



**UNIVERSIDADE LUSÓFONA**  
**Cabo Verde**  
*Baltasar Lopes da Silva*

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Intervenção Organizacional (GRHIO)**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**  
**A GESTÃO DE RISCOS (ISO 31000:2018) E A GESTÃO DE RISCOS**  
**PSICOSSOCIAIS.**  
**ESTUDO DE CASO – ASSOCIAÇÃO PARA DEFESA DO CONSUMIDOR (ADECO)**

**Orientadora:** Professora Doutora Elisa Lopes da Cruz Ferreira da Silva

**Discente:** Nelson Faria da Conceição

Ano letivo - 2023/2024

Mindelo, junho 2024



**Orientadora:** Professora Doutora Elisa Lopes da Cruz Ferreira da Silva

**Discente:** Nelson Faria da Conceição

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**A GESTÃO DE RISCOS (ISO 31000:2018) E A GESTÃO DE RISCOS  
PSICOSSOCIAIS.**

**ESTUDO DE CASO – ASSOCIAÇÃO PARA DEFESA DO CONSUMIDOR (ADECO)**

Esta Dissertação submetida a Universidade Lusófona de Cabo Verde no ano letivo 2023/2024 visa o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Intervenção Organizacional sob a orientação da Professora Doutora Elisa Lopes da Cruz Ferreira da Silva.

Ano letivo - 2023/2024

Mindelo, junho de 2024



## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha família, a minha esposa Simone, aos meus filhos, Lucas e Rafael, por todo o suporte e a alegria de viver que me proporcionam. Dedico aos meus irmãos, Júlio e Isa, que me orgulham pela caminhada que têm feito a nível pessoal, profissional e académico. Dedico à minha mãe, Maria Alice, que me ensina como ser um melhor ser humano aceitando o que não controlamos e ultrapassando as adversidades inerentes à esta caminhada. São, com certeza, tudo o que tenho e o que realmente vale a pena.

Da mesma forma, dedico este trabalho aos meus que já partiram, mas que muito deles ainda vive em mim, o meu pai Domingos, o meu irmão mais velho, Helder e, por fim, os grandes mestres da minha vida e da minha essência, os meus avós, Júlio e Margarida.

## **EPIGRAFE**

“Sem trabalho a vida é pobre, mas quando o trabalho é sem alma, a vida asfixia e morre.”

*Albert Camus*

“À medida que as pessoas passam uma grande proporção de suas vidas no trabalho, um ambiente de trabalho seguro e saudável é fundamental. Precisamos investir para construir uma cultura de prevenção em torno da saúde mental no trabalho, remodelar o ambiente de trabalho para acabar com o estigma e a exclusão social e garantir que os colaboradores tenham condições de garantia de saúde mental e se sintam protegidos e apoiados.”

*Guy Ryder, diretor-geral da OIT (2002-2022).*

## AGRADECIMENTOS

A eles dedico e a eles agradeço em primeiro lugar, os meus familiares, a quem devo tudo e sem eles nada sou, nem serei. De destacar o contributo do meu grande mestre ainda antes de entrar na escola primária, o meu avô, Júlio, quem me ensinou a aprender, a ter prazer em aprender, e a minha avó, Margarida, pela luz que foi e por me ter ensinado que na vida o valor está no ser humano que somos e nos tornamos na interação com os outros e no aprendizado que a escola da vida proporciona. Com ela, a luz, o amor e a bondade sempre prevalecem. É esse o meu Norte.

Um agradecimento especial a ADECO – Associação para a Defesa do Consumidor, a todos os colaboradores que sempre me acolheram de forma positiva e sem a sua abertura, disponibilidade e sinceridade não seria possível realizar este trabalho. São pessoas com valor que merecem o meu reconhecimento e agradecimento. Permitam-me endereçar um cumprimento especial a coordenadora Alízia Zego pela prontidão e apoio.

Realizar esta caminhada e cumprir com este objetivo não seria possível se a Universidade Lusófona de Cabo Verde não abrisse este Mestrado, se não tivéssemos professores fantásticos e valorosos, saudações ao saudoso Professor Doutor Alfredo Brito, se não tivesse colegas que facilmente se tornam amigos, se não tivesse uma orientação assertiva. À ULCV, aos professores, colegas e a minha orientadora, a Professora Doutora Elisa Silva, o meu muito obrigado, pois, já fazem parte das partes positivas e felizes que me compõe.

Tenho uma legião de amigos, porém alguns mais próximos, os de sempre, aqueles que não mudam em nenhuma circunstância, os “*TNP – Tud na paz*”, como nos denominamos. São, sem sombra de dúvidas, parte da minha construção, parte do meu aprendizado e parte da minha humanidade. O meu agradecimento por direta e indiretamente fazerem parte da minha caminhada.

A todos, o meu muito obrigado!

## RESUMO

Vivemos num tempo imerso em incertezas e volatilidades onde os riscos são evidentes em todas as organizações. A nossa condição humana enceta em si um conjunto de riscos inerentes e é moldada pelos riscos externos que a condicionam, particularmente ligados ao trabalho, onde a saúde física, psíquica, emocional e mental pode ser inquietada.

Este trabalho aborda a gestão de riscos proposto pela ISO 31000:2018 como forma de intervenção organizacional. Na sequência, discorre sobre os riscos psicossociais nos locais de trabalho, com base nas organizações e autores que versam sobre o tema, sob a essência da ISO 45003:2021. O estudo do caso da ADECO, concretiza uma abordagem com o intuito de compreender como são geridos os riscos psicossociais na organização, sendo utilizado uma metodologia qualitativa e quantitativa no que ao questionário diz respeito, aplicado a todos os colaboradores, suportando a investigação nos documentos e informações existentes, assim como entrevistas dirigidas ao responsável pela gestão de pessoas. Os resultados obtidos revelam que apesar de a ADECO não ter uma política de gestão de riscos psicossociais definida, a organização implementa medidas eficazes que ajudam a reduzir esses riscos. Este trabalho possibilita uma recomendação final através de um plano de gestão de riscos psicossociais para a organização.

***Palavras-chave:*** Risco, Gestão de riscos, ISO 31000:2018, Riscos Psicossociais, ISO 45003:2021

## ABSTRACT

We live in a time immersed in uncertainty and volatility where risks are evident in all organizations. Our human condition entails a set of inherent risks and is shaped by the external risks that condition it, particularly those linked to work, where physical, mental, emotional and mental health can be compromised.

This work addresses risk management proposed by ISO 31000:2018 as a form of organizational intervention. Next, it discusses psychosocial risks in the workplace, based on organizations and authors who study the subject, under the essence of ISO 45003:2021. The ADECO case study implements an approach with the aim of understanding how psychosocial risks are managed in the organization, using a qualitative and quantitative methodology with regard to the questionnaire, applied to all employees, supporting the investigation into documents and existing information, as well as interviews aimed at those responsible for people management. The results obtained reveal that although ADECO does not have a defined psychosocial risk management policy, the organization implements effective measures that help reduce these risks. This work enables a final recommendation through a psychosocial risk management plan for the organization.

**Keywords:** Risk, Risk management, ISO 31000:2018, Psychosocial Risks, ISO 45003:2021

**LISTA DE ABREVIATURAS**

ADECO – Associação para a defesa do consumidor

ISO - International Organization for Standardization

OMS - Organização Mundial da Saúde

OIT – Organização internacional para o trabalho

EU-OSHA – Agência Europeia para saúde e segurança no trabalho

COSO - The Comitee of Sponsoring Organizations

IRM - Institute of Risk Management

WEF – World Economic Forum – Fórum Económico Mundial

GR – Gestão de riscos

PNSST - Política Nacional de Prevenção e Segurança no Trabalho

MMB - Mercer Marsh Benefits

GR – Gestão de Riscos

COPSOQ - Copenhagen Psychosocial Questionnaire

IIA – The Institute of Internal Auditors

SSO - Saúde e Segurança Ocupacional

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 Contextualização da investigação.....	1
1.2 Justificativa.....	3
1.3 Objetivos do estudo .....	5
1.4 Opções metodológicas.....	6
1.5 Estrutura do Trabalho .....	6
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	8
2.1. A GESTÃO DE RISCOS (ISO 31000:2018).....	8
2.1.1. Abordagem conceptual de risco.....	8
2.1.2. Gestão de risco: Conceito e exemplo de modelos.....	10
2.1.3. Exemplo de modelos de Gestão de Riscos.....	13
2.1.4. A Norma ISO 31000:2018 como modelo de gestão de risco.....	17
2.1.5. Os princípios da gestão de riscos .....	17
2.1.6. Estrutura da gestão de riscos .....	19
2.1.7. O processo de gestão de riscos.....	20
2.1.8. Resumo síntese ISO 31000:2018 .....	27
2.2. Desenvolvimento Organizacional Versus Intervenção Organizacional .....	28
2.3. A gestão de riscos pela ISO 31000:2018 como instrumento de intervenção organizacional.....	31
2.4. A Gestão de Riscos Psicossociais.....	33
2.4.1. Riscos globais e os riscos psicossociais .....	33
2.4.2. Riscos psicossociais: Abordagem conceptual.....	34
2.4.3. As causas, consequências e formas de prevenção dos riscos psicossociais no trabalho	37
2.4.4. Os tipos de riscos psicossociais no trabalho e suas consequências.....	42
2.4.5. A gestão de riscos como método de prevenção dos riscos psicossociais.....	44
2.4.6. Medidas de prevenção e tratamento dos riscos psicossociais .....	49
<b>3. CAPÍTULO III - CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DO ESTUDO</b> .....	51
3.1. Caracterização da Associação Para Defesa Do Consumidor (ADECO) .....	51
3.2. Atividade da ADECO.....	51
3.3. Estrutura orgânica.....	53
3.4. Gestão de pessoas na ADECO.....	55

3.5. Análise Swot Da Adeco .....	59
<b>4. CAPÍTULO IV – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>60</b>
4.1. Características do estudo e opções metodológicas.....	60
4.2. Constituição da amostra? – Sujeitos participantes do estudo.....	62
4.3. Métodos e técnicas de recolha de dados.....	63
4.4. Procedimentos de tratamento dos dados .....	65
<b>5. CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS/RESULTADOS.....</b>	<b>68</b>
5.1. Dados do questionário aplicado .....	68
5.1.2. Potenciais riscos psicossociais no local de trabalho na ADECO.....	68
5.2. Dados das entrevistas .....	73
5.2.2. Fatores organizacionais que previnem/minimizam a presença de riscos psicossociais na ADECO.....	73
5.2.3. Ações desenvolvidas pela ADECO que visam mitigar os riscos psicossociais dos seus colaboradores.....	75
5.2.4. Relação entre a presença de riscos psicossociais e as funções desempenhadas pelos colaboradores da ADECO.....	76
<b>6. CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>79</b>
6.1. Principais Conclusões .....	79
6.2. Recomendações.....	81
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>98</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> O processo de Gestão de Riscos .....	13
<b>Figura 2.</b> COSO 2004 (COSO 2007).....	14
<b>Figura 3.</b> COSO GRC 2017.....	15
<b>Figura 4.</b> Pilares Basileia II .....	16
<b>Figura 5.</b> The Orange Book.....	16
<b>Figura 6.</b> Gestão de Riscos ISO 31000:2018 .....	17
<b>Figura 7.</b> Os Princípios da Gestão de Riscos pela ISO 31000:2018 .....	18
<b>Figura 8.</b> Estrutura da Gestão de Riscos pela ISO 31000:2018 .....	19
<b>Figura 9.</b> Processo de Gestão de Riscos pela ISO 31000:2018.....	21
<b>Figura 10.</b> Processo de avaliação de Gestão de Riscos pela ISO 31000:2018.....	22
<b>Figura 11.</b> Matriz de calor 3x3 .....	25
<b>Figura 12.</b> Matriz de calor 5x5 .....	25
<b>Figura 13.</b> Estratégia integrada de avaliação e gestão de riscos psicossociais do trabalho	46
<b>Figura 14.</b> Organograma da ADECO .....	53
<b>Figura 15.</b> Colaboradores por sexo.....	55
<b>Figura 16.</b> Colaboradores por departamento .....	56
<b>Figura 17.</b> Colaboradores por natureza de contrato departamento.....	56
<b>Figura 18.</b> Matriz de calor – avaliação riscos psicossociais - ADECO.....	81
<b>Figura 19.</b> Significado da avaliação do Risco .....	82

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Dimensões de fatores de risco psicossocial.....	38
<b>Tabela 2.</b> Dimensões de fatores de risco psicossocial ISO 45003:2021 – Organização do trabalho.....	40
<b>Tabela 3.</b> Dimensões de fatores de risco psicossocial ISO 45003:2021 – Fatores Sociais; Ambiente de trabalho, equipamentos e tarefas perigosas .....	41
<b>Tabela 4.</b> Análise SWOT da ADECO .....	59
<b>Tabela 5.</b> Grupos do questionário COPSOQ – versão curta .....	65
<b>Tabela 6.</b> Avaliação do risco pelos tercis .....	69
<b>Tabela 7 .</b> Escalas, subescalas e perguntas associadas .....	70
<b>Tabela 8.</b> Os riscos psicossociais no local de trabalho.....	70
<b>Tabela 9.</b> Plano de riscos psicossociais ADECO .....	83

## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

### **1.1 Contextualização da investigação**

O conceito do risco é antigo e tem assumido vários significados e tratamentos ao longo da história e contextos. Todavia, no que diz respeito às organizações, o conceito tem sido adotado como informação relevante para a gestão, levando que as práticas de gestão de riscos se assumam como uma necessidade para o desenvolvimento organizacional via intervenções assertivas, maioritariamente, numa lógica preventiva e de antecipação de problemas que podem perigar ou ameaçar as organizações e seus objetivos.

No cenário contemporâneo, a gestão eficaz de riscos emergiu como uma componente vital para a sustentabilidade e o sucesso organizacional em um mundo cada vez mais complexo, interconectado, incerto e volátil. Nesse contexto, a International Organization for Standardization (ISO) desempenha um papel fundamental, fornecendo diretrizes e padrões reconhecidos internacionalmente para várias áreas de gestão, incluindo a gestão de riscos. A norma ISO 31000:2018 representa um marco crucial nesse domínio, oferecendo um arcabouço abrangente e flexível para identificar, avaliar e mitigar riscos em diferentes contextos organizacionais, possibilitando intervenções que orientem para o desenvolvimento organizacional.

A gestão de riscos é um processo relevante de intervenção organizacional, como também, fundamental para garantir que as organizações possam tomar decisões informadas com vista a evitar possíveis danos pelos perigos e ameaças que enfrentam, pelo que devem ser definidas estratégias de gestão de riscos em função dos modelos que melhor se adequam às organizações, podendo ser adotado e adequado o modelo proposto pela ISO 31000:2018.

No entanto, a gestão de riscos não deve se limitar apenas a riscos tangíveis, como os operacionais ou financeiros, mas também, abranger riscos psicossociais, que podem afetar a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores. A abordagem da gestão de riscos deve também considerar os aspetos emergentes, os riscos psicossociais que afetam diretamente as pessoas dentro e fora das organizações, mormente numa conjuntura onde os fatores de riscos são vários e evidentes.

Questões como stresse no trabalho, assédio, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e saúde mental tornaram-se preocupações crescentes nos ambientes de trabalho modernos.

Segundo a OMS, no relatório mundial da saúde mental, estima-se que 12 bilhões de dias de trabalho são perdidos anualmente devido a problemas de saúde mental (depressão,

ansiedade, etc.) que custam à economia global quase um trilhão de dólares americanos. No mesmo relatório é indicado que cerca de um bilhão de pessoas viviam com algum transtorno mental em 2019, sendo que 15 % dos adultos em idade ativa sofreram um transtorno mental, o que denota que o trabalho amplifica questões sociais que afetam negativamente a saúde mental, incluindo discriminação e desigualdade. O bullying e a violência psicológica (também conhecidos como mobbing) são as principais queixas de assédio no local de trabalho que têm um impacto negativo na saúde mental. Nesse sentido, a gestão de riscos psicossociais emerge como um campo vital, que não apenas protege os colaboradores, mas também promove um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

De acordo com a OMS, a COVID-19 desencadeou um aumento de 25% de casos de ansiedade e depressão geral em todo o mundo, expondo a falta de preparação dos governos e organizações para lidar com o impacto da pandemia na saúde mental e revelando uma escassez global crônica de recursos para fazer face ao problema.

A saúde mental tem-se revelado uma preocupação crescente em Cabo Verde, elucidada pelos anais noticiosos e informação da governação, como por exemplo, em documentos produzidos pelo Ministério da Saúde, e que, por consequência, leva a que a gestão de riscos psicossociais deva ser acautelada nas organizações.

Segundo o Relatório Nacional de Saúde Mental de 2018, publicado pelo Ministério da Saúde de Cabo Verde, a prevalência de transtornos mentais no país é alta, com destaque para a depressão, ansiedade e abuso de álcool e outras substâncias psicoativas. O relatório também destaca a importância de se implementar políticas públicas para prevenção, tratamento e reabilitação de transtornos mentais, além de ações para reduzir o estigma e a discriminação associados a esses transtornos. O Plano Estratégico Nacional para a Saúde Mental de Cabo Verde (2021-2025) também aborda a importância da promoção da saúde mental, enquanto forma de prevenção da doença mental, e da prevenção de transtornos mentais no país, considerando igualmente os locais de trabalho.

Apesar de em Cabo Verde existir legislação para a promoção da segurança, da saúde dos trabalhadores e de um bom ambiente de trabalho – Decreto-Lei 55/99 de 6 de setembro e a Resolução nº 20/2014 que aprova a Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (PNSST) –, estas carecem de ser ajustadas e adequadas aos novos tempos, considerando as orientações da OIT, Convenção de Segurança e Saúde dos trabalhadores e o ambiente de trabalho OIT (Nº 155) e Recomendação (Nº 164), sobre o trabalho digno e sobre esses novos e emergentes riscos, os psicossociais, de forma específica, por forma que, garantindo a sua

aplicação, possam contribuir para a melhoria da saúde mental dos colaboradores das organizações.

A Associação para Defesa do Consumidor (ADECO) é uma instituição não governamental que trabalha com cerca de 12 (doze) colaboradores. É uma organização que tem uma grande pressão a nível de programas de comunicação e informação, entre outros fatores, que podem contribuir para o aumento do nível de riscos psicossociais nos colaboradores. Porém, não existe nenhum estudo feito pela referida organização para medir o nível destes riscos visando a adoção de medidas que possam prevenir e mitigar estes riscos. Assim, diante da problemática apresentada em relação à saúde mental dos colaboradores e da necessidade de conhecer a realidade a nível da gestão de riscos psicossociais de uma organização não governamental, surgiu a inquietude que levou à pergunta de partida deste estudo: “De que forma são geridos os riscos psicossociais na ADECO?”

## 1.2 Justificativa

A atualidade interpela à necessidade de se intervir assertivamente nas organizações sobre processos sistemáticos, holísticos, de base científica, mormente nos tempos de incerteza e imprevisibilidade que vivemos após o início da pandemia da COVID-19, com tensões geopolíticas várias impactantes na vida das pessoas e de aceleração do desenvolvimento tecnológico que obrigam a dar atenção à necessidade de melhor cuidar das pessoas nas organizações, prevenindo e atuando assertivamente sobre os riscos psicossociais, nomeadamente o *stress*, o *burnout*, a ansiedade, o assédio (seja ele moral, sexual ou de outra natureza), a depressão, entre outros.

Considerando o propósito do objetivo 8 do desenvolvimento sustentável da ONU ligado ao trabalho decente, considerando a situação da saúde mental ligada ao trabalho, reportada por organizações especializadas, nomeadamente a OMS e pelo Ministério da Saúde de Cabo Verde, considerando preocupações de organizações ligadas ao trabalho como é o caso da OIT e da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho que interpelam os riscos psicossociais como fator perturbador da saúde mental no trabalho, considerando um conjunto de paradoxos com a realidade vivenciada, dado que a gestão das organizações não baseada em métodos científicos de intervenção organizacional não potencia o seu crescimento sustentável, implicando negativamente no desenvolvimento sustentável, assim como situações que não consideram as pessoas que trabalham nas organizações, muitas em condições que levam à precariedade ou, até mesmo, à indignidade, o que pode conduzir à

consumação de um conjunto de riscos psicossociais, diretos e indiretos, que degradam a saúde física e mental dos colaboradores, podendo, em casos extremos, conduzir ao suicídio. Considerando que o trabalho pode ser um dos fatores que levam a situações de doença mental pelos riscos psicossociais que incorpora, considerando uma preocupação crescente no país, torna-se fundamental desenvolver um estudo para deslindar de que forma os riscos psicossociais têm sido encarados pelas organizações em Cabo Verde.

A promoção de ambientes saudáveis e seguros, que valorizem e respeitem a diversidade e a dignidade humana, pode contribuir para reduzir os riscos psicossociais e promover o desenvolvimento humano e social sustentável.

É nesta senda que o ano de 2024 foi instituído pelo governo de Cabo Verde como o ano da saúde mental, em que se prevê a abrangência de várias organizações, sejam governo, câmaras municipais, famílias, os cidadãos e as comunidades locais, bem como as empresas e outras instituições empregadoras, organizações de sociedade civil e entidades religiosas, os profissionais de saúde, o Sistema Nacional da Saúde e as organizações privadas de prestação de saúde.

A vertente do trabalho na saúde mental é fundamental para o equilíbrio e bem-estar dos colaboradores nas organizações. Por isso, é uma das frentes onde deve ser considerada intervenção assertiva e atempada no país, sugerindo-se, para tal, a adoção de mecanismos e processos de estudo e gestão de riscos psicossociais nas organizações como forma de prevenir e tratar situações que tipifiquem riscos.

Apesar da falta de estudos específicos sobre gestão de riscos psicossociais em Cabo Verde, é importante ressaltar a importância da atenção e cuidado com a saúde mental e o bem-estar psicossocial das pessoas em todas as áreas da vida, incluindo o trabalho, a família, a educação e a comunidade em geral. Dessa forma, pode-se considerar que a gestão de riscos psicossociais em Cabo Verde é um tema que deve ser mais explorado em estudos e que é importante para o bem-estar da população cabo-verdiana.

Justifica-se a pertinência da realização deste estudo, pela sua relevância atualmente verificada, tendo em consideração o aumento de problemas de saúde mental nos colaboradores e da prevalência dos riscos psicossociais nas organizações, quer sejam elas de pequeno ou grande porte, independentemente da natureza da sua atividade.

Todavia, considerando, sobretudo, a necessidade de se iniciar o estudo do tema na nossa realidade nas diferentes organizações, considerando a importância da ADECO como a única associação de defesa dos consumidores que dispõe de um quadro de pessoal cujas condições

e a forma de trabalhar carecem de ser aprofundadas em estudo, julga-se pertinente conhecer a sua realidade no domínio da gestão dos riscos psicossociais, de forma a se propor estratégias assertivas, com base científica, que visam criar um ambiente de trabalho saudável e garantir o bem-estar dos seus colaboradores.

Considerando que, na realidade cabo-verdiana, o tema do presente estudo ainda é pouco explorado a nível académico e, tendo em conta o destaque que a questão da saúde mental tem ganho nas entidades governamentais e das organizações nacionais e internacionais, este estudo poderá ser um grande contributo científico para o tratamento académico do tema no país.

### **1.3 Objetivos do estudo**

Assim, visando responder à pergunta de partida definiu-se os seguintes objetivos deste estudo:

#### **Objetivo Geral:**

- Conhecer os métodos e procedimentos adotados na ADECO para gestão e prevenção dos riscos psicossociais.

#### **Objetivos específicos:**

- Descrever o modelo de gestão de riscos com base na ISO 31000:2018 enquanto ferramenta de intervenção organizacional;
- Identificar e analisar os potenciais riscos psicossociais no local de trabalho na ADECO;
- Identificar os fatores organizacionais que previnem/minimizam a presença de riscos psicossociais na ADECO;
- Elencar as ações desenvolvidas pela ADECO que visam mitigar os riscos psicossociais dos seus colaboradores;
- Verificar a relação entre a presença de riscos psicossociais e as funções desempenhadas pelos colaboradores da ADECO;
- Propor um plano de gestão de riscos psicossociais para a ADECO, baseado na ISO: 31000:2018.

#### **1.4 Opções metodológicas**

Tendo em conta o problema de investigação, a pergunta de partida e os objetivos definidos para a dissertação e os resultados pretendidos com o projeto de pesquisa, a metodologia de investigação estipulada divide-se em três fases principais, especificamente, a fase conceptual, a fase metodológica e, por fim, a fase empírica para chegar às conclusões de investigação. A pesquisa baseou-se na abordagem qualitativa, através de um estudo descritivo adotando o procedimento de estudo de caso.

#### **1.5 Estrutura do Trabalho**

Para apresentação dos resultados do estudo de caso feito, em alinhamento com o projeto de pesquisa antes apresentado, seguindo a orientação de Coutinho (2011), o trabalho estrutura-se em cinco capítulos da seguinte forma:

No capítulo introdutório é contextualizado o tema e a problemática do trabalho. A partir daí é apresentado a justificação da pesquisa, seguida da pergunta de partida e as questões da investigação, indicando os seus objetivos gerais e específicos e também é descrito, sucintamente, a metodologia utilizada para alcançar os resultados objetivados.

No segundo capítulo, na revisão da literatura, discorre sobre a sua fundamentação teórica onde aborda o conceito de risco, a gestão de riscos, com exemplo de alguns modelos, todavia, centrando-se na explanação sobre o modelo proposto pela ISO 31000:2018 com todas as suas componentes, demonstrando a importância que pode ter para as organizações e como se liga com a intervenção e desenvolvimento organizacional, uma das componentes do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Intervenção Organizacional, sendo aplicável também em intervenções relacionadas à gestão dos riscos psicossociais. Na continuidade do capítulo, é explanado os riscos psicossociais considerando as orientações da Organização Mundial da Saúde, da Organização Internacional do Trabalho, da Agência Europeia para a Saúde e Segurança no Trabalho, da ISO 45003:2021 e de autores especializados, destacando a importância de incorporar cuidados com as pessoas dentro dos processos de gestão de riscos organizacionais e não apenas em ações pontuais dado a relevância e impacto que esses riscos aportam às organizações, particularmente no contexto delicado em que nos encontramos pós, ou na continuidade da Pandemia da COVID-19, tensões geopolíticas, crises com custo de vida, digitalização acelerada, mudanças climáticas entre outros riscos globais relevantes. No final do capítulo é caracterizada a organização em

estudo, a ADECO, considerando a sua missão e funcionamento, a gestão de pessoas e a análise SWOT.

No terceiro capítulo caracteriza-se a instituição do estudo, a ADECO – Associação para Defesa do Consumidor, e apresenta-se, ainda, um estudo de caso dos riscos psicossociais na referida instituição.

No quarto capítulo apresenta-se a metodologia utilizada assim como a técnica de recolha de dados, permitindo compreensão dos passos seguintes sobre o estudo efetuado na perspectiva de responder à pergunta de partida da investigação: “De que forma são geridos os riscos psicossociais na ADECO?”

No quinto capítulo relata-se os principais resultados obtidos, no âmbito da realização do presente estudo, suas análises e discussões em confrontação com as referências teóricas.

No tocante à investigação, finaliza no sexto capítulo, com as conclusões extraídas, onde são respondidas à pergunta de partida, as questões da investigação e são alcançados os objetivos da investigação. Entretanto, nesta sequência, com o fito de dar um contributo para que a organização possa gerir os riscos psicossociais identificados, de forma sistemática, são apresentadas recomendações da investigação através de um plano de riscos de acordo com a análise dos riscos psicossociais identificados na organização e medidas que podem ser adotadas para mitigá-los.

Como elementos finais, são apresentadas as referências bibliográficas, os anexos e apêndices do trabalho.

## CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. A GESTÃO DE RISCOS (ISO 31000:2018)

#### 2.1.1. Abordagem conceptual de risco

A discussão sobre o risco tem ganho preponderância em todas as sociedades, sobretudo nos últimos setenta anos. Uma das justificações tem a ver com a crescente consciencialização social de incertezas e imprevisibilidades, do contexto e suas vicissitudes, das perspectivas e ambiguidades, indissociáveis da dinâmica do mundo moderno. Por isso, é cada vez mais relevante conhecer e gerir os riscos a que nos encontramos expostos, de modo a evitar efeitos indesejáveis da incerteza e volatilidade desta conjuntura.

O que é o risco? A origem da palavra risco como ela é percecionada advém do francês *risque* e do italiano *rischio*, que significam “o perigo ligado à atividade”. Entretanto, tem origem do latim “*resecum*”, “o que corta”, utilizada para descrever situações relacionadas às viagens marinhas, como o “perigo oculto no mar”. Tradicionalmente, a definição de riscos tende a ser percecionada apenas no impacto negativo dos eventos, descartando eventuais efeitos positivos da incerteza na caminhada para os objetivos.

Bernstein (1996) também partilha desta posição afirmando que o conceito de risco teve origem há cerca de oito séculos atrás, derivado, possivelmente, do termo italiano *risicare*. A etimologia do risco parece estar associada às línguas de origem latina ou ao árabe, com ligação provável a aspetos relacionados com a navegação marítima.

Nesta linha de pensamento, para Lupton (2003, citado por Areosa 2019), o conceito de risco tem tido evolução ao longo da sua história e sofreu diversas metamorfoses ao seu significado original. Inicialmente era percecionado como ato divino, excluindo as falhas humanas, evidenciando eventos incontrolláveis ligados à natureza, nomeadamente as tempestades, inundações, epidemias, entre outros, numa lógica de castigo dos deuses.

Para Areosa (2019), o conceito abstrato de risco apresenta elasticidade suficiente para se desdobrar e, por conseguinte, tornar-se aplicável perante um número infindável de situações concretas. Kaplan e Garrick (1981, p. 11-27) defendem que quando perguntamos “O que é o risco?” estamos, de facto, a fazer três perguntas: O que pode acontecer? Qual a probabilidade de isso acontecer? E, se isso acontecer, quais serão as consequências? A primeira questão está relacionada com o cenário de perigo. A segunda interroga-se sobre a

probabilidade de determinado evento ocorrer. A terceira pergunta, está relacionada com as consequências de evento ou um cenário específico.

Mais recentemente, segundo Areosa (2019), o tema do risco é abordado por praticamente todas as áreas do conhecimento científico e por certos segmentos do senso comum, devido à sua profunda inclusão em vastos campos do mundo social, incluindo no mundo do trabalho. O conceito técnico de risco é, assim, descrito como a probabilidade de ocorrência de certos eventos, estando também associada, regra geral, à magnitude das suas consequências.

Neste sentido, tal como referido, o risco passou a ser visto na perspectiva de dois fatores: a probabilidade *versus* consequências, sendo esta perspectiva utilizada tecnicamente para atuar em matéria de risco no modelo probabilístico.

Assim, pode-se depreender que o conceito do risco está associado à noção de conhecer os perigos e ameaças, assim como as oportunidades e a incerteza, por forma a controlá-los, através de técnicas e meios que possam dar conforto necessário às pessoas e organizações.

Entretanto, esta visão probabilística não contempla uma dimensão social apontada por Slovic (1999), que elucida sobre uma visão mais alargada do conceito.

Slovic (1999, p. 690) defende que o conceito de risco não é algo que nos leva a uma fácil quantificação ou uma única definição, visto que o risco é socialmente construído, baseado em modelos teóricos e, conforme o autor, assente numa “estrutura subjetiva e baseada em pressupostos onde os dados de entrada são fundamentados no julgamento.”

Segundo Areosa (2019), o conceito de risco ainda se localiza entre uma perceção subjetiva ou social, relativamente difusa, ampla e maleável, e uma posição limite, de grandeza quantificável e quase tornada objetiva, como é a adotada na análise quantitativa do risco. Portanto, a abordagem conceitual sobre a palavra "risco" pode ser explorada em diversas disciplinas e contextos, incluindo áreas como a gestão de riscos, a psicologia, a economia, a sociologia, entre outras.

Pela exposição feita, é verificado que o conceito de risco tem sofrido evolução ao longo dos tempos, constituindo, atualmente, nas diferentes sociedades, um princípio básico na tomada de decisão por políticos, gestores, decisores em várias esferas e hierarquias, particularmente na conjuntura em que nos encontramos, de grandes desafios globais. Assim, hoje, este conceito está associado a um novo paradigma, em que as vertentes doenças infecciosas, alterações climáticas, tensões geopolíticas, avanços tecnológicos, dinâmicas

sociais e económicas, questões jurídicas, financeiras, éticas, comunicacionais, reputacionais e sobre pessoas ganham relevo e justificam ser consideradas pelas organizações.

Admitindo que a palavra pode ter vários significados e enquadramentos dependendo das latitudes e contextos, no que se refere a este trabalho, a definição de risco adotada é a descrita pela *International Organization for Standardization (ISO 31000:2018)*<sup>1</sup>, que é a norma internacional orientadora sobre Gestão de Risco, e nos diz que “risco” é o efeito da incerteza nos objetivos. Um efeito é um desvio em relação ao esperado. Pode ser positivo, negativo ou ambos, e pode abordar, criar ou resultar em oportunidades e ameaças. Os riscos nas organizações são de várias ordens, podendo abarcar todas as suas dimensões, desde os operacionais ligados à atividade da organização, aos financeiros, reputacionais, informáticos, com pessoal, de estratégia, entre outros, que carecem de ser geridos adequadamente.

### **2.1.2. Gestão de risco: Conceito e exemplo de modelos**

As organizações podem ser caracterizadas por conjunto de duas ou mais pessoas que trabalham em prol de um objetivo, com meios e recursos que permitam realizar metas em determinados ambientes ou contextos. Contudo, essas metas e objetivos são influenciadas por fatores internos e externos que tornam o caminho para esses propósitos mais ou menos difíceis de alcançar, contendo alguma imprevisibilidade e incerteza.

A gestão de riscos tem suas raízes em disciplinas como a administração, a engenharia e a economia. A preocupação com riscos associados a atividades comerciais e industriais remonta a séculos passados, mas a formalização da gestão de riscos como uma disciplina estruturada é um fenómeno mais recente, datando do século XX. Na década de 1950, o conceito de gestão de risco apresentou-se, inicialmente, como um conjunto de meios utilizados na identificação e análise, avaliação e relato do risco nas organizações. Inovador para a época, encontra-se descrito pela primeira vez em 1956 num artigo do *Harvard Business Review* da autoria de Gallagher (1956), intitulado “Risk Management: New Phase of Cost Control”. Todavia, só muito mais tarde nos finais do século XX, as organizações

---

<sup>1</sup> A necessidade da criação de normas e padrões internacionais veio com o surgimento dos problemas para a circulação de produtos e serviços, como modo de criar barreiras técnicas ao comércio. Em 1946, 65 delegados de 25 países se reuniram em Londres para discutir padrões internacionais e em 1947 foi criada a *International Organization for Standardization (ISO)*.

empresariais consideraram a Gestão de Risco como um elemento decisivo, incluindo-a nas boas práticas de gestão e, paralelamente, apoiando a tomada de decisão.

A Gestão de Risco tem ganho outra preponderância devido às mudanças impactantes e acontecimentos marcantes nas últimas duas décadas, como por exemplo, o colapso do mercado de crédito em 2008, a crise imobiliária do mercado nos EUA, o derramamento de óleo no Golfo do México em 2010, o incidente de 2011 na usina nuclear japonesa de Fukushima, mais recentemente o impacto das alterações climáticas, a pandemia da COVID-19, as tensões geopolíticas e o avanço vertiginoso da tecnologia, riscos globais com impactos consideráveis sobre a vida que temos hoje. Por isso, hoje, a Gestão de Riscos é considerada como uma componente de boas práticas de gestão, uma ferramenta privilegiada de intervenção organizacional, bem como um dado essencial no controlo interno e boa governança das organizações.

Na perspetiva dos decisores, o risco é um fator que está constantemente associado ao processo de tomada de decisão. O objetivo das organizações é gerir e minimizar ao máximo este fator de incerteza, quando representa um perigo ou uma ameaça, e maximizá-lo se representa uma oportunidade, ou seja, identificar e analisar os riscos que estão inerentes à decisão que se pretende tomar, para que a organização consiga estabelecer uma melhor estratégia de os suportar e, ao mesmo tempo, atingir os seus objetivos.

Diz Drucker (2001, p. 282) que "A gestão de riscos é uma atividade essencial para qualquer organização que queira sobreviver e prosperar em um ambiente incerto e em constante mudança." Segundo o *The Comitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*,<sup>2</sup> "a gestão de riscos não é um exercício pontual, mas sim um processo contínuo e dinâmico que deve ser integrado em todas as atividades de negócios e tomada de decisão."

Na declaração de posicionamento do *Institute of Internal Auditors (IIA)*,<sup>3</sup> o papel da auditoria interna na gestão de riscos (2009, p. 2) é definido como um processo para

---

<sup>2</sup> O *COSO (The Comitee of Sponsoring Organizations)* é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa. É uma organização privada sem fins lucrativos, criada nos Estados Unidos, em 1985, para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos.

<sup>3</sup> O *Institute of Internal Auditors (IIA)* é uma organização profissional global dedicada à profissão de auditoria interna. Fundado em 1941, o IIA tem mais de 200.000 membros em mais de 190 países e territórios. O IIA fornece orientação, recursos e certificações para auditores internos, ajudando-os a desempenhar suas funções de forma ética e profissional.

identificar, avaliar, gerir e controlar potenciais acontecimentos ou situações, de forma a fornecer uma garantia razoável relativamente à concretização dos objetivos da organização. Pode ser entendido que a gestão, enquanto utilização racional e controlada dos recursos de uma organização, feita em função de determinados objetivos, quando na perspetiva dos riscos, visa a implementação de um processo que responda assertivamente às necessidades da eficiência, eficácia e segurança razoável das organizações.

Portanto, a gestão de riscos não se resume a uma formulação teórica e abstrata, mas sim, a uma ferramenta com princípios e técnicas definidas, assim como todas as componentes do seu processo que devem ser aplicadas para a melhoria da governança das organizações em todas as suas componentes.

Organizações internacionais que versam sobre a gestão de riscos, nomeadamente ISO (*International Organization for Standardization*), COSO (*The Comitee of Sponsoring Organizations*), IRM (*Institute of Risk Management*), têm definido a orientação desta ferramenta de gestão e como ela pode ser útil para as organizações. Por exemplo, a *International Organization for Standardization*, ISO 31000:2018, diz que "A gestão de riscos é uma abordagem sistemática e estruturada para lidar com incertezas e riscos, visando a maximização das oportunidades e a minimização dos impactos negativos." Na mesma linha de apreciação, o *Institute of Risk Management (IRM)*<sup>4</sup> indica que "A gestão de riscos é uma abordagem estruturada e sistemática para lidar com a incerteza e proteger a organização de eventos indesejáveis que possam afetar sua capacidade de alcançar seus objetivos." Para o *The Comitee of Sponsoring Organizations (COSO)*, "A gestão de riscos é essencial para garantir a continuidade dos negócios e a criação de valor sustentável para todas as partes interessadas."

Entretanto, é importante destacar que a gestão de riscos, por ser multidimensional, adequa-se a toda a organização, todos os seus processos e conteúdo, não se limitando apenas aos riscos operacionais, reputacionais, financeiros e estratégicos, mas também, abrangendo, por exemplo, os riscos psicossociais, ligados às pessoas nas organizações.

De forma sintética, na sua essência, a gestão de risco é conceituada pelas organizações que versam sobre esta matéria, como um processo que envolve identificar, avaliar e mitigar os riscos que uma organização enfrenta nas suas operações e contexto. A gestão de risco é,

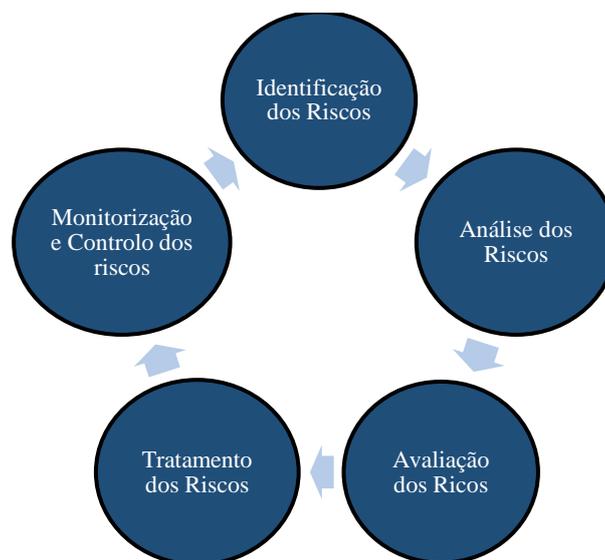
---

<sup>4</sup> O *Institute of Risk Management (IRM)* é o principal órgão profissional internacional para gestão de riscos. A gestão de riscos é uma parte inerente da boa governança e tomada de decisão, e o IRM fornece qualificações, orientação e suporte para profissionais de gestão de riscos.

portanto, um conjunto de práticas e processos que visam identificar, avaliar e responder aos riscos que podem afetar o alcance dos objetivos de uma organização. Isso inclui riscos financeiros, operacionais, estratégicos, legais, de conformidade, reputacionais, tecnológicos, sobre as pessoas que trabalham nelas, entre outros. O objetivo da gestão de risco é minimizar a probabilidade e o impacto de eventos adversos, bem como aproveitar as oportunidades que podem surgir para as organizações.

Das diferentes definições e modelos de gestão de riscos evidencia-se, em comum, um processo sistemático que, além de outras etapas que podem integrar a adequação que se possa fazer em cada organização, indicam a necessária existência das seguintes fases: Identificação dos Riscos; Análise dos riscos; Avaliação dos Riscos; Tratamento dos Riscos; Monitorização e controle do processo que se pressupõe dinâmico e contínuo.

*Figura 1. O processo de Gestão de Riscos*



Fonte: autor – adaptação dos modelos de gestão de riscos

### **2.1.3. Exemplo de modelos de Gestão de Riscos**

A escolha do modelo de gestão de risco dependerá das características e necessidades específicas de cada organização, do setor em que atua e das características dos riscos que enfrenta, todavia aplicável em qualquer organização e seus processos. Da mesma forma que se pode escolher um modelo à medida de cada organização, esses modelos podem ser combinados numa mesma organização para criar um sistema de gestão de risco personalizado que dê conforto e segurança, quer a nível do controlo interno, quer na tomada de decisão.

A secção seguinte indica exemplos de modelos de gestão de riscos, testados e implementados.

- **COSO GRC (Governança, risco e conformidade) 2004 – Gestão de riscos – Estrutura integrada**

O COSO é o modelo de gestão de riscos predominante no cenário corporativo internacional, especialmente na América do Norte. Foi desenvolvido pela *PricewaterhouseCoopers LLP*<sup>5</sup>, sob encomenda do COSO – *Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, com o propósito de fornecer uma estratégia de fácil utilização pelas organizações para avaliar e melhorar a gestão de riscos.

O modelo é apresentado na forma de uma matriz tridimensional, demonstrando uma visão integrada dos componentes que uma administração precisa adotar para gerir riscos de modo eficaz, no contexto dos objetivos e da estrutura em uma organização.

*Figura 2. COSO 2004 (COSO 2007)*



Fonte: TCU – Tribunal de Contas da União (2018)

- **COSO GRC (Governança, risco e conformidade) 2017 – Integrado com estratégia e desempenho**

Em junho de 2016, o *COSO* colocou em consulta pública uma revisão do modelo de 2004, adotando o título provisório “Alinhando Risco com Estratégia e Desempenho” para destacar a importância da gestão de riscos tanto na definição quanto na execução da estratégia e na gestão do desempenho organizacional.

<sup>5</sup> *PricewaterhouseCoopers LLP* (PwC) é uma empresa multinacional de serviços profissionais, presente em 158 países, com mais de 250 mil profissionais que oferece serviços de auditoria, consultoria e assessoria fiscal. É uma das "Big Four" empresas de contabilidade, juntamente com Deloitte, EY e KPMG.

Com a incorporação dessa perspectiva, o modelo proporciona maior alinhamento às expectativas em torno das responsabilidades da governança e da alta administração no cumprimento das suas obrigações de *accountability*<sup>6</sup>.

A revisão atualiza os componentes, adota princípios, simplifica definições, enfatiza o papel da cultura e melhora o foco no valor: como as organizações criam, preservam e entregam valor, inserindo a gestão de riscos em três dimensões fundamentais para a gestão eficaz de uma organização: (I) a missão, a visão e os valores fundamentais; (II) os objetivos estratégicos e de negócios; e (III) o desempenho organizacional.

Com a revisão, o modelo passa a integrar a gestão de riscos com outros processos organizacionais, sobretudo os processos de governança, de definição da estratégia, de definição dos objetivos e de gestão do desempenho, indo além da tradicional aplicação da gestão de riscos aos vários níveis da organização (por exemplo, no nível da entidade, de unidades de negócios, divisões etc.). A versão final, publicada em junho de 2017, recebeu o nome oficial de Gestão de Riscos Corporativos - Integrado com Estratégia e Desempenho.

O novo modelo explora o papel do risco na seleção da estratégia, enfatizando dois aspectos principais que podem ter um grande efeito no valor da organização: a possibilidade da estratégia não se alinhar e as implicações das escolhas estratégicas. Isso torna ainda mais claras as responsabilidades da governança e da alta administração no seu papel de supervisionar e no seu dever de se envolver no processo de gestão do risco corporativo de modo efetivo.

**Figura 3. COSO GRC 2017**



Fonte: COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance

<sup>6</sup> Termo inglês utilizado para descrever as práticas relacionadas à prestação de contas. Ter *accountability* significa ser transparente, assumir responsabilidades e prestar contas de maneira ética e eficaz.

- **Basileia (Basileia I, II e Basileia III)**

Os Acordos de Basileia são uma série de regulamentos bancários internacionais que estabelecem padrões para a gestão de riscos em instituições financeiras. O Basileia I e II se concentram principalmente no risco de crédito, risco de mercado e risco operacional, enquanto o Basileia III introduz requisitos adicionais para a adequação de capital e liquidez.

*Figura 4. Pilares Basileia II*



Fonte: Pereira, P. (2015): O Acordo de Basileia II – Gestão do Risco Operacional

- **The Orange Book (Guia Laranja)**

O *The Orange Book* é um guia do governo do Reino Unido que fornece orientações sobre a gestão de riscos no setor público. Abrange uma ampla gama de riscos, incluindo operacionais, estratégicos, de conformidade e financeiros, e oferece uma estrutura para ajudar as organizações a identificar e gerir esses riscos de forma eficaz.

O *The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts*, produzido e publicado pelo *HM Treasury* Britânico, foi a principal referência do programa de gestão de riscos do governo do Reino Unido, iniciado em 2001.

*Figura 5. The Orange Book*

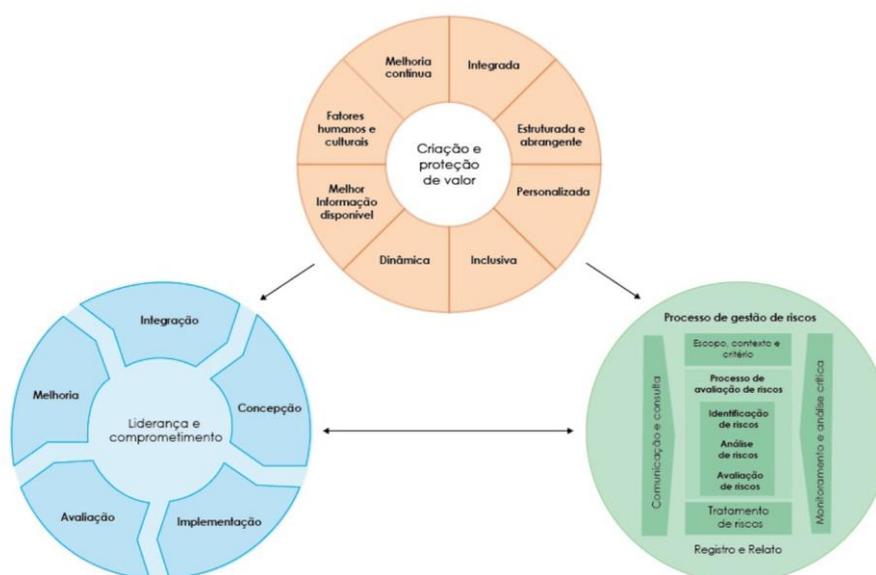


Fonte: TCU – Tribunal de Contas da União (2018)

### 2.1.4. A Norma ISO 31000:2018 como modelo de gestão de risco

Gerir riscos à luz da ISO 31000:2018 visa a implementação de um guia de gestão de riscos harmonizado e integrando todos os processos das organizações, fornecendo uma abordagem comum, que pode ser aplicada a uma ampla gama de atividades e sectores, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos. Assim, numa lógica bastante simples, holística e sistemática, estrutura-se em três partes fundamentais inter-relacionadas: os princípios, a estrutura e o processo de gestão de riscos, conforme ilustrado na figura que se segue:

*Figura 6 .Gestão de Riscos ISO 31000:2018*



Fonte: ISO 31000:2018

### 2.1.5. Os princípios da gestão de riscos

Os princípios da gestão de riscos são fundamentais para assegurar uma abordagem eficaz e abrangente na identificação, avaliação e mitigação dos riscos dentro de uma organização. A figura que se segue clarifica os que contam da ISO 31000:2018.

## Figura 7

Figura 7. Os Princípios da Gestão de Riscos pela ISO 31000:2018



Fonte: ISO 31000:2018

O propósito da Gestão de Riscos (GR) é a criação e proteção de valor (tangível e intangível) e, pela ISO 31000:20218, tem como princípios:

- **Integração** - A GR deve ser parte integrante de todas as atividades organizacionais, auxiliando no processo de execução dos objetivos e também na tomada de decisão;
- **Estruturação e abrangência** - A GR evidencia a incerteza, a origem dessa incerteza e como ela pode ser tratada. É uma abordagem apropriada, sistemática e estruturada para contribuir na eficiência dos resultados coerentes e confiáveis da organização;
- **Personalização** - A GR deve ser feita sob medida para cada organização (de acordo com os contextos interno e externo);
- **Inclusão** - O envolvimento oportuno das partes interessadas na GR possibilita que os conhecimentos, pontos de vista e percepções sejam considerados. Resulta em melhor conscientização, fundamentação e legitimação;
- **Dinamismo** - Riscos podem emergir, mudar ou desaparecer à medida que os contextos externo e interno de uma organização mudam. A gestão de riscos antecipa, detecta, reconhece e responde a essas mudanças e eventos de uma maneira apropriada e oportuna;
- **Promoção da melhoria contínua** - A GR deve possibilitar à organização realizar suas atividades com a preocupação de ajustar as suas ações, mensurar os resultados e redefinir ações quando necessário;

- **Basear na melhor informação disponível** - A necessidade de decisão prevalece sobre a informação, entretanto, à GR deve ser disponibilizada toda a informação possível. Convém que a informação seja oportuna, clara e disponível para as partes interessadas pertinentes;
- **Consideração de fatores humanos e culturais** - O comportamento humano e a cultura organizacional influenciam significativamente os aspetos da GR em cada nível e estágio pelo que devem ser considerados.

### 2.1.6. Estrutura da gestão de riscos

O propósito da estrutura da gestão de riscos é apoiar a organização na integração da gestão de riscos em atividades significativas e funções, ou seja, dentro dos processos, nas pessoas, nos líderes. A eficácia da gestão de riscos dependerá da sua integração na governança e em todas as atividades da organização, incluindo na tomada de decisão. Isto requer apoio das partes interessadas, em particular da administração de topo.

O desenvolvimento da estrutura engloba integração, conceção, implementação, avaliação e melhoria da gestão de riscos através da organização, como ilustra a Figura 8:

*Figura 8. Estrutura da Gestão de Riscos pela ISO 31000:2018*



Fonte: ISO 31000:2018

De acordo com a ISO 31000:2018, a estrutura deve alicerçar-se em:

- **Liderança e comprometimento** – É o que sustenta a estrutura. Convém que a gestão de topo e os órgãos de gestão, onde aplicável, assegurem que a gestão de riscos esteja

integrada em todas as atividades da organização e convém que demonstrem liderança e comprometimento;

- **Integração** - Divulga e comunica a implementação da política de gestão de riscos. A integração da gestão de riscos apoia-se na compreensão da organização e o seu contexto. A gestão de riscos deve estar integrada nos processos da instituição;
- **Conceção** – Ao conceber a estrutura para gerir riscos, a organização examina e entende seus contextos interno e externo com diagnóstico apropriado, sendo a gestão de riscos considerada na definição dos planos de atividade e estratégicos da instituição;
- **Implementação** - A implementação bem-sucedida da estrutura requer o engajamento e a conscientização das partes interessadas. Isso permite que a instituição aborde explicitamente a incerteza na tomada de decisão, enquanto também assegura que qualquer incerteza nova ou posterior possa ser levada em consideração à medida que ela surja;
- **Avaliação** - Analisa eventos, mudanças, tendências, sucessos e fracassos, bem como aplica os aprendizados obtidos ao longo do funcionamento da estrutura. Para avaliar a eficácia da estrutura de gestão de riscos, é recomendado à instituição:
  - Mensurar periodicamente o desempenho da estrutura de gestão de riscos em relação ao seu propósito, planos de implementação, indicadores e comportamento esperado;
  - Determinar se permanece adequada para apoiar o alcance dos objetivos da organização.
- **Melhoria contínua** – Recomendada para adequação contínua da estrutura de gestão de riscos à instituição, no concernente a suficiência e eficácia da estrutura de gestão de riscos e a forma como o processo de gestão de riscos é integrado.

#### 2.1.7. O processo de gestão de riscos

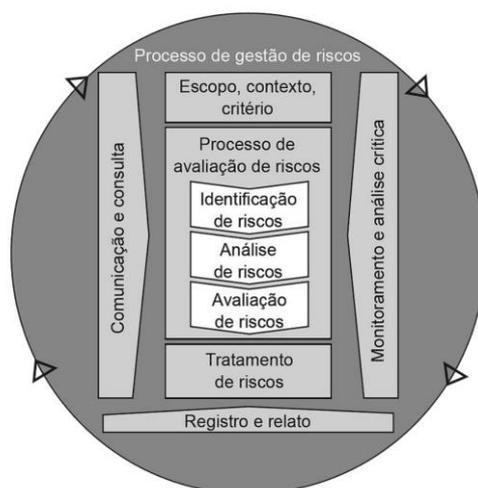
A gestão de riscos deve ser evidenciada em processo que permite essencialmente a identificação, avaliação, acompanhamento e controlo de todos os riscos materiais a que a organização se encontra exposta, tanto por via interna como externa, por forma a assegurar que se mantêm ao nível de aceitabilidade previamente definido pela gestão de topo e que não afetarão significativamente a situação operacional, financeira e reputacional da organização. Pressupõe-se que o processo de gestão de riscos seja consequente e influente

na tomada de decisão da organização. O processo apresentado neste documento, segue a o modelo da ISO 31000:2018 em todas as suas etapas, naturalmente adaptável à natureza e características de cada organização.

O processo da figura 9. proporciona uma estrutura robusta para o processo de gestão de riscos, como um todo, prevendo as suas etapas essenciais e acessórias, com o fito de promover resiliência, conformidade e a criação de valor contínuo para as organizações.

### Figura 9

*Figura 9. Processo de Gestão de Riscos pela ISO 31000:2018*



Fonte: ISO 31000:2018

A gestão de riscos pretende-se sempre interativa entre os intervenientes, requerendo aplicação de requisitos e sequência de etapas indicadas no diagrama do processo, sendo as etapas:

#### a) **Comunicação e consulta**

O propósito da comunicação e consulta é auxiliar as partes interessadas pertinentes na compreensão do risco, na base sobre a qual as decisões são tomadas e nas razões pelas quais ações específicas são requeridas. A comunicação procura promover a conscientização e o entendimento do risco, enquanto a consulta envolve obter retorno e informação para auxiliar a tomada de decisão.

#### b) **Escopo, contexto e critérios**

O propósito do estabelecimento do escopo, contexto e critérios é personalizar o processo de gestão de riscos, permitindo um processo de avaliação de riscos eficaz e um tratamento de riscos apropriado. Escopo, contexto e critérios envolvem a definição do escopo do

processo e a compreensão dos contextos externo e interno. Portanto, qualquer atividade de gestão de risco ou sujeita a riscos deve ter definido o escopo e âmbito de avaliação dos riscos, assim como os critérios e a clarificação do contexto de sua aplicação.

Para efeito de aplicação nas organizações, pode ser definido o seguinte:

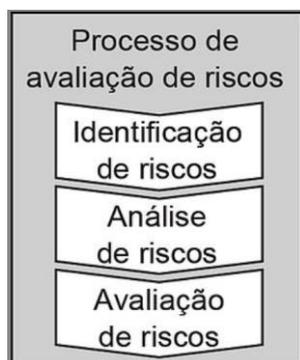
- Escopo: entendido como a definição dos processos, atividades, tarefas, projetos e ativos que serão alvo da gestão de riscos.
- Contexto: o enquadramento da realidade externa e interna sobre riscos que a instituição está sujeita enquadrado nos objetivos organizacionais, considerando que o contexto pode conter um conjunto de eventos que podem perigar os objetivos.
- Critérios: são os parâmetros por meio dos quais os riscos serão avaliados e geridos, explicitados nas escalas de probabilidade e impacto e na definição do apetite a risco, que é o nível de risco considerado como aceitável pela instituição.

**c) Processo de avaliação de riscos – Processo de gestão de riscos (sentido estrito)**

O processo da figura 10. sintetiza a essência de uma estrutura robusta para a identificação, avaliação e mitigação de riscos em um processo funcional de aplicação direta em qualquer organização.

**Figura 10**

*Figura 10. Processo de avaliação de Gestão de Riscos pela ISO 31000:2018*



Fonte: ISO 31000:2018

O processo de avaliação de riscos, ou de gestão de riscos, em sentido estrito, é o processo global de identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos. O processo de avaliação de riscos deve ser conduzido de forma sistemática, iterativa e colaborativa, com base no conhecimento e nos pontos de vista das partes interessadas. Convém que use a melhor informação disponível, complementada por investigação adicional, conforme necessário.

### **c.i) Identificação dos riscos**

O propósito da identificação de riscos é encontrar, reconhecer e descrever eventos de riscos e oportunidades que possam ajudar ou impedir que a organização alcance seus objetivos.

A identificação de riscos deve ser acompanhada com a identificação e descrição das suas potenciais causas e eventuais consequências de forma mais detalhada possível.

Entre outras, podem ser utilizadas as seguintes técnicas para identificação dos riscos:

- Inventários de risco: Listagem de situações de potenciais riscos facultada pelos Gestores de Risco e elementos do Comité de Riscos das organizações;
- Workshop e brainstorming de trabalho;
- Entrevistas e encontros de trabalho com colaboradores e responsáveis pelas estruturas;
- Questionários e inquéritos com objetivos específicos;
- Análise de fluxogramas e layout de processos;
- Matriz swot das estruturas e processos;
- Análise da causa raiz – método de Ishikawa;
- Análise de processos nas plataformas informáticas e dados existentes.

### **c.ii) Análise e avaliação dos riscos**

O propósito da análise de riscos é compreender a natureza do risco e suas características, incluindo o nível de risco, onde apropriado. A análise de riscos é o processo de compreender a natureza do risco e determinar o nível de risco, fornecendo a base para a avaliação e para as decisões sobre o tratamento de riscos.

A análise de riscos envolve a consideração detalhada de incertezas, causas e fontes de risco, consequências, probabilidade, eventos, cenários, controlos e sua eficácia. Um evento pode ter múltiplas causas e consequências e pode afetar múltiplos objetivos.

A análise de riscos fornece uma entrada para a avaliação de riscos, para decisões sobre se o risco necessita ser tratado e como, e sobre a estratégia e os métodos mais apropriados para o tratamento de riscos

Sendo o risco uma função da probabilidade e das consequências, o nível do risco é, portanto, expresso pela combinação da probabilidade de ocorrência do evento e de suas consequências, em termos da magnitude do impacto nos objetivos.

### **c.iii) Avaliação dos riscos**

Para avaliação dos riscos e oportunidades deve ser considerado o seguinte:

- Análise do risco e oportunidade em dupla perspectiva: Probabilidade e Impacto enquadrados na respetiva categoria de riscos (do negócio, operacionais, liquidez, estratégica, reputação, *compliance*, psicossociais, sistemas de informação, entre outras);
- A avaliação é o enquadramento de cada evento ou situação considerada como risco na respetiva categoria, de acordo com a quantificação do impacto e probabilidade em método qualitativo;
- As técnicas quantitativas de avaliação de riscos, devido à sua complexidade e exigência, requerem tratamento cuidado, por isso, poderão ser utilizadas quando for possível quantificar o risco, sendo que as qualitativas ou semi-quantitativas, por aproximação, serão as utilizadas quando os riscos não são quantificáveis ou não se dispõe de dados suficientes para avaliação quantitativa;
- Técnicas qualitativas: Trata-se de técnicas para elaboração do Mapa de Riscos. Consistem na utilização de escalas para medição da probabilidade e do impacto de cada um dos eventos identificados.
- Técnicas quantitativas podem ser utilizadas quando existe suficiente informação e dados que permitem estimar probabilidade e impactos medindo intervalos ou valores confiáveis;
- Geralmente, nas organizações, para efeito de avaliação do nível dos riscos, é utilizada a técnica de semáforos e definição qualitativa, num mapa de calor<sup>7</sup> resultante da escala definida pela combinação da matriz impacto /probabilidade associado a cada risco identificado. Basicamente, consiste em técnica que associa a probabilidade de ocorrência ao impacto de cada risco.

---

<sup>7</sup> <https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-de-riscos-matriz-de-probabilidade-e-impacto/>

As matrizes de calor são, geralmente, o método utilizado para fazer corresponder a avaliação de riscos nas organizações, particularmente nas que visam a avaliação qualitativa.

**Figura 11.** Matriz de calor 3x3

Probabilidade	Alta	Média	Alta	Alta
	Média	Baixa	Média	Alta
	Baixa	Baixa	Baixa	Média
		Insignificante	Moderado	Catastrófico
		Impacto		

Napoleão (2019) - Ferramentasdaqualidade.org

**Figura 12.** Matriz de calor 5x5

Probabilidade	90%	Média	Média	Alta	Alta	Alta
	70%	Baixa	Média	Média	Alta	Alta
	50%	Baixa	Baixa	Média	Alta	Alta
	30%	Baixa	Baixa	Média	Média	Alta
	10%	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Média
		Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
		Impacto				

Napoleão (2019) - Ferramentasdaqualidade.org

#### **d) Tratamento dos riscos**

O propósito da avaliação de riscos é apoiar decisões para o seu tratamento. A avaliação de riscos envolve a comparação dos resultados da análise de riscos com os critérios de risco estabelecidos para determinar onde é necessária ação adicional. Isto pode levar a uma decisão de:

- Não agir, nada fazer sobre o risco;
- Considerar as opções de tratamento de riscos;

- Realizar análises adicionais para melhor compreender o risco;
- Manter os controles existentes, se houver;
- Reconsiderar os objetivos.

As decisões têm de levar em consideração o contexto mais amplo e as consequências reais e percebidas para as partes interessadas externas e internas.

O propósito do tratamento de riscos é selecionar e implementar opções para abordar riscos na perspectiva de sua mitigação. O tratamento de riscos envolve um processo iterativo de:

- formular e selecionar opções para tratamento do risco, considerando que nem todas as propostas de tratamento podem ser implementadas ou executadas de uma só vez;
- planejar e implementar o tratamento do risco;
- avaliar a eficácia deste tratamento;
- decidir se o risco remanescente é aceitável;
- se não for aceitável, realizar tratamento adicional.

A justificação para o tratamento de riscos é mais ampla do que apenas considerações económicas, e convém que leve em consideração todas as obrigações da organização, compromissos voluntários e pontos de vista das partes interessadas. Convém que a seleção de opções de tratamento de riscos seja feita de acordo com os objetivos da organização, critérios de risco e recursos disponíveis.

As opções de tratamento de riscos não são necessariamente mutuamente exclusivas ou apropriadas em todas as circunstâncias. As opções para tratar o risco podem envolver uma ou mais das seguintes opções:

- evitar o risco ao decidir não iniciar ou continuar com a atividade que dá origem ao risco;
- assumir ou aumentar o risco de maneira a perseguir uma oportunidade;
- remover a fonte de risco;
- mudar a probabilidade;
- mudar as consequências;
- compartilhar o risco (por exemplo, por meio de contratos, compra de seguros);
- reter o risco por decisão fundamentada.

#### **e) Monitorização e análise crítica**

O propósito da monitorização e análise crítica é assegurar e melhorar a qualidade e eficácia da conceção, implementação e resultados do processo. A monitorização e análise crítica do processo de gestão de riscos é feita pelos intervenientes em todas as suas fases. As ações para tratamento de riscos devem ser monitorizadas pela gestão de riscos para efeito de registo e relato, assim como para reavaliação dos riscos identificados. A monitorização confere as boas práticas do processo de gestão de riscos e assegura que as respostas aos riscos sejam adequadas.

#### **f) Registo e relato**

Todas as fases e informação do processo de gestão de riscos devem ser documentadas para efeito de registo e relato que permitam:

- comunicar atividades e resultados de gestão de riscos em toda a organização;
- fornecer informações para a tomada de decisão;
- melhorar as atividades de gestão de riscos;
- auxiliar a interação com as partes interessadas, incluindo aquelas com responsabilidade e com responsabilização por atividades de gestão de riscos.

### **2.1.8. Resumo síntese ISO 31000:2018**

A norma ISO 31000:2018 é um padrão internacional que fornece princípios e diretrizes para a gestão de riscos nas organizações. Procura facultar um quadro conceptual e um processo sistemático para identificar, analisar, avaliar e tratar os riscos que as organizações podem enfrentar.

É uma norma ISO que promove uma abordagem holística e integrada da gestão de riscos, que leva as organizações a considerar o contexto em que operam, bem como os objetivos que desejam alcançar. Ajuda, assim, a estabelecer uma cultura de gestão de riscos em toda a organização, pela promoção da conscientização e a responsabilidade em relação aos riscos.

Para a boa implementação da ISO 31000:2018 nas organizações é requerido um compromisso da alta administração e a participação de toda a organização. Além disso, a norma é flexível e pode ser adaptada para atender às necessidades específicas de diferentes organizações.

## **2.2. Desenvolvimento Organizacional Versus Intervenção Organizacional**

De acordo com o site RH Academy (2022), o desenvolvimento organizacional é um processo crítico e baseado na ciência que ajuda as organizações a construir sua capacidade de mudar e alcançar maior eficácia via desenvolvimento, melhoria e reforço das estratégias, estruturas e processos.

Segundo Chiavenato (2014, p. 308) “o desenvolvimento organizacional é o estrato mais amplo e abrangente e se refere a como as organizações aprendem e se desenvolvem pela mudança e inovação”.

Segundo Huse (1980), citado por Lima, (2014, p. 179), a abordagem do desenvolvimento organizacional visa: “(...) aplicação dos conhecimentos das ciências comportamentais, num esforço a longo prazo, para melhorar a capacidade de uma organização para lidar com as mudanças do seu ambiente externo e aumentar a suas capacidades para resolver os problemas internos.”

Portanto, o desenvolvimento organizacional é uma abordagem sistemática para melhorar a eficácia e o desempenho organizacional que envolve a implementação de mudanças planejadas sobre a estrutura organizacional, seus processos e sobre as pessoas que a constituem com vista à sua eficácia. O objetivo do desenvolvimento organizacional é melhorar a capacidade das organizações para lidarem com o seu funcionamento e os seus relacionamentos, tanto internos como externos.

Para Lima (2014), os valores e metas do desenvolvimento organizacional a serem aplicados implicam duas fases fundamentais: o diagnóstico organizacional que possibilita obter informação sobre a organização, sua situação atual em função dos seus objetivos estratégicos e a intervenção organizacional que é planejada e efetuada em função do diagnóstico organizacional para promover as mudanças necessárias de modo que a organização se mantenha ativa em todos e diferentes contextos.

Para o desenvolvimento organizacional requer-se uma intervenção organizacional, ou seja, executar um conjunto de ações que visam promover as mudanças pretendidas.

De acordo com French e Bell (1990), citado por Lima (2014, p. 178), a intervenção organizacional consiste em um conjunto de atividades estruturadas com o objetivo de melhorar os processos organizacionais através de um plano de ação.

Assim, a intervenção organizacional, na sua essência, refere-se a um conjunto de práticas e técnicas utilizadas para promover mudanças e melhorias nas organizações. Essas

intervenções têm como objetivo diagnosticar problemas e implementar soluções que contribuam para o desenvolvimento e aprimoramento do desempenho organizacional.

Existem diferentes tipos e níveis de intervenção organizacional que podem ser utilizados para promover mudanças e melhorias nas organizações. Essas intervenções são estratégias e ações planejadas para abordar problemas e desafios específicos, visando aumentar a eficácia organizacional, melhorar os resultados e a sustentabilidade da gestão das organizações.

Burke e Hornstein (1972), citado por Lima (2014, p. 178), indicam alguns tipos de intervenção organizacional direcionados para gestão de conflitos, tecno estrutural, análise de dados, construção de equipas e treinamento e formação.

Kirkhart (1978), citado por Lima (2014, p. 179), indica uma base tridimensional com trinta e três tipos de intervenções podendo ser agrupadas em quatro categorias: intervenções de natureza ambiental, desenvolvimento de grupo, desenvolvimento de diagnóstico e desenvolvimento individual.

Em todas as perspectivas podemos depreender que a finalidade da intervenção organizacional pode variar de acordo com os desafios específicos que a organização enfrenta, sendo que algumas finalidades comuns incluem:

- Melhorias de desempenho: uma intervenção organizacional que pode ser realizada para melhorar o desempenho geral da organização. Isso pode envolver a otimização de processos, aprimoramento de habilidades e competências dos colaboradores, implementação de melhores práticas de gestão, entre outras ações;
- Desenvolvimento de um clima organizacional positivo: intervenções que podem ser realizadas para promover um ambiente de trabalho mais saudável, inclusivo e motivador. Isso pode incluir ações para melhorar o clima organizacional, promover a comunicação eficaz e fomentar o senso de pertença e comprometimento dos colaboradores;
- Boa gestão de mudanças: em momentos de transição, como fusões, aquisições, reestruturações ou implementação de novas tecnologias, intervenções organizacionais são frequentemente necessárias para facilitar a adaptação e minimizar resistências por parte dos colaboradores e facilitar a implementação da mudança que se pretende;
- Desenvolvimento de lideranças e equipas: intervenções que podem ser direcionadas para o desenvolvimento de líderes e equipas, visando melhorar as habilidades de liderança, a eficácia da equipa e a colaboração entre os membros;

- Boa gestão de conflitos: em situações onde existem conflitos internos ou problemas de comunicação, intervenções organizacionais podem ser utilizadas para identificar e resolver essas situações de maneira construtiva;
- Fortalecimento da cultura organizacional: intervenções que podem ser implementadas para promover valores, crenças e práticas que estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, contribuindo para o fortalecimento da cultura organizacional;
- Melhoria da qualidade de vida no trabalho: intervenções que podem ser direcionadas para promover o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, bem como o bem-estar físico e emocional dos colaboradores.

O processo de intervenção organizacional geralmente segue uma abordagem sistemática, podendo incluir os seguintes passos:

- Diagnóstico e avaliação: antes de iniciar qualquer intervenção, é essencial compreender profundamente a situação atual da organização, o que implica um diagnóstico prévio. Isso envolve a identificação de pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças. Pode incluir análises de dados, entrevistas, questionários e observações;
- Definição de metas e objetivos: com base no diagnóstico, são estabelecidos os objetivos específicos que a intervenção procura alcançar. Esses objetivos devem ser claros, mensuráveis e alinhados com os interesses e necessidades da organização;
- Planeamento da intervenção: nesta fase, são definidas as estratégias e atividades que serão implementadas para atingir os objetivos estabelecidos. Isso pode envolver a seleção de métodos, técnicas e ferramentas apropriadas para a intervenção;
- Implementação da intervenção: uma vez planeada, a intervenção é colocada em prática. Isso pode envolver a realização de workshops, treinamentos, reuniões, revisões de processos, entre outras atividades;
- Engajamento e comunicação: durante a implementação, é crucial manter uma comunicação clara e eficaz com os membros da organização. O engajamento dos colaboradores é fundamental para o sucesso da intervenção;
- Acompanhamento e avaliação: durante e após a implementação da intervenção, é importante monitorar os resultados e avaliar o progresso em relação aos objetivos estabelecidos. Isso pode exigir ajustes nas estratégias e atividades, conforme necessário;

- Consolidação das mudanças: uma vez que os objetivos da intervenção são alcançados, é importante consolidar as mudanças para garantir que elas se tornem parte da cultura e práticas organizacionais permanentes;
- *Feedback* e melhoria contínua: é crucial solicitar *feedback* dos colaboradores e avaliar constantemente o impacto da intervenção. Isso permite identificar áreas de melhoria e continuar aprimorando os processos organizacionais.

É importante ressaltar que a intervenção organizacional deve ser adaptada às necessidades específicas de cada organização e deve contar com o envolvimento ativo da liderança e dos colaboradores. Além disso, o processo de intervenção pode ser complexo e requerer tempo, sabedoria e recursos adequados para obter resultados positivos e sustentáveis desejados.

### **2.3. A gestão de riscos pela ISO 31000:2018 como instrumento de intervenção organizacional**

Como já referido, a ISO 31000:2018 é uma norma internacional que fornece diretrizes para a gestão de riscos. Ela pode ser aplicada a qualquer tipo de organização e setor de atividade. A norma recomenda que o processo de Gestão de Riscos seja integrado na estrutura, operações e processos da organização, e que seja parte integrante da gestão do negócio e da tomada de decisão.

Por outro lado, a intervenção organizacional, de forma resumida, é um conjunto de ações planejadas e estruturadas destinadas a promover mudanças positivas em uma organização. Essas mudanças podem abranger diversos aspectos, como cultura, estrutura, processos, comportamentos, políticas e práticas. O objetivo da intervenção organizacional é melhorar o desempenho, a eficiência e a eficácia da organização como um todo.

Da exposição feita, a interligação entre o processo de gestão de riscos proposto pela ISO 31000:2018 e o processo de intervenção organizacional existe na medida em que, seguindo as suas etapas conexas, serve para melhorar a eficiência e eficácia das organizações. Na perspectiva das etapas do processo, podemos verificar:

- Na identificação de Riscos:

A intervenção organizacional envolve a implementação de mudanças ou ações para melhorar o desempenho ou resolver problemas dentro de uma organização. Antes de intervir é importante identificar, na fase do diagnóstico, os riscos associados em análise. A gestão de riscos, conforme definida pela ISO 31000:2018, fornece um processo estruturado para

identificar, avaliar e tratar os riscos. Isso ajuda a organização a entender quais são os principais desafios e ameaças que podem ser abordados por meio da intervenção. Portanto, a gestão de riscos auxilia no diagnóstico da organização para intervenção, uma vez que propõe intervenções aplicáveis para mitigar riscos para a intervenção e o desenvolvimento organizacional.

A intervenção organizacional pode ocorrer quando os riscos identificados são considerados significativos o suficiente para justificar ações corretivas ou preventivas.

- Na avaliação de Riscos:

A ISO 31000:2018 destaca a importância de avaliar os riscos em termos de probabilidade e impacto. Essa avaliação é crucial para determinar a prioridade das intervenções. Por exemplo, se um determinado risco é identificado como tendo alta probabilidade e alto impacto, provavelmente exigirá uma intervenção mais urgente em comparação com um risco de baixa probabilidade e baixo impacto. Logo, a intervenção tem por base o diagnóstico e avaliação dos riscos.

A norma sugere a avaliação dos riscos para determinar sua magnitude e prioridade. Isso ajuda a organização a concentrar seus recursos nas áreas de maior impacto.

- Seleção de Intervenções:

Com base na avaliação de riscos, a organização pode determinar quais intervenções são necessárias e quais são mais eficazes para mitigar os riscos identificados. A intervenção pode envolver a implementação de novos processos, a revisão de políticas ou procedimentos existentes, a alocação de recursos adicionais, entre outras ações.

A ISO 31000:2018 propõe a aplicação de medidas para tratar os riscos, o que pode incluir aceitar, mitigar, transferir, compartilhar ou evitar.

A intervenção organizacional ocorre durante a implementação das estratégias de tratamento, seja na modificação de processos, na alocação de recursos ou na comunicação eficaz para lidar com os riscos.

- Monitorização e Revisão:

A ISO 31000:2018 enfatiza a importância do monitoramento contínuo dos riscos e da eficácia das medidas de mitigação. Da mesma forma, a intervenção organizacional requer acompanhamento para garantir que as ações implementadas procuram alcançar os resultados esperados. Se as intervenções não se adequarem e não produzirem os resultados esperados, torna-se necessário reavaliar a situação e ajustar as ações, conforme o contexto.

A norma destaca a importância de monitorar continuamente os riscos e revisar o processo de gestão de riscos para garantir sua eficácia. A intervenção organizacional pode ser necessária ao longo do tempo para ajustar as abordagens de gestão de riscos com base em mudanças nas condições internas ou externas.

- **Ciclo Contínuo:**

Tanto a intervenção organizacional quanto a gestão de riscos são processos contínuos e iterativos. À medida que a organização evolui e enfrenta novos desafios, será necessário visitar e ajustar tanto as intervenções quanto as estratégias de gestão de riscos.

Assim, a gestão de riscos pela ISO 31000:2018 pode ser vista como uma forma de intervenção organizacional constante e permanente, sem que seja considerado apenas as intervenções organizacionais no âmbito do planejamento estratégico de médio e longo prazos. Ao identificar, avaliar e tratar os riscos, a organização pode melhorar sua capacidade de alcançar seus objetivos, melhorar a identificação de oportunidades e ameaças, alocar e utilizar recursos para o tratamento de riscos de forma efetiva e melhorar a sua governança geral e a tomada de decisão de forma tempestiva e assertiva. Além disso, o processo de intervenção organizacional, no âmbito do desenvolvimento organizacional proposto em planos estratégicos, pode ser aprimorado pela gestão de riscos.

Em resumo, a gestão de riscos pela ISO 31000:2018 fornece uma estrutura metodológica para identificar, avaliar e tratar os riscos em uma organização. Essa abordagem é fundamental para informar e orientar a intervenção organizacional, garantindo que as ações empreendidas sejam baseadas na compreensão sólida dos riscos envolvidos.

## **2.4. A Gestão de Riscos Psicossociais**

### **2.4.1. Riscos globais e os riscos psicossociais**

Acoplado as vantagens da globalização, são apontados um conjunto de desafios e riscos. De acordo com o Relatório dos Riscos Globais do *World Economic Forum* (WEF) para 2023 e 2024, 18ª e 19ª edição, os primeiros anos desta década têm anunciado um período particularmente disruptivo na história da humanidade. A volta a um “novo normal” após a pandemia de COVID-19 foi rapidamente interrompida pela deflagração da guerra na Ucrânia, gerando uma série adicional de crises nos alimentos e na energia, desencadeando problemas que décadas de progresso têm tentado resolver.

Um novo conjunto de condições globais está em formação em cada um destes domínios e estas transições serão caracterizadas pela incerteza e volatilidade. À medida que as

sociedades procuram se adaptar a estas forças em mudança, a sua capacidade de preparação e de resposta aos riscos globais será afetada. A incerteza económica pesará fortemente na maioria dos mercados, com impactos visíveis nos países mais vulneráveis, onde Cabo Verde pode ser incluído pela grande dependência externa.

Para Finuras (2023, p. 34), “a globalização que se acelera é também uma questão de mudança nos nossos quadros mentais e dos nossos comportamentos” indicando que o fator humano é fundamental para as organizações, sociedade, economia ou política, visto que é nela que se concentra a criatividade necessária para a sobrevivência das organizações.

De acordo com o *People Risk Report* (2022) da *Mercer Marsh Benefits* (MMB), os últimos anos foram difíceis para as organizações, mas foram aprendidas lições importantes. Está mais evidente do que nunca que a resiliência do negócio é intrinsecamente vinculada à saúde e ao bem-estar das pessoas que trabalham nas organizações. Os riscos psicossociais nas organizações são inerentes à sua existência. Afinal, de acordo com Sinek (2016), citado por Finuras (2023, p. 34), “as organizações são pessoas, os clientes e as partes interessadas das organizações são pessoas, pelo que nada pode ser feito se não forem consideradas as pessoas como o centro da atuação organizacional.”

Consequentemente, a conjuntura incerta e imprevisível, assim como as mutações inesperadas, poderão levar a alterações significativas no ambiente psicossocial das organizações, tendo como exemplo uma maior exigência e pressão na realização das tarefas, maior instabilidade nos cargos, desenvolvimento de sentimentos de insegurança ou fobia e comunicação ineficiente, com impacto nas relações interpessoais, nas condições de vida pessoal e profissional dos colaboradores.

#### **2.4.2. Riscos psicossociais: Abordagem conceptual**

Nos tempos que correm, temos constatado o retorno de riscos “mais antigos”, por exemplo a inflação, crises do custo de vida, guerras comerciais, saídas de capital de mercados emergentes, tumulto social generalizado e confrontos geopolíticos. A esses riscos podem ser acrescidos os ligados à desigualdade social e económica, aos riscos ambientais e ameaças à segurança, quer física, quer digital, ao stresse e à ansiedade, à precarização e insegurança no trabalho, problemas de saúde mental, muitos ligados ao mundo laboral, denominados riscos psicossociais.

Segundo Cox e Cox (1993) citado por Coelho (2009, p. 44), os riscos psicossociais resultam, por um lado, das interações do conteúdo do trabalho, dos sistemas de gestão e das condições de trabalho e, por outro, das competências e perfis dos colaboradores.

Para Villalobos (2004) citado por Coelho (2009 p. 45), os fatores de riscos psicossociais são as condições do indivíduo, do seu meio e do ambiente de trabalho que geram stresse negativo e tem efeito nos níveis emocional, cognitivo, comportamental, laboral e fisiológico nas pessoas.

Para Neto, Areosa e Arezes (2014, p. 34), “Riscos psicossociais podem ser definidos como os riscos para a saúde mental, física e social, gerados por condições de emprego, fatores organizacionais e relacionais que podem interagir com o funcionamento mental e bem-estar psicossocial das/os trabalhadoras.”

Para a OMS (Organização Mundial da Saúde), os riscos psicossociais são riscos que decorrem dos fatores que influenciam a saúde e o bem-estar do indivíduo e do grupo. Derivam da psicologia do indivíduo e da estrutura e da função da organização do trabalho.

Os riscos psicossociais incluem aspetos sociais, tais como as formas de interação no seio dos grupos, aspetos culturais, tais como os métodos tradicionais de resolução de conflitos, e aspetos psicológicos, tais como as atitudes, crenças e traços de personalidade.

Para a OIT (Organização Internacional do trabalho), os fatores psicossociais no trabalho consistem em interações no ambiente de trabalho, no conteúdo, na natureza e nas condições de trabalho, por um lado, e nas capacidades, nas necessidades, nos costumes, na cultura e nas condições de vida dos trabalhadores fora do trabalho, por outro lado; estes fatores são suscetíveis de influenciar a saúde, o rendimento e a satisfação no trabalho.

Para a ISO 45003:2021, norma de orientações para gestão de riscos psicossociais, segurança e saúde ocupacional, saúde psicológica e segurança no trabalho, os riscos psicossociais referem-se à forma como o trabalho é organizado, fatores sociais no trabalho e aspetos do ambiente de trabalho, equipamentos e tarefas perigosas. Os riscos psicossociais podem estar presentes em todas as organizações e setores e em todos os tipos de tarefas no trabalho, equipamentos e contratos de trabalho. Os perigos psicossociais podem ocorrer em combinação uns com os outros e podem influenciar e ser influenciados por outros perigos.

O risco psicossocial refere-se ao potencial desses tipos de perigos para causar vários tipos de resultados na saúde, segurança e bem-estar individual e no desempenho e sustentabilidade organizacional.

Assim, quando falamos de riscos psicossociais falamos de riscos emergentes. Segundo a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, define-se risco emergente como “todo o risco que é novo e está a aumentar”. O risco designa-se novo quando não é conhecido e quase sempre é causado por novos processos de trabalho, novas tecnologias, novas configurações dos postos de trabalho ou mudanças organizacionais ou sociais ou quando existe um novo conhecimento científico permite que um problema antigo seja identificado como risco.

Conforme Neto (2015), os riscos psicossociais aumentam por múltiplas razões que têm a ver com as diversas tendências de alteração no mundo de trabalho que se verificam sobretudo desde os finais da década de setenta e que se podem agrupar em cinco grandes categorias: 1) alterações socioeconómicas (globalização, terciarização da economia, feminização da população ativa e envelhecimento demográfico); 2) um novo paradigma tecnológico e a alteração do conteúdo e da natureza do trabalho; 3) novas formas de organização do trabalho; 4) alteração dos espaços de trabalho; 5) alteração do significado do trabalho e dos valores laborais.

Não divergindo do exposto por Neto (2015), a ISO 45003:2021 agrupa os fatores em três grandes categorias, detalhados nas tabelas 3 e 4 apresentadas neste documento, sendo os seguintes: (I) à forma como o trabalho é organizado; (II) fatores sociais no trabalho e aspetos do ambiente de trabalho; (III) equipamentos e tarefas perigosas, demonstrando que os riscos psicossociais podem estar presentes em todas as organizações e setores de atividade, em todos os tipos de tarefas de trabalho, equipamentos e ligações contratuais de trabalho.

Assim sendo, pode ser entendido que os riscos psicossociais estão ligados aos fatores relacionados à organização do trabalho que podem afetar a saúde mental e emocional dos indivíduos, a sua interação com o meio, as condições físicas de trabalho, bem como o seu desempenho e produtividade, sem descurar as características individuais de cada pessoa.

A gestão dos riscos psicossociais no ambiente de trabalho é uma preocupação nova e crescente para as organizações, uma vez que o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores são fundamentais para o bom desempenho e o alcance dos objetivos organizacionais.

Particularmente no contexto atual, a gestão dos riscos psicossociais torna-se importante por várias razões: em primeiro lugar, pode ajudar a proteger a saúde e o bem-estar dos colaboradores; em segundo lugar, pode ajudar a melhorar a produtividade e reduzir o

absenteísmo/presenteísmo; e, em terceiro lugar, pode ajudar a criar um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

### **2.4.3. As causas, consequências e formas de prevenção dos riscos psicossociais no trabalho**

#### **As dimensões, os fatores e as causas dos riscos psicossociais no trabalho**

Segundo os resultados da investigação realizada pela EU-OSHA (Agência Europeia para a Saúde e Segurança no Trabalho) (2007), verifica-se que os riscos psicossociais surgem, na sua maioria, ligados às mudanças organizacionais, sejam procedimentais, regulamentares, inovações, intervenções pontuais ou estruturais. Entretanto, também podem surgir pelas alterações socioeconómicas, políticas e demográficas, bem como pelo fenómeno da globalização, sendo que, recentemente, o fenómeno da COVID-19, as tensões geopolíticas, as alterações climáticas e suas consequências, as crises económicas e as altas taxas de inflação, assim como o avanço tecnológico acelerado têm constituído fatores de risco psicossocial.

De acordo com Neto (2015), a quase totalidade dos fatores de risco retratados na literatura estão relacionados com a natureza das relações laborais, os ritmos e tempos de trabalho, a definição do conteúdo e organização do trabalho, as exigências emocionais do trabalho, a conciliação entre esferas de vida, a igualdade no trabalho e emprego, as relações sociais de trabalho, o exercício da liderança, a participação dos trabalhadores e o estado de saúde geral dos trabalhadores.

Assim, ainda segundo Neto (2015), pode-se, a título exemplificativo, sinalizar fatores concretos de risco como a existência de desclassificação profissional, retribuições abaixo das realizações, diferenças salariais para trabalho igual, trabalho repetitivo monótono, liderança agressiva e desrespeitadora, falta de apoio e solidariedade de chefias, sobrecarga de trabalho, sobrecarga de responsabilidades, ritmo de trabalho intenso, trabalho por turnos, consumo de substâncias psicoativas, insultos e outras provocações verbais, ou agressões físicas e verbais de natureza sexual.

Para Neto (2015), as dimensões podem ser resumidas em dez itens, cada um composto por diferentes fatores, conforme exemplifica a tabela 1.

*Tabela 1. Dimensões de fatores de risco psicossocial*

<b>Dimensões de fatores de risco</b>	<b>Tipo de fatores de risco</b>
<b>Relações laborais</b>	Aumento da vulnerabilidade do mundo de trabalho num contexto globalização (crises económicas, instabilidade do mercado de trabalho, liberalização da legislação laboral, Lean production, outsourcing, etc.)
	Relações laborais precárias (trabalho temporário, trabalho informal involuntário, prestação de serviços continuada, desclassificação profissional, subretribuição, etc.)
	Sentimento de insegurança e desvalorização no emprego (falta de perspectivas de emprego, carreira e desenvolvimento profissional)
<b>Ritmos e tempos de trabalho (Stresse)</b>	Sobrecarga de trabalho e/ou de responsabilidades
	Envelhecimento da força laboral
	Aumento dos horários de trabalho
	Intensificação dos ritmos de trabalho
	Trabalho por turnos
<b>Conteúdo e organização do trabalho</b>	Pouca autonomia e controlo das atividades
	Falta ou inadequação de equipamentos e recursos de trabalho
	Reduzidas exigências intelectuais (subutilização de competências)
	Impossibilidade de participação nos processos de tomada de decisão operacionais
	Trabalho repetitivo/monótono e trabalho estático
Condições ambientais de trabalho (ruído, vibrações, radiações, fraca iluminação etc.)	
<b>Trabalho emocional</b>	Elevadas exigências afetivas e envolvimento emocional
<b>Conciliação entre esferas de vida</b>	Dificuldades de conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar
	Desrespeito das exigências da maternidade, paternidade e cuidado de pessoas dependentes
<b>Igualdade no trabalho e emprego</b>	Discriminação no acesso a oportunidades, no tratamento e na retribuição (recrutamento, progressão na carreira, gap salarial)
<b>Relações sociais de trabalho</b>	Nível baixo ou elevado de conflito
	Práticas de assédio moral
	Práticas de assédio sexual
	Práticas de bullying
<b>Liderança e Avaliação de Desempenho</b>	Liderança agressiva
	Falta de apoio e solidariedade
	Ambiguidade na definição de objetivos e funções
	Inexistência de sistema de avaliação de desempenho
<b>Participação das/os trabalhadoras/es</b>	Instrumentalização de objetivos de desempenho
	Inexistência de mecanismos de consulta e participação
	Inexistência de estruturas de representação das/os trabalhadoras/es
	Fraca cultura negocial
<b>Saúde geral das/os trabalhadoras/es</b>	Estrutura de comunicação organizacional deficitária
	Problemas de saúde não decorrentes do trabalho
	Consumo de substâncias psicoativas (álcool, drogas, etc.)

Fonte: Neto (2015)

A ISO 45003:2021, mesmo não sendo uma norma de certificação, mas apenas um padrão de orientação para a gestão de riscos psicossociais, destina-se a complementar os

requisitos na ISO 45001:2018 e orientar as organizações sobre como abordar questões de Saúde e Segurança Ocupacional (SSO) relacionadas à saúde psicológica dentro do seu sistema geral de gestão (SSO). É neste sentido que a ISO 45003:2021 indica os riscos psicossociais como a combinação da probabilidade de ocorrência de exposição a riscos relacionados ao trabalho de natureza psicossocial e a gravidade das lesões e problemas de saúde que podem ser causados por esses riscos, identificando três grandes grupos de fatores: (I) como o trabalho é organizado; (II) fatores sociais no trabalho e aspetos do ambiente de trabalho; e (III) equipamentos e tarefas perigosas, descritas e disseminadas nas Tabelas 3 e 4 que se seguem:

**Tabela 3***Dimensões de fatores de risco psicossocial ISO 45003:2021 – Organização do trabalho***Tabela 2. Dimensões de fatores de risco psicossocial ISO 45003:2021 – Organização do trabalho**

<b>Categoria dos factores</b>	<b>Dimensões de factores de risco</b>	<b>Tipo de factores de risco</b>
<b>I. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</b>	<b>Funções e Expectativas</b>	Ambiguidade de função
		Conflito de papéis
		Dever de cuidar de outras pessoas
		Cenários em que os trabalhadores não têm orientações claras sobre as tarefas que estão a realizar
		Expectativas dentro de uma função que prejudicam umas às outras (por exemplo, espera-se prestar um bom serviço de atendimento ao cliente, mas também não espera-se que não esteja muito tempo com apenas um cliente)
		Incerteza ou mudanças frequentes em tarefas e padrões de trabalho
		Realizar trabalho de pouco valor ou propósito
	<b>Controle e autonomia do trabalho</b>	Oportunidade limitada de participar da tomada de decisões
		Falta de controle sobre a carga de trabalho
		Baixos níveis de influência e independência (por exemplo, não ser capaz de influenciar a velocidade, ordem ou cronograma de tarefas de trabalho e carga de trabalho)
	<b>Exigências do trabalho</b>	Subutilização de habilidades
		Exposição contínua no trabalho à interação com pessoas (por exemplo, o público, clientes, estudantes, pacientes)
		Trabalho emocional
		Exigência e pressão para cumprir determinados objetivos em um determinado período de tempo ou com um determinado número de colaboradores
		Exigências e prazos conflitantes
		Expectativas irrealistas da competência ou responsabilidades de um trabalhador
		Falta de variedade de tarefas ou realização de tarefas altamente repetitivas
		Trabalho fragmentado ou sem sentido
		Requisitos para períodos excessivos de alerta e concentração
		Trabalhar com pessoas agressivas ou angustiadas
	Exposição a eventos ou situações que podem causar trauma	
	<b>Gestão de Mudanças Organizacionais</b>	Falta de apoio prático fornecido para ajudar os colaboradores durante os períodos de transição
		Reestruturação prolongada ou recorrente
		Falta de consulta e comunicação sobre mudanças no local de trabalho, ou consulta e comunicação de má qualidade, inoportuna ou não significativa
	<b>Trabalho remoto e isolado</b>	Trabalhar em locais distantes de casa, família, amigos e apoio habitual redes (por exemplo, arranjos de trabalho isolados ou "fly-in-fly-out")
		Trabalhar sozinho em locais não remotos sem interação social/humana no trabalho (por exemplo, trabalhando em casa)
		Trabalhar em residências particulares (por exemplo, prestação de cuidados ou funções domésticas na casa de outras pessoas)
	<b>Carga e Ritmo de trabalho</b>	Sobrecarga ou subcarga de trabalho
		Altos níveis de pressão de tempo
		Contínuamente sujeito a prazos e pressão
		Exigência de ritmo da máquina Alto nível de trabalho repetitivo
	<b>Carga horária e agenda de trabalho</b>	Falta variedade de trabalho
Trabalho por turnos		
Horários de trabalho inflexíveis		
Horas de trabalho imprevisíveis		
Tempo de trabalho prolongado que não permite frequência de ambientes sociais		
Trabalho fragmentado ou trabalho sem sentido Requisitos contínuos para concluir o trabalho em curto prazo		
<b>Segurança do Trabalho e trabalho precário</b>	Incerteza em relação à disponibilidade de trabalho, incluindo trabalho sem horário definido	
	Possibilidade de redundância ou perda temporária de trabalho com remuneração reduzida	
	Emprego mal remunerado ou inseguro, incluindo emprego atípico	
	Trabalhar em situações que não estejam devidamente cobertas ou protegidas pela legislação laboral ou proteção social.	

Fonte: Autor (adaptado de ISO 45003:2021)

**Tabela 3. Dimensões de fatores de risco psicossocial ISO 45003:2021 – Fatores Sociais; Ambiente de trabalho, equipamentos e tarefas perigosas**

Categoria dos fatores	Dimensões de fatores de risco	Tipo de fatores de risco
<b>II. FACTORES SOCIAIS</b>	<b>Relações Interpessoais</b>	Comunicação deficiente, incluindo partilha de informações deficiente
		Maus relacionamentos entre gestores, supervisores, colegas de trabalho e clientes ou outros com quem os colaboradores interagem
		Conflito interpessoal
		Assédio, intimidação, vitimização (incluindo o uso de ferramentas eletrônicas como e-mail e Mídias sociais), violência de terceiros
		Falta de apoio social
		Relações de poder desiguais entre grupos dominantes e não dominantes de trabalhadores
		Isolamento social ou físico
	<b>Lideranças</b>	Falta de visão e objetivos claros
		Estilo de liderança e gestão inadequados à natureza do trabalho e sua execução
		Deixar de ouvir ou ouvir apenas casualmente reclamações e sugestões
		Retenção de informações
		Fornecer comunicação e suporte inadequados
		Falta de responsabilidade
		Falta de justiça
<b>Cultura organizacional / grupo de trabalho</b>	Más práticas de tomada de decisão e sua inconsistência	
	Abuso ou desvio de poder	
	Comunicação pobre e ineficiente	
	Baixos níveis de suporte para resolução de problemas e desenvolvimento pessoal	
	Falta de definição ou acordo sobre os objetivos organizacionais	
<b>Desenvolvimento de carreira</b>	Aplicação inconsistente e prematura de políticas e procedimentos,	
	Tomada de decisão injusta	
	Falta de reconhecimento e recompensa	
	Desequilíbrio entre o esforço dos trabalhadores e o reconhecimento formal e informal e recompensa	
<b>Apoio e suporte</b>	Falta de reconhecimento apropriado e valorização dos esforços dos trabalhadores de forma justa e oportuna	
	Estagnação e incerteza na carreira, subpromoção ou superpromoção, falta de oportunidade de desenvolvimento de habilidades.	
	Falta de acesso a serviços de apoio	
<b>Supervisão</b>	Falta de apoio de supervisores e colegas de trabalho	
	Falta de informação/treinamento para apoiar o desempenho do trabalho	
	Falta de feedback de desempenho construtivo e processos de avaliação	
	Falta de encorajamento/reconhecimento	
	Falta de comunicação	
<b>Civildade e respeito</b>	Falta de visão organizacional compartilhada e objetivos claros	
	Falta de suporte e/ou recursos para facilitar melhorias no desempenho	
<b>Equilíbrio entre trabalho e vida privada</b>	Falta de justiça	
	Uso indevido de vigilância digital ou vídeo vigilância.	
	Falta de confiança, honestidade, respeito, civildade e justiça	
<b>Violência no Trabalho</b>	Falta de respeito e consideração nas interações entre os trabalhadores, bem como com clientes, clientes e público.	
	Tarefas de trabalho, funções, horários ou expectativas que fazem com que os trabalhadores continuem em trabalho pós-laboral colocando em causa o tempo pessoal e familiar;	
<b>Assédio</b>	Exigências conflitantes de trabalho e vida familiar;	
	Trabalho que afeta a capacidade de recuperação dos colaboradores.	
	Incidentes envolvendo um desafio explícito ou implícito à saúde, segurança ou bem-estar no trabalho; a violência pode ser interna, externa ou iniciada pelo cliente, por exemplo: Abusos; Ameaças; Agressão (física, verbal ou sexual); Violência baseada no gênero	
<b>Bullying e vitimização</b>	Comportamentos indesejados, ofensivos e intimidadores (de natureza sexual ou não sexual) que se relacionam com uma ou mais características específicas do indivíduo-alvo, por ex: Raça; Gênero; Religião ou crença; Orientação sexual; Incapacidade; Idade.	
	Comportamentos irracionais repetidos (mais de uma vez) que podem representar um risco para saúde, segurança e bem-estar no trabalho; os comportamentos podem ser abertos ou encobertos, por ex. Isolamento social ou físico; Atribuir tarefas sem sentido ou desfavoráveis Ofensas; insultos e intimidação; Comportamento prejudicial e inqualificável; Crítica pública indevida; Reter informações ou recursos críticos para o trabalho de alguém; Rumores maliciosos ou fofocas; Atribuir prazos	
<b>III. AMBIENTE DE TRABALHO, EQUIPAMENTOS E TAREFAS PERIGOSAS</b>	<b>Ambientes de trabalho, equipamentos e tarefas perigosas</b>	Disponibilidade, adequação, confiabilidade, manutenção ou reparo inadequados do equipamento de trabalho
		Condições precárias no local de trabalho, como falta de espaço, pouca iluminação e ruído excessivo
		Falta de ferramentas, equipamentos ou outros recursos necessários para concluir as tarefas de trabalho
		Trabalhar em condições ou situações extremas, como temperaturas muito altas ou baixas, ou em altura
		Trabalhar em ambientes instáveis, como zonas de conflito.

Fonte: Autor (adaptado de ISO 45003:2021)

Das diferentes abordagens aos fatores e possíveis causas dos riscos psicossociais podemos depreender, tal como indicado pela ISO 45003:2021, que riscos psicossociais no trabalho se referem, essencialmente, aos fatores relacionados à organização do trabalho, às condições de trabalho e ao ambiente social que podem afetar a saúde mental, o bem-estar e a produtividade dos colaboradores.

#### 2.4.4. Os tipos de riscos psicossociais no trabalho e suas consequências

Entre trabalhos de vários autores, sintetiza Esteves (2013) que são exemplos de tipos de riscos psicossociais os seguintes:

- **Stresse ocupacional** - tem a ver com a forma como o indivíduo reage aos estímulos adversos no local de trabalho;
- **Mobbing** - envolve comportamentos repetitivos e hostis, realizados por um ou mais indivíduos, direcionados a um colega de trabalho específico. Esses comportamentos podem incluir intimidação, difamação, humilhação, exclusão social, sarcasmo e outras formas de abuso psicológico;
- **Burnout** - é um estado de exaustão física, emocional e mental causado pelo esgotamento prolongado no trabalho. É uma condição resultante de stresse crónico relacionado às demandas constantes e intensas do ambiente de trabalho. O *burnout* afeta negativamente o desempenho no trabalho, bem como a saúde e o bem-estar geral de uma pessoa;
- **Adição ao trabalho** - está relacionada com o tema *workaholic* que surgiu nos anos setenta para caracterizar a verificação de comportamentos semelhantes aos dos alcoólicos no local de trabalho (Coelho, 2009);
- **Trabalho Emocional** - refere-se à qualidade das relações entre os colaboradores e os clientes, relações essas onde é esperado que o trabalhador responda emocionalmente aos clientes de forma apropriada, sendo este um requisito do seu trabalho;
- **Assédio moral** - refere-se, essencialmente, a comportamentos ofensivos, humilhantes, repetitivos e persistentes que visam degradar, intimidar ou prejudicar emocionalmente um indivíduo no ambiente de trabalho. O assédio moral pode manifestar-se de diversas formas, tais como: críticas constantes e não construtivas ao desempenho do indivíduo; isolamento social, excluindo a pessoa de reuniões ou atividades de equipa, espalhar rumores, fofocas ou informações falsas sobre a pessoa;

humilhação pública, ridicularização ou sarcasmo constante; sobrecarga de trabalho excessiva e não razoável, atribuir tarefas desqualificadas ou monótonas de forma repetitiva, ameaças, insultos, intimidação ou comportamento agressivo;

- **Assédio sexual** - envolve comportamentos indesejados de natureza sexual que afetam a dignidade e o bem-estar de um indivíduo no ambiente de trabalho. Existem diferentes formas de assédio sexual, que podem incluir: comentários sexuais indesejados como piadas e insinuações, comentários ofensivos ou conversas de natureza sexual que não são solicitados ou bem-recebidos pela vítima; contato físico não consensual, por exemplo, toques, abraços, beijos, apalpamentos ou qualquer outro tipo de contato físico de natureza sexual, sem o consentimento da pessoa; propostas sexuais indesejadas como avanços sexuais, convites para encontros românticos, pedidos de favores sexuais ou quaisquer outras formas de solicitação sexual não desejadas; exibição de material sexualmente explícito, por exemplo mostrar imagens, vídeos ou materiais pornográficos sem consentimento da pessoa, seja em formato impresso ou digital e também ameaças ou represálias que consistem em coagir ou ameaçar alguém com consequências negativas, como perda de emprego, diminuição de oportunidades de carreira ou represálias, caso a pessoa não aceite os avanços ou solicitações de natureza sexual;
- **Fadiga e carga mental no trabalho** - estão relacionadas ao esgotamento mental e à sobrecarga cognitiva que podem ocorrer como resultado das demandas e pressões no ambiente de trabalho. Esses elementos podem ter um impacto significativo na saúde mental, no desempenho e no bem-estar dos colaboradores. Pode ser definida como uma sensação de exaustão física, mental ou emocional que resulta de um esforço prolongado, falta de descanso adequado, trabalhar em turnos ou horários irregulares, ou desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal;
- **Tecnostresse (ou stresse tecnológico)** - é um termo utilizado para descrever o stresse ou a sobrecarga gerada pelo uso excessivo ou inadequado da tecnologia. Refere-se ao impacto negativo que o uso constante de dispositivos eletrônicos, como *smartphones*, computadores e redes sociais, pode ter sobre a saúde mental e o bem-estar das pessoas, risco esse que será desenvolvido mais adiante no capítulo relativo à relação dos riscos psicossociais com as tecnologias de informação e comunicação por ser uma realidade presente, muito visível e impactante na vida laboral.

As consequências dos riscos psicossociais podem atingir os indivíduos, a organização onde trabalham, a família e a sociedade, com custos no bem-estar social e saúde pública, pelo que incitam uma resposta atempada e assertiva na sua gestão preventiva.

Nos diferentes relatórios da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho são elucidadas consequências ao nível dos indivíduos que podem ocorrer a vários níveis de impactos, manifestando-se nos indivíduos a nível fisiológico, como reações cardiovasculares, cancros de natureza variada, transtornos músculo-esqueléticos ou digestivos, a nível mental, como depressão, esquizofrenia e paranoia, ou a nível psicológico, como irritação, cansaço, dificuldade de concentração, insónias, angústia, agressividade, aumento de consumo de substâncias toxicológicas, por exemplo tabaco, álcool, ou outras drogas, levando ao *burnout* e depressão e podendo, em situações extremas, ser a causa do suicídio. Em alguns casos os indivíduos podem ainda perder a sua fonte de rendimento ou adquirir despesas adicionais com consultas, medicamentos ou tratamento hospitalar. Como referido, se à dimensão de fatores organizacionais adicionarmos fatores individuais, a exposição a riscos psicossociais ligada a comportamentos não-saudáveis como inatividade física, consumo de álcool e tabaco excessivo, má dieta alimentar e falta de sono, as consequências para a pessoa poderão ser catastróficas.

Assim, entende-se que a gestão adequada dos riscos psicossociais se torna importante para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Isso pode incluir a implementação de políticas e práticas que promovam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, a prevenção de práticas de assédio e *bullying*, a promoção de comunicação aberta e o fornecimento de oportunidades de desenvolvimento profissional.

Além disso, é crucial que as organizações estejam atentas aos sinais de stresse e problemas de saúde mental entre os colaboradores para que forneçam o suporte necessário, como acesso a serviços de saúde mental e aconselhamento. Ao abordar os riscos psicossociais, as organizações podem criar um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e satisfatório para seus colaboradores.

#### **2.4.5. A gestão de riscos como método de prevenção dos riscos psicossociais**

A gestão de riscos, como já referido, é um conjunto de práticas e técnicas utilizadas para identificar, avaliar e mitigar os riscos associados a uma determinada atividade, projeto ou ambiente de trabalho. Quando aplicada ao contexto dos riscos psicossociais, ela se refere à

abordagem estruturada para prevenir e lidar com fatores que podem afetar o bem-estar psicológico e emocional dos colaboradores num ambiente de trabalho.

Segundo a ISO 31000:2018, o risco está conectado à incerteza. A incerteza define-se na falta de conhecimento *a priori* quanto ao efeito de uma ação ou ao efeito de uma determinada condição. A incerteza é um elemento que necessita de atenção constante para que seja mantida sob controle.

O risco está ligado com a probabilidade de ocorrência de perda em acontecimentos incertos. Sendo que estes se distinguem em duas diferentes categorias, ou seja, os acontecimentos cuja probabilidade de ocorrência se pode determinar antecipadamente, por já ter existido uma experiência semelhante no passado, ou os acontecimentos sem probabilidade associada, como são os imprevistos, que não tem um padrão anteriormente definido que permita esse cálculo da probabilidade de ocorrência.

Para Coelho (2009, p. 97) a avaliação dos riscos consiste no:

“processo dirigido a estimar a magnitude dos riscos que não tenha sido podido evitar-se, obtendo a informação necessária para que o empregador esteja em condições de tomar uma decisão apropriada sobre a necessidade de adotar medidas preventivas e, neste caso, sobre o tipo de medidas que devem ser adotadas.”

Para o autor, este processo passará por um conjunto de fases:

- 1ª Fase: Análise de Risco: (a) identificação do perigo, (b) estimação do perigo, calculando a probabilidade e as consequências da ocorrência do perigo. A análise do risco que irá calcular a magnitude do risco;
- 2ª Fase: Valorização do Risco: através do valor do risco obtido e comparando-o com o valor de risco tolerável podemos perceber a tolerância do risco;
- Quando o risco é classificado como intolerável passa-se para um processo de controlo de risco.

Para Neto (2015), não são raras as vezes em que para o tratamento de riscos psicossociais são apontadas medidas específicas e pontuais de intervenção. Entretanto, para melhor tratamento dos riscos é recomendável a adoção de um processo de gestão de riscos que obedece aos mesmos princípios que constituem um processo de gestão de qualquer tipo de risco, inspirado nos princípios de ação preventiva. Portanto, torna-se uma questão ética relevante para as organizações definirem uma estratégia integrada de gestão dos riscos psicossociais no trabalho. Neste sentido, o autor apresenta uma proposta de configuração dessa estratégia, como mostra a Figura 13:

**Figura 13.** Estratégia integrada de avaliação e gestão de riscos psicossociais do trabalho



Fonte: Neto (2015)

Neste processo, segundo Neto (2015), recomenda-se começar por elaborar um plano de ação, em que sejam considerados os objetivos, o cronograma e as pessoas responsáveis pelas diferentes fases do processo. Esse plano deve ser validado pela gestão de topo, no sentido de potenciar o seu envolvimento e comprometimento, bem como para vincar perante todos os colaboradores a importância que o processo assume para a organização.

A segunda fase está relacionada com a componente de avaliação e gestão das exposições aos riscos psicossociais do trabalho. Importa ter presente que esta abordagem representa uma análise sistemática de todos os aspetos relacionados com o trabalho suscetíveis de causar danos, concretizada através da identificação dos fatores de risco e estimação e valoração dos riscos, tendo em vista a definição de medidas preventivas e/ou corretivas, consoante for possível eliminar os perigos ou reduzir os riscos. O processo em si é constituído por quatro etapas:

- I) **Identificação de fatores de risco** - visa, essencialmente, a compilação de informação relativa às componentes materiais e ambientais de trabalho, a listagem dos perigos inerentes às condições normais de laboração e a identificação das pessoas potencialmente expostas a riscos resultantes dos perigos identificados;

- II) **Estimativa dos riscos** - visa a medição, a mais objetiva possível, da probabilidade de ocorrência de dano e da gravidade suscitada por esse mesmo dano. Para o efeito são considerados procedimentos de diversa natureza, tal como, por exemplo, a conceção de instrumentos que permitam a especificação e mensuração de fatores de risco (ex: listas de verificação, inquéritos por questionário, entrevistas), a aplicação de técnicas de segurança indutiva (ex: análises preliminares de risco, análise de falhas e efeitos), a realização de inspeções de segurança dedutivas através de investigação de acidentes de trabalho (ex: árvore de causas), a realização de medições com recurso a aparelhos de leitura direta (ex: ruído, vibrações, temperatura) ou a determinação de tempos de exposição;
- III) **Valoração / Avaliação dos riscos** - considera um processo de comparação dos riscos estimados com indicadores/resultados de referência, obtidos tanto no histórico da organização como na legislação, estatísticas oficiais ou modelos teóricos com validade científica. Este procedimento permite a determinação de níveis de aceitabilidade dos riscos, por via do estabelecimento de prioridades de intervenção;
- IV) **Controlo e/ou eliminação de fatores de risco** - visa o desenvolvimento de estratégias de gestão das exposições ao risco, tendo por base as prioridades determinadas no procedimento de valoração dos riscos. O princípio básico da intervenção é a eliminação dos riscos. Caso não seja possível, o foco direciona-se para a minimização do efeito dos riscos nos trabalhadores, por via da implementação de medidas que salvaguardem o controlo dos riscos evidenciados.

A avaliação e gestão de riscos é uma abordagem central na intervenção em segurança e saúde do trabalho. Os princípios que lhe estão subjacentes também são aplicáveis no âmbito dos riscos psicossociais do trabalho. Aliás, devem ser a linha de orientação para qualquer diagnóstico e intervenção nesta área.

Muitas organizações foram realizando, ao longo do tempo, análises da satisfação dos colaboradores e da qualidade do ambiente psicossocial, mas não efetuaram avaliações de exposição ao risco psicossocial do trabalho, que é um procedimento diferente. Mesmo com a aplicação de um inquérito por questionário validado para as questões dos riscos psicossociais e a implementação de medidas consonantes com os resultados apurados, não

se pode afirmar a realização de um processo de avaliação e gestão de riscos psicossociais do trabalho.

De todo o modo, pela relevância que assume hoje a gestão dos riscos psicossociais, a ISO – *Internacional Organization for Standardization* – emitiu no ano de 2021 uma norma orientadora específica para a gestão dos riscos psicossociais, a ISO 45003:2021, contendo os conceitos e um processo indicativo que não se dissociam da essência da indicação da ISO 31000:2018, sendo, sim, mais específicos quanto à gestão dos riscos psicossociais.

Além disso, é essencial promover a conscientização e a educação dos colaboradores sobre os riscos psicossociais e os mecanismos de proteção da saúde mental. Isso pode ser feito por meio de formações, palestras e campanhas de sensibilização, pois, a participação dos colaboradores também é fundamental na gestão dos riscos psicossociais. É importante envolvê-los no processo de identificação e solução dos problemas por meio de canais de comunicação efetivos e programas de participação e consulta.

Portanto, das várias perspectivas considerando a essência do processo de gestão de riscos nas organizações, ela pode ser sistematizada e concretizada em quatro etapas essenciais, de forma dinâmica:

- Identificação e levantamento dos riscos - o primeiro passo é identificar os riscos psicossociais que estão presentes no local de trabalho;
- Avaliação dos riscos - identificados os riscos, estes carecem de ser avaliados em termos de sua probabilidade, possibilidade de ocorrer, impacto e possíveis consequências. A avaliação e definição do nível de risco ajudará a determinar a prioridade de ação.
- Implementação de medidas de controle - uma vez que os riscos tenham sido avaliados, medidas de controle precisam ser implementadas para eliminar ou reduzir os riscos. Essas medidas podem incluir mudanças no ambiente de trabalho, treinamento para colaboradores ou outras atividades e ações que contribuam positivamente para o tratamento dos riscos.
- Monitorização e revisão das medidas de controle - as medidas de controle precisam ser revisitadas regularmente para garantir que ainda sejam eficazes.

#### **2.4.6. Medidas de prevenção e tratamento dos riscos psicossociais**

Para a ISO 45003:2021, prevenir riscos psicossociais são sempre recomendações úteis para as organizações, tendo em consideração os seguintes aspetos:

- Criação de um ambiente de trabalho positivo: isso inclui fornecer aos colaboradores um ambiente de trabalho seguro e solidário e promover uma cultura de respeito e inclusão;
- Incentivo à comunicação aberta: isso permite que os colaboradores levantem preocupações sobre riscos psicossociais sem medo de retaliação;
- Treinamento, formação e socialização de assuntos ligados aos riscos psicossociais: Isso pode ajudar os colaboradores a identificar e gerir riscos psicossociais e mesmo participar do processo de forma consciente e informada permitindo que seja bem-sucedido;
- Fornecimento de serviços de apoio: garantir que a organização cuida das pessoas e tem forma de apoiá-las quando da eventual consumação dos riscos psicossociais. Isso poderá ajudar na recuperação da pessoa e do colaborador em situação de risco.

A publicação “Intervenção em riscos psicossociais e gestão do stress em contexto laboral e de saúde” da Ordem dos Psicólogos Portugueses, de 2014, incita a várias ações que podem ser adotadas para tratamentos desses riscos, nomeadamente:

- Desenvolver políticas e procedimentos que promovam um ambiente de trabalho saudável e que abordem questões relacionadas à saúde mental e ao bem-estar dos colaboradores;
- Comunicação e Sensibilização: Comunicar de forma clara as políticas e procedimentos relacionados à saúde mental e bem-estar para todos os colaboradores, e promover a sensibilização sobre a importância da saúde mental;
- Formação e Capacitação: oferecer treinamento e capacitação para colaboradores e gestores sobre como reconhecer e lidar com fatores psicossociais no ambiente de trabalho;
- Monitorização e Feedback: implementar mecanismos de monitorização para avaliar continuamente o ambiente de trabalho e obter feedback dos colaboradores sobre questões relacionadas à saúde mental;

- Intervenção em casos de risco iminente: agir prontamente em casos de identificação de riscos psicossociais, oferecendo suporte e recursos necessários para os colaboradores;
- Promoção do equilíbrio entre trabalho e Vida Pessoal: incentivar práticas que promovam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, como flexibilidade no horário de trabalho, pausas regulares, atividades lúdicas para a saúde extralaborais;
- Promoção da saúde mental: oferecer programas de promoção da saúde mental, como workshops, palestras e atividades de relaxamento, pode ajudar a criar um ambiente mais saudável, de conforto e segurança;
- Promoção da comunicação e do Apoio Social: estimular a comunicação aberta, o apoio entre colegas e a resolução de conflitos de forma construtiva é essencial para criar um ambiente de trabalho positivo;
- Gestão adequada da carga de trabalho: evitar sobrecarregar os trabalhadores, definindo metas realistas e garantindo a distribuição equitativa das tarefas;
- Treinamento e desenvolvimento profissional: oferecer oportunidades de aprendizado e desenvolvimento pode aumentar a sensação de controle e satisfação no trabalho;
- Promoção de um ambiente de trabalho respeitoso e inclusivo: implementar políticas e procedimentos para prevenir o assédio, discriminação e conflitos no local de trabalho;
- Apoio e Aconselhamento: oferecer serviços de apoio, como aconselhamento psicológico ou recursos de saúde mental, acesso a profissionais de saúde mental para os colaboradores que estejam em situações de dificuldade.

A gestão de riscos psicossociais é um processo contínuo que requer um sistema de monitorização para acompanhar a eficácia das medidas implementadas e para identificar novos riscos que possam surgir. Além de prevenir riscos em várias ações pontuais ou contextuais, é importante que as organizações promovam, na globalidade, um ambiente de trabalho que valorize o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores.

### **3. CAPÍTULO III - CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DO ESTUDO**

#### **3.1. Caracterização da Associação Para Defesa Do Consumidor (ADECO)**

Toda a informação partilhada neste documento sobre a Associação para Defesa do Consumidor, designada por “ADECO”, advém do site e de documentação partilhada sob confiança no âmbito da realização deste trabalho.

De forma sintetizada, a organização é caracterizada por ser uma associação particular de intervenção cívica e de solidariedade social na defesa dos consumidores, que promove a cidadania, o desenvolvimento sustentado e a preservação do ambiente, portanto uma organização não governamental que visa o associativismo em prol das causas que defende.

É uma organização sem fins lucrativos e não prossegue fins políticos ou religiosos, de interesse genérico, isto é, cobre todas as áreas de consumo e é de âmbito nacional. Tem por missão a defesa dos direitos e dos legítimos interesses dos consumidores em geral e dos associados em particular, a promoção da cidadania responsável e participativa, o desenvolvimento sustentável e a proteção do meio ambiente.

Foi fundada em 1998, por um grupo de voluntários que sentiram a necessidade de existência de uma associação que defendesse e protegesse os direitos dos consumidores.

Com sede na cidade do Mindelo, ilha de São Vicente, a organização está representada nas delegações nas ilhas do Sal e de Santiago. A ADECO conta com cerca de 4.000 cidadãos inscritos como associados que residem nas diversas ilhas do país e na diáspora.

#### **3.2. Atividade da ADECO**

A associação dinamiza um conjunto de atividades ligadas à defesa do consumidor, essencialmente nas vertentes informação, apoio jurídico, comunicação e representação, detalhados como se segue:

- Informação – através das redes sociais, do portal do consumidor, de artigos escritos, são publicadas notícias, chamadas de atenção, alertas e prevenção dos consumidores sobre problemas de consumo;
- Orientação dos consumidores – os consumidores são orientados sobre os seus direitos e deveres previstos na Lei de Defesa e Proteção do Consumidor;
- Formação – são promovidas formações, palestras, workshops, conferências, debates com a participação de especialistas nacionais e internacionais de várias áreas e,

também, campanhas de sensibilização e educação em parceria com órgãos públicos e entidades civis;

- Gestão de reclamações – são recebidas e geridas as reclamações dos consumidores de forma presencial, por e-mail ou telefone, posicionando-se, a ADECO, como mediadora e intermediária na salvaguarda dos direitos do consumidor.
- Serviço de apoio técnico e jurídico – a organização conta com apoio especializado de juristas para orientar e defender os consumidores em função da legislação em vigor;
- Pareceres – quando requerido e necessário, a organização emite parecer sobre legislação aplicável na perspectiva de defesa dos direitos dos consumidores;
- Colaboração em consultas públicas – quando requerido, a organização participa em consultas públicas que tratam de questões importantes para o consumidor;
- Representação dos consumidores – por fazer parte de vários comités, comissões e conselhos consultivos, a ADECO representa os interesses dos consumidores, exigindo dos órgãos públicos reguladores ou fiscalizadores uma atuação efetiva;
- Produção de programas radiofónicos e televisivos – através de um ministúdio na sede da ADECO são produzidos programas televisivos semanais na TCV e para 13 emissoras de rádio de âmbito nacional e local;
- Produção de conteúdos para redes sociais – pela dinâmica contextual, a organização está presente em diversas redes sociais como o Facebook, o Twitter, o Instagram e o Youtube onde são produzidos vídeos, *podcasts*, artigos escritos, comunicados entre outros;
- Edição e publicação de material informativo – por exemplo, o “Manual do Consumidor”, entre outros *flyers* e documentos úteis para o dia-a-dia do consumidor;
- Produção de newsletter para os associados – a *newsletter* dispõe de colunas com as principais notícias da associação, respostas às dúvidas dos consumidores, esclarecimentos sobre questões jurídicas, entre outros temas;
- Escrita e publicação de artigos – mensalmente, é escrito e publicado um artigo na coluna “A Vez do Consumidor: Vozes e Ecos”, no Jornal Terra Nova.

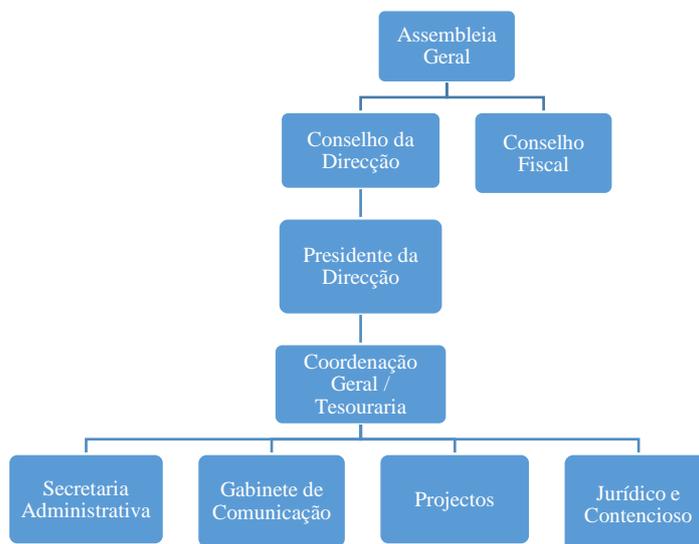
### 3.3.Estrutura orgânica

Como uma associação civil, estatutariamente, a ADECO é estruturada por uma Assembleia Geral, pelo Conselho da Direção e pelo Conselho Fiscal.

- I. Assembleia Geral: é o órgão máximo, constituído por todos os Associados(as) admitidos há pelo menos seis meses, que tenham as suas quotas em dia e não se encontrem suspensos. É dirigida pela respetiva Mesa, composta por quatro associados gozando de plenos direitos. É o grupo que elege a Mesa de Assembleia Geral, o Conselho de Direção e o Conselho Fiscal e decide questões como, mudanças no estatuto, discute e aprova questões relacionadas à atuação da associação, como prestação de contas.
- II. Conselho da Direção: é responsável por estabelecer as diretrizes para atuação da associação. Esse grupo é composto por oito membros e é renovado por eleição.
- III. Conselho Fiscal: é composto por três membros, acompanha e fiscaliza o cumprimento da lei e dos Estatutos e dá parecer sobre o relatório, as contas e o orçamento da associação.

O único órgão com alguma intervenção executiva é o Conselho da Direção, não obstante a vertente funcional e operacional da ADECO esteja toda ela delegada à Coordenação Geral Executiva. Daí o organograma da associação estar definido na seguinte representação:

**Figura 14.** Organograma da ADECO



Fonte: ADECO

Na função operativa da ADECO laboram doze (12) pessoas, em diferentes modalidades de contrato, que têm por objeto a execução das tarefas que visam o

cumprimento das atividades da organização. Apesar do Conselho da Direção não ser presente e não ter tarefas operativas, por inerência de funções, cabe ao Presidente da Direção concertar e articular decisões e atuação com a Coordenação Geral que é a responsável pela gestão da organização e pela liderança das pessoas que colaboram com a organização nos diferentes departamentos. De forma resumida, os papéis dos diferentes componentes do organograma resumem-se ao seguinte:

- a) os órgãos sociais, nomeadamente, a Assembleia Geral, o Conselho Fiscal e o Conselho da Direção têm as atribuições definidas nos Estatutos da ADECO;
- b) o Conselho da Direção tem as tarefas e pelouros definidos de acordo com concertação da reunião da Direção;
- c) o Presidente da Direção tem a função direta de supervisão e intervenção no funcionamento da Associação em todas as matérias;
- d) a Coordenação Geral tem a função de conferir a execução das tarefas diárias sobre objetivos traçados para todos os colaboradores da ADECO assim como desempenhar as funções da Tesouraria que estão definidas em Regulamento próprio. A coordenação funcional consiste em confirmar presenças, execução de tarefas e cumprimento de objetivos, quer no funcionamento corrente, quer nos projetos que a ADECO participa, além de ser o interlocutor direto na comunicação com o Presidente e Conselho da Direção sobre aspetos do funcionamento diário.
- e) à Secretaria Administrativa compete atribuições de secretariado, atendimento ao público, gestão dos associados, contabilidade e gestão do fundo de caixa;
- f) o gabinete de comunicação tem como atribuição a realização de todas as tarefas inerentes à concretização dos programas de rádio e televisão, comunicação via redes sociais ou outras plataformas, conforme programação, sendo a linha editorial acordada com o Conselho da Direção ou o seu Presidente.
- g) no gabinete de projetos, enquadram-se os colaboradores que forem afetados aos diferentes projetos com que a ADECO se envolver, sendo que devem ser contratados como colaboradores da ADECO para desempenho das tarefas ligadas à finalidade dos projetos sem descurar outras tarefas da Associação que lhes poderão ser atribuídas.
- h) o gabinete jurídico tem a missão de suportar a ADECO nas intervenções que deve fazer com base na legislação aplicável, ajudar nas respostas aos associados e apoiar

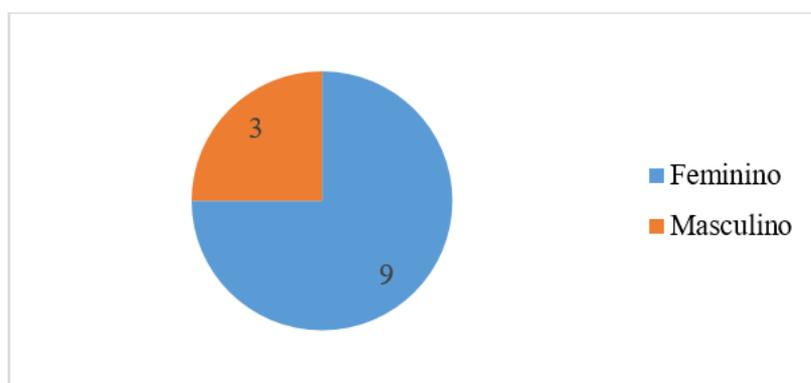
nos esclarecimentos jurídicos que se impuserem sobre a ADECO e serviços do consumidor.

### 3.4. Gestão de pessoas na ADECO

Por inerência de atribuições, cabe a Coordenação geral a responsabilidade de gestão do pessoal da ADECO em articulação com o Presidente do Conselho da Direção, não obstante responsabilidades internas de liderança dos departamentos sobre pessoal afeto a cada área.

A organização funciona com doze (12) colaboradores, com idade jovem, na medida que a média de idades ronda os 33 anos de idade, maioritariamente feminina, e com formação superior, cerca de 75%.

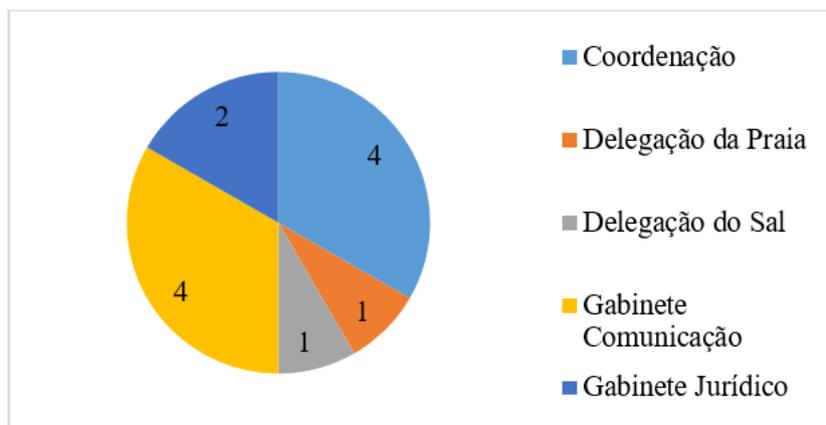
*Figura 15. Colaboradores por sexo*



Fonte: ADECO

A distribuição das pessoas pelos departamentos respeita as necessidades de pessoal em função dos objetivos da organização, sendo que quatro (4) colaboradores estão afetos à área da comunicação, quatro (4) na coordenação, serviços administrativos e projetos, dois no gabinete jurídico e outros dois nas delegações da Praia e do Sal.

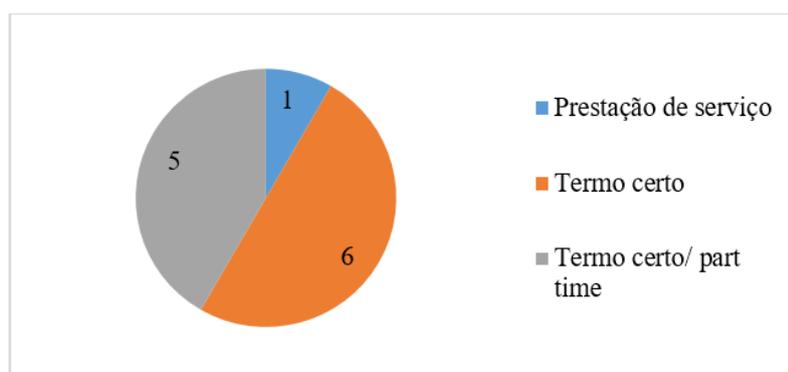
**Figura 16.** Colaboradores por departamento



Fonte: ADECO

Os vínculos laborais, os contratos, estão formalizados em função do volume de tarefas relacionadas à missão organizacional, sendo, por isso, distribuídos em: um (1) contratos de prestação de serviço, seis (6) contratos a termo certo e cinco (5) contratos a tempo parcial.

**Figura 17.** Colaboradores por natureza de contrato departamento



Fonte: ADECO

A gestão direta do pessoal, como referido, é feita pela Coordenação Geral e responsáveis dos departamentos em função das definições e articulações com a Direção.

Não obstante a verificação documental da existência de instrumentos de gestão que possibilitam cumprir com alguns dos processos da gestão de recursos humanos, na linha do exposto em Chiavenato (2014), corroborada pelas entrevistas realizadas que serão elucidadas mais adiante, transpareceu a eventual necessidade de atualizar e adequar os instrumentos de gestão para que a gestão de pessoas possa ser eficiente e adequada, tanto para a realidade da instituição como também para as expectativas das pessoas que trabalham na organização.

Senão vejamos:

- a) Do processo de recrutamento e seleção – embora haja registo de concursos, existem também registos de contratação *ad-hoc* sem concurso prévio por necessidades urgentes da organização. Independentemente da modalidade escolhida pela organização para recrutamento e seleção, esta necessita ser formalizada pela Direção em instrumento próprio, de modo que oriente e clarifique a contratação de pessoas sem embaraços e responsabilidades acrescidas à Coordenação Geral;
- b) Na aplicação de pessoas – conforme descrito anteriormente, as pessoas são aplicadas em função das necessidades e objetivos da organização nos diferentes departamentos, sendo a área de comunicação com mais ênfase devido ao papel informativo e pedagógico da organização. Apesar de existirem descritivos genéricos das funções e tarefas principais e das pessoas cumprirem com as responsabilidades que lhes são delegadas, é entendida a necessidade de atualizar e adequar os descritivos das tarefas e funções, quiçá, elaborar um manual de procedimentos;
- c) Na recompensa das pessoas – existe uma grelha salarial definida pela Direção que se aplica em função das disponibilidades da organização, funções e natureza dos vínculos. Da observação e análise da tabela de remuneração, não obstante as condições de recompensa não serem as ideais pelo nível de qualificação e resposta das pessoas que trabalham na organização, não se coloca o comprometimento e a resposta das pessoas nas tarefas sob sua responsabilidade;
- d) Desenvolvimento e treinamento – Mediante as possibilidades e parcerias com outras organizações, a organização tem possibilitado a formação das pessoas que trabalham na ADECO, embora denota-se a necessidade de ser concertado um plano de formação adequado às necessidades das pessoas e da organização. O desenvolvimento de carreira na ADECO, pela informação recolhida, é condicionado pela própria limitação da organização, sobretudo a nível financeiro;
- e) Manter pessoas – pelos dados recolhidos, existe uma cultura e um clima organizacional saudáveis que possibilitam manter pessoas, apesar das condicionantes remuneratórias. O comprometimento e a identificação com a causa têm possibilitado manter pessoas. Contudo, é de registar, também, uma perda de quadros quando surgem novas oportunidades profissionais aos colaboradores da ADECO por propostas melhores, quer em condições laborais, quer em remunerações;

- f) Monitorização de pessoas – embora não esteja definido um processo de avaliação de desempenho na aplicação de pessoas, os resultados e a produtividade são monitorizados pelas respostas em função das solicitações e plano de atividades da organização. Da observação, dos dados, das entrevistas e do questionário, na generalidade, verifica-se que a organização se tem pautado por condutas e práticas éticas na monitorização das pessoas que nela trabalham, facilitada devido à sua pequena dimensão.

### 3.5. Análise Swot da ADECO

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) da ADECO permite conhecer a organização por dentro e por fora, no concernente aos seus principais desafios, os riscos e oportunidades que envolvem também os colaboradores da organização que são as que constam da Tabela 4.

**Tabela 4.** Análise SWOT da ADECO

Análise SWOT	Útil para atingir o objetivo	Nocivo para atingir o objetivo
<b>Fatores Internos</b>	<b>Forças Principais:</b>	<b>Fraquezas Principais:</b>
	Conhecimento de terreno das potencialidades e desafios	Isolamento na atuação pública
	Abordagem participativa	Dependência do voluntariado
	Bom potencial de mobilização de parcerias	Necessidade de espaço adequado para funcionamento
	Reputação e credibilidade	Equipamentos obsoletos carecem de atualização
	Legitimidade atribuída pelos sócios e reconhecido pela sociedade	Disponibilidade financeira insuficiente para projetos estratégicos da instituição
	Voluntariado dos Órgãos Sociais,	Sustentabilidade
	Missão	Fraco planeamento estratégico
	Conhecimento da matéria de atuação	Não há atuação em rede
	Recursos Humanos e suas competências	Certa dependência em programas de financiamento do próprio estado
	Potencial poder de mobilização da sociedade civil	Inexistência de um grupo de pressão coeso.
	Potencial de trabalho em rede entre associações e organizações dos consumidores e sociedade civil	Ineficiência de funcionamento da rede
	Líderes voluntários motivados	Dificuldades no aumento do número de associados
	Historial das Intervenções em favor da Sociedade Civil	Legislação do consumidor obsoleta
	Meios e canais de comunicação próprios	Necessidade de melhorar representação e atuação no principal centro de consumo - Capital
Representação nos principais centros de consumo nacional		
<b>Fatores Externos</b>	<b>Oportunidades Principais:</b>	<b>Ameaças Principais:</b>
	Contexto do país em termos político- institucional e social, favorável	Ausência de um quadro transparente e previsível de financiamento
	Orçamento participativo a nível de alguns municípios	Impacto na atividade económica do COVID 19 e da Guerra da Ucrânia
	Parceria de alguns Municípios e possibilidade de extensão a outras	Inflação e redução do poder de compra das famílias
	Elevado Potencial de Parcerias Estratégicas com potenciais sócios, fornecedores, Parceiros Complementares e "Concorrentes"	Sustentabilidade económica
	Disponibilidade de organizações estrangeiras em Cooperar	Fraco envolvimento da comunidade
	Existência de apoio de organizações internacionais para fortalecer capacidade técnica e financeira	Inexistência de um quadro legal de financiamento mínimo garantido
	Certa abertura por parte do governo em auscultar a ADECO para parcerias	Dependência do voluntariado
	Participação em conselhos consultivos nacionais	Morosidade relativa da Justiça
	Constituição de uma Comissão Consultiva da ADECO	Ambiente de consumo condicionado (Desemprego, transportes, baixos salários)
	Constituição de uma Comissão Técnica de apoio da ADECO	Perda de protagonismo e importância por projeção de populismo de outras organizações da sociedade civil
	Possibilidade de fazer para do Conselho de Concertação Social	Municípios e outros parceiros incumpridores da legislação quanto ao financiamento da defesa do consumidor
	Potencial de influenciar a tomada de decisão para o desenvolvimento Social	Não ser matéria prioritária de intervenção legislativa

Fonte: ADECO – Exercício Estratégico

## **4. CAPÍTULO IV – Enquadramento metodológico**

### **4.1. Características do estudo e opções metodológicas**

Este capítulo elucida sobre a metodologia seguida neste estudo de caso. Como já referido, contempla uma parte descritiva e conceptual sobre o tema central do trabalho, os riscos psicossociais e todas as suas componentes, contemplando outros conexos, nomeadamente, o risco, a gestão de riscos e o modelo da ISO 31000:2018 como forma de intervenção organizacional. Na metodologia definida foram contempladas técnicas que permitiam resposta à pergunta de partida e demais questões da investigação, tendo-se, por isso, recorrido à análise documental, a entrevistas e aplicação do questionário COPSOQ, versão curta (versão portuguesa). Na fase empírica, os dados foram analisados separadamente e em conjunto para que fossem extraídas as conclusões da investigação em função das questões e objetivos traçados.

De acordo com Fortin (2009, p. 49), na primeira fase, a fase conceptual, “o investigador elabora conceitos, formula ideias e recolhe a documentação sobre um tema preciso, com vista a chegar a uma concepção clara do problema”. Na sequência, Fortin (2009, p. 53) indica que na fase seguinte, a fase metodológica, “o investigador determina a sua maneira de proceder para obter as respostas às questões de investigação ou verificar as hipóteses”. Por fim, ainda segundo o mesmo autor, na terceira fase, fase empírica, é realizada a colheita e organização de dados, seguida da sua análise estatística.

Assim, quanto à classificação da metodologia, ela pode ser descrita da seguinte forma:

#### **a) Quanto à natureza da pesquisa:**

Para o presente estudo, adotou-se o método misto, combinando as abordagens qualitativa e quantitativa, tendo em conta a pergunta de partida que norteia a pesquisa, “De que forma são geridos os riscos psicossociais na ADECO?” No que diz respeito à pesquisa qualitativa, Lakatos & Marconi (2008, p. 269) apontam que “tal pesquisa se preocupa em analisar e interpretar os aspetos mais profundos do fenómeno em estudo, descrevendo a complexidade do comportamento humano.” Para Cartoni (2009, p. 30), “a pesquisa qualitativa se preocupa com a descrição, sem necessariamente realizar medições, utilizando, essencialmente, entrevistas como forma de coleta de dados.” Assim, a pesquisa qualitativa permite trazer à luz as perceções, anseios e convicções dos respondentes relativamente à gestão dos riscos psicossociais na ADECO bem como as implicações dessa gestão no seu desempenho laboral.

Por outro lado, considerando um dos objetivos específicos traçados, “identificar os potenciais riscos psicossociais no local de trabalho e os fatores organizacionais que previnem a presença de riscos psicossociais na ADECO”, o estudo, também, teve um caráter quantitativo. Segundo Diehl & Tatim (2004, p. 51), “a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizando-se técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança.” Neste caso, foi utilizado o questionário COPSOQ versão curta (Portuguesa) no que à questão diz respeito e como referência para definição da avaliação das respostas, de acordo com a natureza e dimensão da organização em estudo. Para Cartoni (2009, p. 31), “a pesquisa quantitativa significa traduzir em números a informação para sua classificação e análise. Por isso, requer a coleta de dados utilizando métodos e técnicas estatísticas.”

**b) Quanto aos objetivos da pesquisa:**

Quanto ao objetivo da pesquisa que é “Conhecer o processo de gestão e prevenção dos riscos psicossociais na ADECO” caracterizamos este estudo como descritivo, visto que ao longo do estudo fez-se descrição dos riscos psicossociais, através de definição e visão de diversos autores sobre o tema, como, fatores de risco psicossociais, gestão de riscos, assim como, a descrição do modelo de gestão de riscos com base na ISO 31000:2018 enquanto ferramenta de intervenção organizacional. Para Gil (2002, p. 43), “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição das características de uma população ou fenómeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” Segundo Cartoni (2009, p. 30), “a pesquisa descritiva observa, regista, analisa e correlaciona fatos ou fenómenos (variáveis) sem manipulá-los” e sem a interferência do pesquisador, com o objetivo de definir o problema, descrever os comportamentos, definir e classificar os factos variáveis.

O estudo, também, é caracterizado como sendo exploratório, pela inexistência de estudos científicos sobre o tema em Cabo Verde, ou seja, o assunto, ainda, é pouco explorado no país. Contudo, existem algumas perceções e preocupações por parte das organizações sobre a matéria, embora ainda careçam de um estudo aprofundado e com um caráter mais científico. Para Gil (2002, p. 41), “a pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema visando torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses.”

Pode-se dizer que, estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Segundo Cartoni (2009, pp. 29-30), a pesquisa exploratória “colabora com a familiarização do fenómeno para que se obtenha uma perceção

sobre ele”, sem que tenha um papel primordial na avaliação das relações entre os componentes do objetivo de estudo, sendo recomendado, quando há pouco conhecimento sobre o assunto, como é o caso do estudo dos riscos psicossociais em ambientes de trabalho em Cabo Verde.

**c) Quanto ao objeto de estudo:**

Em relação ao objeto de estudo, considera-se a pesquisa como um estudo de caso, tem em conta que a abordagem incide sobre uma organização específica, neste caso, uma das organizações não governamentais em Cabo Verde, a ADECO. O estudo procura conhecer como é a gestão de riscos psicossociais na referida organização. De acordo com Gil (2002, p. 54), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Esta definição é corroborada por Cartoni (2009), sendo alguns dos propósitos do estudo de caso, no âmbito das ciências sociais e humanas, segundo Gil (2002, p. 54), “explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; preservar o caráter unitário do objeto estudado; descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação.”

Portanto, este trabalho de investigação é um estudo de caso, na medida em que, utiliza este método para estudar um tema específico no contexto de uma organização, para aprofundar conhecimento e facultar subsídios para novas investigações sobre esta temática.

Para a realização deste estudo, foram também consultadas bibliografias diversas sobre o tema, nomeadamente, livros, teses, artigos científicos, revistas especializadas, relatórios da OIT, do Fórum Económico Mundial, da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, da OMS, e demais documentos sobre o tema em estudo.

#### **4.2. Sujeitos participantes do estudo**

Na intenção de compreender como são tratados os riscos psicossociais no contexto do trabalho na ADECO, tendo em conta a dimensão da organização onde incidiu o estudo que conta com a colaboração de doze pessoas, todas elas participaram do estudo no inquérito aplicado, sendo que, a coordenadora geral, por ter a função de gestão de pessoas, foi sujeita a duas entrevistas. Portanto, o estudo contempla todo o universo de pessoas que trabalham diariamente na organização.

### 4.3. Métodos e técnicas de recolha de dados

Para Gil (2002, p.141):

“Pode-se dizer que, em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de dados de gente quanto de dados de papel. Com efeito, nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefactos físicos.”

Para obtenção dos resultados da pesquisa foram utilizados o questionário, com perguntas fechadas e a entrevista não-estruturada como instrumento de recolha de dados, assim como análise de documentos da organização.

Segundo Gil (2002, p. 114), “por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado.” De acordo com o mesmo autor, o questionário pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimento, crenças, sentimentos, interesses, valores, expectativas e situações.”

Considerando a dimensão da organização, constituída por doze colaboradores, com representação nas ilhas de São Vicente (sede), Sal e Santiago, a recolha de dados incidiu na aplicação de um questionário, no *Google forms*, a todos os doze colaboradores, baseado no COPSQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire), versão Portuguesa e países africanos de língua portuguesa (PALOP), versão curta, trabalho apresentado por Silva *et al.* (2011). Para tal, foram adaptados os itens utilizados à realidade do caso em estudo, previamente validado pelas partes, salvaguardando a ética da investigação e a Lei de Proteção de Dados em vigor no país<sup>8</sup>.

O Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSQ) - Versão Portuguesa (Silva *et al.* 2011), cuja versão original de Kristensen e Borg (2000) teve em Portugal a sua adaptação e validação por Fernandes da Silva, da Universidade de Aveiro, foi indicado como um instrumento multidimensional, uma vez que analisa com larga amplitude os fatores psicossociais, tendo sido validado em diferentes países da União Europeia.

Os seus autores, Kristensen, Hannerz, Hogh e Borg (2005) afirmam que, este questionário é um instrumento para a avaliação e posterior melhoria do ambiente psicossocial no local de trabalho e tem como objetivo principal a identificação e avaliação

---

<sup>8</sup> Lei n° 133/V/2001, de 22 de janeiro.

dos fatores de riscos psicossociais, estudo do bem-estar dos colaboradores nos seus postos de trabalho e observação de traços de personalidade e análise do stresse.

Sobre o COPSQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire), Kristensen, Hannerz, Hogh e Borg (2005, p.439) afirmam que:

“Este questionário é um instrumento para a avaliação e posterior melhoria do ambiente psicossocial no local de trabalho e tem como objetivo principal a identificação e avaliação de fatores de riscos psicossociais; estudo do bem-estar dos colaboradores nos seus postos de trabalho e observação de traços de personalidade e análise do stresse.”

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 159):

“A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.”

Para Gil (2002, p. 115), “entrevista pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação face a face e em que uma delas formula questões e a outra responde.”

As entrevistas realizadas à coordenação geral foram padronizadas com um roteiro e perguntas pré-estabelecidas, segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 197), “tendo em conta a pergunta de partida da pesquisa e demais questões da investigação.” Por a coordenação-geral ser a função de liderança com responsabilidade direta sobre as pessoas que trabalham na organização, foi considerada a função melhor capacitada para responder às questões das entrevistas.

Por ser uma organização de pequena dimensão, sendo satisfatórias as fontes de recolha de dados, tal como vislumbrado nos resultados e informações recolhidas, da observação presencial, não se mostrou necessário avançar com entrevistas à representação dos colaboradores e representante sindical por não estarem previstos no escopo da investigação.

A seleção destas técnicas foi ao encontro da elevada possibilidade de recolha de informação, o que permitiu a análise e a comparação dos resultados das diferentes fontes, de forma a detetar quais os fatores e a sua influência na presença ou ausência de fatores de risco psicossociais nos locais de trabalho da ADECO.

#### 4.4.Procedimentos de tratamento dos dados

Após a apresentação do projeto de pesquisa à organização, consentida para ser executada, a recolha de dados percorreu várias fases, sendo a primeira a validação do questionário pela Direção da ADECO, em outubro de 2023, a explicação e enquadramento prévio dos colaboradores sobre o objetivo do questionário, em novembro de 2023 e, só depois, a sua distribuição para resposta das pessoas que trabalham na ADECO, em dezembro de 2023. Concluídas essas fases, procedeu-se à subsequente recolha para análise dos dados apresentados neste documento a partir de janeiro de 2024.

Todos os itens do COPSOQ são avaliados numa escala tipo Likert de 5 pontos (1 - Nunca/quase nunca, 2- Raramente, 3- Às vezes, 4 – Frequentemente e 5- Sempre ou 1 Nada/quase nada, 2- Um pouco, 3- Moderadamente, 4-Muito e 5 – Extremamente). Estas escalas avaliam fatores de risco, tais como: exigências (quantidade de trabalho, atenção, responsabilidade, emocionais); ritmo de trabalho; conflitos laborais; insegurança laboral; influência negativa do trabalho na vida privada; saúde geral; dificuldade em dormir; *stress*; comportamentos ofensivos e sintomas físicos, depressivos.

O questionário foi dividido em sete secções de acordo como a tabela que se segue:

**Tabela 5.** Grupos do questionário COPSOQ – versão curta

Grupos	Perguntas
1º Grupo – Exigência laboral	Pergunta 1 a 6.
2º Grupo – Organização do trabalho e conteúdo	Pergunta 07 a 9; 24 a 26.
3º Grupo – Relações Sociais e de liderança	Pergunta 10 a15; 17, 18 e 23.
4º Grupo – Interface indivíduo-trabalho	Pergunta 27 a 30.
5º Grupo – Valores no local de trabalho	Pergunta 16; 19 a 22.
6º Grupo – Saúde e bem-estar	Pergunta 31 a 37.
7º Grupo – Comportamentos ofensivos	Pergunta 38 a 41.

Fonte: Autor – adaptado em função do estudo

A aplicação do questionário teve como objetivo principal identificar e compreender a prevalência dos potenciais riscos psicossociais no local de trabalho na ADECO.

Para complementaridade da informação dos dados, foram feitas duas entrevistas à coordenação da ADECO no intuito de compreender como são tratados os riscos

psicossociais, sendo uma antes e outra após a aplicação do questionário. A primeira entrevista realizada no dia 30 de novembro de 2023, antes da aplicação do questionário aos colaboradores, cujo guião consta do apêndice, foi feita na base de questões diretas sobre a pergunta de partida e demais questões de investigação para compreender como são geridos os riscos psicossociais na ADECO diretamente da gestão. A segunda entrevista realizada no dia 5 de janeiro de 2024, também no apêndice, assentou-se em perguntas abertas para melhor compreender as respostas ao questionário aplicado a todos os colaboradores realizado no mês de dezembro de 2023, validar essa informação e recolher informação que suporta as conclusões da investigação.

A análise das entrevistas foi feita na base qualitativa, através de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2011, p.15), são “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis, em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos extremamente diversificados”.

De acordo com Bardin (2011, p.125), “a análise de conteúdo apresenta diferentes fases de análise, a saber: a pré-análise (organização), a exploração do material (codificação, categorização) e o tratamento dos resultados (inferência e interpretação).”

Das entrevistas, as respostas foram organizadas, transcritas e apresentadas para a validação do entrevistado, de onde foram selecionados os trechos da fala da entrevistada que foram categorizadas em função das questões da investigação. Sendo objetivo das entrevistas, compreender como são tratados os riscos psicossociais na ADECO, os fatores organizacionais que previnem/minimizam a presença desses riscos, as ações desenvolvidas pela ADECO que visam mitigar os riscos psicossociais dos seus colaboradores e a relação entre a presença de riscos psicossociais e as funções desempenhadas pelos colaboradores da ADECO.

A recolha de dados documentais, através de leitura e análise, decorreu durante todo o período de elaboração da investigação onde foram selecionadas os dados e informações relevantes de documentos como: bibliografia, relatórios de organizações internacionais especializadas, dissertações de mestrado, teses de doutoramento, artigos científicos, leis e normas, informação relevante em sites especializados, instruções de trabalho da ADECO, estatuto da organização, último relatório e contas aprovado (2022), folhas de salários, descrição de cargos e funções e o plano de atividades e orçamento, para suportar a vertente teórica da investigação, para caracterização da organização, assim como, para verificar e

validar respostas obtidas nas outras técnicas utilizadas que concorrem para respostas as questões da investigação.

A seleção dos métodos e técnicas permitiram a obtenção dos dados que serão analisados no capítulo seguinte, objetivando interpretá-los em função das questões e objetivos da investigação.

## 5. CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS/RESULTADOS

### 5.1. Dados do questionário aplicado

O questionário foi realizado de 01 a 31 de dezembro de 2023 no *Google forms* e o seu objetivo geral visa conhecer o panorama e o nível dos riscos psicossociais, assim como inteirar-se dos métodos e procedimentos adotados na ADECO para gestão e prevenção desses riscos nos seus colaboradores, com o intuito de contribuir para a melhoria da gestão dos riscos psicossociais na organização, através da contribuição dos resultados obtidos. As respostas foram anónimas e os resultados confidenciais, sendo usados apenas para os fins apontados, respeitando a ética deontológica para elaboração de trabalhos científicos.

Considerando que a Direção não labora na organização, cumprindo as responsabilidades estatutárias através de participação pontual em decisões estruturantes e que a responsabilidade direta da gestão de pessoas está associada à função de coordenação geral, foram feitas duas entrevistas complementares para obter respostas ligadas à pergunta de partida e demais questões da investigação. A primeira entrevista escrita foi realizada presencialmente no dia 30 de novembro de 2023 com o fito, essencialmente, de obter informação sobre a questão objetiva da investigação: “De que forma são geridos os riscos psicossociais na ADECO?”. A outra entrevista, também presencial, teve lugar no dia 5 de janeiro de 2024, às 10H30mn (após aplicação do questionário), na sede da organização em Monte Sossego com o propósito de validar a informação recolhida na primeira entrevista, informação espelhada nos dados do inquérito, e assimilar outras informações relevantes para o trabalho de investigação que se encontrava em curso.

Portanto, as entrevistas enquadram-se na análise complementar ao Questionário COPSOQ aplicado à equipa da ADECO na pessoa da gestora dos colaboradores que trabalham na organização, inerente à função de coordenação geral.

#### 5.1.1. Potenciais riscos psicossociais no local de trabalho na ADECO

Considerando parcialmente o pressuposto na análise dos resultados indicado na Versão Portuguesa do COPSOQ, considerando que a realidade laboral de Cabo Verde ainda não tem valores de referência para a aplicação integral do COPSOQ, na análise e interpretação dos resultados do questionário foi considerada, conforme orientação do COPSOQ, a interpretação fator a fator. Na linha do descrito na versão portuguesa do questionário, O COPSOQ não se mede um único constructo, mas sim diversos riscos psicossociais e

variáveis de saúde, *stress* e satisfação. Desta forma, foram calculadas as médias dos itens de cada fator, assumindo a interpretação desse valor sentidos distintos conforme o fator/subescala em causa. Por exemplo, uma média de 4 (Frequentemente ou Muito) na subescala Possibilidades de desenvolvimento é interpretada como uma exposição favorável para a saúde. Por outro lado, a mesma média de 4 pontos (Frequentemente ou Muito) na subescala Insegurança laboral foi interpretada como uma situação de risco para a saúde. De forma sintética, os fatores positivos com médias elevadas foram considerados como situação favorável e os negativos com médias altas foram consideradas de risco para a saúde.

Adicionalmente, foi utilizada a média obtida em determinado fator em tercís, ou seja, a divisão da amplitude da cotação dos itens (1 a 5), de cada subescala, em três partes iguais, com os respetivos pontos de corte 2,33 e 3,66. Esta divisão tripartida assume uma interpretação “semáforo”, mediante o impacto para a saúde que a exposição a determinada dimensão representa, nomeadamente: verde (situação favorável para a saúde), amarelo (situação intermédia) e vermelho (risco para a saúde).

Resumidamente, o nível de risco analisado de fator a fator, advém dos resultados do questionário, onde foram avaliados em ficheiro da aplicação informática Excel, considerando o número de inquiridos e a média das respostas por enquadramento no percentil de risco que representam de acordo com a seguinte tabela de avaliação do risco:

*Tabela 6. Avaliação do risco pelos tercís*

<b>Avaliação do Risco / Nível do Risco</b>			
	<b>Risco para a saúde</b>	<b>Intermédio</b>	<b>Situação Favorável</b>
<b>Fatores positivos</b>	1 a 2,33	2,33 a 3,66	3,66 a 5
<b>Fatores negativos</b>	3,66 a 5	2,33 a 3,66	1 a 2,33

Fonte: Autor – Adaptado Versão Portuguesa COPSOQ

Seguindo orientação proposta pela versão portuguesa do COPSOQ, as perguntas do questionário foram divididas em subescalas de modo que a análise dos resultados incidisse fator a fator de forma mais assertiva:

Tabela 7. Escalas, subescalas e perguntas associadas

ESCALA	SUBESCALA	QUANTIDADE DE ITENS	PERGUNTAS ASSOCIADAS
EXIGÊNCIAS LABORAIS	Exigências quantitativas	2	Perguntas 1, 2.
	Ritmo de trabalho	1	Pergunta 3.
	Exigências cognitivas	2	Perguntas 4, 5.
	Exigências emocionais	1	Pergunta 6.
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E CONTEÚDO	Influência no trabalho	1	Pergunta 7.
	Possibilidades de desenvolvimento	2	Perguntas 8, 9.
	Significado do trabalho	2	Perguntas 24, 25.
	Compromisso face ao local de trabalho	1	Pergunta 26.
RELAÇÕES SOCIAIS E LIDERANÇA	Previsibilidade	2	Perguntas 10, 11.
	Recompensas (Reconhecimento)	2	Perguntas 13, 14.
	Transparência do papel laboral desempenhado	1	Pergunta 12.
	Qualidade da liderança	1	Perguntas 17, 18, 23.
INTERFACE TRABALHO-INDIVÍDUO	Apoio social de superiores	1	Pergunta 15.
	Insegurança Laboral	1	Pergunta 28.
	Satisfação laboral	1	Pergunta 27.
VALORES NO LOCAL DE TRABALHO	Conflito Trabalho/Família	2	Perguntas 29, 30.
	Confiança vertical	2	Perguntas 19, 20.
	Justiça e respeito	2	Perguntas 21, 22.
SAÚDE E BEM-ESTAR	Comunidade social no trabalho	1	Pergunta 16.
	Saúde Geral	1	Pergunta 31
	Stress	2	Perguntas 35, 36.
	Burnout	2	Perguntas 33, 34.
	Problemas em dormir	1	Pergunta 32.
COMPORTAMENTOS OFENSIVOS	Sintomas Depressivos	1	Pergunta 37.
	Comportamentos ofensivos	4	Perguntas 38, 39, 40, 41.

Fonte: Autor

Da análise da Tabela 8, ou seja, das respostas em cada fator, foram obtidos os seguintes resultados na identificação e avaliação dos potenciais riscos psicossociais na ADECO:

Tabela 8. Os riscos psicossociais no local de trabalho

Exigências Laborais, Organização do Trabalho e o seu conteúdo		Nunca/ quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre	Média Respostas	Avaliação do risco
EXIGÊNCIAS LABORAIS	1. A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?	4	2	4	2	0	2,33	Intermédio
	2. Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho?	0	4	7	1	0	2,75	Intermédio
	3. Precisa trabalhar muito rapidamente?	1	3	6	2	0	2,75	Intermédio
	4. O seu trabalho exige a sua atenção constante?	0	0	3	4	5	4,17	Risco para a saúde
	5. O seu trabalho exige que tome decisões difíceis?	2	6	3	1	0	2,25	Situação Favorável
	6. O seu trabalho exige emocionalmente de si?	0	3	6	2	1	3,08	Intermédio
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E CONTEÚDO	7. Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?	1	1	1	7	2	3,67	Situação Favorável
	8. O seu trabalho exige que tenha iniciativa?	0	1	1	5	5	4,17	Situação Favorável
	9. O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas?	0	0	3	3	6	4,25	Situação Favorável
RELAÇÕES SOCIAIS E DE LIDERANÇA	10. No seu local de trabalho, é informado com antecedência sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro?	0	2	3	4	3	3,67	Situação Favorável
	11. Recebe toda a informação de que necessita para fazer bem o seu trabalho?	0	0	4	3	5	4,08	Situação Favorável
	12. Sabe exactamente quais as suas responsabilidades?	0	0	1	5	6	4,42	Situação Favorável
Valores no local de trabalho; relações Sociais e de Liderança		Nunca/ quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre	Média Respostas	Avaliação do risco
RELAÇÕES SOCIAIS E DE LIDERANÇA	13. O seu trabalho é reconhecido e apreciado pela gerência?	1	3	1	2	5	3,58	Intermédio
	14. É tratado de forma justa no seu local de trabalho?	0	0	4	4	4	4,00	Situação Favorável
	15. Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?	0	3	2	5	2	3,50	Intermédio
VALORES NO LOCAL DE TRABALHO	16. Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?	0	0	2	5	5	4,25	Situação Favorável
Em relação a chefe direta, considera que...								
RELAÇÕES SOCIAIS E DE LIDERANÇA	17. Oferece aos indivíduos e ao grupo boas oportunidades de desenvolvimento?	0	5	1	5	1	3,17	Intermédio
	18. É bom no planeamento do trabalho?	0	0	7	3	2	3,58	Situação Favorável
VALORES NO LOCAL DE TRABALHO	19. A direcção confia nos seus funcionários para fazerem bem o seu trabalho?	0	0	2	4	6	4,33	Situação Favorável
	20. Confia na informação que lhe é transmitida pela gerência?	0	0	1	5	6	4,42	Situação Favorável
	21. Os conflitos são resolvidos de uma forma justa?	0	0	3	8	1	3,83	Situação Favorável
	22. O trabalho é igualmente distribuído pelos funcionários?	1	1	2	7	1	3,50	Intermédio
RELAÇÕES SOCIAIS E DE LIDERANÇA	23. Sou sempre capaz de resolver problemas, se tentar o suficiente.	0	0	1	8	3	4,17	Situação Favorável
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E CONTEÚDO	24. O seu trabalho tem algum significado para si?	0	0	0	4	8	4,67	Situação Favorável
	25. Sente que o seu trabalho é importante?	0	0	0	4	8	4,67	Situação Favorável
	26. Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também?	0	1	3	4	4	3,92	Situação Favorável
	27. Quão satisfeito está com o seu trabalho de uma forma global?	0	0	5	6	1	3,67	Situação Favorável
INTERFACE INDIVÍDUO-TRABALHO	28. Sente-se preocupado em ficar desempregado?	1	3	5	2	1	2,92	Intermédio

		Nada/ quase nada	Um pouco	Moderadamente	Muito	Extremamente	Média Respostas	Avaliação do risco
<b>Percepção de como o trabalho afeta a sua vida privada</b>		1	2	3	4	5		
INTERFACE INDIVÍDUO-TRABALHO	29. Sente que o seu trabalho lhe exige muita energia que acaba por afectar a sua vida privada negativamente?	2	4	4	2	0	2,50	Intermédio
	30. Sente que o seu trabalho lhe exige muito tempo que acaba por afectar a sua vida privada negativamente?	4	5	2	1	0	2,00	Situação Favorável
<b>Percepção sobre sua saúde</b>		Excelente	Muito Boa	Boa	Razável	Deficitária	Média respostas	Avaliação do risco
SÚDE E BEM-ESTAR	31. Em geral, sente que a sua saúde é:	0	2	5	4	1	3,33	Intermédio
<b>Com que frequência nas últimas 4 semanas sentiu</b>		Nunca/ quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre	Média Respostas	Avaliação do risco
SÚDE E BEM-ESTAR	32. Acordou várias vezes durante a noite e depois não conseguia adormecer novamente?	4	4	4	0	0	2,00	Situação Favorável
	33. Fisicamente exausto?	1	4	2	3	2	3,08	Intermédio
	34. Emocionalmente exausto?	2	3	4	1	2	2,83	Intermédio
	35. Irritado?	0	6	6	0	0	2,50	Intermédio
	36. Ansioso?	1	1	9	0	1	2,92	Intermédio
	37. Triste?	3	2	5	1	1	2,58	Intermédio
<b>Nos últimos 12 meses, no seu local de trabalho:</b>		1	2	3	4	5	Média Respostas	Avaliação do risco
COMPORTAMENTOS OFENSIVOS	38. Tem sido alvo de insultos ou provocações verbais?	9	2	1	0	0	1,33	Situação Favorável
	39. Tem sido exposto a assédio sexual indesejado?	11	1	0	0	0	1,08	Situação Favorável
	40. Tem sido exposto a ameaças de violência?	11	1	0	0	0	1,08	Situação Favorável
	41. Tem sido exposto a violência física?	11	1	0	0	0	1,08	Situação Favorável

Fonte: Autor

De acordo com os resultados da Tabela 8 acima, passamos a analisar os potenciais riscos psicossociais no local de trabalho da ADECO:

- No referente às exigências laborais na ADECO, correspondentes às perguntas de 1 a 6 do questionário, globalmente, caracterizam-se por pelos indícios de risco intermédio que carece de atenção dado que denota que exigências quantitativas de trabalho, ritmo, exigências cognitivas, particularmente a exigência de atenção constante e a vertente emocional, podem contribuir para o *stress* negativo, o que não é favorável para os colaboradores e para o ambiente de trabalho;
- Quanto à organização do trabalho e seu conteúdo, expresso nas perguntas 7 a 9 e 24 a 26, as respostas, todas elas, tendem a ser favoráveis na medida em que os colaboradores sentem que fazem parte da organização e, ainda, são valorizados e têm influência na dinâmica do seu trabalho. Portanto, neste aspeto a avaliação de risco é favorável pela identificação das pessoas com o conteúdo do seu trabalho;
- No tocante às relações sociais e avaliação das lideranças, espelhadas nas questões de 10 a 15, de 17 a 18 e 23, a avaliação de risco é tendencialmente favorável na maioria das questões, sobretudo nas ligadas às relações sociais, tendo uma avaliação intermédia nas situações que dizem respeito às lideranças, principalmente, no que concerne ao reconhecimento do trabalho e apoio;

- d) Na interface, ou relação entre a vida privada e o trabalho, ligada às questões 27 a 30, o nível de risco é tendencialmente favorável na satisfação com o trabalho e não interferência com a vida familiar, contudo, com níveis intermédios no concernente à insegurança laboral onde se denota alguma preocupação em relação a este quesito, embora não alarmante;
- e) Sobre os valores no local de trabalho, nas perguntas 16, 19 a 22, é notória a resposta favorável em praticamente todos os itens que compõem esse fator, não obstante a distribuição do trabalho ser classificada como de risco intermédio, mesmo que a maioria tenha considerado que o trabalho é bem distribuído;
- f) Da saúde e bem-estar, questões 31 a 37, a avaliação de risco é intermédia, denotada sobretudo nas respostas onde emoções negativas são sentidas pelos colaboradores, nomeadamente a exaustão emocional, a irritação, a ansiedade e tristeza. As emoções evidenciadas nas respostas, mesmo que não sejam assustadoras, sinalizam *stress* negativo, *burnout*, problemas com ansiedade e sintomas depressivos;
- g) No concernente aos comportamentos ofensivos, perguntas 38 a 41, é de realçar que, quase a totalidade dos inquiridos não indicam comportamentos que tendem para provocações físicas, verbais e nem assédio, o que faz com que a média da avaliação de risco neste item seja favorável. Todavia, as situações indicadas no questionário, conforme a existência de interrupção aos bons comportamentos são relevantes e carecem de atenção para que o sentimento de segurança e conforto a nível comportamental seja sentido por todos. O facto de terem sido sinalizados comportamentos ofensivos ligados à violência física, verbal e assédio, mesmo que em número não substantivo, não permite aferir com certeza o nível de risco favorável neste item pelo impacto destas situações negativas e potencialmente catastróficas.

Coelho (2009) diz que a avaliação dos riscos psicossociais no local de trabalho consiste em estimar a sua magnitude de modo que a informação obtida permita tomar decisão apropriada sobre medidas a adotar. Pelos dados obtidos da estimativa dos riscos psicossociais na ADECO, utilizando a média das respostas obtidas no questionário COPSOQ aplicado, é possível verificar que o nível de riscos psicossociais tende a favorável em fatores como a organização do trabalho, as relações sociais e de liderança, relação da vida privada e trabalho e valores no local de trabalho. Todavia, denota igualmente situações onde o risco é intermédio, no que diz respeito às exigências laborais, na saúde e bem-estar, que interfere

com a saúde física e mental, não sendo possível estimar com exatidão o risco sobre o fator do comportamento violento, considerando que mesmo que o número de respostas indicando situações adversas não tenham sido substantivas, basta uma situação para ser catastrófico pelo potencial de grande impacto na organização, o que interpela a ADECO a definir situações para tratar esse potencial risco.

## **5.2.Dados das entrevistas**

### **5.2.1. Fatores organizacionais que previnem/minimizam a presença de riscos psicossociais na ADECO**

Uma cultura organizacional saudável e que valoriza o bem-estar dos colaboradores promove uma comunicação aberta, lideranças participativas, políticas de recursos humanos equilibradas, ambiente de trabalho respeitoso e inclusivo, aspetos que podem contribuir para a mitigação e prevenção dos riscos psicossociais dentro de uma organização.

Das entrevistas realizadas e das atividades registadas nos documentos analisados, assim como de contacto com a equipa na apresentação do tema e do questionário, ficou patente que o ambiente laboral na ADECO é caracterizado pelo comprometimento e identificação dos colaboradores com a causa da organização, pela sua autonomia, por um bom ambiente de trabalho com relações interpessoais positivas e pela boa comunicação interna.

Da pergunta de partida da investigação, pelas respostas nas entrevistas, ficou evidente que os riscos psicossociais não têm tratamento conforme conceito e não existe um processo, políticas, estratégias ou gestão direccionada para esse fim. Por outro lado, o clima e a cultura, organizacionais propiciam ambiente de trabalho favorável, o que não possibilita a concretização dos vários riscos psicossociais caracterizados neste trabalho, enquanto organização de pessoas.

Em maior ou menor grau, foram identificados riscos psicossociais nas respostas da segunda entrevista nas diferentes funções em fatores como a clarificação de papéis e tarefas em algumas funções, nas condições remuneratórias, nas condições físicas de trabalho, no trabalho isolado nas delegações de Espargos e da Praia, em situações de trabalho que causam algum *stress* pelo prazo de entregas, nas necessidades formativas, na necessidade de definir, atualizar e adequar instrumentos de gestão, especificamente, um sistema de avaliação de desempenho, código de ética e um manual de procedimentos, o que valida informação das respostas do questionário.

Todavia, é de ressaltar as boas práticas mencionadas durante as entrevistas como forma de prevenção dos riscos psicossociais, nomeadamente os equilíbrios com férias flexíveis, podendo ser gozadas por partes. Isso permite, ainda, que os colaboradores tratem dos seus assuntos pessoais e incentiva pausas para evitar o cansaço, o ambiente de trabalho descontraído, a comunicação aberta, a autonomia na realização das tarefas, o reconhecimento das tarefas bem executadas e, quando possível, subsídios, convívios que propiciem boa interação entre os colaboradores.

Nota-se, entretanto, que a organização, pelo clima e cultura existentes, tem a oportunidade de aprofundar o tema dos riscos psicossociais e desenvolvê-lo como processo interno na gestão de pessoas, dado que, pelas entrevistas, não existe estratégia e política clara neste sentido.

Ainda, foram verificados outros fatores que contribuem para prevenir e minimizar os riscos psicossociais na ADECO, riscos, esses, relacionados com a sua dimensão. O facto de ser uma pequena organização com doze pessoas, possibilita melhor vínculo nas relações interpessoais, conforme atesta a coordenadora geral durante as entrevistas realizadas, onde indica que: *“Uma das vertentes positivas da ADECO é a relação interpessoal que é muito boa, inclusive com amizades claras.”*

Um outro fator relevante identificado é a relação estabelecida entre a direção, coordenação geral e colaboradores, onde é indicado nas entrevistas que *“É uma relação salutar e construtiva, com espaço de abertura para mais participação e apoio da Direção. A Presidente é, naturalmente, solicitada mais vezes e responde, assim como outros membros quando precisamos.”*

A comunicação interna também tem sido relevante para prevenir e minimizar os riscos psicossociais, na medida em que é feita por diferentes vias, formais e informais, potenciadas pela dimensão da organização e o número de pessoas que nela trabalham.

A missão organizacional é facilitada pelo facto de as pessoas se identificarem com a causa da ADECO e verem na organização um espaço de aprendizagem e crescimento e com autonomia de trabalho. Segundo a coordenadora, *“A ADECO caracteriza-se por um espaço de aprendizagem e crescimento profissional das pessoas que nela trabalham.”* E ainda, *“as pessoas identificam-se e comprometem-se com a causa da defesa do consumidor, o que facilita a execução do trabalho de forma positiva e o ambiente no local de trabalho é muito agradável.”*

Assim sendo, é constatação, na linha do exposto por Neto (2015), que fatores como as relações sociais no trabalho, o conteúdo do trabalho, a relação trabalho e vida privada, as lideranças e a participação dos colaboradores são fatores que contribuem positivamente para prevenir a presença dos riscos psicossociais na ADECO.

### **5.2.2. Ações desenvolvidas pela ADECO que visam mitigar os riscos psicossociais dos seus colaboradores**

Mesmo que o clima organizacional seja favorável, é importante que as organizações estejam atentas aos riscos psicossociais e que adotem práticas e medidas preventivas para garantir o bem-estar e a saúde mental dos seus colaboradores.

Assim, com base nas entrevistas realizadas, foram mencionadas algumas ações desenvolvidas pela ADECO que visam mitigar os riscos psicossociais dos seus colaboradores, como por exemplo, a relação entre vida privada e trabalho, nas relações sociais existentes na organização; a identificação das pessoas com a organização e a causa que defende; ações que visem a flexibilidade na gestão do trabalho e na gestão das férias, o incentivo a pausas em momentos de cansaço, o ambiente de trabalho descontraído com clima laboral favorável; comunicação aberta; a autonomia na realização das tarefas; reconhecimento do trabalho e atividades lúdicas de convívio entre os colaboradores. Estas ações são vistas pela coordenação e colaboradores como favoráveis para a saúde mental; logo têm contribuído para o tratamento dos riscos psicossociais na ADECO, mesmo que não tenham sido vistas no domínio do conceito de riscos psicossociais. Esta constatação é evidenciada pela resposta da coordenadora geral na primeira entrevista, em que afirma: *“Não existe um compromisso formal com o propósito de promover o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores. Contudo, a direção da ADECO tem manifestado preocupação com o bem-estar dos seus colaboradores em relação ao trabalho e vida pessoal. A Associação tenta estabelecer um equilíbrio, com férias flexíveis, podendo ser gozadas por partes, o que permite que os colaboradores tratem dos seus assuntos pessoais e incentiva pausas para evitar o cansaço. Fomenta um ambiente de trabalho descontraído, promove uma comunicação aberta, a autonomia dos colaboradores e reconhece quando o trabalho é bem feito. Pontualmente, devido às suas condições financeiras, tem oferecido subsídios, almoços e convívio para motivar e encorajar os seus colaboradores.”*

Este resultado mostra-nos que é fundamental as organizações apostarem em ações que promovem a saúde mental dos seus colaboradores, tendo em conta os seus impactos positivos no ambiente laboral e do clima organizacional.

Da análise feita, verifica-se que a ADECO tem trabalhado para a prevenção de riscos psicossociais dos seus colaboradores, na linha do indicado pela ISO 45003:2021, com um ambiente de trabalho positivo, com a comunicação aberta, mesmo sem a implementação do processo de gestão de risco, como por exemplo, o modelo da ISO 31000:2018.

### **5.2.3. Relação entre a presença de riscos psicossociais e as funções desempenhadas pelos colaboradores da ADECO**

A presença de riscos psicossociais no ambiente de trabalho pode ter um impacto significativo nas funções desempenhadas pelos colaboradores. Quando os mesmos são expostos a este risco podem apresentar dificuldade em desempenhar as suas funções de forma eficaz e produtiva.

Nas respostas ao questionário é possível verificar que as posições de liderança podem potenciar presença de riscos psicossociais. Entretanto, pelas entrevistas realizadas, foi possível notar que:

- Segundo a coordenadora geral, das respostas a várias questões colocadas sobre o papel da organização para com os colaboradores no tratamento dos riscos psicossociais, foi indicado que: *“Não existe um compromisso formal com o propósito de promover o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores”*, que, *“os riscos psicossociais, no ambiente de trabalho, não são avaliados e monitorados”* e que *“infelizmente, a ADECO não tem promovido discussões relacionadas com a saúde mental”*, o que implica que todas as funções desempenhadas na ADECO possam estar sujeitas à presença de riscos psicossociais em níveis que carecem de intervenção, ou ao menos, de clarificação.
- A necessidade de definição e clarificação dos instrumentos de gestão da ADECO pode ser vista também como fator potenciador dos riscos psicossociais em toda a organização, considerando que, segundo a coordenadora, *“Não dispomos de um sistema de avaliação de desempenho do pessoal. A tabela remuneratória foi definida*

*pela Direção em função das disponibilidades e funções. Contudo não se trata de um Plano de Cargos Carreiras e Salários, mas sim de uma tabela salarial que carece de atualização. As formações têm sido esporádicas, e muitas por iniciativa das pessoas. Por isso, é necessário definir um plano de formação. O código de ética foi trabalhado pela equipa de coordenação; contudo, necessita de ser finalizado e aprovado pela Direção.”*

- Das entrevistas e da análise documental, foi verificado que *“as condições remuneratórias são baixas, e as físicas são as possíveis.”* Portanto, as baixas condições remuneratórias, a situação contratual e a dimensão dos espaços físicos de trabalho favorecem o prevalecimento de riscos psicossociais para todas as funções na organização.
- Existe uma área específica na organização, pela sua natureza e pela pressão que tem na entrega dos resultados do trabalho, a área da comunicação, que pode potenciar riscos psicossociais, pelo excesso de trabalho, pressão constante em termos de prazo e um conjunto de tarefas com elevado grau de exigência, o que pode contribuir para o aumento do nível de *stress* dos colaboradores envolvidos. De acordo com a informação das entrevistas realizadas, *“existem pequenos conflitos localizados que são ultrapassados, alguns ligados sobretudo ao Gabinete de Comunicação, pelo volume de trabalho e aos prazos definidos que os técnicos têm que apresentar os conteúdos criados, o que implica que o atraso de um, impacte negativamente no trabalho de outro.”*
- Outro fator relevante que indicia presença de riscos psicossociais nas funções desempenhadas tem a ver com a representação nas ilhas do Sal e Santiago, por, segundo a coordenadora-geral, ser *“mais difícil gerir a relação e o trabalho executado à distância e por um certo isolamento dessas pessoas em condições possíveis que carecem de ser melhoradas.”*

De forma resumida e, de acordo com o exposto pela ISO 45003:2021, não foi constatado que a organização tenha treinamento, formação e socialização de assuntos ligados aos riscos psicossociais e nem fornece serviços de apoio para cuidado de pessoas em eventual situação de consumação desses riscos, o que potencia a presença dos riscos psicossociais nas funções

desempenhadas de forma transversal na organização em estudo, embora mais evidente em duas funções específicas, nomeadamente a de comunicação, pela natureza das tarefas, e a de representação nas ilhas de Santiago e Sal, dado ao trabalho realizado pelos colaboradores de forma isolada. Adicionalmente, a falta e definição de um conjunto de instrumentos de gestão de pessoas, nomeadamente ligados à avaliação de desempenho, definição de procedimentos, um código de ética, associado às remunerações e condições de trabalho possíveis, sem ser as ideais, podem contribuir para o aumento do nível desses riscos.

## **6. CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **6.1. Principais Conclusões**

Ao reconhecer e abordar os riscos relacionados ao bem-estar mental e emocional dos colaboradores, as organizações não apenas demonstram a sua preocupação genuína com seu capital humano, mas também colhem benefícios tangíveis em termos de produtividade, engajamento e retenção de talentos. Um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados, apoiados e seguros é fundamental para o sucesso a longo prazo de qualquer organização.

O presente estudo teve como objetivo principal compreender como são geridos os riscos psicossociais na ADECO, sendo fundamental identificar os riscos na organização, os fatores e ações que ajudam na sua prevenção e mitigação, assim como a relação entre esses riscos e as funções desempenhadas pelos colaboradores. Procurou-se, ainda, descrever o modelo de gestão de riscos com base na ISO 31000:2018 enquanto ferramenta de intervenção organizacional que também pode ser aplicada pela organização na gestão dos riscos psicossociais.

Da análise detalhada da gestão de riscos pela ISO 31000:2018 e da gestão de riscos psicossociais, revela-se a importância crítica de integrar a proteção das pessoas aos processos de gestão de riscos organizacionais. Enquanto a ISO 31000:2018 oferece um modelo sólido para lidar com os riscos operacionais, financeiros e estratégicos, possibilitando intervenções organizacionais assertivas, a atenção aos aspetos psicossociais adiciona uma dimensão humana crucial, muitas vezes negligenciada, mas que carece de estudo e tratamento no contexto em que vivemos. Portanto, considerando a flexibilidade do modelo da ISO 31000:2018, esta pode ser adaptada para qualquer organização, em qualquer sector de atividade e para qualquer processo ou subprocesso organizacional, como é o caso da gestão de pessoas e a gestão dos riscos psicossociais associados às pessoas nas organizações.

A partir dos resultados do presente estudo, denota-se as concordâncias entre a informação recolhida com os documentos existentes e os resultados obtidos, levando a concluir que, na organização do estudo, não se vislumbra uma política de gestão de riscos psicossocial instituída. Contudo existem um conjunto de boas práticas favoráveis à gestão desses riscos.

Com base nos resultados do estudo, observou-se que a organização ADECO não possui uma política de gestão de riscos psicossociais instituída, mas adota boas práticas que

contribuem para a mitigação desses riscos. Embora os riscos psicossociais não sejam geridos de forma sistemática, um conjunto de ações promove um clima e cultura organizacionais positivos. No entanto, ainda há áreas que necessitam de atenção, como a organização do trabalho e o bem-estar dos colaboradores.

De realçar que esta investigação pretende fornecer as bases para o início do estudo deste tema em diferentes organizações do país, das de menor dimensão, como é o caso da ADECO, para outras de maior dimensão, podendo dar um contributo válido para o estudo da saúde mental dos colaboradores nas organizações e orientar para a dinamização de processos de gestão de riscos psicossociais que possibilitem reduzir eventuais situações de risco e evitar problemas de saúde física e mental a partir riscos psicossociais no ambiente de trabalho.

Sendo o primeiro estudo com a aplicação do inquérito COPSOQ numa pequena organização, houve limitações na aplicação plena dos parâmetros do questionário versão portuguesa, dado que a nossa realidade ainda não tem valores de referência para comparação de resultados, o que leva a limitações na análise do nível dos riscos. O facto de ter sido sobre uma pequena organização, analisada na base do Excel, sem utilização da aplicação informática que acompanha o instrumento COPSOQ também condicionou a plenitude da análise do nível dos factos de risco.

É essencial que as lideranças nas organizações reconheçam a interconexão entre a gestão de riscos convencional e os cuidados com as pessoas, incorporando práticas e políticas que promovam uma cultura de segurança, respeito e apoio mútuo. Ao adotar uma abordagem holística que abranja tanto os riscos tangíveis quanto os aspetos psicossociais, as organizações podem cultivar um ambiente de trabalho favorável ao potencial humano e promover um futuro sustentável para todos.

Em suma, a gestão eficaz de riscos psicossociais é essencial para proteger não apenas os ativos de uma organização, mas também o bem-estar e a dignidade das pessoas. Através da implementação de estratégias e políticas adequadas, as organizações podem garantir um ambiente de trabalho saudável, produtivo e sustentável para todos os seus colaboradores.

## 6.2.Recomendações

Foi verificado que os níveis dos riscos psicossociais na ADECO estão, na sua maioria, em níveis aceitáveis. Apesar de algumas situações identificadas, não assustadoras, carecerem de tratamento, constatou-se que a ADECO não tem instituído um processo de gestão de riscos psicossociais, apesar de ações que têm contribuído para a sua mitigação, para a continuidade de monitorização e tratamento desses riscos. Sugere-se à organização que tenha presente um plano de gestão de riscos psicossociais, sendo a proposta que se segue o resultado da apreciação do investigador, considerando as informações recolhidas ao longo da investigação, podendo, contudo, ser refutadas, ajustadas ou melhoradas pela gestão da organização.

Seguindo, na generalidade, o modelo indicado pela ISO 31000:2018, identificando os riscos e oportunidades, é recomendado, para ponderação, ajustes e sequência, o Plano de Gestão de Riscos Psicossociais na organização que considerou os seguintes pressupostos:

- a) A identificação do risco, assim como a sua análise ao nível de possíveis causas e consequências decorrentes da análise das entrevistas, dos dados do inquérito e da documentação analisada;
- b) A escala de avaliação dos riscos teve por base a avaliação qualitativa simples numa escala de 3x3 conforme a Figura 15, abaixo:

**Figura 18.** Matriz de calor – avaliação riscos psicossociais - ADECO

Probabilidade	Alta	Média	Alta	Alta
	Média	Baixa	Média	Alta
	Baixa	Baixa	Baixa	Média
		Insignificante	Moderado	Catastrófico
		Impacto		

Fonte: Napoleão (2019) - Ferramentasdaqualidade.org

**Figura 19.** Significado da avaliação do Risco

SIGNIFICADO DA AVALIAÇÃO DO RISCO		
QUALITATIVO	VALORAÇÃO MATRIZ	SIGNIFICADO
BAIXA - PEQUENO IMPACTO	1 À 2	<b>Pequeno.</b> Se nível de risco encontra-se neste patamar, não há necessidade de ação de tratamento imediato, porém os controles devem ser monitorizadas ou melhorados para manter o risco nesse nível ou diminuí-lo. Impacta em escala pouco perceptível e não abala significativamente os objetivos e a organização
MÉDIA - IMPACTO VISÍVEL E REVERSÍVEL	2 Á 6	<b>Moderado.</b> Se nível de risco encontra-se neste patamar, podem ser ponderadas ações para evitar que aumente o nível, todavia a incidência deve-se manter nos controles com monitorização ou melhorias para manter o risco nesse nível ou diminuí-lo. Impacta na tarefa/ atividade/nos objetivos, porém é recuperável.
ALTA - IMPACTO ELEVADO	6 À 9	<b>Significativo.</b> Se nível de risco se encontra neste patamar, deve ser comunicado e reportado para decisões e ações imediatas para o seu tratamento. Impacto relevante na tarefa/ actividade e objectivos de difícil reversão.

Fonte: Autor - adaptação ferramentasdaqualidade.org

- c) O plano de ação ou medidas sugeridas decorrem da análise das causas e impactos e da exequibilidade da sua implementação pela organização. Todavia, estas, tal como a periodicidade e os responsáveis, podem ser ajustadas pela organização, mediante as reais possibilidades de execução.

Tabela 9. Plano de riscos psicossociais ADECO

Riscos	Causas Possíveis	Consequências Prováveis	Probabilidade	Impacto	Nível do Risco	Controlos / Plano de ação	Monitorização	Prazo de realização /Monitorização	Responsável
<b>Stress negativo e Burnout</b>	Pressões de prazos e altas expectativas; Falhas nos processos internos; Definição de tarefas e procedimentos por clarificar; Exigências de concentração excessiva; Organização e distribuição do trabalho incorretas	Aumento de erros, do Stress negativo; Burnout; Conflitos; Turnover; Reputação negativa; Ambiente e clima organizacionais tóxicos	1	3	<b>3 Média</b>	Auscultação dos colaboradores para elaboração do manual de procedimentos; Definição do Manual de procedimentos; Reuniões periódicas e regulares sobre execução das tarefas; Definição de um sistema de Avaliação de Desempenho	Manual de procedimentos definido; Sistema de Avaliação de desempenho definido	Anual	Direção e Coordenação da ADECO

<b>Assédio e conflitos interpessoais</b>	Comunicação ineficaz; falta de apoio entre colegas ou superiores; comportamentos inadequados e antiéticos	Aumento de erros, do Stress negativo; Burnout; Conflitos; Turnover; Reputação negativa; Ambiente e clima organizacionais tóxicos	1	3	<b>3 Média</b>	Publicação; Socialização e comprometimento com o Código de ética e Conduta; Instituição de canal de denuncia de comportamentos internos inadequados; Responsabilização dos incumpridores	Código de ética definido; Sessões de socialização realizadas; Número de situações denunciadas e tratadas no período	Anual	Direção; Coordenação e colaboradores da ADECO
<b>Cargas emocionais elevadas</b>	Reclamações dos consumidores, especialmente aquelas relacionadas a questões delicadas ou problemas graves; Conflitos laborais; Precariedade do vínculo laboral	Perceção de estado de saúde negativa; Maior irritação; Ansiedade; Tristeza e falta de energia; Distúrbios do sono	2	2	<b>4 Média</b>	Plano de formação direcionado para a gestão emocional e mental do trabalho; Ações de convívio extralaboral; Reuniões abertas com partilha de situações emocionais do trabalho entre a equipa; Parcerias	Formações realizadas; Reuniões e sessões de partilha efetuadas; Inquéritos de aferição do estado emocional; Garantia de apoio especializado	Semestral	Direção; Coordenação e colaboradores da ADECO



						Melhoria das condições de trabalho (espaço físico e equipamentos)			
<b>Baixa autonomia e falta de controlo do trabalho</b>	Ausência de autonomia para realização do trabalho e tomada de decisões; Supervisão e controlo excessivo; Injustiça e falta de cordialidade nas relações de trabalho; Demonstrações de desconfiança; Falta de reconhecimento	Aumento de erros; Desmotivação; Aumento do stress negativo; Conflitos laborais; Ansiedade, Sentimentos de injustiça e tristeza; Falta de comprometimento dos colaboradores	1	2	<b>2 Baixa</b>	Promoção do elogio; Continuidade de delegação de competências e responsabilidades; Reconhecimento público do trabalho feito e das conquistas; Inquérito de satisfação regular; Inquérito de avaliação de riscos psicossociais periódico;	Nível de satisfação dos colaboradores, Avaliação das respostas nos inquéritos internos; Situações anómalas tratadas com sucesso	Anual	Direção; Coordenação e colaboradores da ADECO

Fonte: Autor

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2014). *Cálculo do custo do stresse e dos riscos psicossociais relacionados com o trabalho*.  
<https://osha.europa.eu/sites/default/files/2021-10/597%20Calculating%20the%20cost%20of%20work%20related%20stress%20-%20PT.pdf>
- Areosa, J. (2019). Risco: uma abordagem alternativa da teoria social. *Revista Segurança Comportamental*, 12, 24-43. GA, Lda. Lisboa. Portugal.  
<https://www.segurancacomportamental.com/revistas/item/737-risco-uma-abordagem-alternativa-da-teoria-social>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- Bernstein, P. L. (1996). *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*. New York: John Wiley & Sons.
- Cartoni, D. M. (2009). Ciência e conhecimento científico. *Anuário da Produção Acadêmica Docente*, Vol. III, Nº. 5 (29-32).
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª edição). São Paulo: Manole.
- Coelho, J. M. A. (2009). *Gestão Preventiva de Riscos Psicossociais no Trabalho em Hospitais no Quadro na União Europeia* [Tese de Doutoramento, Universidade Fernando Pessoa]. Porto.  
[https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1388/1/TeseDout\\_AguiarCoelho2009.pdf](https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1388/1/TeseDout_AguiarCoelho2009.pdf)
- COSO (2018). Gerenciamento de Riscos Corporativos Aplicando o gerenciamento de riscos corporativos aos riscos relacionados ao ambiental, social e governança.  
[https://www.coso.org/Shared%20Documents/COSO-WBCSD%20ESG\\_ERM%20Guidance\\_Portuguese.pdf](https://www.coso.org/Shared%20Documents/COSO-WBCSD%20ESG_ERM%20Guidance_Portuguese.pdf)
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Diehl, A. A., & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.
- Drucker, P. (2001). *O melhor de Peter Drucker: O homem, a administração, a sociedade*. São Paulo: Editora Nobel.

- Finuras, P. (2023). *Globalização e gestão das diferenças culturais* (3ª edição). Lisboa: Editora Sílabo.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas no processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Gallagher, R. B. (1956). Risk management: New phase of cost control. *Harvard Business Review*, Vol. (34), 75-86.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª edição). São Paulo: Atlas.
- Kaplan, S., & Garrick B. J. (1981). On the quantitative definition of risk. *Risk Analysis* 1, 11-27. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1539-6924.1981.tb01350.x>
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Hogh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen psychosocial questionnaire: A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31(6), 438-449. [https://www.researchgate.net/publication/7346426\\_The\\_Copenhagen\\_Psychosocial\\_Questionnaire -  
A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment](https://www.researchgate.net/publication/7346426_The_Copenhagen_Psychosocial_Questionnaire_-_A_tool_for_the_assessment_and_improvement_of_the_psychosocial_work_environment)
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos da metodologia científica* (5ª Ed). São Paulo: Atlas.
- Lima, R. J. B. (2014). *Gestão de negócios*. Londrina: UNOPAR.
- Mercer Marsh Benefits - MMB (2022). *People Risk Report*. Mercer LLC. <https://www.marsh.com/il/en/risks/people-risk/insights/the-five-pillars-of-people-risk.html>
- Napoleão, B. M. (2019). *Matriz de riscos (Matriz de probabilidade e impacto)*. Ferramentas da qualidade. <https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-de-riscos-matriz-de-probabilidade-e-impacto/>
- Neto, H. V. (2015). Estratégias organizacionais de gestão e intervenção sobre riscos psicossociais do trabalho. *International Journal on Working Conditions*, 9, 1-21. [https://moodle.unesp.br/pluginfile.php/43938/mod\\_resource/content/1/gesta%CC%83o%20dos%20riscos%20psicossociais%20\(003\).pdf](https://moodle.unesp.br/pluginfile.php/43938/mod_resource/content/1/gesta%CC%83o%20dos%20riscos%20psicossociais%20(003).pdf)
- Neto, H., Areosa, J., & Arezes, P. (2014). *Manual sobre riscos psicossociais no trabalho*. Porto: Civeri Publishing.
- OIT (2010). Riscos emergentes e novas formas de prevenção num mundo de trabalho. [http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/28abril\\_10\\_pt.pdf](http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/28abril_10_pt.pdf)

- OIT (2011). Sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho: um instrumento para a melhoria contínua. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms\\_721010.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_721010.pdf)
- OIT (2020). Gestão dos riscos psicossociais relacionados com o trabalho durante a pandemia da COVID-19. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms\\_823075.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_823075.pdf)
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2014). Intervenção em riscos psicossociais e gestão do stress em contexto laboral e de saúde - Contributo dos psicólogos. Lisboa [https://recursos.ordemdospsicologos.pt/files/artigos/interv\\_riscos\\_psicossoc.pdf](https://recursos.ordemdospsicologos.pt/files/artigos/interv_riscos_psicossoc.pdf)
- Pereira, P. I. A. (2015). *O Acordo de Basileia II: Gestão do risco operacional* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto - IPP]. Porto, 2015. [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7825/1/Patricia\\_Pereira\\_CF\\_2015%20%28vers%C3%A3o%20revista%29.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7825/1/Patricia_Pereira_CF_2015%20%28vers%C3%A3o%20revista%29.pdf)
- Silva, C., Amaral, V., Pereira, AC, Bem-haja, P., Pereira, A., Rodrigues, V., Cotrim, T., Silvério, J. & Nossa, P. (2011). Questionário Psicossocial de Copenhague: Portugal e Países Africanos de Língua oficial Portuguesa. Aveiro: Departamento de Educação, Universidade de Aveiro. [https://www.researchgate.net/publication/288858166\\_Copenhagen\\_Psychosocial\\_Questionnaire\\_II\\_Portugal\\_e\\_Paises\\_Africanos\\_de\\_Lingua\\_Oficial\\_Portuguesa](https://www.researchgate.net/publication/288858166_Copenhagen_Psychosocial_Questionnaire_II_Portugal_e_Paises_Africanos_de_Lingua_Oficial_Portuguesa)
- Slovic, P. (1999). Trust, emotion, sex, politics, and science: Surveying the risk-assessment battlefield. *Risk Anal*, 19, 689–701. <https://doi.org/10.1023/A:1007041821623>
- TCU – Tribunal de Contas da União (2018). *Gestão de riscos e avaliação da maturidade*. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo. [https://portal.tcu.gov.br/data/files/0F/A3/1D/0E/64A1F6107AD96FE6F18818A8/Gest\\_ao\\_riscos\\_avaliacao\\_maturidade.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/0F/A3/1D/0E/64A1F6107AD96FE6F18818A8/Gest_ao_riscos_avaliacao_maturidade.pdf)
- The Institute of Internal Auditors (2009). Declaração de posicionamento do IIA: O papel da auditoria interna no gerenciamento de riscos corporativos. <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-role-of-internal-auditing-in-enterprise-wide-risk-management-january-2009/pp-the-role-of-internal-auditing-in-enterprise-wide-risk-management-port.pdf>
- World Economic Forum – WEF (2023). *Relatório dos Riscos Globais 2023*. <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023/>
- World Economic Forum – WEF (2024). *Relatório dos Riscos Globais 2024*. <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>

## LEGISLAÇÕES E NORMAS INTERNACIONAIS

ABNT (2009). *ISO 31000 - Gestão de riscos: Princípios e diretrizes*. Associação Brasileira de Normas e Técnicas, 24.

ABNT (2009). *NBR ISO/IEC 31010 - Gestão de riscos: Técnicas para o processo de avaliação de riscos*. Associação Brasileira de Normas e Técnicas, 96.

Decreto-Lei 55/99 de 6 de setembro – Segurança e saúde ocupacional.

ISO 31000:2018 (2018). *Gestão de riscos: Diretrizes*.  
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

ISO 45001:2018 (2018). *Saúde e Segurança ocupacional: Diretrizes*.  
[https://apcergroup.com/images/site/downloads/Normas/ISO\\_45001.pdf](https://apcergroup.com/images/site/downloads/Normas/ISO_45001.pdf)

ISO 45003:2021 (2021). *Gestão de riscos psicossociais: Diretrizes*.  
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45003:ed-1:v1:en>

Resolução nº 20/2014 de 14 de março, aprova a Política Nacional de Prevenção e Segurança no Trabalho (PNSST).

## WEBLIOGRAFIA

ADECO (2024). <https://adeco.cv/>

Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2022). *Questões psicossociais*.  
<https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-issues>

Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2024). *EU – OSHA*.  
<https://osha.europa.eu/pt>

Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2024). *Riscos psicossociais e saúde mental no trabalho*. <https://osha.europa.eu/pt/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>

COSO (2024). *The Committee of Sponsoring Organizations*. <https://www.coso.org/>

Governo de Cabo Verde (2024). *2024 – Ano da Saúde Mental em Cabo Verde*.  
<https://minsaude.gov.cv/noticias/2024-ano-da-saude-mental-em-cabo-verde-lancada-oficialmente-pelo-governo/>

ILO (2024). *International Labor Organization*. <https://www.ilo.org/>

IRM (2024). *Institute of Risk Management*. <https://www.theirm.org/>

ISO (2024). *International Organization for Standardization*.  
<https://www.iso.org/home.html>

- Origem da palavra risco (2010). <https://origemdapalavra.com.br/pergunta/origem-da-palavra-risco/>
- Plano Estratégico Nacional para a Saúde Mental de Cabo Verde (2021-2025). [https://minsaude.gov.cv/wpfd\\_file/plano-estrategico-saude-mental/](https://minsaude.gov.cv/wpfd_file/plano-estrategico-saude-mental/)
- RCV (2024). *Opinião Pública: Taxa de suicídio em Cabo Verde*. <https://www.youtube.com/watch?v=GtDROfFhFAE>
- RH Academy (2022). *O que é Desenvolvimento Organizacional? Um guia completo*. <https://www.rhacademy.com.br/2022/02/10/o-que-e-desenvolvimento-organizacional-um-guia-completo/>
- RTC (2024). *Ministério da Saúde, São Vicente: Programa do Ano da Saúde Mental vai ser apresentado aos empresários do setor privado*. [https://www.rtc.cv/noticia/noticia-details/sao-vicente-programa-do-ano-da-saude-mental-vai-ser-apresentado-aos-empresarios-do-setor-privado-12926?categoria\\_id=18](https://www.rtc.cv/noticia/noticia-details/sao-vicente-programa-do-ano-da-saude-mental-vai-ser-apresentado-aos-empresarios-do-setor-privado-12926?categoria_id=18)
- TCV (2023). *Cabo Verde tem uma taxa de uma morte por suicídio a cada semana*. [https://www.youtube.com/watch?v=dO77Ort3y\\_Q](https://www.youtube.com/watch?v=dO77Ort3y_Q)
- TCV (2024). *Ministério da Saúde de Cabo Verde: Inquérito mostra que 1,7% da população adulta cabo-verdiana já tentou o suicídio*. [https://www.rtc.cv/noticia/noticia-details/inquerito-mostra-que-nbsp-1-7-da-populacao-nbsp-adulta-nbsp-cabo-verdiana-ja-tentou-nbsp-o-suicidio-12367?categoria\\_id=18](https://www.rtc.cv/noticia/noticia-details/inquerito-mostra-que-nbsp-1-7-da-populacao-nbsp-adulta-nbsp-cabo-verdiana-ja-tentou-nbsp-o-suicidio-12367?categoria_id=18)
- WEF (2024). World Economic Forum. <https://www.weforum.org/>

## APÊNDICE

### a) Guião e transcrição da entrevista 30/11/2023

**Objetivo:** entrevistar a direção e a gestão da organização sobre a gestão de riscos psicossociais na organização para compreender como são geridos esses riscos na perspetiva da gestão por ser uma abordagem crucial para entender como a liderança percebe e aborda esses desafios.

#### **Introdução:**

- ✓ Saudações e agradecimentos pela participação na entrevista.
- ✓ Explicação do propósito da entrevista: obter insights Gestão sobre a gestão de riscos psicossociais na organização.

Lançar questões para entender como são tratados os riscos psicossociais da organização na perspetiva da Gestão.

Legenda:

- **I** – Investigador
- **G** – Gestor

#### *Visão e Compromisso:*

*I - Como a direção define e compreende os riscos psicossociais dentro da organização?*

*G - Não existe uma definição e compreensão de riscos psicossociais na ADECO nestes termos, considerando que desconhecemos os detalhes do conceito.*

*I - Qual é o compromisso da direção em relação à promoção do bem-estar e saúde mental dos colaboradores?*

*G - Não existe um compromisso formal com o propósito de promover o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores, contudo, a direção da ADECO tem manifestado preocupação com o bem-estar dos seus colaboradores:*

*Em relação ao trabalho e vida pessoal, a Associação tenta estabelecer um equilíbrio, com férias flexíveis, podendo ser gozadas por parte o que permite que os colaboradores tratem dos seus assuntos pessoais e incentiva pausas para evitar o cansaço.*

*Fomenta um ambiente de trabalho descontraído, promove uma comunicação aberta, a autonomia dos colaboradores e reconhece quando o trabalho é bem feito.*

*Pontualmente, devido a suas condições financeiras tem oferecido subsídios, almoços e convívio para motivar e encorajar os seus colaboradores.*

***Políticas e Estratégias:***

***I - Que políticas ou estratégias a organização tem implementado para lidar com os riscos psicossociais?***

***G - A ADECO não tem políticas ou estratégias para lidar com riscos psicossociais como um todo além das ações referidas anteriormente.***

***Comunicação e Transparência:***

***I - Como a direção comunica as informações relevantes sobre riscos psicossociais aos colaboradores?***

***G - Não são comunicadas informações sobre riscos psicossociais já que a questão não é abordada nesses termos.***

***I - Como a organização promove um ambiente de trabalho transparente e aberto para discutir questões relacionadas à saúde mental?***

***G – Infelizmente, a ADECO não tem promovido discursões relacionadas com a saúde mental.***

***Apoio aos Funcionários:***

***I - Quais recursos e suporte a organização disponibiliza para apoiar a saúde mental e o bem-estar dos funcionários?***

***G - A ADECO não tem disponibilizado recursos e suporte para apoiar a saúde mental e o bem-estar dos funcionários como política ou estratégia. Contudo tem feito as ações referidas e preparou um espaço (cozinha) para pausas durante o trabalho.***

***I - Como a direção incentiva os colaboradores na procura de apoio em caso de necessidade?***

***G - Não existe esse incentivo aos colaboradores.***

***Avaliação e Monitorização:***

***I - Como a organização avalia e monitora os riscos psicossociais no ambiente de trabalho?***

***G - Os riscos psicossociais, no ambiente de trabalho, não são avaliados e monitorados.***

***Integração nas Práticas de Gestão:***

***I - Como os riscos psicossociais são incorporados nas práticas de gestão de recursos humanos e na tomada de decisões estratégicas?***

***G - Os riscos psicossociais não são incorporados nas práticas de gestão de recursos humanos e na tomada de decisões estratégicas.***

***I - De que forma a gestão de riscos psicossociais está alinhada com os objetivos de negócio da organização?***

***G - Os riscos psicossociais não estão alinhados com os objetivos da ADECO.***

***Formação e Sensibilização:***

***I - Que programas de formação e sensibilização são oferecidos aos colaboradores e à liderança para lidar com os riscos psicossociais?***

***G - Não são oferecidos programas de formação sobre este assunto.***

***I - Como a direção promove a conscientização sobre a importância da saúde mental no ambiente de trabalho?***

***G - Não existem políticas e estratégias para promover esta conscientização.***

***Feedback e Melhoria contínua:***

***I - Como a organização coleta feedback dos colaboradores sobre a gestão de riscos psicossociais?***

***G - Não existe coleta de feedback.***

***Desafios e Oportunidades futuras:***

***I - Quais são os principais desafios que a organização enfrenta em relação à gestão de riscos psicossociais?***

***G - Não sei quais são os principais desafios porque não existe uma gestão de riscos psicossociais.***

***I - Que oportunidades a direção vislumbra para aprimorar a abordagem atual?***

***G – Contamos que a partir do estudo que está a ser realizado, vislumbrar-se conhecer o problema e possíveis soluções.***

## **b) Guião e transcrição da entrevista 05/01/2024**

**Objetivo:** cumprido ás formalidades da entrevista presencial, o propósito da entrevista foi de validar informação recolhida na primeira entrevista, informação espelhada nos dados do inquérito e assimilar outras informações relevantes para o trabalho de investigação.

Legenda:

- **I** – Investigador
- **G** – Gestor

***I - A organização dispõe de instrumentos de gestão de pessoal, nomeadamente: Organograma; Manual de Funções; Sistema de Avaliação de Desempenho; Plano de Cargos Carreiras e Salários; Plano de Formação e Código de Ética e Conduta?***

***G - A ADECO dispõe do seu organograma, adveniente dos seus estatutos, e da clarificação em março de 2019 com a Direção de então para as funções internas que contem uma breve descrição de funções que necessita ser aprofundada e atualizada (anexo).***

*Não dispomos de um sistema de avaliação de desempenho do pessoal. Necessita ser trabalhado e implementado, não obstante feedback sobre o andamento e execução a todos os colaboradores.*

*A tabela remuneratória foi definida pela Direção em função das disponibilidades e funções, contudo não se trata de um PCCS, mas sim de uma tabela salarial e carece de atualização.*

*As formações têm sido esporádicas, e muitas por iniciativa das pessoas, por isso, é necessário definir um plano de formação.*

*O código de ética foi trabalhado pela equipa de coordenação, contudo necessita de ser finalizado e aprovado pela Direção.*

***I - Como caracteriza o ambiente laboral?***

***G - Das vertentes positivas da ADECO é a relação interpessoal que é muito boa, inclusive com amizades claras, não obstante, como qualquer meio laboral, existem pequenos conflitos localizados que são ultrapassados, alguns ligados sobretudo ao Gabinete de comunicação pelo volume de trabalho e aos prazos definidos que os técnicos têm que apresentar os conteúdos criados, o que implica que o atraso de um, impacte negativamente no trabalho de outro.***

*No passado, a aplicação de pessoas a novos projetos, sem ser os que já trabalham na organização, gerou muitos conflitos.*

***I - Como se desenvolvem as comunicações internas? Como é feita a comunicação entre a equipa e com as hierarquias?***

*G - Temos a comunicação interna formal por e-mail onde é registada todas as nossas ações relevantes, contudo, pelo espaço de trabalho ser pequeno e onde nos vemos no dia a dia, desenvolvemos a comunicação verbal direta, além das reuniões gerais e por departamentos que realizamos. Portanto, a nível de comunicação interna não existem grandes constrangimentos, pese embora, situações novas por vezes levarem as resistências naturais nas primeiras comunicações.*

***I - Ao nível das lideranças internas, têm correspondido? A relação entre os colaboradores e as lideranças são satisfatórias?***

*G- Na generalidade, podemos dizer que sim. Porque, como já referi, além das situações formais de comunicação, a relação das pessoas é boa, contudo, em alguns focos de pequenos conflitos localizados há necessidade de se sentir melhor o papel das lideranças dos departamentos, particularmente na área de comunicação. Creio que a clarificação de papéis, o Manual de funções e de procedimentos poderia ajudar a ultrapassar situações desta natureza.*

*Porém, é importante esclarecer que, sempre que há situações que carecem de intervenção da coordenação geral e da Presidente da Direção, temos articulado e atuado no sentido de ultrapassar essas situações com foco na missão da organização e as pessoas acabam também por não pessoalizar essas situações o que permite continuar o bom ambiente laboral. Portanto, as situações que tipificam conflito têm sempre apoio da Direção na sua resolução e são ultrapassadas.*

***I - Ao nível da execução do trabalho na ADECO, o que considera de relevante destacar?***

*G - A ADECO caracteriza-se por um espaço de aprendizagem e crescimento profissional das pessoas que nela trabalham. As condições remuneratórias são baixas, e as físicas são as possíveis, contudo, temos autonomia de trabalho que nos permite crescimento e aprendizagem continua assim como responder assertivamente na missão organizacional. Além disso, as pessoas identificam-se e comprometem-se com a causa da defesa do consumidor, o que facilita a execução do trabalho de forma positiva e o ambiente no local de trabalho é muito agradável.*

***I - Como é a relação do trabalho com a Direção da ADECO?***

*G - A Direção por não ser um órgão executivo, não está presente no dia-a-dia da organização, contudo com a Presidente da Direção e outros elementos, por obrigações legais e estatutárias, pelas decisões e posicionamentos que lhes compete, são solicitados e respondem aos pedidos. É uma relação salutar e construtiva, com espaço de abertura para mais participação e apoio da Direção. A Presidente, como já disse, é naturalmente solicitada mais vezes e responde, assim como outros membros quando precisamos.*

***I - Já foi feito algum inquérito de satisfação do pessoal da ADECO?***

*G - Ainda não, mas é intenção avançar com este instrumento, todavia, fazemos encontros de trabalhadores e anotamos os nossos pedidos e posicionamentos partilhados com a Direção. A questão das expectativas individuais e da realidade da instituição pode trazer algum descontentamento remuneratório e gerar alguma insatisfação, por isso essa preocupação já foi exposta a Direção.*

***I - Como é estabelecido e gerido a relação com as pessoas nas representações da ADECO no Sal e na Praia?***

*G- Desenvolvemos a nossa comunicação por e-mail, telefone e plataformas digitais com visitas quando e se as condições permitirem. Temos uma pessoa no Sal e uma na cidade da Praia que representam e trabalham em prol da ADECO. É mais difícil gerir a relação e o trabalho executado pela distância e por um certo “isolamento” dessas pessoas em condições possíveis que carecem de ser melhoradas. Pelos perfis das pessoas, pelas condições e pela distância, as vezes a relação é melhor em um dos lados, mas, no geral, podem dizer-se que são boas e possibilitam a continuidade do trabalho.*

## ANEXO

## a) COPSQ – versão curta

## COPSQ II – Versão Curta

(Kristensen, T., 2001)

(Tradução e adaptação de Silva, C. et al., 2011)

Das seguintes afirmações indique (X) a que mais se adequa à sua resposta de acordo com a escala:

EXIGÊNCIAS LABORAIS, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E SEU CONTEÚDO	Nunca/ quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
	1	2	3	4	5
<b>Exigências Laborais, Organização do Trabalho e o seu conteúdo</b>					
1. A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?					
2. Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho?					
3. Precisa trabalhar muito rapidamente?					
4. O seu trabalho exige a sua atenção constante?					
5. O seu trabalho exige que tome decisões difíceis?					
6. O seu trabalho exige emocionalmente de si?					
7. Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?					
8. O seu trabalho exige que tenha iniciativa?					
9. O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas?					
10. No seu local de trabalho, é informado com antecedência sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro?					
11. Recebe toda a informação de que necessita para fazer bem o seu trabalho?					
12. Sabe exactamente quais as suas responsabilidades?					

VALORES NO LOCAL DE TRABALHO; RELAÇÕES SOCIAIS E DE LIDERANÇA	Nunca/ quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
	1	2	3	4	5
<b>Valores no local de trabalho; relações Sociais e de Liderança</b>					
13. O seu trabalho é reconhecido e apreciado pela gerência?					
14. É tratado de forma justa no seu local de trabalho?					
15. Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?					
16. Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?					
<b>Em relação a chefia direta, considera que...</b>					
17. Oferece aos indivíduos e ao grupo boas oportunidades de desenvolvimento?					
18. É bom no planeamento do trabalho?					
19. A direcção confia nos seus funcionários para fazerem bem o seu trabalho?					
20. Confia na informação que lhe é transmitida pela gerência?					
21. Os conflitos são resolvidos de uma forma justa?					
22. O trabalho é igualmente distribuído pelos funcionários?					
23. Sou sempre capaz de resolver problemas, se tentar o suficiente.					
24. O seu trabalho tem algum significado para si?					
25. Sente que o seu trabalho é importante?					
26. Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também?					
27. Quão satisfeito está com o seu trabalho de uma forma global?					
28. Sente-se preocupado em ficar desempregado?					

INTERFACE TRABALHO-INDIVÍDUO	Nada/ quase nada	Um pouco	Moderadamente	Muito	Extremamente
	1	2	3	4	5
<b>Percepção de como o trabalho afeta a sua vida privada</b>					
29. Sente que o seu trabalho lhe exige muita energia que acaba por afectar a sua vida privada negativamente?					
30. Sente que o seu trabalho lhe exige muito tempo que acaba por afectar a sua vida privada negativamente?					

SAÚDE E BEM-ESTAR	Excelente	Muito Boa	Boa	Razoável	Deficitária
	<b>Percepção sobre sua saúde</b>				
31. Em geral, sente que a sua saúde é:					
<b>Com que frequência nas últimas 4 semanas sentiu</b>					
32. Acordou várias vezes durante a noite e depois não conseguia adormecer novamente?					
33. Fisicamente exausto?					
34. Emocionalmente exausto?					
35. Irritado?					
36. Ansioso?					
37. Triste?					

COMPORTAMENTOS OFENSIVOS	Nos últimos 12 meses, no seu local de trabalho:	Nunca/ quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
		1	2	3	4	5
	38. Tem sido alvo de insultos ou provocações verbais?					
	39. Tem sido exposto a assédio sexual indesejado?					
	40. Tem sido exposto a ameaças de violência?					
	41. Tem sido exposto a violência física?					

Fonte: Questionário COPSOQ versão curta (Portuguesa)

## b) Tabela das respostas ao inquérito COPSOQ

Exigências Laborais, Organização do Trabalho e o seu conteúdo		Nunca/ quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
		1	2	3	4	5
EXIGÊNCIAS LABORAIS	1. A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?	33,3%	16,7%	33,3%	16,7%	0,0%
	2. Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho?	0,0%	33,3%	58,3%	8,3%	0,0%
	3. Precisa trabalhar muito rapidamente?	8,3%	25,0%	50,0%	16,7%	0,0%
	4. O seu trabalho exige a sua atenção constante?	0,0%	0,0%	25,0%	33,3%	41,7%
	5. O seu trabalho exige que tome decisões difíceis?	16,7%	50,0%	25,0%	8,3%	0,0%
	6. O seu trabalho exige emocionalmente de si?	0,0%	25,0%	50,0%	16,7%	8,3%
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E CONTEÚDO	7. Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?	8,3%	8,3%	8,3%	58,3%	16,7%
	8. O seu trabalho exige que tenha iniciativa?	0,0%	8,3%	8,3%	41,7%	41,7%
	9. O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas?	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%
RELÇÕES SOCIAIS E DE LIDERANÇA	10. No seu local de trabalho, é informado com antecedência sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro?	0,0%	16,7%	25,0%	33,3%	25,0%
	11. Recebe toda a informação de que necessita para fazer bem o seu trabalho?	0,0%	0,0%	33,0%	25,0%	41,7%
	12. Sabe exactamente quais as suas responsabilidades?	0,0%	0,0%	8,3%	41,7%	50,0%

Valores no local de trabalho; relações Sociais e de Liderança		Nunca/ quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
		1	2	3	4	5
RELÇÕES SOCIAIS E DE LIDERANÇA	13. O seu trabalho é reconhecido e apreciado pela gerência?	8,3%	25,0%	8,3%	16,7%	41,7%
	14. É tratado de forma justa no seu local de trabalho?	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%
	15. Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?	0,0%	25,0%	16,7%	41,7%	16,7%
VALORES NO LOCAL DE TRABALHO	16. Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?	0,0%	0,0%	16,7%	41,7%	41,7%
Em relação a chefia direta, considera que...						
RELÇÕES SOCIAIS E DE LIDERANÇA	17. Oferece aos indivíduos e ao grupo boas oportunidades de desenvolvimento?	0,0%	41,7%	8,3%	41,7%	8,3%
	18. É bom no planeamento do trabalho?	0,0%	0,0%	58,3%	25,0%	16,7%
VALORES NO LOCAL DE TRABALHO	19. A direcção confia nos seus funcionários para fazerem bem o seu trabalho?	0,0%	0,0%	16,7%	33,3%	50,0%
	20. Confia na informação que lhe é transmitida pela gerência?	0,0%	0,0%	8,3%	41,7%	50,0%
	21. Os conflitos são resolvidos de uma forma justa?	0,0%	0,0%	25,0%	66,7%	8,3%
	22. O trabalho é igualmente distribuído pelos funcionários?	8,3%	8,3%	16,7%	58,3%	8,3%
RELÇÕES SOCIAIS E DE LIDERANÇA	23. Sou sempre capaz de resolver problemas, se tentar o suficiente.	0,0%	0,0%	8,3%	66,7%	25,0%
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E CONTEÚDO	24. O seu trabalho tem algum significado para si?	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%
	25. Sente que o seu trabalho é importante?	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%
	26. Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também?	8,3%	0,0%	25,0%	33,3%	33,3%
INTERFACE INDÍVIDUO-TRABALHO	27. Quão satisfeito está com o seu trabalho de uma forma global?	0,0%	0,0%	41,7%	50,0%	8,3%
	28. Sente-se preocupado em ficar desempregado?	8,3%	25,0%	41,7%	16,7%	8,3%

Percepção de como o trabalho afeta a sua vida privada		Nada/ quase nada	Um pouco	Moderadamente	Muito	Extremamente
		1	2	3	4	5
INTERFACE INDÍVIDUO-TRABALHO	29. Sente que o seu trabalho lhe exige muita energia que acaba por afectar a sua vida privada negativamente?	16,7%	33,3%	33,3%	16,7%	0,0%
	30. Sente que o seu trabalho lhe exige muito tempo que acaba por afectar a sua vida privada negativamente?	33,3%	41,7%	16,7%	8,3%	0,0%

Percepção sobre sua saúde		Excelente	Muito Boa	Boa	Razável	Deficitária
SÚDE E BEM-ESTAR	31. Em geral, sente que a sua saúde é:	0,0%	16,7%	41,7%	33,0%	8,3%

Com que frequência nas últimas 4 semanas sentiu		Nunca/ quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
		1	2	3	4	5
SÚDE E BEM-ESTAR	32. Acordou várias vezes durante a noite e depois não conseguia adormecer novamente?	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%
	33. Fisicamente exausto?	8,3%	33,3%	16,7%	25,0%	16,7%
	34. Emocionalmente exausto?	16,7%	25,0%	33,3%	8,3%	16,7%
	35. Irritado?	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%
	36. Ansioso?	8,3%	8,3%	75,0%	0,0%	8,3%
	37. Triste?	25,0%	16,7%	41,7%	8,3%	8,3%

Nos últimos 12 meses, no seu local de trabalho:		Nunca/ quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
		1	2	3	4	5
COMPORTAMENTOS OFENSIVOS	38. Tem sido alvo de insultos ou provocações verbais?	75,0%	16,7%	8,3%	0,0%	0,0%
	39. Tem sido exposto a assédio sexual indesejado?	91,7%	8,3%	0,0%	0,0%	0,0%
	40. Tem sido exposto a ameaças de violência?	91,7%	8,3%	0,0%	0,0%	0,0%
	41. Tem sido exposto a violência física?	91,7%	8,3%	0,0%	0,0%	0,0%

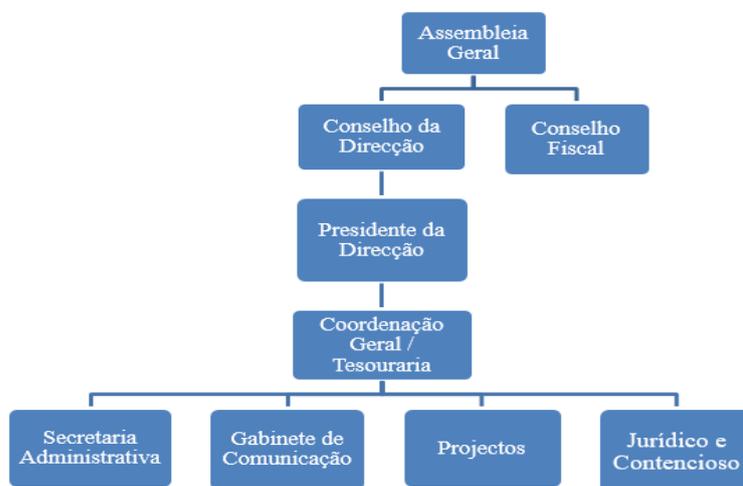
### c) Organograma e atribuições na ADECO (parcial)



## ORGANOGRAMA / ATRIBUIÇÕES / QUADRO REMUNERATÓRIO

### 1. ORGANOGRAMA

O Organograma proposto visa responder a necessidade de formalizar uma organização capaz de responder aos desafios que se colocam a ADECO e constam do Plano de Atividades da atual Direcção, dentro das possibilidades da instituição, assegurando princípios de equidade, igualdade, justiça e comprometimento da equipa de trabalhadores com os superiores interesses da Associação.



- Os órgãos sociais, nomeadamente, a Assembleia Geral, o Conselho Fiscal e o Conselho da Direcção têm as atribuições definidas nos Estatutos da ADECO;
- O Conselho da Direcção tem as tarefas e pelouros definidos de acordo com concertação da reunião nº1 de 2019, lavrada em acta;



- c) O Presidente da Direcção tem a função directa de supervisão e intervenção no funcionamento da Associação em todas as matérias.
- d) A Coordenação / Tesouraria / Gestão de Projectos teria tem a função de conferir a execução das tarefas diárias sobre objectivos traçados para todos os trabalhadores da ADECO assim como desempenhar as funções da Tesouraria que estão definidas em Regulamento próprio. A coordenação funcional consistiria em confirmar presenças, execução de tarefas e cumprimento de objectivos quer no funcionamento corrente quer nos projectos que a ADECO participar, além de ser o interlocutor directo na comunicação com o Presidente e Conselho da Direcção sobre aspectos do funcionamento diário.
- e) A Secretaria Administrativa competiria atribuições de secretariado; atendimento ao público; gestão de sócios; Contabilidade; gestão do fundo de caixa.
- f) O gabinete de comunicação teria como atribuição a realização de todas as tarefas inerentes a concretização dos programas de radio e TV, comunicação via redes sociais ou outras plataformas, conforme programação, sendo linha editorial acordada com o Conselho da Direcção ou o seu Presidente.
- g) No gabinete de projectos, enquadram-se os colaboradores que forem afectados aos diferentes projectos que a ADECO se envolver sendo que devem ser contratados como colaboradores da ADECO para desempenho das tarefas ligadas a finalidade dos projectos sem descuidar outras tarefas da Associação que lhes poderão ser atribuídas.
- h) O gabinete jurídico teria a missão de suportar a ADECO nas intervenções que deve fazer com base na legislação aplicável, ajudar nas respostas aos sócios, apoiar nos esclarecimentos jurídicos que se impuserem sobre a ADECO e serviços do consumidor.

## 2. ESTRUTURAS E TRABALHADORES

Para a estrutura Funcional da ADECO é sugerido a revisão/ actualização contratual do pessoal em serviço, propondo o seguinte Quadro de Pessoal:

1. **Coordenação / Tesouraria / Gestão de projectos** – 1 elemento – Alízia Lima da Luz Zego – Coordenação de funcionamento diário / tesoureira / gestora de projectos.
2. **Secretariado Administrativo:** 4 elementos e um estagiário. Sendo:
  - ✓ Deolinda da Luz – Responsável Secretária Administrativa / Contabilidade e Gestão do Fundo de Caixa / Atendimento ao Público / Participação em projectos / Coordenação com demais estruturas administrativas.

## d) Regulamento de Tesouraria



### REGULAMENTO DE TESOURARIA DA ADECO

#### DISPOSIÇÕES GERAIS

1. À Tesouraria compete, genérica e designadamente:

- a) Processar e registar o pagamento de todas as despesas depois de devidamente autorizadas e validadas;
- b) Verificar, conferir, arrecadar e registar os recebimentos;
- c) Supervisionar o Fundo fixo de caixa e efectuar reposições;
- d) Proceder aos depósitos de valores;
- e) Verificar as assinaturas obrigatórias nos cheques emitidos;
- f) Elaborar, mensalmente, o mapa das receitas e despesas fixas para pagamento;
- g) Responsabilizar-se, plenamente, pela supervisão das disponibilidades financeiras da ADECO nos bancos e no caixa;
- h) Efectuar reconciliações Bancárias mensais;
- i) Assegurar o cumprimento de regras de realização das despesas, quer nas transacções bancárias quer nos cheques emitidos;
- j) Elaborar o Mapa mensal da Tesouraria;
- k) Realizar Relatórios mensais de receitas e despesas, assim como situação líquida, para a Direcção da ADECO.

#### RECEBIMENTOS

2.1 Todos os montantes recebidos serão registados diariamente em folhas de caixa e, semanalmente, em balancetes, os quais serão entregues à Contabilidade no dia útil imediatamente seguinte.

2.2 As folhas de caixa serão entregues juntamente com as listagens de recebimentos registados nas contas bancárias e talões de depósito.

2.3. Todas as importâncias recebidas na Tesouraria serão diárias e integralmente depositadas da seguinte forma:

- a) Receitas provenientes de sócios;
- b) Receitas provenientes dos projectos;
- c) Outros recebimentos com especificação da origem.



2.4. Os registos de tesouraria devem ser feitos mensalmente em pasta própria contendo uma lista de valores recebidos assim como o respectivo comprovativo.

#### PAGAMENTOS

- 3.1. Os pagamentos a efectuar devem constar do mapa da tesouraria e carecem de aprovação da Direcção;
- 3.2. Todos os pagamentos devem ser feitos salvaguardando prévia anuência da Direcção;
- 3.3. Os cheques em branco e os cheques anulados, depois de inutilizados, ficarão à guarda do Responsável pela Tesouraria e guardados no cofre, em segurança;
- 3.4. Deve assegurar o pagamento mensal dos compromissos fixos da ADECO;
- 3.5. Deve assegurar o registo em pasta de arquivo mensal da Tesouraria da existência de um mapa resumo das despesas efectuadas assim como todos os comprovativos de suporte das despesas e da realização das transacções por cheque ou transferência bancária.
- 3.6. A emissão de cheques está a cargo do responsável pela Tesouraria, ou de quem o substituir legalmente, devendo ser nominativos e cruzados ou barrados, obrigando os mesmos à assinatura de duas pessoas, autorizadas expressamente pelo Presidente da ADECO.
- 3.7. Compete à Tesouraria a conferência dos documentos e valores com as respectivas autorizações de pagamento, num prazo máximo de dois dias úteis a contar da data da sua recepção, as quais serão emitidas semanalmente pela Contabilidade e entregues na Tesouraria.

## e) Relatório e Contas 2022 (capa)



**f) Estatutos da ADECO (parcial)****ESTATUTOS DA ADECO**

(Aprovado na Assembleia Geral de 02/12/2004)

**CAPÍTULO I****DISPOSIÇÕES GERAIS****ARTIGO 1.º****(Denominação e Natureza)**

1. A **ADECO – Associação para Defesa do Consumidor**, adiante designada por “ADECO”, é uma associação particular de intervenção cívica e de solidariedade social na defesa dos consumidores, que promove a cidadania, o desenvolvimento sustentado e a preservação do ambiente.
2. A ADECO é uma instituição sem fins lucrativos e não prossegue fins políticos ou religiosos.
3. A ADECO é uma associação de defesa dos consumidores de interesse genérico e de âmbito nacional.

**ARTIGO 2.º****(Sede)**

A ADECO tem a sede no Mindelo, São Vicente, e deverá criar delegações ou antenas no território nacional e na diáspora.

**ARTIGO 3.º****(Objecto)**

A ADECO tem por objecto a defesa dos direitos e legítimos interesses dos consumidores em geral e dos consumidores seus associados, em particular das camadas mais desfavorecidas, bem como a protecção do ambiente, integradas no plano mais amplo do exercício da cidadania, devendo para o efeito desenvolver todas as actividades adequadas à realização dos fins preconizados.

**ARTIGO 4.º****(Realizações)**

1. Para a realização dos seus fins, a ADECO propõe-se:
  - a) Fomentar o agrupamento dos consumidores para a defesa dos interesses que lhes são próprios;
  - b) Promover a realização de análises comparativas da qualidade e dos preços dos produtos e serviços existentes no mercado;
  - c) Compilar elementos e elaborar estudos sobre a evolução dos preços e dos consumos;
  - d) Criar serviços de consulta dos consumidores;
  - e) Criar serviços de apoio jurídico;
  - f) Divulgar os resultados dos estudos e análises bem como todas as informações susceptíveis de desenvolver a capacidade de análise crítica dos consumidores;
  - g) Promover reuniões para debate de problemas relacionados com a sua missão;
  - h) Apoiar ou participar em acções úteis à melhoria das condições de vida dos consumidores e a defesa do meio ambiente;
  - i) Exercer quaisquer outras atribuições previstas por lei;
2. Com vista à realização dos seus objectivos, a ADECO poderá estabelecer protocolos de cooperação e de colaboração com outras instituições nacionais ou estrangeiras e requerer a sua filiação em quaisquer organismos nacionais ou internacionais.