiu 13,9% comparativamente à dos homens.

- **Tornar a Saúde Psicológica e o bem-estar objectivos da organização, incorporando-os nos valores e KPIs organizacionais.** Para esse efeito, as políticas organizacionais devem integrar uma avaliação da Saúde Psicológica e do Bem-estar dos trabalhadores regularmente e preparar estratégias para apoiar os trabalhadores que experienciam dificuldades e problemas de Saúde Psicológica. O regime de teletrabalho pode contribuir para a diminuição de alguns factores que geram stress laboral.

2.1.1. Recomendações

No presente e no futuro compete às organizações implementar estratégias que assegurem a sustentabilidade dos modelos de trabalho híbrido entre o trabalho presencial e o teletrabalho. Nesse sentido, é necessário:

- Definir regimes híbridos de teletrabalho, que combinem, conforme as necessidades das empresas e dos seus trabalhadores, teletrabalho e trabalho presencial.
- Avaliar e prevenir os riscos psicossociais associados ao teletrabalho.
- Evitar horários de trabalho excessivos, implementando políticas que respeitem o "direito a desligar".
- Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores.
- Facilitar a criação de espaços de trabalho adequados em casa.
- Reforçar as competências tecnológicas dos trabalhadores.
- Desenvolver capacidades de liderança e gestão de recursos humanos em contexto de teletrabalho.
- Promover a autonomia, o envolvimento dos trabalhadores e a inclusão.
- Facilitar e promover a criação de relações, a confiança e a interacção social remota.
- Defender uma política de tolerância zero relativamente a comportamentos discriminatórios e desadequados, como o racismo, o idadismo, o sexismo ou o bullying/ciberbullying.
- Garantir a igualdade de oportunidades entre trabalhadores em regime de trabalho presencial e teletrabalho.
- Tornar a Saúde Psicológica, o Bem-Estar e a Resiliência objectivos da organização, incorporando-os nos valores e KPIs organizacionais.

2.2. Inclusão, Igualdade e Diversidade no Local de Trabalho

As organizações e o trabalho do futuro terão de garantir a inclusão e a diversidade dos seus trabalhadores e trabalhadoras, combatendo activamente as desigualdades, de modo a tornarem-se competitivas relativamente a outras organizações.

A crise provocada pela pandemia COVID-19 agravou os níveis de pobreza e as assimetrias sociais pré-existentes, bem como clivagens sociais como as de género. Os dados revelam que,

já em 2018, 21,6% da população vivia em risco de pobreza ou exclusão social e que as mulheres, que representam quase 60% da economia informal, recebem piores salários, estão mais expostas ao risco de desemprego e pobreza, realizando frequentemente trabalho não pago.

Há ainda que considerar o **conceito de interseccionalidade**. Este refere-se à forma como a intersecção de diferentes identidades sociais (e.g., **género, classe, etnia, orientação sexual, religião**), cada uma delas correspondendo a um sistema específico de discriminação produz **experiências cumulativas de discriminação** (Crenshaw, 1990; Cole, 2009). As pessoas discriminadas em função de várias destas categorias enfrentam o cruzamento de múltiplas formas de discriminação e, conseqüentemente, experienciam um **maior impacto na sua saúde e bem-estar**.

Deste modo, **o respeito pela diversidade deve incluir a representatividade de género, etária, cognitiva, racial e cultural**. Por exemplo, a diversidade etária pode significar acomodar as necessidades de trabalhadores mais velhos, tornando a reforma um processo e não uma decisão com efeitos imediatos, o que se consegue através da implementação de programas de reforma parcial ou da adaptação das funções de trabalho, por exemplo (North & Hershfield, 2014).

Toda a diversidade se traduz em benefícios para as organizações. Equipas com maior diversidade são mais eficazes a responder às dinâmicas do contexto e aos desafios imprevistos. Quando os grupos são homogéneos correm o risco de olhar para os problemas a partir de uma única perspectiva, ao passo que os grupos diversos conseguem ser mais inovadores e tomar melhor decisões. A diversidade significa ainda menor rotatividade e absentismo e maior capacidade de retenção e qualidade da cultura organizacional.

2.2.1. Recomendações

A grande diversidade também pode significar mais potencial de conflitos e desconfiança no momento de interagir. Por isso recomendam-se políticas e práticas organizacionais que combatam as desigualdades e a discriminação e promovam:

- **Transparência.** Monitorizar e relatar publicamente as práticas de recrutamento e a definição de salários, responsabilizando e diminuindo os enviesamentos. Rever regularmente os critérios para as contratações, mentorias e promoções ajuda a garantir que estes são justos e igualitários para todos os trabalhadores e trabalhadoras. A transparência nas organizações está correlacionada positivamente com maior produtividade, mais inovação e menos rotatividade.
- **Comunicação Inclusiva.** Os grupos sub-representados optam muitas vezes por não concorrer a organizações que consideram pouco acolhedoras. Por exemplo, quando os anúncios de trabalho utilizam linguagem masculina, diminui a probabilidade de trabalhadoras do sexo feminino concorrerem a esses trabalhos, não porque as mulheres não têm as competências necessárias, mas porque sentem que não pertencem a essa cultura organizacional. Assim, é necessário ter em atenção aspectos relacionados com

a linguagem e a forma como se comunica para não discriminar ou excluir grupos específicos.

- **Políticas de Inclusão.** É necessário garantir que as políticas multiculturais e de diversidade são enquadradas de forma inclusiva, reforçando os benefícios dos grupos minoritários e majoritários da organização. Devem ser acompanhadas por códigos de conduta inclusiva e campanhas de sensibilização e informação.
- **Igualdade de Oportunidades.** Os enviesamentos resultam em discrepâncias nas compensações e oportunidades de carreira. Criar procedimentos que responsabilizem os líderes e gestores, contribui para a redução da desigualdade para com as mulheres, as minorias, entre outros. Os programas de mentoria são uma das estratégias mais eficazes para a promoção da inclusão de todos os trabalhadores.

2.3. Utilização da Tecnologia e Cibersegurança

O futuro é digital e desta era digital emergem **novas tecnologias** que, embora desafiantes, prometem ser ferramentas poderosas, que permitirão expandir o conhecimento, aumentar a prosperidade e enriquecer a experiência humana. Por outro lado, estas tecnologias poderão **reforçar ou criar vulnerabilidades e situações de iniquidade**, exigindo um **processo de adaptação e a promoção de novas competências e comportamentos digitais**.

Sendo uma Ciência do comportamento, a Psicologia pode gerar valor e mais-valias neste processo de transição digital, contribuindo com conhecimento e evidências científicas em múltiplas dimensões (por exemplo, social, comportamental e ética).

2.3.1. Recomendações

Nos contextos de trabalho do futuro, as Psicólogas e os Psicólogos podem contribuir para o desenvolvimento de projectos nas principais áreas de transição digital, nomeadamente **na Cibersegurança**. Considerada pela Comissão Europeia como a “Âncora Digital”, as acções de cibersegurança procuram tornar mais seguros os dados gerados pela digitalização. Uma vez que grande parte dos ataques digitais à segurança visam a exploração da dimensão humana, o saber acumulado da Psicologia no que toca a comportamentos, atitudes e crenças pode ajudar a fortalecer a capacidade dos cidadãos para lidar com estes ataques, contribuindo para que sejam uma espécie de “*firewalls* humanas”.

Podem também participar no desenvolvimento de **aplicações de realidade virtual** (por exemplo, aplicações que procurem treinar aspectos do processo de tomada de decisão ou treinar competências de forma segura em contextos de formação), de **sistemas de inteligência artificial** (por exemplo, algoritmos moralmente responsáveis), da **utilização dos Big Data** (por exemplo, elaboração de metodologias de investigação que incluam consentimento informado), e do **combate à desinformação e às notícias falsas** (por exemplo, aumentar a literacia da informação). Os Psicólogos e Psicólogas podem ainda contribuir para aumentar a literacia e a

cidadania digital, capacitando os cidadãos para a tomada de decisão, a autonomia, o respeito, os comportamentos pró-sociais e a resiliência em contextos digitais.

2.4. Desenvolvimento de Competências Facilitadoras ao Longo da Vida e da Carreira

Enfrentamos um grande **desafio de elevação e renovação das competências em todas as gerações e a todos os níveis**. As pessoas têm no seu repertório, competências que tenderão a ficar rapidamente desactualizadas e obsoletas. De acordo com o Fórum Económico Mundial, os trabalhadores vão ter de aprender a aprender ao longo da vida e de se requalificar continuamente. Vai ser necessário, entre outras competências, aprender a comunicar e colaborar com os outros; desenvolver competências socio-emocionais e resiliência; e aprender competências em TIC e literacia digital.

Sabemos que **uma população activa altamente qualificada é fundamental** para ajudar Portugal a responder aos desafios de uma economia cada vez mais global e digital. E embora Portugal tenha dado grandes passos para impulsionar o seu desempenho educativo, a população está a envelhecer e o **desnível de competências** entre os jovens com formação e os adultos mais velhos está a aumentar.

De acordo com o Inquérito à Educação e Formação de Adultos (IEFA), na década 2007-2016, a taxa de participação em actividades de aprendizagem ao longo da vida aumentou cerca de 20%, passando para 50,2%, aumento este que se deveu sobretudo à participação em educação não formal (maioritariamente relacionada com a actividade profissional), que duplicou. Já no que diz respeito à **escolarização média da população adulta em idade activa**, segundo os Censos, em 2011, correspondia a **cerca de 9 anos**, com ligeira vantagem para a população feminina. Ainda assim, em Portugal, **a participação na educação e formação de adultos permanece ligeiramente abaixo da média da União Europeia**.

Neste sentido, **melhorar as competências e o nível de qualificação dos adultos em idade activa é essencial para promover o crescimento económico, a coesão social e o bem-estar em Portugal**.

A intervenção nesta área deve revestir-se de um carácter sistemático e garantir a existência de um contínuo de respostas à diversidade de necessidades de todos, bem como prever, sempre que possível, uma abordagem longitudinal, que permita **apoiar o desenvolvimento e o processo de ensino/aprendizagem ao longo do ciclo de vida**.

As/os Psicólogas/os da Educação dão uma **resposta custo-efectiva** a um **amplo e diversificado conjunto de problemas** (por exemplo, dificuldades de aprendizagem, indisciplina ou problemas emocionais), sendo o âmbito da sua acção extensível a **todos os cenários onde ocorram processos de desenvolvimento, educação e aprendizagem**. Desta forma, as/os Psicólogas/os da Educação intervêm no comportamento humano em contextos educativos, de formação e desenvolvimento pessoal e social (por exemplo, escolas e outras instituições educativas, formais e não-formais; centros educativos; autarquias; ou centros de formação profissional). No âmbito destes contextos, elaboram e implementam programas focados na **prevenção e promoção da**

Saúde Psicológica, com resultados positivos, estáveis e duradouros no desenvolvimento saudável e no bem-estar.

Portugal tem a oportunidade de fortalecer o sistema de educação e formação de adultos, aumentando a sua acessibilidade e qualidade, através da intervenção dos Psicólogos da Educação.

As estratégias governamentais têm passado por diversos programas e mecanismos de reconhecimento da aprendizagem prévia dos adultos, assim como pelas oportunidades de formação modulares e pela formação promovida pelos empregadores. Contudo, a **participação dos adultos** (sobretudo aqueles com qualificações mais baixas) tem sido limitada por diversas **barreiras**, tais como a motivação para aprender e a necessidade de mais e melhor orientação de carreiras.

Os Psicólogos podem ter uma importância crucial no reforço da motivação dos adultos para aprender – que, por sua vez, é crítico para a participação na educação e formação – nomeadamente a partir do seu papel orientador nos Centros de Educação e Formação de Adultos e dos sistemas de avaliação de competências.

De igual forma, **são competências das/dos Psicólogas/os da Educação a organização, planificação e orientação dos processos de desenvolvimento vocacional e de carreira ao longo do ciclo vital**. Por exemplo, implementação de estratégias de promoção do autoconhecimento e clarificação dos projectos pessoais, vocacionais e profissionais; disponibilização de informação e apoio no processo de tomada de decisão perante diferentes oportunidades educativas e/ou profissionais; desenvolvimento de competências de empregabilidade; ou construção de planos de carreira.

As/os Psicólogas/os são ainda especialistas na identificação de **competências transversais de vida (cognitivas e comportamentais e socio emocionais)** e na concepção, implementação, monitorização e avaliação de programas e projectos que têm como finalidade a promoção destas competências.

Desta forma, **as/os Psicólogas/os constituem parte integrante dos sistemas modernos de educação e formação de adultos**, podendo contribuir para a **promoção do sucesso educativo**, da **aprendizagem ao longo da vida**, da **educação inclusiva** e da **cidadania activa**; para a realização pessoal, sociofamiliar e profissional; para o estabelecimento de relações interpessoais e ambientes institucionais positivos, seguros e de suporte; para o aumento da qualidade e satisfação com a vida; assim como para a redução de fenómenos de violência, comportamentos de risco, discriminação e exclusão social. **Existem inúmeras evidências científicas da eficácia, da relação custo-benefício e dos resultados positivos da sua intervenção.**

Directamente junto dos trabalhadores e dos líderes das organizações, os Psicólogos podem desenvolver competências facilitadoras (tais como, pensamento crítico e criatividade, aprendizagem activa, resiliência, flexibilidade e tolerância ao stress), com repercussões positivas a serem sentidas em toda a organização.

2.4.1. Recomendações

- **Aumentar o número de Psicólogos nos Centros de Educação e Formação de Adultos** (independentemente do programa governamental em vigor para operacionalizar a melhoria dos níveis de educação, formação e empregabilidade dos adultos em idade activa), assim como **regularizar a situação das/os Psicólogas/os que já exercem neste contexto.**
- **Implementar programas de desenvolvimento da empregabilidade e de competências socioemocionais e resiliência em contextos educativos, formativos e laborais,** nomeadamente estratégias de *coping*, de gestão emocional, de autocontrolo ou de empatia, favoráveis a uma melhor adaptação às transições e crises nos diferentes contextos de vida (e. g. família, escola, trabalho), e ao desenvolvimento da autonomia e da criatividade, da capacidade tomada de decisão e de resolução de problemas. Estas competências são essenciais, não só para aumentar a resiliência e a adaptação ao contexto provocado pela crise pandémica, como também para **escolhas de vida e construção de percursos de vida mais adaptativos, factor crucial de sucesso para o mercado de trabalho e para a vida,** numa perspectiva de emancipação pessoal, social e económica das novas gerações e de aumento da empregabilidade.
- **Desenvolver competências digitais básicas, avançadas, específicas e especializadas.** No caso de Portugal, país que se encontra abaixo da média da União Europeia quer no nível de competências digitais, quer nos níveis de qualificações intermédias e superiores, o desenvolvimento destas competências é essencial à recuperação social e económica. Permitirá o maior alinhamento com a transferência de conhecimento e digitalização necessária e prevista para o tecido produtivo, facilitando o seu perfil de especialização e de diversificação, o potencial de Investigação & Desenvolvimento, e promovendo a inovação e a produção de novos conhecimentos importantes ao desenvolvimento da economia e da resiliência da população, do tecido empresarial, das organizações sociais, e do país. Neste sentido, é necessário responder a grupos populacionais específicos, nomeadamente grupos do contexto de educação de nível profissional, secundário, ensino superior e formações avançadas (ISCED níveis 5 a 8), acompanhando desta forma diferentes faixas etárias, níveis e ritmos de desenvolvimento imprescindíveis nas respostas a necessidades progressivamente mais exigentes e especializadas de adequação do perfil dos jovens, jovens adultos e adultos ao Mercado de Trabalho.
- **Investir na prestação de serviços de intervenção no desenvolvimento vocacional e de carreira, acessíveis nos contextos de educação e em particular nos contextos de Formação Profissional e do Ensino Superior e Politécnico,** enquanto medida transversal promotora da formação escolar, profissional e de carreira; da aprendizagem, qualificação e orientação ao longo da vida; da tomada de decisão face à carreira; do desenvolvimento de competências pessoais e profissionais; da empregabilidade, adaptação ao trabalho e manutenção de emprego; do empreendedorismo e da criação do próprio emprego, enquanto estratégia clara de recuperação, resiliência e estabilização económica. O desenvolvimento vocacional e de carreira permitirá ainda a abordagem a novos e mais actuais modelos de trabalho, bem como a **adoção de**

comportamentos positivos e construtivos face ao trabalho e sua generalização para os diferentes contextos de vida, promovendo o trabalho digno, o combate ao estigma, à discriminação e à desigualdade.

2.5. Integração e Mobilidade Internacional

Após o recrutamento e selecção dos trabalhadores a integrar, é importante assegurar a sua integração nos processos de trabalho, nos aspectos sociais da função e na cultura da organização, de forma que se tornem rapidamente parte do colectivo e elementos produtivos.

As organizações com os melhores processos de acolhimento e integração são aquelas que mais conseguem reter os seus novos trabalhadores e maximizar a sua produtividade, e obter melhores desempenhos financeiros. Os primeiros 3 meses – quando os novos trabalhadores estão mais susceptíveis a sair das organizações – são o período mais crítico dos processos de acolhimento, sabendo-se que as organizações perdem muitos novos trabalhadores neste período (Bauer, 2010).

Um novo trabalhador numa equipa de trabalho dá origem a uma nova equipa de trabalho com uma dinâmica diferente da anterior. Quando os novos trabalhadores não são integrados sentem-se à parte, silenciados, desvalorizados, em suma, sentem-se perdidos na nova organização. Deste modo, é fundamental que exista um plano de integração adequado à cultura da organização, que assegure que o novo colaborador apreenda: as políticas, procedimentos, normas internas e organograma da organização, bem como a organização do espaço de trabalho e dos materiais, e a utilização das ferramentas de trabalho. O plano de integração tem um duplo propósito, apoiar social e profissionalmente os novos trabalhadores, para que se sintam aceites pelos restantes trabalhadores e ligados à organização.

Uma vez que os países têm cada vez menos fronteiras, abre-se cada vez mais espaço à mobilidade internacional, o que dá origem a organizações e equipas de trabalho globais. Desta forma, surgem novos desafios a nível da integração dos trabalhadores nas organizações, que, tendencialmente, integram cada vez mais trabalhadores de diferentes contextos culturais, géneros, idades, etnias e religiões. Embora seja um desafio, a mobilidade internacional também pode enriquecer a cultura organizacional e o potencial organizacional (por exemplo, mais perspectivas diferentes, mais criatividade, mais inovação). Pelo contrário, a existência de preconceitos e desigualdades culturais, de género, étnicas ou religiosas nas organizações, vão criar dificuldades na atracção e retenção de novos trabalhadores, o valor das empresas diminui e emergem mais conflitos laborais (SHRM, 2015).

2.5.1. Recomendações

- **Rever o processo de recrutamento e selecção** no sentido de recolher informação sobre o novo trabalhador. Conhecer o novo trabalhador (nomeadamente, os seus interesses, motivações, passatempos e aspirações de carreira) é importante para apoiá-lo no processo de integração.

- Organizar uma **recepção personalizada** ao novo trabalhador
- **Clarificar em que consiste a função e as expectativas associadas.** O facto do novo trabalhador saber exactamente em que consiste a sua função, é um excelente indicador de ajustamento à organização e leva ao desempenho de sucesso.
- **Integrar socialmente o colaborador**, elaborando um plano para a sua apresentação aos outros colaboradores e incentivando a convivência e a socialização.
- **Dar a conhecer a cultura organizacional.** Providenciar informação sobre políticas, objectivos, valores e linguagem utilizados na organização.
- Criar um programa de integração e assegurar que é aplicado de forma consistente a todos os novos trabalhadores e monitorizar o programa ao longo do tempo, assegurando a actualização e avaliando a eficácia, por exemplo pedindo feedback aos trabalhadores recém-integrados e aos restantes trabalhadores.
- **Envolver vários intervenientes no programa de integração**, salientando a integração como uma responsabilidade partilhada por toda a organização.
- **Trabalhar de forma colaborativa com os gestores**, para garantir que os novos colaboradores têm o suporte e os recursos adequados.
- **Reunir regularmente com o novo colaborador** para assegurar o seu bem-estar e que tem as ferramentas, informações e recursos necessários para um desempenho eficiente, bem como que desenvolve sentimentos de pertença e de valoração, estando satisfeito com a organização.
- **Assegurar que as diferenças culturais são reconhecidas e respeitadas** por parte de todos os trabalhadores e dos líderes.
- Os líderes e gestores devem desenvolver **competências multiculturais** para conseguir gerir e integrar uma equipa de trabalho global.

Conclusão

A Ciência Psicológica e as Psicólogas e os Psicólogos podem dar um contributo fundamental para as realidades, presentes e futuras, individuais, sociais e económicas das organizações e do trabalho, sendo inúmeras as evidências científicas da eficácia, do custo-benefício e dos resultados positivos da sua acção para a construção de uma sociedade saudável, igualitária e equitativa. **É imperativo posicionar a coesão social, o desenvolvimento económico sustentável e a Saúde Psicológica e o Bem-Estar** – fundamentais para a qualidade de vida e a produtividade dos cidadãos – **no centro das políticas públicas relacionadas com o trabalho.**

Recursos Bibliográficos

Recursos da Ordem dos Psicólogos Portugueses

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020). *Prosperidade e Sustentabilidade das Organizações. Relatório do Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, em Portugal*. Lisboa.

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020). *Plano de Acção para a Prevenção da Violência no Sector da Saúde*. Lisboa.

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020). *Proposta OPP – Alterações à Lei nº 102/2009*. Lisboa.

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020). *Crise Económica, Pobreza e Desigualdades – Relatório sobre Impacto Socioeconómico e Saúde Mental em Portugal*. Lisboa.

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021). *A (In)Sustentabilidade do Teletrabalho*. Lisboa.

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021). *Contributos da Psicologia para a Transição Digital*. Lisboa.

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021). *Contributo Científico OPP – Plano de Recuperação e Resiliência*. Lisboa.

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021). *Contributo Científico OPP – Audição Acompanhamento da Aplicação das Medidas de Resposta à Pandemia da Doença COVID-19 e do Processo de Recuperação Económica e Social*. Lisboa.

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021). *Linhas de Orientação para a Prática Profissional no Contexto das Organizações*. Lisboa.

Outros Recursos

Bauer, T. (2010). *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series – Onboarding new employees: Maximizing success*. EUA: SHRM Foundation.

Bubb, D. & Daly, J. (2020). *Creating Whole-Company Resilience Through Emotional Health and Well-Being*. *People + Strategy Journal*, 1-9.

Briscese, G. & Tan, C. (2018). *Applying Behavioural Insights to Labour Markets: How behavioral insights can improve employment policies and programmes*. UK: BIT.

Galinsky, E., Sakai, K., & Wigton, T. (2011). *Workplace flexibility: From research to action*. *The future of children*, 21(2), 141-161.

Galinsky, A., Todd, A., Homan, A., & Maddux, W. (2015). *Maximizing the Gains and Minimizing the Pains of Diversity: A Policy Perspective*. *Perspectives on Psychological Science*, 10(6), 742-748.

Hogan, R., Chamorro-Prezumic, T., Kaiser, R. (2013). *Employability and Career Success: Bridging the Gap Between Theory and Reality*. *Industrial and Organizational Psychology*, 6, 3–16.

Matos, K. and Galinsky E. (2014). *2014 national study of employers*. New York, NY: Families and Work Institute.

North, M. & Hershfield, H. (2014). Four Ways to Adapt to an Aging Workforce. *Harvard Business Review*, 1-3. Retirado de <https://hbr.org/2014/04/four-ways-to-adapt-to-an-aging-workforce>.

One Mind at Work (2018). *Invisible Diversity in the Workplace: Capabilities, Challenges, and Strategies*. EUA: One Mind at Work.

Seppala, E. & Cameron, K. (2015). Proof That Positive Work Cultures Are More Productive. *Harvard Business Review*, 1-6.

Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., & Kirkman, E. (2014). *EAST Four simple ways to apply behavioural insights*. UK: BIT.

Society for Human Resource Management (2014). *Leveraging workplace flexibility for engagement and productivity*. EUA: SHRM.

Society for Human Resource Management (2015). *Engaging and Integrating a Global Workforce*. EUA: SHRM.

World Economic Forum (2020). *Future of jobs Report*. Switzerland: World Economic Forum.



ORDEM
DOS
PSICÓLOGOS

www.ordemdospsicologos.pt
www.recursos.ordemdospsicologos.pt/repositorio
www.eusinto.me