

MESTRADO EM PSICOLOGIA

PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES, SOCIAL E DO TRABALHO

Qualidade de vida no trabalho: estudo exploratório sobre os desafios éticos do/a psicólogo/a que atua em contexto organizacional

Maria Francisca Ferreira da Silva Vieira
de Castro

M

2022



Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE OS DESAFIOS ÉTICOS DO/A
PSICÓLOGO/A QUE ATUA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Maria Francisca Ferreira da Silva Vieira de Castro

Novembro, 2022

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado de
Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da
Educação da Universidade do Porto, orientada pela
Professora Doutora Inês Nascimento (FPCEUP)

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceituais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O autor declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

Agradecimentos

“Eu? Eu sou eu por tu seres.

Sou! Sou tu e eu sou nós.

Serei, por ti, nunca mais só eu.”

Vicente Ferreira da Silva, 2010

São muitas as pessoas a quem devo este projeto. O caminho faz-se sempre a par e passo com alguém, e eu tive a sorte de nunca, em momento algum, caminhar sozinha. Tive sempre comigo, em todos os momentos, os Meus e não posso deixar de lhes agradecer por isso.

À professora Doutora Inês Nascimento agradeço a paciência, compreensão e ajuda ao longo destes muitos meses. Foram imensas as vezes em que enviei emails desesperados e recebi do seu lado uma palavra calma e de tranquilidade. Obrigada, por me ajudar a desconstruir as minhas próprias ideias e me orientar na melhor forma de as comunicar.

Aos participantes do estudo agradeço a coragem e a audácia de contarem um pouco das suas histórias. Foram muitos aqueles que contactei e poucos aqueles que abraçaram comigo este desafio. A esses agradeço a disponibilidade e a partilha.

Aos meus pais agradeço a forma leve e descontraída com que viveram comigo estes meses sem nunca, em momento algum, me pressionarem. Obrigada aos dois, por acreditarem sempre em mim, por incentivarem os meus projetos e me ensinarem a ser melhor, todos os dias – são o meu maior exemplo! Em especial a ti “Minha Mãe”, obrigada pela paciência e pelo detalhe. Devo-te muito este projeto, é quase tão teu como meu!

Às minhas amigas de todos os momentos: Carol, Darana, Inês e Sofia, obrigada por termos feito isto juntas. Não teria sido possível sem vocês. Se hoje estamos aqui as cinco, umas às outras o devemos. Foram muitas mensagens, muitas noitadas, muitos fins-de-semana. Mas conseguimos! Juntas, conseguimos! E é tão melhor viver isto com vocês!

À Antónia, à Leo e à Né, que várias vezes me foram questionando como estava a minha escrita e se precisava de ajuda. Obrigada por serem as amigas mais antigas e por me mostrarem

que não importa se vivemos na mesma cidade, em países diferentes ou com um oceano pelo meio, porque nos momentos mais aflitos seremos sempre os maiores apoios umas das outras!

À Isabel, à Teresinha, à Sofs e ao Fernando, que respeitaram e compreenderam todas as vezes que desmarquei planos em cima da hora. Obrigada pela compreensão, pela motivação e por celebrarem comigo a entrega deste projeto!

À Adelaide, que todos os dias dizia que tinha orgulho em mim e no meu crescimento. Obrigada por teres este papel tão importante na minha vida e seres o meu colo em tantos momentos!

Ao Gonçalo, por ter aparecido na minha vida quando eu menos imaginei e me ter mostrado que conseguimos tudo. Basta querermos! Obrigada pelo apoio, pela motivação, pela companhia nas noites, pelas muitas vezes que ficaste a ver-me escrever aos domingos à tarde e pelos girassóis que animaram a minha escrita! Isto também é teu! Obrigada por acreditares em mim, às vezes mais do que eu própria!

A todos, um obrigada do tamanho do mundo!

Resumo

A promoção de qualidade de vida no trabalho (QVT) é um tema cada vez mais discutido nas empresas. A necessidade por parte dos/as Psicólogos/as do Trabalho (PTs) de promover estratégias que visem incentivar a um ambiente de trabalho saudável, digno e propício de bem-estar físico e mental é cada vez maior. Desta forma é indiscutível que apesar de haver interesse e necessidade em abordar um tema que deveria estar no centro da atenção das organizações há, nos dias de hoje, uma preocupação algo singela com as questões a ele associadas.

Ainda assim, pela sensibilidade dessas mesmas questões e por nem sempre essa ser uma área prioritária na gestão das organizações, antecipa-se que os/as PTs tenham de lidar com diversos desafios éticos quando tentam promover estratégias que visem incentivar à qualidade de vida no trabalho. Para identificar alguns desses desafios, compreender como são manejados pelos/as profissionais e que apoios estes/as mobilizam quando se confrontam com os mesmos, realizou-se um estudo qualitativo, de cunho exploratório, com recurso à entrevista individual semiestruturada no qual participaram 10 PTs. Por forma a melhor contextualizar a experiência dos/as psicólogos/as participantes relativamente ao seu papel nas organizações, procurou-se ainda explorar a visão que estes/as têm de si enquanto psicólogos/as no seu contexto específico de atuação, bem como caracterizar as estratégias de promoção da qualidade de vida nas empresas a que estão ligados/as, quer as que já tenham sido implementadas quer as que os/as profissionais tenham planeadas mas que, por alguma razão, ainda não tenham conseguido pôr em prática.

De uma forma geral, os resultados permitem concluir que os/as participantes não se sentem valorizados/as nem reconhecidos/as na sua função de psicólogo/a do trabalho (PT). De um modo geral, os/as psicólogos/as entrevistados/as descrevem-se impotentes e frustrados face à dificuldade em obter validação superior para a execução de estratégias que permitiriam promover a QVT, como a análise dos riscos psicossociais, *focus groups* para chefias, planos de retenção de talentos, entre outras. Os resultados obtidos mostram, ainda, que os principais desafios éticos que os/as PTs enfrentam estão, sobretudo, diretamente relacionados com certas atitudes por parte das chefias, uma vez que assumem uma postura rígida e de pouca abertura a estratégias que visem promover QVT no local de trabalho. Emergem também do facto de os/as próprios/as colaboradores/as não se envolverem nas intervenções que são realizadas com vista

a um melhor ambiente de laboral. As principais fontes de apoio são as equipas diretas dos/as PTs, aqueles que trabalham diariamente com eles/as e que enfrentam, igualmente, desafios éticos relacionados com a tentativa de promover QVT, bem como outros/outras profissionais da área fora da empresa.

No seu conjunto, estes resultados sinalizam algumas debilidades importantes a nível das condições que os/as PTs encontram nas organizações para poderem desempenhar a sua função e intervir nas questões da qualidade de vida no trabalho valendo-se das competências técnico-científicas que efetivamente possuem e em linha com o que sabem ser as boas práticas a esse nível. Vêm-se, por conseguinte, limitados pelo contexto na sua autonomia profissional e na sua capacidade para corresponderem aos mais elevados padrões éticos, nomeadamente no que se refere ao cabal cumprimento dos princípios da responsabilidade e da beneficência.

Palavras-chave: psicólogos/as do trabalho, desafios éticos, qualidade de vida no trabalho

Abstrat

The promotion of the quality of life in the workplace is a topic that has been widely debated, for a while, amongst companies. The will of organizational psychologists (OPs) regarding the implementation of strategies that promote a healthy, worthy, and overall well-being enhancer workplace is getting bigger and bigger by the day, the main concern being the mental well-being. In such manner, that is indisputable that although, this should be the spotlight, until today, there is a singular concern with the issues related to this matter.

Even so, given the sensitivity of those issues and because that (mental well-being) isn't always a priority within the management of organizations, it's predictable that OP need to deal with several ethical challenges, in the pursuit of strategies that lead to perfecting the work-life balance. To identify some of those challenges, understand how they are dealt with by OPs and what kind of support systems they resort to in case of need, a qualitative study, of exploratory nature, was conducted, using semi-structured individual interviews, in which 10 OPs

participated. In order to better understand and give some context to the experience of the OPs that took part in this study, it was taken into account their perception of themselves in their field of action, basically their role in everyday work, as well as characterize the strategies that promote better quality of life in the workplace, comprehending those which are already in motion and those that are planned, but for some reason couldn't be implemented yet.

Overall, the results allowed to conclude that the participants don't feel valued, nor recognized as OP and, even further, there is a great deal of frustration involved caused by the inability to act on and intervene, because the strategies that promote the quality of life in the workplace, namely the analysis of the psychosocial risks, focus groups for the higher ranks of the companies and talent retention plans, are not approved. Besides that, the results observed show that the main ethical challenges that OPs face are directly linked with certain attitudes from the leadership boards, since they take an inflexible position and with little openness to apply strategies created to promote quality of work in the workplace and of the employers that refuse to take part in the interventions with the same goal. The main sources of support that OPs resort to are those who worked with them, on a daily basis, and are interested and open to get involved in the interventions orchestrated that try to promote quality of life in the workplace. Also, those professionals who work outside the company but have the same goals.

To sum up, these results, taken together, indicate some weaknesses worth analysing related to the conditions OPs face in their organizations so they can perform their duties and intervene in the matters concerning the quality of life in the workplace, using their technical skills and their knowledge regarding good practices at this level. Therefore, they see themselves circumscribed by their context in their autonomy and capacity to address the highest ethical standards, such as the full compliance to the principles of responsibility and beneficence.

Keywords: organizational psychologists, ethical challenges, quality of life in the workplace.

Resumé

La promotion de la qualité de vie au travail (QVT) est un sujet de plus en plus abordé dans les entreprises. Le besoin de la part des psychologues du travail (PT) de promouvoir des stratégies visant à favoriser un environnement de travail sain, digne et propice au bien-être physique et mental est croissant. Ainsi, il est incontestable que malgré l'intérêt et la nécessité d'aborder un sujet qui devrait être au centre de l'attention des organisations, il existe, de nos jours, un souci un peu singulier des enjeux qui y sont associés.

Néanmoins, en raison de la sensibilité de ces mêmes questions et parce que ce n'est pas toujours un domaine prioritaire dans la gestion des organisations, il est prévu que les PT devront faire face à plusieurs défis éthiques lorsqu'ils essaient de promouvoir des stratégies visant à encourager la qualité de la vie au travail. Pour identifier certains de ces enjeux, comprendre comment ils sont pris en charge par les professionnels et quel soutien ils mobilisent face à eux, une étude qualitative et exploratoire a été réalisée, à partir d'entretiens individuels semi-directifs auxquels ont participé 10 PT. Afin de mieux contextualiser l'expérience des psychologues participants quant à leur rôle dans les organisations, il a également été cherché à explorer la vision qu'ils ont d'eux-mêmes en tant que psychologues dans leur contexte d'action spécifique ainsi qu'à caractériser les stratégies de promotion de la qualité de vie dans les entreprises auxquelles elles sont liées, soit celles qui ont déjà été mises en œuvre, soit celles que les professionnels ont prévues mais qui, pour une raison quelconque, n'ont pas encore pu être mises en pratique.

En général, les résultats nous permettent de conclure que les participants ne se sentent pas valorisés ou reconnus dans leur rôle de physiothérapeute. De manière générale, les psychologues interrogés se décrivent comme impuissants et frustrés face à la difficulté d'obtenir une validation supérieure pour l'exécution des stratégies qui permettraient la promotion de la QVT, telles que l'analyse des risques psychosociaux, les groupes de discussion pour les gestionnaires, la rétention des talents plans, entre autres. Les résultats obtenus montrent également que les principaux défis éthiques auxquels font face les PT sont directement liés à certaines attitudes de la part des gestionnaires, puisqu'ils assument une posture rigide et peu d'ouverture aux stratégies visant à promouvoir la QVT en milieu de travail, et des employés eux-mêmes, car ils ne sont pas impliqués dans les interventions qui sont menées en vue d'un

meilleur environnement de travail et que les principales sources de soutien sont les équipes directes des PT, ceux qui travaillent quotidiennement avec eux et qui sont intéressés par le même sujets et sujets et, par conséquent, font également face à des défis éthiques liés à la tentative de promouvoir la QVT et d'autres professionnels dans le domaine à l'extérieur de l'entreprise.

Dans l'ensemble, ces résultats indiquent des faiblesses importantes en termes de conditions trouvés par les PT dans les organisations pour pouvoir jouer leur rôle et intervenir sur les questions de qualité de vie au travail, en utilisant les compétences technico-scientifiques dont ils disposent réellement et en conformément à ce qu'ils savent être de bonnes pratiques à ce niveau. Ils sont donc limités par le contexte dans leur autonomie professionnelle et dans leur capacité à répondre aux normes éthiques les plus élevées, notamment en ce qui concerne le plein respect des principes de responsabilité et de bienfaisance.

Mots clés: psychologues du travail, enjeux éthiques, qualité de vie au travail

Lista de Abreviaturas

QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
PT	Psicólogo/a do Trabalho
PTs	Psicólogos/as do Trabalho
RP	Riscos Psicossociais
CDPP	Código Deontológico dos Psicólogos Portugueses
SO	Saúde Ocupacional
DGS	Direção-Geral da Saúde

Índice

Introdução	14
Capítulo I – Enquadramento Teórico	16
1. Ética: Ética Profissional.....	16
2. A Psicologia do Trabalho e o Contributo dos/as PTs	17
3. Qualidade de Vida no Trabalho	19
4. Promoção da Saúde Ocupacional	20
5. Sobre os Riscos Psicossociais	21
6. Desafios Éticos e Estratégias de decisão	22
Capítulo II – Metodologia	27
1. Objetivos do estudo e Questões de investigação	27
2. Natureza do estudo.....	28
3. Participantes.....	29
4. Técnica e instrumentos de recolha de dados.....	30
5. Procedimento de recolha de dados.....	31
6. Procedimentos de análise de dados.....	32
7. Considerações Éticas	33
Capítulo III – Resultados e Discussão.....	34
1. O papel (frágil) dos/as PTs	34
2. O processo de atuação de um/a PT perante riscos psicossociais	37
3. As estratégias dos/as PTs no quadro da intervenção para a QVT	39
4. Atuação face aos desafios éticos: formas e fontes de apoio	42
5. Desafios éticos dos PTs – as chefias e os colaboradores/as	44
Capítulo IV – Conclusões e considerações finais.....	50

Considerações finais	52
Referências Bibliográficas.....	54
1. ANEXOS.....	59
1.1 Anexo 1 – Questionário Sociodemográfico.....	59
1.2 Anexo 2 – Consentimento informado	61
1.3 Anexo 3 – Guião de Entrevista	63
1.4 Anexo 4 - Análise Casuística.....	65
Participante 1 - P1	65
Participante 2 - P2	68
Participante 3 – P3	70
Participante 4 – P4	73
Participante 5 – P5.....	74
Participante 6 – P6	76
Participante 7 – P7.....	78
Participante 8 – P8.....	80
Participante 9 – P9	83
Participante 10 – P10.....	84

Introdução

É inquestionável a importância das boas condições de trabalho para a produtividade e qualidade de vida dos/as colaboradores/as (Kinz, J. F.; Knotzer, H. ; Traweger, C.; Lederer, W.; Heidegger, T.; Benzer, A., 2004). Os dados mundiais relativos ao ano de 2019, da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019), revelaram que são, ainda muitas, as vulnerabilidades sentidas pelos indivíduos devidas às condições laborais, o que influencia diretamente a sua qualidade de vida. Durante décadas, a atenção dos/as supervisores/as recaiu, prioritariamente, na quantidade e qualidade do serviço prestado, tendo sido descurados e esquecidos muitos outros aspetos importantes como, por exemplo, a qualidade de vida no trabalho (Freire M. G., 2013).

Assim, não há dúvida de que se torna indispensável que as empresas, juntamente com os/as Psicólogos/as do Trabalho e com os/as colaboradores/as, identifiquem e avaliem os possíveis riscos psicossociais (RP) existentes no contexto laboral e, perante isso, criem e adotem medidas de prevenção e/ou intervenção (Chagas, 2015). Felizmente, com a alteração das mentalidades, a Psicologia passou a desempenhar um papel crucial na forma de abordar estas temáticas e, hoje em dia, a importância do/a PT nas empresas e organizações, é inegável (Kinz, J. F.; Knotzer, H. ; Traweger, C.; Lederer, W.; Heidegger, T.; Benzer, A., 2004).

A prática da intervenção psicológica, por si só, já é bastante exigente e pode confrontar o/a profissional com situações eticamente desafiantes, associadas à responsabilidade e necessidade de atuar face às mesmas (Guest & Woodrow, 2012). Em contexto organizacional isto verifica-se de forma ainda mais acentuada, uma vez que o local de trabalho é imprevisível e diversificado, composto por muitas e diferentes pessoas e, deste modo, a tomada de decisão do/a PT face aos desafios éticos da sua atividade profissional pode afetar não apenas a estrutura da organização, como os/as próprios/as colaboradores/as (Wooten, 2001).

Por serem ainda muitas as fragilidades das organizações associadas à QVT e, por sua vez, à saúde-mental e bem-estar dos/as colaboradores/as, esta investigação, focar-se-á, essencialmente, em questões de carácter psicológico. Deste modo, e de forma a perceber quais os desafios éticos que um/a PT enfrenta quando tenta implementar boas práticas de promoção

da qualidade de vida em contexto laboral, irão ser abordados os RP relacionados com o trabalho que podem originar problemas ao nível da condição psíquica do/a colaborador/a e manifestar-se, por exemplo, através de stress e/ou *burnout*. Como é óbvio, embora não sejam abordados neste estudo, é importante realçar que os riscos físicos associados à atividade produtiva também existem e podem ter grandes e graves consequências para os/as colaboradores/as (National Research Council & Institute of Medicine, 2001).

Segundo a Ordem dos Psicólogos Portugueses (2015) é da responsabilidade do/a PT, elaborar, implementar e avaliar programas de Saúde no Trabalho e promover a saúde psicológica e o bem-estar em contexto laboral. Com base nisto, foi criado em 2021, em Portugal, o *Programa Nacional de Saúde Ocupacional* que visa a promoção da saúde no local de trabalho, tendo como objetivos melhorar a organização e o ambiente de trabalho, promover a participação ativa, e encorajar o desenvolvimento pessoal e profissional (Direção-Geral de Saúde, 2021).

O presente estudo encontra-se dividido em quatro capítulos: o capítulo I refere-se ao enquadramento teórico relativo ao tema em análise, procurando-se definir e contextualizar o tema da qualidade de vida no trabalho, focando essencialmente nos desafios éticos que se presume que os/as PTs enfrentem quando tentam promover estratégias nesse sentido. Além disso, o capítulo I tem também como objetivo clarificar o conceito de ética profissional, bem como descrever qual o papel da psicologia e do/a PT nas organizações, desde o seu referencial teórico até a questões práticas, nomeadamente ao nível da intervenção nos riscos psicossociais e a promoção de estratégias que visem a promoção da QVT e da saúde ocupacional (SO). O capítulo II engloba a metodologia utilizada para a realização do estudo, encontrando-se nele a descrição dos participantes, instrumentos utilizados, procedimento de recolha e tratamento de dados e ainda os cuidados éticos presentes ao longo da investigação. O capítulo III diz respeito aos resultados encontrados através da análise casuística exaustiva dos dados recolhidos. Por fim, no capítulo IV, discutem-se conclusões e considerações finais e são abordadas as limitações, potencialidades do estudo e sugestões para futuras investigações.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

1. Ética: Ética Profissional

A ética está presente em tudo aquilo que o indivíduo faz e as constantes interrogações dessa natureza que coloca a si próprio são a prova disso (Amendoeira, 2012). A ética não determina o que o indivíduo deve fazer, porém guia-o no sentido da melhor forma de agir. Deste modo, é possível resumir este conceito como sendo uma fundamentação do agir, orientada pelos princípios e valores de cada um (Amendoeira, 2012). Rego, Moreira e Sarrico (2013) afirmam que a ética tem sempre, como foco, o ser humano, o que lhe dá a responsabilidade de ser membro ativo na constante melhoria da sociedade em que se insere. No que diz respeito à prática profissional, a ética está presente em todas as decisões que o indivíduo precisa de tomar no plano da sua relação com o trabalho, representando, assim, uma reflexão permanente sobre o que significa o bem intrínseco e ético da sua profissão (Amendoeira, 2012).

Moreira (1999) ao discutir a introdução ou não de um código de conduta nas organizações, defende que “a imposição de códigos de conduta só por si seria inútil pois não garante que as empresas sejam éticas, isso só se consegue se as pessoas que as integram forem íntegras, ou seja, possuidoras das virtudes morais”. Não obstante, é imperioso reconhecer a necessidade de um referencial que dê suporte ao esforço de autorregulação ética dos/as profissionais. No caso concreto do/a PT, Winstanley e Woodall (2000) descrevem estes/as profissionais como os/as “guardiões/guardiãs da ética” devido às responsabilidades laborais que assumem, nomeadamente a nível da sensibilização para a consciencialização ética nas organizações. Por outro lado, Wooten (2001) considera que o estatuto de um/a PT deveria servir de condição obrigatória para que estes/as fossem os/as primeiros/as a atuar de forma ética, servindo, assim, de figura de referência para os/as restantes trabalhadores/as das organizações. Foi no ano de 2011 que a Ordem dos Psicólogos Portugueses (2011) publicou o primeiro Código Deontológico dos Psicólogos Portugueses (CDPP), onde impunha a obrigação, por parte dos/as psicólogos/as, de seguirem os princípios estabelecidos, sendo possível através destes incentivar às “boas práticas” e sancionar as transgressões que possam surgir. Desta forma, o CDPP constitui-se, por um lado - referiu o ex-bastonário Telmo Batista (2011) -, um poderoso

instrumento que visa servir de guia de orientação para a prática, identificando os princípios éticos da atividade profissional em Psicologia, independentemente da área de aplicação e/ou contexto. E, por outro lado, assume a função de defender a qualidade da prática profissional da psicologia em Portugal. Com isto, espera-se que os/as psicólogos/as portugueses/as realizem a sua atividade profissional com base na defesa e implementação das normas de comportamento, princípios e valores explicitados no código.

2. A Psicologia do Trabalho e o Contributo dos/as PTs

Já se abordou um conjunto de contributos acerca da importância de uma postura ética no desempenho da atividade profissional e do CDPP como um dos instrumentos que os/as Psicólogos/as têm à sua disposição para os/as auxiliar nessa jornada. Contudo, importa ainda explorar o âmbito de atuação da Psicologia do Trabalho e a relevância que esta assume no funcionamento das empresas e organizações.

A Psicologia do Trabalho representa uma das vertentes da área da Psicologia e encarrega-se de estudar a relação entre o Homem e o trabalho. A principal função de um/a PT passa por zelar pelos/as colaboradores/as de uma organização, melhorando o desempenho, a satisfação e a produtividade laborais sem nunca comprometer ou menosprezar as necessidades da própria organização (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2015).

Assim, cabe ao/à PT encontrar um ponto de equilíbrio: ao mesmo tempo que tem em consideração as necessidades da organização e tenta que esta alcance os objetivos que previamente estabeleceu, também se preocupa em garantir que o/a colaborador/a tem à sua disposição, no contexto de trabalho, as ferramentas necessárias para uma prática de laboral saudável e digna (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2015). Segundo a OIT (s/data), para um trabalho ser considerado digno tem de privilegiar as mesmas oportunidades para homens e mulheres no que diz respeito à liberdade, equidade e dignidade (e.g., remuneração justa, segurança e higiene no trabalho, liberdade para expressar as suas opiniões, participação nas decisões que afetam as suas vidas, igualdade de oportunidades e de tratamento, *etc.*). Apostar em trabalhos dignos é fazer apostas seguras, já que isso se refletirá num crescimento económico

mais forte e inclusivo e em colaboradores/as mais saudáveis (Organização Internacional do Trabalho, s/data).

Para Ruth e Soares (2008) o/a PT tem como principal função manter os/as colaboradores/as nas organizações satisfeitos/as e a darem o seu máximo, com uma atitude positiva e confiante perante as possíveis situações que possam surgir, sejam elas positivas ou negativas. Assim, segundo estes autores (Ruth & Soares, 2008), o/a PT deve apresentar uma postura otimista face às possíveis mudanças que possam surgir em contexto organizacional, criando situações que estimulem e motivem os/as colaboradores/as.

Segundo Stefano, Iatskiu e Lopes (2004) a abordagem de um/a PT deve ser sempre interdisciplinar e feita a par com outros profissionais e com os/as próprios/as envolvidos/as, para que atuem de forma proativa na busca de medidas e estratégias que visem o alcance de melhorias, quer a nível organizacional, intervindo diretamente na estrutura da empresa, quer individual, promovendo mudanças nos próprios/as colaboradores/as. Deste modo, compreende-se a complexidade da intervenção de um/a PT pois a imprevisibilidade e as características pessoais de cada colaborador/a, aliada ao âmbito de atuação diversificado e alargado em que opera (organizações públicas e privadas; diferentes setores de atividade; diferentes contextos e culturas organizacionais; *etc.*) pode facilitar ou dificultar a intervenção do/a PT (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2015).

Relativamente à promoção da saúde-mental, do bem-estar e da QVT, sabe-se que há muitos e diferentes fatores que contribuem para que estas condições sejam satisfeitas ou, pelo contrário, menosprezadas. A natureza do trabalho, o clima organizacional e a pressão associada às funções laborais, são exemplos de fatores que contribuem para a elevada ocorrência de problemas de saúde (Darren, Julian, & Easton, 2007). Da mesma forma, as melhorias ao nível das organizações, suscitam, indiscutivelmente, um melhor desempenho dos/as colaboradores/as, bem como uma melhor QVT (Larissa & Chagas de Santana, 2015). Seguidamente, será dada especial atenção ao tema da QVT por forma a realçar a sua importância bem como os fatores que a influenciam.

3. Qualidade de Vida no Trabalho

É preciso ter consciência que um/a colaborador/a comum passa, no local de trabalho, mais de 8 horas por dia durante pelo menos 35 anos da sua vida. Ou seja, chega a passar mais tempo a trabalhar do que com a sua família ou amigos (Conté, 2003). Deste modo, torna-se imprescindível a criação de condições que promovam a saúde-mental e o bem-estar no contexto profissional. Tal como Andrade (2012) referiu, é importante não esquecer que, independentemente de as pessoas serem o motor para a atividade produtiva são, também, humanas, formadas de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, e possuidoras de necessidades.

De acordo com Werther e Davis (1983), para melhorar a QVT é preciso reunir esforços de forma a criar postos de trabalho mais satisfatórios, motivadores e produtivos, até porque, segundo notou Feigenbaum (1994), o comprometimento com a qualidade de serviço prestado ocorre de forma mais natural nos ambientes em que os/as colaboradores/as se sentem valorizados/as, reconhecidos/as e apoiados/as.

O papel dos/as PTs neste campo é crucial. Mesmo hoje em dia (Garcia da Silva, 2017), verifica-se que os/as colaboradores/as, muitas vezes, não falam espontaneamente sobre as condições em que exercem a sua atividade profissional, o que faz com que nem sempre seja possível reconhecer lacunas e trabalhá-las. Esta circunstância relaciona-se com o conceito de subnotificação, ou seja, os/as colaboradores/as e empregadores/as desconhecem os seus direitos e deveres no que diz respeito aos serviços de segurança, higiene e saúde no trabalho e, por isso, não atuam atempadamente (Presidência do Conselho de Ministros, 2004).

Não chega recrutar talentos para as organizações. Quando os/as colaboradores/as sentem que não são devidamente acompanhados/as, otimizados/as, incluídos/as e que o seu ambiente de trabalho não faz jus aquilo que acreditam merecer, inevitavelmente migram para outra organização ou permanecem insatisfeitos e isso, reflete-se forçosamente na sua produtividade e no seu bem-estar (Chiavenato I. , 1999) e, conseqüentemente, nos níveis de rotatividade com que as empresas têm de lidar. Assim, apostar em programas que promovam a SO pode melhorar a saúde-mental e o bem-estar dos/as colaboradores/as e contribuir para um aumento da QVT ao mesmo tempo que permite às organizações estabilizar a sua força de trabalho mantendo-a motivada e produtiva.

4. Promoção da Saúde Ocupacional

Segundo a Direção-Geral da Saúde (DGS) (2021) a SO representa uma poderosa área de intervenção que encara o local de trabalho como um espaço privilegiado para a prevenção dos riscos profissionais, a proteção e promoção da saúde e o acesso dos/as colaboradores/as aos Serviços de Saúde e Segurança do trabalho.

Os/as PTs dão cada vez mais destaque e atenção à importância da promoção da SO, pois têm consciência das potencialidades da mesma, na medida em que esta pode ser vista como a chave para o incremento da QVT, saúde-mental e bem-estar dos/as colaboradores/as, das suas famílias e da sociedade. Foi a 28 de abril do ano passado que a DGS (2021) lançou a campanha *“Saúde Ocupacional: as vantagens para as empresas – trabalhadores mais saudáveis, empresas com mais sucesso!”*, na qual descreve os diferentes objetivos da SO, nomeadamente: promover níveis elevados de saúde e bem-estar físico, mental e social; prevenir os efeitos nefastos que possam surgir na saúde dos/as colaboradores/as; proteger os/as colaboradores/as de possíveis riscos; e proporcionar um ambiente de trabalho saudável.

Apostar em estratégias que promovam boas práticas de trabalho traz benefícios não só para os/colaboradores/as como para os/as empregadores que, ao fazê-lo, alcançam ganhos empresariais notórios. Não se pode negar que as empresas que apostam em boas condições de trabalho vão criar nos/as seus/suas colaboradores/as uma maior satisfação e motivação e, por conseguinte, alcançar maiores níveis de produtividade. A par disto, os/as empregadores/as são obrigados a cumprir o *“Regime Jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no trabalho”* (Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, na sua atual redação) (Assembleia da República, 2009) da mesma forma que têm de garantir o funcionamento do serviço de SO. Na Lei de Bases de Saúde (Lei n.º 95/2019, de 4 de setembro), a SO foi considerada um direito de todos/as os/as colaboradores/as e visa a prevenção dos riscos profissionais e a proteção e promoção da saúde dos/as colaboradores/as em contexto de trabalho (Assembleia da República, Lei n.º 95/2019, 2019).

Deste modo, e de forma a intervir com o objetivo de promover práticas de trabalho boas e saudáveis, o/a PT, deve preocupar-se em compreender qual o ponto em que se encontra a organização em matéria de QVT e SO e que estratégias pode implementar para atuar face às possíveis fragilidades que venham a ser identificadas. Antes de todo e qualquer processo de

intervenção é obrigatório fazer-se uma análise profunda da situação e/ou contexto que irá determinar um diagnóstico, e este servirá de base para a metodologia a implementar posteriormente (Facas E. , 2013). Assim, no âmbito do contexto de trabalho, num primeiro momento, o/a PT deve realizar uma análise à organização e com base no diagnóstico psicossocial determinado deve agir em função dos RP identificados (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2015).

5. Sobre os Riscos Psicossociais

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (1984), os RP resultam da interação entre o trabalho (e.g., condições de trabalho, cultura organizacional, *etc.*) e o/a colaborador/a (características individuais, necessidades pessoais, satisfação individual, *etc.*). Os RP podem estar relacionados com o contexto do trabalho (e.g., cultura e função organizacional, funções ou papéis a desempenhar na organização, desenvolvimento de carreira, noção de controlo e falta de decisão, relacionamento interpessoal no trabalho e interface trabalho-família) ou com o conteúdo do trabalho (e.g., tipo de equipamentos de trabalho, planeamento das tarefas, carga e ritmo de trabalho e esquema de trabalho) (Camelo & Angerami, 2008).

As fragilidades associadas aos RP fazem com que os/as colaboradores/as percam a vontade de trabalhar, tenham problemas relacionais, e se sintam desmotivados/as, pouco apoiados/as e pouco reconhecidos/as (Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho, s/data). Se é verdade que os RP com interferência direta na saúde física dos/as colaboradores/as são cada vez mais vigiados e monitorizados, os que afetam diretamente a sanidade mental ainda não são alvo de atenção e cuidado suficientes manifestando-se muito através de problemas psicológicos e perturbações psíquicas, nomeadamente stresse ocupacional e *burnout* (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2014).

Segundo um estudo desenvolvido pela *Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho*, no ano de 2019, entre 31 países europeus, Portugal foi considerado o sétimo país europeu com maior percentagem (59%) de stresse no trabalho (stresse ocupacional). Algumas das muitas razões apresentadas para este problema prendem-se com questões como: falta de oportunidades para gerir a sua forma de trabalhar; falta de clareza nas funções e

responsabilidades; intimidação ou assédio; falta de apoio por parte dos colegas e chefias; insegurança no trabalho; excesso de horas/volume de trabalho diário, *etc.* (Sharma, 2015). Inevitavelmente isto tem consequências prejudiciais ao nível da QVT do/a colaborador/a e que se podem manifestar no seu/sua bem-estar, nas relações sociais, na vida profissional, na perda de produtividade, na diminuição do compromisso e dedicação ao trabalho (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2014).

O stress ocupacional é experienciado quando as exigências do trabalho excedem a capacidade de o/a colaborador/a controlar e gerir (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2017). Assim, quando o stress condiciona a vida do/a colaborador/a diz-se que há patologia envolvida, pois o desequilíbrio interior que o/a colaborador/a vive é de tal forma intenso que o/a impossibilita de realizar as suas tarefas, cumprir as metas estabelecidas, ser produtivo/a e um/a bom/boa profissional.

A par com o stress, existe também a síndrome de *burnout*, que se inscreve na vasta problemática do sofrimento e do mal-estar associado ao trabalho. Pode dizer-se que há uma relação direta entre ambos, na medida em que o *burnout* representa um tipo específico de stress ocupacional que se revela ao nível da exaustão emocional e da diminuição do envolvimento no trabalho (Dejours, 1998). A síndrome de *burnout* é a resposta do ser humano ao stress crónico no trabalho, e evidencia-se pela incapacidade de lidar com a tensão laboral, cansaço extremo, perda de produtividade e exaustão emocional (Maslach, Leiter, & Shaufeli, 2001).

Face esta realidade é necessário que os/as PTs intervenham e adotem medidas de prevenção destes riscos.

6. Desafios Éticos e Estratégias de decisão

A intervenção organizacional do/a PT pressupõe a capacidade de dar resposta às necessidades das organizações e dos seus elementos, reduzindo os fatores de risco e aumentando os fatores de proteção. A intervenção no contexto laboral, visa essencialmente o desenvolvimento tanto da estrutura organizacional como dos/as colaboradores/as, seja através de estratégias ou medidas que promovam as boas práticas laborais ou que eliminem aquelas consideradas prejudiciais (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2015).

O foco das intervenções no contexto laboral centra-se sobre as causas e as áreas que necessitam de mudanças e pode ocorrer num dos seguintes níveis de intervenção: individual (e.g., desenvolver estratégias que eliminem as fontes de stresse ou neutralizem as consequências do mesmo, “desligar” do trabalho fora do horário laboral, definir objetivos reais e atingíveis, *etc.*), coletivo (e.g., fomentar as relações interpessoais, fortalecer os vínculos sociais entre o grupo de trabalho, *etc.*), organizacional (e.g., desenvolver programas de prevenção de RP, potenciar a comunicação, *etc.*), e de reabilitação e redução das anomalias (e.g., aconselhamento psicológico, avaliação de desempenho, *feedback* contínuo, planos de desenvolvimento individuais, *etc.*) (Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho, s/data).

Existem fatores que podem explicar algumas das posições adotadas pelos/as PTs face à intervenção nas organizações, nomeadamente a complexidade do desafio em questão, as pessoas envolvidas, a cultura e as práticas organizacionais, o tipo de liderança das chefias, *etc.* (Braga, Kubo, & Oliva, 2016). Para além disso, as questões mais individuais de cada um, como os valores, as crenças, os princípios, o compromisso perante a sua função e a responsabilidade assumida perante a organização são também fatores que justificam algumas das suas ações (Braga, Kubo, & Oliva, 2016).

Subjacente à ideia de que a intervenção de um/a PT tem de ser sempre orientada segundo os princípios do CDPP, podem surgir desafios éticos. Os desafios éticos ocorrem quando, perante uma determinada situação, não é evidente qual a postura mais correta a adotar, ou quando todas as possíveis direções éticas resultam em consequências indesejadas para outras pessoas (Brígido, 2011). A verdadeira questão por detrás dos desafios éticos prende-se com a capacidade de tomada de decisão e com a capacidade para recorrer a determinadas estratégias de atuação que agilizem as melhores opções ou soluções.

No seguimento disto, em 2006, Lowry criou o “*Modelo de Possíveis Atitudes no Processo de Decisão Ético*” no qual propõe uma tipologia de possíveis comportamentos dos profissionais da Psicologia do Trabalho perante eventos antiéticos (Lowry, 2006). Assim, e segundo o autor, o/a psicólogo/a pode assumir uma de duas posições: a inação ou a ação.

Quando o/a profissional adota uma postura de inação (comportamento de espetador), há subjacente a ideia de que nada se vai alterar e, por isso, a postura do/a PT é pautada pelo silêncio e neutralidade. Pode, em contrapartida, preferir adotar uma posição de tolerância declarada, em que não age diretamente, mas faz questão de mostrar as suas opiniões através de comentários

irónicos. E, ainda adotar uma postura de auto preservação, em que prefere nada fazer ou dizer para se defender, a si e à sua carreira. Esta última, pode também ser explicada pelo grau de identificação com a organização ou pelo receio que a sua ação ponha em causa a sua lealdade e, por consequência, a sua permanência na organização.

Numa outra vertente, se o/a profissional optar pela ação, pode assumir uma de três posturas: eticamente reativa, assertividade ética ou coragem ética. A postura eticamente reativa é descrita apenas pela reação face aos acontecimentos em que nada faz para os alterar ou corrigir. A assertividade ética caracteriza-se pela reação e ação perante as situações, onde implementa e cria procedimentos solucionáveis. E a coragem ética apresenta-se como aquela que mais impacto tem a longo prazo porque implica uma participação ativa com os/as envolvidos/as com vista à melhoria, resolução e alteração de comportamentos.

Em todas as profissões existem e ocorrem situações eticamente desafiantes (Post, Blustein, & Dubler, 2007). A Psicologia do Trabalho não é uma exceção. Wiley (2000) refere que uma das áreas onde se evidenciam condutas menos éticas por parte dos/as PTs diz respeito à promoção da saúde e à segurança dos/as colaboradores/as. Por si só, a promoção da saúde mental, do bem-estar e da QVT no contexto laboral já é um grande desafio. Cada vez mais se ouve falar em colaboradores/as que atingem o seu limite psicológico devido às condições a que estão sujeitos/as (e.g. carga e o ritmo de trabalho, prazos limitados para cumprimento de tarefas, problemas relacionais, falta de apoio das chefias, clima organizacional hostil, etc.), o que inevitavelmente provoca instabilidades nas organizações, nomeadamente afastamentos, rotatividade alta, baixa produtividade, relações laborais conflituosas, mal-estar generalizado, encontre outros (Griza, s/data).

Mas, afinal, quais podem ser alguns dos desafios éticos que um/a PT pode enfrentar quando tenta promover ou implementar estratégias que visem desenvolver a QVT?

- **Desafio ético da manutenção da confidencialidade:** Segundo uma investigação

realizada pela *American Psychological Association* (APA) (2006) um dos desafios éticos mais evidenciados pelos/as psicólogos/as diz respeito à incapacidade para manter a confidencialidade dos processos, sendo esta, na maioria das vezes, a condição principal para uma boa intervenção psicológica (Keres, 2013). O/a PT, pode vivenciar este desafio quando é

pressionado/a ou obrigado/a a revelar informações fornecidas pelos/as colaboradores/as (Braga, Kubo, & Oliva, 2016).

- **Desafio ético da neutralidade e objetividade na intervenção:** reflete-se na incapacidade para adotar uma postura neutra e/ou imparcial em determinadas situações (Keres, 2013). Tal como refere Miguel Ricou (2004) na intervenção psicológica o objetivo não é o/a psicólogo/a dar a sua opinião sobre os temas que estão a ser conversados, mas sim agir segundo uma perspetiva profissional, guiada pelos princípios éticos e com vista ao melhor interesse dos/das clientes. O/a PT, pode ver a sua neutralidade e objetividade postas em causa quando se depara com situações nas quais existe um conflito de valores, necessidades e objetivos dos diversos *stakeholders* da organização e os do/a próprio/a PT (Ricou M. , 2014).

- **Desafio ético da incapacidade para decidir:** associado a este tipo de desafio pode acontecer uma de duas situações, face à tentativa de promover a QVT: ou o/a PT deixa de conseguir agir face à circunstância em que se encontra ou, por outro lado, adota uma postura de reação exagerada, na qual decide pelo/a colaborador/a. Neste caso, infringe os princípios essenciais da prática profissional ética: o respeito e a promoção da autonomia e autodeterminação dos/as envolvidos/as (Keres, 2013).

- **Desafio ético da incapacidade para manter o distanciamento necessário:** segundo a OPP (2011), não é permitido os/as psicólogos/as exercerem a sua função diretamente com alguém com quem mantêm ou mantiveram outro tipo de relação que não a profissional. Este desafio é ainda maior porque a relação entre PT e colaborador/a acaba por ser sempre mais constante e contínua e, por isso, é sempre mais difícil manter o distanciamento necessário em certas ocasiões e momentos.

- **Desafio ético associado às responsabilidades e sentimentos de culpa:** Não ocorrem desafios éticos se o/a psicólogo/a for imparcial no seu aconselhamento e tomada de decisão (Post, Blustein, & Dubler, 2007). Porém, estes autores assumem também que na prática não é bem assim, sendo bastante comum o/a PT sentir sentimentos de culpa e/ou responsabilidades perante certos eventos relativos à QVT que acontecem no mundo laboral com os/as colaboradores/as (Keres, 2013).

Quando colocado/a perante um desafio ético de algum/s destes tipos, o/a PT deve procurar arranjar estratégias que o/a ajudem a lidar com essa situação, salvaguardando os interesses dos/as colaboradores/as e garantindo a sustentabilidade das organizações.

Importa referir que não existe uma fórmula mágica para resolver os desafios éticos, uma vez que tal também depende das características e crenças pessoais do/a PT que o enfrenta, e que influenciam a sua tomada de decisão (Cottone & Claus, 2000).

Ainda assim, existem alguns modelos práticos de tomada de decisão ética (e.g. o modelo de Keith Spiegel & Koocher, o de Stadler, o de Forester Miller & Davis, o de Steinman, Richardson & McEnroe, *etc.*), que facultam possíveis etapas de execução comuns a todos, nomeadamente: identificar o desafio em causa, bem como, os princípios conflituosos; consultar as diretrizes legais e éticas e outros/as profissionais e colegas; pensar de forma construtiva nas diferentes formas de ação e nas consequências que daí advêm, estipulando alternativas de intervenção; e tomar a decisão final de agir (Keres, 2013).

Num estudo desenvolvido com profissionais da psicologia que experienciam situações profissionais eticamente desafiantes, questionou-se quais as estratégias que usavam para lidar com as mesmas (Keres, 2013). Foram identificadas as seguintes estratégias:

- **Discussão/partilha em equipa:** é expectável que a equipa sirva também para ajudar em situações mais difíceis. Nestes casos, a equipa, bem como outros/as profissionais da área, podem auxiliar através de conhecimentos complementares acerca das mesmas situações (Braga, Kubo, & Oliva, 2016). A ideia de ver o problema com “outros olhos” permite obter perspetivas diferentes e, possivelmente, encontrar soluções que anteriormente eram desconhecidas ou estavam camufladas.
- **Encaminhamento para colegas:** no mesmo seguimento de ver na equipa uma ajuda complementar, encaminhar para outros/as colegas situações que são para os/as profissionais eticamente desafiantes, significa ter noção das próprias limitações enquanto profissional e querer, acima de tudo, assegurar os interesses do/a colaborador/a (Cottone & Claus, 2000).
- **Recurso ao CDPP:** tal como anteriormente já se referiu, o CDPP permite que o profissional estipule limites à sua intervenção, da mesma forma que salvaguarda a sua integridade. O uso do CDPP como uma estratégia para lidar com os desafios éticos associados à promoção da QVT, permite ao/à PT distanciar-se de certa forma daquilo que são as suas interpretações pessoais e guiá-lo/a, com base em linhas orientadoras de ação, para um caminho mais sólido e definido (Aschcroft, Dawson, Draper, & McMillan, 2007).

- **Prática neutra e objetiva:** ser o mais neutro e objetivo possível possibilita um distanciamento da situação e uma prática isenta de influências, sejam elas de terceiros ou dos/as próprios/as profissionais que são, também, seres emocionais e relacionais e, que, por isso, criam opiniões e percepções das situações/pessoas o que os pode tornar mais vulneráveis.

- **Autorreflexão/autoavaliação da própria conduta profissional:** a consciencialização de que os/as PTs são seres que erram e que podem nem sempre ser os/as mais éticos/as nas suas decisões, faz com que a autorreflexão e a autoavaliação tenham uma grande importância, na medida em que permitem discernir e rever as ações praticadas e as finalidades subjacentes a cada uma (Keres, 2013).

Atendendo a todo o material bibliográfico que foi explorado faz sentido estudar mais a fundo a experiência profissional dos/as PTs partindo da realidade da sua prática em contexto. Tal justifica o interesse do estudo exploratório que aqui se apresenta e que tem o intuito de mapear os principais desafios éticos que emergem da sua atuação a nível da QVT e perceber o/s modo/s como tendem a encarar e a lidar como os mesmos.

Capítulo II – Metodologia

1. Objetivos do estudo e Questões de investigação

O presente estudo tem como objetivo geral identificar e descrever quais os desafios éticos que os/as PTs enfrentam quando tentam implementar boas práticas de promoção da QVT. Os objetivos específicos do estudo são, então, os seguintes:

- Explorar junto dos/as PTs participantes o seu papel no que se refere ao desenho e à implementação de boas práticas de promoção da QVT e de SO;

- Caracterizar, do ponto de vista ético, e com base na experiência dos/as participantes, o processo de atuação de um/a PT face às consequências psíquicas resultantes dos riscos psicossociais no trabalho;
- Identificar e descrever os fatores associados ao surgimento de situações eticamente desafiantes para os/as PTs participantes, no que respeita ao desenho e à implementação de boas práticas de promoção da QVT;
- Especificar e descrever quais as estratégias levadas a cabo pelos/as PT participantes para lidar com essas situações eticamente desafiantes;
- Identificar as fontes de apoio e outros recursos utilizados pelos/as PTs participantes para lidarem com as questões éticas que surgem no decorrer do seu trabalho com enfoque nas atividades ligadas à promoção da QVT e da SO.

2. Natureza do estudo

Esta investigação baseia-se numa perspetiva humanista-interpretativa, uma vez que se pretende compreender as experiências pessoais dos/as PTs participantes (Berg, 2001), neste caso específico, e tal como referido anteriormente, no que diz respeito às questões e desafios éticos que enfrentam quando tentam desenhar e implementar boas práticas de promoção de qualidade de vida no trabalho.

Tem por base uma abordagem qualitativa e naturalista que privilegia a descrição das questões e desafios éticos que os/as PT enfrentam na sua prática profissional nos seus contextos de trabalho específicos e com base em situações reais que experienciem ou que tenham experienciado. É altamente valorizada a componente subjetiva da experiência dos/as profissionais envolvidos/as (visão, atitudes, valores, postura adotada, etc) (Denzin & Lincoln, 2003). Tendo em consideração a particularidade do tema de estudo, espera-se que cada participante tenha ideias e opiniões muito próprias, pois apesar de exercerem a mesma atividade profissional, a forma como a experienciam pessoalmente no seu quotidiano laboral poderá ser muito diferente e muito individual (Holanda, 2006).

Trata-se de um estudo exploratório, pois procurará explorar, descrever, caracterizar e identificar os desafios éticos que os/as PT enfrentam quando se trata de desenhar e implementar

boas práticas de promoção da QVT. O objetivo não é obter conclusões gerais e representativas sobre as questões e desafios éticos que os/as PTs enfrentam quando tentam desenhar e implementar boas práticas de promoção da qualidade de vida no trabalho, mas sim conseguir informações específicas acerca desse fenómeno (Miles & Huberman, 1994). Logo, o presente estudo visa alargar e aprofundar os conhecimentos subjacentes ao fenómeno em causa (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006) em relação ao qual a literatura é ainda omissa ou muito parca.

3. Participantes

Participaram no estudo 10 dos 45 PTs contactados para efeitos de colaboração. As 10 participantes contactadas são do sexo feminino e tinham idades compreendidas entre os 25 e os 61 anos. Todas as participantes têm como formação académica o Mestrado em Psicologia na área da Psicologia do Trabalho, Social e das Organizações. A P1, P2, P3, P6, P7 e P8 têm entre 1 a 6 anos de experiência profissional na área e a P4, P5, P9 e P10 tem mais de 10 anos de experiência. É de referir, também, que nem todas as participantes atuam em contexto empresarial de grande dimensão. Assim, a P1, P2, P3, P5, P7, P8 e P9 exercem numa empresa considerada grande, as P4 e P10 atuam em contexto individual e de consultório e a P6 trabalha numa empresa pequena. Importa ainda referir que as participantes P1, P2, P6, P7 e P8 referiram que, de 1 a 5 (em que 1 representa “está muito pouco presente” e 5 representa “está muito presente”), a promoção da QVT e SO no quotidiano profissional corresponde a “3”. A P4, P5 e P10 apontaram “5”; a P3 um valor de “2”; e a P9 um valor de “4”.

Doze dos PTs diretamente contactados nunca chegaram a responder, outros doze desistiram, tendo deixado de responder aos vários contactos que lhes foram feitos, e onze não respeitavam os critérios de inclusão. Definiu-se *a priori* que os critérios para participar no estudo seriam: (i) os/as participantes serem, pelo menos, licenciados/as em Psicologia, (ii) exercerem a sua atividade laboral em contexto organizacional (psicólogos/as do trabalho), (iii) atuarem, funcionalmente, na área da promoção da qualidade de vida no trabalho e da saúde ocupacional

(saúde mental e bem-estar psíquico nas organizações) e (iv) possuírem, pelo menos, um ano de experiência profissional enquanto PTs.

Inicialmente, o previsto seria contactar diretamente PTs da rede de contactos da investigadora. Porém, rapidamente se constatou que essa via seria insuficiente para encontrar um grupo de participantes de dimensão satisfatório e, por isso, estendeu-se a procura dos/as PTs para a plataforma do LinkedIn, mais especificamente LinkedIn *recruiter* uma vez que permite não só uma busca mais intensa como uma procura por características específicas (e.g. empresa, anos de experiência, área de formação, etc.). Desta forma, o primeiro contacto foi realizado, maioritariamente, via mensagem privada na qual foi enviada uma breve descrição do projeto de investigação e uma explicação do pretendido com o contacto. Caso o/a PT evidenciasse vontade de saber mais, seria dada uma explicação pormenorizada do projeto e, posteriormente, seria enviado um convite formal para a sua participação. Aceite o convite e sendo claro que o/a mesmo teria interesse em participar, ser-lhe-ia enviado o questionário sociodemográfico (cf. Anexo 1) e o documento de consentimento informado (cf. Anexo 2) e seria agendada uma data para a entrevista. De uma forma geral, o agendamento foi sempre muito fácil e nunca houve um período maior do que cinco dias entre o contacto e a entrevista.

4. Técnica e instrumentos de recolha de dados

Tendo em consideração os objetivos deste estudo, recorreu-se à entrevista individual semiestruturada como técnica de recolha de dados, uma vez que, permite uma maior flexibilidade e informalidade (Goulart, 2018). Para além disso, este tipo de entrevista permite ao/à entrevistador/a conduzir a conversa para os pontos de maior interesse, no caso, para assuntos relacionados com a QVT e para as questões e desafios éticos que os/as PTs enfrentam no seu dia a dia quando tentam promover a QVT e a SO.

O objetivo deste tipo de entrevista num formato individual passa por obter o máximo de informações pessoais do/a participante. Adicionalmente, considera-se que se a mesma fosse feita num formato coletivo não teria o mesmo impacto, nem possibilitaria o mesmo nível de à-

vontade e predisposição para uma conversa e diálogo abertos da parte do/a entrevistado/a (Goulart, 2018).

O principal instrumento utilizado foi o guião de entrevista (cf. Anexo 3). No guião de entrevista havia um conjunto padrão de perguntas pré-determinadas para serem feitas a todos/as os/as participantes do estudo de forma a estarem todos/as expostos/as aos mesmos tópicos, permitindo, porém, a possibilidade de adaptação a cada situação de entrevista, se assim se mostrasse necessário (Amado, 2017).

O guião de entrevista usado para este estudo foi desenvolvido pela autora da dissertação juntamente com a sua orientadora e é composto por dois grandes conjuntos de questões. O primeiro conjunto tem como objetivo recolher informação sobre a qualidade de vida laboral com o fim de perceber como é que o/a participante interpreta o tema da qualidade de vida no trabalho e outros temas subjacentes, como saúde mental, bem-estar laboral e saúde ocupacional. Para além disso, pretende-se também recolher informação sobre a forma como atua sobre esses domínios na sua prática profissional quotidiana. O segundo conjunto de questões relaciona-se com as questões e desafios éticos que os/as PTs enfrentam quando tentam promover a QVT e a SO e tem como finalidade perceber quais as questões e desafios éticos que tendem a surgir associadas ao exercício da sua atividade em contexto organizacional no que toca às funções que desempenha a nível de QVT e SO.

Importa também referir que foi enviado, como referido previamente, um questionário sociodemográfico a todas as participantes que mostraram vontade em participar no estudo. Este questionário sociodemográfico era constituído por cinco questões que permitiam determinar se o/a participante satisfazia ou não os critérios de inclusão. Desta forma, no questionário é perguntado o nível de escolaridade, o curso frequentado no ensino superior, a área em que exerce, atualmente, a sua atividade laboral, os anos de experiência profissional na área e o grau no qual a promoção de QVT e SO estão efetivamente representados ou presentes nas funções exercidas em contexto organizacional.

5. Procedimento de recolha de dados

As entrevistas foram todas realizadas online, com a exceção de uma que decorreu presencialmente. Esta possibilidade foi colocada a todas as participantes e todas manifestaram

preferência pelo online, especialmente aquelas que não viviam na mesma cidade da investigadora.

A primeira entrevista realizou-se no dia 1 de abril de 2022 e a última no dia 29 de agosto de 2022. Independentemente do formato de entrevista assumido (online ou presencial), foram garantidas todas as condições para que a entrevista decorresse nas condições ideais – boa qualidade de som, imagem e internet e gravação de áudio autorizada. A duração média das entrevistas foi de 40 minutos, tendo sido a duração mínima de 39:28 minutos e a duração máxima de: 62:08 minutos.

6. Procedimentos de análise de dados

As entrevistas foram transcritas por forma a facilitar o trabalho de análise do seu conteúdo. Tendo em conta a pequena dimensão do grupo de participantes e por forma a maximizar a exploração substantiva das suas narrativas sem despersonalizar a análise nem perder informação de contexto significativa e imergir a fundo no conteúdo de cada uma, optou-se por realizar, primeiramente, uma análise casuística de cada uma das entrevistas realizadas (cf. Anexo 4) a que se seguiu um outro nível de análise guiada pelos objetivos específicos da investigação. Desta forma, os objetivos específicos deste estudo, expostos mais atrás, serviram de matriz a uma análise exaustiva da informação partilhada por cada entrevistada e que foi agregada nos seguintes temas gerais: (i) o papel (frágil) dos/as PTs; (ii) o processo de atuação de um/a PT perante riscos psicossociais; (iii) as estratégias dos/as PTs no quadro da intervenção para a QVT; (iv) a atuação face aos desafios éticos: formas e fontes de apoio; (v) e os desafios éticos dos PT – as chefias e os colaboradores/as.

Procedeu-se, ainda, a uma análise temática geral dos dados recolhidos centrada no apuramento e tipificação dos principais desafios éticos associados à tentativa de promoção de QVT e SO bem como outros temas que emergiram do conjunto global de entrevistas.

7. Considerações Éticas

Observaram-se todos os cuidados éticos apresentados aos participantes no documento de consentimento informado que lhes foi entregue aquando da confirmação de que estavam recetivos/as a participar na investigação. Neste documento, constam todas as informações necessárias à decisão voluntária de colaboração no mesmo, nomeadamente: o objetivo do estudo; os procedimentos e técnicas de recolha de dados; o tipo de participação/colaboração solicitados; os riscos e benefícios associados à participação; a confidencialidade e anonimato; e os fins e usos a que se destinam os dados recolhidos.

A par com o consentimento, os possíveis riscos foram também considerados de forma a que a investigadora pudesse agir em conformidade, caso se verificassem. Os riscos associados a este tipo de pesquisa, muitas vezes manifestam-se na forma de desconforto do/a participante por estar a ser gravado/a; constrangimentos ao responder a determinadas questões que exponham informações mais pessoais; medo de não saber responder ou medo de ser identificado e verificar-se uma quebra de confidencialidade; receio que ponham em causa a sua legitimidade profissional, possibilidade de se sentirem desalinhados ou inferiores por comparação a outros potenciais participantes, etc.. Tudo foi feito ao longo das entrevistas para que as participantes se sentissem confortáveis e o mais à vontade possível, tendo sido adotadas estratégias de comunicação que promovessem uma sensação de segurança e bem-estar durante todo o processo. Foi ainda garantida a destruição da gravação após a transcrição textual dos conteúdos gravados, o uso de códigos em vez de dados pessoais de identificação, a possibilidade de interrupção da entrevista em caso de desconforto, bem como o respeito pela vontade que pudessem manifestar em não se pronunciarem sobre algum tema considerado mais incómodo ou delicado. Foram também previamente esclarecidas de que as participantes podem ter pontos de vista e opiniões diferentes e que a sua competência e profissionalismo não iriam ser postos em causa em razão do que fossem as suas visões e posições. Sempre que a participante quisesse também poderia expor as suas dúvidas. Caso a participante quisesse desistir da investigação, podia fazê-lo a qualquer altura e sem qualquer consequência negativa para si. Se a participante quisesse interromper a entrevista, teria liberdade para o fazer e a mesma só seria retomada se se sentisse confortável para tal, com a certeza de que, seria garantido um ambiente calmo e tranquilo que garantisse a privacidade durante toda a entrevista. Se por outro lado, fosse notado

que a participante não se encontrava confortável com a entrevista, caberia ao entrevistador a responsabilidade de a interromper ou mesmo suspender.

Do ponto de vista da sua relevância científica, profissional e social, um aspecto fundamental da responsabilidade a assumir por quem faz investigação, considera-se que o estudo contribuirá para conhecer melhor a realidade (condutas e necessidades) dos/as profissionais que atuam nas organizações relativamente à área da QVT e SO de um modo que possa ser útil à oferta de formação, supervisão, *advocacy* e/ou outros tipos de apoio que possam potenciar a prática em contexto.

Capítulo III – Resultados e Discussão

1. O papel (frágil) dos/as PTs

Todas as participantes afirmaram que o foco do seu papel enquanto PT está nas pessoas: *“o meu papel é estar em cima daquilo que acredito ser uma melhor qualidade de vida para o trabalhador”* (P2); *“proporcionar a melhor experiência aos colaboradores durante toda a sua jornada, desde o momento em que nos contactam até ao momento em que terminam o seu vínculo laboral connosco”* (P6); *“em qualquer trabalho que façamos temos de ter sempre um duplo objetivo: ter a certeza que as organizações cuidam bem dos seus trabalhadores e dar ferramentas às organizações para isso. Devia ser essa a nossa essência”* (P9).

Algumas participantes especificaram que gostavam de exercer mais o core da sua profissão e atuarem mais enquanto psicólogas, mas que apesar de não ser possível vão praticando a Psicologia de forma *“informal”* (P5) *“infelizmente a psicologia nas organizações ainda não é um tema”*. Houve, inclusive, participantes que mostraram o seu descontentamento face à posição que assumem atualmente nas empresas: *“não estou a exercer psicologia propriamente dita nem estou na Ordem. Sou simplesmente uma generalista o que é um bocadinho inglório às vezes, mas pronto... há dias e dias...”* (P7); *“Existem pessoas na organização que me identificam claramente como psicóloga, mas se calhar para a maioria eu*

estou muito ligada a questões relacionadas com recrutamento e seleção e gestão de recursos humanos” (P3).

Porém, todas as participantes afirmaram que ter estudado Psicologia lhes deu bases humanistas e éticas que outros profissionais que atuam na área da gestão dos Recursos Humanos não têm: *“Ter estudado psicologia tornou-me numa pessoa muito mais focada na pessoa e no indivíduo. A minha ética é focada nos valores do respeito, da humildade e compreensão” (P8); “como psicóloga do trabalho e das organizações, tenho como principal objetivo promover o bem-estar dos colaboradores e um bom ambiente de trabalho, de forma a que consigam atingir o seu potencial máximo, os seus objetivos e as suas expectativas” (P1); “(...) ajuda-me a perceber que é um passinho de cada vez e que não podemos querer mudar o mundo todo de uma só vez” (P7).*

Quando questionadas sobre os valores éticos que sustentam a sua prática todas, sem exceção, referiram o respeito pelas pessoas e pela singularidade de cada um – *“temos de respeitar os sentimentos e os processos de cada um” (P4); “nós nunca sabemos o que é que as pessoas vivem fora do trabalho, não sabemos como são as dinâmicas familiares, não sabemos se sofrem com algum problema, devia ser a nossa principal função assegurar que, pelo menos, no trabalho, o respeito e valorização são assegurados” (P6).* Houve ainda duas participantes (P2 e P8) para quem o conceito de promoção de um trabalho digno representava um princípio ético da profissão – *“promover ao máximo um trabalho que seja digno e bom, não queremos promover um trabalho que seja mau. Trabalho com a verdade, tentamos ajustar-nos à realidade das pessoas com quem trabalhamos e ser os mais dignos e éticos possíveis” (P2) e “o trabalho digno é respeitar as pessoas, respeito pelas suas características próprias. É a honestidade de respeitar as regras, mas também de respeitar o outro e reconhecer que por vezes falhamos” (P9).*

O conceito de confiança foi também mencionado por P6 e por P4 referindo-se às suas preocupações éticas: *“se ele me diz que não está bem para trabalhar, eu tenho mais é de acreditar e nem espero que ele recupere esse tempo mais tarde... não é porque ficou 8h sem trabalhar que agora as vai dividir pela semana seguinte”; “Temos de acreditar nas pessoas (...)” (P4).* P1 destaca, em especial, o princípio da responsabilidade: *“sê o mais útil para cada pessoa que encontrares”.*

Houve também participantes que mencionaram não estarem muito conscientes de quais são os princípios éticos que presidem às suas práticas: *“É assim, para te ser sincera, eu deixo simplesmente fluir”* (P5); *“Ahhh, isto para dizer que se calhar não sei responder à tua pergunta, porque sinto que ainda estou a trabalhar nisso... Mas está muito relacionado com os meus valores pessoais”* (P7). Contudo, no decorrer da conversa conseguiram perfeitamente evidenciar aspetos e princípios capazes de sustentar a sua prática numa vertente ética – *“Temos acima de tudo de respeitar todos.”* (P5); *“eu tenho um forte sentido de justiça”* (P7).

Algo que os resultados evidenciam é que todas as participantes que trabalham em contexto de empresa grande (P1, P2, P3, P5, P7, P8 e P9) sentiam que o seu trabalho enquanto PT não era valorizado e muito menos apoiado. Em contrapartida, as duas participantes que exercem a sua atividade profissional em contexto individual e de consultório (P10 e P4), consideram que a sua prática é extremamente valiosa e sentem o reconhecimento daqueles com quem exercem uma relação laboral. Além disso, a P6, que trabalha numa empresa pequena, considera que a sua empresa se preocupa bastante com o bem-estar dos/as colaboradores/as e que há uma vontade grande de trabalhar a QVT.

Segundo um estudo realizado por Hamilton Pozo e Takeshy Tachizawa (2015), as empresas de pequena dimensão encontram mais dificuldades do que as empresas de grande dimensão em desenvolver estratégias que promovam QVT pois, muitas vezes, não tem recursos nem pessoas suficientes. Porém, comparativamente às grandes empresas, considera-se que as empresas de pequena dimensão são mais dinâmicas, flexíveis, ágeis e conseguem facilmente encontrar outras formas de promover QVT, muitas das quais não obrigam a dispensar recursos, por exemplo, conversas informais, reuniões de acompanhamento, uso de *feedback* contínuo (Pozo & Tachizawa, 2015). Este fator pode explicar o facto de a participante que exerce numa pequena empresa dizer que se sente altamente apoiada e auxiliada, mas em contrapartida, as participantes das grandes empresas sentirem que não há vontade nem predisposição para trabalhar esses temas.

Nos dias de hoje, ainda é muito comum que um/a PT a exercer numa área de RH, seja visto/a apenas como um/a generalista, que faz recrutamento e seleção, apoia nos processos de entrada de saída de colaboradores/as, tem impacto nas revisões salariais e pouco mais (Heloani & Capitão, 2003). Este sentimento está diretamente ligado com a vontade de mudança que se tem vindo a tentar fazer nas empresas, mas que ainda não aconteceu realmente. Atualmente, a

área de recursos humanos é ainda vista como operacional e não tanto como relacional. Esta consciencialização é admitida por todas as participantes, até mesmo por aquelas que consideram viver uma situação privilegiada no que respeita à promoção de QVT na empresa a que estão ligadas. Porém, todas, sem exceção, consideram que a sua área (Psicologia) e o seu papel ainda é muito pouco reconhecido.

2. O processo de atuação de um/a PT perante riscos psicossociais

Relativamente ao processo de atuação das participantes face à presença de um risco psicossocial, todas afirmaram que interviriam para ajudar um/a colaborador/a que estivesse a passar por algum processo difícil a esse nível.

Tal como referiu Facas (2013), antes de qualquer processo de intervenção é necessário fazer-se uma análise à situação e contexto de forma a perceber onde se verificam as principais lacunas e, a partir daí, compreender por onde se pode iniciar o processo de intervenção. Porém, de acordo com as participantes essa avaliação é ainda muito descurada nas empresas, sendo poucas aquelas que fazem uma análise interna dos riscos psicossociais. Como referia P9: *“se as pessoas tiverem dores de cabeça, dizemos para irem descansar, mas quando alguém nos diz que está emocionalmente esgotado nem sabemos como reagir”*. Esta perceção da falha de diagnóstico é perceptível para quase todas as participantes e, é também por isso que, quando questionadas sobre estratégias de intervenção para promover QVT, muitas referiram a importância de uma análise aos riscos psicossociais da empresa – *“em que se possa identificar os riscos e agir sobre eles numa perspetiva de corrigir ou evitar e ainda, identificar pessoas que precisem de um acompanhamento mais regular e personalizado”* (P3).

Para todas as participantes o respeito pelo/a colaborador/a em risco ou portador de problemas de saúde é uma condição essencial *“(...)temos de respeitar os timings das pessoas”* (P4). Além disso, a necessidade de perceber exatamente o que se passa e de que forma impacta a vida da pessoa, para agir em conformidade, é outro aspeto muito mencionado pelas participantes – *“perceber onde há o risco, perceber onde podemos implementar mudanças e perceber se estas mudanças ajudam positivamente ou não o colaborador”* (P2); *“Eu iria falar*

com a pessoa, perceber por que que ela estava a sentir aquilo e o que é que já tinha feito para melhorar, porque muitas vezes as pessoas sentem-se mal, mas nem são capazes de definir estratégias para melhorar e, ficam meias paralisadas.” (P6).

Neste seguimento, promover estratégias também foi algo que as participantes referiram várias vezes, incluindo a P5 que especificou quer estratégias individuais (*“desligar do trabalho, fazer exercício físico, combinar com amigos a partir das 18h, procurar refúgios noutras atividades”*), quer estratégias organizacionais (*“envolver-se nos meetings semanais e expor abertamente o que sente e pedir ajuda à empresa caso esteja a sentir que não aguenta a carga de trabalho que tem a si associada”*). As participantes ressaltaram que os/as próprios/as colaboradores/as não se conseguem aperceber das suas necessidades – *“uma das dificuldades é precisamente o próprio não ter a perceção do que está a passar, mas quem faz a gestão das pessoas consegue perceber logo, por exemplo, que o posto de trabalho não é adequado, que a gestão de tempo não é adequado, que o equilíbrio trabalho-família não existe” (P9); “Às vezes acontece eles falarem de um determinado tópico e eu aperceber-me, com o tempo, que aquele não era verdadeiramente o foco do problema” (P10); “as pessoas têm muito medo de lidar com os sentimentos. Têm medo de sentir as coisas” (P4).* Foi também por isto que algumas das participantes consideraram que manter um acompanhamento regular e próximo aos/às colaboradores/as é fundamental para conseguir ajudar nos processos individuais dos/as mesmos/as - *“Muitas vezes deixamo-nos consumir e não temos ferramentas. Os RH deveriam ser as pessoas mais atentas a isso e dar orientações “ok estás a passar por um período mais stressante, mas nos estamos cá para ti” (P8); “tentei sempre passar a mensagem de que estava disponível caso alguém necessitasse” (P1).*

Segundo um estudo realizado por Camelo e Angerami (2008), quando as intervenções organizacionais se focam nos/nas colaboradores/as, os resultados obtidos contribuem essencialmente para a prevenção dos riscos psicossociais, pois funcionam como ferramentas práticas para auxiliar os/as mesmos/as a lidarem com os desafios psíquicos resultantes do seu trabalho, como o stress e o *burnout*. Desta forma, para as autoras, o papel do/a PT passa predominantemente por saber responder às necessidades individuais que os/as colaboradores/as demonstram, orientando-os/as sobre quais os riscos a que estão sujeitos e oferecendo-lhe suporte emocional e psicológico para lidarem com esses riscos. Não basta identificar as causas dos riscos psicossociais; é necessário os/as PTs saberem e estarem preparados para lidar com eles, munindo

as suas pessoas de ferramentas para que o embate direto com essas situações seja mais facilmente gerido. Pode questionar-se que tipo de trabalho as participantes estarão ou poderão realizar no sentido de habilitar os/as colaboradores/as a conseguirem cooperar mais na intervenção que se possa fazer a nível da QVT e SO, desde logo através da adequada e atempada sinalização das suas necessidades ou fragilidades.

3. As estratégias dos/as PTs no quadro da intervenção para a QVT

De uma forma geral, as participantes encontram diferentes tipos de estratégias para, apesar das dificuldades enfrentadas, intervirem a nível da QVT.

A P1 referiu que a primeira estratégia que conseguiu implementar na sua empresa foi o “Jornal da Psicologia”, para o qual aproveitou o jornal da empresa, que já existia, para criar uma secção unicamente relacionada com temas de psicologia, saúde-mental e bem-estar numa ótica laboral: *“escrevia um artigo mensal nesse jornal sobre temas relacionados com a psicologia: depressão, ansiedade, estratégias para lidar com essas questões... E, também, temas mais relacionados com o trabalho como a procrastinação, gerir o tempo de trabalho, gestão de stresse, burnout, por exemplo”*). Referiu que, posteriormente, conseguiu criar o “X [nome do gabinete de psicologia]” que era um gabinete físico onde dava acompanhamento e ouvia os/as colaboradores/as que quisessem ir até lá: *“era no meu gabinete e onde as pessoas se podiam dirigir caso tivessem alguma questão, fosse relacionada com a sua vida pessoal ou trabalho, em que eu dava um primeiro acompanhamento. E, assim, as pessoas sabiam que tinham na empresa alguém a quem podiam recorrer sempre que precisassem”*.

A P3 também conseguiu implementar na organização algumas estratégias, como o X [nome do programa], onde durante um mês implementou *webinares* e atividades práticas de forma a sensibilizar para o tema da saúde mental no trabalho. Para além disso, esteve também envolvida na recriação dos questionários e entrevistas de saída que é aplicada aos/as colaboradores/as no fim da sua jornada profissional (*“perceber, quando a pessoa se vai embora o que é que a levou a sair, o que é não correu tão bem (...) se uma pessoa estiver motivada, se sentir incluída e valorizada, mesmo que apareçam oportunidades a pessoa vai recusando, não*

é? *A não ser que seja uma oportunidade de sonho*”. Já a P8, referiu que recentemente passou a fazer parte de um grupo consultivo para desenvolver políticas de flexibilidade para grupos sociais mais sensíveis nas empresas, e que antes não o havia feito porque não havia abertura da empresa para tal: *“Além disso, tem também um papel ativo em alguns projetos da empresa que visam desconstruir e alertar para algumas problemáticas, como a diversidade e inclusão e o recrutamento inclusivo.”*).

Por outro lado, a P6 mencionou estratégias que são implementadas na empresa há algum tempo e que considera extremamente úteis, como reuniões semanais com a sua chefia direta sem um tópico específico: *“É uma reunião muito livre, que pode ser relacionada com trabalho, coisas pessoais, simplesmente temos, uma vez por semana, aquele tempo para conversar. E é engraçado porque a primeira coisa que ela/e diz sempre é ‘Hi, I don’t have an agenda for today, whats to talk about?’”. É mesmo assim, simplesmente deixamos os assuntos fluir*”); reuniões com a responsável de RH da sua região geográfica – *“essas reuniões são para poder alinhar o meu trabalho e ele/a entender o que eu estou a fazer e falar das minhas frustrações, dizer-lhe o que esta a funcionar bem e mal. É uma conversa muito aberta...”* Para além destas reuniões, a P6 reúne, também, a cada três meses, com a sua chefia para definir objetivos não só de trabalho, mas também de desenvolvimento de *soft skills* – *“tive uma avaliação para definir goals e três meses depois tive uma reunião para perceber se esses goals foram atingidos e se queria mantê-los ou alterá-los e já tenho reunião para daqui a três meses voltar a avaliar”*. Ainda nesta lógica, a P5 referiu que a empresa a que está ligada também se preocupa em oferecer formação diversificada e aplicada à realidade do/a colaborador/a: *“dar formações na área em que o colaborador mostra vontade de forma a aumentar a sua motivação e envolvimento com a empresa”*, bem como proporcionar um acompanhamento informal aos/às colaboradores/as, de forma a privilegiar uma relação mais próxima entre hierarquias e subordinados/as.

Existem ainda casos de participantes que tentam promover estratégias e até têm ideias já definidas e pensadas para promover QVT, mas que não as colocam em prática. Na grande maioria das vezes devido à falta de abertura dos vários níveis superiores da hierarquia. Como exemplo temos a P8, que sugeriu um acolhimento e integração personalizado em que envolvesse as chefias (*“a lógica seria, por exemplo, as chefias acompanharem o primeiro dia do novo colaborador.”*) e ainda um momento de *feedback* mensal para que os/as colaboradores/as se sentissem mais próximos e apoiados (*“não há avaliações intermédias na minha empresa.*

*Acontece que, chegas a março e tens a tua avaliação e pronto... é assim que funciona”). Ainda a propósito do envolvimento das chefias, as P2 e P3 consideraram que faz sentido envolver as chefias no processo de recrutamento e seleção para criar proximidade aos colaboradores desde aí – “Às vezes é tão duro que seria interessante as chefias acompanharem e verem o trabalho que é” (P2); “isso iria proporcionar uma proximidade muito maior entre eles e na minha empresa é preciso isto, eliminar as barreiras formais.” (P3). A P3 referiu que sugeriu a criação de *focus groups* para as chefias, de forma a promover uma maior entreajuda e proximidade entre áreas de negócio (“partilhar dificuldades que estejam a sentir com as suas equipas, discutir problemas do dia a dia e encontrar, juntos, soluções para as divergências associadas a um trabalho diretamente relacionado com gestão de pessoas”).*

A par com isto, a P9 descreveu que tinha muitas ideias pensadas para as chefias, de forma a sensibilizar para temas como trabalho monótono e a rotação dos postos de trabalho, ferramentas para gerir melhor o trabalho e a família. Também a P1 considerou importante existirem formações que possam desconstruir tópicos da atualidade – “falar sobre trabalho em equipa, gestão de stresse, burnout... Seria tão interessante”.

Por último, a falta de análise dos riscos psicossociais foi referida por P3, P9 e P10 como um problema dada a necessidade de se discutirem temas e assuntos dessa natureza. Para P9, é uma falha enorme não haver planos de atuação nas empresas face aos riscos psicossociais, e referiu “se as pessoas tiverem dores de cabeça, dizemos para irem descansar, mas quando alguém nos diz que esta emocionalmente esgotado nem sabemos como reagir.” É precisamente por este motivo que a P3 considera fundamental trabalhar e abordar mais o tema nas empresas, até para estas serem mais eficientes nos seus planos de atuação: “em que se possa identificar os riscos e agir sobre eles numa perspetiva de corrigir ou evitar e ainda, identificar pessoas que precisem de um acompanhamento mais regular e personalizado”.

Segundo um professor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA-USP), “(...) existe uma grande distância entre o discurso e a prática. Filosoficamente todo o mundo acha importante a implementação de programas de QVT, mas na prática prevalece o imediatismo e os investimentos de médio e longo prazo são esquecidos. (...) QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo qualidade nas relações de trabalho e consequências na saúde das pessoas e da sua organização” (Albuquerque, 1992). Este é um

ponto que todas as participantes referem pois, para elas, trabalhar e promover a QVT nas empresas deveria ser condição obrigatória e, na maioria das vezes, isso não acontece. Cada vez mais se nota que os anúncios das oportunidades de empregos e as próprias redes sociais das empresas (LinkedIn) apelam ao bem-estar e à qualidade de vida laboral, mas na prática este tema esta ainda muito negligenciado. Para Anselmo Vasconcelos (2001), as empresas esforçam-se por atrair candidatos/as, apelando aos benefícios e as condições que oferecem, mas depois evidencia-se uma falta ou esquecimento, voluntário ou não, de outras dimensões que promovem QVT. É precisamente relativamente a isto que algumas participantes se queixam; referiram que nas suas empresas, benefícios como seguro de saúde, formação, férias, 14 meses de salários são promovidos, mas depois falta a devida atenção à parte mais emocional e de acompanhamento individual, o que acaba por configurar uma situação em que se está perante uma falsa política de benefícios.

4. Atuação face aos desafios éticos: formas e fontes de apoio

O diálogo com as próprias equipas, outros/as profissionais da área e a consulta do código deontológico surgem como as principais estratégias e apoios que as participantes usam quando estão a passar por algum tipo de questão ética associada ao trabalho.

Aquelas que vêm nas suas equipas uma fonte de apoio fazem-no porque sentem que os problemas de uns são os problemas de outros – *“Apoiamo-nos mutuamente, estamos disponíveis a ouvir, envolvemo-nos nos problemas umas das outras. Somos mesmo uma equipa”*. (P8); *“os meus problemas são os problemas delas. Somos uma equipa mesmo muito próxima, a nossa relação com a chefia por vezes não é a mais fácil e, por isso, apoiamo-nos muito para tentarmos lidar melhor com isso”* (P2); *“Temos uma reunião para falar de tudo menos de trabalho. Claro que nessas reuniões surgem quase 100% das vezes temas relacionados com o trabalho, mas também é bom porque nos permite discutir em pequeno grupo os nossos desafios (...). Pedimos ajuda, dividimos trabalho quando não conseguimos dar conta de tudo. É muito bom.”* (P6).

Curiosamente, duas das três participantes que referiram o recurso ao código deontológico face a situações eticamente desafiantes são as que têm mais anos de experiência (P9 e P10) e fazem-no porque consideram que é um “guia” (P9) à prática laboral – *“sinto que*

faltam exemplos diretamente associados às organizações, mas se pensarmos bem, as empresas são feitas de pessoas, por isso, é me sempre útil recorrer ao código quando estou mais assoberbada com alguma dúvida (P9). Foi também a P2 que referiu que o código é uma fonte de apoio e que deveria ser para todos os/as PTs a base ética da profissão: *“Nós temos um código deontológico e devemos usá-lo e servirmo-nos dele, acima de tudo é a nossa “Bíblia”*).

As restantes participantes consideraram que os/as colegas de profissão, sobretudo os que trabalham na mesma área, representam um grande apoio face as questões éticas que vão surgindo – *“falo com outros colegas porque acho que também é importante nós partilharmos as situações que estamos a viver para termos outros pontos de vista”* (P1); *“falo com colegas com mais experiência e isso ajuda-me a perceber que é um passinho de cada vez e que não podemos querer mudar o mundo todo de uma só vez”* (P7).

A P3 foi a única participante que referiu basear-se no autoconhecimento como estratégia para se compreender melhor a si mesma e aos outros – *“quando promovemos o autoconhecimento estamos a ajudar as pessoas a conhecerem-se melhor, a saberem a suas valências, competências, limitações, aquilo que precisam de trabalhar, a maneira como reagem a determinadas situações, a forma como comunicam, a maneira como gerem e lidam com emoções. Todas estas questões obrigam as pessoas a pensar em si, mas também no outro”*. De alguma forma, a opção desta participante está alinhada com o que defende Keres (2013) quando indica que conhecermo-nos melhor a nós próprios/as e aos nossos limites, permite um discernimento mais tranquilo e uma tomada de ação mais segura.

É interessante perceber como as participantes, independentemente de se sentirem apoiadas ou valorizadas pelas suas empresas e chefias, se apoiam na equipa de trabalho e nos/as colegas de profissão. As equipas, de uma forma geral, são o grande apoio das participantes em momentos mais controversos e difíceis. Segundo Lacombe (2008) uma equipa representa um grupo de pessoas que partilham um objetivo comum trabalhando e agindo para o alcançar. Numa equipa todos/as dependem de todos/as e, em momentos de crise, são os/as maiores apoios uns dos/as outros/as. Numa equipa prevalece a vontade do grupo e os problemas de uns/umas acabam por ser os problemas dos/as outros/as, apoiando-se e trabalhando para solucionar as experiências menos positivas que podem ocorrer.

A importância e o recurso ao CDPP não são unânimes para as participantes. Há quem considere que, para certas pessoas, o código deontológico representa um guia da conduta

profissional, mas para outras é demasiado abrangente e genérico e não contém soluções que remetam diretamente para as situações-problema ou dilemas que o quotidiano da profissão envolve (Amendola, 2014). Esta é a perceção das participantes: algumas consideram que o código é um recurso essencial e outras que está desadequado e não faz jus aos problemas dos/as PTs. Ainda não há bibliografia que comprove evidências relacionais entre a visão que se tem do CDPP e os anos de experiência profissional. Sabe-se apenas que o código de conduta da psicologia existe desde há muitos anos em Portugal e que já várias vezes sofreu alterações e modificações (OPP, 2011). Além disso, sabe-se que o próprio conceito de psicologia e a forma de praticar psicologia nas organizações tem sido cada vez mais diversificada e, por isso, o que antes se fazia, hoje em dia já não é feito da mesma forma (Chiavenato I. , 2002).

5. Desafios éticos dos PTs – as chefias e os colaboradores/as

Todos as participantes mencionaram passar, no seu dia a dia profissional, por desafios éticos distintos, porém muitos estão associados ao mesmo tipo de questões. De uma forma geral, o principal motivo pelo qual surgem desafios éticos está relacionado com as atitudes das chefias e até dos/as próprios/as colaboradores/as.

Para a P1, a comunicação com as chefias é o principal gerador de desafios éticos, pois sente sempre que as chefias não dão valor às propostas que visam trabalhar a QVT, apesar de a mesma ter a certeza de que seriam benéficas e que, inclusive, os/as colaboradores/as os iriam valorizar: *“nós queremos propor mudanças e sabemos que essas mudanças vão ser positivas, mas depois temos a empresa a colocar barreiras que não nos permitem avançar. Isto coloca-me num desafio ético de: mas afinal o que é que eu faço e como é que dou a volta?”*).

A P3 disse experienciar desafios éticos semelhantes, pois considera que grande parte das suas propostas são negadas, mesmo já tendo conseguido comprovar, com outras estratégias, que faz sentido investir na QVT: *“as vezes é difícil mostrar a importância de ser consistente na organização. Não podemos promover mil coisas e depois não promover saúde mental. E isto é muito difícil”*). Para a P8 o tempo de espera pelas autorizações das hierarquias representa também um desafio pois sente que existe uma grande falta de consideração pelo trabalho que faz e que as chefias descredibilizam as propostas ao não darem respostas em tempo útil, além

de que a falta de comunicação é um entrave porque, por vezes, torna extemporâneo o trabalho de quem tenta inovar com estratégias de QVT: *“às vezes estamos séculos à espera de uma resposta e quando a recebemos já não se aplica à nossa realidade. É frustrante porque acabamos por desperdiçar muitas iniciativas”*.

Também a este propósito, a P9 afirmou que o grande desafio ético passa por manter a esperança nas chefias e não desistir de promover estratégias: *“o meu grande desafio é ter uma postura ativa, sabes...? É não desistir de propor novas iniciativas. É acreditar que um dia as chefias nos vão dar mais liberdade e autonomia. É um processo”*.

Estes vários depoimentos apontam para um sentimento de impotência das PTs face à falta de respostas dos/as superiores o que parece remeter para o desafio ético da incapacidade para decidir profissionalmente (Keres, 2013), identificado na literatura. Percebe-se, precisamente, a incapacidade que existe para decidir sobre como atuar perante a existência de um contexto favorável ao conflito de interesses no quadro do qual o/a PT se parece ver obrigado/a a sacrificar o interesse do/a colaborador/a devido à falta de apoio das hierarquias e ao desinteresse que estas mostram perante as propostas de iniciativas de promoção de QVT.

A par disto pode também lembrar-se o modelo de Lowry (2006) sobre as possíveis atitudes dos/as PTs, perante eventos antiéticos. Lowry refere que o/a psicólogo/a pode optar pela ação ou pela inação. Nos exemplos referidos anteriormente, estamos perante uma postura de inação, em que as participantes optam pelo silêncio, pois tem a consciência de que nada se vai alterar e, por isso, preferem não fazer frente às suas chefias.

Numa perspetiva completamente oposta, temos o exemplo da P7 para quem o principal desafio da sua prática está, essencialmente, ligado a questões mais pessoais que ocorrem por ter uma relação de contacto direto com os/as colaboradores/as. Tal implica que, para si, seja extremamente desafiante observar situações que considera injustas para as pessoas e não ter legitimidade para fazer algo nesse sentido: *“custa muito presenciar situações que eu considero que não são justas e corretas e aqui entra muitas vezes aquele conflito de termos de manter os valores profissionais acima daquilo que nós consideramos ser melhor”*. Neste seguimento, referiu que por vezes gostava de se poder simplesmente afastar das pessoas para não se deixar envolver: *“Sinto que se me envolver demasiado em perceber o que é que a outra pessoa está a sentir e porque é que está a agir daquela maneira, isso se pode virar contra mim no futuro, porque me coloca numa posição mais frágil perante aquele colaborador”* (...) *“sou*

extremamente emotiva, então tenho de me forçar a desconstruir certas coisas e olhar para as situações de uma forma mais objetiva”. Parece estar aqui presente uma postura de auto preservação que, segundo Lowry (2006), acontece quando o/a psicólogo/a prefere nada fazer ou dizer para se proteger a si e à sua carreira. Neste caso específico, a P7 opta pela inação para se conseguir salvaguardar dos sentimentos de frustração e impotência que sente e, aparentemente, para proteger também a sua situação profissional.

A P2 partilhou também alguns destes sentimentos, pois, para ele/a, o desafio ético que representa a sua profissão prende-se com a incapacidade de separar os seus lados pessoal e profissional e que a leva a envolver-se demasiado nos problemas: *“às vezes, tenho de ir contra aquilo que acho que são os meus valores e isso é muito duro e faz-me sentir frustrada (pausa) ou melhor, não é frustrada, é impotente”*.

Tanto a P2 como a P7 expuseram situações que as levam a ter de abdicar dos seus valores em prol do conformismo da empresa. Essa situação remete para o desafio ético da neutralidade e objetividade na intervenção (Keres, 2013) que é posto em causa sempre que os/as PT se deparam com situações nas quais existem conflitos de valores, conflitos de objetivos e de necessidades (Ricou M. , 2014). Neste sentido, pode ainda falar-se do desafio ético da incapacidade para decidir, o que pode originar uma de duas reações: ou deixar completamente de querer/conseguir agir face a uma determinada situação ou, pelo contrário, agir de forma não responsável e ponderada (Keres, 2013).

Também relacionado com as empresas e chefias, a P5 referiu que o grande desafio ético com que lida está diretamente relacionado com o facto de a sua empresa valorizar mais o lado mais operacional e de lucro em detrimento da valorização das pessoas: *“porque ele liga mais ao negócio do que às pessoas e, nisto chocamos um bocadinho porque eu acho que as pessoas estão em primeiro lugar (...) nós não podemos agir como se estivéssemos a vender pessoas, nós estamos a lidar com pessoas, portanto, para mim, isto é muito importante*”. Este sentimento foi também partilhado pela P6. Esta PT desabafou que sente que não conhece a sua empresa e, por isso, torna-se mais difícil apoiar os/as seus/suas colaboradores/as em tudo: *“o grande desafio para mim é ter a consciência de que só conheço a empresa pela metade, porque, por exemplo, às vezes estou a fazer um acompanhamento informal a um colaborador que está em [país no estrangeiro] e ele está-me a contar o que está a passar e a viver e eu sinto que não consigo*

ajudar muito porque, efetivamente, não conheço a dinâmica daquela sede em específico e às vezes sinto que estou a “pregar” algo que nem sei se é realmente verdade”.

A P10 considerou que o principal desafio ético da sua prática está relacionado, essencialmente, com as chefias (*“não falamos a língua do negócio, somos essencialmente focados em pessoas e não é isso que os líderes querem ouvir”*) mas também com os/as colaboradores/as com quem trabalha diretamente. Para a participante, é extremamente desafiante mostrar aos/às seus/suas colaboradores/as que faz sentido investir no bem-estar, na saúde-mental e na QVT, sobretudo porque sente que as pessoas não sabem o que precisam e não conseguem perceber os sinais que o corpo lhes vai dando: *“às vezes acontece eles falarem de um determinado tópico e eu aperceber-me com o tempo que aquele não era verdadeiramente o foco do seu problema”.*

A P4 tem uma visão muito semelhante á P10. Na sua opinião, o grande desafio da sua profissão acontece quando se consciencializa de que as pessoas não estão dispostas, nem querem olhar verdadeiramente para os seus problemas e fragilidades: *“as pessoas têm muito medo de lidar com os sentimentos. Têm medo de sentir as coisas. É impossível ajudar alguém que não se permite a ser ajudado. Como é que é suposto eu lidar com isto? Porque eu sei que seria benéfico para aquela pessoa deixar-se confrontar com a sua realidade, mas não a posso obrigar”.*

Segundo Fátima Alves (2010), o conceito de “sofrimento mental normal” é vivenciado na primeira pessoa e acontece quando os indivíduos consideram normal sofrer com os problemas da vida quotidiana. Tal, supostamente, não constitui uma ameaça à sua sanidade mental porque se consideram munidos/as de condições suficientes para enfrentar os problemas da vida e o sofrimento mental que daí advém. Perante este tipo de situações, os/as PTs têm um trabalho ainda maior: não só têm de assumir um acompanhamento regular e contínuo como também têm de ser capazes de, por um lado, mostrar ao/à outro/a que não é normal sofrer e, por outro lado, que chamar à doença mental de “sofrimento mental normal” banaliza a doença e perpetua comportamentos desse tipo (Alves, 2010). Perante este tipo de situações, está-se perante o desafio ético da incapacidade para manter o distanciamento necessário que muitas vezes ocorre nas organizações. Os/as psicólogos/as contactam diretamente e diariamente com aqueles que sabem que estão a sofrer e, como nada podem fazer nesse sentido, as repercussões emocionais disso pode levar a que o distanciamento necessário seja muitas vezes posto em causa.

Em suma, pode dizer-se que, de uma forma geral, os desafios apresentados na literatura são vividos pelas participantes do estudo (Sousa & Coleta, 2012). Importa dizer que o desafio ético da monitorização da confidencialidade (Braga et al., 2016; Keres, 2013) não foi referenciado em momento algum.. Porém, é de salientar que, apesar de nenhuma participante ter aludido viver este tipo de desafio, a P1 mencionou que, na empresa onde trabalha, por vezes, os/as colaboradores/as tinham medo de visitar o espaço de trabalho onde se encontra o/s psicólogo/a porque tinham receio de haver fugas de informação – *“havia aquela questão de a zona onde eu estava ser próxima do gabinete da diretora de recursos humanos e, por vezes, os colaboradores pensavam que... aliás, chegaram mesmo a dizer, que depois eu ia dizer à diretora de recursos humanos ou que toda a gente ia saber...”* (P1). Perante este desafio a participante referiu que sempre que tal acontecia tentava explicar que fugas de informação num processo terapêutico nunca iriam ocorrer, porque se trata de um momento confidencial. Assim, pode dizer-se que à luz do modelo das possíveis ações perante eventos antiéticos de Lowry, a P1 optou pela postura de assertividade ética em que reagiu e agiu perante o problema e tentou desmistificar o estereótipo que havia em torno do gabinete de psicologia ser próximo do gabinete da diretora de RH.

É possível constatar, tendo em consideração os resultados anteriormente descritos, que os desafios éticos mais referidos pelas PTs entrevistadas para este estudo estão relacionados, por um lado, com certas atitudes por parte das chefias, uma vez que assumem uma postura rígida e de pouca abertura a estratégias que visem promover QVT no local de trabalho, e, por outro lado, com a atitude dos/as próprios/as colaboradores/as, pois não se envolvem nas intervenções que são realizadas com vista a um melhor ambiente de laboral, ou porque vivem formatadas para a ideia de que cumprir prazos e objetivos é o mais importante e, por isso, não podem parar para se envolverem em dinâmicas de promoção de QVT ou porque não tem adesão e apoio das suas chefias para o fazer.

Segundo Martins e Terblanche (2003) a cultura de uma empresa representa um dos fatores principais para ditar o sucesso de uma organização, sendo que, é através da cultura e dos valores que por ela são partilhados com as suas pessoas que se criam organizações unidas, conectadas e próximas. Está no foco da atualidade o tema do bem-estar e da qualidade de vida no trabalho e, deste modo é imperativo que as empresas se adaptem a esta nova realidade (Tay, Kuykendall, & Diener). Chiavenato (2002) defende que para que as empresas se mantenham

capazes de acompanhar as mudanças que existem na forma de ver o conceito do trabalho, é necessário alterar o tipo de cultura das organizações. Desta forma, segundo o autor, a primeira coisa a fazer é trabalhar diretamente com as pessoas “se pretendemos modernizar as nossas empresas, devemos começar pelas pessoas que nelas trabalham. A modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, aos equipamentos, aos métodos, aos processos, aos produtos e aos serviços” (Chiavenato I. , 2002).

Quando não há da parte das empresas esta vontade e predisposição para a mudança, os/as colaboradores/as inevitavelmente sentem-se mais abandonados/as e a probabilidade de identificação é muito menor. Esta evidência vai ao encontro daquilo que várias participantes referiram sentir: que trabalham rodeadas de culturas nas quais as chefias e os colaboradores não estão ainda abertos à mudança; muito pelo contrário, colocam entraves a essa possibilidade. Este aspeto contribui para um mal-estar generalizado para quem tem o papel ativo de tentar impulsionar novas ações, principalmente quando os benefícios estão já provados em investigação (Sousa & Coleta, 2012)

Porém, há que referir que existem participantes que se sentem bastante apoiadas e acompanhadas pela sua empresa e que isso contribui para um maior sentimento de pertença. Relacionado com este ponto, importa salientar um estudo realizado com 130 colaboradores de uma empresa que tinha implementado recentemente um projeto de gestão de equipas de alta performance, onde foi possível constatar que o tipo de relação com as chefias impacta diretamente na qualidade de vida das pessoas no âmbito organizacional. Além disso, foi possível concluir que estabelecer uma gestão com foco nas pessoas e nas suas necessidades, melhora significativamente o sentido de pertença dos/as colaboradores/as bem como a sua saúde e bem-estar no trabalho (Maria Salles e Ana Boas).

A par com isto importa ainda reforçar que nem todas as participantes referiram desafios éticos relacionados com chefias. Para duas participantes, os desafios éticos que sentiam estavam relacionados com aspetos mais individuais das suas personalidades e que não permitiam que se dissociassem dos problemas nem separassem a vida pessoal da profissional a 100%. Este fator explica a necessidade que os/as psicólogos/as sentem em proporcionar o maior bem-estar possível àqueles com quem lidam diretamente e diariamente (Martins & Terblanche, 2003). Desta forma, entende-se o porquê de os/as participantes referirem que lhes é muito difícil não levar os problemas para casa, afastar o lado pessoal e profissional e não se deixarem envolver

em determinadas situações, visto que o bem-estar e a satisfação dos/as trabalhadores/as com quem trabalham todos os dias, tem impacto direto na sua própria qualidade de vida laboral e bem-estar (Martins & Terblanche, 2003)

A título conclusivo, é importante salientar que apesar do tema deste estudo ser os desafios éticos que os/as PTs enfrentam quando tentam promover QVT nas suas empresas, as próprias participantes sentem a sua QVT ameaçada. Além de na maioria dos casos não terem autonomia para agir, não se sentem apoiadas e valorizadas. Infelizmente a literatura neste sentido é escassa, o que também dizer deve significar alguma coisa. Porém a verdade é que as participantes se esforçam diariamente por promover QVT, mas ninguém se preocupa com o seu bem-estar, por perceber o que precisam e como se sentem. Tal como referia P5, *“Aqui na minha empresa não existe ninguém que faça essa gestão de perceber como tu estas, mas por eu ser sensível ao tema, tento gerir e acompanhar os meus colaboradores, mas ninguém faz isso comigo.”*

Capítulo IV – Conclusões e considerações finais

O presente estudo permitiu concluir, ainda que através de um grupo pequeno de participantes, que na Psicologia Organizacional e do Trabalho, há ainda muitas lacunas e fragilidades por colmatar na área da QVT e SO. Os resultados obtidos indicam que há ainda muito pouca informação acerca do papel do/a psicólogo/a nas empresas, fazendo com que aqueles que assumem esse papel se sintam desmotivados/as e frustrados/as. Não só não são reconhecidos/as como tal, mas também não lhes é dada a liberdade de explorar mais a fundo temas da sua área de formação que sabem, por recurso a investigações feitas anteriormente e estudos realizados, que têm impacto significativo nas empresas e nas pessoas que constituem a força de trabalho de que estas dependem, quer a nível do bem-estar e qualidade de vida laboral, mas também ao nível da produtividade e de identificação com a empresa. Desta forma, foi também possível perceber que, de algum modo, os/as PTs se estão a render e/ou acomodar a esta realidade que não é exclusiva dos/as participantes neste estudo, mas que, como

testemunharam, caracteriza a experiência de todos os outros/as colegas da área que eles/as conhecem. Pode, inclusive, de algum modo questionar-se se o que as participantes apontaram como os principais desafios que experienciam se enquadram verdadeiramente na categoria dos desafios éticos ou se, as situações que elas trouxeram à investigação não refletirão, antes de mais o profundo incômodo emocional gerado pelos limites que as hierarquias impõem ao que para elas seria o desempenho ideal em matéria de QVT, isto é, um trabalho tecnicamente exercido ao mais alto nível. Deste ponto de vista, não pode deixar de se realçar que também a QVT e SO das próprias participantes parece algo ameaçada quer por estes bloqueios que são colocados à sua autonomia profissional quer pela impossibilidade de se afirmarem e atuarem nas organizações fazendo uso e vendo integralmente aproveitadas e reconhecidas as suas qualificações enquanto psicólogas.

O estudo permitiu também perceber que os grandes desafios éticos que os/as PT enfrentam na sua prática laboral estão essencialmente ligados à relação com as hierarquias que tendem a desacreditar o seu trabalho e não lhes dão oportunidade para executar ações e iniciativas suscetíveis de contribuir para a QVT e SO. É igualmente perceptível que também os/as próprios/as colaboradores/as não se envolvem e não reconhecem, por vezes, o esforço e o trabalho dos/as PTs. Encontram, por isso, obstáculos quer superiormente quer junto dos trabalhadores diretos; por diferentes razões, mais ligadas à orientação mais mercantilista/comercial do que humanista das empresas ou ao desconhecimento das necessidades próprias e das funções do próprio PT que não identificam como relevante o trabalho que os PTs podem e têm vontade de realizar a esse nível.

Foi curioso constatar que as equipas de trabalho e os colegas de profissão correspondem às fontes de apoio mais procuradas pelas participantes ainda que em diferentes situações: os primeiros de forma mais imediata e em momentos de crise e os segundos com um recurso e apoio mais contínuo. O código deontológico foi também referido como uma fonte de apoio, servindo essencialmente como um orientador pedagógico e moral que apoia na estruturação de toda a prática profissional.

Ficou claro que o conceito de ética é ainda muito abstrato e subjetivo e que as participantes não têm os princípios éticos dos/as psicólogos/as verdadeiramente interiorizados como um referencial da profissão que é condição para um desempenho de excelência (Ricou, 2014). Na prática profissional de cada uma, acaba por prevalecer os seus valores morais e o seu

sentido de justiça, ainda que todas manifestem genuína preocupação e interesse pelo bem-estar do outro e para com o outro.

Por último, importa referir que segundo os resultados obtidos no estudo, os temas da QVT e SO ainda não são valorizados nas empresas e, que os/as profissionais da Psicologia, enfrentam um grande entrave, quando tentam impulsionar estratégias nesse âmbito. É inegável, pois a literatura assim o comprova, que um ambiente de trabalho agradável e saudável proporciona um maior bem-estar nos/as colaboradores/as e, por sua vez, um maior sentido de pertença às empresas. Porém, a literatura também confirma aquilo que no estudo se conseguiu apurar: a QVT e SO não são vistos ainda como uma prioridade no mundo organizacional. Segundo (Freire M. , 2013), o tema da QVT é visto pelas empresas como um “modismo”, ou seja, como algo passageiro que está no tema da atualidade e que, por isso, se tenta trazer para dentro das empresas, mas que não tem realmente uma grande importância para a sua cultura. Além disso, constata-se que o investimento de tempo e de dinheiro em estratégias de QVT e SO não é uma prioridade para as empresas nem ao nível das hierarquias nem ao nível dos/as colaboradores/as.

Considerações finais

O presente estudo procurou contribuir, ainda que de uma forma humilde, dado os poucos participantes, para o desenvolvimento do tema dos desafios éticos que os/as PTs enfrentam aquando da tentativa de promover QVT nas empresas. Neste seguimento, os resultados do estudo permitiram retirar conclusões acerca daquilo que, neste momento, e tendo em consideração as informações que se conseguiram obter, faz sentido aprofundar, servindo assim de referências úteis para a definição de novos objetivos para a investigação futura.

Com efeito, nem tudo neste estudo foi fácil e correu como esperado. A procura por profissionais que aceitassem participar representou, em si mesmo, um grande desafio que, inevitavelmente atrasou muito o processo de recolha de dados visto que as 10 entrevistas foram realizadas ao longo de cinco meses. Além disso, a procura por participantes com perfis mais diferenciados também não foi possível, o que explica a grande homogeneidade do grupo de participantes, desde logo, em termos de género. Porém, talvez a principal dificuldade deste

estudo se prenda com a falta de literatura acerca do tema da ética na prática de psicólogos a exercer em contexto organizacional. Em contrapartida, isso permite que este seja um dos primeiros esforços de investigação neste âmbito trazendo para o centro da problemática dos desafios éticos os seus principais protagonistas: os/as próprios PTs.

Neste seguimento, e tratando-se esta de uma abordagem inicial ao tema, em próximos estudos, poderá fazer sentido: (1) incluir maior número e diversidade de participantes no que se refere ao lugar que ocupam na hierarquia organizacional (posições de liderança ou não) bem como a outras particularidades do seu perfil sociodemográfico (e.g., género); (2) dar voz e conhecer a representação de gestores e de chefias e também dos colaboradores/as diretos/as relativamente ao papel do PT no que se refere à temática da QVT e SO confrontando-as com as dos/as próprios/as PTs; (3) estudar as diferenças que podem existir na atuação dos/as PTs considerando a dimensão e a realidade dos países onde estejam sediadas as empresas com as quais colaborem.

Este estudo permitiu ainda constatar que é extremamente necessário aprofundar e intensificar a formação/preparação ética (e não só) dos/as PTs. Todas as participantes consideram que o conceito de ética é muito subjetivo quando, na sua profissão, estão estabelecidos princípios éticos que, constituem a moral comum dos psicólogos, e que se devem aplicar universalmente à sua prática qualquer que seja a área de exercício e/ou o contexto em que atuem. Aparentemente, apesar de enunciados no CDPP, as participantes parecem não se ter apropriado suficientemente desses princípios éticos ou, pelo menos, têm a expectativa de encontrar prescritas no CDPP as soluções para os desafios éticos que enfrentam e que, essas sim, são do âmbito da sua escolha individual enquanto profissionais autónomos e responsáveis. Outra questão que vale a pena aprofundar diz respeito às atitudes, posturas e comportamentos que os/as PTs poderiam e deveriam assumir face aos constrangimentos que as chefias colocam à sua atuação, uma vez que, a julgar pelos resultados, as participantes parecem revelar alguns problemas a nível da argumentação (sobretudo a que possa fundar-se em evidência científica sobre as vantagens para as empresas da intervenção ao nível da QVT e SO) e na negociação de prioridades com aquelas. O mesmo se verifica em relação aos/as colaboradores/as com quem trabalham diretamente já que parece notar-se da parte das participantes alguma dificuldade na identificação de alternativas de ação no que se refere ao apoio a prestar aos/as mesmos/as numa perspetiva de prevenção dos riscos psicossociais e não somente de remediação pontual e

individual em situações de crise. A um e a outro nível, a formação inicial e/ou contínua pode, uma vez mais, contribuir para o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais que permitam aos/às PTs lidar com condições adversas e otimizar o desempenho das suas funções em contexto organizacional. A apresentação e discussão dos resultados desta investigação, que retratam de forma bastante realista esses obstáculos e contrariedades, pode ser uma estratégia de formação interessante com vista a esses objetivos, tanto no plano da comunicação como no plano técnico-científico (como avaliar necessidades, como fazer planos de intervenção com vista à promoção da QVT e, sobretudo, como demonstrar o interesse desse investimento aos gestores) como ainda no plano ético.

Referências Bibliográficas

Aschcroft, R., Dawson, A., Draper, H., & McMillan, J. (2007). *Principles of Health Care Ethics*.

Guest, & Woodrow. (2012). Exploring the Boundaries of Human Resource Managers' . *Journal of Business Ethics*.

Albuquerque, L. (1992). Competitividade e Recursos Humanos. *Revista de Administração*, 33.

Alves, F. (2010). *Racionalidades Leigas sobre Saúde e Doença Mental – um estudo no Norte de Portugal*.

Amado, J. (2017). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação (terceira edição)*. Imprensa da Universidade de Coimbra.

Amendoeira, J. (2012). A Ética das Profissões: Ética e Deontologia Profissional.

Amendola, M. (2014). História da Construção do Código de Ética Profissional do Psicólogo. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*.

Andrade, R. (2012). Qualidade de Vida no Trabalho dos Colaboradores da Empresa Farben S/A Indústria Química. *Pós-graduação em Gestão Empresarial - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma.*

Assembleia da República . (2009). Lei n.º 102/2009. *Diário da República.*

Assembleia da República . (2019). Lei n.º 95/2019. *Diário da República.*

Batista, T. (2011). *Código Deontológico dos Psicólogos Portugueses.*

Berg, B. (2001). *Qualitative Research Methods for the Social.* Ally & Bacon.

Braga, B., Kubo, E., & Oliva, E. (2016). Ethical Dilemmas Faced by Human Resource Professionals: Exploring Courses of Action.

Brígido, P. (2011). Intervenção do Serviço Social com Crianças e Jovens em Risco-Ética e.

Bush, S., Connell, M., & Denney, R. (2006). *Ethical Practice in Forensic Psychology: A Systematic Model for Decision Making.* Washington, DC: American Psychological Association.

Camelo, S., & Angerami, E. (2008). Riscos Psicossociais no Trabalho que Podem Levar ao Estresse: Uma Análise da Literatura.

Chagas, D. (2015). Riscos Psicossociais no Trabalho: Causas e Consequências. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 439-445.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.*

Chiavenato, I. (2002). Gerenciando Pessoas: Como Transformar os Gerentes em Gestores de Pessoas (quarta edição).

Conté, A. (2003). Qualidade de Vida no Trabalho: Funcionários com Qualidade de Vida no Trabalho São Mais Felizes e Produzem Mais. *Revista Fae Business.*

Cottone, R., & Claus, R. (2000). Ethical Decision-Making Models: A Review of the Literature. *Journal of counseling & Development*, 275-283.

Darren, V., Julian, A. E., & Easton, S. (2007). The Work-Related Quality of Life scale for healthcare workers.

Davis, K., & Newstrom, J. (2004). *Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem Organizacional (terceira edição)*. São Paulo: Pioneira.

Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La Banalisation de l'injustice Sociale*.

Denzin, N., & Lincoln, Y. (2003). *Collecting and Interpreting Qualitative Materials, 2ª ed.* California: Sage Publications.

Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho. (s/data). Riscos Psicossociais no Trabalho: Riscos, Efeitos na Saúde e Prevenção.

Direção-Geral de Saúde. (2021). Campanha “Saúde Ocupacional: as vantagens para as empresas – Trabalhadores mais saudáveis, empresas com mais sucesso!”.

Facas, E. (2013). Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho.

Feigenbaum, A. (1994). Controle de Qualidade Total.

Freire, M. (2013). Qualidade de vida no trabalho.

Garcia da Silva, G. (2017). Subnotificação de Acidente de Trabalho Fatal: um Estudo de Caso no Município de Uberlândia.

Goulart, D. (2018). A Pesquisa Qualitativa em Psicologia: Contradições, Alternativas e Desafios. *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*.

Griza, A. (s/data). Os Desafios do Psicólogo no Mundo Empresarial. *Televita*.

Heloani, J., & Capitão, C. (2003). Saúde-mental e Psicologia do Trabalho. *São Paulo em perspectiva*.

Holanda, A. (2006). Questões sobre Pesquisa Qualitativa e Pesquisa Fenomenológica. *Análise Psicológica*.

Keres, D. (2013). Dilemas Éticos na Prática Profissional de Psicologia nos Centros de Saúde.

Kinz, J. F.; Knotzer, H. ; Traweger, C.; Lederer, W.; Heidegger, T.; Benzer, A. (2004). Influence of Working Conditions on Job Satisfaction. *British Journal of Anaesthesia*.

Lacombe, F. (2008). Recursos Humanos - Princípios e Tendências (segunda edição).

Larissa, A., & Chagas de Santana, L. (2015). Qualidade de Vida no Trabalho: Fator Decisivo para o Sucesso Organizacional. *Revista de Iniciação Científica*.

Lowry, D. (2006). HR Managers as Ethical Decision-Makers: Mapping the Terrain. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 171-183.

Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*.

Maslach, Leiter, & Shaufeli. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 397-422.

Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (second edition)*. London: Sage Publications.

Moreira, J. (1999). A Contas com a Ética Empresarial. Cascais: Principia.

National Research Council & Institute of Medicine. (2001). Retrieved from Musculoskeletal Disorders and the Workplace: Low Back and Upper Extremities.

Newman, W. (2014). *Social Reserch Methodos: Qualitative and Quantitative Approaches (seventh edition)*. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2011). Código Deontológico dos Psicólogos Portugueses.

Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2014). Intervenção em Riscos Psicossociais e Gestão do Stress em Contexto Laboral e de Saúde - Contributo dos Psicólogos.

Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2015). O Perfil dos Psicólogos do Trabalho.

Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2017). Projecto de Resolução do PCP sobre o "Reconhecimento da Síndrome de Burnout Como Acidente de Trabalho" - Contributo da OPP.

Organização Internacional do Trabalho. (2019). *Segurança e Saúde no Trabalho*. Retrieved from Organização Internacional do Trabalho.

Organização Internacional do Trabalho. (s/data). O Trabalho Digno e a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.

Organização Internacional do Trabalho. (s/data). *Trabalho Digno*.

Organización Internacional Del Trabajo. (1984). Factores Psicosociales en el Trabajo: Naturaleza, Incidencia y Prevención.

Post, L., Blustein, J., & Dubler, N. (2007). Handbook for Health Care Ethics Committees. *The Johns Hopkins University Press, Baltimore*.

Pozo, H., & Tachizawa, T. (2015). Qualidade de vida no trabalho nas Micro e Pequenas Empresas como Vantagem Competitiva. *Reuna*.

Presidência do Conselho de Ministros. (2004). Resolução do Conselho de Ministros n.º 105/2004. *Diário da República*.

Rego, A., Moreira, J., & Sarrico, C. (2013). *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas*. Principia.

Ricou, M. (2004). *Ética e Psicologia: Uma Prática Integrada*. Coimbra: Gráfica de Coimbra.

Ricou, M. (2014). A Ética e a Deontologia no Exercício da Psicologia.

Ruth, E., & Soares, A. (2008). O Perfil dos Profissionais de Recursos Humanos das Empresas de Pequeno, Médio e Grande Porte de Guarapuav. *Revista eletrônica Lato Senso*.

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2006). *Metodologia de pesquisa (terceira edição)*. São Paulo: MacGraw Hill.

Sharma, E. (2015). A Study of the Factors That Cause Occupational Stress Among Blue-Collar Employees.

Sousa, A., & Coleta, D. (2012). O Bem-estar no Trabalho de Psicólogos em Saúde Pública. *Psicologia: Ciência e profissão*, 404-421.

Stefano, S., Iatskiu, S., & Lopes, E. (2004). Ensino de Administração de Recursos Humanos: a Visão dos Alunos e Profissionais da Área.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures*. Newbury. Sage Publications.

Tay, L., Kuykendall, L., & Diener, E. (n.d.). Satisfaction and Happiness – The Bright Side of Quality of Life - Exploration of Well-being in Nations and Continents. In 2015. Springer.

Vasconcelos, A. (2001). Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas.

Werther, W., & Davis, K. (1983). Administração de Pessoal e Recursos Humanos.

Wiley, C. (2000). Ethical Standards for Human Resource Management Professionals: A Comparative Analysis of Five Major Codes. *Journal of Business Ethics*.

Winstanley, D., & Woodall, J. (2000). The Ethical Dimensions of Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*.

Wooten, K. (2001). Ethical dilemmas in human resource management: An application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. *Human Resource Management Review*, p. 159 ± 175.

1. ANEXOS

1.1 Anexo 1 – Questionário Sociodemográfico

Questionário Sociodemográfico

Este trabalho, realizado no âmbito da Dissertação de Mestrado, sob a orientação da Professora Doutora Inês Nascimento, tem como objetivo principal identificar e descrever quais as principais questões e desafios éticos que os/as Psicólogos/as do Trabalho enfrentam quando

se trata de desenhar e implementar boas práticas de promoção da qualidade de vida no trabalho bem como, perceber o que leva ao surgimento dessas situações eticamente desafiantes, as estratégias que usam face às mesmas e as fontes de apoio a que recorrem para lidar com elas.

De forma a obter algumas informações cruciais ao desenrolar da investigação, gostaria que respondesse a algumas questões, de forma a perceber se cumpre os critérios de inclusão, previamente definidos para a participação no estudo.

1. Qual o seu nível de escolaridade?
 - Ensino secundário ____
 - Licenciatura ____
 - Mestrado ____
 - Doutoramento ____
 - Outro/Qual? _____
2. Que curso frequentou no ensino superior?
 - Psicologia ____
 - Outro/Qual? _____
3. No caso de exercer psicologia, em que área exerce a sua atividade laboral atualmente?
 - Clínica ____
 - Educação ____
 - Comportamento Desviante (CD) ____
 - Psicologia organizações e do trabalho (POST) ____
4. Quantos anos de experiência profissional têm na área mencionada anteriormente?
 - Menos de 1 ano de experiência ____

- 1 Ano de experiência___
- Mais de 1 ano de experiência___

5. De 1-5 (em que 1 representa “está muito pouco presente” e 5 representa “está muito presente”) indique o grau no qual a promoção da qualidade de vida no trabalho e a saúde ocupacional são temas que trabalha no seu dia-a-dia profissional? 1 ___ 2___ 3___ 4___ 5___

1.2 Anexo 2 – Consentimento informado

Os desafios e as questões éticas que o/a Psicólogo/a do Trabalho (PT) enfrenta quando tenta desenhar e implementar boas práticas de promoção da qualidade de vida no trabalho

Introdução: O presente estudo está a ser desenvolvido no âmbito de uma dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (FPCEUP), sob a orientação da Prof.^a Doutora Inês Nascimento. O tema do estudo é “Qualidade de vida no trabalho: estudo exploratório sobre os desafios éticos do/a psicólogo/a que atua em contexto organizacional”.

Objetivo: Este estudo tem como objetivo principal identificar e descrever quais as principais questões e desafios éticos que os/as PT enfrentam quando se trata de desenhar e implementar boas práticas de promoção da qualidade de vida no trabalho bem como, perceber o que leva ao surgimento dessas situações eticamente desafiantes, as estratégias que usam face às mesmas e as fontes de apoio a que recorrem para lidar com elas.

Tempo e tipo de participação/colaboração solicitados: De forma a obter as informações pretendidas, serão colocadas algumas questões, em formato de entrevista individual, a realizar em horário e local da sua preferência e/ou conveniência. O tempo previsto para a entrevista é de, aproximadamente, 50 minutos.

Participantes: Pretende-se obter a colaboração de Psicólogos/as do Trabalho que cumpram os seguintes critérios de inclusão: serem profissionais, pelo menos, licenciados em Psicologia, a exercer a sua atividade laboral em contexto organizacional (psicólogos/as do

trabalho) e que, funcionalmente, atuem na área da promoção da qualidade de vida no trabalho e saúde ocupacional (saúde mental e bem-estar psíquico nas organizações) com, pelo menos, um ano de experiência e que se mostrem disponíveis a participar.

Riscos e benefícios associados à participação: Como em qualquer outra investigação há riscos e benefícios associados. Podem-se evidenciar, como riscos mínimos, por exemplo, o desconforto do/a participante por estar a ser gravado/a e o constrangimento ao responder a determinadas questões que exponham informações mais pessoais. Porém, irão ser asseguradas e garantidas todas as condições de forma a minimizar os efeitos dos mesmos como, garantir a destruição da gravação e usar pseudónimos na transcrição, entre outros.

Em contrapartida, os benefícios esperados são consideravelmente maiores do que os riscos. Desta forma, os participantes poderão partilhar os seus pontos de vista sobre o tema e, mais tarde, terem acesso a pontos de vista de outros profissionais da área, possibilitando assim uma troca de ideias e opiniões, dando a conhecer diferentes fontes de apoio ou recursos que os/as PT se fazem valer ao longo da sua prática profissional. Para além disso, o contributo dos/as participantes contribuirá para um maior aprofundamento do conhecimento científico respeitante aos desafios éticos que os/as PT enfrentam quando tentam desenhar e implementar boas práticas de promoção da qualidade de vida no trabalho

Participação voluntária: A participação é voluntária e, por isso, pode recusar-se a responder a qualquer uma das perguntas ou parar a entrevista a qualquer momento, caso sinta essa necessidade. Pode ainda optar mesmo por desistir da investigação sem que haja qualquer consequência negativa para si.

Confidencialidade e anonimato: De modo a garantir a confidencialidade e o anonimato da sua participação serão tomados alguns cuidados no sentido da proteção da sua identidade e dos seus dados pessoais. Assim, a gravação da entrevista será destruída após ficar concluída a transcrição da mesma e serão atribuídos códigos a cada transcrição cuja correspondência aos/as participantes será exclusivamente do conhecimento da investigadora principal. Serão ainda omitidas todas as informações que possam permitir, de forma indireta, a identificação dos/as participantes.

Fins e usos a que se destinam os dados recolhidos: As informações obtidas servirão única e exclusivamente para fins académicos de forma a auxiliar nesta investigação, podendo vir a ser utilizadas para efeitos de divulgação científica em eventos e/ou publicações especializadas.

Importância da colaboração no estudo: A sua perspetiva, enquanto profissional da psicologia do Trabalho, mostra-se um contributo indispensável para esta investigação na medida em que permitirá conhecer melhor a natureza das questões éticas que emergem na prática profissional, no âmbito da promoção da qualidade de vida no trabalho, e identificar formas de apoiar o desenvolvimento profissional dos/as PT a nível da sua formação e/ou supervisão no domínio da Ética.

Caso necessite de qualquer esclarecimento adicional poderá usar os seguintes contactos: [número telefónico da entrevistadora] ou [email institucional da entrevistadora] .

Ao assinar, concorda que foi informado/a acerca do procedimento, que compreendeu todas as informações, que teve oportunidade de colocar questões e de obter respostas que esclarecessem as suas dúvidas, da mesma forma que, declara que aceita participar de livre vontade e que autoriza a utilização das informações recolhidas. Solicita-se ainda, a sua autorização para a gravação da entrevista e assegura-se o total anonimato das suas respostas e da sua identidade.

Agradecemos, desde já, a disponibilidade e a colaboração no estudo.

Data:____/____/____

Assinatura:_____

1.3 Anexo 3 – Guião de Entrevista

Guião de Entrevista

Introdução:

Para esta primeira parte da entrevista o objetivo passa por colocar o/a participante o mais à vontade e confortável possível.

1. Agradecer, uma vez mais, a participação na investigação;
2. Relembrar para a possibilidade de interromper a entrevista a qualquer momento no caso de não se estar a sentir confortável;
3. Perguntar se está confortável e se tem alguma coisa a acrescentar ou questionar;
4. Pedir ao/à participante colocar o telemóvel no silêncio

Uma vez reunidas todas as condições, iniciar a entrevista.

Questões de conteúdo relacionadas com a qualidade de vida no trabalho:

Primeiramente, o entrevistador deve relembrar o objetivo do estudo: identificar e descrever quais as principais questões e desafios éticos que os/as Psicólogos/as do Trabalho (PT) enfrentam quando se trata do desenho e da implementação de boas práticas de promoção da qualidade de vida no trabalho, bem como a forma como tendem a responder-lhes, de forma a proporcionar um ponto de partida para a entrevista.

Neste conjunto de questões, o objetivo é perceber como é que o/a participante interpreta o tema da qualidade de vida no trabalho e os vários temas subjacentes (saúde mental e bem-estar laboral e saúde ocupacional), bem como, de que forma atua face a estes temas ao longo da sua prática profissional do dia-a-dia.

1. Sei que, na sua prática profissional, trabalha a qualidade de vida laboral. Enquanto PT, qual considera ser o seu papel relativamente à promoção e prevenção da saúde mental e bem-estar nas organizações?
2. De que forma é que o/a Y (nome do/a participante) incentiva às boas práticas de promoção da qualidade de vida no trabalho?
 - a. Consegue dar-me exemplos, que descrevam o que faz, a nível prático, para incentivar e promover a qualidade de vida no trabalho?
 - b. Quais são os valores éticos que estão na base das estratégias práticas que utiliza para incentivar e promover este tema nas organizações?

Questões de conteúdo relacionadas com as questões e desafios éticos

Neste conjunto de perguntas, objetivo passa por perceber qual o papel do/a participante face as questões e desafios éticos que podem surgir associadas à sua prática profissional em contexto organizacional.

Nas organizações, pode acontecer, manifestarem-se riscos psicossociais nos/as colaboradores/as, que abalam a qualidade de vida laboral, a saúde mental e o bem-estar organizacional. Como é que reage, eticamente, a este desafio?

1. Nas organizações, pode acontecer, manifestarem-se riscos psicossociais nos/as colaboradores/as, que abalam a qualidade de vida laboral, a saúde mental e o bem-estar organizacional.

a. Como é que reage, eticamente, a este desafio?

b. Como é que atua, eticamente, quando surgem consequências psíquicas resultantes dos riscos psicossociais (por exemplo, stresse e burnout)?

2. Quando trabalha estes temas (qualidade de vida no trabalho, a saúde mental e o bem-estar nas organizações), com que tipo de questões e desafios éticos pessoais se depara?

a. Pode, por favor, descrever-me essas questões e desafios éticos, especificando-os um a um para que possamos entender realmente quais são?

b. Na sua opinião, quais são os fatores que influenciam o surgimento dessas questões e desafios éticos?

c. Que estratégias práticas utiliza para resolver as questões e desafios éticos que surgem?

d. Quais são as fontes de apoio e recursos que utiliza para lidar com as questões e desafios éticos que

1.4 Anexo 4 - Análise Casuística

Participante 1 - P1

A P1 é uma jovem com pouco mais de um ano de experiência licenciada em psicologia e com mestrado na área da Psicologia das Organizações Social e Trabalho (POST). Referiu, segundo o questionário sociodemográfico preenchido, que numa escala de Likert de 1 a 5 (em que 1 representa “está muito pouco presente” e 5 representa “está muito presente”), o seu grau de promoção de QVT e SO ao longo do seu dia a dia profissional, corresponde a um 3, ou seja, “não está muito nem pouco presente – indiferente”. Porém, ao longo de toda a entrevista foi referenciando, várias vezes, aspetos que salientavam precisamente o contrário, ou seja, que demonstravam que o seu papel enquanto PT de uma empresa passava por promover temas relacionados com QVT e SO – *“como psicóloga do trabalho e das organizações, tenho como principal objetivo promover o bem-estar dos colaboradores e um bom ambiente de trabalho, de forma a que consigam atingir o seu potencial máximo, os seus objetivos e as suas expectativas. E, também, pelo menos a meu ver, tentar tornar o ambiente mais flexível para que todos consigam expressar as suas ideias e pontos de vista.”*

Considera que a sua prática profissional se sustenta em dois princípios éticos: o da beneficência e não maledicência e da honestidade pois, tem sempre como objetivo principal ajudar os/as colaboradores/as a atingir aquilo que procuram e, por outro lado, orientá-los/as quando considera que estão a fazer escolhas mais arriscadas (*“sê o mais útil para cada pessoa que encontrares”*), privilegiando sempre uma atitude de honestidade para com todos/as. Porém, referiu que nem sempre é fácil manter esta atitude proativa e otimista e que, muitas vezes, quando tenta promover QVT surgem desafios éticos que a colocam numa posição delicada para com a empresa e as pessoas. A P1 descreveu a cultura da empresa como *“militar”* e *“antiquada”*, em que *“o medo, por vezes, é incutido para garantir que há produtividade”*, tendo referido uma situação específica em que sentiu claramente o desconforto dos/as colaboradores/as, pois quando iniciou as suas consultas no X [nome do gabinete de psicologia] os/as colaboradores/as tinham medo que as informações chegassem às hierarquias mais altas (*“havia aquela questão de a zona onde eu estava ser próxima do gabinete da diretora de recursos humanos e, por vezes, os colaboradores pensavam que... aliás, chegaram mesmo a dizer, que depois eu ia dizer à diretora de recursos humanos ou que toda a gente ia saber...”*). Desta forma, salientou que a comunicação com as chefias acaba por originar o principal desafio ético que enfrenta na sua prática, na medida em que a coloca numa posição delicada em que quer fazer mais pelas pessoas e pela empresa, mas não tem abertura para isso - *“sentia que era complicado gerir aquela*

questão de: nós queremos propor mudanças e sabemos que essas mudanças vão ser positivas, mas depois temos a empresa a colocar barreiras que não nos permitem avançar. Isto coloca-me num desafio ético de: mas afinal o que é que eu faço e como é que dou a volta? (...) Para mim o grande desafio era mesmo este, tentar fazer com que as pessoas com poder de decisão vissem valor nas minhas propostas”.

Apesar de viver este desafio, sempre procurou, promover estratégias que possibilitassem trazer para dentro da organização os temas da QVT e da SO. Alguns exemplos práticos de estratégias que implementou foram: a criação de uma secção no jornal da empresa, relacionada com temas da psicologia – *“escrevia um artigo mensal nesse jornal sobre temas relacionados com a psicologia: depressão, ansiedade, estratégias para lidar com essas questões... E, também, temas mais relacionados com o trabalho como a procrastinação, gerir o tempo de trabalho, gestão de stresse, burnout, por exemplo”* – e a criação do “X [nome do gabinete de psicologia]”, um gabinete *“onde as pessoas se podiam dirigir caso tivessem alguma questão, fosse relacionada com a sua vida pessoal ou trabalho, em que eu dava um primeiro acompanhamento. E, assim, as pessoas sabiam que tinham na empresa alguém a quem podiam recorrer sempre que precisassem”* e onde era possível identificar colaboradores/as que estivessem a passar por um período mais delicado. Nas situações em que se evidenciava a presença de riscos psicossociais, tentava estar o mais próxima possível, de forma a transmitir ao/à colaborador/a que estava por perto caso eles/as precisassem de alguma coisa (*“tentei sempre passar a mensagem de que estava disponível caso alguém necessitasse”*). Além disso, propôs também uma avaliação aprofundada dos riscos psicossociais do trabalho, um acolhimento e integração personalizado que envolvesse chefias, *teambuilings* de desconstrução de preconceitos e formações sobre o trabalho em equipa, gestão de stresse etc. (*“falar sobre trabalho em equipa, gestão de stresse, burnout... Seria tão interessante”*), mas que não foram aceites, porque, segundo a participante, *“o tema da saúde-mental anda a passo de caracol nas empresas”*.

Para a P1, o tema da saúde mental, do bem-estar e da QVT são necessários e precisam de ser ainda mais trabalhados e discutidos nas empresas. Referiu que por vezes se sentia frustrada e que sentia que o seu trabalho não era realmente valorizado (*“as empresas só querem um psicólogo para dizer quem tem um psicólogo”*). Ainda assim, não desistia e tentava sempre não desanimar (*“só o facto de nós propormos já significa qualquer coisa”*). Referiu ainda que

ter um contacto direto com outros profissionais da área é uma estratégia que utiliza muito, pois permite-lhe pedir opiniões e *“falo com outros colegas porque acho que também é importante nós partilharmos as situações que estamos a viver para termos outros pontos de vista”*. Porém acredita que o tema dos desafios éticos é pouco trabalhado e que seria interessante poder discutir os mais abertamente (*“porque assim podíamos todos partilhar opiniões, mesmo não sendo as mais éticas, para percebermos por onde é o caminho. Porque depois, estás na situação e tens vários pensamentos com que lidar, mas não consegues perceber qual o mais e menos ético”*).

Participante 2 - P2

A P2 é licenciada em psicologia e mestre em POST e exerce na área empresarial e das organizações. Tem atualmente quase três anos de experiência e, segundo o questionário sociodemográfico preenchido, considera que o seu grau de promoção de QVT e SO, é representado por um valor de 3, ou seja *“não está muito nem pouco presente – indiferente”*, porque não há abertura por parte da empresa para mais, apesar de ser essa a sua grande vontade (*“vinha com aquela ideia de que ia salvar o mundo e de que tudo era possível”*).

Para a P2, o seu papel enquanto PT passa por garantir que aqueles/as com quem interage têm uma melhor QVT e uma melhor jornada profissional, ainda que acabe por assumir esse papel de forma essencialmente automática, pois acredita que ser PT é isto mesmo, e não tanto porque na sua empresa as coisas funcionem dessa forma – *“o meu papel é estar em cima daquilo que acredito ser uma melhor qualidade de vida para o trabalhador. Quando os colaboradores têm alguma dúvida ou problema, acabam por recorrer a nós enquanto pessoas que podem resolver qualquer problema seja a nível legal, a nível salarial, a nível de problemas que possam ter a com a equipa e, por isso, é estar em cima desses problemas e tentar ao máximo resolvê-los para promover uma boa qualidade de vida no trabalho e um bom ambiente.”*

a P2, várias vezes ao longo da entrevista, referiu que, para si, ser ético na profissão é seguir os seus valores acima de tudo – *“É levar os nossos valores da profissão como os nossos dez mandamentos. Eu acho que a melhor forma de mostrar que valorizo a minha profissão e atuar segundo os meus valores profissionais é pô-los em prática sempre”* – porém a incapacidade para separar o lado pessoal e profissional faz com que, por vezes, viva na primeira

peessoa, determinados desafios éticos, já que se deixa envolver demasiado nos problemas e acaba por se sentir frustrada e impotente porque sabe que não existem estratégias suficientes para combater todos os problemas relacionados com a QVT, a saúde-mental e o bem-estar na empresas – *“às vezes, tenho de ir contra aquilo que acho que são os meus valores e isso é muito duro e faz-me sentir frustrada (pausa) ou melhor, não é frustrada, é impotente, no sentido em que eu e a minha equipa queremos efetivamente fazer alguma coisa, temos capacidades para o fazer, temos uma empresa com recursos suficientes para isso mas depois, devido ao volume de trabalho, devido à resistência de algumas pessoas e até devido à própria gestão da empresa, acabamos por nada ou quase nada fazer, o que provoca uma grande impotência.”*

Para melhor compreender este sentimento de impotência, a P2 mencionou quais os principais motivos que fazem com que por vezes tenha de ir contra aquilo que acredita ser o mais ético e correto, nomeadamente, a falta de diversidade e inclusão no recrutamento, pois considera que *“valor da diversidade e inclusão é muitas vezes posto em causa. Às vezes é tão duro que seria interessante as chefias acompanharem e verem o trabalho que é”*. Apesar disso, esforça-se por apresentar perfis e candidatos/as *“que promovam diversidade e inclusão”*. A retenção de talentos, pois não há estratégias que visem consolidar uma presença duradoura, motivada e valorizada dos/as colaboradores/as na empresa, o que permite que se diga a retenção de talentos é praticamente nula na empresa – *“nós não trabalhávamos em estratégias que visem contrabalançar com a exigência deste tipo de trabalho. Por exemplo, podíamos propor mais benefícios monetários, ou outros que promovam uma QVT como as próprias condições laborais, a carga horaria, a questão física, etc., mas a verdade é que não o fazemos e, por isso, os colaboradores acabam por ficar pouco tempo connosco”*. E, por último, o facto de, na empresa, não se privilegiarem estratégias que visem trabalhar o percurso dos/as colaboradores/as a longo prazo, o que de certa forma indica que não há, da parte das empresas vontade de manter os/as colaboradores/as por muito tempo – *“só quando precisamos e estamos no limite é que incentivamos à progressão de carreira, mas podíamos criar, nem que fosse um assessment ou uma lista, até porque isto motiva os colaboradores, não é?”*

Ainda que, segundo a P2, este tipo de questões, provoque desafios éticos, a mesma não deixa de agir consoante aqueles que acredita serem os principais princípios éticos da sua atuação, especificando assim o respeito pelos outros e a promoção de um trabalho digno (*“promover ao máximo um trabalho que seja digno e bom, não queremos promover um trabalho*

que seja mau. Trabalho com a verdade, tentamos ajustar-nos à realidade das pessoas com quem trabalhamos e ser os mais dignos e éticos possíveis”). Manifestou, ainda assim, alguma tristeza por não conseguir fazer mais face estas questões, uma vez que todas as estratégias que são pensadas neste seguimento não são realmente valorizadas ou postas em ação.

Quando vive estas questões de uma forma mais intensa, apoia-se maioritariamente no código deontológico, pois segundo a P2, este representa “a bíblia da nossa profissão”. Vê também na sua equipa direta um grande apoio, pois sente que vivem todas as mesmas questões (“*os meus problemas são os problemas delas. Somos uma equipa mesmo muito próxima, a nossa relação com a chefia por vezes não é mais fácil e, por isso, apoiamo-nos muito para tentarmos lidar melhor com isso*”). Para além disso, mantém-se convicta daquilo que acredita ser uma boa prática e não abdica dela. Quando confrontada com a ideia de ter perto de si um/a colaborador/a a passar por um risco psicossocial, respondeu automaticamente “*como eu não tenho poder na empresa...*” manifestando uma vez mais o seu desagrado face à forma como o seu papel é visto. Contudo, salientou que, se realmente tivesse perto de si, um/a colaborador/a a sofrer com um risco psicossocial tentaria abordar a questão de forma subtil, perceber que impacto é que isso tem na vida da pessoa e pensar em estratégias que promovessem uma alteração de estado de espírito, especificando inclusive, estratégias práticas para isso – “*perceber onde há o risco, perceber onde podemos implementar mudanças e perceber se estas mudanças ajudam positivamente ou não o colaborador*”.

Participante 3 – P3

A P3, é mestre em POST, exerce há mais de cinco anos a sua atividade profissional e na escala de Likert que mede o grau de promoção de QVT e SO de 1 a 5, ao longo do seu dia a dia profissional, a P3 salientou um valor de 2, ou seja, “esta pouco presente”. Quando questionado o porquê deste valor, referiu que apesar da sua grande vontade de se dedicar-se a 100% a estes temas, a verdade é que ainda não sente essa total abertura. Ainda assim, constatou que tendo em consideração tudo o que já fez e tudo o que ainda tem pensado fazer, talvez o valor de 2 não faça jus ao seu trabalho – “*sinto que o meu papel passa muito por tentar incutir estes temas e tentar mudar aos poucos determinadas práticas*”. Neste seguimento, a P3, referiu que a sua

prática consistia muito em *“explorar com os líderes possibilidades de solucionar certos problemas que eles evidenciam relativamente ao facto de ser tão difícil lidar com pessoas”* ajudando-os a pensar em novas formas de agir e reagir, novas formas de dizer a mesma coisa, mas de uma forma mais subtil e não tão dramática e negativa.

A P3 descreveu-se como sendo uma pessoa muito focada no seu bem-estar e no bem-estar daqueles que trabalham consigo. Para ela, o sentimento de realização associado ao trabalho influencia muito o seu bem-estar, a sua vida pessoal e o seu próprio desempenho. Tem a consciência de que não é vista por todos/as no seu local de trabalho como psicóloga mas sim como técnica de recursos humanos (*“Existem pessoas na organização que me identificam claramente como psicóloga mas, se calhar para a maioria eu estou muito ligada a questões relacionadas com recrutamento e seleção e gestão de recursos humanos”*) e o motivo explicativo que encontra para isto está essencialmente relacionado com o tipo de cultura da empresa – *“A X. (nome da empresa) é uma organização com uma cultura muito antiquada em que a operacionalização do trabalho é mais valorizada do que as próprias pessoas e, por isso, não há assim tanta abertura para estratégias que promovam o bem-estar, a saúde mental”*.

Não obstante, confessou que, aos poucos vai cada vez mais marcando o seu lugar na empresa e a sua palavra é cada vez mais valorizada, *“mas é um processo”*. Já teve oportunidade de aplicar iniciativas que promovessem diretamente a psicologia e a QVT nas empresas, como um mês dedicado exclusivamente à QVT e saúde-mental e bem-estar laboral, e a reformulação dos questionários e do guião das entrevistas de saída (*“perceber, quando a pessoa se vai embora o que é que a levou a sair, o que é não correu tão bem (...) uma pessoa se tiver motivada, se sentir incluída e valorizada, mesmo que apareçam oportunidades a pessoa vai recusando, não é? A não ser que seja uma oportunidade de sonho”*). Além destas ideias que foram efetivamente concretizadas, tem como objetivos incluir as chefias diretas nos processos de recrutamento e seleção para promover uma *“proximidade muito maior entre eles e na minha empresa é preciso isto, eliminar as barreiras formais”*, criar *focus groups* para chefias, para que possam *“partilhar dificuldades que estejam a sentir com as suas equipas, discutir problemas do dia a dia e encontrar, juntos, soluções para as divergências associadas a um trabalho diretamente relacionado com gestão de pessoas”* e propor a uma análise aprofundada dos riscos psicossociais *“em que se possa identificar os riscos e agir sobre eles numa perspetiva de*

corrigir ou evitar e, ainda, identificar pessoas que precisem de um acompanhamento mais regular e personalizado”.

Neste seguimento, indicou que o principal desafio ético com que se depara está relacionado precisamente com a vontade de agir, mas não ter aprovação para tal (*“as vezes é difícil mostrar a importância de ser consistente na organização. Não podemos promover mil coisas e depois não promover saúde mental. E isto é muito difícil”*). As estratégias que encontra para solucionar este problema passam por procurar outras empresas no mercado que já promovam certos temas e formular um discurso voltado para aquilo que faz sentido as chefias ouvirem, ou seja, *“ser quase comercial e vender a QVT como algo que vai trazer mais produtividade e a longo prazo mais lucro”*. Além disto, referiu que a adesão das próprias pessoas também constitui um desafio ético porque, por vezes, se investem horas e recursos numa determinada atividade e, depois, não há a adesão esperada por parte dos/as colaboradores/as. Para solucionar esta questão considera que as chefias têm de dar o exemplo e quase que “obrigar” as suas equipas a participar.

Para a P3, os principais princípios éticos que regem a sua atividade são a promoção do autoconhecimento – *“quando promovemos o autoconhecimento estamos a ajudar as pessoas a conhecerem-se melhor, a saberem a suas valências, competências, limitações, aquilo que precisam de trabalhar, a maneira como reagem a determinadas situações, a forma como comunicam, a maneira como gerem e lidam com emoções. Todas estas questões obrigam as pessoas a pensar em si, mas também no outro”* – a importância de nos sentirmos bem no trabalho – *“o trabalho representa 1/3 do nosso dia. Se nos não nos sentirmos bem a trabalhar, estamos a comprometer grande parte da nossa vida. Por isso, para mim, faz todo o sentido que invistamos em estratégias para nos sentirmos bem no trabalho.”* – e o respeito pela singularidade de cada um. É precisamente apoiada nestes princípios éticos que a P3 sugere iniciativas, propõe alterações, alerta para os riscos, procura desconstruir preconceitos e é também com esta mentalidade que assume uma postura ativa no contacto direto com colaboradores/as que mostrem estar a passar por algum tipo de fragilidade emocional, para a P3 mais do que intervir nestas questões é importante educar e formar os/as próprios/as colaboradores/as para conseguirem estar atentos/as a irregularidades emocionais que possam estar a sentir, dando-lhes ferramentas para isso.

Participante 4 – P4

A P4 começou o seu percurso profissional pela área de desviante, tendo realizado mestrado nessa área. Anos mais tarde, sentiu que precisava de uma pausa e começou a explorar o mundo organizacional e, como a própria referiu, *“apaixonei-me por este mundo”*, onde permanece até aos dias de hoje. Exerce funções numa empresa que tem como objetivo principal, promover o bem-estar no local de trabalho, e foi precisamente por isto que considerou, segundo a escala de Likert do questionário sociodemográfico preenchido que o seu grau de promoção de QVT e SO ao longo do seu dia a dia profissional, é o máximo, ou seja, um valor de 5.

Segundo a P4, o seu papel enquanto PT passa por ensinar e formar – *“dou aulas, em que defino estratégias construtivas com as pessoas para que o seu espaço de trabalho seja mais respeitador, mais alinhado com os seus valores e, acima de tudo, mais benéfico. Para além disso, sou também formadora em que desenvolvo programas, formações e webinars sobre problemáticas e temas que estejam na agenda da atualidade, por exemplo, o stresse, a liderança, a necessidade de desligar, a saúde mental...”*

Salientou desde o começo da entrevista que o principal desafio ético com que se depara na sua atividade profissional está relacionado com a constatação de que os/as colaboradores/as não querem realmente olhar para os seus problemas e fragilidades (*“as pessoas têm muito medo de lidar com os sentimentos. Têm medo de sentir as coisas”*) e, posto isto, afirma que *“é impossível ajudar alguém que não se permite a ser ajudado”* manifestando nesse sentido o seu sentimento de impotência (*“como é que é suposto eu lidar com isto? Porque eu sei que seria benéfico para aquela pessoa deixar-se confrontar com a sua realidade, mas não a posso obrigar”*). Desta forma, considerou que a sua principal estratégia passa por agir sempre de forma *“responsável e responsabilizada”*, apoiando-se para tal naqueles que considera serem os princípios éticos que guiam a sua prática: o respeito pela singularidade de cada um (*“temos de respeitar os sentimentos e os processos de cada um”*), a importância da honestidade e imparcialidade na atuação e o acreditar sempre que é possível (*“Temos de acreditar nas pessoas e dar-lhes ferramentas”*).

Para além de ver na sua equipa uma fonte de apoio direto, referiu também que sustenta muito a sua prática no código deontológico da psicologia – *“não acho que seja 100% aplicado à realidade atual e acho inclusive que lhe falta uma associação direta ao contexto das organizações, porém guio-me muito por ele e recorro-lhe quando me sinto mais desamparada”*. A P4 referiu ainda que, infelizmente, lida várias vezes com questões relacionadas com riscos psicossociais e que se cruza, quase diariamente, com colaboradores/as que vivem num stress exagerado e inclusive se assumem como *“workaholics”*. Nestes casos, aludiu que sua atuação vai muito de encontro à predisposição que sente do lado do/a colaborador/a para agir ou não. Quando o faz, aborda o tema de forma tranquila e assume que dali para a frente estará presente na jornada profissional do/a colaborador/a. Quando não o faz, mantém-se atenta aos sinais.

Participante 5 – P5

A P5, é mestre em POST, tem quase 10 de experiência profissional na área das organizações e na escala de Likert presente no seu questionário sociodemográfico, que mede de 1 a 5, a promoção de QVT e SO ao longo do seu dia a dia profissional, o valor que usou para definir a sua prática foi 5. Mas também assumiu que toda psicologia que exerce acaba por ser de uma forma informal porque *“infelizmente a psicologia nas organizações ainda não é um tema”*. Desta forma, para a P5, o tipo de psicologia que pratica acaba por *“ser muito pessoal”*, principalmente na área de X [área de negócio em que exerce funções], onde trabalha atualmente, e em que a pressão e tensão estão muito mais presentes. Descreveu o seu papel enquanto PT como sendo o de acompanhamento em que apesar de não existir ninguém que faça a gestão das pessoas propriamente dita, tenta, *“por ser sensível ao tema”*, gerir e acompanhar os/as seus/suas colaboradores/as de forma mais direta.

Quando se questionou, a P5, sobre os seus valores éticos e pessoais, referiu que não tem uma consciência formada de quais são e que aquilo que acontece é que acaba por agir de forma automática, baseando-se no que acredita ser o correto (*“É assim, para te ser sincera, eu deixo simplesmente fluir”*). Contudo, mencionou várias vezes a necessidade que sente em respeitar sempre a individualidade de cada um/a e valorizar o trabalho que cada um/a desempenha – *“Temos acima de tudo de respeitar todos.”*; *“(…) e eu acho que as pessoas devem ser bem tratadas: com boa educação, com uma comunicação calma e não bruta e um bom*

acompanhamento. Parte muito por aqui. Nós não podemos agir como se estivéssemos a vender pessoas, nós estamos a lidar com pessoas, portanto, para mim, isto é muito importante”.

Para a P5 o principal desafio ético que sente que enfrenta quando tenta promover QVT e SO, esta diretamente relacionado com as chefias da empresa e com o facto de as mesmas colocarem o foco acima de tudo na operacionalização das tarefas em detrimento de cuidarem e valorizarem os seus recursos humanos. Como referido anteriormente, a área de negócio da P5 pode gerar, por vezes, muita tensão, muito stresse e uma maior rotatividade, devido ao facto de, a concorrência ser muito grande, na área em questão. Desta forma, a P5 considerou que não se pode só olhar para o lucro e para produtividade e tem de se ter uma postura ativa na criação de um espaço de trabalho saudável, promovendo estratégias que visem aumentar a QVT. Salientou, a título de exemplo a vantagem que é oferecer formação diversificada e relacionada com a área de negócio (*“dar formações na área em que o colaborador mostra vontade, de forma a aumentar a sua motivação e envolvimento com a empresa”*). Além disso, providenciar um acompanhamento aos/às colaboradores/as de forma a perceber como está a sua motivação, estado de espírito e predisposição para trabalhar são também estratégias que a P5 considera que podem e devem ser mais valorizadas no mundo empresarial.

E, precisamente, em relação a estes aspetos, a P5 referiu já se ter deparado com alguns casos de colaboradores/as a sofrer de stresse e/ou *burnout*. Nesses casos, começa por falar com o/a colaborador/a, perceber o que está a sentir e de que forma é que isso está a impactar a sua vida pessoal e o seu rendimento no trabalho. Promove ainda estratégias que considera poderem ajudar numa vertente mais individual, como *“desligar do trabalho, fazer exercício físico, combinar com amigos a partir das 18h, procurar refúgios noutras atividades”* ou organizacional *“envolver-se nos meetings semanais e expor abertamente o que sente e pedir ajuda à empresa caso esteja a sentir que não aguenta a carga de trabalho que tem em si associada”*.

A participante referiu que as suas principais fontes de apoio a que recorre quando se sente mais *“encurralada”* e perante desafios éticos mais exigentes são as amigas e colegas de curso, porque sente segurança na partilha e sabe que a vão ajudar – *“ligo-lhes, conto-lhes o que estou a sentir e só ouvi-las a dar o ponto de vista delas já me ajuda porque me consciencializa de que existem mais opções para além daquelas que eu estava a considerar”*.

Participante 6 – P6

A P6 tem mais do que três anos de experiência, é mestre em POST e na escala de Likert de 1 a 5, que mede a promoção de QVT e SO ao longo do seu dia a dia profissional, o valor que usou para definir a sua prática foi 3. A P6 considera-se uma “*privilegiada*” na sua atual empresa, porque “*o bem-estar das pessoas é muito valorizado*”. Porém, afirmou que isto é uma exceção, e que inclusive, na sua primeira experiência de trabalho não teve o acompanhamento e a valorização que tem na atual empresa. Desta forma, defendeu que o seu papel enquanto PT passa por “*proporcionar a melhor experiência aos colaboradores durante toda a sua jornada, desde o momento em que nos contactam até ao momento em que terminam o seu vínculo laboral connosco*”.

Rege a sua prática profissional segundo os princípios éticos que considera serem os corretos. Ou seja, privilegia uma prática assente na honestidade, no respeito e na confiança. Quando se referiu à honestidade assumiu que, apesar de “*tentar vender a empresa*” não cria “*expectativas que não existem*”. Por exemplo, relativamente às perspetivas salariais venceu várias vezes a sua perceção sobre o assunto, dizendo que não compreende porque há sempre tanto secretismo à volta do tema – “*as pessoas parece que têm medo de falar do assunto. Eu sou muito sincera e objetiva nestas questões. Imagina que estou a fazer recrutamento e um candidato me diz que as suas expectativas salariais são X e eu não tenho esse X para oferecer. Por que razão hei de continuar a entrevista? Por que que não sou logo sincera e lhe digo que não tenho como suportar aquele valor? Isto para mim é ser honesto e é ter respeito pelo tempo e trabalho dos outros*”. Relativamente ao respeito pelos/as colaboradores/as, a P6 referiu que para ela é fundamental ter em consideração o tempo que as pessoas dão ao trabalho, a forma como se envolvem e que, por isso, tenta sempre fazer tudo de forma a respeitar a singularidade de cada um/a – “*nós nunca sabemos o que é que as pessoas vivem fora do trabalho, não sabemos como são as dinâmicas familiares, não sabemos se sofrem com algum problema, devia ser a nossa principal função assegurar que, pelo menos, no trabalho, o respeito e valorização estão presentes*”. Por último e relativamente à confiança, a P6 salientou que assume, desde sempre, uma postura de confiança a 100% nos/as colaboradores/as e que só assim é que é possível ter uma relação de empatia e entreajuda – “*se ele me diz que não está bem para trabalhar, eu tenho*

mais é de acreditar e nem espero que ele recupere esse tempo mais tarde... não é porque ficou 8h sem trabalhar que agora as vai dividir pela semana seguinte”.

Para a P6, o principal desafio ético que sente que vive está relacionado com o facto de, por vezes, sentir que não conhece realmente a sua empresa. Ou seja, o local onde a P6 trabalha tem uma dimensão muito considerável e possui escritórios em várias partes do mundo e o próprio trabalho que a P6 realiza obriga a que tenha contacto com vários/as colaboradores/as, todos/as eles/elas espalhados/as por diferentes países e, quando faz acompanhamentos informais sente que só consegue ajudar até um certo ponto porque há muitas coisas que não conhece e não sabe como funcionam – *“o grande desafio para mim é ter a consciência de que só conheço a empresa pela metade, porque, por exemplo, às vezes estou a fazer um acompanhamento informal a um colaborador que está em [país no estrangeiro] e ele está-me a contar o que está a passar e a viver e eu sinto que não consigo ajudar muito porque efetivamente não conheço a dinâmica daquela sede em específico e às vezes sinto que estou a “pregar” algo que nem sei se é realmente verdade”.* Mas é precisamente sobre estas limitações que a P6 tem vindo a trabalhar (*“fui honesta com a minha chefia e disse-lhe que me estava a sentir desconfortável”*) e considera que tem havido mudanças nesse sentido (*“posso dizer-te que da última vez que conversei com ela as coisas mudaram da água para o vinho”*).

Conforme referido anteriormente, a P6 sente-se uma privilegiada na sua empresa atual. Este sentimento advém das várias estratégias que são implementadas na empresa e que visam promover e trabalhar a QVT, como reuniões semanais com a chefia direta – *“E é engraçado porque a primeira coisa que ela diz sempre é “Hi, I don’t have an agenda for today, whats to talk about?”.* É mesmo assim, simplesmente deixamos os assuntos fluir” – reuniões mensais e presenciais com a responsável de RH da sua cidade em que privilegiam os escritórios e reúnem para conversar de temas mais relacionados com o trabalho – *“essas reuniões são para alinhar o meu trabalho e ela entender o que eu estou a fazer e falar das minhas frustrações, dizer-lhe o que está a funcionar bem e mal. É uma conversa muito aberta...”.* Para além destas reuniões a P6 reúne, também, a cada três meses com a sua chefia para definir objetivos não só de trabalho, mas também de desenvolvimento de soft skills – *“tive uma avaliação para definir goals e três meses depois tive uma reunião para perceber se esses goals foram atingidos e se queria mantê-los ou alterá-los e já tenho reunião para daqui a três meses voltar a avaliar.”* Ainda acrescentou que, por formarem todos uma equipa muito unida, reúnem a cada quinze dias às segundas-feiras

de manhã, sem a presença das chefias, para falar do trabalho que têm nessa semana, expondo as maiores dificuldades que têm sentido e pedindo ajuda se assim for necessário – *“Temos uma reunião para falar de tudo menos de trabalho. Claro que nessas reuniões surgem quase 100% das vezes temas relacionados com o trabalho, mas também é bom porque nos permite discutir em pequeno grupo os nossos desafios antes de irmos falar com a chefe. Assim vamos com os pensamentos mais estruturados, ouvimos diferentes pontos de vista. É muito bom. Pedimos ajuda, dividimos trabalho quando não conseguimos dar conta de tudo. É muito bom.”*

Quando confrontada com a questão referente aos riscos psicossociais acabou por dar o seu exemplo pessoal, contando que, em tempos tinha vivido uns meses mais frágeis e que sentiu que a empresa agiu com ela da melhor forma – *“foi um período difícil em que eu estava muito desmotivada e precisei que alguém me orientasse”*. Considera, neste seguimento, que usaria a mesma técnica caso se deparasse com um/a colaborador/a mais frágil – *“Eu iria falar com a pessoa, perceber porque que ela estava a sentir aquilo e o que é que já tinha feito para melhorar, porque muitas vezes as pessoas sentem-se mal, mas nem são capazes de definir estratégias para melhorar e ficam meias paralisadas. Portanto a minha ação passaria por perceber o que é que a pessoa já fez, o que é que a pessoa ainda pode fazer e ajudá-la nesse sentido”*.

Participante 7 – P7

A P7 é mestre em POST, tem 5 anos de experiência profissional e atribuiu um valor de 3 (“não esta muito nem pouco presente – indiferente”) para definir o seu grau de promoção de QVT e SO no seu dia a dia profissional, segundo a escala de Likert de 1 a 5. Atualmente, apesar de se sentir um pouco frustrada com a sua condição profissional – *“não estou a exercer psicologia propriamente dita nem estou na Ordem. Sou simplesmente uma generalista o que é um bocadinho inglório às vezes, mas pronto... há dias e dias...”* -, considera que a sua empresa se preocupa bastante em garantir que os seus colaboradores estão bem e saudáveis – *“um dos motivos pela qual eu gosto tanto de trabalhar na X. (nome da empresa) é que estamos realmente preocupados com o bem-estar dos nossos colaboradores. Nem me fazia sentido trabalhar numa empresa que não considerasse isto como um bem prioritário”*. Referiu ainda que na sua anterior

experiência profissional este tema não era valorizado e, por isso, acabou por se despedir por *“não conseguir compactuar com aquilo”*.

A P7 referiu não ter uma consciência clara de quais são os princípios éticos que regem a sua prática – *“Ahhh, isto para dizer que se calhar não sei responder à tua pergunta, porque sinto que ainda estou a trabalhar nisso... Mas está muito relacionado com os meus valores pessoais”*, porém tem consciência de quais são os desafios éticos que enfrenta no seu dia a dia profissional. Destacando como sendo o principal o sentido de justiça – *“tenho um forte sentido de justiça”*. Para a participante é muito difícil vivenciar certas situações em contexto de trabalho que considere não serem justas – *“custa muito presenciar situações que eu considero que não são justas e corretas e aqui entra muitas vezes aquele conflito de termos de manter os valores profissionais acima daquilo que nós consideramos ser melhor”*. Considerou também que a empatia, por vezes, lhe levanta alguns desafios éticos porque sente que, em certas alturas é egoísta porque não quer efetivamente colocar-se no lugar do outro. Sente que, às vezes, a única coisa que quer fazer é o seu trabalho mais administrativo para não ter de se envolver emocionalmente nos problemas dos/as colaboradores/as – *“não quero estar do lado da pessoa e às vezes só quero fazer o meu trabalho mais administrativo para ter a certeza que me “protejo” de certas situações mais emocionais. Isto faz sentido? Sinto que se me envolver demasiado em perceber o que é que a outra pessoa está a sentir e porque é que está a agir daquela maneira, isso se pode virar contra mim no futuro, porque me coloca numa posição mais frágil perante aquele colaborador.”*. Por último, referiu que o sentido de racionalidade por vezes também a prejudica e a coloca em situações éticas vulneráveis (*“sou extremamente emotiva, então tenho de me forçar a desconstruir certas coisas e olhar para as situações de uma forma mais objetiva”*).

Para a P7, os motivos que originam estes tipos de desafios éticos são evidentes, nomeadamente o facto de não ser uma empresa portuguesa e, por isso, grande parte das decisões superiores demoram em chegar e quando chegam já não se aplicam às necessidades (*“nem sei como é que eu posso explicar isto, mas é difícil implantar coisas num sítio onde não se está presente fisicamente e, por exemplo, por vezes, determinada estratégia é excelente em X [país no estrangeiro] mas não é aplicável à realidade do meu país”*). Além disso, sente que as próprias equipas e os desafios associados à gestão de pessoas, são um grande desafio (*“lidar com pessoas no dia a dia, por si só já é bastante complicado. Agora imagina tentar agradar a*

todos e tentar acolher as prioridades de todos, é extremamente desafiante”). Ainda a este propósito, a P7 expôs que sente que promover QVT e apelar ao bem-estar e à saúde mental é um desafio constante e tem consciência de que, por vezes, não tem os argumentos necessários para o fazer – “sabemos dos benefícios que pode ter investir em saúde mental mas e quando um colaborador me diz “ah isso para mim não me interessa nada, são menos 500eur no final do mês...” Como é que eu vou explicar a essa pessoa que a longo prazo não é bem isso? Quem sou eu para dizer a essa pessoa para investir 500eur na sua saúde mental?”. Referiu ainda que, as imensas burocracias a que estamos sujeitos no contexto laboral são um grande bloqueador e, por isso, afirmou não compreender como é que nos dias de hoje os processos ainda são tão exaustivos e burocratizados (“Mas digo-te, surgem-me várias vezes questões éticas, até com as entidades com quem nós trabalhamos porque X [país onde exerce atualmente] é um país cheio de papeizinhos e burocracias e, para mim, é muito difícil não fazer aquilo que acredito ser o melhor para a pessoa, só porque um determinado papel diz que não posso. Devíamos simplificar processos, está na altura de o fazermos”).

P7 afirmou que, para se salvaguardar, passou também assumir algumas estratégias que usa no seu dia a dia, nomeadamente falar com colegas com mais experiência de trabalho (“falo com colegas com mais experiência e isso ajuda-me a perceber que é um passinho de cada vez e que não podemos querer mudar o mundo todo de uma só vez”) e deixar que as coisas sigam o seu rumo natural - “os colaboradores têm as ferramentas ao seu dispor e sabem que as podem usar, quando quiserem, e quando estiverem prontos, e quando acharem que vai ser melhor para eles” – Neste sentido, a P6 assinalou que quando se confronta com um/a colaborador/a que esteja a viver uma situação de risco psicossocial, aquilo que faz é primeiramente alertar o seu manager ou business partner de forma que haja uma maior sensibilidade e atenção com esse/a colaborador/a e, posteriormente, e se assim se mostrar necessário, intervém de forma informal para que o colaborador/a se sinta amparado.

Participante 8 – P8

A P8 foi a única que foi entrevistada presencialmente. Contou um pouco da sua experiência de trabalho até à atualidade, referindo que, na escala de Likert do questionário

sociodemográfico, que mede de 1 a 5 o grau de promoção de QVT e SO é representado por 3, ou seja, “não está muito nem pouco presente – indiferente”. A P8 tem quatro anos de experiência profissional e é mestre em POST. Exerce uma função essencialmente operacional, relacionada com recrutamento e seleção, com vista à atração de talento, no seu caso específico, de um perfil muito específico. Descreveu o seu papel como o de garantir que base da pirâmide organizacional está estável para que tudo o resto flua com naturalidade – *“garantir que a base da organização está a funcionar para que tudo o resto seja possível a nível da organização. Garantir que o que gera lucro à empresa está assegurado, ou seja, garantir que temos as pessoas necessárias a trabalhar connosco, para que tudo o resto funcione bem”*. Além disso, tem também um papel ativo em alguns projetos da empresa que visam desconstruir e alertar para algumas problemáticas, como a diversidade e inclusão e o recrutamento inclusivo.

No decorrer da entrevista, aspetos relacionados com a perceção ética da participante foram várias vezes mencionados. Assim, assumiu que ter estudado psicologia lhe deu bases morais que achava que não estariam tão desenvolvidas se não fosse esse o seu curso de formação – *“não digo que cada um deveria ter a sua ética, mas acho que acaba por ser uma ideia muito individual. Ter estudado psicologia tornou-me numa pessoa muito mais focada na pessoa e no indivíduo. A minha ética é focada nos valores do respeito, da humildade e compreensão”*. Segundo a P8, o respeito pela pessoa e pelo tempo que essa pessoa despende para se envolver num processo da empresa tem de ser valorizado e acima de tudo respeitado (*“independentemente da opção que eu venha a tomar no futuro, tenho de respeitar a pessoa e, por isso, dar-lhe feedback atempadamente”*). Considerou que a humildade deveria ser sempre tida em consideração e que as histórias de vida dos/as colaboradores/as devem ser ouvidas e valorizadas (*“quando estás numa empresa e assumes uma função de recrutamento, conheces muita gente e ficas sempre a conhecer um bocadinho mais da história de vida dessas pessoas. Por isso, eu gosto de garantir que aquilo não foi só mais uma entrevista e que também teve importância para mim”*).

Segundo a participante, há uma vontade por parte da empresa de trabalhar mais os temas que promovam QVT. Especificou, inclusive, que a sua empresa tinha lançado, há uns meses, um documento onde privilegiava políticas de flexibilidade de horários, mais dias de férias, entre outros benefícios (*“ou seja não é o tempo que trabalhas que vai ditar se és melhor ou pior profissional e é importante passar esta responsabilidade para o colaborador”*) e que atualmente

estava envolvida num projeto para pensar em novos estatutos adaptados a realidades mais particulares dos/as colaboradores/as. Disse ainda que gostava de sugerir novas estratégias que privilegiassem ainda mais o bem-estar e a saúde mental nas empresas como um onboarding mais estruturado que envolvesse as chefias (*“a lógica seria, por exemplo, as chefias acompanharem o primeiro dia do novo colaborador”*), *meetings* mensais individuais para avaliação intermédia com recurso a *feedback* contínuo (*“não há avaliações intermédias na minha empresa. Acontece que, chegas a março e tens a tua avaliação e pronto... é assim que funciona”*), políticas de retenção de talentos e investir nas entrevistas de saída. Como referiu a P8 *“não sinto que a minha empresa tenha os colaboradores mais felizes, mas acredito que estejamos a caminhar para tal”*, porém sente que o facto de na sua empresa serem necessárias várias aprovações de chefias diferentes, constitui um grande entrave à promoção de QVT porque entre períodos de espera para se obter uma resposta há muita informação que se perde e muitas mudanças nas empresas que acontecem. Para a participante este acaba por ser o principal desafio ético com que se depara porque sente que, por vezes, o seu trabalho e da sua equipa é descredibilizado por causa dos tempos de espera e da falta de respostas – *“às vezes estamos séculos há espera de uma resposta e quando a recebemos já não se aplica à nossa realidade. É frustrante porque acabamos por desperdiçar muitas iniciativas.”*

Para a participante, a sua equipa é uma fonte de apoio da qual não prescinde – *“sem dúvida que a minha equipa. Apoiamo-nos mutuamente, estamos disponíveis a ouvir, envolvemo-nos nos problemas umas das outras. Somos mesmo uma equipa”*. Referiu que dado o ritmo acelerado da dinâmica de trabalho, por vezes, a equipa ajuda-a estabilizar e parar um pouco (*“achamos que o stresse é normal, mas não. Representa um risco e não é benéfico nem motivador”*). Neste sentido, afirmou que quando contacta com situações mais delicadas de colaboradores/as que vivem com excesso de stresse tenta perceber o porquê daquilo estar a acontecer, conversa abertamente com as pessoas e mostra-se presente para ajudar dali para a frente, mantendo um acompanhamento contínuo (*“Muitas vezes deixamo-nos consumir e não temos ferramentas. Os RH deveriam ser as pessoas mais atentas a isso e dar orientações “ok estás a passar por um período mais stressante, mas nos estamos cá para ti””*).

Participante 9 – P9

A P9 tem um longo e diversificado percurso ligado à psicologia das organizações. Atualmente é professora universitária, porém também já trabalhou numa consultora, e na direção dos recursos humanos de uma empresa, onde desempenhou várias funções, desde R&S e análise de riscos psicossociais. Para a P9 o papel de um/a PT, deve ser sempre o de promover QVT – *“em qualquer trabalho que façamos temos de ter sempre um duplo objetivo: ter a certeza que as organizações cuidam bem dos seus trabalhadores e dar ferramentas às organizações para isso. Devia ser essa a nossa essência”*.

Na escala de Likert de 1 a 5 que afere o grau de promoção de QVT e SO ao longo do seu dia a dia profissional, a P9 referiu um valor de 4, ou seja, “está presente”. Afirmou que esta necessidade de se mostrar presente nestes assuntos está relacionada essencialmente com a necessidade que tem de ser sempre honesta ao nível da gestão de expectativas e clareza de valores (*“se queremos determinadas pessoas a trabalhar e da forma como nós queremos, então vamos ter de ser claros desde o início. As organizações têm de ser honestas e não podem utilizar estratégias que mascarem a verdadeira prática”*). Além disso, a P9 referiu que a obrigação que sente em promover um trabalho que seja digno, está inteiramente relacionada com os seus princípios éticos (*“o trabalho digno é respeitar as pessoas, respeito pelas suas características próprias. É a honestidade de respeitar as regras, mas também de respeitar o outro e reconhecer que por vezes falhamos.”*)

A participante acredita que aquilo que causa interferências ao nível da QVT nas empresas, está diretamente relacionado com o facto de as chefias não associarem QVT a produtividade (*“as pessoas recusam-se a ver que se melhorarem a vida das pessoas vão ter mais resultados”*). Confessa que já várias vezes apresentou estratégias para combater algumas lacunas que surgem nas empresas, como formas de melhorar o trabalho monótono e a rotação dos postos de trabalho, ferramentas para gerir melhor o trabalho e a família (*“uma das dificuldades é precisamente o próprio não ter a perceção do que está a passar, mas quem faz a gestão das pessoas consegue perceber logo, por exemplo, que o posto de trabalho não é adequado, que a gestão de tempo não é adequado, que o equilíbrio trabalho-família não existe”*), mas que nunca sentiu recetividade do outro lado – *“as estratégias são boas, nós sabemos como funcionam, são sustentadas em investigação, há evidências teóricas, mas depois*

há diferentes formas de ver o assunto e, por isso, muitas delas são negadas”. Neste seguimento, assinalou que o maior desafio ético associado à sua profissão passa por tentar não desistir e manter sempre uma postura ativa mesmo quando as chefias e as posições hierarquicamente superiores nas empresas não permitem que se avance com as estratégias de promoção de QVT e SO - *“o meu grande desafio é ter uma postura ativa, sabes...? É não desistir de propor novas iniciativas. É acreditar que um dia as chefias nos vão dar mais liberdade e autonomia. É um processo*”. Para a P9, a ética é muito pouco valorizada nas empresas e considera também que não é dada aos/às PTs a liberdade para intervir mais nestas questões - *“as questões éticas são muito pouco abordadas. As pessoas são muitas vezes confrontadas com situações difíceis e objetivamente não sabem o que fazer. Não é possível sermos sempre éticos, mas temos de ter a perceção do que podemos fazer para o sermos*”.

Referiu que muitos dos riscos psicossociais que, por vezes, existem associados ao trabalho podiam ser evitados se temas como o stress e o *burnout* fossem trabalhados ativamente nas empresas. Desta forma, lamentou que não haja nas empresas planos de atuação semiestruturados para lidar com casos de fragilidade ao nível da saúde mental no trabalho - *“se as pessoas tiverem dores de cabeça, dizemos para irem descansar, mas quando alguém nos diz que está emocionalmente esgotado nem sabemos como reagir.*” Quando isto acontece, a sua estratégia de atuação passa por falar com a pessoa, tentar perceber qual o problema e de que forma é que aquilo está a afetar a sua vida pessoal e o seu trabalho, ajudar o/a colaborador/a a definir estratégias para combater o seu “mal-estar” e manter um acompanhamento próximo e regular. Referiu ainda, que o código deontológico é pouco valorizado e que, para ela, serve de guia para as vezes que enfrenta problemas éticos e não sabe como agir - *“sinto que faltam exemplos diretamente associados às organizações, mas se pensarmos bem, as empresas são feitas de pessoas, por isso, é me sempre útil recorrer ao código quando estou mais assoberbada com alguma dúvida*”.

Participante 10 – P10

A P10 conta atualmente com mais de 20 anos de experiência profissional ligada à psicologia das organizações. É mestre em POST e possui um doutoramento na área da SO.

Quando questionada sobre o seu grau de promoção de QVT e SO nas empresas, referiu o valor máximo, 5, segundo a escala de Likert de 1 a 5.

Atualmente desempenha uma dupla função de consultora/coach num formato individual com líderes que a procuram, e de formadora, num âmbito de grupo em que atua junto dos recursos humanos das empresas. Afirma, que em qualquer um dos contextos o seu papel enquanto PT passa por *“perceber e compreender as necessidades dos clientes que me procuram e, posto isso, ajudar e potencializar ferramentas práticas que os ajudem nas suas fragilidades”*.

Para a P10 a clareza de um pedido representa meio caminho para uma boa intervenção nas empresas. Considera que o grande problema atualmente é que as pessoas não sabem para que precisam de ajuda, não tem consciência de si próprias e muitas vezes desconhecem os sinais que o corpo lhes dá o que faz com que a sua intervenção seja muito mais difícil porque não sabe por onde começar a sua ação – *“tento falar numa linguagem o mais direcionada possível para cada cliente e, por isso, tenho uma conversa exploratória inicial muito clara e muito transparente para conseguir ajudar exatamente naquilo que eles querem. Às vezes acontece eles falarem de um determinado tópico e eu aperceber-me com o tempo que aquele não era verdadeiramente o foco do seu trabalho”* e, por isso, assume como principal estratégia definir, desde o começo, um plano colaborativo entre si e o seu cliente, de forma a que juntos consigam ter um papel ativo e transformador na forma como se veem a si e ao seu trabalho (*“colaborar com a pessoa na sua jornada de carreira e vida, de modo a conseguir negociar a forma como quer viver bem o trabalho e a sua vida pessoal”*).

Especificou que neste seguimento o seu maior desafio ético passa por mostrar aos seus clientes, que por norma têm muitas responsabilidades laborais, que faz sentido investirem tempo em si próprios – *“não falamos a língua do negócio, somos essencialmente focados em pessoas e não é isso que os líderes querem ouvir”*. Afirmou que é um grande desafio e que lhe causa por vezes algum desconforto porque sente que, por vezes, precisa de *“manipular a sua própria informação”* para conseguir chegar até esses/essas colaboradores/as, adaptando, para isso o seu discurso. Porém, considerou que a sua vasta experiência de trabalho lhe tem permitido viver mais em paz com estas questões. P10 referiu ainda que o código deontológico é o seu *“grande aliado”* pois recorre a ele sempre que necessita e sente que consegue retirar sempre informações pertinentes para a auxiliar nos seus problemas.

