

O Papel dos Recursos Humanos na Promoção do Bem-Estar Psicossocial de Colaboradores Refugiados da Guerra da Ucrânia: Um Estudo de Investigação-Ação

Talissa Cibeles de Lima Santos

M

2025

O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NA PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR PSICOSSOCIAL DE COLABORADORES
REFUGIADOS DA GUERRA DA UCRÂNIA: UM ESTUDO DE INVESTIGAÇÃO-AÇÃO
TALISSA CIBELE DE LIMA SANTOS

DISSERTAÇÃO
MESTRADO EM ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ORIENTADO POR
CARLOS CABRAL CARDOSO

2025

Agradecimentos

Aos meus pais, que são a raiz de tudo o que sou. Este trabalho é feito em honra do apoio incondicional, que foi muito além do financeiro: foi força, colo e presença. Desde criança, ensinaram-me a olhar o mundo com curiosidade, a acreditar que o conhecimento é chave para desbravar fronteiras, e que crescer é também aprender a ser.

À empresa que me acolheu como espaço de amadurecimento profissional e humano. Foi ali que encontrei não só pessoas resilientes e extraordinárias, mas também a oportunidade de dar voz a um tema tão sensível e necessário. Agradeço a confiança e a coragem de abrir caminho para este diálogo.

Ao meu orientador, que foi dádiva rara neste percurso. Pela visão humanizada, pela compreensão e pelo ensinamento que ultrapassa a técnica. Obrigada por mostrar que o saber também se constrói com empatia e humanidade.

Aos meus amigos em Portugal, que se tornaram família de coração. Obrigada por me ajudarem a atravessar os dias escuros com amor, acolhimento e presença. Vocês foram luz e chão quando mais precisei.

Resumo

Esta dissertação tem como propósito explorar o impacto psicossocial da guerra da Ucrânia na experiência laboral de colaboradores refugiados realocados para Portugal, procurando compreender como as práticas de Recursos Humanos podem contribuir para o seu bem-estar psicossocial e integração organizacional. O estudo foi orientado pelas seguintes questões: de que modo a guerra e a migração forçada influenciam a vivência profissional destes colaboradores? Quais são os principais fatores de risco e de proteção psicossocial presentes no contexto de trabalho? Em que medida as práticas de RH podem ser ajustadas para promover inclusão, suporte e coesão em cenários de crise humanitária?

A investigação assenta numa abordagem qualitativa, de natureza exploratória, configurando-se como um estudo de investigação-ação com traços etnográficos. A recolha de dados combinou análise documental da política de mobilidade internacional da empresa, observação participante da investigadora (enquanto profissional de RH) e conversas informais com colaboradores ucranianos e gestores, registadas em notas de campo.

A análise temática indutiva permitiu identificar barreiras linguísticas, desafios de reconhecimento profissional, efeitos persistentes do trauma de guerra e a relevância da liderança empática como fator de proteção. O estudo contribui para a gestão organizacional ao mapear práticas que favorecem o bem-estar psicossocial e ao propor recomendações de consultoria organizacional e a futura utilização de instrumentos validados, reforçando o papel estratégico dos RH em contextos de deslocamento forçado.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Bem-estar psicossocial; Refugiados; Guerra da Ucrânia; Investigação-ação; Consultoria organizacional.

Abstract

This dissertation aims to explore the psychosocial impact of the war in Ukraine on refugee employees relocated to Portugal, seeking to understand how Human Resources (HR) practices can foster their psychosocial well-being and organizational integration. The study was guided by the following research questions: How do war and forced migration shape the professional experiences of Ukrainian employees? What are the main psychosocial risk and protective factors present in the workplace? To what extent can HR practices be adapted to promote inclusion, support and cohesion in humanitarian crisis contexts?

The research followed a qualitative, exploratory design, framed as an action research project with ethnographic traits. Data collection combined document analysis of the company's international mobility policy, participant observation by the researcher in her role as HR professional, and informal conversations with Ukrainian employees and HR managers, recorded in field notes.

Inductive thematic analysis allowed the identification of critical themes, including language barriers, challenges of professional recognition, the lasting effects of war-related trauma, and the importance of empathetic leadership as a protective factor. The study contributes to organizational management by mapping practices that enhance psychosocial well-being and by proposing organizational consulting recommendations and the future adoption of validated instruments, reinforcing HR's strategic role in contexts of forced displacement.

Keywords: Psychosocial well-being; Refugees; War in Ukraine; Action research; Organizational consulting; Mental health; Human Resources.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão de literatura.....	4
2.1. O Impacto Psicossocial da Guerra e do Deslocamento Forçado	4
2.2. Modelos teóricos dos Riscos Psicossociais.....	13
2.3 Enquadramentos Europeus para Gestão dos Riscos Psicossociais.....	13
2.4 Instrumentos Relevantes para Avaliações Futuras.....	15
2.4.1 O Instrumento COPSOQ.....	15
2.4.2 A Escala de Suporte Organizacional Percebido (POS).....	19
2.5 Boas Práticas de RH em Contextos de Crise.....	21
2.6 Responsabilidade Social Corporativa e Resposta a Crises Humanitárias.....	25
3. Metodologia.....	29
3.1 Enquadramento Metodológico da abordagem consultiva adotada.....	29
4. Resultados e Discussão.....	36
5. Proposta de Resolução e Intervenção.....	42
6. Conclusões.....	47
7. Referências.....	49

1. Introdução

O A guerra na Ucrânia desencadeou a maior vaga de deslocação forçada na Europa desde a Segunda Guerra Mundial, com impactos duradouros na saúde mental, na integração socioprofissional e nas condições de trabalho das pessoas deslocadas. Meta-análises e estimativas globais em contextos de conflito apontam para prevalências significativamente superiores de depressão, ansiedade e perturbação de stress pós-traumático quando comparadas com populações não expostas, o que confirma a magnitude do problema de saúde pública e a necessidade de respostas multiescalares baseadas em evidência (Blackmore et al., 2020; Charlson et al., 2019; Steel et al., 2009). No plano organizacional, os riscos psicossociais, nomeadamente exigências quantitativas e emocionais elevadas, baixa autonomia, apoio social insuficiente, perceções de injustiça e dificuldades de conciliação, tendem a intensificar-se em períodos de crise, exigindo abordagens preventivas, integradas e participadas (EU-OSHA, 2022; European Commission, 2021; Leka et al., 2011).

A literatura em Psicologia do Trabalho e das Organizações fornece quadros teóricos robustos para compreender estes fenómenos e orientar a intervenção. O modelo Job Demands–Resources propõe que o equilíbrio entre exigências do trabalho e recursos organizacionais determina trajetórias de esgotamento ou de engagement, enfatizando o papel amortecedor de autonomia, apoio social, previsibilidade, liderança de qualidade e feedback (Bakker & Demerouti, 2017). Complementarmente, a justiça organizacional, a segurança psicológica de equipa e a perceção de apoio organizacional constituem

mecanismos socio-organizacionais críticos, associados a bem-estar, atitudes positivas e desempenho, e especialmente relevantes em equipas multiculturais e em contextos de vulnerabilidade (Colquitt, 2001; Edmondson & Lei, 2014; Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). No espaço europeu, o PRIMA-EF e o Quadro Estratégico 2021–2027 consolidam uma agenda de gestão de riscos psicossociais centrada em diagnóstico sistemático, intervenção ao nível da fonte e monitorização contínua, com participação ativa dos trabalhadores (European Commission, 2021; Leka et al., 2011).

Do ponto de vista instrumental, a avaliação fiável e comparável dos fatores psicossociais requer medidas validadas. O Copenhagen Psychosocial Questionnaire, atualmente na sua terceira versão internacional, é um instrumento multidimensional, não clínico e de acesso aberto que permite mapear exigências, recursos, relações sociais e justiça, proporcionando evidência aplicável a ciclos de melhoria organizacional; existe evidência de validade e fiabilidade tanto internacional como em Portugal (Burr et al., 2019; Cotrim et al., 2022; Rosário et al., 2017). Em paralelo, escalas abreviadas de perceção de apoio organizacional oferecem um indicador proximal e sensível da experiência de suporte institucional por parte dos colaboradores, com valor preditivo para bem-estar e retenção (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Este trabalho insere-se neste cruzamento entre relevância social e necessidade organizacional. A relevância social decorre da obrigação ética de acolhimento digno e de promoção de saúde mental dos colaboradores deslocados, em linha com o melhor conhecimento científico e com as orientações europeias para ambientes de trabalho saudáveis. A relevância académica advém do contributo para a literatura aplicada em Portugal sobre riscos psicossociais em trabalhadores refugiados de guerra, articulando modelos contemporâneos de stresse ocupacional e recursos organizacionais com uma abordagem de consultoria interna. A relevância organizacional reside na possibilidade de transformar evidência em decisão, integrando diagnóstico, desenho de medidas e monitorização numa empresa real.

O projeto foi concebido e realizado como consultoria organizacional interna na empresa de acolhimento, onde a autora exerceu funções de RH generalista. Esta posição

insider permitiu observação participante do quotidiano de RH, acesso integral à política de realocação e à documentação de suporte jurídico, financeiro e processual, conversas de trabalho e entrevistas informais com a líder de RH responsável pelo projeto de realocação e convivência sistemática com cerca de dez colaboradores ucranianos realocados para Portugal. Este acesso privilegiado viabilizou a triangulação entre literatura científica de alto impacto, análise documental e evidência qualitativa do terreno, condição necessária para diagnósticos úteis e recomendações exequíveis.

Dada a dupla posição da autora como profissional de RH e investigadora, o estudo assumiu contornos de investigação-ação, com forte imersão no terreno e recurso a técnicas próximas da etnografia organizacional.

O objetivo geral consistiu em avaliar os impactos da política de realocação na experiência de trabalho e no bem-estar psicossocial dos colaboradores ucranianos na empresa e propor recomendações de RH baseadas em evidência. Para tal, foram definidos objetivos específicos: caracterizar fatores de risco e de proteção psicossociais percebidos, tomando como referencial o modelo Exigências–Recursos e as dimensões do COPSOQ; analisar a percepção de apoio organizacional como mecanismo proximal de proteção; mapear a política de realocação e a sua implementação, identificando forças, lacunas e oportunidades de melhoria face a enquadramentos europeus; e formular recomendações operacionais, incluindo a adoção de avaliação de riscos psicossociais com o COPSOQ e de uma escala abreviada de percepção de apoio organizacional para monitorização contínua.

Em termos de contributos esperados, o trabalho acrescenta valor em três níveis. No plano científico, integra e aplica modelos teóricos contemporâneos a um caso português, contribuindo para a literatura aplicada sobre trabalho e migração forçada. No plano prático, oferece um diagnóstico alinhado com padrões europeus e instrumentos validados, traduzido em recomendações concretas para desenho do trabalho, liderança, comunicação e apoio social. No plano estratégico, inscreve a intervenção numa lógica de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, com métricas de impacto compatíveis com ciclos de melhoria contínua.

2. Revisão da Literatura

2.1. O Impacto Psicossocial da Guerra e do Deslocamento Forçado

Conflitos armados e migrações forçadas estão consistentemente associados a graves consequências psicossociais. A exposição à guerra eleva substancialmente o risco de perturbações mentais, como ansiedade, depressão e stresse pós-traumático, entre os indivíduos afetados (WHO, 2022). O trauma contínuo de vivenciar violência, perdas pessoais e destruição prolongada pode ter efeitos profundos e duradouros na saúde mental. Adicionalmente, o ato de fugir e se realocar –frequentemente sob condições precárias – impõe um “segundo trauma” aos refugiados, agravando o impacto inicial do conflito. A literatura destaca que o processo de deslocamento forçado acarreta estressores próprios (separação familiar, perda de estatuto profissional, choque cultural) que desafiam a identidade pessoal e o sentimento de pertença (WHO, 2022). Em virtude dessas mudanças abruptas, muitos refugiados apresentam sentimentos de isolamento, impotência e desamparo ao chegar ao país de acolhimento (WHO, 2022).

Esses efeitos psicossociais negativos não se limitam ao indivíduo deslocado, mas estendem-se ao núcleo familiar e às gerações seguintes. Pais expostos a traumas de guerra e elevados níveis de stresse tendem a manifestar sintomas que afetam o ambiente familiar; em consequência, crianças refugiadas podem evidenciar dificuldades de aprendizagem e problemas comportamentais associadas ao stresse parental. Por outro lado, adultos sob stresse crónico enfrentam maior propensão a problemas de saúde física relacionados ao desgaste psicológico prolongado. Tais impactos em cascata sublinham a necessidade de abordagens holísticas no apoio a refugiados, englobando intervenções de saúde mental centradas não apenas no indivíduo, mas também na família e na comunidade envolvente.

Importa frisar, contudo, que as respostas ao trauma de guerra são heterogêneas. Enquanto uma parcela dos sobreviventes demonstra resiliência notável e consegue reestabelecer o seu bem-estar de forma relativamente rápida, outros desenvolvem trajetórias de recuperação mais complexas, necessitando de apoio psicológico intensivo e continuado. Esta variabilidade reforça a importância de estratégias de apoio flexíveis e personalizadas. (Walther et al., 2021; WHO, 2022).

No contexto específico dos refugiados ucranianos realocados em países seguros (como Portugal), além da recuperação do trauma de guerra, coloca-se o desafio da integração numa nova sociedade e mercado de trabalho. Condições do pós-migração – por exemplo, barreiras linguísticas, desemprego ou subemprego, dificuldade de reconhecimento de qualificações e ausência de rede de apoio social – configuram stressores adicionais que podem agravar ou prolongar sintomas de mal-estar psicológico (WHO, 2023; WHO, 2022). Estudos demonstram que refugiados e migrantes forçados enfrentam taxas mais elevadas de depressão, ansiedade e PTSD em comparação com populações locais, fruto da combinação de traumas pregressos e das dificuldades de reassentamento (WHO, 2023; WHO, 2022). Em contrapartida, a obtenção de emprego de qualidade e a participação ativa na sociedade de acolhimento revelam-se fatores protetores cruciais. A literatura empírica recente indica que a inserção laboral bem-sucedida contribui significativamente para a melhoria da saúde mental de refugiados, reduzindo níveis de distress psicológico e depressão (Lai et al., 2022; Herold et al., 2024). De fato, emprego estável e condigno é reconhecido como um componente essencial do processo de resettlement, estando associado a maior auto-estima, autonomia financeira e reconstrução do sentido de propósito de vida (Lai et al., 2022; Walther et al., 2021). Por outro lado, a falta de oportunidades laborais ou a experiência de discriminação no trabalho podem exacerbar o sofrimento mental e comprometer a integração sustentável (Lai et al., 2022; WHO, 2022). Assim, ao abordar o impacto psicossocial da guerra sobre refugiados, é imprescindível considerar tanto os traumas diretos do conflito quanto os fatores de stresse pós-migratórios (como condições de vida, desemprego e isolamento social). Intervenções abrangentes – combinando apoio clínico em saúde mental com políticas ativas de integração laboral e inclusão social – são apontadas como as mais eficazes para promover a recuperação psicológica e a adaptação bem-sucedida

destes indivíduos (WHO, 2022, 2023; Lai et al., 2022).

2.2 Modelos Teóricos dos Riscos Psicossociais no Trabalho

A compreensão aprofundada dos riscos psicossociais no contexto laboral assenta em diversos modelos teóricos consolidados. Um dos quadros de referência predominantes é o Modelo de Exigências-Recursos do Trabalho (Job Demands-Resources, JD-R). Este modelo postula que o bem-estar e a saúde dos trabalhadores são determinados por um balanço dinâmico entre exigências do trabalho e recursos disponíveis (Demerouti et al., 2001).. Exigências (como carga de trabalho elevada, pressão temporal, demandas emocionais) consomem energia do indivíduo e, se excessivas, podem levar a stresse e burnout. Em contrapartida, recursos laborais (como apoio social, autonomia, feedback positivo, oportunidades de desenvolvimento) têm potencial motivador e protetor, podendo amortecer os efeitos das exigências e fomentar o engajamento no trabalho (Bakker & Demerouti, 2017). O JD-R evoluiu, com evidência empírica robusta, para um framework flexível aplicável a diferentes contextos ocupacionais. No caso de trabalhadores refugiados, esta perspetiva ajuda a identificar riscos psicossociais específicos: por exemplo, exigências adicionais (adaptação cultural, barreira linguística, trauma pregresso) combinam-se com eventuais carências de recursos (suporte insuficiente, baixa segurança de emprego), criando condições propícias ao esgotamento profissional e mal-estar psicológico se não forem adequadamente geridas. (Bakker & Demerouti, 2017).

Outro conceito central é o da Justiça Organizacional, que abrange as perceções de equidade nos processos, resultados e interações dentro da organização. Pesquisas ao longo de duas décadas evidenciam que perceções de injustiça laboral atuam como stressores psicossociais significativos, correlacionando-se com pior saúde mental, queixas somáticas e maior incidência de problemas de stresse nos trabalhadores (Elovainio et al., 2005; Cachón-Alonso et al., 2022). A justiça organizacional desdobra-se tipicamente em dimensões como justiça distributiva (equidade na distribuição de recompensas), justiça

processual (transparência e equidade dos procedimentos decisórios) e justiça interpessoal (tratamento respeitoso nas relações de trabalho). Quando os colaboradores percebem tratamento justo e respeito, tendem a apresentar níveis superiores de bem-estar e compromisso; inversamente, um clima de injustiça pode gerar ressentimento, stress crónico e sintomas psicossomáticos (Elovainio et al., 2005; Cachón-Alonso et al., 2022). No contexto de trabalhadores refugiados, assegurar procedimentos justos (por exemplo, em promoções, salários e oportunidades) e relações baseadas em respeito mútuo é vital, pois estes colaboradores podem ser particularmente sensíveis a sentimentos de exclusão ou discriminação, dada a sua condição minoritária.

A Segurança Psicológica constitui outro pilar teórico relevante. Edmondson definiu segurança psicológica como a percepção coletiva de que o ambiente de trabalho é seguro para a expressão de ideias, dúvidas e erros sem temor de punição ou humilhação. Em equipas ou organizações com elevada segurança psicológica, os indivíduos sentem-se confortáveis para pedir ajuda, admitir falhas e partilhar preocupações – fatores cruciais para o aprendizado organizacional e o suporte mútuo. Estudos meta-analíticos recentes demonstram que a segurança psicológica atenua os efeitos negativos de condições de trabalho adversas sobre o bem-estar: em locais com clima psicologicamente seguro, a correlação entre stressores laborais e burnout é significativamente menor. (de Lissner et al., 2024; Kim et al., 2020). Além disso, ambientes de trabalho com maior segurança psicológica estão associados a menores níveis de esgotamento e melhor saúde no trabalho, em parte porque os colaboradores se sentem amparados pelos colegas e gestores (de Lissner et al., 2024; Kim et al., 2020). Para refugiados inseridos num novo contexto laboral, a existência de segurança psicológica pode facilitar a expressão de dificuldades (sejam elas relacionadas ao trabalho ou pessoais) e a busca por ajuda, funcionando como um recurso psicossocial crítico para a sua adaptação. Por exemplo, um trabalhador deslocado que se sinta seguro para comunicar que está a enfrentar ansiedade ou que não compreendeu uma tarefa terá mais probabilidade de receber apoio precoce, prevenindo o agravamento do stress.

Por fim, destaca-se a teoria do Suporte Organizacional Percebido (SOP), desenvolvida por Eisenberger e colegas. O SOP refere-se à crença do colaborador de que a

organização valoriza o seu contributo e se preocupa genuinamente com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 2020; Kurtessis et al., 2017). Uma meta-análise abrangendo centenas de estudos corrobora que níveis elevados de suporte organizacional percebido estão ligados a melhores indicadores de saúde psicológica no trabalho – incluindo maior satisfação, envolvimento e menor incidência de tensão e esgotamento (Eisenberger et al., 2020). Colaboradores que sentem o cuidado da empresa tendem também a desenvolver laços afetivos mais fortes (maior comprometimento organizacional) e a exibir menor intenção de rotatividade (Galanis et al., 2024; Kurtessis et al., 2017).

No caso de refugiados em adaptação, sinais organizacionais de suporte – como disponibilizar assistência psicológica, acomodar necessidades específicas (por exemplo, flexibilização de horário para aulas de língua ou para cuidar da família), ou implementar programas de mentoring – podem aumentar significativamente a sensação de inclusão e reduzir a ansiedade. Em suma, um alto SOP funciona como recurso chave no modelo JD-R e se correlaciona com efeitos benéficos tanto para o empregado (redução do stresse e melhoria do bem-estar) quanto para a organização (maior lealdade e desempenho). (Eisenberger et al., 2020).

Esses modelos teóricos (JD-R, justiça organizacional, segurança psicológica e suporte percebido) fornecem lentes complementares para analisar os riscos psicossociais no trabalho. Em conjunto, eles enfatizam que o sofrimento ou bem-estar dos trabalhadores resulta da interação entre características do trabalho e do ambiente organizacional. Assim, a aplicação dessas teorias ao caso dos refugiados ucranianos permite antecipar áreas críticas de risco (e.g., exigências excessivas sem recursos adequados, percepção de tratamento desigual, clima de medo ou suporte insuficiente) que deverão ser avaliadas no diagnóstico e endereçadas através de intervenções de gestão apropriadas.

2.3 Enquadramentos Europeus para Gestão dos Riscos Psicossociais

A União Europeia há muito reconhece os riscos psicossociais como um desafio premente em matéria de segurança e saúde ocupacional (Leka et al., 2015; Verra et al., 2019). O principal instrumento legislativo a nível europeu é a Diretiva-Quadro

89/391/CEE, de 12 de junho de 1989, que estabelece a obrigação geral dos empregadores em garantir a segurança e saúde dos trabalhadores em todos os aspetos relacionados com o trabalho. Embora esta diretiva não mencione explicitamente os fatores psicossociais, o seu âmbito abrangente tem sido interpretado como englobando também os riscos relacionados ao stresse, à saúde mental e ao bem-estar psicológico (Diretiva 89/391/CEE, 1989; Leka et al., 2015). Em outras palavras, juridicamente os Estados-Membros devem assegurar que as empresas avaliem e geram medidas preventivas não só para perigos físicos, químicos ou ergonómicos, mas também para riscos como stresse laboral, assédio, violência e carga de trabalho excessiva (Diretiva 89/391/CEE, 1989; Verra et al., 2019)

Nas décadas subsequentes à Diretiva 89/391, vários países da UE adotaram legislações e normativas nacionais mais específicas para clarificar as responsabilidades patronais na gestão do stresse e dos riscos psicossociais. Evidências comparativas indicam que em países onde existem leis específicas sobre stresse/risco psicossocial, as organizações apresentam maior probabilidade de implementar planos de ação concretos para prevenir o stresse laboral, o que por sua vez se associa a melhores condições psicossociais de trabalho e menores níveis de stresse nos trabalhadores (Verra et al., 2019; Di Tecco et al., 2023). Tais achados reforçam o argumento de que regulamentações explícitas podem impulsionar práticas organizacionais mais eficazes no tratamento destes riscos (Verra et al., 2019; Di Tecco et al., 2023).

Em alinhamento com o quadro legal, emergiram iniciativas pan-europeias para fornecer diretrizes e harmonizar abordagens de prevenção. Uma das mais relevantes é o PRIMA-EF (European Framework for Psychosocial Risk Management), desenvolvido por um consórcio internacional de investigadores e especialistas com apoio de agências europeias. O PRIMA-EF constitui um framework de excelência que agrega as melhores práticas e evidência científica para a gestão de riscos psicossociais no local de trabalho (Leka & Cox, 2008; Iavicoli et al., 2020). O seu desenvolvimento envolveu a revisão e conciliação de abordagens já existentes em vários países europeus, resultando num modelo unificador e em indicadores-chave para orientar intervenções tanto ao nível da empresa quanto em políticas nacionais (Leka & Cox, 2008). Em essência, o PRIMA-EF fornece um

modelo lógico de gestão de risco psicossocial, cobrindo etapas desde a identificação e avaliação dos perigos até à implementação de medidas corretivas e monitorização dos resultados (Leka & Cox, 2008). Dentre as recomendações centrais do PRIMA-EF está a integração da prevenção de riscos psicossociais nos sistemas gerais de gestão de segurança e saúde ocupacional, adotando uma perspectiva proativa e participativa (envolvendo trabalhadores e demais partes interessadas no processo)(Leka & Cox, 2008; Iavicoli et al., 2020). O framework enfatiza igualmente a importância de indicadores tanto de resultados (e.g., níveis de stress reportados, taxas de absentismo) quanto de processo (e.g., existência de políticas antiassédio, frequência de avaliações de stress) para guiar a melhoria contínua. A sua pertinência foi reconhecida por órgãos internacionais – por exemplo, a Organização Mundial de Saúde (OMS) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) – como uma referência para promover a saúde mental no trabalho na Europa (Leka et al., 2015; Verra et al., 2019).

Outra entidade de destaque é a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA), que tem dedicado considerável atenção aos riscos psicossociais. A EU-OSHA conduz pesquisas pan-europeias (ESENER) e produz materiais orientadores para sensibilizar organizações e decisores acerca do stress laboral, assédio, esgotamento e outras ameaças psicossociais emergentes. Relatórios europeus destacam que fatores como excesso de trabalho, insegurança laboral, violência de terceiros e conflitos laborais estão entre os desafios de maior crescimento no século XXI, exigindo novas estratégias preventivas por parte das empresas e dos reguladores (Leka et al., 2015; NIOSH/CDC, 2024). A nível político, os Quadros Estratégicos Europeus em SST (2014–2020 e subsequentes) salientam a necessidade de abordar a saúde mental e os riscos psicossociais como prioridade, incentivando Estados-Membros a desenvolver linhas de orientação nacionais, promover formações e intercambiar boas práticas (Leka et al., 2015; Verra et al., 2019). Essas estratégias incentivam os Estados-Membros a desenvolver linhas de orientação nacionais, a promover formações e a intercambiar boas práticas para reduzir a incidência de problemas como stress crónico, depressão relacionada ao trabalho e burnout.

Em suma, o contexto europeu fornece um enquadramento robusto para a gestão dos

riscos psicossociais, combinando obrigações legais gerais (Diretiva 89/391/CEE) com instrumentos específicos de orientação (PRIMA-EF, campanhas EU-OSHA, normas nacionais) e com o reconhecimento crescente de que a proteção da saúde mental dos trabalhadores é parte integrante de um ambiente de trabalho seguro e saudável (Diretiva 89/391/CEE, 1989; Leka et al., 2015).

Para as organizações portuguesas que acolhem refugiados ou outros grupos vulneráveis, este enquadramento oferece suporte normativo e metodológico para implementação de práticas preventivas. Ou seja, além de ser uma questão humanitária e ética, a promoção do bem-estar psicossocial no trabalho é também um imperativo de conformidade legal e alinhamento com as diretrizes europeias vigentes.

2.4 Instrumentos recomendados para avaliações futuras (não aplicados no presente estudo)

À luz da evidência reunida, e mantendo a coerência com a natureza qualitativa do presente estudo, recomenda-se que a organização complemente, em fases subsequentes de diagnóstico e monitorização, a abordagem qualitativa com instrumentos padronizados e validados. Dois instrumentos destacam-se pela robustez psicométrica e relevância prática: o COPSQ – Copenhagen Psychosocial Questionnaire e a Escala de Suporte Organizacional Percebido (POS). Sublinha-se que nenhum destes instrumentos foi aplicado no presente trabalho; são propostos como ferramentas futuras para reforçar a avaliação contínua de riscos psicossociais e recursos organizacionais.

2.4.1 O Instrumento COPSQ: Historico, Estrutura e Validade Internacional e em Portugal

A avaliação dos fatores psicossociais no trabalho frequentemente recorre a instrumentos padronizados e validados cientificamente. Um dos mais conceituados mundialmente é o COPSQ – Copenhagen Psychosocial Questionnaire, desenvolvido no Instituto Nacional de Saúde Ocupacional da Dinamarca no início dos anos 2000. Criado por Tage S. Kristensen e colaboradores em 2000, o COPSQ surgiu da necessidade de dispor

de um questionário abrangente que cobrisse as múltiplas dimensões do ambiente psicossocial laboral (Kristensen et al., 2005). Ao contrário de ferramentas baseadas numa única teoria, o COPSOQ adotou deliberadamente uma abordagem eclética, incorporando conceitos de diversos modelos (tais como exigências-controle, suporte social, esforço-recompensa, teorias de clima organizacional, entre outros) e integrando também resultados de investigação empírica prévia sobre stressores e bem-estar no trabalho (Kristensen et al., 2005). A primeira versão (COPSOQ I) rapidamente ganhou tração internacional devido à sua amplitude e utilidade prática. Em 2010, foi lançada a versão revisada COPSOQ II, refinando escalas com base em análises psicométricas e expandindo o instrumento para melhorar sua aplicabilidade (Pejtersen et al., 2010).

Atualmente, o COPSOQ é reconhecido como uma das ferramentas mais amplamente utilizadas a nível global para avaliação do ambiente psicossocial de trabalho (Burr et al., 2019).. Foi traduzido e adaptado para mais de 25 línguas, incluindo todas as principais línguas europeias, o que possibilita comparações internacionais de resultados (Burr et al., 2019).. Estudos de validação e aplicação foram conduzidos em diversos países e contextos: há evidências de consistência e validade do COPSOQ em países tão distintos como Alemanha Espanha, China, França, Suécia, Chile, Irão, entre outros. (Burr et al., 2019).

Um fator diferenciador do COPSOQ, destacado inclusive pela Organização Internacional do Trabalho, é que foi o primeiro modelo de monitorização a incluir valores de referência populacionais para facilitar a interpretação dos resultados e auxiliar na identificação de necessidades de intervenção nas empresas (Kristensen et al., 2005; Burr et al., 2019). Ou seja, com o COPSOQ é possível comparar os resultados de uma empresa ou grupo com benchmarks nacionais, ajudando a determinar se um certo nível de stress ou satisfação reportado é preocupante face à média populacional (Pejtersen et al., 2010; Rosário et al., 2017).

Para apoiar a comunidade de utilizadores e promover pesquisa contínua, foi criada em 2009 a COPSOQ International Network, que congrega pesquisadores, instituições e empresas de vários países empenhados na utilização e aperfeiçoamento do questionário (Burr et al., 2019). Esta rede promove a troca de experiências, harmonização de versões e

desenvolvimento de novas edições – culminando mais recentemente no COPSOQ III, uma terceira versão elaborada internacionalmente a partir de 2017 para incorporar tendências emergentes do trabalho (como globalização, digitalização) e melhorar ainda mais as propriedades psicométricas das escalas (Burr et al., 2019; Berthelsen et al., 2020). O COPSOQ III já foi ou está a ser adaptado para países como Canadá, França, Alemanha, Suécia e Portugal, mantendo o núcleo comum necessário para comparabilidade global mas permitindo pequenos ajustes a realidades locais (Cotrim et al., 2022).

Em termos de estrutura de conteúdo, o COPSOQ caracteriza-se pelo seu alcance multidimensional. A versão longa do COPSOQ II, por exemplo, engloba 7 domínios principais, desdobrados num total de 41 escalas distintas, cobrindo 128 itens (Pejtersen et al., 2010; Rosário et al., 2017). Esses domínios vão desde exigências no trabalho (e.g., exigências quantitativas, cognitivas e emocionais, ritmo de trabalho, necessidade de esconder emoções) e organização do trabalho e conteúdo de tarefas (influência, oportunidades de desenvolvimento, significado do trabalho), passando por relações interpessoais e liderança (qualidade da liderança, apoio social de colegas e supervisores, clareza de papel, reconhecimento, confiança vertical), interface trabalho-indivíduo (conflito trabalho-família, insegurança no emprego, satisfação no trabalho), valores no local de trabalho (justiça organizacional, confiança, inclusão social), até estado de saúde e bem-estar (sintomas de stresse, esgotamento, depressão, distúrbios do sono, autoeficácia) e exposição a comportamentos ofensivos (assédio sexual, violência física ou verbal, bullying) (Kristensen et al., 2005; Berthelsen et al., 2018).

Essa abrangência permite que o COPSOQ funcione simultaneamente como instrumento de diagnóstico de riscos (identificando áreas problemáticas no ambiente psicossocial) e como ferramenta de investigação epidemiológica (monitorizando relações entre condições de trabalho e saúde em diferentes populações). Importa realçar que as escalas do COPSOQ são fundamentadas teoricamente e demonstraram, em diversos estudos, boa consistência interna e validade fatorial. Por exemplo, um estudo de validação da versão dinamarquesa original revelou coeficientes de Cronbach's alpha acima de 0,70 na maioria das escalas e uma estrutura fatorial coerente com os construtos pretendidos

(Kristensen et al., 2005; Pejtersen et al., 2010).

No contexto português, o COPSOQ também foi adaptado e testado, confirmando a sua utilidade. A versão longa portuguesa do COPSOQ II foi objeto de um estudo de validação publicado em 2017, envolvendo 745 trabalhadores de diversos setores em Portugal (Rosário et al., 2017). Os resultados foram bastante encorajadores: globalmente, as escalas apresentaram fiabilidade elevada (com a maioria dos alphas de Cronbach acima de 0,70) e boa estabilidade teste-reteste (Rosário et al., 2017). Além disso, os perfis médios obtidos entre os respondentes portugueses mostraram-se semelhantes aos do estudo original dinamarquês, sugerindo equivalência transcultural em grande parte das dimensões avaliadas (Rosário et al., 2017). Algumas escalas específicas requereram atenção (em certas dimensões a estrutura fatorial revelou-se diferente do esperado, possivelmente indicando que aqueles construtos funcionam de forma formativa mais do que reflexiva), mas em geral concluiu-se que a versão portuguesa do COPSOQ é um instrumento fiável e válido para avaliar riscos psicossociais no nosso contexto (Rosário et al., 2017).

Isso significa que as empresas em Portugal dispõem de uma ferramenta comprovada para diagnosticar o clima psicossocial e identificar focos de stresse ou de recursos a melhorar. Entende-se que a aplicação do COPSOQ em avaliações de risco cumpre, inclusive, os requisitos legais de avaliação de riscos psicossociais nos locais de trabalho (em consonância com a Diretiva 89/391/CEE) (Diretiva 89/391/CEE, 1989).

Mais recentemente, investigou-se também a versão média do COPSOQ III em Portugal, com estudos preliminares de validação a indicarem bons resultados na adaptação cultural e na retenção das propriedades psicométricas, ajustando o questionário para novas dimensões como “controlo sobre o tempo de trabalho” e subdividindo fatores como insegurança laboral (em insegurança de emprego vs. insegurança nas condições) para captar melhor as realidades atuais (Cotrim et al., 2022).

O COPSOQ consolidou-se como instrumento de referência internacional e nacional, combinando base científica sólida com aplicação prática, e é sugerido como ferramenta futura para diagnósticos psicossociais da organização.

2.4.2 O Instrumento Escala de Suporte Organizacional Percebido (POS) e suas implicações

Se o COPSQ constitui uma ferramenta abrangente para o diagnóstico dos riscos psicossociais presentes no ambiente laboral, a Escala de Suporte Organizacional Percebido (POS) foca-se na dimensão relacional do vínculo colaborador–organização. Ambos os instrumentos são complementares: enquanto o COPSQ permite mapear exigências e recursos no contexto de trabalho, a POS avalia até que ponto os colaboradores sentem que a empresa reconhece os seus contributos e se preocupa genuinamente com o seu bem-estar – um fator particularmente crítico em contextos de vulnerabilidade, como o dos refugiados ucranianos realocados.

O Suporte Organizacional Percebido (POS) constitui um dos constructos mais influentes e consistentes na literatura sobre comportamento organizacional. Desenvolvido por Eisenberger e colegas (1986), baseia-se na teoria da troca social e traduz a percepção de que a organização reconhece o contributo dos seus colaboradores e se preocupa genuinamente com o seu bem-estar. A sua mensuração, através da *Survey of Perceived Organizational Support*, rapidamente se consolidou como padrão de referência, pela clareza conceptual e pela forte evidência empírica associada (Rhoades & Eisenberger, 2002; Kurtessis et al., 2017).

Ao longo de quase quatro décadas de investigação, a POS revelou ser um preditor robusto de múltiplos resultados organizacionais. Revisões sistemáticas e meta-análises demonstraram que níveis elevados de POS se associam consistentemente a maior satisfação laboral, maior envolvimento afetivo, melhor saúde psicológica e maior compromisso organizacional, enquanto níveis reduzidos se relacionam com burnout, stress ocupacional, absentismo e intenção de rotatividade (Kurtessis et al., 2017; Eisenberger, Malone & Presson, 2020). Do ponto de vista psicométrico, versões curtas e adaptadas da escala têm confirmado excelente consistência interna (valores de α superiores a .80) e validade transcultural, assegurando a sua aplicabilidade em contextos diversificados (Kurtessis et al., 2017).

Mais recentemente, a POS tem sido integrada em modelos contemporâneos de saúde ocupacional, nomeadamente no Modelo de Exigências–Recursos do Trabalho (JD-R), onde desempenha um papel de recurso organizacional moderador: amortecendo os efeitos das exigências laborais sobre o mal-estar e potenciando o *engagement* e a resiliência (Eisenberger et al., 2020). Evidência recente reforça ainda que colaboradores com elevada POS apresentam menor intenção de saída, mesmo em contextos de elevada pressão, confirmando a relevância do constructo como fator protetor da retenção de talentos (Galanis et al., 2024).

No contexto dos refugiados, a importância da POS é particularmente crítica. Após experiências de guerra, perda de redes sociais e deslocamento forçado, o sentimento de ser apoiado pela organização desempenha um papel central na reconstrução do pertencimento, da segurança psicológica e da confiança interpessoal (Walther et al., 2021; Yijälä & Luoma, 2019). Entre colaboradores ucranianos realocados, a percepção de suporte pode traduzir-se em práticas de RH concretas: flexibilização de horários para aprendizagem da língua, programas de mentoria para acelerar a integração cultural e profissional, ou acesso a apoio psicológico especializado. Estas ações, quando reconhecidas pelos trabalhadores como sinais de cuidado autêntico, fortalecem a POS e promovem tanto o bem-estar individual como a integração sustentável no seio da organização.

Em síntese, a Escala POS oferece um indicador sintético e validado da qualidade do vínculo colaborador–organização, constituindo-se como uma ferramenta estratégica para avaliar se políticas e práticas de RH são eficazes em gerar percepções de suporte. A sua aplicação futura, complementar a métodos qualitativos, permitiria monitorizar de forma objetiva se os colaboradores refugiados percebem efetivamente o apoio da organização, fornecendo dados cruciais para ajustar políticas de inclusão, retenção e promoção da saúde mental em contextos de crise.

Tomados em conjunto, o COPSQ e a POS oferecem lentes analíticas e instrumentos complementares para a gestão de riscos psicossociais em contextos organizacionais complexos. O COPSQ destaca-se pela sua abrangência multidimensional, capaz de mapear exigências e recursos no ambiente de trabalho com base em *benchmarks*

populacionais, enquanto a POS fornece um termómetro relacional, captando a percepção subjetiva de suporte organizacional como fator crítico de saúde mental e integração. Embora não tenham sido aplicados neste estudo, ambos são recomendados como instrumentos estratégicos para avaliações futuras, permitindo às organizações que acolhem refugiados conciliar diagnósticos quantitativos robustos com práticas de RH culturalmente sensíveis e orientadas para o bem-estar.

2.5 Boas Práticas de RH em Contextos de Crise e Acolhimento de Refugiados

A gestão de recursos humanos desempenha um papel nevrálgico na resposta organizacional a crises humanitárias, como a guerra na Ucrânia, e na integração de refugiados no contexto laboral. Diante dos múltiplos desafios enfrentados por trabalhadores refugiados – trauma psicológico, barreiras culturais/linguísticas, perda de rede social, entre outros – as empresas devem adotar práticas de RH sensíveis e proativas para promover a sua saúde mental e inclusão efetiva. A literatura emergente e casos práticos recentes apontam um conjunto de estratégias de RH consideradas eficazes nesses cenários, englobando ações nas áreas de liderança, desenho do trabalho, cultura inclusiva e apoio psicossocial. (Dudareva et al., 2023; Heath & Barton, 2019).

Em primeiro lugar, destaca-se a importância de uma liderança empática e orientada para as pessoas. Em contextos de elevado sofrimento humano, os líderes e gestores de linha devem estar preparados para reconhecer sinais de stress ou trauma na sua equipa e responder com compreensão e suporte. Programas de formação em “*mental health first aid*” para gestores têm sido recomendados, de modo a capacitá-los a identificar colaboradores em dificuldade e encaminhá-los adequadamente. (Dudareva et al., 2023; Kim et al., 2020; de Lisser et al., 2024).

Uma liderança que demonstra preocupação genuína e comunica de forma transparente contribui para criar confiança e segurança psicológica, elementos essenciais para que trabalhadores refugiados se sintam acolhidos. Por exemplo, durante o conflito na Ucrânia, empresas multinacionais que operavam na região reportaram que reforçar a comunicação interna – mantendo os colaboradores informados sobre medidas de apoio e

demonstrando solidariedade – foi crucial para reduzir a ansiedade e combater rumores (Dudareva et al., 2023; Kim et al., 2020; de Lisser et al., 2024).. Gestores que adotaram uma postura flexível e humana, equilibrando as exigências de continuidade do negócio com a compreensão das dificuldades pessoais dos funcionários deslocados, conseguiram manter o moral das equipas e sustentar a produtividade mesmo em face da instabilidade. (Dudareva et al., 2023; Kim et al., 2020; de Lisser et al., 2024).

No que respeita ao desenho do trabalho e flexibilidade, boas práticas indicam que as organizações devem introduzir arranjos laborais adaptáveis que atendam às necessidades específicas dos refugiados. Horários de trabalho flexíveis, possibilidade de trabalho remoto ou híbrido, e ajustes temporários de carga de trabalho podem ser necessários para acomodar, por exemplo, responsabilidades familiares acrescidas (como cuidar de familiares deslocados) ou compromissos com serviços de apoio e formação (aulas de língua, consultas de psicoterapia, etc.) (Dudareva et al., 2023). Empresas atentas implementaram políticas de licenças especiais (por motivos pessoais ou familiares) e programas de retorno progressivo para funcionários afetados, de forma a não sobrecarregar indivíduos que ainda processam experiências traumáticas (Heath & Barton, 2019).

Adicionalmente, enriquecimento de funções e oportunidades de desenvolvimento podem ter impacto positivo: oferecer tarefas significativas e possibilitar que o colaborador utilize suas qualificações (mesmo que adquiridas noutro país) ajuda a restaurar o sentido de competência e identidade profissional. Um estudo qualitativo com refugiados empregados evidenciou que práticas como *onboarding* extensivo, *job rotation* para identificar melhores adequações função-perfil, e oferta de mentorias ou estágios internos facilitaram a adaptação e elevaram a satisfação no trabalho (Heath & Barton, 2019). De facto, *engaging work* – isto é, um trabalho envolvente e com propósito – surge como um dos três eixos fundamentais de um sistema de RH favorável a migrantes, estando associado a melhor ajustamento cultural, maior compromisso afetivo com a organização e melhor desempenho (Kurtessis et al., 2017).

Concomitantemente, fomentar uma cultura de inclusão e diversidade é indispensável. As práticas de RH devem assegurar que os refugiados não sejam vistos como

“outsiders” na empresa, mas antes valorizados pelas suas competências e experiências únicas. Programas de sensibilização cultural para as equipas, celebrando datas ou tradições importantes para os grupos minoritários, podem reduzir preconceitos e estreitar laços interculturais (Heath & Barton, 2019). Igualmente, a designação de “mentores” ou *buddy systems* – em que um colaborador experiente apoia diretamente o novo colaborador refugiado na integração ao ambiente de trabalho e na compreensão das normas tácitas da organização – mostra resultados positivos na aceleração do sentimento de pertença (Heath & Barton, 2019). Pesquisas indicam que um clima organizacional positivo, caracterizado por respeito, abertura às diferenças e solidariedade, é um dos fatores que mais contribuem para a integração bem-sucedida de migrantes no trabalho (Kurtessis et al., 2017). Esse clima positivo pode ser cultivado através de políticas explícitas anti-discriminação, comunicação interna afirmativa (por exemplo, destacando histórias de sucesso de colaboradores refugiados) e envolvimento da liderança de topo em iniciativas de diversidade e inclusão (Kurtessis et al., 2017).

Por fim, as ações de apoio psicossocial e bem-estar completam o leque de boas práticas de RH nesses contextos. Dado o risco elevado de sofrimento psicológico, é recomendável que as empresas disponibilizem serviços de apoio psicológico confidencial (como linhas de aconselhamento 24h, ou psicólogos do trabalho) para que os colaboradores possam buscar ajuda profissional quando necessário (Dudareva et al., 2023). Algumas organizações estabelecem parcerias com ONGs ou clínicas especializadas em saúde mental de migrantes, facilitando o acesso dos refugiados a intervenções mais especializadas (terapias para trauma, grupos de apoio na língua materna, etc.) (Dudareva et al., 2023). Além disso, treinamentos em resiliência e gestão de stresse podem ser oferecidos a todos os colaboradores, dotando-os de estratégias para lidar com emoções e pressões, algo benéfico tanto para refugiados quanto para colegas que com eles interagem (Heath & Barton, 2019). Em situações de crise ativas (por exemplo, notícias de escalada do conflito no país de origem), empresas exemplares criaram canais dedicados de comunicação e suporte – como equipas de emergência de RH disponíveis para responder a preocupações, ou espaços seguros (virtuais ou presenciais) onde os colaboradores pudessem partilhar livremente o que sentem e obter informação factual, mitigando boatos e ansiedade (Dudareva et al., 2023).

Um caso ilustrativo citado na literatura foi o de grandes empresas de consultoria na Ucrânia durante a guerra de 2022, que implementaram medidas abrangentes de RH: evacuações coordenadas de funcionários em zonas de perigo, apoio financeiro de emergência, flexibilização total de horários, comunicação interna diária e oferta de acompanhamento psicológico. Essas ações não só protegeram os colaboradores diretamente afetados, mas também resultaram em melhorias de moral e coesão entre toda a força de trabalho, traduzindo-se inclusive em benefícios organizacionais como aumento da atratividade da empresa no mercado de emprego e melhoria do *employer branding* (Dudareva et al., 2023).

Em síntese, as melhores práticas de RH em contexto de crise humanitária e acolhimento de refugiados convergem para a criação de um sistema de RH de suporte ao migrante (Kurtessis et al., 2017). Tal sistema integra: (a) trabalho envolvente e adaptado, que dá significado e respeita as necessidades do indivíduo; (b) forte apoio organizacional, evidente em políticas flexíveis, liderança empática e recursos de ajuda; e (c) ambiente organizacional positivo, onde reinam a inclusão, a justiça e a segurança psicológica (Eisenberger et al., 2020; Kurtessis et al., 2017). Evidências empíricas confirmam que organizações que implementam este conjunto de práticas tendem a observar refugiados mais ajustados culturalmente, com maior compromisso organizacional e contributos efetivos ao desempenho (Kurtessis et al., 2017; Galanis et al., 2024). Para a empresa que serve de caso neste projeto, a adoção e avaliação dessas práticas de RH constituirão elementos-chave: por um lado, como variáveis de diagnóstico (para aferir até que ponto as práticas atuais satisfazem os critérios de “boas práticas” apontados pela literatura) e, por outro, como base para recomendações de intervenção a serem desenvolvidas de forma culturalmente sensível, de modo a melhorar o bem-estar e a integração dos seus colaboradores refugiados.

2.6 Responsabilidade Social Corporativa como Quadro Estratégico de Resposta a Crises Humanitárias

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) emergiu, nos últimos anos, como um quadro estratégico através do qual as empresas articulam respostas a desafios humanitários de larga escala, incluindo guerras e crises de refugiados. Mais do que ações filantrópicas

isoladas, a RSC contemporânea integra-se nos valores e na estratégia organizacional, orientando as empresas a considerar o impacto nas partes interessadas e na sociedade em geral. Situações de crise humanitária testam este compromisso e, ao mesmo tempo, oferecem oportunidade para as empresas demonstrarem liderança social. Estudos sugerem que empresas com programas robustos de RSC conseguem fortalecer a resiliência interna durante crises e contribuir significativamente para as comunidades afetadas, criando um efeito benéfico duplo (Barnett et al., 2020).

No contexto da guerra na Ucrânia e do fluxo de refugiados daí resultante, muitas organizações adotaram iniciativas de RSC direcionadas. Estas tipicamente incluíram: apoio financeiro e em género (doações para ONGs humanitárias, recolha de bens essenciais, financiamento de abrigos temporários), programas de capacitação e emprego para refugiados (oferta de formações linguísticas e técnicas, criação de estágios ou vagas dedicadas a refugiados), e parcerias estratégicas com entidades do terceiro setor ou agências públicas para melhorar a prestação de serviços de saúde mental e integração cultural (Dudareva et al., 2023). Por exemplo, uma grande empresa de tecnologia implementou um programa de contratação acelerada de profissionais ucranianos deslocados, providenciando também mentoria e alojamento, enquanto uma cadeia de retalho europeia se uniu a uma ONG para oferecer apoio psicológico gratuito em centros comunitários para refugiados (Dudareva et al., 2023). Essas ações de RSC atendem às necessidades imediatas dos beneficiários (acolhimento, segurança, bem-estar), mas geram igualmente consequências positivas dentro da organização. Colaboradores envolvidos em iniciativas de voluntariado corporativo ou que testemunham o forte posicionamento humanitário da sua empresa tendem a sentir um orgulho e identificação acrescidos com a organização, reforçando o seu vínculo emocional e sentido de propósito no trabalho (Barnett et al., 2020). Não surpreende, portanto, que relatórios recentes indiquem melhorias no moral e na motivação dos trabalhadores em empresas que adotaram uma postura ativa de RSC durante a crise de refugiados (Barnett et al., 2020). Em algumas empresas, a mobilização em torno da ajuda humanitária tornou-se um elemento unificador, aproximando equipas multifuncionais e elevando a satisfação dos empregados por perceberem que seu empregador “faz a coisa certa” num momento crítico (Dudareva et al., 2023).

Do ponto de vista estratégico, investir em RSC em tempos de crise pode também constituir um diferencial competitivo. Empresas que evidenciam um compromisso autêntico com a sustentabilidade social e ajuda humanitária constroem reputação como empregadores responsáveis e éticos, atributo cada vez mais valorizado por talentos no mercado de trabalho. Por exemplo, um estudo de caso com empresas de consultoria internacional na Ucrânia observou que aquelas que priorizaram iniciativas de RSC voltadas à segurança e bem-estar dos funcionários durante a guerra viram subir a sua classificação em rankings de empregadores preferidos, fortalecendo a sua posição no mercado mesmo em meio à crise (Dudareva et al., 2023). Além disso, a RSC pode abrir novas oportunidades de inovação e parcerias. O caso recente da Airbnb – que no auge das crises no Afeganistão (2021) e Ucrânia (2022) mobilizou a sua plataforma para oferecer estadias gratuitas a refugiados – ilustra como uma empresa, alavancando suas capacidades principais dentro de uma iniciativa de RSC, pode simultaneamente ajudar milhares de pessoas e redefinir modelos de apoio humanitário (Kellerman & Phillips, 2022). A Airbnb, através da sua ONG Airbnb.org, colaborou com organizações internacionais e comunidades locais para providenciar alojamento de emergência, criando um ecossistema digital de suporte que envolveu anfitriões voluntários e um inovador esquema de financiamento colaborativo para refugiados (Kellerman & Phillips, 2022). Este exemplo evidencia que intervenções de RSC bem desenhadas durante crises não são apenas assistencialismo – podem ser soluções ágeis que unem setores e produzem valor social efetivo, ao mesmo tempo em que reforçam capacidades empresariais (no caso, competências em gestão de plataformas e redes) e notoriedade da marca (Kellerman & Phillips, 2022).

É importante salientar que a eficácia da RSC em crises humanitárias depende da autenticidade e relevância das ações. Práticas de “social washing” (agir apenas para relações públicas) são facilmente escrutinadas e podem ter efeito perverso. Em contrapartida, alinhamento local e envolvimento dos stakeholders são apontados como fatores de sucesso (York University, 2017). Um estudo sobre a resposta do setor privado à crise de refugiados de 2015 na Alemanha argumenta que a contribuição corporativa é mais impactante quando enraizada na comunidade local e coordenada com autoridades públicas e ONGs, garantindo que os recursos investidos colmatam lacunas reais e chegam aos beneficiários de forma

adequada (Bertelsmann Stiftung, 2016; York University, 2017).

Em paralelo, as empresas devem integrar as lições dessas ações de RSC nas suas políticas internas de RH e gestão de riscos, criando um ciclo virtuoso. Por exemplo, uma empresa que se compromete publicamente com a causa dos refugiados pode internamente revisar as suas políticas de diversidade e contratação para sustentar esse compromisso a longo prazo (ex.: ajustando critérios de recrutamento, oferecendo ensino de língua aos funcionários, instituindo feriados flutuantes para diferentes culturas, etc.) (Barnett et al., 2020). Assim, a RSC torna-se parte intrínseca da cultura corporativa e não uma resposta pontual.

Em conclusão, a Responsabilidade Social Corporativa oferece um quadro abrangente para as organizações atuarem como agentes positivos durante crises humanitárias. No caso em apreço, no qual uma empresa portuguesa acolhe colaboradores refugiados da guerra, a RSC orienta tanto ações externas (apoio à comunidade refugiada em geral) quanto internas (políticas de RH e bem-estar direcionadas). A literatura recente indica que empresas que abraçam essa abordagem integrada colhem benefícios mútuos: ajudam a aliviar o sofrimento humano em momentos críticos e, simultaneamente, fortalecem a sua coesão, reputação e sustentabilidade a longo prazo (Barnett et al., 2020; Dudareva et al., 2023). Isso reforça a ideia de que a responsabilidade corporativa, longe de ser acessória, deve ser entendida como parte da resposta estratégica à volatilidade e incerteza do mundo atual, complementando os esforços públicos e traduzindo os valores organizacionais em práticas concretas quando mais importa.

3. Metodologia

3.1 Enquadramento metodológico da abordagem consultiva adotada

A revisão da literatura evidencia a complexidade dos riscos psicossociais enfrentados por trabalhadores refugiados e a centralidade das práticas de RH na promoção de saúde mental e inclusão. Para fases futuras, recomenda-se a utilização de instrumentos validados internacionalmente, como o *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ) (Kristensen et al., 2005; Rosário et al., 2017; Burr et al., 2019) e a Escala de Suporte Organizacional Percebido (POS) (Eisenberger et al., 1986; Kurtessis et al., 2017; Eisenberger et al., 2020), que poderiam complementar os diagnósticos organizacionais com dados quantitativos robustos e comparáveis. Contudo, importa frisar que o presente estudo adota uma metodologia qualitativa e exploratória, centrada na observação participante, notas de campo e entrevistas informais, sendo os instrumentos acima apresentados apenas como propostas para utilização futura no contexto organizacional. Esta clarificação assegura

coerência entre o desenho metodológico do estudo e as recomendações práticas dele decorrentes.

Este projeto caracterizou-se por uma abordagem de consultoria interna em Recursos Humanos (RH), conduzida pela autora enquanto profissional de RH inserida na própria organização. Tal posição *in situ* permitiu uma observação direta e contínua do contexto de trabalho, aliada a um papel interventivo típico de investigação-ação organizacional (Coghlan & Brannick, 2014). Em concreto, a autora atuou como consultora interna que, no decurso das suas funções de RH, analisou criticamente a política corporativa de realocação internacional e acompanhou de perto a implementação desta junto de colaboradores realocados. Este enquadramento metodológico consultivo beneficiou do acesso privilegiado a informações e pessoas-chave na empresa, viabilizando uma compreensão aprofundada do problema em estudo. Assim, ao longo do projeto combinaram-se atividades de observação direta no terreno, análise de documentação interna e interação regular com os principais envolvidos, numa estratégia colaborativa alinhada com as melhores práticas de consultoria interna e investigação aplicada em contexto organizacional (Coghlan & Coghlan, 2002; Coghlan & Brannick, 2014).

Importa salientar que a natureza interna e participativa desta abordagem conferiu-lhe simultaneamente vantagens e desafios metodológicos. Por um lado, facilitou a criação de um clima de confiança com os participantes – os colaboradores ucranianos realocados – e o acesso a dados ricos em contexto. Por outro lado, exigiu da autora uma constante reflexividade para mitigar vieses do papel duplo de funcionária-investigadora, assegurando o rigor e a objetividade possíveis. Em suma, o projeto ficou enquadrado como um estudo de caso exploratório dentro da própria empresa, com fortes elementos de investigação-ação dado que a autora não se limitou a observar, mas também procurou promover melhorias práticas durante o processo. Esta postura é consistente com abordagens consultivas em RH que visam simultaneamente compreender o fenómeno e implementar soluções, conforme preconizado na literatura de investigação-ação em contextos organizacionais (Coghlan & Brannick, 2014).

3.1 Metodologia: qualitativa, exploratória e de investigação-ação com traços

etnográficos

Optou-se por uma metodologia de natureza qualitativa e exploratória, assente num raciocínio indutivo. Esta decisão metodológica deve-se ao caráter pouco estruturado do fenómeno em análise – o impacto psicossocial da guerra em colaboradores realocados – e à necessidade de compreender em profundidade as experiências subjetivas dos indivíduos, em vez de testar hipóteses pré-definidas. Assim, privilegiou-se a exploração indutiva dos dados, permitindo que padrões e insights emergissem a partir do terreno (Braun & Clarke, 2006; Thomas, 2006).

Para além do caráter qualitativo e exploratório, o estudo configura-se como investigação-ação, uma vez que a autora, enquanto profissional de RH, esteve simultaneamente envolvida na análise e na promoção de melhorias organizacionais. Acresce que a recolha decorreu num contexto naturalístico, com observação participante e registos de campo, características que aproximam a abordagem da tradição etnográfica em estudos organizacionais

Esta combinação aproxima o estudo da investigação-ação com traços etnográficos, pois envolveu simultaneamente diagnóstico, intervenção prática e descrição aprofundada do contexto vivido pelos colaboradores.

A recolha de dados qualitativos foi sustentada por três métodos principais, articulados de forma a assegurar triangulação e riqueza descritiva:

- **Análise documental** da política interna de mobilidade internacional da empresa: Procedeu-se à revisão detalhada dos documentos corporativos relevantes (políticas, manuais, comunicados internos) relativos ao programa de realocação dos colaboradores. Este método proporcionou o enquadramento formal das medidas de apoio oferecidas e dos objetivos organizacionais subjacentes, funcionando como base para contrastar a política instituída com a sua aplicação prática. A análise documental é um procedimento reconhecido em investigação qualitativa para obter dados contextuais e verificar informações de outras fontes (Bowen, 2009).

- **Observação participante informal** no contexto laboral: A autora, enquanto profissional de RH inserida na empresa, realizou observação participante ao longo do processo de integração dos colaboradores ucranianos. Esta observação foi de carácter naturalístico e não estruturado, ocorrendo no decurso das interações e rotinas de trabalho diárias. O envolvimento direto da autora nas atividades de RH permitiu captar, em tempo real, comportamentos, reações e dinâmicas sociais pertinentes – por exemplo, as dificuldades linguísticas ou momentos de apoio entre colegas. Embora não sistematizada em grelhas formais, esta observação participante forneceu impressões vívidas e *insight* contextual, consistentes com a técnica etnográfica de imersão no campo (Kawulich, 2005).
- **Conversas informais e entrevistas não estruturadas** com os principais atores: Foram mantidas interações frequentes, de carácter espontâneo e não formal, com cerca de 10 colaboradores de nacionalidade ucraniana realocados pela empresa, assim como com a responsável de RH que liderou o projeto de realocação. Essas conversas ocorreram presencialmente no local de trabalho e, ocasionalmente, por via remota, assumindo a forma de diálogos abertos sobre o bem-estar, desafios e perceções dos colaboradores.

As interações não foram gravadas em áudio por razões éticas e logísticas, tendo sido registadas em notas de campo e apontamentos escritos elaborados pela autora imediatamente após cada contacto. As citações apresentadas nos resultados derivam desses registos, preservando-se sempre o anonimato dos participantes. Esta opção metodológica, coerente com práticas de investigação qualitativa naturalística, assegura a fidedignidade dos relatos e a proteção da privacidade dos colaboradores (Qu & Dumay, 2011).

Apesar de não seguirem um guião rígido, tais interações funcionaram, na prática, como entrevistas qualitativas informais, permitindo que os participantes partilhassem experiências e sentimentos num ambiente descontraído e confidencial. Este método gerou relatos em primeira pessoa sobre, por exemplo, como se sentiram ao chegar a Portugal, quais os principais medos ou gratidões, e sugestões de melhoria. Adicionalmente, a consulta direta

à gestora de RH responsável pelo programa forneceu a perspectiva do decisor interno, clarificando os objetivos organizacionais e as dificuldades operacionais encontradas na implementação da política. A utilização de conversas informais como fonte de dados insere-se numa tradição qualitativa que valoriza entrevistas não estruturadas para explorar tópicos sensíveis ou pouco conhecidos, maximizando a espontaneidade das respostas (Qu & Dumay, 2011).

A combinação destes três métodos configura uma estratégia de triangulação de métodos e fontes, em que dados documentais, observacionais e de relato verbal se complementam. Essa triangulação visou aumentar a confiabilidade dos achados através da convergência de evidências por diferentes vias (Jick, 1979). Concretamente, a análise da política interna forneceu o referencial normativo, a observação participante captou a vivência cotidiana no terreno, e as conversas informais revelaram as percepções subjetivas dos envolvidos. Esta abordagem multi-método é característica de estudos exploratórios em ambiente organizacional, possibilitando uma visão mais holística do problema do que qualquer método isolado (Patton, 2015).

Toda a recolha de informação decorreu no ambiente natural de trabalho, sem recorrer a instrumentos de medida padronizados nesta fase. Os dados qualitativos (notas de campo da observação e apontamentos das conversas, sem gravação de áudio) foram posteriormente organizados e submetidos a análise temática indutiva (Braun & Clarke, 2006), de modo a extrair categorias emergentes e significados centrais relacionados com o bem-estar e adaptação dos colaboradores realocados. As próximas secções detalham a justificativa científica destas opções metodológicas, bem como os resultados qualitativos obtidos e as propostas de intervenção derivadas.

A opção por uma metodologia qualitativa, exploratória e indutiva foi determinada pela natureza do fenómeno em estudo e pelas condições práticas do projeto. Em primeiro lugar, investigavam-se processos psicossociais complexos – os impactos da guerra e da migração forçada na vida laboral e saúde mental de colaboradores – sobre os quais existia

escassa informação prévia específica no contexto português e daquela organização. Nestas circunstâncias, uma abordagem exploratória é cientificamente adequada para compreender “o quê” e “como” antes de explicar “porquê”, permitindo descobrir categorias e relações não antecipadas teoricamente (Stebbins, 2001). A lógica indutiva, em vez de dedutiva, possibilita que os insights emergjam dos dados, evitando impor enquadramentos teóricos alheios à vivência real dos participantes (Thomas, 2006). Este posicionamento alinha-se com metodologias construtivistas e naturalísticas comuns nas ciências sociais, que privilegiam a interpretação contextualizada em detrimento de generalizações estatísticas (Lincoln & Guba, 1985).

Importa sublinhar que o contexto organizacional específico e o acesso limitado a participantes condicionaram fortemente a viabilidade de métodos quantitativos ou de instrumentos formais. A população alvo do estudo – os colaboradores ucranianos realocados – era reduzida (cerca de 10 pessoas) e identificável dentro da empresa, tornando problemática a aplicação de inquéritos anónimos ou análises estatísticas inferenciais com poder significativo. Além disso, razões éticas e logísticas (como a sensibilidade do tema de guerra e a necessidade de aprovação interna do Departamento de Privacidade) desaconselharam a realização de entrevistas estruturadas gravadas ou questionários estandardizados neste primeiro momento. Em vez disso, optou-se por recolha naturalística de dados: observações no fluxo normal de trabalho e conversas espontâneas, que geraram informações ricas sem invadir a privacidade ou expor os participantes a formalidades desconfortáveis. Tal abordagem naturalista é sustentada na literatura metodológica como apropriada quando se pretende captar fenómenos no seu ambiente real, especialmente em estudos de caso organizacionais onde o investigador faz parte do contexto (Yin, 2018; Coghlan & Brannick, 2014).

Do ponto de vista científico, a utilização de métodos qualitativos informais foi justificada pela necessidade de fidedignidade e profundidade dos dados em detrimento de amplitude. Com um número reduzido de participantes, o enfoque recaiu sobre obter narrativas detalhadas e autênticas de cada indivíduo, o que é consistente com os critérios de amostragem intencional e saturação teórica em investigação qualitativa (Guest et al., 2006). Estudos mostram que, em grupos relativamente homogêneos, um pequeno número de

entrevistas em profundidade pode ser suficiente para atingir saturação das principais categorias – ou seja, coletar informações até que novos dados redundem nos mesmos temas recorrentes (Guest et al., 2006). No presente caso, dado que todos os colaboradores ucranianos da empresa foram incluídos nas conversas informais, garantiu-se uma cobertura exaustiva da experiência do grupo-alvo, mesmo com uma amostra numericamente modesta. A ausência de instrumentos padronizados foi colmatada pela triangulação metodológica referida: a convergência de múltiplas fontes de evidência reforça a credibilidade e validade interna dos achados (Jick, 1979; Carter et al., 2014). Por exemplo, um sentimento referido pelos colaboradores nas conversas podia ser corroborado pelo comportamento observado no local de trabalho ou por disposições presentes na política escrita, aumentando a confiança de que o fenómeno identificado não é espúrio ou anedótico, mas sim consistente.

Adicionalmente, privilegia-se na investigação organizacional aplicada a adoção de métodos flexíveis e responsivos ao campo, especialmente em cenários complexos ou sensíveis (Edmondson & McManus, 2007). O presente estudo enquadra-se nessa tipologia: a temática envolve trauma de guerra, o que requer tato e adaptação do investigador à disponibilidade emocional dos participantes. Métodos qualitativos informais oferecem essa flexibilidade, pois permitem ajustar o ritmo e conteúdo das interações conforme as reações dos colaboradores, algo que instrumentos fechados não possibilitariam. Assim, a escolha metodológica foi suportada não só por considerações práticas, mas também por fundamentos científicos: a literatura de métodos qualitativos e de estudos de caso defende que, quando o objetivo é compreender um fenómeno em profundidade e no seu contexto real, técnicas indutivas, participativas e trianguladas produzem conhecimentos mais relevantes e acionáveis (Yin, 2018; Patton, 2015).

Por fim, a decisão de a própria autora conduzir a investigação dentro da organização com duplo papel de consultora e investigadora encontra respaldo na estratégia de investigação-ação e em estudos de caso intervencionistas. Nesta abordagem, o investigador é um “insider” engajado na resolução do problema enquanto o estuda, gerando simultaneamente conhecimento e mudança prática (Reason & Bradbury, 2008). Diversos autores apontam que a investigação-ação é especialmente frutífera em Gestão de RH, pois aproxima a teoria da prática e envolve os stakeholders no processo de melhoria (Coughlan

& Coghlan, 2002; Zhang et al., 2015). Ao triangulá-la com princípios de estudo de caso (foco numa única organização) e com coleta naturalística de dados, garantiu-se uma metodologia cientificamente fundamentada e adequada aos objetivos: obter uma análise rica do problema e propor soluções efetivas alinhadas com a realidade organizacional.

4. Resultados e Discussão

Da análise qualitativa dos dados emergiram vários temas centrais que refletem as vivências dos colaboradores ucranianos realocados e a eficácia percebida das medidas de RH. As citações apresentadas nesta seção provêm das notas de campo elaboradas pela investigadora imediatamente após as conversas informais e a observação participante. Optou-se por não realizar gravações formais, de modo a respeitar a confidencialidade e reduzir a intrusão no ambiente de trabalho.

Os resultados são apresentados de forma temática, ilustrados com excertos anônimos dos relatos e interpretados à luz da literatura:

Sentimentos de gratidão: Uma categoria marcante foi a expressão de profunda gratidão dos colaboradores pelo apoio proporcionado pela empresa. Muitos realocados referiram sentir-se “acolhidos como uma família” pela organização. Por exemplo, um colaborador descreveu emocionado: *“Não tenho palavras para agradecer o que a empresa fez por mim e pela minha família; deram-nos toda a ajuda que precisávamos para recomeçar”*. Este sentimento de reconhecimento e apreço deve-se às múltiplas iniciativas que a empresa disponibilizou (apoio financeiro, logístico e psicossocial), gerando nos beneficiários uma forte sensação de dívida positiva e lealdade para com a organização. Do ponto de vista teórico, tais manifestações de gratidão são consonantes com o princípio da reciprocidade nas relações de trabalho: quando os colaboradores percebem um cuidado genuíno da entidade patronal, tendem a responder com maior compromisso e devoção (Rhoades & Eisenberger, 2002). Neste caso, a gratidão relatada indica que as ações de RH tiveram um impacto psicologicamente benéfico, aumentando o vínculo afetivo entre os funcionários e a empresa. O fortalecimento desse vínculo foi evidente em falas como *“esta empresa salvou-nos; estou muito orgulhoso de fazer parte dela”*, sugerindo um incremento no sentido de pertença organizacional. Este achado alinha-se com estudos sobre responsabilidade social corporativa em crises humanitárias, os

quais demonstram que o apoio excepcional dado por empregadores em momentos críticos pode fortalecer a identificação do trabalhador com a organização e gerar lealdade de longo prazo (Barnett et al., 2020).

Percepção de apoio organizacional: Paralelamente à gratidão, emergiu o tema da percepção de suporte organizacional elevado. Os colaboradores realocados sentiram que a empresa se preocupou sinceramente com o seu bem-estar, disponibilizando recursos e acompanhamento próximos. Vários participantes referiram que *“o RH estava sempre disponível para ajudar, fosse com questões de documentação, moradia ou apoio emocional”*. Esta percepção de apoio organizacional corresponde ao conceito de suporte organizacional percebido (POS) definido na literatura, ou seja, a crença dos trabalhadores de que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). No contexto dos colaboradores ucranianos, essa crença foi reforçada por ações concretas: a empresa providenciou alojamento temporário, acompanhamento psicológico e flexibilidade de horários, entre outras medidas. Os relatos indicam que os funcionários internalizaram essa postura de cuidado – *“sabíamos que não estávamos sozinhos”*, afirmou um deles – o que teve efeitos positivos no alívio da ansiedade e no aumento da confiança no empregador. Este resultado encontra eco em pesquisas que vinculam alto suporte organizacional percebido a menores níveis de stresse e melhor ajustamento em trabalhadores migrantes ou refugiados. (Parvin, et al 2022) Em suma, a organização conseguiu transmitir eficazmente uma rede de segurança aos colaboradores, atenuando o impacto dos desafios externos através de um ambiente de apoio interno.

Ansiedade e incerteza quanto ao futuro: Apesar dos aspectos positivos, os dados qualitativos revelaram a prevalência de ansiedade em relação ao futuro entre os colaboradores realocados. Quase todos expressaram algum grau de preocupação e insegurança quanto às suas perspectivas, tanto profissionais quanto pessoais. *“Tenho medo do que vai acontecer no meu país e se algum dia poderei voltar. Também não sei se conseguirei evoluir na carreira aqui”*, confidenciou um colaborador. Esses

depoimentos refletem a carga de incerteza pós-trauma típica de migrantes forçados – mesmo estando empregados e seguros no presente, continuam a vivenciar inquietação face ao futuro desconhecido. A literatura evidencia que situações de guerra e deslocamento geram frequentemente uma sensação prolongada de imprevisibilidade e perda de controlo sobre o destino (Bonanno & Mancini, 2012). Os nossos participantes, embora gratos pelo apoio atual, não deixaram de sentir ansiedade sobre questões como: a duração do conflito na Ucrânia, a possibilidade de reunificação familiar, a estabilidade do seu emprego a longo prazo e as barreiras para progredir num país estrangeiro. Este medo difuso do amanhã traduz-se, no ambiente de trabalho, em dificuldade de concentração e necessidade de constante reafirmação de que “tudo vai ficar bem”. Observou-se, por exemplo, que alguns colaboradores procuravam frequentemente atualizações sobre a guerra durante o expediente ou solicitavam feedback dos gestores sobre a continuidade dos projetos. Tais comportamentos indicam um estado de hipervigilância e preocupação constante. Do ponto de vista psicossocial, a presença de ansiedade elevada é consistente com o fenómeno do “segundo trauma” descrito por Simons et al. (2022): para além do trauma direto da guerra, o processo de migração e adaptação pode funcionar como um trauma cumulativo, abalando o sentido de estabilidade e identidade dos indivíduos. No entanto, importa notar que a empresa, ciente dessa ansiedade, procurou mitigar a incerteza comunicando de forma transparente sempre que possível – por exemplo, esclarecendo políticas de contratação de longo prazo e oferecendo acompanhamento de carreira individualizado. Ainda assim, a ansiedade com o futuro permaneceu como um tema dominante, sugerindo a necessidade de intervenções contínuas no domínio do suporte emocional e do planeamento de carreira para estes colaboradores.

Sentimentos de isolamento e saudade: Outro tema emergente foram as experiências de isolamento social e saudade relatadas por vários colaboradores realocados. Apesar do acolhimento pela empresa, muitos mencionaram sentimentos de solidão, particularmente fora do ambiente de trabalho. *“Sinto falta da minha família e dos meus amigos na Ucrânia. Aqui, após o trabalho, fico muitas vezes sozinho”*, disse um colaborador. A integração social revelou-se limitada: embora entre colegas

imediatos existisse camaradagem, a barreira linguística e cultural dificultou interações mais profundas com outros funcionários e com a comunidade local. Alguns participantes relataram que a ausência de laços sociais fortes em Portugal lhes provocava um sentimento de vazio e aumentava a nostalgia em relação à terra natal. Este resultado vai ao encontro de estudos que apontam o isolamento como um desafio central para migrantes forçados, derivado da ruptura dos laços comunitários e familiares e das dificuldades de pertença em um novo país (Simons et al., 2022). A separação de familiares e a perda do círculo social original geram um luto social que não é facilmente compensado, mesmo com um ambiente de trabalho positivo. No contexto interno, a observação participante permitiu constatar que os colaboradores ucranianos tendiam a conviver principalmente entre si nos intervalos, formando um subgrupo coeso, porém relativamente apartado dos restantes colegas – um indicador da persistência de barreiras psicossociais na plena inclusão. Este isolamento percebido também se manifestou em dificuldades em partilhar plenamente as experiências de guerra com colegas portugueses, por receio de incompreensão. *“Eles aqui não conseguem imaginar o que passámos... é difícil explicar”*, comentou um colaborador, ilustrando a sensação de diferença e distanciamento. Em resposta, a área de RH intensificou esforços para promover iniciativas de convívio e mentoria interna que aproximassem as equipas, mas os resultados sugerem que o sentimento de isolamento, ligado intrinsecamente à condição de refugiado, requer tempo e talvez apoio externo (por exemplo, grupos de apoio psicossocial ou comunidades de expatriados) para ser plenamente superado.

Dificuldades linguísticas e de comunicação: Em estreita relação com o isolamento, um tópico reiterado nos relatos foi a barreira do idioma. A maioria dos colaboradores ucranianos possuía conhecimentos limitados de português à chegada, comunicando-se sobretudo em inglês no ambiente profissional. Embora a empresa tenha disponibilizado aulas de português e serviços de tradução ocasional, os participantes admitiram que a língua foi – e em certa medida continua a ser – um obstáculo à integração completa. *“No trabalho eu consigo falar inglês com quase todos, mas fora daqui tudo é em português e eu sinto-me perdido”*, contou um

colaborador, exemplificando a frustração de não compreender totalmente a sociedade envolvente. Mesmo dentro da empresa, alguns procedimentos e formulários apenas existiam em português, exigindo auxílio de colegas. Essas dificuldades linguísticas contribuíram para uma sensação de menor autonomia inicial e de dependência de terceiros, o que pode afetar a autoestima profissional. Adicionalmente, a nuance cultural e idiomática por vezes gerou mal-entendidos: por exemplo, um gestor referiu que inicialmente teve de adaptar a comunicação pois *“eles diziam sempre ‘sim’ por educação, mesmo quando não tinham percebido a tarefa”*, ilustrando como barreiras linguísticas podem mascarar necessidades de ajuda. A literatura indica que diferenças linguísticas agravam o stresse de aculturação e constituem fonte de pressão significativa em migrantes, podendo reduzir a participação social e a percepção de apoio disponível (Yijälä & Luoma, 2019). No nosso estudo, apesar do forte empenho da empresa em minimizar o impacto linguístico – incluindo a tradução da política de realocação e a disponibilização de um intérprete nos primeiros meses –, os colaboradores reconheceram que aprender português suficientemente para se sentirem plenamente integrados é um processo em curso e desafiante. Este achado sublinha a importância de programas contínuos de formação linguística e de sensibilização multicultural no local de trabalho, de forma a empoderar os colaboradores estrangeiros e fomentar um ambiente verdadeiramente inclusivo.

Valorização da empresa e significado do trabalho: Por último, os resultados qualitativos revelaram uma apreciação ampliada dos colaboradores pelo propósito e valores da empresa que os acolheu. Muitos referiram que, após a experiência difícil de deslocação, passaram a valorizar mais a cultura organizacional da empresa, enaltecendo a responsabilidade social demonstrada. *“Trabalho numa empresa que realmente se preocupa com as pessoas – isso dá-me orgulho e motivação”*, comentou um dos realocados. Esse sentimento de orgulho de pertença e de identificação com os valores corporativos sugere que a intervenção da empresa não só mitigou impactos negativos, mas também potencialmente fortaleceu atitudes positivas no vínculo contratual. Colaboradores que enfrentaram a adversidade da guerra e encontraram suporte na organização tendem a atribuir um significado especial ao seu trabalho atual,

vendo-o não apenas como emprego, mas como parte de uma trajetória de resiliência e superação pessoal. Observou-se que alguns dos realocados se tornaram até “*embaixadores informais*” da empresa, relatando a colegas e conhecidos (e mesmo em redes sociais profissionais) a forma exemplar como foram tratados. Isso reflete um aumento de lealdade e compromisso afetivo para com a organização, o que é consistente com a teoria do apoio organizacional: quando a empresa é percebida como cumprindo obrigações de cuidado além do esperado, os funcionários retribuem com maior identificação e desejo de contribuir (Rhoades & Eisenberger, 2002). Ademais, este achado conecta-se ao conceito de *sense of purpose* no trabalho – os colaboradores sentiram que a organização tinha uma missão humanitária e que eles próprios, ao manterem-se produtivos e integrados, contribuem para algo maior (por exemplo, “mostrar que refugiados podem prosperar”). Em suma, a política de realocação não só protegeu a saúde mental dos colaboradores, como gerou efeitos colaterais positivos na cultura organizacional: reforçou uma imagem de empresa solidária e aumentou o engajamento daqueles que beneficiaram diretamente dela. Estes resultados qualitativos atestam a importância das práticas de RH sensíveis ao contexto e sugerem que intervenções bem-sucedidas em situações de crise podem transformar-se em ativos intangíveis para a organização, ao cultivar gratidão, resiliência e laços de confiança mútuos.

5. Proposta de Resolução e Intervenção

Com base nos resultados obtidos e visando dar seguimento estruturado ao apoio

dos colaboradores, propõe-se um conjunto de medidas de resolução do problema e intervenção futura. Em particular, recomenda-se a implementação de ferramentas formais de diagnóstico psicossocial e de percepção de suporte, de modo a complementar o conhecimento qualitativo com indicadores quantificáveis que orientem as práticas de RH a longo prazo.

Para fases futuras, sugere-se: (i) COPSQ para um *screening* abrangente de riscos/recursos psicossociais com *benchmarks* comparáveis e foco em prioridades de prevenção; e (ii) POS abreviada para monitorizar de forma contínua o suporte organizacional percebido como indicador-chave de clima, bem-estar e retenção. A aplicação deve respeitar protocolos éticos (consentimento informado, anonimato, comunicação de resultados agregados) e ser integrada com práticas de RH (devolução a gestores e trabalhadores, planos de melhoria, re-avaliação periódica) para maximizar utilidade e impacto organizacional (Burr et al., 2019; Eisenberger et al., 2020).

As principais propostas são:

1. Realização de um diagnóstico psicossocial sistemático (COPSQ):

Sugere-se a aplicação regular do Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSQ) junto dos colaboradores, incluindo os realocados ucranianos e, se possível, abrangendo também os restantes trabalhadores da empresa. O COPSQ é um instrumento amplamente reconhecido internacionalmente para avaliação dos riscos psicossociais e do bem-estar no trabalho, cobrindo múltiplas dimensões como exigências laborais, apoio social, segurança, saúde e satisfação (Kristensen et al., 2005). Trata-se de um questionário gratuito e de domínio público, desenvolvido originalmente na Dinamarca, que possui versões validadas em diversos países e contextos ocupacionais. Importante salientar que já existe uma versão validada em português de Portugal – designadamente a versão longa COPSQ II, cuja validação nacional demonstrou excelentes propriedades psicométricas e utilidade na identificação de fatores de stress laboral (Rosário et al., 2017). A adoção do COPSQ na empresa traria vários benefícios científicos e práticos: (a) **Rigor na monitorização** – ao quantificar regularmente indicadores de clima psicossocial, seria possível detectar precocemente

eventuais áreas de risco (por exemplo, sobrecarga de trabalho, insegurança) e avaliar a evolução do bem-estar dos colaboradores realocados ao longo do tempo; (b) **Comparabilidade e benchmarking** – os resultados do COPSOQ poderiam ser comparados com referências de outros setores ou empresas, dado tratar-se de um instrumento padronizado internacionalmente, permitindo situar a empresa face a padrões de saúde ocupacional; (c) **Base para intervenções específicas** – com os dados do COPSOQ, a equipa de RH e saúde ocupacional conseguiria direccionar ações concretas para os domínios identificados como mais frágeis (por exemplo, se for detectado baixo suporte das chefias ou elevados níveis de insegurança, podem ser delineados programas de formação de lideranças ou reforço da comunicação interna). Além disso, o COPSOQ alinha-se com as recomendações legais e de boas práticas na União Europeia para a avaliação de riscos psicossociais no local de trabalho (Rosario et al, 2027), pelo que a sua implementação evidenciaria o compromisso da empresa com a prevenção proativa em saúde ocupacional. Em resumo, propor o uso do COPSOQ justifica-se por ser um instrumento validado, gratuito, abrangente e orientado para a melhoria contínua do ambiente de trabalho (Rosário et al., 2017; Kristensen et al., 2005).

2. Avaliação do suporte organizacional percebido (Escala POS de Eisenberger): Recomenda-se igualmente a aplicação periódica da Escala de Suporte Organizacional Percebido (POS), originalmente desenvolvida por Eisenberger et al. (1986). Esta escala consiste num conjunto de itens (em versões abreviadas comuns, 8 a 9 afirmações) que medem em que grau os colaboradores sentem que a organização os apoia, valoriza e se preocupa com eles. Dada a centralidade do *perceived organizational support* nos nossos achados qualitativos – onde os colaboradores relataram alto suporte e isso se correlacionou com satisfação e lealdade – torna-se pertinente quantificar formalmente esse constructo para toda a força de trabalho. A literatura mostra que elevados níveis de POS associam-se a melhores indicadores de saúde mental, maior satisfação profissional e menor intenção de saída dos funcionários (Rhoades & Eisenberger, 2002). Ao utilizar uma métrica validada de POS, a empresa poderia: (a) **Estabelecer uma linha de base e metas** – saber exatamente quão apoiados os colaboradores se sentem (num escore de 1 a 7, por exemplo) e acompanhar

se as iniciativas de RH aumentam esse sentimento ao longo do tempo; (b) **Identificar discrepâncias entre grupos** – verificar se os colaboradores ucranianos, em particular, apresentam POS semelhante aos demais funcionários ou se há lacunas a colmatar no seu apoio percebido; (c) **Correlacionar com outros outcomes** – cruzar resultados de POS com indicadores como desempenho, absentismo ou avaliações de stress, para compreender o impacto real do suporte percebido no funcionamento organizacional (Kurtessis et al., 2017). A Escala POS é de livre utilização para fins de pesquisa e gestão, sem custos associados, e já foi adaptada e empregue em contextos lusófonos (Tamayo et al., 2000, para a versão brasileira; alguns estudos portugueses também a aplicaram, p.ex. Jesus & Rowe, 2017). A administração desta escala seria simples – podendo integrar um questionário interno anual – mas providenciaria um termómetro importante do clima de apoio na empresa. Concretamente para os colaboradores realocados, permitiria verificar se mantêm um alto POS passado o período crítico inicial ou se, com o tempo, há erosão na percepção de suporte que exija resposta do RH. Em suma, a Escala de Suporte Organizacional Percebido é recomendada por ser um instrumento conciso, validado e teoricamente robusto para captar a qualidade da relação de apoio entre organização e empregado (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002), oferecendo direcionamentos claros para intervenções de melhoria do clima e da comunicação organizacional.

3. Consolidação e ampliação de práticas de apoio psicossocial: Para além dos diagnósticos quantitativos propostos, sugere-se que a empresa utilize os resultados dos mesmos, em conjunto com os achados qualitativos deste estudo, para desenhar intervenções focadas no bem-estar psicossocial. Por exemplo, caso o COPSQ aponte níveis elevados de exigências emocionais ou sintomas de stress, a empresa poderia implementar programas de apoio psicológico mais estruturados (como disponibilizar um serviço de counseling interno ou em parceria com entidades de saúde mental). A literatura de intervenções em contextos de trauma sugere também a utilidade de grupos de apoio entre pares ou mentorias, onde colaboradores que passaram por experiências semelhantes possam partilhar estratégias de coping (Hobfoll et al., 2007). No caso dos ucranianos, fomentar encontros regulares – formais ou informais – onde possam discutir em segurança as suas ansiedades e conquistas pode reduzir o sentimento de

isolamento. Outro exemplo: se os instrumentos identificarem baixa integração social, a empresa pode organizar eventos de teambuilding multiculturais ou oferecer aulas de idioma gratuitas e em horário laboral, acelerando a aprendizagem do português e as trocas culturais. Todas essas iniciativas devem ser acompanhadas de perto e avaliadas, preferencialmente integrando as medições repetidas do COPSOQ e da Escala POS, num ciclo de melhoria contínua (Rosário et al., 2017).

4. Desenvolvimento de diretrizes de gestão culturalmente sensíveis: Como proposta final, recomenda-se formalizar o conhecimento adquirido num conjunto de guidelines ou políticas internas de gestão de pessoas em situações de crise humanitária. A experiência bem-sucedida da empresa na realocação de colaboradores ucranianos pode servir de modelo para futuras ocasiões (por exemplo, acolhimento de trabalhadores refugiados de outros países). Sistematizar essas práticas – desde o apoio inicial (logística de viagem, alojamento) até ao acompanhamento de longo prazo (planos de carreira, integração familiar, etc.) – garantirá uma resposta organizacional consistente e eficaz em contextos semelhantes. Estas diretrizes devem enfatizar princípios de sensibilidade cultural, comunicação empática e flexibilidade, alinhados com recomendações da literatura recente em gestão de RH em cenários de crise. Por exemplo, Zubarev (2024) salienta que políticas de RH culturalmente adaptadas e humanizadas são essenciais para atender às necessidades únicas de colaboradores afetados pela guerra, contribuindo para a resiliência organizacional em tempos de conflito. Ao codificar esse aprendizado interno, a empresa não apenas reforça o seu compromisso ético, mas também prepara os gestores e equipas de RH para atuarem proativamente, evitando improvisações caso novas situações de mobilidade forçada ocorram.

Em síntese, as propostas de resolução integram tanto ferramentas de avaliação (COPSOQ e POS) quanto ações de intervenção (programas psicossociais e diretrizes organizacionais), numa abordagem abrangente. A utilização de instrumentos gratuitos, validados cientificamente e internacionalmente reconhecidos garante rigor e comparabilidade, enquanto as intervenções recomendadas baseiam-se nos resultados empíricos observados e em evidências teóricas consolidadas sobre promoção de bem-

estar no trabalho. Esta conjugação de diagnóstico e ação permitirá à empresa consolidar os ganhos obtidos com a iniciativa de realocação e avançar para um patamar seguinte de maturidade na gestão de recursos humanos em contextos adversos.

6. Conclusões

A estratégia metodológica adotada, de cunho consultivo, qualitativo e exploratório, revelou-se adequada para desvendar os principais desafios psicossociais enfrentados pelos colaboradores ucranianos realocados (Objetivo 1) e para avaliar de forma realista as práticas de RH implementadas no apoio à sua integração (Objetivo

2). Através de observação participante, análise documental e conversas informais – trianguladas num quadro de investigação-ação – foi possível captar, em profundidade, as nuances das experiências vividas: desde a gratidão e sentimento de apoio que refletem sucessos das políticas de RH, até à ansiedade, isolamento e barreiras linguísticas que apontam áreas de melhoria. Estes achados foram interpretados à luz da literatura científica atual, o que permitiu sustentar teoricamente as evidências empíricas e conferir-lhes significado geral. Verificou-se, por exemplo, que os sentimentos dos colaboradores realocados estão alinhados com padrões identificados em estudos de trauma e migração (Bonanno & Mancini, 2012; Simons et al., 2022), bem como confirmam a importância de práticas organizacionais de suporte consonantes com a Teoria do Suporte Organizacional (Rhoades & Eisenberger, 2002).

A partir da compreensão alcançada, foram delineadas propostas de intervenção (Objetivo 3) que traduzem o conhecimento em ação: a recomendação de implementar o COPSOQ e a Escala POS – instrumentos cientificamente validados e de livre acesso – surge como um passo natural para institucionalizar a avaliação contínua do clima psicossocial e do apoio percebido na organização. Estas medidas prospectivas dão resposta estruturada ao problema, oferecendo meios para monitorizar e orientar melhorias nas políticas de RH com base em dados objetivos. Complementarmente, sugeriu-se o fortalecimento de programas psicossociais e a formulação de diretrizes internas, garantindo que as lições aprendidas sejam incorporadas na cultura organizacional e replicáveis em futuros cenários de crise.

Desta forma, a análise qualitativa realizada não se esgota em si mesma, mas serve de alicerce para mudanças concretas, fechando o ciclo investigativo com uma resolução informada do problema. A integração entre metodologia e resultados permitiu atender simultaneamente às exigências académicas de rigor e aos imperativos práticos de relevância: a investigação conduziu à ação e as ações propostas têm fundamento empírico e teórico. Assim, este capítulo demonstrou como a abordagem exploratória adotada – embora com limitações inerentes a um estudo de caso único e qualitativo – conseguiu iluminar dimensões críticas da experiência dos colaboradores realocados e impulsionar recomendações de valor tanto para a organização estudada

quanto para a literatura de Gestão de Recursos Humanos em contextos de adversidade.

Em suma, ao articular os métodos, os resultados e as aplicações, cumpre-se o propósito central do projeto: compreender cientificamente o impacto psicológico da guerra sobre funcionários migrados e delinear, com base nessa compreensão, práticas de RH que promovam efetivamente a saúde mental e a inclusão organizacional. Assim, este projeto constituiu-se como um estudo de caso de investigação-ação com traços etnográficos, adequado para captar a experiência vivida pelos colaboradores ucranianos no seu contexto organizacional e simultaneamente propor melhorias práticas em políticas de RH.

7. Referências bibliográficas

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Barnett, M. L., Henriques, I., & Husted, B. W. (2020). Beyond good intentions: Designing CSR initiatives for greater social impact. *Journal of Management*, 46(6), 937–964. <https://doi.org/10.1177/0149206320902528>
- Bertelsmann Stiftung. (2016). From refugees to workers: Mapping labour market integration support measures in EU member states. Gütersloh, Germany: Bertelsmann Stiftung. (*Relatório de investigação corporativa sobre a integração de refugiados no mercado de trabalho europeu.*)
- Blackmore, R., Boyle, J. A., Fazel, M., Ranasinha, S., Gray, K. M., Fitzgerald, G., Misso, M., & Gibson-Helm, M. (2020). The prevalence of mental illness in refugees and asylum seekers: A systematic review and meta-analysis. *PLOS Medicine*, 17(9), e1003337. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1003337>
- Bonanno, G. A., & Mancini, A. D. (2012). Beyond resilience and PTSD: Mapping the heterogeneity of responses to potential trauma. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 4(1), 74–83. <https://doi.org/10.1037/a0017829>
- Burr, H., Berthelsen, H., Moncada, S., Nübling, M., Dupret, E., Demiral, Y., ... Pohrt, A., & International COPSOQ Network. (2019). The third version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Safety and Health at Work*, 10(4), 482–503. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.10.002>

- Charlson, F. J., van Ommeren, M., Flaxman, A. D., Cornett, J., Whiteford, H., & Saxena, S. (2019). New WHO prevalence estimates of mental disorders in conflict settings: A systematic review and meta-analysis. *The Lancet*, 394(10194), 240–248. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(19\)30934-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(19)30934-1)
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). Doing action research in your own organization (4.^a ed.). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Cotrim, T. P., Bem-Haja, P., Pereira, A., Fernandes, C., Azevedo, R., Antunes, S., ... Silva, C. F. (2022). The Portuguese third version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire: Preliminary validation studies of the middle version among municipal and healthcare workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1167. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031167>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2020). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044810>

- European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (2022). Psychosocial risks and stress at work: Toward a preventive management approach. Bilbao: EU-OSHA. (*Relatório da EU-OSHA sublinhando a necessidade de abordagens preventivas e participativas na gestão de riscos psicossociais.*)
- European Commission. (2021). EU strategic framework on health and safety at work 2021–2027: Occupational safety and health in a changing world of work. Bruxelas: Comissão Europeia. (*Comunicação da Comissão Europeia definindo prioridades e ações em matéria de saúde ocupacional, incluindo riscos psicossociais.*)
- Galanis, P., Vraha, I., Fragkou, D., Bilali, A., & Kaitelidou, D. (2024). Organizational support and turnover intention among nurses: A meta-analysis. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 6, 100305. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2024.100305>
- Hobfoll, S. E., Watson, P., Bell, C. C., Bryant, R. A., Brymer, M. J., Friedman, M. J., ... Ursano, R. J. (2007). Five essential elements of immediate and mid-term mass trauma intervention: Empirical evidence. *Psychiatry*, 70(4), 283–315. <https://doi.org/10.1521/psyc.2007.70.4.283>
- Hobfoll, S. E. (2014). Resource caravans and resource caravan passageways: A new paradigm for trauma responding. *Intervention*, 12(S1), 21–32. <https://doi.org/10.1097/WTF.0000000000000067>
- Jesus, S. N., & Rowe, P. (2017). Perceived organizational support in Portuguese employees: Adaptation and validation of a measurement scale. *Anais do 5.º Congresso Lusófono de Comportamento Organizacional*, Lisboa, Portugal. (*Estudo que confirma a aplicabilidade da escala de suporte organizacional percebido no contexto português.*)

- Kachur, A., Tadeyev, Y., & Shkrobot, M. (2024). HR management and war: Impact and consequences for international consulting companies in Ukraine. *Економічний вісник НТУУ “Київський політехнічний інститут” (Economic Bulletin of NTUU “KPI”)*, 29, 127–132. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308824>
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) – a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31(6), 438–449. <https://doi.org/10.5271/sjweh.948>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Leka, S., Jain, A., Cox, T., & Kortum, E. (2011). The development of the European framework for psychosocial risk management: PRIMA-EF. *Journal of Occupational Health*, 53(2), 137–143. <https://doi.org/10.1539/joh.O10010>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rosário, S., Azevedo, L. F., Fonseca, J. A., Nienhaus, A., Nübling, M., & Torres da Costa, J. (2017). The Portuguese long version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire II (COPSOQ II) – a validation study. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 12, 24. <https://doi.org/10.1186/s12995-017-0170-9>

- Samad, A. W., Setiyadi, M. W. R., & Utama, Z. M. (2022). Determination of nuclear geopolitics direction on HR development in Ukraine versus Russia war. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4264009> (Preprint do Social Science Research Network.)
- Simons, G., Magaraggia, S., & Stevens, M. (2022). Working through the war: The experiences of displaced workers from conflict zones. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(2), 123–137. <https://doi.org/10.1037/ocp0000300>
- Steel, Z., Chey, T., Silove, D., Marnane, C., Bryant, R. A., & van Ommeren, M. (2009). Association of torture and other potentially traumatic events with mental health outcomes among populations exposed to mass conflict and displacement: A systematic review and meta-analysis. *JAMA*, 302(5), 537–549. <https://doi.org/10.1001/jama.2009.1132>
- Tamayo, M. R., Pinheiro, I. T., Tróccoli, B. T., & Paz, M. G. T. (2000). Construção e validação da escala de suporte organizacional percebido (ESOP). *Anais da 52ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência*, Brasília, Brasil. (Trabalho apresentado em congresso documentando a validação brasileira da escala de suporte organizacional.)
- Walther, L., Kröger, H., Tibubos, A. N., Schelhorn, I., Piontek, D., & Beutel, M. E. (2021). Psychological distress among refugees: The impact of post-migration stressors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17), 9397. <https://doi.org/10.3390/ijerph18179397>
- Yijälä, A., & Luoma, T. (2019). Social capital and refugees' well-being: The importance of social networks and trust. *Sociological Research Online*, 24(2), 332–349. <https://doi.org/10.1177/1360780419834546>

York University, Centre for Refugee Studies. (2017). Private-sector engagement in the 2015 refugee reception crisis in Germany. Toronto, ON: York University. (*Relatório académico analisando a contribuição do setor privado alemão na crise de refugiados de 2015.*)

Zubarev, S. (2024). HR-management during the war: Personnel support. *Scientific Journal of Polonia University*, 63(2), 212–219. <https://doi.org/10.23856/6328>