



UNIVERSIDADE  
FERNANDO  
PESSOA

# ENTRE RISCOS PSICOSSOCIAIS E O BEM-ESTAR PSICOLÓGICO: UMA INVESTIGAÇÃO-AÇÃO NA DIVISÃO DE TURISMO DA CÂMARA MUNICIPAL DE VILA NOVA DE GAIA

[Psychosocial Risks and Psychological Well-Being: An Action Research Study in the  
Tourism Division of the Vila Nova de Gaia City Council]

Dissertação de Mestrado

[Mestrado Psicologia Clínica e da Saúde]

Rita Alexandre Da Encarnação

Orientador(es):

Doutora Carla Barros

Junho 2025

## **Dedicatória**

À minha mãe,

que segurou os meus dias mesmo quando os meus braços já não aguentavam.

Ao meu avô Rogério,

que foi Pai em todas as formas em que o amor se sabe dizer.

À minha Maria,

que ficou.

que nunca me deixou esquecer que é possível ser abrigo dentro de alguém.

## **Agradecimentos**

Ao fim de cinco anos de universidade, onde vivi intensamente cada segundo — entre gargalhadas, lágrimas, noites mal dormidas e conquistas celebradas —, percebo que tudo, mesmo tudo, valeu a pena. Porque crescer também é isso: doer, rir, tentar outra vez.

À Professora Doutora Carla Barros, minha orientadora, agradeço não só a disponibilidade, a paciência e os preciosos conselhos, mas também o abraço apertado e o sorriso largo com que me recebeu, ainda eu no quarto ano, com a tese apenas sonhada — “não poderia ser de outra forma”, disse-me, e eu acreditei.

À Professora Doutora Isabel Silva, uma das melhores que já conheci. Pelo carinho genuíno com que sempre cuidou de nós, alunos, e pela forma como, durante três anos, nunca se cansou das minhas perguntas (nem mesmo das mais tontas).

À Doutora Margarida Vale, orientadora de estágio e verdadeira bússola nesta caminhada. Mostrou-me o que significa ser Psicóloga — com exigência, ternura, e aquele equilíbrio raro entre firmeza e afeto.

À Divisão de Saúde e Segurança do Trabalho da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia — em especial à Carla, Elizabete, Rita e Clara — por me terem acolhido com sorrisos, tranças (de chocolate), piadas e gentilezas que aquecem os dias.

À minha mãe, porto seguro de todas as horas. Por nunca soltar a minha mão, mesmo quando eu queria largar tudo. Pelos colos, pelos silêncios, pelas palavras certas.

Aos meus avós maternos, Zulmira e Rogério, pelos incentivos, pelas dores de cabeça (sim, aquelas que só os avós sabem dar) e por serem o meu chão.

Ao meu avô António, que não chegou a ver este final, mas sei que me vê, de algum lado. E, em silêncio, continua a ser força nas minhas quedas e alento nos meus voos.

À minha família, sempre presente, sempre abraço.

À Maria, companheira de cinco anos cheios de tudo. Obrigada por estares sempre.

À Daniela, madrinha e amiga, por me teres levado literalmente pela mão até à faculdade para escrever a tese e por me ouvires reclamar umas 500 vezes (ou mais).

Ao Tiago, padrinho académico e amigo, por todas as ajudas e pelo amor, que nunca faltou.

À Sofia, que acreditou em mim mesmo quando eu não conseguia.

À Tuna Feminina da Pessoa, onde encontrei casa, voz e irmandade.

E à Universidade Fernando Pessoa — que em tão pouco tempo se fez memória, marca, e parte de mim.

Porque a universidade não foi só um lugar onde estudei. Foi onde me descobri, me perdi, me reencontrei. E é por isso que hoje, ao fechar este capítulo, não digo fim. Digo: obrigada.

**Resumo:** A presente dissertação descreve um estudo desenvolvido no âmbito de uma abordagem de investigação-ação, com o objetivo de compreender os riscos psicossociais e a saúde psicológica no trabalho, com vista à implementação de uma intervenção promotora de bem-estar. O estudo foi centrado na Divisão de Turismo da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia e seguiu três etapas: Diagnóstico, Intervenção, e Avaliação e Reflexão, permitindo uma abordagem participativa e orientada para a mudança.

Para a recolha e análise de dados, foi utilizada uma metodologia mista, que combinou instrumentos quantitativos (Copenhagen Psychosocial Questionnaire - COPSOQ e Escala de Conflitos Intragrupais - ECIG) com instrumentos qualitativos (entrevistas semiestruturadas de carácter individual), proporcionando uma análise aprofundada dos fatores de risco e proteção no contexto organizacional.

Os resultados evidenciaram que os principais fatores de risco incluem exigências cognitivas e emocionais, falta de autonomia e previsibilidade, bem como dificuldades na comunicação interna. Com base nestes dados, foi implementada uma intervenção composta por sessões psicoeducativas orientadas para o reforço das competências de comunicação, gestão de conflitos e planeamento, contribuindo para a melhoria tanto do clima organizacional como do bem-estar e da saúde psicológica dos trabalhadores.

Estes resultados reforçam a importância de uma abordagem integrada e participativa na promoção de ambientes de trabalho saudáveis e sustentáveis.

**Palavras-chave:** Bem-estar no trabalho; Saúde psicológica; Riscos psicossociais; Investigação-ação; Avaliação psicológica;

**Abstract:** This dissertation presents a study developed within the framework of an action research approach, aiming to understand psychosocial risks and psychological health in the workplace, with a view to implementing an intervention to promote well-being. The study focused on the Tourism Division of the Vila Nova de Gaia City Council and followed three main phases: Diagnosis, Intervention, and Evaluation and Reflection, allowing for a participatory and change-oriented process.

A mixed-methods methodology was used for data collection and analysis, combining quantitative instruments (Copenhagen Psychosocial Questionnaire- COPSOQ and the Intragroup Conflict Scale- ECIG) with qualitative tools (individual semi-structured interviews). This provided an in-depth analysis of risk and protective factors in the organizational context.

The results indicated that the main psychosocial risk factors included high cognitive and emotional demands, lack of autonomy and predictability, as well as difficulties in internal communication. Based on these findings, a psychoeducational intervention was implemented, consisting of group sessions designed to strengthen communication, conflict management and planning skills, contributing to improvements in the organizational climate and in workers' psychological well-being.

Overall, the results highlight the relevance of an integrated and participatory approach in the promotion of healthy and sustainable work environments.

**Keywords:** Workplace well-being; Psychological health; Psychosocial risks; Action research; Psychological assessment.

## **Índice**

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo I – Saúde Psicológica no Trabalho</b>	
1.1. Modelos Teóricos sobre Saúde Psicológica no Trabalho.....	2
1.2. Fatores Protetores e de Risco.....	2
1.3. Papel da Cultura Organizacional na Saúde Psicológica.....	3
<b>Capítulo II – Riscos Psicossociais</b>	
2.1. Definição e Conceitos Fundamentais.....	4
2.2. Principais Tipos de Riscos Psicossociais.....	5
2.3. Impacto dos Riscos Psicossociais na Saúde Mental e Bem-Estar dos trabalhadores....	6
<b>Capítulo III – Da Avaliação à Intervenção</b>	
3.1. Os riscos psicossociais em contexto profissional: a importância de prevenir e promover competências de resiliência e bem-estar psicológico.....	7
3.2. Estratégias de Intervenção na Saúde Ocupacional.....	8
3.3. Políticas e Boas Práticas na Gestão dos Riscos Psicossociais.....	9
<b>Capítulo IV – Estudo Empírico: Implementação e Avaliação da Intervenção</b>	
4.1. Caracterização do serviço de saúde ocupacional.....	10
4.2. Questões de investigação.....	10
<b>Capítulo V – Metodologia de Análise do Estudo</b>	
5.1. Enquadramento metodológico.....	11
5.2. Objetivos do estudo.....	12
5.3. Procedimentos.....	13
5.4. Participantes.....	14
5.5. Instrumentos utilizados.....	15
5.6. Análise de resultados.....	19
5.7. Discussão dos resultados.....	23
5.8. Planeamento das sessões.....	25

## **Capítulo VI – Resultados e Reflexão Sobre a Intervenção**

6.1. Resultados da sessão nº1: Comunicação Eficaz e Confiança.....	29
6.2. Resultados da sessão nº2: Gestão de Conflitos.....	30
6.3. Resultados da sessão nº3: Gestão de Tarefas e Planeamento.....	32
6.4. Resultados da sessão nº4: Bem-Estar e Saúde Mental.....	33
6.5. Resultados da sessão nº5: Avaliação e Planeamento Futuro.....	35
6.6. Avaliação da Intervenção: Resultados dos Questionários de Satisfação.....	37
6.7. Considerações finais sobre o estudo.....	39
7. Conclusões.....	41
8. Considerações éticas.....	41

## **Referências Bibliográficas**

## **Anexos**

## **Introdução**

A presente Dissertação de Mestrado surge no âmbito da habilitação para o grau de Mestre em Psicologia Clínica e da Saúde e tem como tema principal “Entre Riscos Psicossociais e Bem-Estar Psicológico: Uma Investigação-Ação na Divisão de Turismo da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia”. Trata-se de um estudo de investigação-ação, que visa compreender, intervir e avaliar de forma cíclica a relação entre os riscos psicossociais e a saúde psicológica no trabalho.

Para alcançar este objetivo, foi utilizada uma metodologia mista, combinando uma abordagem quantitativa, através da aplicação de instrumentos de avaliação psicológica, e qualitativa, através da realização de entrevistas individuais. Esta combinação metodológica permitiu uma compreensão aprofundada dos fatores de risco e proteção no contexto organizacional, bem como a avaliação dos efeitos da intervenção implementada.

A população-alvo é a Divisão de Turismo da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, composta por 10 trabalhadores, de ambos os sexos. Este estudo contribui para a compreensão dos riscos psicossociais no setor público, com foco na Divisão de Turismo. Através da aplicação da bateria de testes psicológicos COPSOQ e ECIG, complementada com entrevistas semiestruturadas, esta investigação-ação visa aprofundar o conhecimento sobre o impacto destes riscos na saúde psicológica dos trabalhadores, promovendo a adaptação e aplicação destes instrumentos no contexto português. Assim, espera-se que os resultados enriqueçam a literatura científica no domínio da Psicologia da Saúde Ocupacional e apoiem a criação de estratégias de intervenção adequadas e sustentáveis.

Do ponto de vista social, esta investigação tem como objetivo não só identificar fatores de risco psicossociais, mas também conceber e implementar soluções práticas que contribuam para o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores. O conhecimento dos impactos do stress ocupacional e dos conflitos no ambiente laboral permite orientar a implementação de medidas que promovam um ambiente de trabalho saudável, inclusivo e resiliente, com potencial de replicação noutras instituições públicas.

A nível pessoal, este estudo representa uma oportunidade de desenvolvimento essencial na minha formação em Psicologia Clínica e da Saúde, mais concretamente no domínio da Saúde

Ocupacional. A aplicação prática dos instrumentos e o contacto direto com os trabalhadores permitiram-me consolidar competências de avaliação e intervenção, ao mesmo tempo que desenvolvi uma visão empática e integrada sobre os desafios psicossociais no ambiente de trabalho, competências fundamentais para futuras intervenções na área.

## **Capítulo I – Saúde Psicológica no Trabalho**

### **1.1. Modelos Teóricos sobre Saúde Psicológica no Trabalho**

A saúde psicológica no trabalho pode ser compreendida a partir de diversos modelos teóricos, cada um oferecendo uma perspetiva diferente sobre os fatores que influenciam o bem-estar dos trabalhadores. O modelo de demand-control de Karasek (2010), por exemplo, destaca a importância do equilíbrio entre a carga de trabalho e o controlo que o trabalhador tem sobre as suas tarefas. Em contextos de alta pressão, como o setor de turismo, onde os trabalhadores enfrentam exigências constantes, garantir que os colaboradores tenham algum grau de controlo sobre as suas atividades pode ser crucial para a redução do stress e da exaustão (Kim & Kang, 2013).

Outros modelos, como o modelo de saúde organizacional, enfatizam a influência da cultura e do clima organizacional no bem-estar psicológico, sugerindo que um ambiente de trabalho saudável, onde os valores de respeito e colaboração prevalecem, pode proteger os trabalhadores de riscos psicossociais e promover a saúde mental (Castellà, Fernández, García, Lázaro, Llorens, Menéndez & Moncada, 2005).

### **1.2. Fatores protetores e de risco**

A saúde psicológica no trabalho está intimamente ligada a uma série de fatores protetores e de risco. Fatores protetores, como o suporte social, a autonomia no trabalho, o feedback positivo e um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, são essenciais para reduzir o impacto negativo dos riscos psicossociais. No entanto, quando estes fatores são ausentes ou

insuficientes, o risco de problemas de saúde mental, como o *burnout* e a ansiedade, aumenta significativamente. O setor de turismo, com as suas exigências constantes e o contacto direto com o público, é particularmente vulnerável aos riscos psicossociais.

Fontes como a OPP (2021) e Silva, Fonseca & Andrade (2022), defendem que programas de apoio psicológico, estratégias de gestão do stress e ações voltadas para o aumento do apoio social entre colegas, são fatores protetores importantes para garantir que os trabalhadores possam lidar com essas exigências sem comprometer a sua saúde mental. Por outro lado, autores como Maslach & Leiter (2023) e Pinto, Tavares & Sousa (2021), afirmam que fatores como a sobrecarga de trabalho, a ausência de reconhecimento e a insegurança contratual continuam a ser apontados como preditores consistentes de mal-estar psicológico e de sintomatologia depressiva e ansiosa.

### **1.3. Papel da Cultura Organizacional na Saúde Psicológica**

A cultura organizacional desempenha um papel determinante na promoção ou deterioração da saúde psicológica dos trabalhadores, sendo considerada um elemento central no bem-estar organizacional (De Smet, Dowling, Mugayar-Baldocchi & Schaninger, 2021). Refere-se ao conjunto de valores, normas, crenças e práticas que orientam o comportamento dos membros de uma organização e moldam o clima psicossocial vivido no quotidiano profissional (Schneider, Ehrhart & Macey, 2017).

Tal como referido por Salas-Vallina, Alegre & Fernández (2017), culturas organizacionais que valorizam a participação, o reconhecimento, a comunicação aberta e o apoio mútuo contribuem para a criação de ambientes de trabalho saudáveis, com níveis mais baixos de stress ocupacional e *burnout*. Por outro lado, culturas centradas na competição interna, hierarquia rígida ou metas excessivamente ambiciosas têm sido associadas ao aumento do desgaste emocional, insatisfação e conflitos interpessoais (Aga, Noorderhaven & Vallejo, 2016).

A relação entre cultura organizacional e saúde psicológica manifesta-se também na forma como os trabalhadores percebem a justiça organizacional, a autonomia e o suporte social. Estes fatores influenciam diretamente a motivação e o engagement, bem como a capacidade de lidar com riscos psicossociais, como a pressão por resultados, a ambiguidade de funções e a sobrecarga emocional (Grawitch, Barber & Justice, 2021).

Autores como Yu, Fang & Ling (2020), afirmam que particularmente em setores como o turismo e os serviços, que exigem contacto constante com o público e gestão emocional intensiva, uma cultura que promova o bem-estar psicológico e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional pode funcionar como fator de proteção e potenciar a resiliência dos profissionais.

## **Capítulo II – Riscos psicossociais**

### **2.1 Definição e conceitos fundamentais**

Segundo a Agência Europeia para a Segurança e Saúde do Trabalho (EU-OSHA, 2023), os riscos psicossociais correspondem a aspetos do contexto, organização e gestão do trabalho que, quando desfavoráveis ou mal estruturados, têm o potencial de afetar negativamente a saúde física, psicológica e social dos trabalhadores, bem como a produtividade e o clima organizacional.

De acordo com a EU-OSHA (2023), os riscos psicossociais incluem fatores como exigências excessivas, falta de autonomia, má comunicação, apoio social insuficiente, insegurança no emprego, assédio, violência e desequilíbrio entre vida profissional e pessoal. Estes fatores resultam muitas vezes de alterações profundas nas dinâmicas laborais contemporâneas, como o aumento da competitividade, a digitalização, o envelhecimento da força de trabalho e os novos modelos contratuais (Sequeira, 2019).

A Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP, 2020) reforça que os riscos psicossociais não se limitam apenas ao *stress* ou *burnout*, mas abrangem um espectro mais amplo de fenómenos que comprometem o bem-estar dos trabalhadores e a eficácia das organizações. Estima-se que, em Portugal, os custos associados ao absentismo por motivos de saúde mental ultrapassem os 3 mil milhões de euros anuais, revelando a urgência da sua prevenção e gestão.

Conforme descrito por Coelho (2008) e retomado por Sequeira (2019), os riscos psicossociais surgem da interação entre as exigências laborais, o conteúdo do trabalho e a estrutura organizacional com as características individuais dos trabalhadores (necessidades, valores, capacidades). Essa interação, quando desajustada, pode originar reações de stress prolongado,

exaustão emocional, baixa satisfação profissional e, em casos extremos, perturbações psicológicas mais graves.

Desta forma, os riscos psicossociais devem ser compreendidos não como fragilidades individuais, mas como expressões de um ambiente de trabalho disfuncional (Nunes, 2023). A sua identificação e prevenção exigem uma abordagem sistémica e participativa, que promova ambientes laborais saudáveis e resilientes.

## **2.2 Principais tipos de riscos psicossociais**

Os riscos psicossociais manifestam-se de diferentes formas e resultam, muitas vezes, da interação complexa entre fatores organizacionais, relacionais e individuais. De acordo com Leka, Griffiths e Cox (2008), estes riscos incluem o excesso de carga de trabalho, a insegurança profissional, a ambiguidade de funções, o baixo apoio social e as exigências emocionais excessivas. Tais fatores são frequentemente associados a situações de desgaste psicológico, desmotivação e comprometimento do bem-estar geral.

O stress ocupacional ocorre quando as exigências do trabalho excedem os recursos disponíveis do trabalhador para lidar com essas exigências. Lipp (2003) descreve o stress ocupacional como uma reação a pressões prolongadas e intensas, que afeta negativamente o bem-estar físico e psicológico. Areosa, Neto & Lopes (2018), acrescentam que a exposição prolongada a este tipo de contexto pode desencadear perturbações emocionais significativas.

O burnout, por sua vez, caracteriza-se por um estado de esgotamento emocional, físico e cognitivo, especialmente prevalente em profissões com contacto interpessoal frequente. Segundo Maslach e Leiter (2022), o *burnout* resulta de um desalinhamento crónico entre o trabalhador e o ambiente laboral. Kristensen, Borritz, Villadsen e Christensen (2005) propõem uma alternativa ao modelo tradicional com o Copenhagen Burnout Inventory, focando-se nas dimensões pessoal, laboral e de relação com os utentes.

O assédio moral, também conhecido como mobbing, diz respeito a comportamentos hostis, humilhações sistemáticas e atitudes persecutórias, geralmente perpetuadas por colegas ou superiores hierárquicos. Hirigoyen (2002) conceptualiza o assédio moral como uma forma de

violência psicológica sutil, mas persistente, enquanto Heloani (2004) sublinha a sua dimensão organizacional e estrutural.

A sobrecarga mental refere-se ao excesso de exigências cognitivas e emocionais impostas ao trabalhador. Conforme Leka et al. (2008), pode assumir uma natureza quantitativa (excesso de tarefas), qualitativa (tarefas muito complexas) ou negativa (tarefas desajustadas face à qualificação do trabalhador), o que compromete a concentração, o rendimento e o equilíbrio emocional.

Por fim, a insatisfação laboral e o sofrimento no trabalho são frequentemente identificados como respostas subjetivas a condições organizacionais precárias, ausência de reconhecimento e relações interpessoais conflituosas. Gil-Monte (2009) salienta que essas vivências fragilizam a identidade profissional, levando ao desinvestimento emocional e à perda de sentido no trabalho.

### **2.3 Impacto dos riscos psicossociais na saúde mental e bem-estar dos trabalhadores**

Os riscos psicossociais têm um impacto profundo na saúde mental dos trabalhadores, afetando não só o seu funcionamento psicológico, como também a produtividade, o clima organizacional e o desempenho institucional. Leka et al. (2008) associam estes riscos a sintomas como ansiedade, depressão, insónia, irritabilidade e exaustão, além de potenciarem problemas físicos como cefaleias, fadiga crónica, alterações cardiovasculares e disfunções imunológicas.

Gil-Monte (2012) alerta para os efeitos organizacionais destes riscos, nomeadamente o aumento do absentismo, a rotatividade laboral e a quebra de produtividade. Organizações expostas a elevados níveis de riscos psicossociais tendem a apresentar climas laborais deteriorados e relações profissionais comprometidas.

O estudo promovido pela Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP, 2021) em parceria com a OPP (2021), confirma que os trabalhadores da administração pública identificam como principais fatores de risco o ritmo acelerado, as exigências emocionais e cognitivas intensas e a baixa previsibilidade nas funções.

Maslach & Leiter (2023) afirmam que ambientes organizacionais disfuncionais enfraquecem o vínculo afetivo do trabalhador com a organização, comprometendo a sua motivação, satisfação

e bem-estar. A falta de reconhecimento e de apoio institucional contribui para esse afastamento psicológico.

O modelo proposto por Warr (1990, 1996) continua a ser uma referência importante na compreensão do bem-estar psicológico, salientando cinco dimensões essenciais: bem-estar afetivo, autonomia, competência, aspiração e integração. A disfunção em qualquer uma destas áreas compromete significativamente a saúde mental.

Assim, a promoção da saúde psicológica no trabalho requer uma abordagem holística e integrada, baseada em práticas de gestão humanizadas, reconhecimento, equidade, apoio social e desenvolvimento pessoal e profissional. Como salientam Nunes (2023) e a OPP (2020), uma cultura organizacional preventiva é essencial para mitigar os riscos psicossociais e fomentar ambientes de trabalho sustentáveis e saudáveis.

## **Capítulo III- Prevenção e promoção de competências no trabalho**

### **3.1. Os riscos psicossociais em contexto profissional: a importância de prevenir e promover competências de resiliência e bem-estar psicológico**

A presença de riscos psicossociais nos contextos de trabalho constitui uma ameaça significativa ao bem-estar dos trabalhadores, com impactos diretos na motivação, produtividade e saúde mental. Este fenómeno é particularmente relevante no setor do turismo, caracterizado por ritmos de trabalho intensos, contacto interpessoal constante e exigências emocionais elevadas (Schaufeli, 2020).

A prevenção eficaz destes riscos exige uma abordagem multifacetada, que combine medidas organizacionais com o desenvolvimento de competências individuais. Promover o bem-estar psicológico no trabalho passa por reforçar fatores protetores como o suporte social, a autonomia, a justiça organizacional e o sentido de propósito (Bakker & Oerlemans, 2016). Estes fatores estão diretamente associados a níveis mais elevados de envolvimento profissional e menor prevalência de *burnout*.

No plano individual, o desenvolvimento de competências de autorregulação emocional, gestão de stress e resiliência tem demonstrado eficácia na adaptação a ambientes profissionais adversos. A resiliência, enquanto capacidade de recuperar e crescer perante a adversidade, pode ser treinada e reforçada através de estratégias psicológicas específicas (Southwick & Charney, 2018). A inteligência emocional, a capacidade de manter relações interpessoais saudáveis e a flexibilidade cognitiva são também fundamentais para lidar com contextos de elevada pressão. Intervenções baseadas em mindfulness, como o Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR), têm evidenciado resultados positivos ao nível da regulação emocional, foco atencional e redução de sintomas de burnout (Good et al., 2016). Estas abordagens não só promovem o bem-estar individual, como também contribuem para a melhoria do clima organizacional.

### **3.2. Estratégias de Intervenção na saúde ocupacional**

As estratégias de intervenção em saúde ocupacional podem ser classificadas como primárias (eliminação das fontes de risco), secundárias (reforço das competências de coping) e terciárias (tratamento e reabilitação). Todas têm lugar num plano de ação abrangente que vise a sustentabilidade e a saúde psicológica no local de trabalho (EU-OSHA, 2023).

A nível organizacional, as intervenções devem centrar-se na avaliação e reestruturação das condições de trabalho, da liderança e das práticas de gestão. Como salientam Kelloway & Barling (2010), líderes treinados para adotar estilos de liderança positiva, baseados em empatia, comunicação clara e suporte emocional, atuam como agentes de prevenção ao promoverem ambientes laborais mais seguros e saudáveis.

No plano individual, os programas de desenvolvimento pessoal focados em competências transversais, como a gestão de conflitos, a resolução de problemas e a assertividade, revelam-se particularmente eficazes. Estes programas são ainda mais impactantes quando integrados em abordagens participativas, que envolvem ativamente os trabalhadores na construção de soluções, tal como acontece nas metodologias de investigação-ação.

### **3.3. Políticas e boas práticas na gestão dos riscos psicossociais**

A gestão eficaz dos riscos psicossociais deve estar inscrita nas políticas organizacionais como uma prioridade estratégica. Não se trata apenas de responder a situações críticas, mas de construir uma cultura organizacional sustentada na prevenção, valorização do trabalho e promoção da saúde mental (Nunes, 2023).

Boas práticas recomendadas incluem:

- A monitorização regular do ambiente psicossocial;
- A disponibilização de apoio psicológico no local de trabalho;
- A existência de planos de formação contínua em saúde mental e competências relacionais;
- A criação de canais de comunicação transparentes e seguros para denúncias;
- A inclusão ativa dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão.

Estas práticas não apenas reduzem os fatores de risco, como também promovem a retenção de talento, a coesão de equipa e o desempenho organizacional (Bakker & Oerlemans, 2016). Num setor como o turismo, onde o desgaste emocional é frequente, estas políticas ganham um peso ainda maior na construção de ambientes laborais resilientes.

Importa sublinhar que a promoção da saúde mental no trabalho não pode depender apenas da motivação individual dos trabalhadores. Deve ser assegurada por uma estrutura organizacional que favoreça relações saudáveis, oportunidades de crescimento, reconhecimento do esforço e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, fatores-chave para prevenir o desgaste e potenciar o envolvimento (Schaufeli, 2020).

Em suma, a integração de estratégias de prevenção, promoção e intervenção, aliada a uma cultura organizacional saudável, constitui a base para a construção de contextos de trabalho mais resilientes. O próximo capítulo apresenta os resultados da aplicação desta abordagem no contexto específico da Divisão de Turismo da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia.

## **Capítulo IV- Da Avaliação à Intervenção**

### **4.1. Caracterização do serviço de saúde ocupacional**

A presente intervenção foi desenvolvida na Divisão de Turismo da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, integrada no Departamento de Desporto e Turismo, sob a tutela da Direção Municipal para a Cidadania. Esta divisão é responsável por promover e valorizar a oferta turística do concelho, através da gestão de postos de turismo, elaboração de itinerários culturais, produção de materiais promocionais, dinamização de eventos e apoio à atividade de alojamento local, entre outras funções.

Com um quadro de dez trabalhadores, a Divisão de Turismo reúne profissionais com diferentes funções, incluindo atendimento ao público, promoção turística, tradução e comunicação institucional. Estes colaboradores desempenham as suas tarefas num contexto profissional exigente, marcado pela sazonalidade da atividade turística, contacto direto com o público e exigências emocionais associadas à representação institucional e à resposta a fluxos turísticos intensos.

Neste contexto, o Serviço de Saúde Ocupacional da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, responsável pela vigilância da saúde dos trabalhadores e pela promoção de condições laborais seguras, desempenha um papel central no apoio ao bem-estar dos colaboradores da Divisão. A sua atuação articula-se com os princípios definidos pela legislação nacional (nomeadamente, a Lei n.º 102/2009) e pelas diretrizes internacionais, como as da Organização Internacional do Trabalho (OIT), centrando-se na prevenção de riscos psicossociais e na promoção de estratégias de saúde mental e organizacional.

### **4.2 Questões de investigação**

- De que forma os riscos psicossociais se associam à saúde psicológica dos trabalhadores da Divisão de Turismo da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia?
- Quais as dimensões dos riscos psicossociais que apresentam maior impacto na saúde psicológica dos trabalhadores?
- Como é percecionado o impacto de uma intervenção centrada na gestão dos riscos psicossociais na saúde psicológica no trabalho?

## Capítulo V- Metodologia de Análise do Estudo

### 5.1 Enquadramento metodológico

O presente estudo adota uma metodologia mista, combinando abordagens quantitativas e qualitativas, com o objetivo de obter uma compreensão abrangente e aprofundada dos riscos psicossociais na Divisão de Turismo da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia. Esta combinação metodológica permite uma complementaridade que fortalece a validade dos resultados (Creswell & Plano Clark, 2018).

Paralelamente, recorre-se a uma lógica de investigação-ação, uma metodologia colaborativa que integra investigação e ação prática para abordar e resolver problemas em contextos organizacionais. Thiollent (2011) aponta que a investigação-ação é uma forma de pesquisa social com base empírica que associa a teoria à prática, promovendo a resolução de problemas concretos através do envolvimento ativo dos participantes no diagnóstico e na transformação da realidade.

Esta abordagem desenvolve-se num ciclo contínuo de planeamento, ação, observação e reflexão, onde os resultados de uma fase informam e melhoram a fase seguinte (Fonseca, 2012).

No contexto deste estudo, a investigação-ação concretizou-se através de três etapas principais- o diagnóstico participativo, a implementação colaborativa e a reflexão final em grupo- manifestando assim de forma clara o ciclo contínuo proposto pela metodologia e os seus princípios fundamentais.

Diagnóstico: Recolha de informação sobre os fatores de risco presentes no serviço, através da aplicação dos instrumentos COPSOQ e ECIG, bem como da realização de entrevistas individuais semi-estruturadas. Esta fase permitiu identificar os riscos psicossociais e compreender as perceções e experiências dos colaboradores.

Intervenção: Planeamento e implementação de sessões psicoeducativas, focadas em temas como comunicação eficaz, gestão de conflitos, planeamento de tarefas e bem-estar psicológico. Estas sessões foram desenhadas com base nos dados recolhidos na fase anterior, visando responder às necessidades identificadas (Patton, 2015).

Avaliação e Reflexão: Devolução e discussão dos resultados com a equipa e a liderança, numa lógica de diagnóstico participativo. Esta fase procurou promover o envolvimento

ativo dos intervenientes na identificação de prioridades e na formulação de propostas de ação, alinhando-se com os princípios da investigação-ação.

A participação dos elementos da Divisão de Turismo foi incentivada em todas as etapas, reforçando o caráter colaborativo da abordagem. Desde a aplicação dos questionários até ao envolvimento nas sessões, os trabalhadores foram agentes ativos na construção do conhecimento e na identificação de estratégias de mudança, em consonância com os princípios da investigação-ação.

Esta metodologia permitiu identificar fatores de risco e de proteção à saúde psicológica no contexto específico da Divisão de Turismo, assegurando que as recomendações fossem não só fundamentadas em evidência, mas também ajustadas às dinâmicas e necessidades reais da divisão.

## **5.2 Objetivos do estudo**

O principal objetivo deste estudo é desenvolver estratégias eficazes para melhorar a qualidade do ambiente psicossocial no trabalho, promovendo benefícios mensuráveis no bem-estar e na produtividade da equipa. Para isso, buscamos:

1. Identificar fatores de risco e proteção psicossociais no contexto laboral.
2. Propor intervenções que maximizem os fatores de proteção e minimizem os riscos.
3. Estruturar planos de ação com objetivos claros, indicadores de desempenho e estratégias ajustadas às necessidades identificadas.

## **5.3 Procedimentos**

A recolha de dados decorreu entre os meses de setembro e dezembro de 2024, no contexto da Divisão de Turismo da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, com a devida autorização da entidade (Anexo B). Os participantes foram previamente informados sobre os objetivos do

estudo, a natureza voluntária da sua participação e a garantia de confidencialidade e anonimato dos dados.

A aplicação dos instrumentos ocorreu em dois momentos distintos. Numa primeira fase, foi distribuído um protocolo composto por dois instrumentos quantitativos: o COPSOQ e a ECIG, preenchidos individualmente, em papel, num ambiente reservado e sem limite de tempo. Esta recolha teve como objetivo avaliar dimensões específicas associadas aos riscos psicossociais e aos conflitos no seio das equipas de trabalho.

Num segundo momento, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas com um subconjunto de participantes, selecionado com base na disponibilidade e interesse demonstrado. Estas entrevistas visaram complementar a análise quantitativa, permitindo aprofundar a compreensão das experiências subjetivas dos trabalhadores relativamente às exigências laborais, ao apoio social, aos conflitos interpessoais e ao bem-estar psicológico. O guião foi construído com base nas principais dimensões teóricas abordadas no estudo e posteriormente validado pelo Gabinete de Intervenção Psicológica (GIP), assegurando a sua pertinência e adequação ao contexto. As entrevistas decorreram em ambiente calmo e confidencial, com duração média de 30 minutos, tendo sido previamente obtido o consentimento informado.

Os dados quantitativos foram introduzidos e tratados em Microsoft Excel, utilizando procedimentos estatísticos descritivos (médias, frequências e percentagens), uma vez que o número reduzido de participantes não justificava a utilização de software estatístico mais avançado, como o SPSS. A cotação do COPSOQ seguiu a grelha da versão portuguesa disponibilizada pela Ordem dos Psicólogos Portugueses, que permite classificar os níveis de risco por dimensão. No caso da ECIG, foi utilizada a grelha de pontuação prevista pela própria escala.

Já os dados qualitativos foram analisados através de análise de conteúdo temática, com codificação manual segundo os procedimentos propostos por Bardin (2011). A triangulação entre os dados quantitativos e qualitativos foi realizada manualmente, permitindo cruzar as dimensões avaliadas nos questionários com os principais tópicos emergentes das entrevistas. Esta integração de dados proporcionou uma leitura mais completa e contextualizada da realidade organizacional, em consonância com a lógica da investigação-ação e com a natureza exploratória do presente estudo.

Após a análise dos dados, foi realizada uma sessão de restituição de resultados aos participantes, tanto em formato individual como coletivo. Este momento permitiu clarificar dúvidas, validar interpretações e promover a reflexão sobre as dinâmicas de trabalho. Com base nas evidências recolhidas, foi delineada e implementada uma sessão psicoeducativa centrada na promoção da saúde psicológica e na gestão dos riscos psicossociais identificados. Esta ação formativa enquadrou-se na abordagem da investigação-ação e procurou oferecer estratégias práticas aos trabalhadores, potenciando o seu bem-estar individual e coletivo.

Todo o processo de investigação respeitou os princípios éticos da investigação em Psicologia, de acordo com o Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021), garantindo o anonimato, a confidencialidade e o direito à desistência em qualquer momento do estudo.

#### **5.4 Participantes**

Os participantes deste estudo foram 10 trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, especificamente da Divisão de Turismo. A amostra foi composta por colaboradores de diferentes funções dentro da organização, com o objetivo de garantir uma visão abrangente das diversas categorias profissionais presentes. A recolha de dados não incluiu a especificação das funções desempenhadas por cada participante, por decisão do GIP, tendo em conta a pequena dimensão da equipa e a necessidade de preservar o anonimato. Além disso, o foco do estudo centrou-se na vivência coletiva dos riscos psicossociais e não na diferenciação por função. A subamostra é composta por 8 mulheres e 2 homens, com idades compreendidas entre os 23 e os 60 anos e com tempo de serviço entre 35 anos e menos de 1 ano.

A participação foi voluntária, e todas as informações coletadas foram tratadas de forma anónima e confidencial, respeitando a privacidade dos trabalhadores.

Num primeiro momento, os 10 participantes preencheram os inquéritos administrados. Numa segunda fase, foi realizada uma entrevista semi-estruturada, de carácter individual, na qual participaram 8 dos 10 elementos da amostra inicial.

## 5.5 Instrumentos utilizados

Para a presente investigação, foram utilizados três instrumentos de recolha de dados: dois quantitativos, o COPSQ e a ECIG; e um qualitativo, entrevistas individuais semiestruturadas. A combinação destes instrumentos visou garantir uma abordagem metodológica mista, permitindo uma compreensão mais abrangente e aprofundada da realidade psicossocial dos trabalhadores da Divisão de Turismo da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, o que possibilitou a construção de um plano de ação ajustado às necessidades identificadas.

### COPSQ (Anexo C)

O Copenhagen Psychosocial Questionnaire (Kristensen, Hannerz, Hogh & Borg, 2005) é um instrumento psicométrico amplamente utilizado na avaliação dos riscos psicossociais no contexto laboral. A versão utilizada neste estudo foi a adaptação portuguesa validada por Santos & Moreira (2020), que apresenta boas propriedades psicométricas de validade e fiabilidade.

O COPSQ avalia um vasto leque de dimensões psicossociais relacionadas com o ambiente de trabalho, tais como: exigências cognitivas e emocionais, influência no trabalho, possibilidades de desenvolvimento, apoio social, qualidade da liderança, insegurança laboral, equilíbrio esforço-recompensa, entre outras. A sua aplicação permite identificar fatores de risco e de proteção à saúde psicológica, fornecendo indicadores relevantes para o desenvolvimento de estratégias de intervenção organizacional.

Este instrumento é composto por 76 itens, respondidos numa escala de Likert de 5 pontos (de "Nunca/quase nunca" a "Sempre"), organizados em diferentes blocos temáticos. Entre as dimensões avaliadas destacam-se:

1. Exigências quantitativas e ritmo de trabalho (ex.: “Precisa trabalhar muito rapidamente?”);
2. Exigências cognitivas e emocionais (ex.: “O seu trabalho exige emocionalmente de si?”);
3. Influência no trabalho e possibilidades de desenvolvimento (ex.: “Tem alguma influência sobre o tipo de tarefas que faz?”);
4. Apoio social de colegas e supervisores (ex.: “Com que frequência tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho?”);

5. Qualidade da liderança e justiça organizacional (ex.: “É tratado de forma justa no seu local de trabalho?”);
6. Clima organizacional e confiança (ex.: “A gerência confia nos seus funcionários para fazerem o seu trabalho bem?”);
7. Bem-estar, motivação e saúde (ex.: “Sente-se motivado e envolvido com o seu trabalho?”);
8. Sintomas de stress, *burnout* e insegurança laboral (ex.: “Sente-se preocupado em ficar desempregado?”).

A abrangência das dimensões avaliadas permite uma leitura aprofundada da vivência dos trabalhadores em múltiplos domínios da sua realidade organizacional.

### **ECIG (Anexo D)**

A Escala de Conflitos Intragupais (Silva & Puente-Palacios, 2010) foi concebida para avaliar a presença de conflitos em equipas de trabalho, distinguindo duas dimensões fundamentais: conflitos de tarefa e conflitos de relacionamento. A versão utilizada neste estudo corresponde a uma adaptação composta por 11 itens, respondidos numa escala de tipo Likert de 5 pontos (de “Nenhum(a)” a “Muitíssimo(a)”), que avalia a intensidade com que determinados fenómenos de conflito são vivenciados no seio das equipas.

Os itens estão distribuídos de forma a captar diferentes aspetos das dinâmicas conflitivas, nomeadamente:

1. Desacordo sobre decisões de trabalho (item 1): mede a frequência com que há divergências no grupo relativamente às decisões a tomar;
2. Atrito pessoal entre membros (item 2): avalia a presença de tensões interpessoais não relacionadas com o trabalho em si;
3. Diferença de opinião na planificação das tarefas (item 3): refere-se a desacordos sobre como as tarefas devem ser organizadas;
4. Tensão emocional nas relações interpessoais (item 4): capta a intensidade das emoções negativas no convívio entre membros da equipa;
5. Desacordo pessoal evidente (item 5): avalia conflitos de natureza mais pessoal e explícita;

6. Presença de raiva entre membros (item 6): investiga se existe hostilidade emocional nas interações;
7. Diferença de opinião na execução das tarefas (item 7): refere-se a discordâncias sobre a forma como o trabalho deve ser realizado;
8. Conflitos durante a delegação de tarefas (item 8): analisa a ocorrência de tensões durante a distribuição das responsabilidades;
9. Tempo despendido em resolver conflitos interpessoais (item 9): avalia se a equipa dedica tempo significativo à resolução de conflitos entre colegas;
10. Discordância na forma de executar tarefas (item 10): identifica divergências técnicas ou metodológicas no desempenho do trabalho;
11. Desafeto entre membros da equipa (item 11): observa a existência de distanciamento emocional ou falta de empatia entre colegas.

A aplicação deste instrumento permitiu avaliar com precisão a natureza e a intensidade dos conflitos vivenciados no contexto organizacional em análise, distinguindo conflito de tarefa (relacionado com divergências sobre os objetivos, procedimentos ou responsabilidades laborais) e conflito de relacionamento (relativo a tensões interpessoais, fricções e problemas emocionais entre colegas). Esta distinção tem sido amplamente explorada na literatura recente, uma vez que os conflitos de tarefa, quando bem geridos, podem contribuir para a inovação e a melhoria de processos, enquanto os conflitos relacionais tendem a prejudicar o bem-estar dos trabalhadores, a satisfação com o trabalho e a coesão das equipas (Meier, Cho & Allen, 2022)

### **Entrevistas Individuais Semiestruturadas (Anexo E)**

As entrevistas semiestruturadas foram utilizadas como método qualitativo complementar aos instrumentos quantitativos, com o objetivo de explorar em profundidade as perceções e experiências dos trabalhadores relativamente aos riscos psicossociais, à saúde psicológica e às dinâmicas relacionais no local de trabalho.

O guião da entrevista foi construído com base nas dimensões teóricas previamente identificadas na literatura sobre riscos psicossociais e saúde ocupacional, nomeadamente: exigências laborais (Karasek, 2010; Schaufeli, 2020), apoio social (Bakker & Demerouti, 2017), conflitos interpessoais (Silva & Puente-Palacios, 2010), liderança (Kelloway & Barling, 2010) e bem-

estar psicológico (Warr, 1990). Estas dimensões — exigências laborais, apoio social, conflitos interpessoais, liderança e bem-estar psicológico — foram selecionadas por corresponderem às categorias avaliadas nos instrumentos quantitativos (COPSOQ e ECIG) e por serem apontadas como centrais na literatura relativa ao funcionamento psicológico em contextos organizacionais exigentes. O guião da entrevista (Anexo E), foi construído em formato semiestruturado, permitindo explorar em profundidade as perceções dos participantes relativamente a estas dimensões, em consonância com metodologias qualitativas recomendadas na investigação em Psicologia da Saúde Ocupacional (Bardin, 2011; Creswell et al., 2018). O mesmo foi posteriormente validado pelo Gabinete de Intervenção Psicológica (GIP) da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, assegurando a sua pertinência e adequação ao contexto organizacional.

Foram realizadas 7 entrevistas individuais, com uma duração média de 30 minutos, conduzidas em ambiente reservado e com o devido consentimento informado. As entrevistas foram transcritas na íntegra para posterior análise.

A análise dos dados foi realizada através de análise de conteúdo temática (Bardin, 2011), com codificação manual. As transcrições foram lidas de forma exaustiva, sendo identificadas unidades de significado e organizadas em categorias temáticas emergentes. Esta metodologia permitiu aprofundar a compreensão das vivências dos participantes, assim como identificar padrões relevantes para a análise dos riscos psicossociais e da saúde psicológica no trabalho.

A utilização destes instrumentos permitiu obter uma visão clara dos desafios no local de trabalho, ajudando a planear ações que beneficiem tanto os trabalhadores como a organização.

## **5.6 Análise dos resultados**

A aplicação do COPSOQ, possibilitou a identificação das principais áreas de risco psicossocial no contexto de trabalho em estudo. De acordo com os pontos de corte da versão portuguesa do instrumento, as médias obtidas foram categorizadas da seguinte forma:

- Verde ( $\leq 2,33$ ): Situação Favorável
- Amarelo (2,34 a 3,66): Situação Intermédia
- Vermelho ( $\geq 3,67$ ): Risco para a Saúde

Tabela 1

*Médias obtidas nas dimensões psicossociais avaliadas pelo COPSOQ II*

Dimensão	Pontuação Global	
Exigências cognitivas	3,8	Risco para a saúde
Exigências emocionais	3,3	Situação intermédia
Influência no trabalho	2,8	Situação intermédia
Possibilidade de desenvolvimento	4,1	Risco para a saúde
Previsibilidade	2,9	Situação intermédia
Transparência do papel laboral	3,7	Risco para a saúde
Recompensas	3,7	Risco para a saúde
Conflitos laborais	3,0	Situação intermédia
Apoio social de colegas	3,3	Situação intermédia
Apoio social de superiores	3,6	Situação intermédia

De uma forma geral, os fatores mais críticos identificados foram as Exigências Cognitivas (3,8), a Possibilidade de Desenvolvimento (3,6), a Transparência do Papel Laboral (3,7) e as Recompensas (3,7) — todos classificados como risco para a saúde. Estes resultados, à luz do contexto organizacional da Divisão de Turismo, apontam para um cenário de elevada exigência mental associada à falta de perspectivas de progressão e reconhecimento. A elevada carga de tarefas cognitivas, aliada à indefinição de funções e à ausência de recompensas percebidas, pode gerar sentimentos de frustração, desvalorização e esgotamento, tal como emergiu nas entrevistas com os trabalhadores. Esta configuração espelha um desequilíbrio entre as exigências do trabalho e os recursos compensatórios disponíveis, situação frequentemente identificada na literatura como fator de risco psicossocial relevante (Kim & Kang, 2013).

Tabela 2

*Média total e médias parciais da Escala de Conflitos Intragrupais (ECIG)*

	<b>Média de pontuação</b>
Pontuação total	28,4
Conflito de tarefa	14,1
Conflito de relacionamento	14,5

Apesar da ausência de pontos de corte normativos definidos para esta escala, os valores médios obtidos sugerem a presença de conflitos moderados ao nível das tarefas e dos relacionamentos interpessoais. A variabilidade das respostas evidencia que alguns colaboradores experienciam situações de tensão mais acentuadas, o que pode afetar a dinâmica e coesão da equipa.

As entrevistas de carácter individual realizadas, permitiram aceder a uma perspetiva mais subjetiva e contextualizada do ambiente organizacional.

Tabela 3

*Tópicos principais emergentes da análise temática das entrevistas semiestruturadas*

<b>Principais tópicos</b>	
Exigências no trabalho	6 dos 8 dos participantes (75%) referiram uma elevada carga de trabalho e um ritmo acelerado, fatores considerados extenuantes e desafiantes.
Autonomia e planeamento	Emergiu uma perceção de baixa autonomia na tomada de decisões e uma ausência de planeamento estruturado das tarefas diárias.
Confiança e relações de trabalho	Foram identificadas dificuldades nas relações interpessoais, nomeadamente

	desconfiança entre colegas e percepções de tratamento desigual por parte da chefia.
Comunicação e transparência	Os colaboradores destacaram a existência de falhas na circulação de informação e pouca clareza nos objetivos e procedimentos internos.
Recompensas e crescimento	Foi mencionada a falta de reconhecimento pelo desempenho e a escassez de oportunidades de progressão na carreira.
Condições físicas	Algumas condições físicas de trabalho foram apontadas como insatisfatórias, apesar de esta dimensão não ter sido formalmente avaliada através dos instrumentos quantitativos.

Exigências no Trabalho: Vários participantes referiram uma elevada carga de trabalho e um ritmo acelerado, fatores considerados extenuantes e desafiantes.

Autonomia e Planeamento: Emergiu uma percepção de baixa autonomia na tomada de decisões e uma ausência de planeamento estruturado das tarefas diárias.

Confiança e Relações de Trabalho: Foram identificadas dificuldades nas relações interpessoais, nomeadamente desconfiança entre colegas e percepções de tratamento desigual por parte da chefia.

Comunicação e Transparência: Os colaboradores destacaram a existência de falhas na circulação de informação e pouca clareza nos objetivos e procedimentos internos.

Recompensas e Crescimento: Foi mencionada a falta de reconhecimento pelo desempenho e a escassez de oportunidades de progressão na carreira.

Condições Físicas: Algumas condições físicas de trabalho foram apontadas como insatisfatórias, apesar de esta dimensão não ter sido formalmente avaliada através dos instrumentos quantitativos.

Estas informações permitiram compreender melhor as experiências vividas pelos trabalhadores, complementando e aprofundando a leitura dos dados objetivos recolhidos.

A análise conjunta dos dados permite identificar vários pontos de convergência entre os resultados obtidos através dos questionários e as narrativas emergentes das entrevistas:

Exigências Laborais: A elevada carga e intensidade do trabalho são referidas pelos participantes e refletem-se nos níveis de risco obtidos no COPSQ, sobretudo nas exigências cognitivas e emocionais.

Falta de Autonomia e Planeamento: Os relatos de pouca autonomia e ausência de estrutura organizacional estão em consonância com os níveis de risco intermédio nas dimensões de influência no trabalho e previsibilidade.

Défice de Reconhecimento: A insatisfação com as recompensas, observada tanto nas entrevistas como na dimensão de recompensas do COPSQ, revela uma necessidade de valorização mais eficaz do desempenho dos colaboradores.

Clima Relacional e Conflitos: A presença de conflitos interpessoais e tensões hierárquicas é referida nas entrevistas e suportada pelas médias do ECIG, ainda que estas indiquem uma intensidade moderada.

Comunicação Interna: Embora a transparência do papel laboral tenha sido classificada como risco, as entrevistas trouxeram à tona dificuldades mais amplas na comunicação interna, nomeadamente na partilha de informação e no alinhamento entre chefia e equipa.

Esta triangulação de dados evidencia que a abordagem mista utilizada foi eficaz para captar tanto os aspetos visíveis e mensuráveis do ambiente de trabalho como as experiências mais subjetivas e individuais dos colaboradores. A complementaridade entre os dois tipos de dados reforça a fiabilidade das conclusões e fornece uma base sólida para a definição de estratégias de intervenção ajustadas à realidade da equipa.

## 5.7 Discussão dos resultados

Através da análise integrada de dados quantitativos (COPSOQ e ECIG) e qualitativos (entrevistas), foi possível traçar um perfil abrangente das principais fontes de stresse e mal-estar percebidas pelos colaboradores da Divisão de Turismo da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia.

Tal como apresentado na Tabela 1 (ponto 5.5), as exigências cognitivas obtiveram uma média de 3,8, sendo classificadas como risco para a saúde, enquanto as exigências emocionais registaram uma média de 3,3 (situação intermédia). Estas dimensões foram igualmente mencionadas nas entrevistas, com referência à sobrecarga e ao ritmo acelerado de trabalho. Estas perceções são consistentes com os dados obtidos por DGAEP (2021), que identificaram estas exigências como fatores de risco severo entre trabalhadores da administração pública.

A média obtida na dimensão “influência no trabalho” (2,8) e “previsibilidade” (2,9), também na Tabela 1, indicam uma situação intermédia de risco. Esta perceção de baixa autonomia e de falta de planeamento estruturado foi confirmada pelos relatos qualitativos, nos quais se destaca a escassa margem de decisão sobre as tarefas. Estes fatores estão associados a ambientes de trabalho menos saudáveis e ao aumento do risco de stresse ocupacional, como demonstrado por Fernandes, Pina, Silva & Moreira (2019), num estudo sobre riscos psicossociais na administração pública.

A falta de reconhecimento e de oportunidades de progressão profissional revelou-se um tema transversal. A dimensão “recompensas”, com uma média de 3,7 (Tabela 1), foi igualmente classificada como risco para a saúde e amplamente abordada pelos participantes, que relataram desmotivação devido à escassez de valorização profissional. Conforme descreve Pinto et al. (2021), a ausência de reconhecimento é um dos principais preditores de exaustão emocional e descomprometimento organizacional em contextos autárquicos.

No que se refere aos conflitos, os resultados da ECIG (Tabela 2) indicaram uma pontuação total média de 28,4, com médias de 14,1 para conflito de tarefa e 14,5 para conflito de relacionamento, sugerindo níveis moderados de tensão. Estes dados são corroborados pelas entrevistas, que apontaram tensões hierárquicas e falta de confiança entre pares. Este aspeto é igualmente destacado por Marques-Pinto, Lima e Cunha (2018), que sublinham a importância

das relações interpessoais e da justiça organizacional como fatores de proteção para a saúde mental no trabalho.

A comunicação interna deficiente surgiu com força particular nas entrevistas, ainda que menos expressiva nos dados quantitativos. Embora a dimensão “transparência do papel laboral” tenha registado uma média de 3,7 (Tabela 1), sendo também classificada como risco para a saúde, os participantes relataram falhas na circulação de informação, ausência de feedback e pouca clareza nos objetivos e procedimentos internos. Estes resultados vão ao encontro das conclusões de Silva et al. (2022), que destacam a comunicação como eixo central na prevenção de riscos psicossociais, especialmente em serviços públicos.

A adoção de uma metodologia mista, que integrou análise estatística dos resultados das baterias de provas psicológicas com o conteúdo das entrevistas, permitiu uma leitura mais completa da realidade organizacional. A triangulação dos dados, conforme se observa na correspondência entre os resultados das Tabelas 1 e 2 e os tópicos emergentes das entrevistas, possibilitou validar tendências e identificar aspetos não captados pelos instrumentos quantitativos, reforçando a importância desta abordagem na investigação em contexto organizacional (Martins & Proença, 2017).

De modo geral, os resultados deste estudo confirmam a literatura mais recente: fatores como exigências excessivas, baixa autonomia, ausência de reconhecimento, comunicação frágil e relações interpessoais tensas são elementos centrais na perceção de risco psicossocial. A identificação destas dimensões é fundamental para sustentar intervenções futuras que promovam o bem-estar psicológico no trabalho.

Apesar dos avanços alcançados, é importante reconhecer algumas limitações da intervenção e do próprio processo de investigação. A reduzida duração temporal do plano de ação, bem como a limitação da amostra a um único serviço e grupo restrito, poderá ter condicionado o alcance e a generalização dos efeitos observados. Além disso, a presença da chefia, embora com aspetos positivos, revelou-se um fator ambivalente, influenciando a liberdade de expressão em algumas sessões. Do ponto de vista metodológico, a ausência de uma reaplicação completa dos instrumentos quantitativos após a intervenção constitui uma limitação à avaliação do impacto em termos objetivos. Ainda assim, a participação ativa dos trabalhadores e a sua implicação na definição de prioridades e soluções reforçam a validade ecológica dos resultados obtidos. Esta abordagem colaborativa, embora desafiante, revelou-se essencial para fomentar a apropriação das mudanças propostas e sustentar uma cultura organizacional mais promotora de saúde.

## 5.8 Planeamento das sessões

Apesar de a equipa da Divisão de Turismo ser inicialmente composta por 10 trabalhadores/as, dois elementos não participaram nas sessões por motivos pessoais (licença de maternidade e baixa médica). No entanto, a equipa foi reforçada com a entrada de uma nova colaboradora, que, embora não tenha participado na fase de avaliação, esteve presente em todas as sessões da intervenção. Adicionalmente, o chefe de divisão participou também de forma ativa em todas as sessões.

Com base nos resultados obtidos a partir da aplicação das baterias de avaliação psicológica (COPSOQ e ECIG) e das entrevistas individuais realizadas com os/as trabalhadores/as da Divisão de Turismo da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, foi delineado um plano de intervenção psicoeducativa. Este plano visa responder às necessidades identificadas, com foco na melhoria da comunicação interpessoal, promoção da coesão grupal e desenvolvimento de competências para a gestão de conflitos.

As sessões foram realizadas presencialmente na sede da Divisão de Turismo, entre janeiro e março de 2025, em horário da manhã, das 10h00 às 12h00, aproximadamente.

O planeamento contempla cinco sessões presenciais de grupo, a realizar entre janeiro e março de 2025 (Anexos G e H).

### **Sessão 1: Comunicação Eficaz e Confiança**

Data: 9 de janeiro de 2025

Objetivo: Melhorar a comunicação interpessoal, reduzir mal-entendidos e fortalecer a confiança dentro da equipa.

Participantes: 10 trabalhadores.

Metodologia / Estratégias: Dinâmicas de grupo centradas na valorização interpessoal e na comunicação não verbal ("Jogo das Virtudes" e "As Palavras que Não Dizemos").

Procedimentos: Reflexão inicial, dinâmicas em círculo, partilha voluntária e discussão final.

Materiais: Tiras de papel, canetas, cartões, marcador.

Resultados esperados/obtidos: Promoção da empatia, melhoria do clima relacional e maior abertura na expressão de sentimentos.

## **Sessão 2: Gestão de Conflitos**

Data: 23 de janeiro de 2025.

Objetivo: Desenvolver competências para lidar com conflitos de forma assertiva e construtiva.

Participantes: 10 trabalhadores.

Metodologia/Estratégias: Role-play com cenários reais, discussão em grupo, técnica de resolução de problemas.

Procedimentos: Apresentação dos estilos de comunicação, divisão em grupos, simulações e análise em plenário.

Materiais: PowerPoint, cartões com cenários, grelha de resolução de problemas.

Resultados esperados/obtidos: Maior compreensão da assertividade, desenvolvimento de respostas colaborativas e redução de atitudes reativas.

## **Sessão 3: Gestão do Stress e Autorregulação Emocional**

Data: 6 de fevereiro de 2025

Objetivo: Reconhecer fontes de stress e desenvolver estratégias práticas de autorregulação.

Participantes: 10 trabalhadores.

Metodologia / Estratégias: Exercícios práticos com a Matriz de Eisenhower e Diário de Planeamento, dinâmicas de reflexão e partilha.

Procedimentos: Aplicação guiada das ferramentas, trabalho individual e em pequenos grupos, simulação de aplicação prática.

Materiais: Modelos impressos, post-its, canetas.

Resultados esperados/obtidos: Maior consciência da gestão do tempo e reforço da autonomia no planeamento das tarefas.

## **Sessão 4: Cooperação e Trabalho em Equipa**

Data: 20 de fevereiro de 2025

Objetivo: Sensibilizar para a importância do bem-estar psicológico e apresentar estratégias de gestão de stress.

Participantes: 8 trabalhadores (dois colegas tiveram de faltar por motivos de saúde).

Metodologia / Estratégias: Psicoeducação, técnicas de relaxamento e mindfulness (respiração 4-7-8 e técnica 5-4-3-2-1).

Procedimentos: Breve exposição teórica, prática orientada das técnicas e reflexão em grupo.

Materiais: PowerPoint, sala com ambiente calmo, fichas com instruções das técnicas.

Resultados esperados/obtidos: Aumento da perceção de controlo emocional e identificação de estratégias individuais para momentos de stress.

## **Sessão 5: Fecho e Compromisso com a Mudança**

Data: 6 de março de 2025

Objetivo: Consolidar aprendizagens, promover reflexão e definir compromissos individuais e coletivos.

Participantes: 11 trabalhadores (a colega que estava de licença de maternidade voltou ao serviço, podendo então comparecer à sessão).

Metodologia / Estratégias: Dinâmica de co-construção do "Mapa do Futuro", avaliação individual e feedback coletivo.

Procedimentos: Preenchimento de folha de avaliação, trabalho em grupos, partilha e construção de plano conjunto.

Materiais: PowerPoint, post-its, canetas, grelhas de avaliação.

Resultados esperados/obtidos: Reforço do compromisso com a mudança, valorização da experiência vivida e construção de plano de ação para o futuro.

Tabela 4

*Síntese do plano de intervenção psicoeducativa realizado com a equipa da Divisão de Turismo.*

<b>Sessão</b>	<b>Tema</b>	<b>Data</b>	<b>Objetivo principal da sessão</b>
1	Comunicação eficaz e confiança	9 de janeiro de 2025	Melhorar a comunicação interpessoal e fortalecer a confiança dentro da equipa.
2	Gestão de conflitos	23 de janeiro de 2025	Desenvolver competências para lidar com conflitos de forma assertiva e construtiva.
3	Gestão do stress e autorregulação	6 de fevereiro de 2025	Reconhecer fontes de stress e desenvolver estratégias práticas de autorregulação.
4	Cooperação e trabalho em equipa	20 de fevereiro de 2025	Sensibilizar para o bem-estar psicológico e estratégias de gestão de stress.
5	Fecho e compromisso com a mudança	6 de março de 2025	Consolidar aprendizagens e definir

---

compromissos  
individuais e  
coletivos.

---

## **Capítulo VI- Resultados e Reflexão sobre a Intervenção**

### **6.1. Resultados da sessão nº1: Comunicação Eficaz e Confiança**

Iniciou-se então a fase de implementação da intervenção psicoeducativa, estruturada em cinco sessões presenciais de grupo

A primeira sessão "**Comunicação Eficaz e Confiança**", decorreu no dia **9 de janeiro de 2025** e teve como principal objetivo melhorar a comunicação interpessoal, reduzir mal-entendidos e fortalecer a confiança no seio da equipa.

**Desenvolvimento da Sessão:** A sessão foi conduzida com base no planeamento previsto (ver Anexo G), tendo sido dinamizadas duas atividades principais: o Jogo das Virtudes (OPP, 2015) e a dinâmica As Palavras que Não Dizemos. O objetivo destas atividades foi promover a valorização mútua e a construção de um clima de confiança, através do reforço positivo e da identificação de barreiras comunicacionais. A primeira dinâmica incentivou os participantes a refletirem sobre as virtudes dos colegas, promovendo a empatia e a autoestima. A segunda proporcionou um espaço seguro para a expressão anónima de pensamentos e sentimentos habitualmente não verbalizados, permitindo à equipa refletir sobre padrões de comunicação e promover sugestões para melhoria. Ambas as dinâmicas foram facilitadas num ambiente de respeito e confidencialidade, e revelaram-se facilitadoras da abertura do grupo, especialmente na ausência temporária da chefia, como referido anteriormente.

**Reflexão e Considerações:** A participação do chefe revelou-se um ponto crítico. Por um lado, a sua presença é fundamental para tomar consciência das dificuldades enfrentadas pela equipa. Por outro lado, as suas intervenções frequentes e defesa, de posições pessoais criaram

interrupções e limitaram a fluidez das interações. Este comportamento reflete a existência de opiniões pré-concebidas e dificuldades em aceitar perspectivas distintas.

**Próximos Passos:** Na próxima sessão, será avaliada a pertinência da inclusão do chefe nas dinâmicas de grupo, considerando o impacto da sua presença na interação e envolvimento dos colaboradores. Esta decisão será fundamental para o alinhamento do trabalho de intervenção com os objetivos definidos para o projeto.

## **6.2. Resultados da sessão nº2: Gestão de Conflitos**

A segunda sessão "**Gestão de conflitos**", decorreu no dia **23 de janeiro de 2025** e teve como principal objetivo desenvolver competências para identificar e resolver conflitos de forma assertiva e colaborativa.

Após reunião com o GIP, foi acordado que a participação da chefia nas sessões seria vantajosa, uma vez que permitirá uma compreensão mais aprofundada da dinâmica da equipa, das áreas que necessitam de intervenção e das dificuldades que esta enfrenta. A presença da chefia nas sessões facilitará a identificação das principais questões que afetam o ambiente de trabalho, contribuindo para a implementação de mudanças mais eficazes e alinhadas às necessidades da equipa.

**Desenvolvimento da sessão:** A segunda sessão centrou-se na promoção de competências para a gestão de conflitos em contexto organizacional, através de duas atividades principais: a dinâmica Diálogo Assertivo na Resolução de Conflitos e a técnica cognitivo-comportamental Solução de Problemas (Beck, 2013; Abreu & Guilhardi, 2004), conforme delineado no plano de intervenção (Anexo G). Após uma introdução teórica sobre estilos de comunicação (passiva, agressiva e assertiva), os participantes foram divididos em pequenos grupos e convidados a simular cenários de conflito realistas, representando abordagens assertivas de resolução. As simulações permitiram a reflexão sobre a importância da empatia, do respeito mútuo e da assertividade na resolução colaborativa de dificuldades. Seguiu-se a aplicação da técnica Solução de Problemas, que orientou os participantes na análise estruturada de uma situação laboral geradora de sofrimento, encorajando a identificação de alternativas e a tomada de decisão.

A sessão decorreu de forma bastante positiva, com um envolvimento mais natural da equipa. Em comparação com a primeira sessão, observou-se um maior à-vontade dos trabalhadores para participar nas atividades propostas. Um aspeto relevante foi a postura da chefia, que adotou uma posição mais observadora, intervindo pontualmente com comentários, o que permitiu um maior equilíbrio na dinâmica do grupo e uma melhor gestão do tempo da sessão. Durante a entrega do trabalho de casa, os trabalhadores demonstraram abertura para realizar a atividade proposta, o que sugere um envolvimento crescente no processo de intervenção.

**Reflexão e considerações:** Comparativamente à sessão anterior, verificaram-se algumas diferenças significativas:

- Maior participação dos colaboradores, especialmente dos que anteriormente se mostravam mais reservados.
- Menos interrupções da chefia, o que favoreceu a fluidez das interações e a construção de um ambiente mais colaborativo.
- Interesse demonstrado na resolução de conflitos, evidenciado pelo empenho nas dinâmicas e na análise de alternativas para lidar com desafios no trabalho.

**Próximos passos:** Tendo em conta a evolução observada, na próxima sessão será importante:

Explorar estratégias para fortalecer a comunicação assertiva ao longo do tempo, garantindo que as aprendizagens possam ser aplicadas de forma contínua.

Monitorizar o impacto da intervenção na dinâmica de equipa, identificando mudanças nos padrões de comunicação e colaboração.

### **6.3. Resultados da sessão nº3: Gestão de Tarefas e Planeamento**

A terceira sessão "**Gestão de tarefas e planeamento**", decorreu no dia **6 de fevereiro de 2025** e teve como principal objetivo melhorar a organização, planeamento e equilíbrio da carga de trabalho.

A sessão iniciou-se com a partilha do trabalho de casa proposto na segunda sessão; o trabalho de casa consistia na realização de escrever numa folha um problema relacionado com o trabalho, que tenha acontecido na semana anterior, que tenha causado algum tipo de sofrimento.

É pedido então que faça uma análise do problema utilizando uma tabela com as opções de:

Problema	Alternativas	Decisão	Prática e verificação
(situação e como me sinto)	(hipóteses de como podia /posso responder)	(o que vou realmente fazer)	(o resultado do que fiz)

Houve alguma adesão ao trabalho de casa, alguns trabalhadores não quiseram partilhar, outros acabaram por se esquecer de fazer o trabalho de casa, mas tivemos algumas partilhas.

**Desenvolvimento da sessão:** A terceira sessão teve como foco o desenvolvimento de estratégias de organização e planeamento do trabalho, com vista à promoção de um maior equilíbrio entre exigências e recursos individuais. Foram utilizadas duas ferramentas principais: a Matriz de Eisenhower, aplicada em exercício prático, e a técnica do Diário de Planeamento, que permitiu aos participantes identificar prioridades, distribuir tarefas ao longo do dia e refletir sobre hábitos de gestão do tempo (ver Anexo G). A sessão incluiu ainda a dinâmica O Meu Desafio de Gestão, na qual cada elemento da equipa partilhou uma dificuldade concreta associada à organização do trabalho e recebeu sugestões práticas dos colegas, promovendo entreajuda e pensamento estratégico.

A sessão decorreu de forma bastante positiva, continuando a existir um envolvimento natural dos participantes. Em comparação com as sessões anteriores, observou-se um maior à-vontade dos trabalhadores para participar nas atividades propostas. Um aspeto relevante foi a postura da chefia, que adotou uma posição mais observadora, intervindo pontualmente com comentários, o que permitiu um maior equilíbrio na dinâmica do grupo e uma melhor gestão do tempo da sessão. Durante a entrega do trabalho de casa, os trabalhadores demonstraram

abertura para realizar a atividade proposta, o que sugere um envolvimento crescente no processo de intervenção.

**Reflexão e considerações:** Comparativamente à sessão anterior, verificaram-se algumas diferenças significativas:

- Maior participação dos colaboradores, especialmente dos que anteriormente se mostravam mais reservados.
- Menos interrupções da chefia, o que favoreceu a fluidez das interações e a construção de um ambiente mais colaborativo.

Interesse demonstrado na resolução de conflitos, evidenciado pelo empenho nas dinâmicas e na análise de alternativas para lidar com desafios no trabalho.

#### **6.4. Resultados da sessão nº4: Bem-Estar e Saúde Mental**

A quarta sessão, "**Bem-estar e Saúde Mental**", decorreu no dia **20 de fevereiro de 2025** e teve como principal objetivo sensibilizar para a importância do bem-estar psicológico, bem como apresentar estratégias de gestão de stress.

A sessão teve início com a partilha do trabalho de casa proposto na terceira sessão, que consistia na realização de um diário de planeamento. Esse diário envolvia a definição de três tarefas prioritárias e algumas secundárias no início do dia, uma autoavaliação do nível de energia e motivação, a gestão do tempo através da divisão do dia em blocos (manhã, tarde e noite) e o registo de pausas estratégicas para descanso e autocuidado. No final do dia, os participantes refletiam sobre as tarefas concluídas, identificavam possíveis melhorias na organização e escreviam algo pelo qual eram gratos, promovendo um encerramento positivo. Além disso, o planeamento semanal permitia definir metas e procurar um equilíbrio entre trabalho, lazer e descanso.

No entanto, a maioria do grupo não realizou o diário de planeamento. Apenas três participantes partilharam que já costumam listar as suas tarefas diárias e consideraram esta ferramenta útil para organizar melhor o seu tempo.

**Desenvolvimento da Sessão:** A quarta sessão foi dedicada à promoção do bem-estar psicológico e à aquisição de estratégias práticas de gestão do stress, com base em fundamentos

da psicoeducação e da intervenção breve em grupo (ver Anexo G). A sessão iniciou-se com uma exposição teórica sobre a ansiedade e o stress, onde foram discutidos os sintomas mais comuns, os seus efeitos no desempenho laboral e estratégias de autorregulação. Seguidamente, foram realizadas duas técnicas práticas: o exercício de respiração 4-7-8, orientado para a redução fisiológica da ativação, e a técnica de estabilização 5-4-3-2-1, centrada na atenção plena e ancoragem ao momento presente. Ambas as estratégias foram conduzidas de forma experiencial, permitindo aos participantes refletir sobre o seu impacto e aplicabilidade no quotidiano profissional.

A sessão decorreu de forma positiva, mantendo-se o envolvimento natural dos participantes. Embora no início tenham demonstrado alguma apreensão face à natureza mais introspectiva das atividades, foram gradualmente ficando mais à vontade ao longo da sessão. Um aspeto que se manteve relevante foi a postura da chefia, que continuou a adotar uma posição mais observadora, intervindo pontualmente com comentários e reflexões pertinentes. Essa abordagem permitiu um maior equilíbrio na dinâmica do grupo e uma melhor gestão do tempo da sessão.

**Reflexão e Considerações:** comparativamente à sessão anterior, verificaram-se algumas diferenças significativas:

- A participação inicial dos colaboradores foi mais hesitante, possivelmente devido à presença da Dra. Joana Fernandes, psicóloga que ainda não conhecia o grupo. No entanto, à medida que a sessão progrediu, os participantes foram ficando mais à vontade, retomando a dinâmica habitual.
- A chefia manteve um menor número de intervenções, o que favoreceu a fluidez das interações e contribuiu para um ambiente mais colaborativo.

## **6.5. Resultados da sessão nº5: Avaliação e Planeamento Futuro**

A quinta e última sessão do plano de intervenção, "**Avaliação e Planeamento Futuro**", decorreu no dia **6 de março de 2025** e teve como principal objetivo recolher feedback sobre a intervenção e co-construir um plano de ação contínuo.

A sessão iniciou-se com uma reflexão participativa, no qual os participantes partilharam as suas perceções sobre o percurso desenvolvido até então. Apesar de alguma tensão inicial, ao longo da sessão verificou-se uma gradual descontração do grupo, permitindo um ambiente mais aberto à partilha.

Seguidamente, foi aplicada uma dinâmica, na qual os participantes preencheram individualmente um questionário de satisfação sobre a intervenção, composto por questões de resposta aberta e fechada. Posteriormente, organizados em grupos de três, foram desafiados a refletir sobre três dimensões fundamentais:

1. Pontos fortes: aspetos da intervenção considerados positivos e eficazes;
2. Desafios: dificuldades identificadas e aspetos a melhorar;
3. Próximos passos: sugestões para a continuidade do trabalho desenvolvido.

Após a leitura e análise dos contributos registados em post-its, foi possível identificar as seguintes tendências:

### **Pontos fortes:**

- Abertura para a comunicação e o diálogo;
- Desconstrução de preconceitos e desentendimentos;
- Fomento do espírito de equipa;
- Apoio na organização do trabalho.

### **Desafios:**

- Gestão de expectativas pós-intervenção;
- Fortalecimento da coesão e relação interpessoal na equipa;
- Desenvolvimento da compreensão e empatia;

- Gestão eficaz do tempo;
- Manutenção da abertura à comunicação;
- Aplicação prática das técnicas abordadas.

### **Próximos passos:**

- Reforço da união e confiança dentro da equipa;
- Promoção de uma comunicação mais eficaz entre todos;
- Implementação real das ferramentas exploradas nas sessões;
- Continuidade das sessões, com uma periodicidade mensal;
- Disponibilização de exercícios práticos para treino em equipa.

Com base nestas reflexões, foi co-construído um plano de ação que inclui as seguintes propostas:

- Sessão de follow-up em setembro (seis meses após a intervenção);
- Realização de encontros mensais;
- Disponibilização periódica de ferramentas pelo GIP (a nível individual);
- Simulação de situações concretas para treino de competências;
- Atribuição clara de responsabilidades dentro da equipa;
- Partilha de uma tabela de competências e tarefas;
- Criação de um ambiente mais acolhedor e de aceitação;
- Valorização e respeito pelo trabalho no posto de turismo- LIT.

A sessão encerrou-se com a despedida do grupo e a informação de que haverá um follow-up na segunda quinzena de setembro, garantindo a continuidade do acompanhamento e reforço das aprendizagens adquiridas, dando início a um segundo ciclo potencial da investigação-ação.

## **6.6 Avaliação da Intervenção: Resultados dos Questionários de Satisfação**

Para avaliar o impacto da intervenção junto à Divisão de Turismo da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, foi realizado um questionário de satisfação na quinta e última sessão do plano de intervenção (6 de março de 2025). Este questionário foi anónimo e aplicado de forma individual para garantir a veracidade das respostas. O objetivo foi compreender as perceções dos participantes quanto à relevância dos conteúdos programáticos, ao desempenho dos formadores e à utilidade prática das aprendizagens promovidas durante as sessões.

### **A. Resultados das Questões de Resposta Fechada**

Os resultados das questões de resposta fechada foram analisados com base nas avaliações fornecidas pelos participantes:

Conteúdos Programáticos: Os conteúdos foram, em média, avaliados como "bom", embora tenha sido identificada uma tendência para "insuficiente" ou "suficiente" no que diz respeito à duração do plano de intervenção. Este resultado sugere que, apesar da qualidade dos conteúdos ser reconhecida, o tempo alocado para as sessões foi considerado insuficiente para promover mudanças mais profundas e sustentadas.

Desempenho dos Formadores: Esta dimensão foi avaliada como "muito bom", refletindo a competência dos formadores em conduzir as sessões de forma clara, envolvente e motivadora. Esta avaliação indica uma aceitação positiva dos métodos pedagógicos utilizados.

Resultados e Expectativas: Embora a média tenha sido de "bom", verificou-se que muitos participantes classificaram a utilidade prática das aprendizagens como "insuficiente" ou "suficiente", sugerindo uma possível discrepância entre as expectativas iniciais e os resultados efetivamente alcançados.

### **B. Resultados das Questões de Resposta Aberta**

Além das questões de escolha fechada, os participantes foram convidados a partilhar as suas perceções de forma aberta, permitindo uma análise qualitativa das suas experiências:

**Aprendizagens e Mudanças Significativas:** As respostas foram diversificadas. Alguns participantes referiram melhorias na coesão e comunicação da equipa, enquanto outros demonstraram ceticismo quanto à implementação futura das ferramentas adquiridas, indicando

que "só pode existir mudança se colocar em prática as ferramentas dadas" e questionando até que ponto a equipa aplicará efetivamente as técnicas abordadas.

**Áreas a Melhorar:** Entre as sugestões mais frequentes destacaram-se a necessidade de maior autonomia, gestão de conflitos, comunicação e responsabilização individual. Alguns participantes mencionaram também a importância de melhorar a liderança e criar dinâmicas que promovam uma colaboração mais ativa entre os membros da equipa.

**Outros Temas Sugeridos:** Alguns participantes indicaram interesse em explorar temas como métodos de trabalho, confiança e gestão de conflitos mais aprofundada. Outros sugeriram a necessidade de abordar problemas "reais" enfrentados no dia a dia, para garantir uma maior transferência das aprendizagens para a prática profissional.

**Aplicação das Aprendizagens no Dia a Dia:** As técnicas mais valorizadas incluíram estratégias de relaxamento, gestão do stress e ferramentas para melhorar a organização pessoal e a assertividade. Exemplos mencionados incluem a utilização de listas para organizar tarefas e a aplicação de técnicas de controlo da ansiedade em momentos de maior pressão profissional.

**Comentários Gerais e Sugestões:** Alguns participantes sugeriram que todas as divisões deveriam ter acesso a intervenções semelhantes, enquanto outros expressaram ceticismo quanto ao impacto das sessões, salientando a necessidade de abordagens mais personalizadas e contínuas para promover mudanças significativas no comportamento profissional.

### **C. Conclusão Geral da Avaliação da Intervenção**

De forma geral, os resultados apontam para uma receptividade positiva, mas com desafios importantes a serem considerados em futuras intervenções. Apesar de muitos reconhecerem os benefícios individuais, como o aumento do bem-estar e a melhoria na comunicação, a efetividade global da intervenção na transformação do ambiente de trabalho parece limitada sem um acompanhamento contínuo e uma adaptação mais precisa às necessidades do grupo.

Esta análise sugere que, para maximizar os impactos futuros, será necessário:

- Alargar a duração das intervenções para permitir uma consolidação mais profunda das aprendizagens;
- Personalizar os conteúdos para responder às realidades específicas dos diferentes grupos;

- Oferecer sessões de acompanhamento regulares para reforçar as competências adquiridas e promover a mudança de comportamentos a longo prazo.

## **6.7 Considerações finais sobre o estudo**

A presente investigação-ação permitiu explorar de forma aprofundada a realidade psicossocial da Divisão de Turismo da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, através de três etapas principais: diagnóstico, intervenção e avaliação participativa.

Na fase de diagnóstico, os dados quantitativos (COPSOQ e ECIG) e qualitativos (entrevistas semiestruturadas) evidenciaram fatores de risco psicossocial como exigências cognitivas e emocionais elevadas, baixa autonomia, imprevisibilidade, dificuldades na comunicação e ausência de reconhecimento. Estes resultados alinham-se com a literatura existente sobre riscos psicossociais em contextos laborais exigentes (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli, 2020), reforçando a importância da avaliação integrada de fatores laborais, relacionais e individuais.

Na fase de intervenção, foi implementado um plano psicoeducativo com base nas necessidades identificadas. As cinco sessões de grupo, com temáticas como comunicação, gestão de conflitos, planeamento e bem-estar, promoveram a reflexão, a partilha e o desenvolvimento de competências individuais e coletivas. A participação ativa dos trabalhadores e a adesão crescente ao longo das sessões demonstram a viabilidade deste tipo de intervenção em contextos institucionais.

Na fase de avaliação participativa, os trabalhadores refletiram sobre a intervenção e co-construíram propostas de continuidade, nomeadamente através do “Mapa do Futuro”. Esta etapa evidenciou uma apropriação significativa do processo e um desejo coletivo de manter as mudanças iniciadas. Apesar de não ter sido realizada uma avaliação quantitativa pós-intervenção, os indicadores qualitativos (observações, participação e feedback dos participantes) apontam para uma melhoria nas dinâmicas relacionais e uma maior sensibilização para a saúde psicológica no local de trabalho.

Para além das mudanças observadas na equipa, importa refletir sobre o potencial deste tipo de intervenção no exercício profissional da Psicologia da Saúde Ocupacional. A articulação entre avaliação psicossocial e ações formativas baseadas em metodologias participativas mostrou-se

eficaz na mobilização de recursos individuais e grupais. Este modelo pode ser adaptado a outros contextos institucionais com desafios semelhantes, nomeadamente em serviços públicos caracterizados por estruturas hierárquicas rígidas e carga emocional elevada. Psicólogos a atuar nestes contextos poderão beneficiar de estratégias como a análise participativa das necessidades, a co-construção de soluções e a valorização da voz dos trabalhadores como motor de mudança.

O papel da chefia revelou-se especialmente relevante e ambíguo ao longo da intervenção. A sua presença oscilou entre ser facilitadora e inibidora da dinâmica grupal. A postura mais observadora favoreceu a abertura dos colaboradores, enquanto as intervenções defensivas geraram tensão. Este padrão é coerente com a literatura sobre liderança disfuncional e clima psicológico (Kelloway & Barling, 2010), sublinhando a necessidade de preparar as chefias para participarem em processos de mudança organizacional de forma construtiva e alinhada com os objetivos da equipa. Intervenções futuras poderão beneficiar de sessões específicas com chefias ou da inclusão de supervisão externa, assegurando maior coerência na gestão das relações de poder e influência nos grupos de trabalho.

Considerando o exposto, é de se concluir que os resultados obtidos neste estudo não só permitem validar a intervenção realizada como também apontam caminhos concretos para a prática profissional em contextos organizacionais, salientando a importância da escuta ativa, da abordagem participativa e do equilíbrio entre liderança e coesão grupal.

## **7. Conclusões**

O presente estudo teve como objetivo principal compreender os riscos psicossociais presentes na Divisão de Turismo da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia e desenvolver uma intervenção ajustada às necessidades identificadas, com foco na promoção do bem-estar psicológico dos trabalhadores.

Os dados recolhidos permitiram caracterizar o contexto organizacional, identificar os principais fatores de risco e implementar um plano de intervenção psicoeducativa centrado na comunicação, gestão de conflitos, planeamento e saúde mental. A participação ativa dos colaboradores e a resposta positiva ao longo das sessões indicam a relevância e pertinência da metodologia utilizada.

As questões de investigação foram respondidas de forma satisfatória, demonstrando que é possível implementar estratégias de promoção da saúde psicológica em contextos institucionais com recursos limitados, desde que baseadas em modelos participativos e adaptados à realidade local.

De forma global, este trabalho contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre riscos psicossociais em contextos autárquicos e reforça a importância da intervenção precoce e colaborativa enquanto instrumento de mudança organizacional.

## **8. Considerações éticas**

Para conduzir o estudo proposto, há considerações éticas fundamentais delineadas no Código Deontológico dos Psicólogos Portugueses (2021). É crucial observar o requisito de consentimento informado, um dos princípios específicos do código. Isso implica que o indivíduo participe voluntariamente em atividades psicológicas após receber informações detalhadas sobre a natureza e o desdobramento previsível dessas atividades. Além disso, é imprescindível respeitar a confidencialidade das informações, aderindo aos limites éticos e legais (OPP, 2021).

O princípio particular de Privacidade e Confidencialidade deve ser rigidamente mantido para preservar o sigilo de todas as informações referentes ao participante, obtidas direta ou indiretamente. Isso inclui a existência da relação em si e a compreensão das circunstâncias específicas em que a confidencialidade pode enfrentar restrições éticas ou legais (OPP, 2021).

Garante-se ao participante que somente o pesquisador e o orientador terão acesso aos dados durante o estudo, e após sua conclusão, esses dados serão eliminados. Outro princípio de extrema importância é o da pesquisa, onde os pesquisadores devem assegurar que suas investigações, em todos os aspectos, não causem danos físicos e/ou psicológicos aos participantes. Isso é feito em consonância com o princípio geral de Beneficência e Não-Maleficência (OPP, 2021).

## Referências Bibliográficas

Abreu, C. N. & Guilhardi, H. J. (2004). *Terapia Comportamental e Cognitivo-Comportamental Práticas clínicas*. Editora Roca.

Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806–818. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>

Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho- EU-OSHA. (2023). *Work-related psychosocial risks and mental health*. <https://osha.europa.eu/en/publications>

Areosa, J., Neto, H., & Lopes, L. (2018). Stress e trabalho: percepções de docentes terapeutas ocupacionais do Brasil e Portugal. *International Journal on Working Conditions*, (15), 47–65. <https://doi.org/10.25759/ijwc.1515>

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>

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2016). Moments of joy and moments of pain: The dynamics of work-related affect. In K. Daniels, K. Niven, & C. E. Thomas (Eds.), *Understanding well-being in the workplace: The role of context* (pp. 124–140). Routledge.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (Ed. rev. e atual.). Edições 70.

Beck, J. S. (2013). *Terapia Cognitiva-Comportamental: teoria e prática*. 2ª Ed. Editora Artmed.

Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2017). *Elementos do comportamento organizacional*. Cengage Learning.

Carvalho, H., & Chambel, M. J. (2016). Escala de Conflito Intergrupala (ECIG): Desenvolvimento e validação do instrumento. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(2), 144–152.

Castellà, J., Fernández, L., García, N., Lázaro, M., Llorens, C., Menéndez, M., & Moncada, S. (2005). *Organización del trabajo, salud y riesgos psicosociales*. Madrid: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS).

Coelho, J. A. (2008). *Uma introdução à psicologia da saúde ocupacional: Prevenção dos riscos psicossociais no trabalho*. Edições Universidade Fernando Pessoa.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.

De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Schaninger, B. (2021). *The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools?* McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com>

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2021). *Avaliação dos riscos psicossociais em contexto de trabalho em funções públicas*. <https://www.dgaep.gov.pt>

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público [DGAEP], & Ordem dos Psicólogos Portugueses [OPP]. (2021). *Estudo nacional sobre riscos psicossociais no setor público*. DGAEP.

Fernandes, C., Pina, D., Silva, J. R., & Moreira, S. (2019). Riscos psicossociais em contexto organizacional: Um estudo com trabalhadores da administração pública. *Revista Portuguesa de Psicologia do Trabalho e das Organizações*, 4(2), 77–91.

Fonseca, K. F. (2012). A metodologia de investigação-ação como estratégia de formação profissional. *Revista Onisciência*, 2(2), 15–25.

Gil-Monte, P. R. (2009). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout): Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Pirámide

Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos psicosociales y bienestar laboral: Investigaciones actuales y futuras líneas de intervención. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 65–67. <https://doi.org/10.5093/tr2012a6>

Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., Baer, R. A., Brewer, J. A., & Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42(1), 114–142. <https://doi.org/10.1177/0149206315617003>

Grawitch, M. J., Barber, L. K., & Justice, L. (2021). The psychology of workplace well-being: A review and future directions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(2), 149–169. <https://doi.org/10.1037/ocp0000283>

Heloani, R. (2004). *Assédio moral: Um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho*. Cortez.

Hirigoyen, M.-F. (2002). *Assédio moral: A violência perversa no cotidiano*. Bertrand Brasil.

International Labour Organization. (2010). *ILO list of occupational diseases (Revised 2010)*. International Labour Organization.

Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud- ISTAS. (2005). *Organización del trabajo, salud y riesgos psicosociales*. Paralelo Edición.

Jenkins, R., & Coney, N. (1992). *Prevention of mental ill health at work*. HMSO.

Karasek, R. A. (2010). Job demands-control model: A summary of current issues and recommendations for future research. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress* (pp. 237–268). Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2010\)0000008009](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2010)0000008009)

Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260–279. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.518441>

Kim, H., & Kang, J. (2013). A study on the effects of emotional labor on burnout in hospital nurses. *Asian Journal of Human Services*, 5, 1–19.

Kristensen, T., Hannerz, H., Hogh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire – A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31(6), 438–449.

Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192–207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>

Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2008). *Work organization & stress: Systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives*. World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42651>

Lipp, M. E. N. (2003). *Stress e saúde*. Contexto.

Marques-Pinto, A., Lima, M. L., & Cunha, C. (2018). Qualidade das relações no trabalho e saúde mental: O papel mediador do apoio organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(3), 444–451. <https://doi.org/10.17652/rpot/2018.3.14632>

Martins, A., & Proença, T. (2017). Triangulação de métodos na investigação organizacional: Uma proposta metodológica. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 3(1), 25–37.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2015). Burnout, engagement, and the work environment. In M. P. Leiter, A. B. Bakker, & C. Maslach (Eds.), *Burnout at work: A psychological perspective* (pp. 15–36). Psychology Press.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2022). *The burnout challenge: Managing people's relationships with their jobs*. Harvard University Press.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2023). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for health care. *World Psychiatry*, 22(1), 33–42. <https://doi.org/10.1002/wps.21039>

Meier, L. L., Cho, E., & Allen, T. D. (2022). Conflict and well-being at work: A meta-analysis on the role of conflict type and the moderating role of job resources. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 2–20. <https://doi.org/10.1002/job.2577>

Município de Vila Nova de Gaia. (2022, 3 de outubro). Nova estrutura nuclear e flexível e organograma dos serviços municipais do Município de Vila Nova de Gaia (Deliberação n.º 1058/2022). *Diário da República*, 2ª série, parte H, pp. 312-389. Disponível em <https://files.dre.pt/2s/2022/10/191000000/0031200389.pdf>

Nunes, N. B. (2023). *Riscos psicossociais: Causas da síndrome de burnout nas autarquias locais* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal].

Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2021). *Código deontológico*. [https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/codigo\\_deontologico\\_opp\\_2021.pdf](https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/codigo_deontologico_opp_2021.pdf)

Ordem dos Psicólogos Portugueses- OPP. (2020). *Saúde psicológica e trabalho: Promoção de ambientes psicologicamente saudáveis e prevenção de riscos psicossociais*. <https://www.ordemdospsicologos.pt>

Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2015). *Resiliência e autoestima: Protocolo RSI S. Jorge* [https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/programas\\_prevencao/eu8batwc-resiliencia-e-autoestima-protocolo-rsi-s.jorge.pdf](https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/programas_prevencao/eu8batwc-resiliencia-e-autoestima-protocolo-rsi-s.jorge.pdf)

Ordem dos Psicólogos Portugueses- OPP. (2020). *Riscos psicossociais e saúde mental no trabalho: Linhas de orientação*. OPP.

Organização Internacional do Trabalho- OIT. (2016). *Riscos psicossociais no trabalho: Compreensão e gestão*.

Organização Internacional do Trabalho- OIT. (2016). *Stresse no trabalho: Um desafio coletivo*. Escritório Internacional do Trabalho.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.

Pinto, A. M., Tavares, S., & Sousa, R. (2021). Valorização no trabalho e exaustão emocional: Estudo com trabalhadores de serviços municipais. *Revista de Estudos Organizacionais e do Trabalho*, 6(1), 93–107.

Resende, P. C., Martins, M. C. F., & Siqueira, M. M. M. (2010). Bem-estar no trabalho: Influência das bases de poder do supervisor e dos tipos de conflitos. *Mudanças – Psicologia da Saúde*, 18, 47–57.

Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 23(3), 386–401. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.6>

Santos, M., & Moreira, J. (2020). Adaptação e validação do Questionário Psicossocial de Copenhaga (COPSOQ II) para a população portuguesa. *Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional*, 9(1), 45–58.

Schaufeli, W. B. (2020). The burnout enigma solved? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 46(6), 529–532. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3920>

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>

Sequeira, J. A. P. (2019). *Riscos psicossociais: Estudo de caso no setor da construção* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal].

Silva, C., Fonseca, S., & Andrade, L. (2022). Comunicação e riscos psicossociais no setor público: Implicações para a saúde ocupacional. *Revista de Psicologia e Organizações*, 10(2), 29–40.

Silva, N. I. A., & Puente-Palacios, K. (2010). Desenvolvimento e validação da Escala de Conflitos Intragrupos – ECIG. *Psico-USF*, 15(2), 205–213. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712010000200008>

Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2018). *Resilience: The science of mastering life's greatest challenges* (2nd ed.). Cambridge University Press.

Tamayo, A. (2004). *Cultura e saúde nas organizações*. Artmed Editora.

Thiollent, M. (2011). *Metodologia da pesquisa-ação* (18ª ed.). Cortez.

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>

Warr, P. (1996). The components of job satisfaction. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 11*, 1–47. Wiley.

Yu, C., Fang, L., & Ling, W. (2020). How does organizational culture influence hospitality employees' work engagement? The mediating role of work meaningfulness. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102459. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102459>

## **ANEXOS**

## Anexo A- Declaração de consentimento informado para os trabalhadores.

### DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Designação do Estudo (em português):

Avaliação dos riscos psicossociais na divisão de turismo da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia.

**Eu, abaixo-assinado, (nome completo do participante no estudo)** \_\_\_\_\_

compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da participação na investigação que se tenciona realizar, bem como do estudo em que serei incluído. Foi-me dada oportunidade de fazer as perguntas que julguei necessárias, e de todas obtive resposta satisfatória. Tomei conhecimento de que a informação ou explicação que me foi prestada versou os objetivos e os métodos. Além disso, foi-me afirmado que tenho o direito de recusar a todo o tempo a minha participação no estudo, sem que isso possa ter como efeito qualquer prejuízo pessoal. Foi-me ainda assegurado que os registos em suporte papel e/ou digital (sonoro e de imagem) serão confidenciais e utilizados única e exclusivamente para o estudo em causa, sendo guardados em local seguro durante a pesquisa e destruídos após a sua conclusão. Por isso, consinto em participar no estudo em causa.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/20\_\_

Assinatura do participante no projeto: \_\_\_\_\_

O Investigador responsável:

Nome:

Assinatura:

Comissão de Ética da Universidade Fernando Pessoa.

## Anexo B- Declaração da CM de Vila Nova de Gaia de recolha de dados.



### DECLARAÇÃO

No âmbito do Mestrado em Psicologia Clínica e da Saúde da Universidade Fernando Pessoa, declaro que Rita Alexandre da Encarnação, estudante do curso referido, está autorizada a proceder à recolha de dados necessários para a realização da sua dissertação para o Grau de Mestre, intitulada **"Relação entre os Riscos Psicossociais e a Saúde Psicológica no Trabalho"**, junto da Divisão de Turismo da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia.

Declara-se ainda que a recolha de dados, de natureza mista, será efetuada através do levantamento de informações sociodemográficas e tem como objetivo avaliar e intervir nos riscos psicossociais no ambiente de trabalho, seguindo todas as normas éticas e legais vigentes, garantindo a confidencialidade e anonimato dos participantes, conforme previsto pela legislação aplicável. A utilização e divulgação dos dados será feita em grupo e não será utilizado qualquer tipo de dado individual.

Vila Nova de Gaia, 14 de outubro 2024,

Diretora de Departamento Gestão de Pessoal

Assinado por: Sara Isabel Araújo Monteiro da  
Rocha  
Num. de identificação: 12587196  
Data: 2024.10.29 17:38:58+00'00'

Sara Rocha

## Anexo C- COPSOQ II- Versão Média.

### COPSOQ II - VERSÃO MÉDIA

(Kristensen, T., 2001)

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

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

1-Nunca/quase nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5- Sempre

	1	2	3	4	5
1. A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?					
2. Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho?					
3. Precisa fazer horas-extra?					
4. Precisa trabalhar muito rapidamente?					
5. seu trabalho exige a sua atenção constante?					
6. O seu trabalho requer que seja bom a propor novas ideias?					
7. O seu trabalho exige que tome decisões difíceis?					
8. O seu trabalho exige emocionalmente de si?					
9. Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?					
10. Participa na escolha das pessoas com quem trabalha?					
11. Pode influenciar a quantidade de trabalho que lhe compete a si?					
12. Tem alguma influência sobre o tipo de tarefas que faz?					
13. O seu trabalho exige que tenha iniciativa?					
14. O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas?					
15. O seu trabalho permite-lhe usar as suas habilidades ou perícias?					
16. No seu local de trabalho, é informado com antecedência sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro?					
17. Recebe toda a informação de que necessita para fazer bem o seu trabalho?					
18. O seu trabalho apresenta objetivos claros?					
19. Sabe exatamente quais as suas responsabilidades?					
20. Sabe exatamente o que é esperado de si?					
21. O seu trabalho é reconhecido e apreciado pela gerência?					
22. A gerência do seu local de trabalho respeita-o?					
23. É tratado de forma justa no seu local de trabalho?					
24. Faz coisas no seu trabalho que uns concordam mas outros não?					
25. Por vezes tem que fazer coisas que deveriam ser feitas de outra maneira?					
26. Por vezes tem que fazer coisas que considera desnecessárias?					
27. Com que frequência tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho?					

1-Nunca/quase nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Frequentemente 5-Sempre

	1	2	3	4	5
28. Com que frequência os seus colegas estão dispostos a ouvi-lo(a) sobre os seus problemas de trabalho?					
29. Com que frequência os seus colegas falam consigo acerca do seu desempenho laboral?					
30. Com que frequência o seu superior imediato fala consigo sobre como está a decorrer o seu trabalho?					
31. Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?					
32. Com que frequência é que o seu superior imediato fala consigo em relação ao seu desempenho laboral?					
33. Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?					
34. Existe uma boa cooperação entre os colegas de trabalho?					
35. No seu local de trabalho sente-se parte de uma comunidade?					

Em relação à sua chefia direta até que ponto considera que...

	1	2	3	4	5
36. Oferece aos indivíduos e ao grupo boas oportunidades de desenvolvimento?					
37. Da prioridade à satisfação no trabalho?					
38. É bom no planeamento do trabalho?					
39. É bom a resolver conflitos?					

As questões seguintes referem-se ao seu local de trabalho no seu todo.

1-Nunca/quase nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Frequentemente 5-Sempre

	1	2	3	4	5
40. Os funcionários ocultam informações uns dos outros?					
41. Os funcionários ocultam informação à gerência?					
42. Os funcionários confiam uns nos outros de um modo geral?					
43. A gerência confia nos seus funcionários para fazerem o seu trabalho bem?					
44. Confia na informação que lhe é transmitida pela gerência?					
45. A gerência oculta informação aos seus funcionários?					
46. Os conflitos são resolvidos de uma forma justa?					
47. As sugestões dos funcionários são tratadas de forma séria pela gerência?					
48. O trabalho é igualmente distribuído pelos funcionários?					
49. Sou sempre capaz de resolver problemas, se tentar o suficiente.					
50. É-me fácil seguir os meus planos e atingir os meus objetivos.					

1-Nunca/quase nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Frequentemente 5-Sempre

	1	2	3	4	5
51. O seu trabalho tem algum significado para si?					
52. Sente que o seu trabalho é importante?					
53. Sente-se motivado e envolvido com o seu trabalho?					
54. Gosta de falar com os outros sobre o seu local de trabalho?					
55. Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também?					

Em relação ao seu trabalho em geral, quão satisfeito está com...

56. As suas perspetivas de trabalho					
57. As condições físicas do seu local de trabalho?					
58. A forma como as suas capacidades são utilizadas?					
59. O seu trabalho de uma forma global?					
60. Sente-se preocupado em ficar desempregado?					

	Excelente	Muito boa	Boa	Razoável	Deficitária
61. Em geral, sente que a sua saúde é:					

As próximas três questões referem-se ao modo como o seu trabalho afeta a sua vida privada:

1-Nunca/quase nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Frequentemente 5-Sempre

	1	2	3	4	5
62. Sente que o seu trabalho lhe exige muita energia que acaba por afetar a sua vida privada negativamente?					
63. Sente que o seu trabalho lhe exige muito tempo que acaba por afetar a sua vida privada negativamente?					
64. A sua família e os seus amigos dizem-lhe que trabalha demais?					

Com que frequência durante as últimas 4 semanas sentiu...

1-Nunca/quase nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Frequentemente 5-Sempre

	1	2	3	4	5
65. Dificuldade a adormecer?					
66. Acordou várias vezes durante a noite e depois não conseguia adormecer novamente?					
67. Fisicamente exausto?					
68. Emocionalmente exausto?					

1-Nunca/quase nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Frequentemente 5-Sempre

	1	2	3	4	5
69. Irritado?					
70. Ansioso?					
71. Triste?					
72. Falta de interesse por coisas quotidianas?					

Nos últimos 12 meses, no seu local de trabalho:

1-Nunca/quase nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Frequentemente 5-Sempre

	1	2	3	4	5
73. Tem sido alvo de insultos ou provocações verbais?					
74. Tem sido exposto a assédio sexual indesejado?					
75. Tem sido exposto a ameaças de violência?					
76. Tem sido exposto a violência física?					

Obrigado pela sua colaboração.

## Anexo D- ECIG

### ESCALA DE CONFLITO INTRAGRUPAL

#### ECIG

(Silva, N., I., A., & Puente-Palacios, K., 2010)

**Instrução:** Por favor pense em que medida o enunciado reflete o que ocorre na sua atual equipa de trabalho.

1	2	3	4	5
Nenhum (a)	Pouco (a)	Moderado (a)	Muito (a)	Muitíssimo (a)

Quanto a...	
1. ...desacordo sobre as decisões de trabalho o grupo tem que enfrentar?	
2. ...atrito pessoal existe entre os membros da equipa?	
3. ...diferença de opinião sobre a planificação das tarefas existe entre a equipa?	
4. ...tensão emocional há no relacionamento interpessoal entre os membros?	
5. ...desacordo pessoal é evidente entre os membros da equipa?	
6. ...raiva existe entre os membros do grupo?	
7. ...diferença e opinião sobre a realização das tarefas existe na sua equipa?	
8. ...conflito ocorre entre os membros durante a delegação das tarefas?	
9. ...tempo o grupo gasta a resolver conflitos interpessoais entre os membros?	
10. ...discordância sobre a maneira de executar as tarefas existe na equipa?	
11. ...desafeto há entre os membros da equipa de trabalho?	

Obrigado pela sua colaboração.

## Anexo E- Entrevista Individual.

### Modelo de Entrevista - Restituição de Resultados

**Objetivo da Entrevista:** Restituir os resultados da bateria psicológica COPSOQ e ECIG, proporcionando ao participante uma visão clara sobre os fatores psicossociais avaliados e discutindo áreas de potencial intervenção.

Antes de mais, gostaria de agradecer a sua participação na avaliação. Esta entrevista tem como objetivo restituir os resultados da avaliação que fez sobre os riscos psicossociais no seu trabalho. Irei partilhar consigo os resultados que obtivemos e, em seguida, vamos discutir o que significam e como se relacionam com a sua experiência no ambiente de trabalho.

### Escala de bateria psicológica- COPSOQ

#### A. Fatores Relacionados com o Trabalho

##### 1. Exigências Quantitativas e Ritmo de Trabalho (Moderado)

Os resultados mostram que as exigências em termos de volume de trabalho e o ritmo são avaliados como moderados.

**Pergunta:** Como descreveria a carga de trabalho no seu dia-a-dia? Acha que seria necessário ajustar algo nesse aspeto?

**resposta:**

---

---

---

2. Exigências Cognitivas e Emocionais (Moderada)

As exigências cognitivas (aquilo que requer muita foco e atenção) e emocionais (prestões emocionais que o trabalho impõe) também foram classificadas como moderadas.

Pergunta: Como lida com estas exigências? Há momentos em que sente que são desafiantes para o seu bem-estar?

resposta:

---

---

---

3. Influência no Trabalho e Possibilidade de Desenvolvimento (Moderado / Favorável)

A influência no seu trabalho foi avaliada como moderada, o que indica que tem algum controle sobre o seu trabalho, mas poderia ser mais significativo. Contudo, a possibilidade de desenvolvimento foi considerada favorável, indicando que há potencial para crescer no seu papel.

Pergunta: Sente que tem autonomia suficiente nas suas tarefas? E em relação ao desenvolvimento, há oportunidades de crescimento que lhe interessariam?

resposta:

---

---

---

4. Transparência do Papel Laboral e Recompensas (Favorável / Moderado)

A transparência do seu papel laboral foi considerada favorável, mas as recompensas que recebe pelo seu trabalho foram classificadas como moderadas.

Pergunta: Sente que tem clareza sobre as suas funções e responsabilidades? E em relação ao reconhecimento que recebe, como o avalia?

resposta:

---

---

---

#### B. Fatores Relacionados com o Ambiente de Trabalho

##### 5. Apoio Social de Colegas e Superiores (Moderado / Favorável)

O apoio social de colegas foi avaliado como moderado, enquanto o apoio social dos superiores foi considerado fraco.

Pergunta: Como avalia o apoio que recebe dos seus colegas? E em relação ao apoio da sua supervisão, sente que é adequado?

resposta:

---

---

---

##### 6. Qualidade da Liderança e Confiança (Moderado / Favorável)

A qualidade da liderança foi classificada como moderada, e a confiança horizontal e vertical também apresentaram resultados variados.

Pergunta: Como descreveria a qualidade da liderança na sua equipa? Sente que há uma boa relação de confiança entre colegas e supervisores?

resposta:

---

---

---

##### 7. Justiça e Respeito (Moderado)

Os resultados indicam que a percepção de justiça e respeito no ambiente de trabalho foi classificada como moderada.

Pergunta: Sente que as decisões são tomadas de forma justa e respeitosa no seu local de trabalho?

resposta:

---

---

---

### C. Fatores Relacionados ao Bem-Estar e Satisfação

#### 8. Satisfação no Trabalho e Compromisso (Moderado)

A sua satisfação no trabalho e o compromisso face ao local de trabalho foram avaliados como moderados.

Pergunta: Como se sente em relação ao seu trabalho? Acredita que existe um compromisso suficiente da sua parte?

resposta:

---

---

---

#### 9. Saúde Geral, Stress e Sintomas Depressivos (Moderado)

Os resultados mostram uma avaliação moderada da sua saúde geral, níveis de stress e sintomas depressivos.

Pergunta: Como avalia a sua saúde geral no contexto do trabalho? Tem lidado bem com o stress?

resposta:

---

---

**10. Burnout e Insegurança Laboral (Moderado / Favorável)**

burnout foi avaliado como moderado, enquanto a insegurança laboral foi classificada como favorável.

- Pergunta: Tem sentido algum sinal de burnout? E em relação à segurança no seu trabalho, sente-se confiante?

resposta:

---

---

Com base nos resultados e na sua experiência pessoal, o que acha que poderia ser feito para melhorar o seu bem-estar no trabalho?

resposta:

---

---

Escala de bateria psicológica- ECTG

A. Discussão sobre os Conflitos de Tarefas

1. Desacordo sobre decisões de trabalho (Q1):

Segundo os resultados, o grupo enfrenta um desacordo considerável sobre decisões de trabalho. Consegue identificar situações recentes em que houve desacordo sobre uma decisão importante? Como acha que esses desacordos impactam a dinâmica da equipe e o andamento do trabalho?

resposta:

---

---

---

---

---

2. Diferença de opinião sobre a planificação das tarefas (Q3):

Os resultados indicam que há divergências significativas quanto à planificação das tarefas. Na sua opinião, como poderiam as tarefas ser melhor distribuídas para evitar essas diferenças de opinião?

resposta:

---

---

---

3. Diferença de opinião sobre a realização das tarefas (Q7):

Houve uma posição alta também na diferença de opinião sobre a realização das tarefas. Já houve alguma situação em que a forma como uma tarefa foi executada causou um conflito? Como foi resolvido?

resposta:

---

---

---

4. Conflitos durante a delegação de tarefas (Q8):

Há também um conflito significativo durante a delegação das tarefas. Acha que isso ocorre mais devido à falta de clareza ou devido a diferentes expectativas sobre o papel de cada membro na equipa?

resposta:

---

---

---

5. Como avalia o grau de autonomia que tem para realizar as tarefas do seu trabalho? Sente que a chefia lhe dá espaço suficiente para tomar decisões e gerir o seu trabalho de forma independente?

resposta:

---

---

---

**B. Disqueção sobre os Conflitos de Relacionamento**

**1. Arrito pessoal entre os membros (Q2):**

O que acha que poderia ser feito para melhorar o clima emocional da equipa?

resposta:

---

---

---

**2. Tensão emocional no relacionamento interpessoal (Q4):**

A tensão emocional também foi identificada em menor grau. Consegue identificar se existem fatores específicos que geram essa tensão?

resposta:

---

---

---

**3. Raiva entre os membros (Q6):**

Embora a pontuação tenha sido mais baixa, houve alguns relatos de raiva entre os membros da equipa. Quais situações podem contribuir para esse sentimento e como acha que isso pode ser evitado no futuro?

resposta:

---

---

---

**4. Tempo gasto em resolver conflitos interpessoais (Q9):**

Apesar de os conflitos interpessoais não serem tão frequentes, parece que o grupo ainda gasta tempo considerável a resolver esses conflitos. Como isso afeta a produtividade?

resposta:

---

---

---

**5. Desafeto entre os membros da equipa (Q11):**

Existe alguma sensação de desafeto entre os membros da equipa que poderia estar a dificultar o trabalho conjunto? Se sim, como acha que isso poderia ser tratado de forma construtiva?

resposta:

---

---

---

**Questões finais:**

1. A partir dos resultados e da nossa conversa, percebemos que os maiores desafios da equipa estão relacionados à gestão de tarefas, enquanto os conflitos pessoais são menos frequentes, mas ainda presentes. Acredita que alguns desses desafios podem ser resolvidos com mudanças na forma de comunicação ou gestão das tarefas?

resposta:

---

---

---

2. Quais sugestões ou medidas acha que poderiam ser implementadas para melhorar a cooperação dentro da equipe?

resposta:

---

---

---

Gostaria de sugerir que, com base nos resultados, trabalhássemos em estratégias para melhorar o processo de distribuição e execução de tarefas. Também podemos promover atividades que melhorem a comunicação e o entendimento mútuo.

Estaria interessado(a) em participar em ações ou formações que possam ajudar a equipe a desenvolver suas áreas?

resposta:

---

## Anexo F- Relatório dos riscos psicossociais.

### RELATÓRIO RISCOS PSICOSSOCIAIS

#### 1. Dados da Unidade Orgânica.

- 1.1. **Designação:** Divisão de Turismo
- 1.2. **Local de Trabalho:** Convento Corpus Christi
- 1.3. **Dirigente:** Dr. Eurico Moreno
- 1.4. **N.º de trabalhadores afetos à Unidade Orgânica:** 10

#### 2. Motivo da avaliação.

- 2.1. **Quem solicitou avaliação:** proposta apresentada pelo GIP (Grupo de Intervenção Psicológica) após recomendação médica para intervenção no âmbito da gestão de conflitos.
- 2.2. **Motivo:** existência de conflitos no local de trabalho relatados por uma trabalhadora após consulta de Medicina do Trabalho.
- 2.3. **Avaliados (amostras):** 10 (total de trabalhadores).
- 2.4. **Objetivos da avaliação:** compreender as características do Local de Trabalho e identificar áreas de ação prioritária para a maximização dos fatores de proteção da Saúde e do Bem-Estar e a minimização dos fatores de risco.

#### 3. Enquadramento teórico.

Os riscos psicossociais no trabalho referem-se a todos os aspetos do ambiente de trabalho que podem afetar o bem-estar psicológico, social e físico dos trabalhadores. Estes riscos estão diretamente relacionados com a forma como as tarefas são organizadas, as relações sociais no local de trabalho e as suas condições ambientais. Além disso, envolvem a interação entre as exigências do próprio trabalho e as características pessoais do trabalhador, como as suas capacidades, necessidades, cultura e outros contextos extralaborais.

Segundo a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA, 2007), os riscos psicossociais podem causar danos não apenas à saúde física, mas também ao bem-estar emocional e social dos indivíduos. Estes riscos podem surgir de várias fontes,

como uma carga de trabalho excessiva, falta de controlo sobre as tarefas, conflitos interpessoais, falta de apoio dos colegas ou dirigentes, entre outros.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) destaca que a interação entre o trabalho e o ambiente de trabalho, por um lado, e as características pessoais do trabalhador, por outro, têm um impacto significativo no desempenho e na satisfação profissional. Quando mal geridos, estes riscos podem levar a problemas como stress crónico, *burnout*, baixa satisfação no trabalho, e até problemas de saúde mental.

Portanto, a identificação e a gestão eficaz dos riscos psicossociais são essenciais para promover um ambiente de trabalho saudável. Investir na prevenção destes riscos não só melhora a saúde dos trabalhadores, mas também contribui para o aumento da produtividade e da satisfação no trabalho.

#### **4. Metodologia.**

**4.1. Procedimentos:** recolha de informação sobre os fatores de risco existentes na unidade orgânica (Divisão de Turismo) e análise do ambiente organizacional, do bem-estar dos trabalhadores e da própria organização do trabalho, com recurso a:

- reunião com os Dirigentes, para apresentação da proposta, recolha de necessidades e caracterização da situação, bem como para obter a aprovação e consentimento e dar início à avaliação com os trabalhadores;
- contacto com todos os trabalhadores, em simultâneo, para apresentação do plano e preenchimento dos questionários de avaliação.

#### **4.2. Instrumentos de avaliação utilizados.**

COPSOQ - Copenhagen Psychosocial Questionnaire (Kristensen et. Al, 2005);

ECIG- Escala de conflitos intragrupais (Silva & Puente-Palacios, 2010);

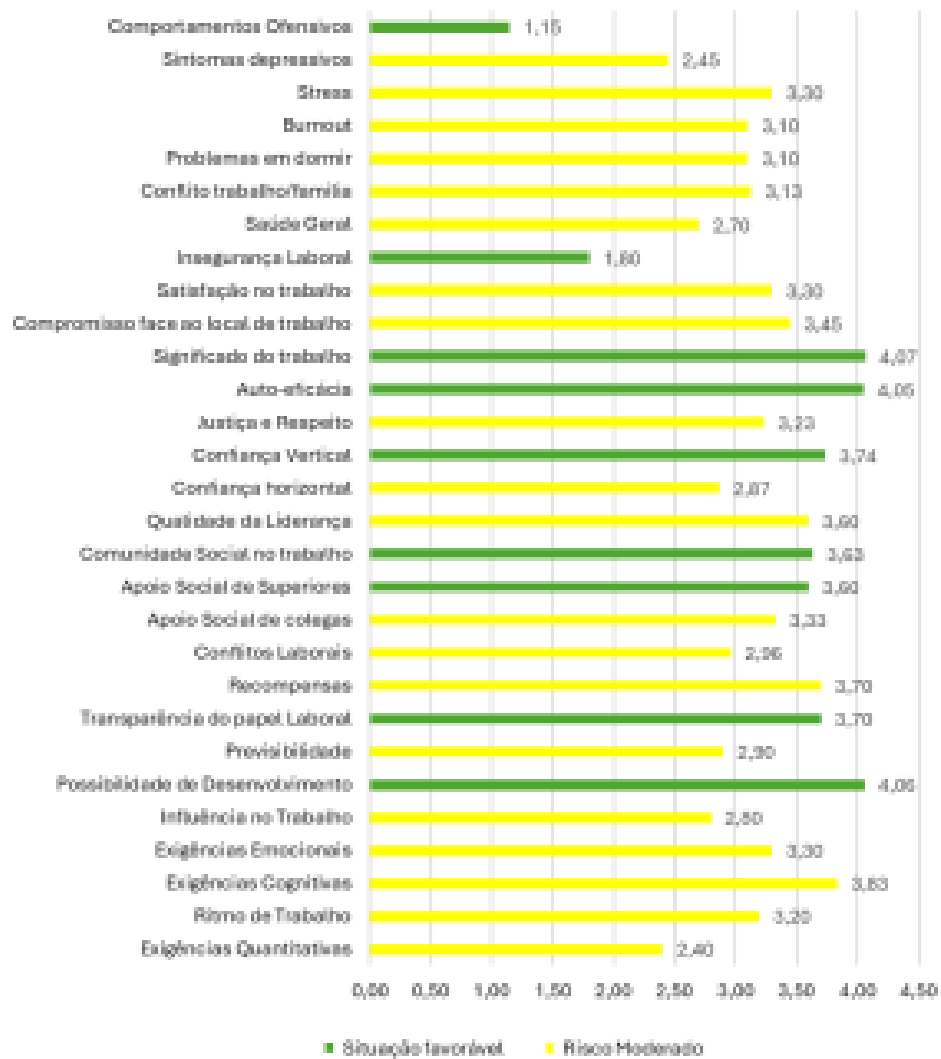
Entrevista semi-estruturada (método qualitativo de recolha de informação).



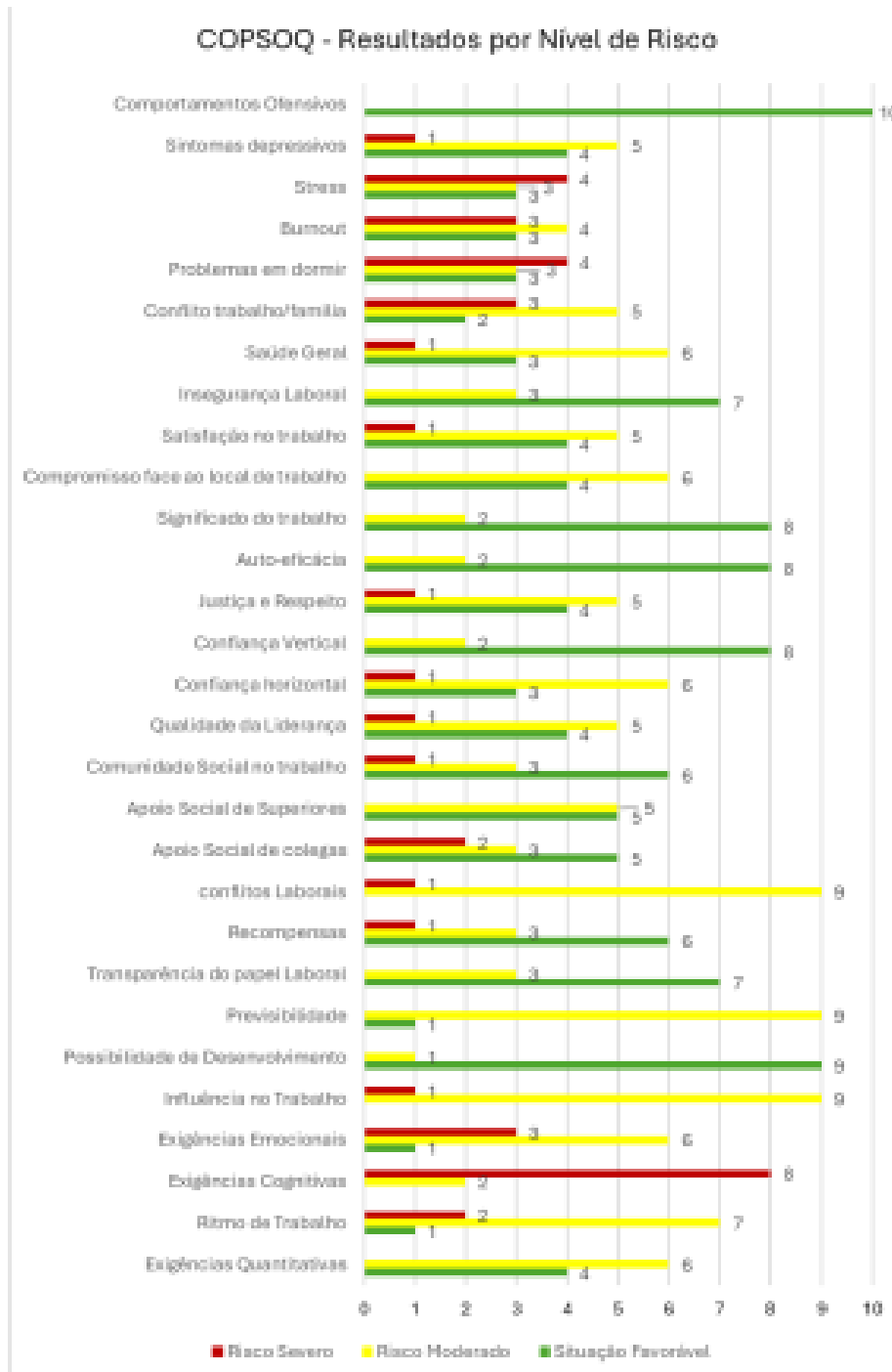
## 5. Resultados.

### 5.1. "Semáforo/Gráfico" do COPSOQ.

#### COPSOQ - Resultados Globais



5.2. Análise por dimensões.



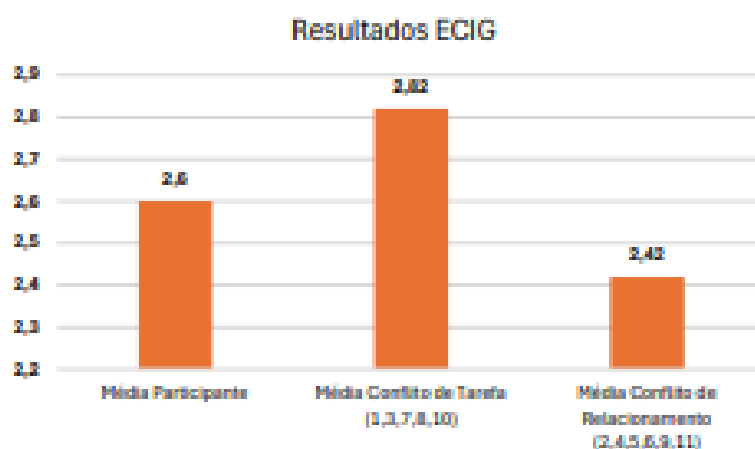
Os resultados revelam um equilíbrio entre as áreas positivas e os pontos de atenção. Apesar de haver aspetos favoráveis como o apoio, a confiança e o significado do trabalho, há outros aspetos como as exigências laborais, a saúde mental e os fatores relacionados ao clima organizacional que requerem atenção para prevenir riscos e melhorar o bem-estar geral dos trabalhadores.

### 5.3. Dados de outros instrumentos de avaliação.

O objetivo da aplicação do ECIG foi identificar os níveis de conflito no ambiente de trabalho e propor estratégias para melhorar o funcionamento da equipa, através da avaliação de 2 tipos de conflito:

**Conflitos de Tarefa:** Desentendimentos relacionados com o planeamento, decisões e execução de atividades no trabalho.

**Conflitos de Relacionamento:** Tensão emocional, problemas interpessoais e fricções entre colegas.



Os conflitos de tarefa apresentam uma média ligeiramente superior aos conflitos de relacionamento.

Ambos os tipos de conflito estão abaixo do valor médio de gravidade na escala (3), indicando uma situação controlada, mas com espaço para melhorias.

Os resultados sugerem que:

**Conflitos de Tarefa:** Podem ser trabalhados através de maior clareza nas responsabilidades e alinhamento de objetivos.

**Conflitos de Relacionamento:** Apesar de baixos, é importante manter boas práticas de convivência e resolver pequenas fricções antes que se intensifiquem.

Com base nos resultados, destacam-se os seguintes pontos de atenção:

Alinhar a comunicação sobre tarefas e objetivos.

Promover espaços de diálogo para resolução de problemas coletivos.

Continuar a fomentar um ambiente de trabalho colaborativo e saudável, reduzindo possíveis tensões interpessoais.

## **6. Análise SWOT.**

### **6.1. Pontos Fortes:**

**Recursos e Suporte:** Os trabalhadores relataram percepções positivas em relação à possibilidade de desenvolvimento, à previsibilidade, à transparência do papel desempenhado, ao apoio social dos superiores e à confiança vertical.

**Relações no Trabalho:** A comunidade social no trabalho foi considerada favorável, sugerindo boas relações interpessoais no ambiente laboral.

**Auto-Percepção e Significado:** Autoeficácia e significado do trabalho destacaram-se como áreas fortes, indicando que os trabalhadores sentem confiança nas suas capacidades e percebem o seu trabalho como relevante.

**Segurança no Emprego e Comportamentos:** A insegurança laboral e os comportamentos ofensivos foram áreas consideradas favoráveis, evidenciando estabilidade no emprego e a ausência de comportamentos inadequados.

### **6.2. Pontos Fracos:**

**Exigências no Trabalho:** Dimensões como as exigências quantitativas, o ritmo de trabalho, as exigências cognitivas e emocionais apresentaram risco moderado, indicando que a carga de trabalho é considerável, podendo influenciar a saúde e o desempenho dos trabalhadores.

**Clima Organizacional:** Dimensões como recompensas, qualidade da liderança, justiça e respeito, confiança horizontal e conflitos laborais apresentaram risco moderado, sugerindo a necessidade de reforçar a comunicação e o reconhecimento no ambiente de trabalho.

**Bem-Estar e Saúde:** Os trabalhadores relataram risco moderado em saúde geral, stress, burnout, sintomas depressivos, problemas no sono e conflitos entre trabalho e família, o que evidencia o impacto do trabalho no bem-estar físico e mental.

**Outros Aspectos Psicossociais:** Satisfação no trabalho e compromisso com o local de trabalho também apresentaram risco moderado, sinalizando áreas para potencial melhoria.

### **6.3. Constrangimentos:**

#### ***Condições Físicas de Trabalho***

Condições físicas inadequadas foram mencionadas como um ponto negativo, estas surgem como um tema essencial a ser avaliado e posteriormente corrigido, já que afetam a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

### **6.4. Oportunidades:**

#### ***Oportunidades de Crescimento***

A maioria dos participantes percebe possibilidades de crescimento (situação favorável).

**A adesão e a participação,** quer dos dirigentes quer dos trabalhadores, revelam ser uma mais-valia para que a intervenção possa ser um sucesso na promoção de um local de trabalho mais saudável.

## **7. Síntese da avaliação de Fatores psicossociais de risco e de proteção.**

### **Análise Comparativa: Entrevistas, COPSQ e EDIG**

#### **1. Exigências no Trabalho**

**Dados das entrevistas:** O trabalho na Lite foi descrito como bastante exigente, com alta carga de trabalho e ritmo acelerado.

#### **COPSQ:**

Exigências quantitativas: Risco moderado.

Ritmo de trabalho: Risco moderado.

Exigências emocionais: Risco moderado.

**ECIG:**

Conflito de tarefa: Média de 2,82, indicando conflitos em decisões relacionadas com as tarefas, quer na execução quer nas prioridades.

**Interpretação:** Os dados qualitativos e quantitativos estão alinhados ao indicar que a carga de trabalho elevada e as exigências emocionais contribuem para um ambiente com níveis moderados de risco. A média do conflito de tarefa (2,82) reforça a perceção de dificuldade na gestão de prioridades e execução das tarefas.

**2. Autonomia e Planeamento de Tarefas**

**Dados das entrevistas:** Relato de pouca autonomia nas tarefas e ausência de planeamento estruturado.

**COPSOQ:**

Influência no trabalho: Risco moderado.

Previsibilidade: Risco moderado.

**ECIG:**

Conflito de tarefa: Média de 2,82.

**Interpretação:** A perceção de baixa autonomia e planeamento também é refletida pelos riscos moderados no COPSOQ e pela média de conflito de tarefa, que sugerem dificuldades na organização do trabalho. Estes fatores podem aumentar a perceção de sobrecarga e diminuir a eficiência.

**3. Confiança e Relações de Trabalho**

**Dados das entrevistas:**

Pouca relação de confiança entre superiores e colegas.

Dois participantes mencionaram tratamento desigual pela chefia.

**COPSOQ:**

Confiança horizontal (entre colegas): Risco moderado.

Confiança vertical (com chefias): Situação favorável.

Justiça e respeito: Risco moderado.

**ECIG:**

Conflito de relacionamento: Média de 2,42, indicando perceções de conflito interpessoal em grau baixo a moderado.

---

**Interpretação:** Embora o COPSQQ indique uma confiança vertical favorável, as entrevistas revelaram percepções pontuais de tratamento desigual pelas chefias, o que pode não ter sido entendido na avaliação quantitativa. O risco moderado em confiança horizontal e justiça/respeito, combinado à média de 2,42 no conflito de relacionamento, aponta para desafios nas interações interpessoais e no senso de equidade.

#### **4. Comunicação e Transparência**

**Dados das entrevistas:** Baixa circulação de informação foi referida como problemática.

**COPSQQ:**

Transparência do papel laboral: Situação favorável.

Previsibilidade: Risco moderado.

**Interpretação:** A transparência do papel laboral foi considerada favorável no COPSQQ, mas a previsibilidade moderada e os relatos de baixa circulação de informações nas entrevistas sugerem que a comunicação interna precisa de ser aprimorada, sobretudo em questões operacionais e estratégicas.

#### **5. Oportunidades de Crescimento e Recompensas**

**Dados das entrevistas:**

Uma pessoa identificou poucas oportunidades de progressão na carreira.

Alguns entrevistados mencionaram falta de reconhecimento.

**COPSQQ:**

Possibilidade de desenvolvimento: Situação favorável.

Recompensas: Risco moderado.

**Interpretação:** A maioria dos participantes percebe possibilidades de crescimento (situação favorável), mas o risco moderado em recompensas pode indicar uma insatisfação com o reconhecimento recebido, seja ele financeiro ou emocional, refletindo discrepâncias nas expectativas de crescimento.

#### **6. Condições Físicas de Trabalho**

**Dados das entrevistas:** Condições físicas inadequadas foram mencionadas como um ponto negativo.

**COPSQQ:** Essa dimensão não foi avaliada diretamente.

**Interpretação:** As condições físicas surgem como um tema importante a ser avaliado, já que afetam a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. Na ausência desta dimensão no COPSOQ, considerámos a colaboração e a intervenção de outros técnicos, especialistas da respetiva área de avaliação desses riscos.

A análise revela um equilíbrio entre aspetos positivos, como o suporte social, o significado do trabalho e a estabilidade no emprego, e áreas que requerem atenção, nomeadamente as elevadas exigências laborais, o clima organizacional e os conflitos relacionados com tarefas. Estes fatores, embora classificados como de risco moderado, têm potencial para influenciar negativamente a saúde, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores, caso não sejam devidamente geridos.

#### **8. Proposta de Intervenção.**

**8.1. Natureza:** preventiva e corretiva.

**8.2. Metas:** fortalecer o bem-estar, a colaboração e a eficiência da equipa. A nossa proposta inclui iniciativas que poderão ser adaptadas às necessidades e preferências dos colaboradores, de forma voluntária e colaborativa.

**8.3. Objetivos:**

Melhorar a comunicação interpessoal, reduzir mal-entendidos e fortalecer a confiança dentro da equipa.

Desenvolver competências para identificar e resolver conflitos de forma assertiva e colaborativa.

Melhorar a organização, planeamento e equilíbrio da carga de trabalho.

Sensibilizar para a importância do bem-estar psicológico e ensinar estratégias de gestão de stress.

Recolher feedback sobre a intervenção e co-construir um plano de ação contínuo.

**8.4. Plano:**

Com base nos resultados obtidos através do COPSOQ, da ECIG e das entrevistas individuais, a nossa proposta inclui iniciativas para operacionalizar os seguintes fatores:

---

### **1. Gestão de Carga de Trabalho**

**Reavaliação da distribuição de tarefas:** Propomos uma análise detalhada das funções de cada colaborador para assegurar que a carga de trabalho seja equitativa, equilibrando as atividades entre backoffice e atendimento nas Lites.

**Sistema de priorização de tarefas:** Sugerimos a priorização das atividades diárias, ajudando a equipa a identificar as tarefas mais urgentes e reduzir os conflitos relacionados às decisões operacionais.

### **2. Autonomia e Planeamento**

**Elaboração conjunta de planos de trabalho:** Reuniões de equipa onde a mesma seja envolvida na construção de planos de trabalho detalhados, permitindo que todos contribuam para definir prazos, prioridades e responsabilidades.

**Maior autonomia nas decisões operacionais:** Indicamos o estabelecimento de um protocolo que permita aos colaboradores tomar decisões rápidas e informadas em tarefas do dia a dia, dentro de um conjunto de diretrizes previamente acordadas com a chefia.

### **3. Comunicação e Transparência**

**Criação de um canal regular de comunicação:** Sugerimos a criação de um meio formal, como por exemplo um chat de grupo de trabalho na plataforma Teams, Skype, etc., onde a equipa possa partilhar informações relevantes, como alterações nos processos e atualizações sobre o trabalho.

**Reuniões periódicas com propósito definido:** Propomos reuniões reformuladas com uma agenda clara, previamente comunicada, com foco em temas específicos, como ajuste de funções e esclarecimento de expectativas. Este formato ajudará a tornar as reuniões mais produtivas e menos frustrantes.

### **4. Relações de Trabalho**

**Treino em empatia e comunicação interpessoal:** Sugerimos *workshops* com o objetivo de desenvolvimento de competências de comunicação assertiva e empática, ajudando a reduzir mal-entendidos e a melhorar a interação no ambiente de trabalho.

**Criação de espaços de diálogo:** Propomos sessões regulares de diálogo estruturado, para que os membros da equipa possam discutir problemas, partilhar preocupações e propor soluções para conflitos específicos.

#### **5. Reconhecimento e Crescimento**

**Crítérios claros para progressão de carreira:** recomendámos, como sugestão, que a chefia defina e comunique critérios e objetivos transparentes para a progressão profissional, garantindo que todos saibam como alcançar possíveis promoções e novas responsabilidades.

**Programa de reconhecimento por desempenho:** Indicamos a implementação de um sistema de reconhecimento informal, como elogios públicos e celebrações de conquistas, para valorizar o esforço e o desempenho dos colaboradores.

Propomos a realização de sessões para os trabalhadores com a seguinte estrutura:

**Número de Participantes:** Grupo completo (10 trabalhadores).

**Duração de Cada Sessão:** 1h.

**Número de Sessões:** 5 sessões (1 a cada 2 semanas) – em caso de necessidade poderemos prolongar o número das sessões.

**Formato:** Presencial, com atividades práticas e momentos de reflexão coletiva.

**Facilitadores:** Equipa GIP (2 psicólogos por sessão).

#### **9. Follow up.**

Organizar sessões para recolher o *feedback* da equipa antes, durante e após a implementação das mudanças.

Monitorizar continuamente os resultados e ajustar as estratégias conforme necessário.

#### **Data**

17 de dezembro de 2024

#### **O(s) Psicólogo(s):**

Joana Fernandes

Joaquim Alves

Margarida Vale

Rui Barbosa

## Anexo G- Planeamento das sessões de intervenção.

### Planeamento da Intervenção

#### Sessão 1: Comunicação Eficaz e Confiança- 9 de janeiro 2025

**Objetivo:** Melhorar a comunicação interpessoal, reduzir mal-entendidos e fortalecer a confiança dentro da equipa.

#### Dinâmica “Jogo das Virtudes” (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2015)

• **Objetivos:** Conseguir reconhecer pensamentos negativos e as suas consequências, bem como, pensamentos positivos e a influência dos mesmos na nossa forma de estar no dia-a-dia; Fazer com que os participantes compreendam que ao reforçarmos características negativas nas pessoas, apenas ajuda a pessoa a baixar a sua auto-valorização, e que ao valorizarmos as características positivas das pessoas reforçamos a forma saudável do autoconceito e aumentamos a autoestima;

• **Materiais:** Tiras de papel; Canetas.

• **Duração:** 20 minutos aproximadamente

#### • **Procedimento:**

O grupo deverá sentar-se em círculo. O dinamizador deverá iniciar uma introdução que terá como objetivo fazer com que os participantes reflitam sobre o velho hábito de falar mal e de reparar sempre nos defeitos dos outros, mesmo nos amigos e parentes. Para tal fará o seguinte discurso: “Todos os dias deparamo-nos com situações em que a nossa tendência é a de apontarmos os pontos negativos das coisas e ignorarmos o positivo dos factos. Estamos sempre a ressaltar o mau-humor do marido, o egoísmo do pai, a preguiça do irmão, a vaidade da irmã, a cobiça dos amigos...enfim, quase sempre reparamos muito mais nos defeitos do que nas qualidades dos outros. Por uma questão de hábito os defeitos aparecem muito mais do que as qualidades. Pois bem, agora vamos fazer um exercício para tentarmos começar a mudar esse velho hábito, pois vamos falar apenas de VIRTUDES, e nunca de defeitos.”

O dinamizador distribui a cada participante uma tira de papel e caneta. Depois pede para que cada participante anote na sua tira de papel a principal qualidade que acha que o companheiro que está sentado à sua direita tem, sem se identificar e sem identificar a pessoa a quem vai atribuir a característica.

Depois de todos terminarem a tarefa, deverão dobrar o papel e o dinamizador recolhe-os e mistura-os dentro de um saco ou caixa. Posteriormente o dinamizador começa então a ler as

virtudes e os participantes terão que identificar quem assume melhor essas características. O mais votado recebe o papel e guarda até ao final do jogo. Aqui é importante que quem tenha escrito a característica, não se revele perante o grupo.

Depois de todos os papéis estarem distribuídos, cada um deverá partilhar com o restante grupo a forma como se sentiu com o facto de ter sido identificado com aquela qualidade, se concorda ou não com a atribuição da mesma e se concorda ou não que seja a característica mais marcante que tem.

Só depois da pessoa assumir a virtude é que, quem escreveu a mesma se revela, e no caso de não ter sido o companheiro do lado, este terá também de se identificar e assumir qual a característica que lhe havia atribuído e justifica o porquê.

Depois de todos serem identificados, o dinamizador reforça a importância de nos habituarmos a olhar mais para as virtudes, aceitar os defeitos e viver em harmonia com o mundo.

#### **Dinâmica: "As Palavras que Não Dizemos"**

##### **Objetivos:**

1. Identificar barreiras de comunicação dentro da equipa.
2. Promover a abertura para expressar necessidades e sentimentos de forma respeitosa.
3. Construir empatia e confiança no grupo.

##### **Materiais:**

- Cartões ou pedaços de papel (um para cada participante).
- Canetas ou marcadores.

##### **Procedimento:**

1. **Abertura:**
  - a. Reúna todos em círculo. Explique que esta dinâmica é uma oportunidade para refletir sobre a forma como comunicam e para expressar pensamentos importantes que muitas vezes não são ditos.
  - b. Reforce a importância do respeito e da confidencialidade durante toda a atividade.
2. **Escrever o "não dito":**
  - a. Cada participante recebe um cartão e é convidado a escrever, de forma anónima, uma mensagem sobre algo que sente em relação à equipa ou ao ambiente de trabalho. Pode ser:

- i. Algo que admira nos colegas.
    - ii. Uma dificuldade ou frustração que gostaria de resolver.
    - iii. Uma sugestão para melhorar a comunicação.
  - b. O facilitador recolhe os cartões no final.
3. **Leitura das mensagens:**
  - a. Lê a cada mensagem em voz alta (sem identificar ninguém).
  - b. Após cada mensagem, abra um espaço breve para comentários ou reflexões, mas mantenha o foco na compreensão, sem julgamentos ou discussões.
4. **Discussão em grupo:**
  - a. Pergunte:
    - i. O que sentimos ao ouvir estas mensagens?
    - ii. Há temas ou padrões que surgiram?
    - iii. O que podemos fazer, enquanto equipa, para melhorar a comunicação?
5. **Encerramento:**
  - a. Cada participante partilha uma palavra ou frase que resume o que aprendeu ou sentiu com a dinâmica.

**Nota para o Facilitador:**

Se sentir tensão, conduza a atividade com sensibilidade e enfoque em soluções, evitando expor ou culpar diretamente qualquer pessoa.

## Sessão 2: Gestão de Conflitos – 23 janeiro 2025

**Objetivo:** Desenvolver competências para identificar e resolver conflitos de forma assertiva e colaborativa.

### **Dinâmica: "Diálogo Assertivo na Resolução de Conflitos"**

#### **Objetivos:**

1. Identificar padrões de comportamento passivo, agressivo e assertivo.
2. Praticar respostas assertivas em situações de conflito.
3. Promover a empatia e a colaboração como ferramentas de gestão de conflitos.

#### **Materiais:**

- Power point com cenários de conflitos comuns (adaptados à realidade da equipa).
- Power-point onde tenha anotado os tipos de comunicação (passiva, agressiva e assertiva).

#### **Procedimento:**

##### **1. Introdução ao Conceito de Assertividade:**

- a. Explicar brevemente os três estilos de comunicação:
  - i. Passiva: Evita o conflito, mas não resolve o problema.
  - ii. Agressiva: Confronta de forma hostil, causando mais conflitos.
  - iii. Assertiva: Respeita os próprios direitos e os dos outros, propondo soluções.
- b. Dar exemplos simples e perguntar se os participantes conseguem identificar comportamentos relacionados aos três estilos no seu dia-a-dia.

##### **2. Divisão em Grupos:**

- a. Dividir os participantes em grupos de 3 pessoas.
- b. Distribuir os cenários de conflitos reais ou adaptados à equipa (ex.: desentendimento sobre tarefas, falta de comunicação, tensão com a chefia).

##### **EXEMPLOS SITUAÇÕES:**

- Um membro da equipa não cumpre prazos, prejudicando o trabalho coletivo, como se poderá manifestar sobre esta situação de forma assertiva?
- A chefia distribuiu tarefas de forma desigual, e sente-se sobrecarregado/a, como poderá, em reunião, reagir de forma assertiva relativamente a esta situação?

- Um colega vem-nos relatar uma dificuldade/problema que precisa de resolver, e nesse momento eu não tenho disponibilidade para ajudar esta pessoa, como posso responder de forma assertiva?

Fazer em discurso direto do género literalmente o que faria "eu....."

### 1. Simulação e Resolução:

- Cada grupo escolhe um porta-voz e representa o cenário escolhido.
- O resto do grupo propõe formas de resolver o conflito de maneira assertiva.
- Pedir ao porta-voz para simular a resolução assertiva sugerida.

### 2. Debriefing em Grupo:

- Após cada simulação, discutir com todos:
  - O que foi assertivo na abordagem apresentada?
  - Como a abordagem poderia ser ainda mais colaborativa?
  - Que sentimentos foram despertados?
- Incentive reflexões sobre como aplicar a assertividade em situações reais.

### 3. Encerramento:

- Pedir que cada participante partilhe uma frase ou ação que pretende implementar no futuro para ser mais assertivo e colaborativo.

## Técnica "Solução de Problemas"

**Objetivos:** O objetivo da técnica em si é incentivar a pessoa a identificar os problemas, tanto os problemas que ele enfrentou na semana que ainda lhe causam sofrimento como os que ele prevê para as semanas seguintes e coloca-los em pratas.

O psicólogo deve incentivar o paciente a imaginar possíveis soluções para seus problemas, tem ainda como objetivo a criação de alternativas, fazendo com que todas as soluções possíveis estejam disponíveis (BECK, 2013).

**Sugestão de Público:** Esta técnica pode ser utilizada com pacientes adolescentes, adultos e idosos por se tratar de uma técnica de solução de problemas, por meio de pensamentos, pode ser utilizada tanto individualmente quanto em grupos (Abreu; Guilhardi, 2004).

**Aplicação:** O psicólogo pode utilizar cinco etapas para realizar a resolução

1. Orientação para o problema;
2. Definição e formulação do problema;
3. Levantamento de alternativas;
4. Tomada de decisões;
5. Prática da solução e verificação (Abreu; Guilhardi, 2004).

O psicólogo pode perguntar como o paciente resolveria um problema similar ou como aconselharia um amigo a resolver este problema. O modelo de aplicação que pode ser utilizado é uso de uma tabela para a solução de problemas, que ajuda o paciente a especificar um problema e identificar e responder às cognições que estão interferindo, antes de discutir as soluções potenciais. Pode realizar a análise do problema identificando as vantagens e desvantagens da situação ou do ambiente onde o mesmo está inserido.

Pode ajudar a identificar problemas com pouca e maior probabilidade de ocorrer (Beck, 2013).

**Possíveis Resultados:** A aplicação da técnica apresenta como resultado a possibilidade de o paciente aprender a detalhar um problema, imaginar soluções, escolher uma solução, executá-la e avaliar a sua eficácia, ou seja, para quando surgir um problema o paciente ter a capacidade de maneja-los (Beck, 2013). Treina o paciente em respostas possíveis para o manejo eficaz de uma situação problemática, o paciente aprende a reconhecer respostas eficazes e a escolher aquela que parece mais adequada para cada tipo de situação, tomar decisões em situações difíceis e lidar com a ansiedade, ao invés de ser protegido contra ela (Rangé, 2011).

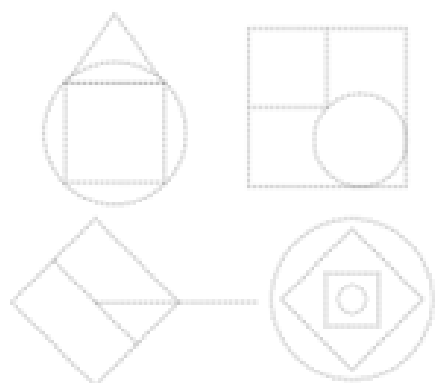
**Proposta de trabalho de casa:**

Deverão escrever numa folha um problema relacionado com o trabalho, que tenha acontecido na semana anterior, que tenha causado algum tipo de sofrimento.

É pedido então que faça uma análise do problema utilizando a seguinte tabela:

Problema (situação e como me sinto)	Alternativas (hipóteses de como eu podia/posso responder)	Decisão (o que eu vou realmente fazer)	Prática e verificação (o resultado do que fiz)

**Dinâmica "o que estou a ver?"**



### Sessão 3: Gestão de Tarefas e Planeamento – 6 fevereiro 2025

**Objetivo:** Melhorar a organização, planeamento e equilíbrio da carga de trabalho.

**Exercício "Matriz das Prioridades":**

1. **Como funciona:** Utilizando a matriz de Eisenhower, é pedido aos participantes que organizem as suas tarefas diárias.
2. **Objetivo:** Identificar atividades que podem ser delegadas ou eliminadas para reduzir a sobrecarga.

**Nota:** A matriz de Eisenhower é composta por quatro quadrantes:

Importante e urgente	Importante, mas não urgente
Não importante, mas urgente	Não importante e não urgente

**Técnica do "Diário de Planeamento"**

**Objetivo:** Ajudar os participantes a organizar o seu dia de forma proativa, refletir sobre o progresso e ajustar estratégias para maior eficácia.

**Material Necessário:**

- Fichas ou cadernos distribuídos aos participantes.
- Canetas ou lápis.
- Modelos de diário (impressos ou digitais).

#### **Estrutura do Diário (Modelo Diário/ Semanal):**

##### **1. Planeamento Matinal (5-10 minutos):**

- a. Prioridades do Dia: Quais são as 3 tarefas mais importantes a concluir hoje?
- b. Tarefas Secundárias: Outras tarefas que gostaria de realizar, caso tenha tempo.
- c. Energia e Bem-estar: Classifique de 1 a 10 o seu nível de energia e motivação.  
*(Por exemplo: Prioridade 1 – Preparar relatório; Prioridade 2 – Responder e-mails importantes; Prioridade 3 – Reunião com a equipa.)*

##### **2. Gestão do Tempo:**

- a. Divida o dia em blocos de tempo (ex.: manhã, tarde, noite).
- b. Escreva que tarefas serão feitas em cada bloco.  
*(Por exemplo: Manhã: Concluir relatório; Tarde: Reunião com a equipa; Noite: Responder e-mails.)*

##### **3. Planeamento de Pausas:**

- a. Registe intervalos para pausas estratégicas e autocuidado (ex.: 15 minutos para café ou caminhada, etc...).

#### **Reflexão no Final do Dia (5-10 minutos):**

##### **1. Tarefas Completadas:**

- a. Que tarefas do dia foram concluídas?
- b. Alguma ficou pendente? Se sim, o que impediu a conclusão?

##### **2. Lições do Dia:**

- a. Algo que funcionou bem na sua organização?
- b. Algo que pode melhorar?

##### **3. Agradecimentos:**

- a. Escreva algo pelo qual é grato hoje, para terminar o dia com uma nota positiva.  
*(Por exemplo: Concluí o relatório com qualidade; Aprendi algo novo na reunião; Agradeço pela ajuda de um colega.)*

#### **Rotina Semanal (30 minutos no início da semana):**

##### **1. Metas da Semana:**

- a. O que deseja alcançar nos próximos 5 dias?
- b. Divida estas metas em pequenas tarefas diárias.

##### **2. Equilíbrio Pessoal:**

- a. Verifique se há equilíbrio entre trabalho, lazer e descanso.

- b. Planeie momentos para autocuidado e atividades pessoais.

**Atividade Prática Durante a Sessão:**

1. Dê aos participantes um modelo de diário para preencher durante a sessão.
2. Peça-lhes que planeiem o dia seguinte usando o modelo.
3. Simule a reflexão final pedindo que imaginem que o dia terminou e preencham a secção de conclusão.

**Modelo de Diário de Planeamento:**

Data: ___/___/_____	Dia da semana: _____
---------------------	----------------------

**Planeamento Matinal:**

Prioridades do dia	Tarefas secundárias	Nível de energia
1.	1.	
2.	2.	
3.	3.	

**Gestão do tempo:**

Período	Tarefas Planeadas
Manhã	
Tarde	
Noite	

**Planeamento de pausas:**

Horário	Atividade de Pausa

**Reflexão no final do dia:**

Tarefas concluídas	Tarefas Pendentes
1.	1.
2.	2.

Lições do dia

**Dinâmica “O meu desafio de gestão”**

**Objetivo:** Levar o grupo a identificar o maior desafio na gestão de tarefas e a encontrarem soluções práticas.

**Como funciona:** Peça para cada pessoa escrever num post-it ou folha a resposta para esta pergunta: “Qual o maior desafio que enfrento na organização do meu trabalho?”

Depois, em duplas ou pequenos grupos, trocam as respostas e cada um sugere pelo menos uma estratégia prática que poderia ajudar a resolver esse desafio.

No final, cada um partilha o que escreveu e a sugestão que recebeu (se quiserem).

**Exemplo de um desafio:** “Tenho dificuldade em definir prioridades”

**Sugestão de estratégia:** “Experimenta usar a Matriz de Eisenhower diariamente para treinar a tomada de decisão.”

#### **Sessão 4: Bem-Estar e Saúde Mental – 20 fevereiro 2025**

**Objetivo:** Sensibilizar para a importância do bem-estar psicológico e apresentar estratégias de gestão de stress.

#### **Psicoeducação:**

Segundo Mondardo & Pedon (2005), ansiedade e o stress são parte inerente da vida humana, especialmente no contexto atual, marcado pelas exigências da era moderna.

Os autores Cruz et. Al (2020) definem a ansiedade como uma resposta natural do organismo a situações que requerem alerta ou representam um potencial perigo. Está frequentemente associada ao medo e caracteriza-se por períodos de tensão e desconforto face ao desconhecido. Em conformidade com Barriga (2007), quando dentro de níveis adequados, a ansiedade é considerada normal e desempenha um papel adaptativo, ajudando o indivíduo a desenvolver estratégias para enfrentar desafios e períodos de transição. São precisamente estas estratégias que determinam a forma como cada pessoa lida com as dificuldades, podendo ser mais ou menos eficazes (Custódio, Pereira & Seco, 2009).

No entanto, de acordo com Castillo et al. (2000), a ansiedade torna-se patológica quando se manifesta de forma excessiva, desproporcional ao estímulo e prolongada no tempo, interferindo significativamente no bem-estar e na funcionalidade do indivíduo.

#### **Sintomas da Ansiedade:**

A ansiedade pode manifestar-se a nível físico, cognitivo e comportamental:

**Sintomas físicos:** Batimentos cardíacos acelerados, sudorese, tensão muscular, dificuldades respiratórias e problemas gastrointestinais.

**Sintomas cognitivos:** Preocupação constante, pensamentos intrusivos, dificuldade de concentração e sensação de perda de controlo.

**Sintomas comportamentais:** Evitação de situações ansiogénicas, procrastinação e aumento da impulsividade.

### **Estratégias para Lidar com a Ansiedade**

Existem diversas estratégias que podem ajudar a gerir a ansiedade de forma saudável:

**Técnicas de relaxamento:** Exercícios de respiração, meditação e relaxamento muscular progressivo.

**Gestão do tempo:** Organização das tarefas e estabelecimento de prioridades para evitar sobrecarga.

**Exercício físico:** Atividades como caminhada, yoga ou desporto ajudam a reduzir os níveis de ansiedade.

**Apoio social:** Partilhar preocupações com amigos, familiares, colegas ou profissionais pode aliviar a sensação de sobrecarga.

**Reestruturação cognitiva:** Identificar e substituir pensamentos negativos por perspetivas mais realistas.

#### **Técnica de respiração 4-7-8**

A técnica consiste no seguinte:

A respiração deve ser diafragmática, ou seja, deve sentir a barriga a encher quando inspira (encher o diafragma) e a desencher quando expira (esvaziar o diafragma). Pode colocar a sua mão na barriga e sentir os movimentos para perceber se está a respirar correctamente. Se não conseguir no início, não se preocupe, insista e vá repetindo, acabará por apanhar o jeito.

- 1 – Feche os olhos e sente-se direito/a, mas confortável. Pode, também, permanecer de pé.
- 2 – Encoste a ponta da língua ao céu da boca, na zona centro onde este tem início, junto aos dentes.
- 3 – Inspire contando calmamente até 4.
- 4 – Sustenha a respiração durante 7 segundos.
- 5 – Expire calma e lentamente contando até 8.
- 6 – Repita a sequência 4 vezes
- 7 – Descanse por uns segundos antes de voltar a repetir a sequência outras 4 vezes.
- 8 – Repita até sentir o corpo relaxar e tranquilizar.

**Reflexão:**

- Pergunte aos participantes como se sentiram durante o exercício.
- Incentive-os a utilizarem esta técnica em momentos de stress ou antes de dormir.

**Técnica 5-4-3-2-1.**

O exercício de estabilização 5-4-3-2-1 é uma técnica de gestão de stress. É um método simples, mas eficaz para recuperar o controlo da sua mente. Traz-nos de volta ao presente e enraiza-nos ou aterra-nos no "agora" e afasta-nos das situações difíceis e stressantes.

Esta técnica incorpora os 5 sentidos para o ajudar a lembrar-se do que os mesmos lhe estão a dizer sobre o mundo que o rodeia no presente. Pode parecer-se com a meditação, que pode ser feita onde quer que esteja e sempre que se sentir ansioso ou sobrecarregado.

Esta técnica convida-o a usar os 5 sentidos de forma a transportá-lo ao momento presente. Comece por forçar uma respiração lenta e profunda. Pode fechar os olhos se lhe for confortável. Quando se sentir preparado/a comece a nomear:

- 5 coisas que consegue ver (próximas ou distantes)
- 4 coisas que consegue sentir (a textura da cadeira, o toque da sua pele, etc)
- 3 coisas que consegue ouvir
- 2 coisas que consegue cheirar
- 1 coisa que consegue saborear (pode aproveitar e saborear algo que goste, um quadrado de chocolate ou simplesmente um gole de água).

**Sessão 5: Avaliação e Planeamento Futuro – 6 março 2025**

**Objetivo:** Recolher feedback sobre a intervenção e co-construir um plano de ação contínuo.

**Dinâmica: "Mapa do Futuro"**

**Objetivos:**

- Recolher feedback sobre as atividades realizadas durante o programa.
- Identificar áreas de melhoria e ações a serem implementadas no futuro.
- Promover a colaboração entre os participantes na construção de um plano de ação contínuo.

**Materiais Necessários:**

- Power point.
- Canetas coloridas, post-its e marcadores.
- Uma folha de avaliação (individual).
- Impressões de um modelo de "Mapa do Futuro" (opcional).

**Passo a Passo:**

**1. Momento de Reflexão (10 minutos)**

- Distribua uma folha de avaliação individual com perguntas para recolher feedback.
- As perguntas podem incluir:
  - O que mais gostou no programa?
  - Que aprendizagens ou mudanças mais significativas obteve?
  - Que áreas poderiam ser melhoradas?
  - Que sugestões tem para futuras intervenções?
  - Como pode aplicar o que aprendeu no seu dia a dia?
- Os participantes terão alguns minutos para preencher o formulário de forma confidencial.

**2. Construção do Mapa do Futuro (25 minutos)**

- Desenhe no quadro um mapa com 3 áreas:
  - "Pontos Fortes": Atividades ou abordagens que foram úteis e eficazes.

- o "Desafios": Dificuldades enfrentadas ou aspectos que precisam de melhoria.
- o "Próximos Passos": Ideias e sugestões para um plano de ação contínuo.

• **Etapa 1: Discussão em pequenos grupos:**  
Divida os participantes em 2/3 grupos e peça que discutam o que escreveram nas suas avaliações, usando post-its para resumir as ideias em cada área.

• **Etapa 2: Apresentação e construção conjunta:**  
Cada grupo apresenta as suas ideias e coloca os post-its nas áreas correspondentes do quadro.

Incentive o debate e a colaboração para integrar ideias e priorizar ações futuras.

### 3. Síntese e Planeamento (20 minutos)

- Como facilitador, organize os pontos levantados e conduza a formulação de um plano de ação.

### 4. Encerramento Positivo (5 minutos)

- Finalize com um momento de agradecimento, enfatizando os progressos e a importância da contribuição de todos para o programa e para o futuro.

#### Modelo da folha de avaliação individual:

Perguntas de feedback	Respostas
O que mais gostou no programa?	
Que aprendizagens ou mudanças mais significativas obteve?	

Que áreas poderiam ser melhoradas?	
Que sugestões tem para futuras intervenções?	
Como pode aplicar o que aprendes no seu dia a dia?	

### Mapa do Futuro

Pontos fortes	Desafios	Próximos passos

#### **Planear ação:**

- Follow-up dentro de 6 meses (setembro)
- Criar um mapa partilhado com as atividades de cada um
- Promover uma maior autonomia
- Proporcionar um ambiente de aceitação das dificuldades (não julgar nem criticar para quem partilhar as dificuldades não se sinta julgado/criticado)
- Lite (pedir sugestão à equipa)

### Referências Bibliográficas:

- Allen, D. (2001). *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. Penguin Books.
- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (5th ed.). Arlington, VA: American Psychiatric Publishing.
- Barriga, I. (2007). Respostas Emocionais (Stresse, Ansiedade e Depressão), Coping e Dor em Estudantes Universitários. Universidade do Algarve. [https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/269/5/ESCALA\\_DE\\_.pdf](https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/269/5/ESCALA_DE_.pdf)
- Barlow, D. H. (2002). *Anxiety and its Disorders: The Nature and Treatment of Anxiety and Panic* (2nd ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Bernstein, D. A., & Burkeovec, T. D. (1973). *Progressive relaxation training: A manual for the helping professions*.
- Braga, D. T., Machado, S. & Arias-Carrion, O. (2010). Transtornos de ansiedade: histórico, aspectos clínicos e classificações atuais. *Neurociências*, Vol. 18(2), 106-113.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. John Wiley & Sons.
- Boud, D., & Molloy, E. (2013). *Feedback in Higher and Professional Education: Understanding it and Doing it Well*. Routledge.
- Castillo, A. R. G. L., Recondo, R., Ashahr, F., & Manfro, G. G. (2000). Transtornos de ansiedade. *Revista Brasileira de Psiquiatria*. Vol. 22(2). DOI:[10.1590/S1516-44462000000600006](https://doi.org/10.1590/S1516-44462000000600006)
- Chambers, R. (2002). *Participatory Workshops: A Sourcebook of 21 Sets of Ideas and Activities*. Earthscan.
- Conrad, A., & Roth, W. T. (2007). Muscle relaxation therapy for anxiety disorders: It works but how? *Journal of Anxiety Disorders*, 21(3), 243-264.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Simon & Schuster.
- Cruz, R. M., Borges-Andrade, J. E., Moscon, D. C. B., Micheletto, M. R. D., Esteves, G. G. L., Delben, P. B., Queiroga, F., & Carlotto, P. A. C. (2020). COVID-19: emergência e impactos

na saúde e no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, vol. 20(2). <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.2.editorial>

Custódio, S. M. R., Pereira, A. M. S., & Seco, G. M. D. S. B. (2009). *Stresse e estratégias de coping dos estudantes de enfermagem em ensino clínico*. X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia.

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112.

Imran, A. (2020). Combat against stress, anxiety and panic attacks; 5-4-3-2-1 Coping Technique. *J Trauma Stress Disor Treat*9:4. [https://www.scitechnol.com/peer-review/combai-against-stress-anxiety-and-panic-attacks-54321-coping-technique-WiRy.php?article\\_id=12841](https://www.scitechnol.com/peer-review/combai-against-stress-anxiety-and-panic-attacks-54321-coping-technique-WiRy.php?article_id=12841)

Jacobson, E. (1938). *Progressive Relaxation*. University of Chicago Press.

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1999). *Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic learning*. Allyn & Bacon.

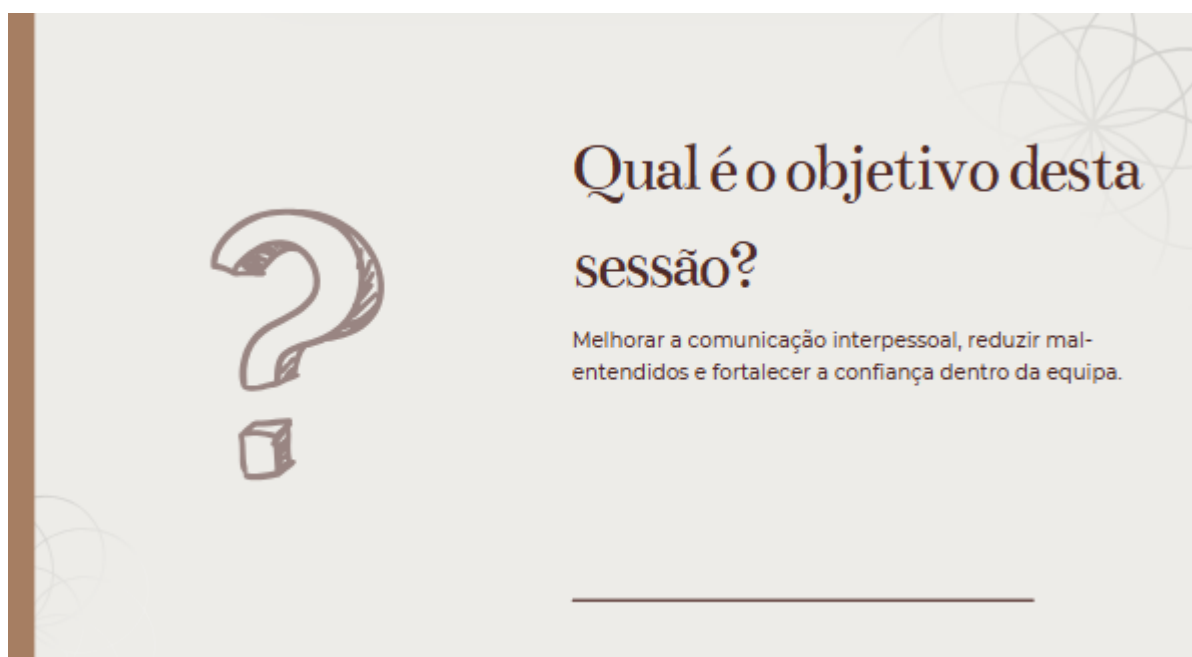
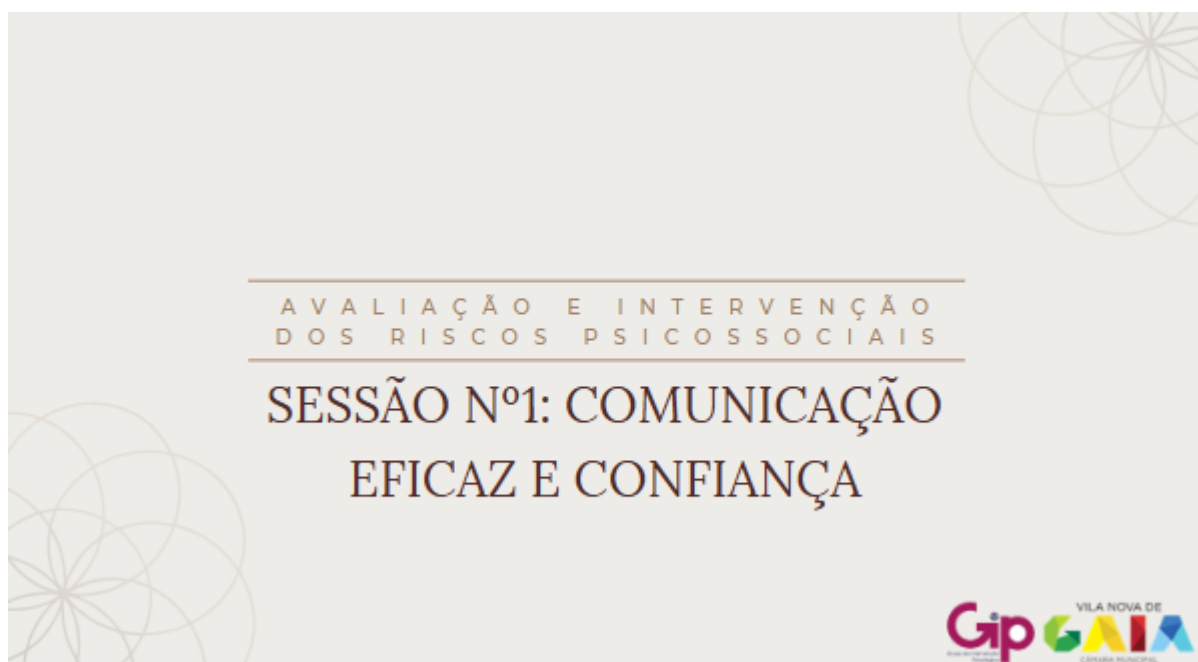
Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

Mondardo, A. H., & Pedon, E. A. (2005). Estresse e desempenho acadêmico em estudantes universitários. *Revista de Ciências Humanas*. Vol. 6 (6). <https://doi.org/10.31512/rch.v6i6.262>

Schuman, S. (2005). *The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation*. Jossey-Bass

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Free Press.

**Anexo H-** Power-point das sessões de intervenção.



# Dinâmica "Jogo das virtudes"

## OBJETIVOS

Conseguir reconhecer pensamentos negativos e as suas consequências, bem como, pensamentos positivos e a influência dos mesmos na nossa forma de estar no dia-a-dia; Fazer com que os participantes compreendam que ao reforçarmos características negativas nas pessoas, apenas ajuda a pessoa a baixar a sua auto-valorização, e que ao valorizarmos as características positivas das pessoas reforçamos a forma saudável do autoconceito e aumentamos a autoestima;

## MATERIAIS

- Tiras de papel (uma para cada participante).
- Canetas.

## DURAÇÃO

20 minutos aproximadamente.

"Todos os dias deparamo-nos com situações em que a nossa tendência é a de apontarmos os pontos negativos das coisas e ignorarmos o positivo dos factos. Estamos sempre a ressaltar o mau-humor do marido, o egoísmo do pai, a preguiça do irmão, a vaidade da irmã, a cobiça dos amigos...enfim, quase sempre reparamos muito mais nos defeitos do que nas qualidades dos outros. Por uma questão de hábito os defeitos aparecem muito mais do que as qualidades. Pois bem, agora vamos fazer um exercício para tentarmos começar a mudar esse velho hábito, pois vamos falar apenas de **virtudes**, e nunca de defeitos."

# Dinâmica "As palavras que não dizemos"

## OBJETIVOS

1. Identificar barreiras de comunicação dentro da equipa.
2. Promover a abertura para expressar necessidades e sentimentos de forma respeitosa.
3. Construir empatia e confiança no grupo.

## MATERIAIS

- Tiras de papel (uma para cada participante).
- Canetas.

## DURAÇÃO

30 a 40 minutos aproximadamente.

HORA DA

## Discussão em grupo

1. O que sentimos ao ouvir estas mensagens?
2. Há temas ou padrões que surgiram?
3. O que podemos fazer, enquanto equipa, para melhorar a comunicação?



# AVALIAÇÃO E INTERVENÇÃO DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS

SESSÃO Nº2: Gestão de Conflitos



## QUAL É O OBJETIVO DESTA SESSÃO?

Desenvolver competências para identificar e resolver conflitos de forma assertiva e colaborativa.

## Frases 1

-Um membro da equipa não cumpre prazos, prejudicando o trabalho coletivo, como se poderá manifestar sobre esta situação de forma assertiva?

## Frases 2

-A chefia distribuiu tarefas de forma desigual, e sente-se sobrecarregado/a, como poderá, em reunião, reagir de forma assertiva relativamente a esta situação?

## Frases 3

-Um colega vem-nos relatar uma dificuldade/problema que precisa de resolver, e nesse momento eu não tenho disponibilidade para ajudar esta pessoa, como posso responder de forma assertiva?

## DISCUSSÃO EM GRUPO



1. O que foi assertivo na abordagem apresentada?
2. Como a abordagem poderia ser ainda mais colaborativa?
3. Que sentimentos foram despertados?

## TÉCNICA "SOLUÇÃO DE PROBLEMAS"

### Objetivos

O objetivo da técnica em si é incentivar a pessoa a identificar os problemas, tanto os problemas que ele enfrentou na semana que ainda lhe causam sofrimento como os que ele prevê para as semanas seguintes e coloca-los numa tabela.

Incentivamos a imaginar possíveis soluções para seus problemas, com o objetivo à criação de alternativas, fazendo com que todas as soluções possíveis estejam disponíveis (Beck, 2013).



DINÂMICA: "O QUE ESTOU A VER"



## Sessão nº3

# GESTÃO DE TAREFAS E PLANEAMENTO



### Gestão do Tempo: Do Que Falamos?

A gestão do tempo refere-se à forma como organizamos as nossas atividades diárias, equilibrando o tempo pessoal e profissional.

#### Objetivo:

- Rentabilizar o tempo disponível
- Organizar tarefas e compromissos de forma eficiente
- Maximizar a produtividade para atingir objetivos

#### Uma gestão eficaz implica:

- Priorização de tarefas realmente importantes
- Foco nos objetivos definidos

## DESPERDIÇADORES DE TEMPO

- Todas as situações, comportamentos, condições que constituem obstáculos a uma boa Gestão do Tempo.

Procrastinação/Adiamentos

Cálculos irrealistas do tempo

Informação ou comunicação de má qualidade

Ausência de objetivos definidos

## DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

### Porquê definir objetivos?

Definir objetivos é essencial para traçar um caminho claro e medir o progresso.

#### 📌 Vantagens:

- Orienta o raciocínio e a ação para o futuro
- Define exatamente para onde queremos ir
- Ajuda a estabelecer prioridades

## Como definir objetivos?

Um objetivo bem formulado deve responder bem a duas questões:

o que quero atingir

quando quero atingi-lo

## Definição de prioridades

### Porquê priorizar?

Uma lista de tarefas sem prioridades não é eficaz! Para gerir bem o tempo, é essencial ordenar as tarefas e definir a energia que lhes vamos dedicar.

## \* Tipos de tarefas



Tipo	O que são?	Exemplo
Ativas	Relacionadas com a função principal e objetivos.	Planeamento de um projeto.
Reativas	Respostas a pedidos pontuais e tarefas do dia a dia.	Responder a emails urgentes
Importantes	Contribuem para resultados e têm impacto a longo prazo.	Estratégia de crescimento
Urgentes	Acarretam consequências imediatas, mas nem sempre são relevantes.	Resolver um problema técnico inesperado

**Objetivo da sessão**

Melhorar a organização, planeamento e equilíbrio da carga de trabalho.

## Dinâmica "Matriz das Prioridades"

### Objetivo

Identificar atividades que podem ser delegadas ou eliminadas para reduzir a sobrecarga.

### Como funciona?

Utilizando a matriz de Eisenhower, é pedido aos participantes que organizem as suas tarefas diárias.

## A MATRIZ DE EISENHOWER É COMPOSTA POR QUATRO QUADRANTES

Importante e urgente

Importante, mas não urgente

Não importante, mas urgente

Não importante e não urgente

## Dinâmica do “Diário de Planeamento”

### Objetivo

Ajudar os participantes a organizar o seu dia de forma proativa, refletir sobre o progresso e ajustar estratégias para maior eficácia.

### Material Necessário

- Fichas ou cadernos distribuídos aos participantes.
- Canetas ou lápis.
- Modelos de diário (impressos ou digitais).

## ESTRUTURA DO DIÁRIO

(Modelo Diário/ Semanal)

### 1. Planeamento matinal (5/10 min)

- A. Prioridades do Dia: Quais são as 3 tarefas mais importantes a concluir hoje?
- B. Tarefas Secundárias: Outras tarefas que gostaria de realizar, caso tenha tempo.
- C. Energia e Bem-estar: Classifique de 1 a 10 o seu nível de energia e motivação.  
(Por exemplo: Prioridade 1 – Preparar relatório;  
Prioridade 2 – Responder e-mails importantes;  
Prioridade 3 – Reunião com a equipa.)

### 2. Gestão do tempo

- A. Divida o dia em blocos de tempo (ex.: manhã, tarde, noite).
- B. Escreva que tarefas serão feitas em cada bloco.  
(Por exemplo: Manhã: Concluir relatório;  
Tarde: Reunião com a equipa; Noite:  
Responder e-mails.)

### 3. Planeamento de pausas

- A. Registe intervalos para pausas estratégicas e autocuidado (ex.: 15 minutos para café ou caminhada, etc...).

## Dinâmica "O meu desafio de gestão"

### Objetivo

Levar o grupo a identificar o maior desafio na gestão de tarefas e a encontrarem soluções práticas.

### Como funciona?

Peça para cada pessoa escrever num post-it ou folha a resposta para esta pergunta: "Qual o maior desafio que enfrento na organização do meu trabalho?"

Depois, em duplas ou pequenos grupos, trocam as respostas e cada um sugere pelo menos uma estratégia prática que poderia ajudar a resolver esse desafio.

No final, cada um partilha o que escreveu e a sugestão que recebeu (se quiserem)



# VAMOS REFLETIR?



# Sessão nº4: Bem-Estar e Saúde Mental



Objetivo: Sensibilizar para a importância do bem-estar psicológico e apresentar estratégias de gestão de stress.

# Ansiedade

é uma resposta natural do organismo a situações que requerem alerta ou representam um potencial perigo

Frequentemente associada ao medo e caracteriza-se por períodos de tensão e desconforto face ao desconhecido

## Ansiedade normal VS Ansiedade patológica

### Ansiedade normal

- desempenha um papel adaptativo, ajudando o indivíduo a desenvolver estratégias para enfrentar desafios e períodos de transição

### Ansiedade patológica

- quando se manifesta de forma excessiva, desproporcional ao estímulo e prolongada no tempo, interferindo significativamente no bem-estar e na funcionalidade do indivíduo

# Sintomas da Ansiedade

Sintomas físicos

Sintomas comportamentais

Sintomas Cognitivos

## Estratégias para lidar com a minha ansiedade

- Técnicas de relaxamento;
- Gestão do tempo;
- Exercício físico;
- Apoio social;
- Reestruturação cognitiva.

# Técnica de respiração 4-7-8



## Vamos refletir?

como se sentiram durante o exercício?



## Técnica 5-4-3-2-1.

- 5 coisas que consegue ver (próximas ou distantes)
  - 4 coisas que consegue sentir (a textura da cadeira, o toque da sua pele, etc)
  - 3 coisas que consegue ouvir
  - 2 coisas que consegue cheirar
  - 1 coisa que consegue saborear (pode aproveitar e saborear algo que goste, um quadrado de chocolate ou simplesmente um gole de água).
- 



---

## Momento de reflexão

---

## Sessão 5: Avaliação e Planeamento Futuro



Gip UNIVERSITY OF GAIA

### Objetivo da sessão:

Recolher feedback sobre a intervenção e co-construir um plano de ação contínuo.

## As nossas sessões

### Sessão 1

Comunicação eficaz e confiança

### Sessão 2

Gestão de conflitos

### Sessão 3

Gestão de tarefas e planeamento

### Sessão 4

Bem-estar e saúde mental

## Vamos discutir?





## Dinâmica “Mapa do futuro”

Objetivos:

- Recolher feedback das sessões de intervenção.
- Identificar áreas de melhoria e ações a serem implementadas no futuro.
- Promover a colaboração entre os participantes na construção de um plano de ação contínuo.

A sua opinião importa.

Questionário de avaliação das sessões



## Mapa do futuro

Pontos fortes



Desafios



Próximos passos



## Vamos construir um plano de ação?

- follow-up dentro de 6 meses- setembro
- realizar ações 1x por mês
- o GIP facultar ferramentas periodicamente (a nível individual)
- simulação de situações
- atribuição das competências
- partilhar tabela de competências de tarefas
- proporcionar um ambiente de aceitação
- LIT (loja interativa de turismo) - luta pelo respeito de quem faz a lit

## Anexo I- Folha de avaliação do plano de intervenção.

### Questionário de satisfação

Conteúdos Programáticos	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Interesse dos conteúdos apresentados					
Ajuste dos temas aos objetivos definidos					
Duração do plano de intervenção					

Formadores	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Clareza da exposição					
Domínio dos temas desenvolvidos					
Capacidade para esclarecer dúvidas					
Gestão do tempo disponível					

Resultados e Expectativas	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Temas abordados face às expectativas					
Utilidade prática da intervenção					

1. Que aprendizagens ou mudanças mais significativas sente que a equipa teve?

Resposta: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Que áreas na equipa poderiam ser melhoradas?

Resposta: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

---

**3. Que outros temas poderiam ter sido trabalhados nas sessões?**

Resposta: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**4. Como pode aplicar o que aprendeu no seu dia a dia?**

Resposta: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**Comentários/Sugestões**

---

---

---

---

---

---

Obrigada pela atenção!