



# Bom Trabalho Boa Saúde II

\* Guia De Boas Práticas

# ÍNDICE

---

1. Introdução	3
2. Enquadramento	5
3. Melhorar o bem-estar mental	6
4. Riscos do trabalho para a saúde mental	14
5. Redução de danos e apoio à reabilitação	16
6. Implementação de boas práticas	20
7. Conclusão	25



# Bom Trabalho Boa Saúde II

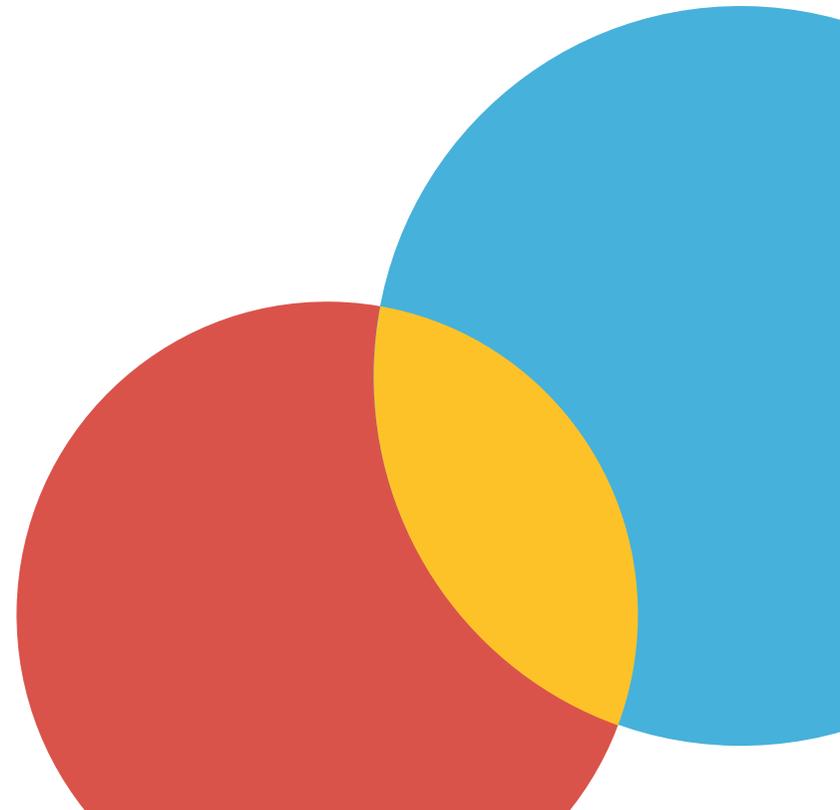
*Assegurar o bem-estar mental dos trabalhadores das TIC  
no novo mundo do trabalho*

## 1. Introdução

---

**1.1.** O setor das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) esteve sempre na vanguarda do progresso técnico, fornecendo apoio a outros setores industriais ou utilizando as novas tecnologias nas suas próprias empresas. Consequentemente, os trabalhadores das TIC foram dos primeiros a experimentar não só os benefícios, mas igualmente o impacto destas mudanças que não envolvem apenas a utilização de tecnologias e equipamentos modernos, mas também conduzem frequentemente a importantes alterações na organização do trabalho. Novas formas de organização do trabalho, como o teletrabalho ou o trabalho móvel baseado nas TIC, que podem ser vantajosas para conciliar o trabalho com a vida pessoal, demonstraram ao mesmo tempo esbater a fronteira entre a vida profissional e a vida privada. O avanço das tecnologias aumentou os benefícios potenciais e também o risco de trabalho sem fronteiras e o risco de disponibilidade constante pode conduzir ao aumento da carga e do tempo de trabalho, colocando pressão nos trabalhadores

**1.2.** Além disso, a crescente concorrência no setor europeu das TIC, mas igualmente com operadores de TIC a nível mundial, levou muitas empresas a deslocalizar ou a reestruturar as suas atividades (por exemplo, externalizando ou deslocalizando empregos para perto/longe) e a recorrer a novas formas de organização e de contratos de trabalho com forte impacto nos trabalhadores das TIC. Perante estes diferentes desenvolvimentos – rápidas mudanças técnicas, receio de despedimentos e de deslocalizações, nova organização do trabalho – muitos trabalhadores europeus do setor das TIC ficam com um sentimento de insegurança no trabalho, de stresse e de aumento da carga de trabalho.



**1.3.** Atendendo às rápidas mudanças tecnológicas e à evolução do setor das TIC ao longo dos últimos anos, a UNI Europa e a Associação Europeia dos Operadores de Redes de Telecomunicações (ETNO) consideraram necessário rever o “Guia Bom Trabalho – Boa Saúde” e atualizá-lo no contexto dos últimos progressos técnicos e da digitalização.

**1.4.** A evolução e larga disseminação do trabalho móvel com base nas TIC, os horários de trabalho flexíveis, o aparecimento de novas formas de trabalho como o trabalho móvel, o trabalho flexível ou equipas virtuais são alguns dos fatores com forte influência nas condições de trabalho e portanto no bem-estar dos trabalhadores e representam um novo fator de riscos psicossociais. Constituindo ao mesmo tempo uma oportunidade e um desafio, este novo mundo do trabalho exigiu igualmente aos empregadores e trabalhadores que encontrassem novas soluções para melhorar o bem-estar físico e mental no local de trabalho, por exemplo políticas e orientações sobre a utilização de dispositivos móveis ou iniciativas contra o esgotamento e prevenção do stresse.

**1.5.** Os empregadores e os representantes dos trabalhadores continuam preocupados com o número crescente de trabalhadores que sofrem de stresse, esgotamento e outros problemas de saúde de carácter psicossocial. Esta evolução negativa ao longo dos últimos anos foi confirmada no Inquérito Eurobarómetro de 2014, relativo às condições de trabalho nos Estados-Membros da UE, que revelou que o número excessivo de horas de trabalho é o motivo mais comum para a insatisfação dos trabalhadores europeus com os seus empregos (48%) e que a exposição ao stresse é considerada um dos principais riscos para a saúde e segurança no local de trabalho para os trabalhadores na Europa (53%). Do mesmo modo, o mais recente Flash Eurobarómetro sobre a conciliação entre trabalho e vida pessoal mostra que “um quinto dos europeus não estão satisfeitos com o equilíbrio entre a sua vida profissional e a vida pessoal”<sup>1</sup>.

**1.6.** Ao longo dos últimos anos a UNI Europa e a ETNO – os parceiros sociais no setor das TIC – assistiram ao aumento dos riscos psicossociais e dos problemas de saúde mental entre os trabalhadores das TIC. Em 2009 realizámos um projeto sobre saúde mental no setor das telecomunicações (VS/2009/0162) e elaborámos o “Guia Bom Trabalho – Boa Saúde”. Este Guia salientou exemplos de boas práticas e forneceu recomendações concretas destinadas a empregadores e trabalhadores sobre como melhorar o bem-estar mental no local de trabalho.

**1.7.** Em resposta a esta evolução, a ETNO e a UNI Europa elaboraram esta versão atualizada do Guia, analisando os novos riscos psicossociais que surgiram desde 2009 e salientando exemplos de novas iniciativas que promovam a saúde mental no local de trabalho por toda a Europa. Estamos convencidos que os exemplos de boas práticas das empresas e das organizações de trabalhadores recolhidos nesta brochura irão ajudar sindicatos e empresas do setor das TIC a responderem melhor às questões relacionadas com prevenção do stresse; resiliência; gestão da carga e do tempo de trabalho; e bem-estar mental no mundo do trabalho futuro.

**1.8.** Por esta razão, a ETNO e a UNI Europa realizaram este projeto, procederam à investigação, analisaram as boas práticas centradas no bem-estar mental e propuseram recomendações. Incentivamos todos os interessados nas TIC a estudarem estes resultados e a terem em conta as conclusões para implementarem de forma adequada as mudanças, a fim de melhorar a saúde mental e o bem-estar dos seus trabalhadores.

<sup>1</sup> Flash Eurobarómetro 470, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; outubro de 2018; <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/survey/getsurveydetail/instruments/flash/surveyky/2185>

## 2. Enquadramento

**2.1.** O setor das TIC constitui uma parte importante da economia da União Europeia. Em 2015 representava cerca de 4% do PIB e empregava mais de 6,3 milhões de pessoas<sup>2</sup>. O ritmo de mudança nos últimos 25 anos, especialmente no setor das TIC, não tem provavelmente paralelo. As mudanças tecnológicas e de mercado, como a evolução do cobre para a fibra, da ligação fixa para a ligação móvel e da voz para o tráfego de dados, transformaram a natureza do trabalho. Ao mesmo tempo, os monopólios estatais foram privatizados e o mercado abriu-se à concorrência com um número significativo de novos protagonistas. Verificaram-se fenómenos de consolidação e houve um aumento da eficácia e uma redução substancial do número de trabalhadores; tudo isto acelerou uma tendência demográfica de envelhecimento já existente. Consequentemente, uma elevada percentagem dos trabalhadores atuais tiveram de se adaptar a múltiplas mudanças a diversos níveis durante a sua vida profissional, não havendo sinais de diminuição dessa tendência.

**2.2.** Os empregadores têm o dever de assegurar a saúde (física e mental) dos seus trabalhadores em todos os aspetos do seu trabalho, nos termos da Diretiva-Quadro 89/391/CEE, relativa à segurança e saúde no trabalho, que é legalmente vinculativa. Adicionalmente existem dois instrumentos de política a nível da UE que resultaram do diálogo social europeu e se centram especificamente na saúde mental no trabalho. Os parceiros sociais, a nível europeu, celebraram estes dois acordos-quadro em 2004 e 2007, com vista a abordar a prevenção do “stress relacionado com o trabalho” e o “assédio e violência no trabalho”, respetivamente. Juntamente com as suas organizações-membros, comprometeram-se a aplicar estes acordos a nível nacional, a fim de identificar, prevenir e gerir os problemas associados ao stress no trabalho e o assédio e a violência nos locais de trabalho em toda a Europa.

<sup>2</sup> Cf. *Estatísticas do Eurostat Explicadas (Janeiro de 2018)*; [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT\\_sector\\_-\\_value\\_added,\\_employment\\_and\\_R%26D#The\\_size\\_of\\_the ICT\\_sector\\_as\\_measured\\_by\\_value\\_added](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_sector_-_value_added,_employment_and_R%26D#The_size_of_the ICT_sector_as_measured_by_value_added)

<sup>3</sup> <http://www.hse.gov.uk/statistics/causdis/stresse.pdf>

O Departamento de Saúde e Segurança (HSE) do RU define stress como ‘a reação adversa que as pessoas têm a pressões excessivas ou a outros tipos de exigências que lhes são impostas’. Os trabalhadores sentem stress quando não conseguem lidar com pressões e outras questões. Os empregadores devem ajustar as exigências às competências e aos conhecimentos dos trabalhadores. Por exemplo, os trabalhadores podem ficar stressados se sentirem que não têm capacidade nem tempo para cumprirem prazos apertados. Assegurar planeamento, formação e apoio pode reduzir a pressão e diminuir os níveis de stress.

O stress afeta as pessoas de modo diferente – aquilo que stressa uma pessoa pode não afetar outra. Fatores como as competências e a experiência, a idade ou a incapacidade podem determinar se um trabalhador consegue ou não lidar com a situação.

**2.3.** Contudo, é cada vez mais evidente que há fortes razões para incentivar os empregadores a irem além dos requisitos mínimos, a fim de não prejudicarem a saúde dos seus trabalhadores e tentarem promover o bem-estar mental no local de trabalho e apoiar as pessoas cuja saúde mental já se encontra debilitada, independentemente da causa.

Os problemas de saúde mental constituem neste momento a principal causa das faltas por doença em muitos países europeus, dando origem a custos substanciais para as empresas. As estatísticas do Departamento de Saúde e Segurança do RU indicam que em 2017/2018, o stress, a depressão ou a ansiedade representaram 44% de todos os casos de doença relacionados com o trabalho e 57% de todos os dias de trabalho perdidos por motivo de doença<sup>3</sup>.

Há seis áreas principais de conceção do trabalho que podem causar níveis de stress. Estas áreas devem ser geridas adequadamente e são:

- Exigências
- Controlo
- Apoio
- Relacionamento
- Função
- Mudança

Os empregadores devem avaliar os riscos nestas áreas para gerir o stress no local de trabalho.” (HSE)

UK Health and Safety Executive; <http://www.hse.gov.uk/stresse/what-to-do.htm>. Contém informações do setor público publicadas pelo Health and Safety Executive e autorizadas ao abrigo da Open Government Licence.

## O que é o stress?

Esta perda de mão-de-obra qualificada tem um impacto significativo nas empresas e pode resultar em custos devido a substituições, formação e aumento das pensões. As pessoas com problemas de saúde mental que se mantêm a trabalhar também podem afetar a rentabilidade da empresa. O conceito de presentismo, em que as pessoas doentes se apresentam ao trabalho mas são menos produtivas, está agora bem definido e estimativas cautelosas demonstram que os custos resultantes dos problemas de saúde mental são o dobro dos provocados pelo absentismo. Talvez mais convincente para as empresas: a evidência indica que as organizações que promovem a boa saúde mental apresentam níveis mais elevados de envolvimento dos trabalhadores mais elevados e asseguram maior rendimento para os acionistas.

figura 1. Modelo Como Trabalhar Bem Da BITC

## Uma abordagem estratégica integrada



● Benefícios para a empresa

● Ações dos trabalhadores recomendadas pelo Foresight Mental Capital Report

● Ações do empregador recomendadas pela BITC

\*\* Utilizando os critérios de «bom trabalho» definidos por Coats and Lehi (setembro de 2008)

## 3. Melhorar o bem-estar Mental

**3.1.** O local de trabalho é reconhecido desde há muito como sendo importante no âmbito das atividades de promoção da saúde. Enquanto antes a prática habitual consistia em recrutar especialistas externos em matéria de desenvolvimento e concretização, agora é geralmente aceite que uma abordagem global da saúde deve ser integrada na agenda dos trabalhadores e da empresa. O pensamento evoluiu de uma visão do local de trabalho como um espaço em que os especialistas externos podem trabalhar para uma abordagem integrada que coloca a saúde no centro da agenda da empresa. No que respeita à saúde mental, as evidências indicam que os benefícios aumentam com a tomada de ações tanto a nível organizacional como a nível individual de cada trabalhador.

**3.2.** A organização britânica Business in the Community criou o “Workwell Model” para demonstrar os benefícios empresariais para os empregadores que assumam uma abordagem pró-ativa na prevenção de doenças e na promoção da saúde e bem-estar. O modelo (Figura 1) promove igualmente a intervenção precoce relativamente aos trabalhadores ou empregadores que desenvolvam as condições de saúde, bem como a gestão ativa das faltas por doença, a fim de reabilitar as pessoas com vista ao seu regresso ao trabalho.

### 3.3. Intervenções na Organização

**3.3.1.** A forma como o trabalho é concebido, organizado e gerido é fundamental para uma boa saúde mental. As tarefas devem ser planeadas para poderem ser realizáveis, serem seguras de se realizar e (na medida do possível) serem compensadoras para a pessoa que as realiza. As estruturas organizativas devem ser concebidas de forma a promoverem um resultado operacional eficaz, evitem ambiguidades desnecessárias e distribuam o volume de trabalho de forma proporcional. Deve ser estabelecida uma cultura que valorize a contribuição individual, apoie as pessoas de forma apropriada e garanta que a justiça não só é feita, mas também reconhecida. Os momentos de mudanças organizacionais são particularmente perigosos para a saúde mental e exigem acompanhamento, controlo e um planeamento cuidadoso, que tenha em consideração os problemas das pessoas, bem como as questões estruturais e financeiras.

<sup>4</sup> <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp73.pdf>



### 3.3.2. Como conceber as tarefas para serem “saudáveis”?

Assegurar que o trabalho é planeado de forma adequada antes do seu início

Aplicar princípios ergonómicos com vista a adaptar o trabalho à pessoa

Certificar-se de que as exigências são razoáveis para o tempo e para o pessoal disponível

Atribuir a cada indivíduo o máximo de controlo possível sobre a forma como as tarefas são realizadas

Permitir a cada indivíduo gerir o ritmo de trabalho dentro dos objetivos globais

Tomar providências relativamente às pessoas com diferentes vulnerabilidades

Ter em conta os riscos psicológicos e os perigos físicos na avaliação de riscos

Dar uma orientação clara quanto à obtenção de objetivos e responder aos comentários e sugestões



### 3.3.3. Como garantir que a conceção organizacional é “saudável”?

Combinar as estruturas e recursos com as exigências operacionais/dos clientes

Ser flexível no que respeita aos recursos, para tentar acomodar as necessidades dos trabalhadores

Criar funções com responsabilidades e canais de comunicação claros

Dar formação às chefias operacionais e aos quadros médios no âmbito da boa gestão de pessoas

Certificar-se de que a formação é adequada e suficiente para os requisitos de todas as funções

Criar um ambiente de trabalho seguro e confortável

Incentivar as equipas virtuais de projetos a reunirem-se presencialmente numa base regular

Ter em consideração e apoiar as necessidades práticas dos trabalhadores (por exemplo: viagens, refeições, etc.)



### 3.3.4. Como criar uma cultura organizacional saudável?

Definir um conjunto claro de valores e assegurar que são aplicados de forma consistente

Criar um ambiente que promova uma discussão aberta e o apoio mútuo

Encorajar os líderes a darem o exemplo dos comportamentos desejados

Alicerçar as políticas com procedimentos e processos considerados justos

Controlar atitudes e comportamentos e tomar medidas corretivas, se necessário



### 3.3.5. Como implementar a gestão da mudança de forma saudável?

Utilizar competências de liderança transformacional (Caixa: liderança transformacional)

Aplicar uma metodologia estruturada de forma consistente na organização

Resolver os problemas de justiça detetados (Caixa: justiça organizativa)

Ter em conta as diferentes necessidades e perceções entre os trabalhadores

Consultar e envolver os trabalhadores, na medida do praticável

Comunicar atempadamente, com a frequência adequada e de forma consistente

Comunicar as mensagens pessoalmente, dando oportunidade ao diálogo

Envolver os trabalhadores, os sindicatos e as chefias operacionais e intermédias

## TDC

*O acordo de cooperação existente na TDC baseia-se numa forte convicção de que o envolvimento ativo dos trabalhadores e dos dirigentes no desenvolvimento da empresa é importante para a competitividade, para a criação de valor, para o bem-estar e a segurança e para um bom ambiente de trabalho da TDC.*

*A nossa empresa e o diálogo permanente nesta matéria conduziu a um acordo sobre a atenção precoce e a um esforço conjunto dos trabalhadores e dos quadros para criarem maior bem-estar, maior satisfação no trabalho e um bom ambiente de trabalho como base de prevenção para faltas por motivos de saúde, de stresse e de assédio. Na TDC não nos contentamos em ser simplesmente bons trabalhadores, mas também ambicionamos ser bons colegas, facto que consideramos ser uma condição prévia para conseguirmos a boa vida profissional que todos queremos. Trata-se de uma responsabilidade conjunta que todos assumimos juntos e que desejamos para cada novo dia de trabalho.*

*Existem muitas maneiras de criar um bom ambiente de trabalho mental. Podem ser pequenas coisas na vida de todos os dias ou grandes projetos envolvendo parte ou a totalidade da empresa. A questão fundamental está em todos fazermos um esforço. Todos partilhamos a responsabilidade de criar um bom local de trabalho, onde a atenção se centre no bem-estar, na atenção e no respeito. O apoio e a atenção são elementos essenciais da atenção precoce quando se trata de cuidar de si mesmo e uns dos outros a fim de assegurar um ambiente de trabalho bom e educativo.*

*Na TDC damos prioridade a um ambiente de trabalho saudável e seguro do ponto de vista mental e físico. Prestar atenção precoce é um fator vital para sermos uma empresa pioneira na área e o esforço ajuda tanto os trabalhadores individualmente como a TDC.*



## Liderança transformacional

“A liderança transformacional corresponde a um estilo de liderança que pode inspirar mudanças positivas nas pessoas que a seguem. Os líderes transformacionais são em geral energéticos, entusiasmados e apaixonados. Não só são líderes preocupados e empenhados no processo, como também estão focados em ajudar todos os membros do grupo para que também tenham sucesso.”

<https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313>

### 3.4. Intervenções individuais

**3.4.1.** O trabalhador individualmente também tem um papel a desempenhar na promoção do seu próprio bem-estar mental, tanto dentro como fora do local de trabalho. Algumas doenças mentais têm uma componente genética e podem surgir esporadicamente, sem qualquer razão óbvia, enquanto outras (incluindo a maioria dos problemas mentais comuns) são provocadas por um evento ou por uma série de circunstâncias. Alguns tipos de personalidade são mais vulneráveis a pressões do que outros, mas ninguém está imune aos problemas de saúde mental. A adoção de comportamentos relativamente simples e a limitação de algumas atitudes pode ter um efeito benéfico para todos, independentemente da personalidade subjacente ou do estado de saúde mental; o efeito protetor não é de forma algum absoluto, mas pode ajudar a reduzir os riscos e a atenuar a gravidade.

**3.4.2.** Os empregadores podem encorajar estas atividades de promoção da boa saúde mental através de programas de educação/formação e de participação.

1

#### **Justiça distributiva.**

Os critérios de seleção dos indivíduos e partes da organização sujeitos a mudanças. Inclui elementos relacionados com as “necessidades”, como a legislação e acordos coletivos, bem como com a “eficácia”, que engloba competências, produtividade, etc.

**Figura 2. Justiça organizativa**  
Existem três vertentes principais que influenciam a percepção das pessoas quanto à implementação justa da mudança:

2

#### **Justiça distributiva.**

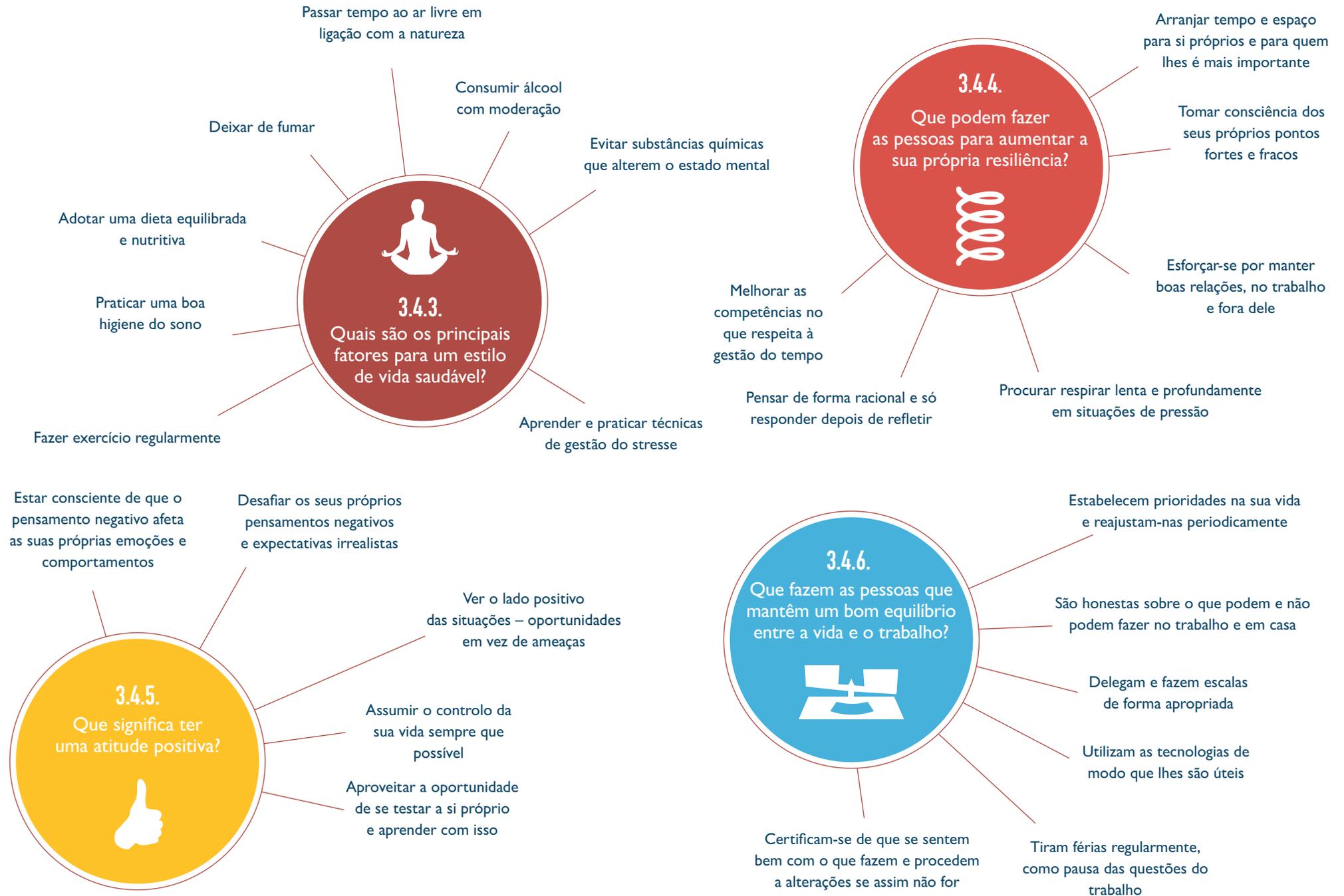
Requer processos sólidos, executados de forma isenta e com base em informações precisas. Deve existir um mecanismo fiável para corrigir más decisões e o sistema deve fundamentar-se em padrões éticos e morais, adequados à sociedade em que a organização opera.

3

#### **Justiça interativa.**

A natureza e o momento da comunicação interna e externa são fundamentais para a manutenção da confiança. A comunicação clara, atempada, aberta e pessoal com as pessoas envolvidas é essencial para se evitar a incerteza, os rumores e a desmotivação.

Kieselbach T et al. 2009



## Orange

### Academia de Vitalidade da Orange

A Academia de Vitalidade da Orange é o programa direcionado para um conjunto de questões relacionadas com a saúde, a segurança e o bem-estar, investindo na saúde dos trabalhadores, ensinando-lhes como recarregar baterias e regenerar a sua energia todos os dias e promovendo a atividade física e os princípios de uma alimentação saudável. Todas as nossas iniciativas têm a ver com 5 elementos fundamentais que afetam o nível de satisfação com a vida diária, incluindo o trabalho:

- **Objetivo** – obter satisfação naquilo que se faz; sentimento de influência e de significado das suas ações
- **Social** – bom ambiente de trabalho, relacionamento cordial, honesto e solidário com as outras pessoas
- **Financeiro** – segurança e estabilidade financeira
- **Comunidade** – sentimento de fazer parte de um grupo mais vasto, orgulho em trabalhar na Orange Poland (OPL)
- **Físico** – boa saúde e atividade física

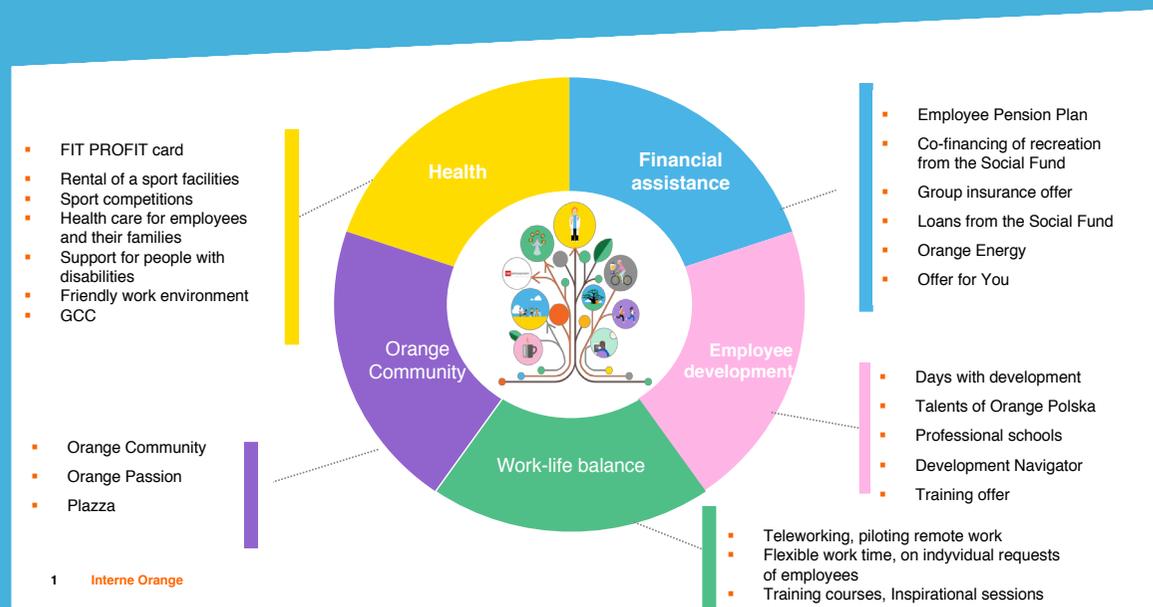
apoio para os trabalhadores com uma deficiência declarada, e por isso temos um programa especial intitulado “Sim à saúde”. Como empregador socialmente responsável, estamos a construir uma cultura de abertura. Os elementos essenciais da iniciativa incluem: aumento da sensibilização dos trabalhadores e quadros da Orange para os direitos e necessidades de igualdade de tratamento dos trabalhadores com deficiência e prevenção da exclusão social das pessoas com deficiência.

Os trabalhadores que apresentem aos empregadores um certificado de deficiência podem beneficiar, para além dos direitos legais, das vantagens que o programa oferece e que incluem: pacote adicional de serviços médicos, pacote de adaptação – pago de dois em dois anos –, com adaptação do local de trabalho às necessidades de qualquer tipo de deficiência e recomendações médicas (por exemplo, ecrã de computador maior, cadeiras ergonómicas) e lugares estacionamento reservados para trabalhadores com deficiência.

Lançámos este ano uma grande campanha de promoção intitulada **Jornadas de Educação Nutricional**, que visa desenvolver comportamentos pró-saudáveis por parte dos trabalhadores da OPL. Estes eventos dão oportunidade de consultar dietistas e fisioterapeutas e de fazer uma massagem no escritório. Também é feita uma palestra relacionada com o tema do dia, seja o sono, a atividade física ou a gestão das emoções.

Todas as atividades na Academia de Vitalidade da Orange têm como objetivo cuidar da saúde e do bem-estar dos trabalhadores, bem como do seu desenvolvimento contínuo. Para o futuro da empresa é importante ter trabalhadores empenhados e leais que criam ativamente valor para a empresa. É possível um elevado nível de empenho quando os trabalhadores gozam de boa saúde e de bem-estar.

Em 2014, o Grupo Orange, a UNI Global Union e a Global Trade Union Alliance UNI-Orange assinaram um acordo a nível mundial em matéria de saúde e segurança, com o objetivo de integrar a saúde e segurança em tudo o que o grupo faz. O acordo inclui uma abordagem participativa e diálogo social inovador, um conjunto de princípios comuns, aperfeiçoamento contínuo e acordos de não discriminação para trabalhadores vulneráveis. A implementação está a ser acompanhada a nível do grupo e a qualidade do diálogo social é avaliada anualmente e são identificadas e partilhadas boas práticas.



## Proximus

Com o ritmo sempre crescente da evolução do mercado, incluindo uma inovação significativa, as exigências e a agilidade dos trabalhadores da Proximus para evoluírem também de modo rápido e permanecerem flexíveis e eficientes aumentam continuamente. A Proximus percebeu rapidamente que as pessoas são um elemento-chave para a inovação e para ficar à frente nesta corrida. É por isso que a Proximus dá grande ênfase ao bem-estar e ao envolvimento dos seus trabalhadores. A Proximus não teve de partir da estaca zero. Durante anos a organização trabalhou no envolvimento e na resiliência dos seus trabalhadores, tanto física como mentalmente, mas sentimos que precisávamos de impulsionar os nossos esforços para um nível mais elevado, criando uma abordagem integrada do bem-estar psicossocial. Foi assim lançado um programa a nível de toda a empresa, mas altamente integrado, o programa **FeelGreat@Proximus**.

O programa **FeelGreat@Proximus** centra-se na **resiliência dos trabalhadores numa forma preventiva**. Focamos a nossa atenção, por um lado, em três componentes da resiliência: **resiliência física** (caminhadas ao meio-dia, escadas para a saúde, ergonomia), **mental** (atenção e concentração, conhecimento dos talentos, pensamento positivo, desconexão e teste de stresse em linha) e **relacional** (caixa de ferramentas do trabalhador centrada na autonomia, consideração, confiança, conexão). Por outro lado, a nível organizacional estamos a olhar com mais profundidade para o **ambiente de trabalho** com uma **análise pró-ativa dos riscos psicossociais** no que se refere ao volume de trabalho, motivação para as tarefas, trabalho de equipa, liderança e o contexto em que os trabalhadores estão a trabalhar. Desse modo, os fatores causadores de stresse podem ser reduzidos e os fatores motivadores podem ser realçados a nível individual, de equipa e da empresa. Trabalhar aos dois níveis, dos trabalhadores e da situação laboral, aumenta o envolvimento e diminui o stresse e o esgotamento.

O impacto de todas estas atividades é medido pelo nosso **índice de bem-estar**, que mostra que já fizemos progressos no equilíbrio do trabalho/vida pessoal, no conhecimento dos talentos, na conexão e na resiliência. Ainda há mais espaço para melhorar na autonomia e no reconhecimento.



## Vivacom

A VIVACOM implementou uma série de medidas para lidar com a saúde mental dos trabalhadores. Como a maior parte delas só recentemente foram introduzidas, ainda não foram formalmente avaliadas a nível da empresa. Está previsto que as iniciativas e as alterações serão avaliadas através de inquéritos de avaliação do envolvimento e compromisso.

Foram recentemente introduzidas alterações na organização do trabalho, nomeadamente: “tele-trabalho”, “sexta-feira curta”, “horário flexível” (através de cálculo diário) e “regime de permanência”. Estas alterações estão detalhadas nas normas internas de trabalho da VIVACOM. O horário flexível foi incluído em resultado das reuniões do grupo de discussão dos trabalhadores.

A “sexta-feira curta” foi aplicada nalguns departamentos da empresa e implica que as horas de trabalho são reduzidas, trabalhando-se quatro horas à sexta-feira, sendo as restantes quatro horas prestadas antes ou depois dessa sexta-feira.

À frente descrevem-se resumidamente alterações recentes relativas ao departamento “Apoio da BTC e implementação da rede”. São quase idênticas para todos os outros departamentos da empresa, mas têm em conta a especificidade de cada departamento.

A partir de julho de 2018 foram implementadas novas regras de teletrabalho. Os trabalhadores podem passar 10 dias por ano a trabalhar em casa ou em qualquer outro local. Trata-se de uma opção voluntária e o trabalhador pode solicitar o direito de trabalhar em qualquer outro local. Com recurso ao sistema informático para a gestão dos recursos humanos (HeRMes), está a ser introduzido um processo de autosserviço para facilitar o teletrabalho.

O regime de permanência significa que os trabalhadores não estão obrigados a estar presentes nas instalações da empresa, mas têm de estar à disposição onde quer que se encontrem e prontos para reagir com celeridade em caso de emergência. Este tempo de trabalho não é considerado tempo de trabalho normal e é pago para além da remuneração normal. A sua aplicação não pode ultrapassar 100 horas por mês.

As pausas durante o dia de trabalho incluem uma hora para almoço e se no final do dia for necessário fazer horas extraordinárias, os trabalhadores contam com outra pausa de quinze minutos. A finalidade das pausas regulamentadas consiste em assegurar que os períodos de descanso e recuperação fazem parte do desenvolvimento do trabalho sustentável, diminuição da fadiga e manutenção da saúde. Recomenda-se que durante as pausas sejam feitos exercícios físicos leves.

Os gestores da VIVACOM têm especial cuidado com a saúde física dos trabalhadores, o que se demonstra com a existência de clubes de fitness e a oferta de cartões especiais que permitem experimentar diversos desportos a preços reduzidos.



## EUROPEAN MEN LAGGING BEHIND WHEN IT COMES TO FAMILY LEAVE...

**ONLY 41%**  
OF THE EUROPEAN FATHERS AGED LESS THAN 65 YEARS OLD TOOK / ARE THINKING OF TAKING **PATERNITY LEAVE**



EVEN FEWER (LESS THAN A THIRD OF MEN) TOOK/ARE THINKING OF TAKING **PARENTAL LEAVE**, COMPARED TO MORE THAN HALF OF WOMEN

Men **32%**

Women **57%**

**Figura 3.** Os europeus e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, Flash Eurobarómetro 470; outubro de 2018; <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/survey/getsurveydetail/instruments/flash/surveyky/2185>

## 4. Riscos do trabalho para a saúde mental

**4.1.** As pressões sofridas no trabalho podem ser nocivas para a saúde mental, quer isoladamente quer em combinação com outras fontes de stresse. Esta relação não é direta, porque o trabalho também pode ter um efeito protetor da saúde mental e existe uma enorme variação entre indivíduos. Não obstante, existe atualmente uma forte evidência relacionada com as exigências do trabalho que estão associados a uma deficiente saúde mental. É claramente do interesse de todos no local de trabalho tentarem controlar estes riscos e para os empregadores esse interesse é sustentado num dever moral e legal. Os fatores seguintes indicam os problemas mais comuns descritos:



### 4.1.1. Como é que as Exigências podem ser nocivas para a saúde mental?

- O volume de trabalho ultrapassa a capacidade do trabalhador
- O ritmo de trabalho ultrapassa a capacidade do trabalhador
- A intensidade do trabalho ultrapassa a capacidade do trabalhador
- A natureza do trabalho ultrapassa a capacidade do trabalhador
- Não existe trabalho suficiente para manter o trabalhador ocupado
- O trabalho é demasiado monótono/rotineiro para o trabalhador obter satisfação
- O ambiente de trabalho não é adequado para o trabalhador
- O emprego do trabalhador é precário



### 4.1.2. Que aspetos do Controlo podem constituir um risco?

- O trabalhador possui um controlo reduzido do processo de trabalho
- O trabalhador tem pouca margem de decisão sobre o modo de fazer o trabalho
- O trabalhador está limitado quanto ao momento de fazer uma pausa
- O trabalhador tem pouca escolha quanto ao tipo de horário ou de turnos
- O trabalhador tem pouco controlo do seu ambiente de trabalho



### 4.1.3. Que falta de Apoio é que pode ser prejudicial?

- Falta de ajuda e de apoio por parte das chefias operacionais
- Falta de ajuda e de apoio por parte dos colegas
- Falta de ajuda e de apoio por parte da organização do trabalho em geral
- Não existir ninguém com quem falar dos problemas relacionados com o trabalho
- Não existir ninguém que ouça as preocupações relacionadas com o trabalho
- Não existir ninguém a quem recorrer quando o trabalho é emocionalmente exigente
- Ausência de reconhecimento ou de encorajamento dos trabalhadores no local de trabalho



#### 4.1.4. Que aspetos dos Relacionamentos podem ser prejudiciais?

Estilo de gestão inadequado

Conflito com ou entre colegas

Desrespeito por parte de colegas ou de gestores

Bullying e assédio

Falta de apreço pelo trabalho do trabalhador

Não reconhecimento das aptidões e da competência

Falta de motivação devido a fraca liderança



#### 4.1.5. Como é que a Função pode ter um efeito negativo na saúde mental?

Falta de clareza acerca dos deveres e das responsabilidades do trabalhador

Falta de clareza no que respeita às metas e objetivos do departamento

Inexistência de uma ligação clara entre os deveres do trabalhador e as finalidades da organização

O trabalhador tem múltiplos canais de comunicação, possivelmente conflitantes

O trabalhador está isolado em termos organizativos ou geográficos

A formação e a competência do trabalhador são insuficientes para a função



#### 4.1.6. Como é que a Mudança pode ser prejudicial?

Processos de mudança geridos de forma inconsistente ou inadequada

Falta de consulta no planeamento da mudança

Comunicação inadequada relativamente ao impacto das mudanças

Falta de oportunidade para discutir ou questionar a mudança

Não envolvimento dos sindicatos e das chefias operacionais e intermédias como agentes de mudança

Iniciativas de mudança da organização não implementadas de modo eficaz - o planeamento, a comunicação e a participação são fundamentais

Aumento da vigilância e do controlo pode ter efeito negativo no trabalhador. A comunicação e os acordos são essenciais para minimizar o risco de stresse e de angústia



#### 4.1.7. Como é que as questões da Justiça podem afetar negativamente o bem-estar mental?

Sentimento de injustiça na seleção (promoção, despedimento, etc.)

Sentimento de injustiça nos procedimentos (desempenho, disciplina, etc.)

Sentimento de injustiça nas comunicações (imprecisão, duplicidade, etc.)

Perceção de desequilíbrio entre o esforço e a compensação

Perceção de desequilíbrio entre o trabalho e as exigências domésticas

Perceção de pouca segurança do emprego

Perceção de um estatuto inferior ao merecido na organização

## 5. Redução de danos e apoio à reabilitação

**5.1.** As empresas do setor das TIC implementaram uma série de políticas, produtos e serviços diferentes, com vista a prevenir danos nos seus trabalhadores e ajudar os afetados por problemas de saúde mental. A abordagem adotada pela maioria dessas empresas baseia-se no princípio bem consolidado de dar prioridade à prevenção, seguida da intervenção e em terceiro lugar a reabilitação. De igual modo, a maior parte estrutura os seus programas em torno da educação e formação, avaliação e apoio prático. As provas sólidas da eficácia desta abordagem são limitadas, mas a abordagem em si é atualmente consensual entre os peritos de todo o mundo e tem uma validade aparente.

**Os fatores a considerar aquando da criação de um programa devem incluir:**

### 5.2. Prevenção primária



#### 5.2.1. Educação e Formação

Formação dos gestores no que respeita aos elementos de “bom trabalho”

Consciencialização geral de todos os trabalhadores para as questões da saúde mental

Educação dos trabalhadores em matéria de comportamentos protetores

Medidas em toda a empresa para combater o estigma e a discriminação

Formação dos gestores em matéria de avaliação dos riscos psicossociais

Promoção das competências dos gestores para melhorar o bem-estar mental

Foco na importância da introdução e educação para as inovações: novos produtos, novas tecnologias



#### 5.2.2. Avaliação

Identificação das funções de maior risco (por exemplo, lidar com clientes)

Identificação de indivíduos vulneráveis com vista à sua colocação apropriada e à mobilização de apoio

Validação das competências de gestão e das capacidades de avaliação de risco

Avaliação dos conhecimentos gerais e das atitudes no que respeita à saúde mental



#### 5.2.3. Apoio Prático

Processos de recrutamento e de promoção que evitem estigma e discriminação

Livre acesso a materiais de educação e formação (em papel, intranet e on line)

Promoção ativa de um estilo de vida saudável (exercício, não fumar, alimentação saudável, caminhadas, andar de bicicleta, etc.)

Padrões flexíveis de emprego, que equilibrem exigências profissionais e pessoais

Processos de ajustamento e serviços para pessoas vulneráveis

Desenvolvimento de programas de bem-estar para todos os trabalhadores

Competência	Brief description
Aberta, justa e coerente	Gerir com integridade e coerência, gerir emoções e questões pessoais e adotar uma abordagem positiva nas interações interpessoais
Lidar com conflitos e problemas	Lidar com conflitos entre trabalhadores (incluindo bullying e abusos) e usar os recursos adequados da organização
Conhecimento, clareza e orientação	Comunicação clara, aconselhamento e orientação, demonstrando compreensão das funções e tomada de decisões responsáveis
Criação e sustentação de relações	Interação pessoal com os trabalhadores, envolvendo empatia e respeito
Apoio ao desenvolvimento	Apoiar e providenciar progressão na carreira e desenvolvimento dos trabalhadores

Quadro 1. Gestão de um quadro de compromisso sustentável

## 5.3. Intervenção secundária



### 5.3.1. Educação e Formação

Consciencialização dos quadros superiores da relação entre empenhamento e desempenho

Formação para os gestores de pessoal sobre sinais de angústia e meios de apoio disponíveis

Divulgação geral junto dos trabalhadores do que fazer se surgirem problemas

Os gestores também detetam trabalhadores que carecem de atenção especial

Os gestores como modelo a seguir



### 5.3.2. Avaliação

Métrica (assiduidade, desempenho, etc.) com vista a avaliar o clima da empresa

Inquéritos de satisfação e auditorias de stresse com vista a identificar “pontos problemáticos” da organização

Avaliação da saúde com vista a identificar e apoiar indivíduos com problemas



### 5.3.3. Apoio Prático

Aumento da sensibilização/aconselhamento na área da saúde no trabalho relativamente a fatores profissionais relevantes

Flexibilidade e capacitação das chefias operacionais para procederem a ajustamentos locais temporários

Acesso dos trabalhadores a aconselhamento confidencial sobre problemas pessoais

Mecanismo de denúncia sigiloso, designadamente de situações de bullying e de assédio

## 5.4. Reabilitação terciária



### 5.4.1. Educação e Formação

Orientações para gestores e colegas sobre os efeitos da doença mental

Orientações para gestores sobre ajustamentos de reabilitação que podem ser úteis

Orientações de especialistas externos conforme necessário



### 5.4.2. Avaliação

Escuta dos trabalhadores pelas chefias operacionais e resolução de quaisquer questões de trabalho

Avaliação da saúde no trabalho, com vista a determinar a capacidade e a recuperação

Revisão da organização do trabalho para assegurar um regresso seguro ao trabalho sem sobrecarregar os outros trabalhadores



### 5.4.3. Apoio Prático

Manutenção de contacto social durante as ausências por parte de gestores e colegas

Prestação de serviços de aconselhamento voluntário e confidencial ou de serviços psicológicos

Apoio da medicina no trabalho durante a ausência e após o regresso

Plano escrito detalhando o regresso progressivo, ajustamentos e calendários

Instrução e encorajamento para ajudar a restaurar a confiança

## Telefónica

A Política de Bem-Estar e de Segurança no Trabalho da Telefónica inclui um objetivo estratégico de promover o ambiente psicossocial e o bem-estar no local de trabalho. Esta política reconhece a importância de uma cultura que promova a saúde e o bem-estar psicossocial, a fim de reduzir o stresse emocional ou mental.

A Telefónica implementou um “Sistema de Excelência Empresarial Saudável”, aprovado pelo Instituto Nacional para a Segurança e Saúde no Trabalho. O sistema está estruturado à volta de quatro elementos:

- Físico
- Psicossocial
- Recursos de saúde
- Envolvimento da comunidade.

No que se refere ao elemento psicossocial, foi considerada fundamental uma avaliação do risco de stresse para ajudar a identificar os principais fatores de risco enfrentados pelos trabalhadores e que a Telefónica se devia focar em melhorar o ambiente de trabalho a nível psicossocial. Foi utilizada a metodologia do Instituto Nacional para a Segurança e Saúde no Trabalho para a avaliação do risco. O acesso à avaliação, numa base voluntária, foi disponibilizado à equipa comercial, que vende produtos e serviços, para o respetivo preenchimento. As avaliações de risco preenchidas foram analisadas em colaboração com psicólogos externos, que deram apoio profissional na apreciação dos resultados das avaliações de risco e no desenvolvimento de soluções práticas para lidar com o stresse relacionado com o trabalho.

De seguida, a empresa, juntamente com os psicólogos externos, desenvolveu um plano de

prevenção que foi apresentado para aprovação ao Comité de Saúde e Segurança. A Telefónica começou pela equipa comercial porque foram eles a relatar o maior stresse em comparação com outras áreas e planeia alargar a avaliação do risco a outras partes da empresa.

Os Comités Nacional e Provincial de Saúde e Segurança e os representantes dos trabalhadores continuam a trabalhar para que o plano de prevenção seja viável e as soluções práticas identificadas possam ser aplicadas. Isto para reduzir o risco para a saúde identificado nas avaliações. Por exemplo, a Telefónica definiu várias formas para apoiar um trabalhador com stresse ou para que um gestor preocupado com um trabalhador possa colocar questões ou pedir ajuda. Inclui-se aqui o acesso a médicos especialistas. Também foi criado um programa de formação para apoiar trabalhadores, que cobre temáticas como:

- Gestão do tempo
- Gestão do stresse
- Estilo de liderança
- Tomada de decisões.

O Sistema de Excelência Empresarial Saudável é auditado internamente todos os anos e o resultado é apresentado ao Comité de Saúde e Segurança.

Para verificar o compromisso da Telefónica na promoção de um ambiente de trabalho saudável, de dois em dois anos, é contratada uma empresa externa para auditar os progressos na implementação do Sistema de Excelência Empresarial Saudável e para certificar que o modelo está a ser seguido. O ambiente de trabalho psicossocial é um dos indicadores de desempenho que a Telefónica se comprometeu publicamente a atender.

## Altice Portugal

### Avaliação sistemática dos riscos psicossociais a nível da empresa

A Altice Portugal identifica os perigos e avalia periodicamente os riscos das suas atividades e locais de trabalho, integrando os fatores de risco psicossociais. A fim de implementar um processo de avaliação dos riscos psicossociais mais sistemático e eficaz, a Altice Portugal prevê adotar um processo que abrange toda a empresa, através da aplicação do Questionário Psicossocial de Copenhaga - COPSQ II, como parte dos exames de medicina do trabalho.

Este questionário pretende avaliar diversas vertentes relacionadas com o ambiente de trabalho e com o trabalhador, como por exemplo: exigências quantitativas, ritmo de trabalho, exigências cognitivas, exigências emocionais, influência no desenvolvimento do trabalho, possibilidades, previsibilidade, transparência do papel desempenhado no trabalho, recompensas/ reconhecimento, conflitos laborais, apoio social de colegas, apoio social de superiores, comunidade social no trabalho, qualidade da liderança, confiança horizontal, confiança vertical, justiça e respeito, autoeficácia, significado do trabalho, empenhamento no trabalho, satisfação no trabalho, insegurança no trabalho, saúde geral, conflito trabalho/vida pessoal, qua-

lidade do sono, esgotamento, stresse, sintomas depressivos e local de trabalho.

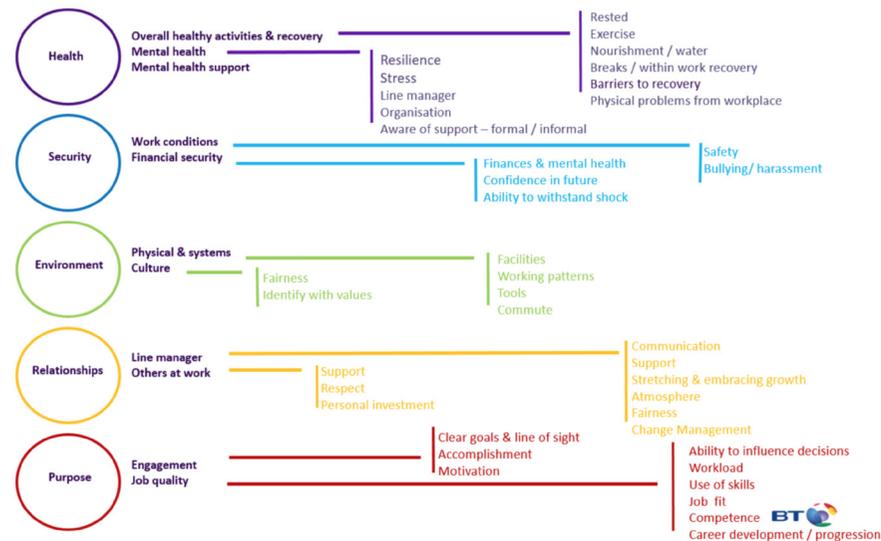
O trabalhador preenche o questionário antes da consulta de medicina do trabalho, de modo que os resultados desta análise avaliados psicologicamente constituem uma contribuição para o exame de medicina do trabalho.

Para além do tratamento confidencial e individualizado dos questionários, que pode determinar um encaminhamento para cuidados especializados ou outras medidas individualizadas, é planeado um tratamento global da informação recolhida, a fim de identificar padrões de ocorrências e permitir a definição de medidas

de controlo mais globais, que serão devidamente planeadas e implementadas.

Adicionalmente, a Altice Portugal fomenta um conjunto de sessões de formação destinadas a reforçar as aptidões dos trabalhadores para gerirem melhor o stresse, as emoções e o tempo de trabalho, aumentar a resiliência e otimizar a produtividade. Também proporciona a todos os trabalhadores um programa para promover o bem-estar físico e mental, que inclui despistas relacionadas com aspetos cardiovasculares, stresse, memória, sono e relaxamento e as correspondentes sessões de sensibilização.

## BT Approach to Wellbeing



## BT

A BT reconhece que o bem-estar no trabalho é influenciado quer por fatores internos quer por fatores externos ao trabalho.

A BT integrou e promoveu uma estratégia de bem-estar global assente em 5 pilares (saúde, objetivo, segurança, relacionamentos e ambiente).

O impacto positivo desta estratégia levou a um aumento do empenho, a maior assiduidade e à melhoria da satisfação pessoal (o índice de bem-estar da BT baseia-se numa pergunta específica relacionada com o bem-estar e utilizada pelo Instituto de Estatística do Reino Unido: “qual o seu grau de satisfação com a vida atual?”).

Concluimos que o facto de a estratégia ter sido comunicada corretamente foi uma parte importante do sucesso da medida e atualmente as pessoas podem encontrar as informações e os serviços de que necessitam no toolkit de bem-estar da BT (funciona de facto como um balcão único).

Entre os exemplos da estratégia na ação incluem-se:

- **Pilar de relacionamentos:** um programa de assistência aos trabalhadores disponível localmente para que as pessoas e os gestores possam contactar alguém com quem falar a qualquer momento e em qualquer sítio no mundo. Criámos e estamos a alargar uma rede de apoio entre pares em todas as unidades empresariais.
- **Pilar da segurança:** um conjunto de serviços de apoio financeiro para ajudar os colegas a lidarem com dívidas e dificuldades financeiras.
- **Pilar da saúde:** uma oferta atenta que vai do digital a encontros face a face, facilitando uma abordagem multicanal indicativa do mundo moderno.

As fronteiras do trabalho e da vida privada estão cada vez mais esbatidas no mundo digital e acreditamos que a nossa abordagem é a melhor forma de capacitar e apoiar os nossos trabalhadores.

## DT

A Deutsche Telekom oferece uma vasta gama de modelos flexíveis de trabalho para contribuir para a promoção da saúde. Para além da oferta de horários flexíveis, horas de trabalho com base na confiança, escritórios em casa e trabalho móvel – que já faz parte do quotidiano da empresa – a Deutsche Telekom também promove a criação de empregos a tempo parcial, por exemplo através de um modelo de trabalho partilhado (tandem), e a garantia de regresso em tempo parcial, que garante aos trabalhadores um regresso ao seu horário de trabalho semanal inicial. Este esquema facilita a redução do horário semanal quando o trabalhador o queira ou necessite em casos individuais. Além disso, um mecanismo de poupança com base no tempo de trabalho permite que os trabalhadores conciliem a vida pro-

fissional com a vida privada, se necessário. Os trabalhadores podem poupar parte da sua retribuição e/ou tempo de trabalho de forma limitada, decorrente de uma negociação, numa conta de valorização do tempo e depois retirar dessa conta qualquer montante poupado e financiar sem dificuldade uma licença temporária ou uma redução do tempo de trabalho remunerado (por exemplo, para uma licença sabática ou licença para cuidar dos pais ou dos filhos). É da responsabilidade dos trabalhadores a decisão sobre a retirada dos montantes poupados na conta.

Em 2016 foi revisto o acordo coletivo sobre teletrabalho, a fim de implementar o trabalho móvel na Alemanha como nova forma inovadora de trabalho. Para os trabalhadores isto significa transparência e confiança, mas acima de tudo mais flexibilidade e opções quando se trabalha fora do local de trabalho. O foco do

trabalho mantém-se no escritório, mas os conflitos de tempo e o stresse causados pelas viagens desnecessárias para o escritório podem ser deste modo evitados. O acordo coletivo é um quadro que inclui direitos, condições mínimas e o campo de aplicação. Tem de ser complementado com acordos de empresa mais específicos para maior precisão.

Para além dos muitos espaços adicionais para trabalhadores, a acessibilidade constante também implica riscos de saúde, porque restringe os períodos de descanso necessários e a recuperação. Com a sua política de dispositivos móveis, a Deutsche Telekom optou por uma situação em que expressamente não está prevista a acessibilidade fora do horário de trabalho, exceto em situações de crise aguda que exijam uma ação imediata.

## 6. Implementação de boas práticas

**6.1.** A revisão de boas práticas, que incluiu oito empresas de telecomunicações de diferentes dimensões e diferentes regiões da Europa, demonstrou que, mesmo trabalhando segundo princípios comuns, os detalhes de cada programa são únicos.

**6.2.** A criação de “bom trabalho”, em qualquer situação, reflete necessariamente a cultura, as expectativas e a situação económica da empresa, os trabalhadores e a sociedade em que operam. As empresas multinacionais chegaram frequentemente à conclusão de que quando implementam programas em diferentes zonas geográficas, especialmente os relacionados com questões sensíveis como a saúde mental, têm de efetuar ajustamentos significativos para refletir as questões locais.

**6.3.** Mesmo numa região relativamente homogênea como a Europa, as opiniões sobre a doença mental, o sistema de saúde e o grau de aceitação do envolvimento do empregador variam largamente. É por isso que a forma como cada programa é implementado é fundamental para o seu sucesso.

**6.4.** As orientações que se seguem refletem portanto o tipo de processo que as empresas e os seus trabalhadores consideraram, com maior frequência, serem eficazes.

**figura 4.** Colmatar o fosso entre evidência e prática.

Reproduzido de “Promoting mental health: concepts, emerging evidence & practice” – OMS (2005)



## 6.5. Envolvimento dos interessados



## 6.6. Elaboração do programa



### 6.6.1. Como podemos usar o modelo para impulsionar o progresso?

Criar uma matriz – linhas e colunas (Quadro 2: Exemplos de intervenções utilizadas por empresas europeias de telecomunicações)

Linhas – prevenção primária, intervenção secundária e reabilitação terciária

Colunas – educação e formação, avaliação e apoio prático

Procurar preencher cada campo da matriz com pelo menos uma intervenção



### 6.6.2. Quais são os passos essenciais para dotar o programa de recursos?

Designar um gestor de projeto com as competências adequadas

Envolver os principais interessados através do diálogo social/responsabilidade social corporativa

Identificar e obter as competências essenciais necessárias – interna ou externamente

Preparar um plano realista para o projeto

Começar com algo pequeno e ir crescendo – programas-piloto, intervenções individuais, etc.

Procurar orientação dos parceiros sociais nacionais e europeus (UNI Europa/ ETNO) conforme o caso



### 6.6.3. Por onde começamos a produzir materiais?

Elaborar uma política simples ou fazer um quadro

Rever materiais e serviços existentes, analisá-los e adaptá-los, se necessário

Identificar lacunas na matriz

Procurar formas, a nível externo, de colmatar as lacunas e adaptá-las, se necessário

Construir os seus próprios serviços a partir do zero apenas como último recurso



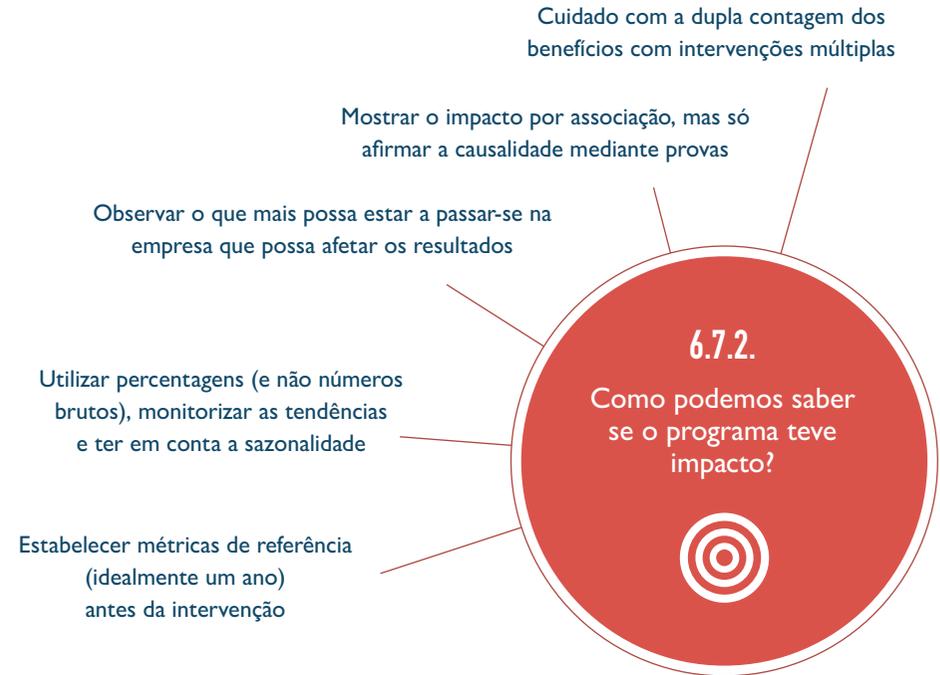
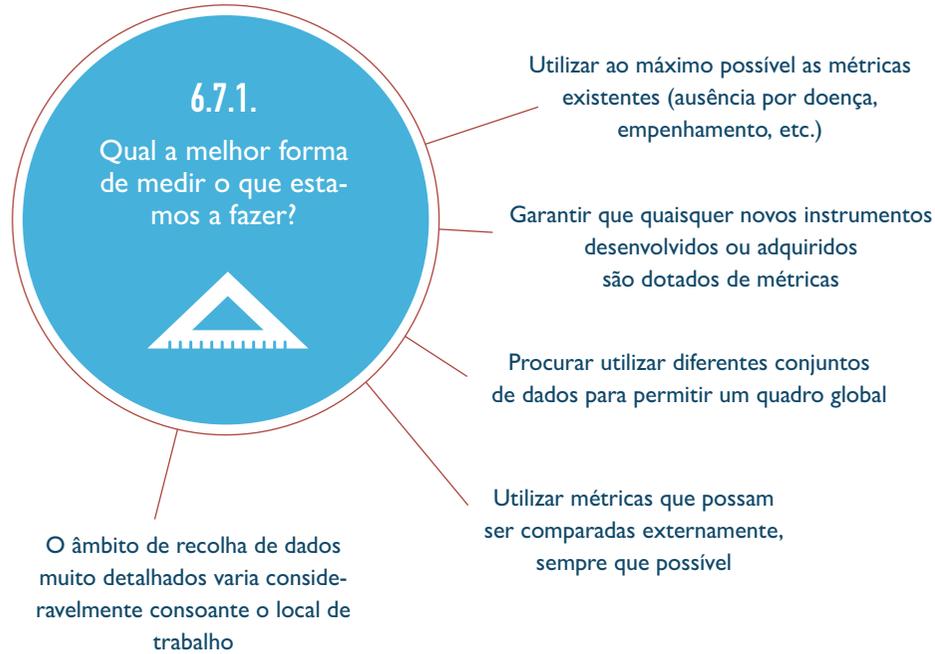
### 6.6.4. Quais os conselhos úteis para o lançamento da intervenção?

Não tentar desenvolver demasiadas atividades ao mesmo tempo

Ter presente que a comunicação é fundamental

Maximizar a utilização dos meios de entrega existentes

## 6.7. Definição da Métrica e Medição do Impacto



	Prevenção Primária	Intervenção Secundária	Reabilitação Terciária
<b>Educação e Formação</b>	Formação dos trabalhadores para consciencialização geral no que respeita às questões da saúde mental, ao estilo de vida saudável e ao modo de evitar o estigma	Formação dos gestores de pessoas para reconhecimento de sinais de angústia e divulgação de serviços de apoio	Orientação para quadros e trabalhadores sobre medidas que promovam um regresso eficaz ao trabalho
<b>Avaliação</b>	Avaliação do risco laboral e da mudança de forma a controlar perigos psicossociais	Auditorias de stresse para identificar pessoas e/ou unidades da empresa em risco	Acesso ao serviço de medicina no trabalho para avaliação de trabalhadores doentes e aconselhamento dos quadros
<b>Apoio Prático</b>	Adoção de trabalho flexível (horário e/ou local) para ajudar a conciliar trabalho e vida pessoal	Disponibilização de um programa de assistência aos trabalhadores de base confidencial	Prestação de serviços de apoio psicológico para trabalhadores com problemas de saúde mental

**Quadro 2.** Exemplos de intervenções utilizadas por empresas europeias de telecomunicações

## 6.8. Rever, atualizar e renovar



### 6.8.1. Como garantir que os programas permanecem eficazes?

Assegurar que os resultados da medição do impacto são utilizados para ajustar as intervenções

Comparar partes diferentes da organização para melhorar a implementação

Fazer comparações externas para controlar a eficácia do programa

Fazer auditorias periódicas para assegurar que as políticas estão a ser aplicadas



### 6.8.2. Que precisamos de fazer para o futuro?

Acompanhar a legislação, as orientações e os estudos publicados para novas formas de pensar e comportamentos

Estar atento a outros setores em busca de ideias que possam ser adaptadas

Acompanhar os desenvolvimentos empresariais e as inovações tecnológicas para identificar potenciais problemas



### 6.8.3. A importância dos projetos depende fundamentalmente dos resultados positivos que permitiram obter: como influenciar os resultados positivos?

Divulgação deste projeto pelas empresas do setor das TIC, o que implica o envolvimento de todos nesta tarefa

Divulgação dos resultados do projeto a todos os trabalhadores das empresas

Avaliação periódica dos resultados de cada empresa, sendo importante que seja realizada em conjunto com os parceiros sociais

Partilha mundial dos resultados obtidos, que deve ser feita periodicamente no Comité Europeu do Diálogo Social para o Setor das Telecomunicações

## 7. Conclusão

**7.1.** É cada vez maior a compreensão dos fatores que melhoram o bem-estar físico e mental no trabalho ou que podem significar um perigo para a saúde mental. O setor das TIC está bem posicionado para aplicar estes conhecimentos devido à sua dimensão e estrutura e ao acesso às novas tecnologias e à história do trabalho em colaboração através do diálogo social.

**7.2.** Todas as organizações terão de desenvolver as suas próprias soluções/estratégias que reflitam o ambiente empresarial e a cultura e o quadro social em que operam. Este documento estabelece princípios comuns que se aplicam a todas as pessoas que trabalham no setor e fornece orientações práticas, com base naquilo que um conjunto de empresas já está a fazer, que podem ser usadas de forma analítica para responder às necessidades locais. Espera-se que os gestores, os trabalhadores e os seus representantes do setor das TIC considerem este documento útil e que o mesmo tenha também uma aplicação seletiva para outros setores do emprego.

## Social Partners

---

### ETNO

A Associação Europeia dos Operadores de Redes de Telecomunicações (ETNO) é a voz dos operadores europeus de redes de telecomunicações desde 1992. Os seus 40 membros e observadores da Europa e fora da Europa são o esteio do progresso digital na Europa. São os principais impulsionadores da banda larga e estão empenhados no seu crescimento contínuo na Europa. Os membros da ETNO são operadores paneuropeus, que também têm novas posições de entrada fora dos seus mercados nacionais. A ETNO reúne os principais investidores em plataformas e serviços de comunicações eletrónicas inovadores e de alta qualidade, representando 70% do investimento total do setor. A ETNO contribui diretamente para a formação de um melhor ambiente regulamentar e comercial, que permita aos seus membros continuarem a criar plataformas e serviços inovadores e de alta qualidade, para benefício das empresas e dos consumidores europeus.



### UNI Europa

A UNI Europa é a federação sindical europeia de 7 milhões de trabalhadores dos serviços e fala pelos setores que constituem a espinha dorsal da vida económica e social da Europa. Com sede em Bruxelas, a UNI Europa representa 272 sindicatos nacionais de 50 países, nomeadamente: comércio, banca e seguros e bancos centrais, jogo, indústria gráfica e de embalagens, cabeleireiros e serviços de beleza, serviços das tecnologias da informação e comunicação, comunicação social, entretenimento e artes, serviços postais e logística, cuidados privados e segurança social, limpeza industrial e segurança privada, desporto profissional e lazer, profissionais/gestores e trabalhadores de agências de trabalho temporário. A UNI Europa é a maior região da UNI Global Union.



## Pessoas que contribuíram para o presente documento

---

### Grupo diretivo

#### ETNO

---

Isabelle Claeys	Bélgica
Bente Ingemann	Dinamarca
Dr. Mariana Guez	França
Jean-Luc Godard	França
Stefan Steeg/Inga Härtel	Alemanha
Grégory Gillet	Bélgica
Richard Caddis	RU
Luis Silva	Portugal
Catarina Vicente	Portugal
Paul Mrozowski	RU

#### Investigadores

---

Joanne Crawford	RU
Alice Davis	RU
Catherine Kilfedder	RU

#### Gestão do projeto

---

Birte Dedden	Bélgica
Isabelle Claeys	Bélgica

#### UNI Europa

---

Birte Dedden	Bélgica
Irina Terziyska	Bulgária
Torben Andresen Lindhardt	Dinamarca
Birgitte Kristiansen	Dinamarca
Karri Lybeck	Finlândia
Astrid Schmidt	Alemanha
Carol Scheffer	Irlanda
Manuel Goncalves	Portugal
Cristiana Matei	Roménia
Andy Kerr	UK

Este projeto de estudo recebeu financiamento da Comissão Europeia, DG do Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão (Dotação VS/2017/0366). A ETNO-UNI Europa é única responsável pela publicação, sendo a Comissão Europeia exonerada de qualquer responsabilidade relativa à utilização que possa ser feita da informação nela contida.

