



CCP

CONFEDERAÇÃO
DO COMÉRCIO E SERVIÇOS
PORTUGAL

Nº 4

Edição

Marcelino Pena Costa

Sara Pasadas

Janeiro / 2015

NEWSLETTER SST

Editorial

Convidámos a Dra. Maria Antónia Frasquilho para ser a primeira personalidade a integrar uma série de números especiais da nossa *Newsletter*, os quais terão como objectivo abordagens a temas específicos e que na nossa perspectiva podem interessar muito às empresas.

E a razão para este convite é simples...

A Dra. Maria Antónia Frasquilho é médica psiquiatra, e acompanha, há longos anos, a problemática da saúde mental em meio laboral.

Conheci-a em seminários dedicados à problemática do consumo de álcool e droga e tive a oportunidade de ter a sua colaboração na campanha de prevenção de consumos aditivos em meio laboral, concretamente no trabalho temporário de agência, em que se produziram ferramentas para as empresas poderem abordar facilmente estas questões e, um manual de sensibilização para os trabalhadores.

Como a CCP pretende desenvolver uma campanha de prevenção na área dos riscos psicossociais, decidimos pedir à nossa convidada uma reflexão sobre o tema.

Marcelino Pena Costa

NOTA CURRICULAR DE MARIA ANTÓNIA FRASQUILHO

Diretora da empresa AlterStatus- clínica e consultoria em saúde mental.

Médica desde 1980, Especialista de Psiquiatria, pós graduada em Medicina do Trabalho, Perita forense em Avaliação do Dano Corporal e Mestre em Ciências da Educação.

Ex Diretora Clínica do Centro Hospitalar Psiquiátrico de Lisboa e Diretora Clínica do Grupo dos Hospitais Miguel Bombarda e Júlio de Matos. Professora na Escola Nacional de Saúde Pública –



Universidade Nova de Lisboa- e outras instituições do ensino superior com cursos na área da saúde. Ex consultora para a Saúde Mental da ARS LVT.

Tem-se especializado no ramo da saúde mental no trabalho. Prática de investigação, gestão do stresse quer preventiva, quer curativa em diversos grupos profissionais, empresas, associações. Tem dezenas de artigos científicos e relatórios de investigação publicados. É autora de quatro livros técnicos.

Gosta do que faz e tenta fazer bem

ABORDAGEM AO TEMA

Que tal apostar nas vantagens de reduzir os riscos psicossociais?

Quem não quer ter uma empresa em que os funcionários são produtivos, cooperantes, maximizam mutuamente a eficiência com ganhos concretos nos negócios e cotam a empresa como boa para trabalhar?

Quem não deseja estar motivado e satisfeito no seu trabalho, ter boa saúde, ser reconhecido e poder progredir profissionalmente?

A verdade é que se está muito aquém deste ideal. Mais de metade das perdas de produtividade relacionam-se com os riscos psicossociais. Um em cada quatro dos trabalhadores europeus refere que sofrem de stresse negativo (mal estar, sentir-se demasiado pressionado) relacionado com o trabalho durante toda ou quase toda a sua vida laboral. Muitos mais evocam estar ao momento do inquérito estar a sofrer dessa perturbação, sendo o stresse segundo problema de doença relativa ao trabalho mais frequentemente reportado na Europa.

Crescem os problemas derivados da má saúde mental nos locais de trabalho: insatisfação, desmotivação, fadiga, desatenção, indecisão, insucesso nas novas aprendizagens, outros comportamentos de risco, mais doenças gerais, maior absentismo e presentismo, mau desempenho, mais erros, incidentes e acidentes, maior rotatividade nos postos, conflitos, violência, suicídios com perdas para todos os envolvidos nos processos produtivos e má imagem para a empresa.

Quem não conhece alguém que esteve afetado por “esgotamento”? Figuras de topo já sofreram “breakdowns”. A depressão é a patologia com maiores perdas por absentismo de longa duração e está no topo das doenças ao nível mundial e pode relacionar-se com o trabalho. De tal forma que as instituições internacionais emanam recomendações, e também diretivas, que focam a necessidade de considerar medidas de prevenção e correção quanto aos riscos psicossociais. A nível dos países já há legislação e regulamentos quando à preservação da saúde e segurança no local de trabalho onde se incluem os riscos psicossociais.

Então será uma medida de gestão inteligente para a sustentabilidade dos negócios bem como uma obrigação moral, e até legal, contemplar a redução dos riscos psicossociais.

É um lugar comum afirmar que stresse temos todos (o que é verdade), e que não á nada a fazer (o que é falso). Muitos empregadores acreditam que não têm um papel no evitar desse problema (o que é falso) e que cada um deve tornar-se resistente para poder lidar com os stressores da vida atual (o que é verdade, mas que não exclui a necessidade de se reduzir a exposição aos riscos psicossociais nos locais de trabalho).

O que são os riscos psicossociais, quais as causas e os impactos?

Os riscos psicossociais referem-se à forma como o trabalho é concebido, organizado e gerido e que, em interação com os contextos sociais, ambientais e com as competências e particularidades dos trabalhadores, podem causar-lhes danos. Esses danos manifestam-se ao nível psicológico/emocional, cognitivo e comportamental. E ao nível da empresa implicam perdas ligadas ao fraco desempenho e competitividade. No geral fala-se de stresse ocupacional sempre que há sofrimento mental. É mais correto dizer que o stresse negativo acontece quando as condições de trabalho impõem exigências que excedem a capacidade do trabalhador para lidar com elas. E nesse caso muitas doenças mentais e físicas podem ocorrer.

Os riscos psicossociais não são específicos dum certo contexto, não há uma medida quantitativa que indique o momento a partir do qual a exposição passa a ser perigosa, nem têm efeitos imediatos, nem há total homogeneidade entre as vítimas. Por isso alguns dizem que é um problema muito complexo, impossível de gerir. Mas isso só sucede porque as pessoas não desenvolvem uma visão alargada que abranja as diversas possibilidades do sistema em jogo. No fundo não o compreendem. Não é que por não haver um aparelho que meça a dor e que indique sem reservas a sua origem que esta deixa de existir. E também não é por ser complexo o estudo da dor e cada um suportar mais ou menos dor que deixamos de necessitar de a minimizar ou anular.

Estudos rigorosos permitem definir qualitativamente os riscos psicossociais. Na figura A constam alguns.

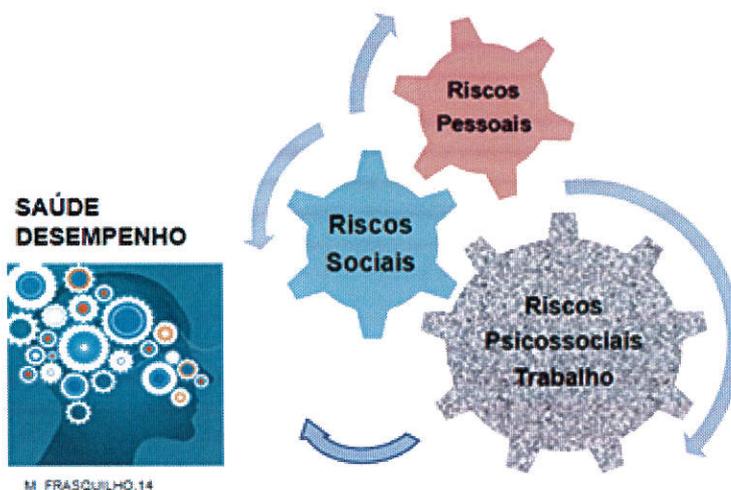


Os riscos psicossociais têm pois uma causalidade multifatorial: questões da biologia do trabalhador; da sua personalidade; das suas vivências e problemas pessoais; bem como causas sociais, familiares e económicas do mesmo. Tal interfere, e é interferido, pelos riscos inerentes ao trabalho.

Certa quantidade de stresse existirá sempre na vida. Alguns riscos psicossociais não podem ser evitados, incertezas e desafios fazem parte do dia-a-dia. Por vezes há conflitos e nem todas as necessidades do trabalhador podem ser satisfeitas tal como nem todas as expectativas do empregador podem realizar-se. O mesmo se aplica a vida pessoal e familiar que sempre conterà vicissitudes. O problema surge quando esse stresse se torna negativo e disfuncional. Por isso a par da boa gestão dos riscos psicossociais é também importante que a pessoa crie resiliência e se fortaleça por meio de estilos de vida saudáveis.

Toda esta cadeia sistémica a que se aludiu (Ver Fig B) pode ser gerida com sucesso. Amplifique a visão.

VISÃO INTEGRADA



Passo a passo no sentido da gestão dos riscos psicossociais

1. Atitude! - O mundo mudou e está em mudança permanente. Novos riscos são inevitáveis. Muito se avançou na proteção quanto aos riscos clássicos nos locais de trabalho. Os problemas psicossociais são os sérios desafios do momento. A própria mudança, a incerteza geram stresse. Determine-se a enfrentar o que realmente existe e ameaça as mais-valias esperadas na sua organização. Nesta matéria todos temos responsabilidade. Abra a mente a novas possibilidades, desloque-se do lado dos problemas e chegue-se ao lado dos desafios. Uma boa liderança é a chave para despir de stresse negativo a sua empresa. E tem de apreender que só se é bem sucedido nesta área a partir de visões integradas e não com um pensamento unilateral ou parcelar.

2. Conhecimento! Informe-se e prepare-se para lidar com o assunto. Tente conhecer os documentos gerais publicados pelas agências internacionais sobre os riscos psicossociais. Ou então, leia os documentos síntese que vão sendo emanados por diversas entidades como este. É um bom investimento saber mais. Procure consultoria específica nesta matéria e aplicada aos seus problemas concretos.

3. Mensagem! Promova a sensibilização de todos os trabalhadores. Eles também devem compreender o que está em jogo, o que são os riscos psicossociais, quais as causas e os seus efeitos, quais os sinais de alerta e como podem colaborar na minimização dos riscos. Transmita mensagens simples e entendíveis do tipo "os riscos psicossociais são tão perigosos quanto os riscos físicos", "o stresse toca a todos mas todos mas não tem de ser negativo", "recupera-se duma depressão".

4. Compromisso! Todos somos um num local de trabalho sob stresse, ou seja: se os riscos psicossociais estão descontrolados ninguém escapa. Um trabalhador em stresse (negativo) contamina todos os que o cercam. Ninguém deve ser deixado para trás pois assim os riscos de contágio psicossocial mantêm-se. Por isso todos devem comprometer-se com uma política de gestão do stresse no local de trabalho. Assegure-se que esse compromisso coletivo é bem compreendido e realmente assente. Responsabilizar é preciso.

5. Defina e registre! A política acordada de minimização dos riscos psicossociais e gestão do stresse tem de ser escrita. Se a sua empresa é de pequenas dimensões não haverá lugar a documentos formais de planeamento, mas pelo menos anote as informações principais para que fique claro para todos o que deve ser feito e por quem. Frases simples bastam: "Nesta empresa entreajudamo-nos para combater o stresse- *dizer como se pode obter aconselhamento*", "Quem for vítima ou presenciar um abuso no local de trabalho deve reportá-lo- *dizer a quem e como*".

6. Confiança! Promova um clima de abertura. Os envolvidos- patrões, empregados, sindicatos, etc -têm de estar de boa-fé, confiarem e serem confiáveis. Um problema major nas organizações de trabalho é a

falta de veracidade, de transparência e de cooperação. Num registo de enganos, de agendas ocultas, de unilateralidade de interesses não se progride. Quando se desconfia não há *feedback* útil, vivencia-se um clima de medo, visualiza-se um inimigo, ou um perigo, em cada colega. Assim não é possível criar um clima de boa moral para com sinergia se alcançar uma competição empresarial salutar.

7. Faça e avalie! Avalie antes e depois. Isto é, para superar a fundo os problemas tem que conhecer que problemas reais existem. As empresas são como as pessoas, todas diferentes. Faça um diagnóstico dos seus riscos psicossociais, identifique-os na gravidade e extensão, perceba quem é que atinge predominantemente, e é sobre estes perigos nessas situações que deve construir o seu programa de ação quer corretivo quer preventivo. Como ponto de partida pode ser útil consultar registos de avaliações de risco de outra natureza que já tenham concluído. Frequentemente encontram-se aí indícios que permitem descobrir fatores de stresse já então presentes. Os riscos psicossociais encontram-se interligados a riscos físicos, nomeadamente fatores ambientais e insegurança. A abordagem que irá adotar no planeamento é similar á que se usa para medidas corretivas de outros riscos de higiene e segurança, mas há que usar metodologias específicas, técnicas, instrumentos e modelos de análise próprios especialmente quando há exposição combinada a riscos ergonómico-psicossociais.

Claro que há sempre medidas gerais de promoção da resistência individual, divulgue-as ou proporcione formações em desenvolvimento pessoal. No final avalie a criação de valor das medidas que implementou. Mas tenha presente que o impacto nunca é imediato. Faça monitorizações ao longo do tempo e centre-se nas tendências evolutivas.

A avaliação dum risco psicossocial não é um objetivo per si é mais uma ferramenta para a ação.

7. Divulgue! Mostre o que tem feito. Orgulhe-se dos êxitos e aprenda com os erros, os seus e os erros e sucessos das empresas que estabeleceram políticas no mesmo âmbito. Estes são processos em afinação permanente.

Não perca tempo

Visualize na Fig C o que deve potenciar na sua empresa e aquilo que deve minimizar para enfrentar os riscos psicossociais.



M FRASQUILHO,14

Uns exemplos práticos

Lidar com o público-casos difíceis. Há casos em que as entidades empregadoras não podem impedir certos riscos psicossociais que são inerentes á função. Num posto reclamações é natural que o operador esteja repetidamente a ser envolvido em conflitos, que possa ser desrespeitado, ameaçado e até violentado nos seus mais elementares direitos de personalidade. Para além de se cuidar da possível proteção pessoal contra violência física – botões de alarme, seguranças- o que pode ser feito? Pôr em prática uma rotação de funções, se viável. Prover formação suficiente para gestão de conflitos. Apoiar o trabalhador para que desfrute de pausas e treiná-lo de relaxamento. Providenciar os aconselhamentos necessários para que se este trabalhador se torne mais resiliente minimizando-se o impacto dos riscos psicossociais que não podem ser eliminados. E por fim os superiores devem demonstrar repetidamente o apoio e a valorização do trabalho que é executado nestas condições.

Exigências excessivas- Gerir as expetativas dos clientes pode ser um fator de alcançar a satisfação dos mesmos. Não embarque em prazos impossíveis, não prometa o que não pode cumprir. Não exija dos trabalhadores uma mortificação pela exaustão. Todos temos limites e saber dizer não é tão importante como saber dizer sim. Não deite tudo a perder por exigências irracionais. Repense as cargas de trabalho bem como o controlo que cada um pode ter sobre o mesmo. Ter algum grau de controlo sobre as suas tarefas é fundamental para que o trabalhador se implique no que faz. Certifique-se se a formação é adequada às exigências feitas. Um erro comum é a subutilização das competências adquiridas. Observe com atenção o resultado da distribuição da carga de trabalho e como esta resulta com os seus trabalhadores. Quando se desviar da média faça ajustes e para os casos extremos desenvolva um clima de estímulo, de apoio mútuo e envolvimento coletivo em vez dum clima de competição destrutivo. Diga não às críticas destrutivas e diga não ao “cada um por si”.

Organizações em mudança, reformulações, fusões. Correspondem sempre a períodos críticos de risco psicossocial, principalmente se a mudança foi imprevista, imposta, secreta, sem envolvimento dos interessados. O que se recomenda é a maior transparência e informação possível para dar oportunidade a que as pessoas se vão moldando ou procurando outras soluções. O desconhecimento apenas leva à incerteza, descomprometimento ou atitudes prejudiciais. Em situações de fusão há que estar atento e não permitir a supremacia e abuso moral de elementos vindos de uma organização sobre os que pertencem á outra organização. Quando ocorrem conflitos, o que é inevitável, devem ser

geridos frontalmente e quanto antes. A sensação de que as dificuldades são reconhecidas e que se tem apoio quando for necessário é um excelente protetor contra o stresse negativo.

Conflitos de papéis ou falta de clareza. Muitas vezes quem trabalha vê-se dividido entre lealdades em conflito. Um superior pede uma tarefa e ao mesmo tempo outro superior exige outra. Recebem-se instruções de ação díspares, vêm-se envolvidos em disputas que lhes são alheias. É preciso estar bem definida a cadeia de comando, quem deve fazer o quê e em caso de conflito a quem se reporta em primeiro lugar. No caso de supervisores-trabalhadores acautelar se realmente lhes é possível realizar os dois tipos de tarefas que lhes estão atribuídas e se o estatuto de uma não entra em contenda com as disposições da outra.

Assédio/ Bullying - Em cada organização há múltiplos temperamentos em jogo. A maioria dos trabalhadores não pretende evidenciar-se. Mas há sempre os que se distanciam, os tímidos, os excêntricos, os espirituosos, os dominadores, os conflituosos. Geralmente não escolhemos com quem trabalhamos mas devemos respeitar e exigir ser respeitados nas nossas particularidades. O que para uns pode ser uma ironia inofensiva para outros pode ser um escárnio ofensivo. Daí que os relacionamentos no trabalho devam ser bem contidos num nível de correção exigente. Não se pode tolerar nada que possa ser injurioso. Especial cuidado há que ter com situações de género, raça, características físicas ou “de feitio”, vida privada. Condições de assédio prejudicam a vítima e sempre interferem com o desempenho. O mundo de trabalho tem de estar livre e limpo de humilhações, perseguições ou ameaças de qualquer tipo. Defina isso com clareza faça-o cumprir com firmeza. Identifique os canais de participação deste tipo de situações e divulgue que tipos de ajuda interna ou externa podem ser utilizados. Em caso de assédio responda prontamente.

Casos de stresse, “breakdown” e doença mental – Todos estes termos são utilizados para descrever problemas na área psiquiátrica (emocional, mental). Por que as doenças psiquiátricas muito frequentes- atingem pelo menos 1 em cada 5 pessoas- é óbvio que se vai deparar com elas em qualquer local de trabalho e em qualquer tipo de trabalhadores ou dirigentes. Tanto podem ser de origem estritamente biológica ou pessoal como serem desencadeadas ou agravadas pelo trabalho. Na maioria das vezes as competências das pessoas doentes não são gravemente afetadas e os casos passam despercebidos nos locais de trabalho. Porém, o estigma nesta área da saúde ainda é demasiado forte: muitos podem não admitir que estão doentes e rejeitam o tratamento necessário, então tornam-se um problema para a empresa porque o disfuncionamento vai-se agravando; outros são discriminados porque se sabe terem doença psiquiátrica. Acontece que a recuperação destas doenças leva algum tempo e faz-se pouco a pouco. É desejável que a pessoa afetada regresse ao trabalho de início com funções aliviadas e ir progressivamente ficando com outras mais exigentes. Outras vezes há que recolocar a pessoa em funções menos agressivas para a sua saúde. Mas verifica-se muita insensibilidade na prática: jorram críticas às ausências para tratamento, critica-se “a fraqueza do trabalhador” e entende-se a proteção inicial de reinserção como um favor. Faça outras apostas que acrescentarão qualidade: desmistifique a doença mental, valorize a boa saúde mental. É um ganho falar sobre estas questões. É um ganho compreender razões. É um ganho competitivo conhecer e participar nas soluções.

Resiliência e Empoderamento servem a todos

A *resiliência* é a capacidade para lidar com acontecimentos adversos e voltar á vida normal, assim como a determinação para levar algo até ao fim, mesmo em face de pressões negativas para desistir. Baseia-se no desenvolvimento de uma série de atributos pessoais -soft skills: bom auto conceito, sentido de eficácia e capacidade de resolução de problemas, iniciativa, flexibilidade, boa gestão emocional, autocontrolo, competências sociais, boa gestão dos conflitos, boa gestão do tempo, abordagem positiva às mudanças, preferência por estilos de vida saudáveis.

Fará parte da estratégia empresarial incentivar os colaboradores a este desenvolvimento

peçoal, apoiá-los nesta formação e ter uma organização do trabalho que comporte esta opção? Sabemos que sim.

Capacitar cada pessoa a ser melhor é um desafio civilizacional. Possibilitar-lhe os mecanismos necessários de poder fazê-lo e com dignidade, responsabilidade e respeito pelo outro- *empoderamento*- é contribuir para a uma melhor saúde e uma prevenção universal de disfuncionamentos e perdas também ao nível das empresas.

Concluindo

Com ativos humanos melhor preparados e com riscos psicossociais bem geridos candidata-se a uma empresa salutar, onde é bom trabalhar e com maior potencial de lucrar
***Maria Antónia Frasquilho - psiquiatra, pós graduada em medicina do trabalho, mestre em pedagogia, perita em avaliação do dano. CEO AlterStatus
www.alterstatus.com***

Eventuais informações ou sugestões sobre esta Newsletter poderão ser enviadas para o email: geral.ccp@ccp.pt

Por favor, não responda a esta mensagem pois a mesma foi gerada automaticamente pelo sistema apenas com carácter informativo

AVISO DE CONFIDENCIALIDADE

Esta mensagem de correio electrónico e qualquer dos seus ficheiros anexos, caso existam, são confidenciais e destinados apenas à(s) pessoa(s) ou entidade(s) acima referida(s), podendo conter informação confidencial, privilegiada, a qual não deverá ser divulgada, copiada, gravada ou distribuída nos termos da lei vigente. Se não é o destinatário da mensagem, ou se ela lhe foi enviada por engano, agradecemos que não faça uso ou divulgação da mesma. Se recebeu esta mensagem por engano, por favor avise-nos de imediato, por correio electrónico, para o endereço acima e apague este e-mail do seu sistema. Obrigado.

CONFIDENTIALITY NOTICE

This e-mail transmission and eventual attached files are intended only for the use of the use of the individual or entity named above and may contain information that is confidential, privileged and exempt from disclosure under applicable law. If you are not the intended recipient, you are hereby notified that any disclosure, copying, distribution or use of any of the information contained in this transmission is strictly VOIDED. If you have received this transmission in error, please immediately notify us by e-mail at the above address and delete this e-mail from your system. Thank you

