UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Engenharia

A GESTÃO DA SEGURANÇA E SAÚDE DO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS

ANÁLISE DO SECTOR DA CONSTRUÇÃO INDUSTRIAL EM PORTUGAL

Olga Maria Figueiredo Costa

Tese para obtenção do Grau de Doutor em

Engenharia e Gestão Industrial

(3º ciclo de estudos)

Orientadores: Prof. Doutor Filipe José Didelet Pereira

Prof. Doutor João Carlos Oliveira Matias

Covilhã, julho de 2015

Dedicatória

A todas as pessoas que acreditam que se possa fazer "boa" Gestão de SHST em Portugal.

Agradecimentos

Agradeço a todos aqueles que quer de uma forma direta ou indireta, me ajudaram na elaboração deste trabalho.

Agradeço aos meus orientadores de Tese de Doutoramento Professor Doutor Filipe Didelet e Professor Doutor João Matias, por toda a colaboração e incentivo dado ao longo da elaboração da tese.

Agradecimento muito especial ao amigo e colega José Pereira de Almeida, pelo apoio, incentivo e ajuda incondicionais na realização deste trabalho. Foi sem dúvida, a maior fonte de motivação e inspiração para o desenvolvimento deste trabalho.

Finalmente, agradeço à minha família, amigos e colegas, que sempre me apoiaram no desenvolvimento deste trabalho.

"Você obtém o nível de Segurança que você demonstra que quer."

Provérbio da DuPont

Resumo

A gestão da área da Segurança e Saúde do Trabalho "SST" / Saúde, Higiene e Segurança do Trabalho "SHST" é uma área cada vez mais entendida como importante, e tendo em conta que havendo uma sua "boa" gestão traz vantagens no âmbito geral de gestão organizacional - conceito reiterado pela Agência Europeia da Segurança e Saúde no Trabalho.

Empresas prestadoras de serviços no sector da construção industrial em Portugal foram o objeto de estudo do presente trabalho sendo que este demonstra *deficit* ao nível de estudos de natureza académica e outros.

Como objetivo principal pretendeu-se identificar fatores limitadores e potenciadores, respeitantes à área da SHST, que influenciam a gestão organizacional e, consequentemente, como as organizações prestadoras de serviços no sector da construção industrial em Portugal priorizam os fatores de gestão SHST identificados no presente estudo.

A metodologia principal consistiu no desenvolvimento e aplicação de um questionário, de forma a ter uma perceção do que as empresas participantes do estudo vs colaboradores da área SHST das mesmas pensam sobre os onze fatores de gestão SHST identificados no estudo, no sentido de avaliar a sua importância, e de até que ponto se pode afirmar que existem tendências face a um conjunto de fatores de gestão SHST.

Uma das principais conclusões deste estudo aponta para a demonstração da importância dada pela amostra do estudo, a todos os fatores de gestão SST/SHST identificados no mesmo. Conseguindo-obter-se também uma hierarquização dos fatores SHST identificados no estudo em termos de importância na gestão SHST/gestão organizacional.

Foi elaborada uma proposta com um conjunto de medidas de gestão SHST assente nos onze fatores de gestão identificados no instrumento de estudo – o questionário, que procura apoiar e ajudar a melhorar o desempenho das organizações prestadoras de serviços no sector da construção industrial em Portugal, sendo este o objetivo secundário do estudo.

O desenvolvimento deste estudo permite relacionar entre si vários temas de fundo, a gestão SST/SHST com enfoque na análise efetuada aos fatores de gestão SST/SHST identificados e aplicados no instrumento de estudo, e as empresas prestadoras de serviços no sector da construção industrial em Portugal.

É um estudo de natureza académica que pretende contribuir com matéria relevante numa área especifica em que existe *deficit* e, com isso, apoiar de algum modo as organizações a conseguirem melhores desempenhos na área SHST e, consequentemente, melhores desempenhos de gestão organizacional global.

Palavras-chave

Gestão SST/SHST, Organizações Prestadoras de Serviços, Construção Industrial, Fatores de gestão SST/SHST.

Abstract

The management of Health and Safety area "H&S" is increasingly understood as an important area, and in order that there is a "good" management brings benefits in general organizational management scope. Concept reiterated by the European Agency for Safety and Health at Work.

Companies of service providers in the industrial construction sector in Portugal was the object of this study, and demonstrating deficit at the level of academic nature studies and others.

As main objective was intended to identify limiting and enhancing fatores relating to H&S area that influencing organizational management, and consequently, as companies of service providers in the industrial construction sector in Portugal prioritize H&S management factors identified in this study.

The principal methodology is the development and application of a questionnaire in order to have a sense of what the participating companies in the study vs employees of H&S area think about the eleven H&S management factors identified in the study in order to assess their importance, and to what it can be said that there are trends facing a number of H&S management factors.

One of the main conclusions of this study points to the demonstration of the importance given by the sample of the study, to all the H&S management factors identified therein. Managing to however get also a hierarchy of H&S management factors identified in the study in terms of importance on H&S management/organizational management.

It was a proposal drawn up with a set of H&S management measures based on the eleven management factors identified in study tool – questionnaire, which seeks to support, help to improve the performance of companies of service providers in the industrial construction sector in Portugal, with the result of the secondary objective of the study.

The development of this study allows relating to each other several substantive subjects, the H&S Management focusing on the analysis performed to H&S management factors identified and applied in the study instrument, and the companies of service providers in the industrial construction sector in Portugal.

It is a study of an academic nature that aims to contribute with relevant material in a specific area where there is deficit, and thereby support somehow organizations/companies to achieve better performance in H&S area and, consequently, better performance of overall organizational management.

Keywords

Health and Safety Management, Companies of Service Providers, Industrial Construction, H&S Management Factors.

Índice

Dedicatória iii
Agradecimentos v
Resumo ix
Abstract xii
Lista de Figuras e Gráficos xviii
Lista de Tabelas xx
Lista de Acrónimos xxiii
Capítulo 1 - INTRODUÇÃO 30
1.1- Enquadramento e interesse do estudo 30
1.2- Objetivos 31
1.3- Metodologia 32
1.4- Estrutura do trabalho 33
Capítulo 2 – A GESTÃO DA SEGURANÇA E SAÚDE DO TRABALHO E SUA RELAÇÃO COM AS ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS NO SECTOR DA CONSTRUÇÃO INDUSTRIAL ... 35
Introdução 35
2.1- Evolução histórica da Gestão SHST (alguns eventos) 35
Enquadramento da área de Gestão SHST na Gestão Organizacional 51
2.2- Fatores (Dimensões) de Gestão SHST 54
2.2.1- Gestão de Recursos Humanos 55
2.2.2- Gestão de Recursos Materiais/Equipamentos (ex: EPCs e EPIs) 60
2.2.3- Gestão de Recursos Técnicos (ex: práticas e ferramentas SST como: Inspeções, formação, campanhas, investigação de incidentes, conversas de segurança, avaliação de riscos, etc.) 63
2.2.4- Liderança 66
2.2.5- Comunicação 70
2.2.6- Planeamento 74
2.3.7- Objetivos 77
2.3.8- Estratégia 81
2.2.9- Gestão de Recursos Financeiros 85
2.2.10- Sistemas de Gestão SHST 88
2.2.11- Avaliação de Desempenho SHST 94
2.3- Organizações "Prestadoras de Serviços" vs Sector da Construção Industrial 99
Capítulo 3 – METODOLOGIA 106
Introdução 106
3.1- Técnica utilizada – o inquérito por questionário 107
3.2. Procedimento 123

Capítulo 4 – ANÁLISE DE DADOS 124

4.1. Caracterização da amostra 125

4.2. A análise da escala Fatores de Gestão SHST 132

4.2.1- Análise Descritiva da Escala - Fatores de Gestão SHST 133

4.2.2- Análise Correlacional 143

4.3. A análise da escala Fatores de Gestão SHST vs Amostra – Análise Inferencial 143

4.3.1- Análise dos fatores de gestão SHST/Dimensões em função do número médio total de colaboradores da organização 145

4.3.2- Análise dos fatores de gestão SHST/Dimensões em função da percentagem de colaboradores da área SHST com qualificações em SHST 146

4.3.3- Análise dos fatores de gestão SHST/Dimensões em função da posse de Certificação em SST 147

4.3.4- Análise dos fatores de gestão SHST/Dimensões em função do tempo que as organizações possuem *staff* SHST efetivo 148

4.3.5- Análise dos fatores de gestão SHST/Dimensões em função do número de acidentes registáveis nos últimos 3 anos (com e sem baixa) 149

Capítulo 5 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS 150

Capítulo 6 – CONCLUSÕES 169

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 176

Apêndices

Apêndice A – E-mail de apresentação do questionário aos inquiridos 188

Apêndice B – Questionário de Avaliação da Gestão SHST das Organizações Prestadoras de Serviços no Sector da Construção Industrial em Portugal 192

Apêndice C – Tabelas estatísticas – Análise Descritiva 199

Apêndice D – Análise de Fiabilidade 204

Apêndice E – Análise Correlacional 207

Apêndice F - Verificação do pressuposto da normalidade populacional para a realização de testes paramétricos 209

Apêndice G – Testes paramétricos e não paramétricos 216

Apêndice H – Proposta de medidas de Gestão SHST/SST 230

Lista de Figuras e Gráficos

		Página
Figura 1	Representação gráfica da estrutura do sector empresarial português/Principais indicadores empresariais (2008-2012) …….	100
Figura 2	Escala de Likert utilizada …….	113
Gráfico 1	Distribuição das empresas participantes por área de atividade ……	126
Gráfico 2	Distribuição das empresas participantes por número médio de colaboradores ……	127
Gráfico 3	Distribuição das empresas participantes por % de colaboradores da área SHST com qualificações em SHST ……	129
Gráfico 4	Distribuição das empresas participantes por anos de Certificação em SST - OSHAS 18001 ……	130
Gráfico 5	Hierarquização dos Fatores de Gestão SHST …….	142

Lista de Tabelas

Tabelas	Designação	Página
Tabela 1	Indicadores da Primeira Parte do Questionário, tipo de Questão e Respostas Possíveis	110
Tabela 2	A | Gestão de Recursos Humanos	115
Tabela 3	B | Gestão de Recursos Materiais/Equipamentos	116
Tabela 4	C | Gestão de Recursos Técnicos	117
Tabela 5	D | Liderança	117
Tabela 6	E | Comunicação	118
Tabela 7	F | Planeamento	119
Tabela 8	G | Objetivos	119
Tabela 9	H | Estratégia	120
Tabela 10	I | Gestão de Recursos Financeiros	120
Tabela 11	J | Sistema de Gestão SHST	121
Tabela 12	L | Avaliação de Desempenho SHST	122
Tabela 13	Distribuição das empresas participantes por colaboradores internos e colaboradores a prestar serviços nas instalações dos clientes	128
Tabela 14	Distribuição das empresas participantes por número médio colaboradores da área de SHST e % média de colaborador internos em SHST	128
Tabela 15	Distribuição das empresas participantes por tempo de existênc de *staff* SHST	130
Tabela 16	Distribuição das empresas participantes por número acidentes com baixa médica ocorridos nos últimos 3 anos	131
Tabela 17	Distribuição das empresas participantes por número acidentes registáveis ocorridos nos últimos 3 anos (com e se	131

baixa médica) ……

Tabela 18 Dimensões e indicadores da Escala "Fatores de Gestão SHST" 132

Tabela 19 Dimensão A – Gestão de Recursos Humanos …… 133

Tabela 20 Dimensão B – Gestão de Recursos Materiais/Equipamentos …… 134

Tabela 21 Dimensão C – Gestão de Recursos Técnicos ……. 135

Tabela 22 Dimensão D – Liderança …… 135

Tabela 23 Dimensão E – Comunicação …… 136

Tabela 24 Dimensão F – Planeamento …… 137

Tabela 25 Dimensão G – Objetivos ……. 138

Tabela 26 Dimensão H – Estratégia …… 139

Tabela 27 Dimensão I – Gestão de Recursos Financeiros …… 139

Tabela 28 Dimensão J – Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho …… 140

Tabela 29 Dimensão L – Avaliação do Desempenho SHST …… 140

Tabela 30 Média e desvio padrão das dimensões/fatores de gestão SHST …… 141

Tabela 31 Fatores de Gestão SHST em função do número médio total de colaboradores da organização …… 145

Tabela 32 Fatores de Gestão SHST em função da % de colaboradores da área SHST com qualificações SHST ……. 146

Tabela 33 Fatores de Gestão SHST em função da posse de Certificação SST …… 147

Tabela 34 Fatores de Gestão SHST em função do tempo que as organizações possuem *staff* SHST efetivo ……. 148

Tabela 35 Fatores de Gestão SHST em função do número de acidentes registáveis nos últimos 3 anos (com e sem baixa médica) …… 149

Lista de Acrónimos

ACIB – Associação Comercial e Industrial da Bairrada

ACT – Autoridade para as Condições de Trabalho

AECOPS – Associação de Empresas de Construção Obras Públicas e Serviços

AIHA – American Industrial Hygiene Association

ANSI – American National Standards Institute

ASSE – American Society of Safety Engineers

AT – Autoridade Tributária e Aduaneira

BIT – Bureau Internacional do Trabalho

BPEP – Baldrige Performance Excellence Program

BP – Banco de Portugal

BSI – Bristish Standards Instituition

CAE – Classificação de Atividades Económicas

CIVA – Código para o Imposto sobre o Valor Acrescentado

CCOHS – Canadian Centre for Occupational Health and Safety

DGHST – Direção Geral de Higiene e Segurança do Trabalho

DGS – Direção Geral de Saúde

EFTA – European Free Trade Association

EGI – Engenharia e Gestão Industrial

EPA – Environmental Protection Agency

EPC – Equipamento de Proteção Coletiva

EPI – Equipamento de Proteção Individual

ESENER – European Survey of Enterprises on New and Emergency Risks

EU-OSHA – Agência Europeia de Segurança e Saúde do Trabalho

FHT – Fiscalização do Horário de Trabalho

FT – Fiscalização do Trabalho

H&S – Health and Safety

HSE – Health and Safety Executive

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento para tratamento

IDICT – Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional

IGT – Inspeção Geral do Trabalho

ILO – International Labor Organizational

INE – Instituto Nacional de Estatística

INTP – Instituto Nacional do Trabalho e Previdência

ISHST – Instituto para a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

ISO – International Organization for Standartization

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ISPA - Instituto Superior de Psicologia Aplicada

NIOSH – National Institute for Occupational Safety and Health

NIST – National Institute Standards and Technology

NP – Norma Portuguesa

OHSAS - Occupational Health and Safety Assessment Services

OIT- Organização Internacional de Trabalho

OMS – Organização Mundial de Saúde

OSHA – Occupational Safety and Health Administration

PDCA – Plan Do Check Act

PEE – Plano de Emergência Externo

PEI – Plano de Emergência Interno

PME – Pequenas e Médias Empresas

PSS- Plano de Segurança e Saúde

PNAP - Plano Nacional de Ação para a Prevenção

PNS – Plano Nacional de Saúde

SGSST – Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho

SHST – Saúde, Higiene e Segurança do Trabalho (designação mais usada no trabalho. Foi a adotada no questionário)

SHT- Segurança e Higiene no Trabalho

SMART – Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timebound

SNF – Sociedades Não Financeiras

SSA- Saúde, Segurança e Ambiente

SST – Segurança e Saúde do Trabalho

SWA – Safe Work Australia

TSHT – Técnico de Segurança e Higiene do Trabalho

TSSHT – Técnico Superior de Segurança e Higiene do Trabalho

UE – União Europeia

Capítulo 1 - INTRODUÇÃO

1.1- Enquadramento e interesse do estudo

A ideia/interesse de realizar este trabalho partiu, essencialmente, da necessidade de aprofundar os nossos conhecimentos sobre a temática da gestão SHST. Esta ideia esteve presente até ao fim da pesquisa.

Aliar a gestão SHST a um sector de atividade foi o passo motivacional para a realização de uma tese de doutoramento, com vontade individual de aprendizagem e de melhoria do desempenho profissional, e, ainda, de contributo para a inovação de temas de estudos desta natureza, onde existe *deficit* ao nível de estudos de natureza académica e outros.

A área da Saúde, Higiene e Segurança do Trabalho tem cada vez mais impacte na vida das Organizações.

É uma área importante e antiga na gestão empresarial, uma vez que não se deve dissociar a boa gestão empresarial de um processo produtivo seguro, nem de, qualquer empreendimento que só será sustentável (economicamente viável, ambientalmente correto, e socialmente justo) se focar os olhos nos seus colaboradores.

A prevenção de riscos profissionais apresenta para as organizações uma importância estratégica que se tem vindo a verificar tendo em conta o desenvolvimento tecnológico, a pressão dos mercados, os requisitos legais, que por sua vez determinam um impacte económico na vida das organizações.

Uma gestão eficaz da segurança e saúde no trabalho é um dos principais fatores de êxito duradouro de qualquer empresa (EU-OSHA, 2014a).

É cada vez mais premente que a área da Saúde, Higiene e Segurança do Trabalho seja assumida nas organizações no contexto de um sistema de gestão.

É uma área transversal, isto é, influencia ou recebe influência de várias outras áreas dentro de uma organização.

A área da gestão empresarial abrange todas as áreas do seu domínio, nomeadamente a área da Saúde, Higiene e Segurança do Trabalho.

A gestão da área da SHST no sector da construção industrial em Portugal assumindo as organizações suas constituintes o papel de prestadores de serviços é o âmbito deste estudo, com enfoque na identificação dos fatores limitadores ou potenciadores que influenciam a gestão global organizacional.

No caso da construção onde as organizações prestadoras de serviços são o garante do mesmo, estas estão inseridas num contexto específico de gestão da área SHST tendo em conta a influência de vários fatores, como por exemplo, a pluralidade de lógicas de gestão empresarial das várias empresas parceiras que desenvolvem um determinado trabalho/projeto.

De acordo com os dados da Central de Balanços do Banco de Portugal, em 2012 o sector da Construção representava 12% das empresas, 7% do volume de negócios e 11% das pessoas ao serviço das Sociedades Não Financeiras (SNF) em Portugal. Igualmente em 2012, no total das SNF, o sector da construção foi o segundo mais importante em número de empresas e o terceiro em volume de negócios e em número de pessoas ao serviço, inserido no TOP 3 dos sectores de atividades das SNF com o sector do Comércio e o sector das Indústrias Transformadoras (BP, 2014).

O sector da Construção (seção F – CAE) tem um forte peso no tecido empresarial português. Englobar também organizações que pertencem às Industrias transformadoras (seção C - CAE), bem como outras organizações que pertencem a sectores denominados no estudo, de suporte, constitui um alargado espectro de tipo de organizações portuguesas.

É um tema relevante face à quantidade de prestadores de serviço que existem a nível nacional, e abrindo o leque em termos de variedade de atividades associadas ao sector da construção industrial, com o propósito constante de um maior sucesso no seu desempenho.

É um estudo que alia as organizações prestadoras de serviços com um âmbito associado ao sector da construção industrial, e não só a construção. Também aqui é aberto o leque em termos de sector de atividade.

Aliar a área da Gestão à área da Saúde, Higiene e Segurança do Trabalho é um propósito deste estudo, tendo em conta que são duas grandes áreas de interesse na vida das organizações.

Aliar o estudo da gestão SHST e simultaneamente alargar o conceito/âmbito de organizações prestadoras de serviço e, no sector da construção industrial é um forte propósito do presente estudo, pretendendo ser inovador, interessante e útil no desenvolvimento de estudos destas matérias conjuntas, individuais e ser motor para outras.

1.2- Objetivos

Segundo Hammer (2001) as causas dos acidentes estão sempre relacionadas com responsabilidades da gestão e refletem as suas insuficiências.

Tendo também em conta o preconizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2011), em que já não é possível a uma empresa desenvolver ações consequentes na prevenção de riscos profissionais sem um enquadramento de gestão estruturado, propõe este estudo responder à

Pergunta de Partida: *Qual a importância atribuída a um conjunto de fatores de gestão SHST, assumida pelos colaboradores de empresas prestadoras de serviços no sector da construção industrial em Portugal? (*Sendo os fatores de gestão SHST identificados no presente estudo).

Também procura analisar matérias que se refletem na problemática do estudo, e que podem ser consubstanciadas num conjunto mais lato de perguntas, designadamente:

- Existe um sistema de gestão SHST padrão eficaz para as organizações com as mesmas características?
- Como se caracteriza um sistema de gestão SHST eficaz?
- Qual o peso da certificação dos sistemas de Gestão SHST nas organizações?
- Qual o impacte da interferência de outras áreas nas organizações em relação à gestão da área de SHST?
- Existem fatores de gestão preponderantes na gestão SHST?
- Que impacte existe nas organizações prestadoras de serviço por parte dos seus clientes na gestão SHST?
- Que impacto a crise financeira que se vive nos anos atuais (2010/2011 a 2014) tem na Gestão de SHST nas organizações prestadoras de serviços?

Como objetivo primeiro, o presente estudo pretende identificar fatores limitadores e potenciadores respeitantes à área da SHST que influenciam a gestão organizacional e, consequentemente, como as organizações prestadoras de serviço no sector da construção industrial em Portugal priorizam os fatores de gestão SHST identificados neste estudo.

Também procura objetivar e propor um conjunto de medidas de gestão SHST que permitam melhorar o desempenho das organizações prestadoras de serviços no sector da construção industrial em Portugal.

Desta forma, sem perder de vista o princípio da prevenção dos riscos profissionais que a área da SHST tem sob sua responsabilidade, dar enfoque à área da Gestão da mesma no seio da Gestão organizacional de empresas é a diretriz pela qual o presente estudo se pretende reger.

1.3- Metodologia

A metodologia utilizada no presente estudo caracteriza-se por:

a) pesquisa e análise bibliográfica (estado de arte das matérias relacionadas com a problemática do estudo, ex: a SHST vs Gestão SHST, os fatores de gestão SHST como a gestão de recursos humanos, materiais/equipamentos, técnicos, liderança, comunicação, objetivos, planeamento, estratégia, entre outros, e as Organizações Prestadoras de Serviços vs Sector da Construção Industrial);

b) elaboração e aplicação de questionário sobre "Avaliação da Gestão SHST" a várias organizações prestadoras de serviços pertencentes ao sector da área de estudo do trabalho, o sector da construção industrial em Portugal;
c) tratamento dos dados obtidos por forma a identificar os fatores de gestão SHST limitadores ou potenciadores que influenciem a gestão organizacional, através da priorização ao nível da importância atribuída a cada um dos fatores de gestão SHST;
d) elaboração de uma proposta com um conjunto de medidas de gestão SHST assente nos fatores SHST identificados e analisados no estudo.

1.4- Estrutura do trabalho

O trabalho encontra-se estruturado em 6 capítulos.

O capítulo 1 – A Introdução, que procura transmitir o enquadramento e interesse do estudo, por um lado, e ainda apresentar os objetivos e metodologia utilizada no mesmo. No mesmo capítulo, é apresentado a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo, A Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho e sua relação com as Organizações Prestadoras de Serviços no sector da Construção Industrial, aborda conceitos, temas de suporte teórico ao desenvolvimento do estudo. Focando desde o tema de SHST vs gestão SHST, os onze fatores de gestão SHST/dimensões da escala do instrumento de estudo construído e aplicado no estudo (Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Materiais/Equipamentos, Gestão de Recursos Técnicos, Liderança, Comunicação, Planeamento, Objetivos, Estratégia, Gestão de Recursos Financeiros, Sistema de Gestão de SST e Avaliação do Desempenho SHST), e passando por temas consubstanciantes ao sector de construção industrial em Portugal e pelo conceito de organizações prestadoras de serviços associadas ao sector de atividade do estudo. É um capítulo de grande importância para o desenvolvimento de todo o trabalho, e em diversas fases do mesmo, uma vez que sustenta vários outros capítulos.

O terceiro capítulo apresenta a abordagem metodológica levada a cabo neste estudo, a elaboração e aplicação do instrumento de estudo – o Questionário de "Avaliação da Gestão SHST das Organizações Prestadoras de Serviços no Sector da Construção Industrial em Portugal".

A Análise de Dados é apresentada no quarto capítulo através da realização de análise estatística descritiva e inferencial onde são tratados estatisticamente os dados resultados da aplicação do nosso instrumento de estudo, o questionário.

A Discussão de Resultados no capítulo cinco resulta do "confronto"/análise dos resultantes do tratamento dos dados obtidos no estudo com a revisão da literatura realizada.

No sexto capítulo do trabalho, é apresentado uma breve resenha do trabalho realizado. São também apresentadas as conclusões gerais e considerações do trabalho, onde se pretende dar

resposta à pergunta de partida, "*Qual a importância atribuída a um conjunto de fatores de gestão SHST, assumida pelos colaboradores de empresas prestadoras de serviços no sector da construção industrial em Portugal?*", e apresentar de que forma os objetivos propostos foram ou não atingidos.

Foi remetida para apêndice a proposta de medidas de gestão SHST desenvolvida neste estudo que é também um dos objetivos do mesmo.

Capítulo 2 – A GESTÃO DA SEGURANÇA E SAÚDE DO TRABALHO E SUA RELAÇÃO COM AS ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS NO SECTOR DA CONSTRUÇÃO INDUSTRIAL

Introdução

Pretende-se neste capítulo caracterizar o estado de arte relativamente às matérias (abordagens/conceitos) que norteiam, consubstanciam o presente estudo.

Primeiramente apresenta-se um levantamento de alguns eventos de SHST vs. Gestão SHST a nível mundial e nacional, concomitantemente com uma abordagem contextualizante ao nível da importância da SHST vs. Gestão SHST, e procedendo ao enquadramento da área de Gestão SHST na Gestão Organizacional.

Em seguida, é apresentada uma abordagem sumária dos vectores chave do nosso instrumento de estudo – o questionário, que se caracterizam como dimensões/fatores de gestão SHST identificados.

E por último, tocando no tema conceptual do nosso público-alvo, as Organizações denominadas como Prestadoras de serviços vs Sector da Construção Industrial.

2.1- Evolução histórica da Gestão SHST (alguns eventos)

Já se escreveu sobre alguma matéria relativa à evolução histórica da Gestão SHST em Portugal e no resto do mundo.

Neste trabalho é pretendido a título sumário apresentar-se um levantamento (não exaustivo) de alguns eventos da SHST vs. Gestão SHST, com enfoque no que foi sendo dado em termos de importância ao longo dos tempos, tocando no seu enquadramento legal e normativo, e a integração da gestão de SHST na gestão organizacional nas empresas (teorias de gestão), com correlação de enquadramento de alguns eventos no domínio político, económico e social.

Em seguida são focados alguns eventos de interesse para este estudo sobre a evolução da SHST vs. Gestão de SHST no mundo, e em Portugal, ao longo dos tempos.

Alguns eventos de SHST vs. Gestão SHST (cronologia)[1]

Item / Cronologia

- **Item 1 – 2360 a.C.** (Costeira, 2008)

O homem primitivo associava as **tarefas mais arriscadas** às tarefas mais importantes (caça, pesca).
O homem das cavernas descobriu o minério e os metais que passaram a auxiliar o seu trabalho mas também provocaram as **primeiras doenças profissionais.**
Os riscos do trabalho apareceram juntamente com o homem nas primeiras relações com o trabalho, mas as primeiras referências de **doença profissional**, datam de 2360 a.C., foram encontradas num papiro egípcio, que dizia:
"Eu jamais vi ferreiros em embaixadas e fundidores em missões. O que vejo sempre é o operário no seu trabalho; ele consome-se nas goelas de seus fornos. O pedreiro, exposto a todos os ventos, enquanto a doença espreita-o, constrói sem agasalho; seus dois braços gastam-se no trabalho; seus alimentos vivem misturados com os detritos; ele come-se a si mesmo, porque só tem como pão os seus dedos. O barbeiro cansa os seus braços para encher o ventre. O tecelão vive encolhido - joelho ao estômago - ele não respira. As lavadeiras sobre as bordas do rio são vizinhas do crocodilo. O tintureiro fede a morrinha de peixe, seus olhos são abatidos de fadiga, suas mãos não param e suas vestes vivem em desalinho"

- **Item 2 – 460 a.C.** (Costeira, 2008)

Hipócrates e Plínio falam dos **acidentes e doenças de trabalho**.

- **Item 3 – Séc. XV e XVII** (Costeira, 2008)

Vários estudos foram feitos e livros publicados sobre as relações entre o trabalho e **doença,** entre métodos de trabalho, substâncias manuseadas e doenças.
Mas apesar da importância destes estudos, nada foi feito, para os colocar em prática.

[1] Baseado em: "A importância da SHST, em EGI e nas empresas. Estudo nas associações da ACIB." Costeira, M. (2008); "Evolução histórica." ACT (2014);. Revista Dirigir, a revista para chefias e quadros. (Jan. Mar. 2012). Artigo "Evolução das Condições Sociais de Trabalho." Oliveira, C. (2012); "Evolução histórica da legislação portuguesa sobre a saúde e o trabalho, no contexto do processo de modernização

- **Item 4 – Séc. XVII** (Costeira, 2008)

O médico Ramazzini, Pai da Medicina do Trabalho, faz os **primeiros estudos na área da Engenharia da Segurança, publicando um livro de doenças profissionais.** O seu interesse, em relacionar a ocupação com as doenças profissionais, leva-o a afirmar que, todos os médicos deveriam questionar os seus doentes acerca da sua ocupação, para o ajudar no seu tratamento.

- **Item 5 – Revolução industrial (Séc. XVIII e XIX)** (Costeira, 2008)

O homem passou a trabalhar com máquinas, e, com a evolução, a sua complexidade aumentou e aumentaram também os riscos e acidentes.
Perante a necessidade de precaver o colaborador, são dados os **primeiros passos no sentido da proteção.** O aparecimento da primeira máquina de fiar, veio mudar um pouco da história da segurança, uma vez que, estas máquinas, ruidosas e sem qualquer tipo de proteção, trabalhavam a um ritmo superior de qualquer colaborador pertencente à classe trabalhadora, que era, essencialmente, composta por mulheres e crianças sem formação nem experiência. Estas trabalhavam em ambientes sem condições e sem horários de trabalho. O resultado foi o aumento drástico do número de acidentes de trabalho.

- **Item 6 – 1802** (Costeira, 2008)

Aprovou-se no Parlamento britânico, a **primeira lei de proteção aos colaboradores**, estabelecendo um limite de 12 horas de trabalho, proibindo o trabalho noturno, obrigando os empregadores a ter higiene, limpeza e ventilação nos edifícios.
E, seguida a esta, outras leis foram aprovadas mas foram pouco eficientes por oposição dos empregadores.

- **Item 7 – 1830** (Costeira, 2008)

O primeiro **serviço médico** industrial surgiu passados 28 anos, quando um empregador descontente com a saúde das crianças chamou, para o ajudar, o médico Robert Baker.
Conhecedor da obra de Ramazzini aconselhou-o a contratar um médico, para estudar a influência do trabalho sobre a saúde e que deveriam ser afastados assim que a sua saúde estivesse afetada.

---

do País." e " História da saúde e da segurança do trabalho na Europa." Graça, L. (1999, 2002); "Gestão das organizações." Teixeira, S. (2010).

- **Item 8 – 1833** (Costeira, 2008; Graça, 2002)

A Lei das Fábricas trouxe resultados práticos e levou os empregadores a **contratar médicos.** Neste ano, a Alemanha aprovava a **Lei Operária.**

Posteriormente surgiram preocupações em, para além de estudar a influência do trabalho sobre a saúde, fazer **exames de admissão, periódicos e prevenção das doenças.**
A partir daqui o desenvolvimento industrial foi acompanhado do desenvolvimento de legislação e da obrigatoriedade de **serviços médicos (legislação de 1855).**

- **Item 9 – 1891** (ACT, 2014; Oliveira, 2012; Teixeira, 2010)

Decretos de 14 de Abril de 1891, e de 16 de Março de 1893 sobre **inspeção das condições de trabalho em Portugal.**
Decretos criados para efeitos de inspeção às condições de trabalho de mulheres e menores. Havendo em cada circunscrição industrial, um inspetor industrial, subordinado à Direção Geral do Comércio e Indústria.
É fixado em oito horas a duração do horário de trabalho para os trabalhadores do sexo masculino, e apenas para os manipuladores do tabaco.

Observações: **Teorias Clássicas de Gestão Organizacionais** (Taylor, Fayol e Weger que vigoraram desde finais do século XIX até à década de 30 do século XX).

Caracterizadas pelas primeiras empresas com sistemas de produção baseadas no conceito de linha de produção.

Teorias assentes em 3 grandes princípios:

1- Descoberta das regras ideais de funcionamento;

2- Organização como sistema fechado, isolado do meio exterior e centralizado na tecnologia operativa. O objetivo é estritamente, produção.

3- O individuo deve adaptar-se à máquina, deve complementa-la e contribuir decisivamente para a otimização do sistema produtivo.

Com Taylor, a área de SST era descurada. Com Farol, criaram-se procedimentos na área, uma vez que a Segurança era umas das seis funções fundamentais das operações empresariais.

- **Item 10 – 1895** (ACT, 2014; Oliveira, 2012)

Em 6 de Junho, é publicada em Portugal a **primeira lei específica sobre higiene e segurança do trabalho no sector da construção** visando proteger os respectivos operários.

- **Item 11 – 1913** – Com a Primeira República em Portugal (ACT, 2014; Graça, 1999 e 2002; Oliveira, 2012)

Lei nº 83, de 24 de Julho. O primeiro diploma que regula especificamente a responsabilidade pelo **risco de acidente de trabalho**. Até essa altura os trabalhadores assalariados tinham de recorrer à caridade pública ou privada.

- **Item 12 – 1916** (ACT, 2014; Oliveira, 2012)

Lei nº 494, de 16 de Março com a organização de um serviço de higiene, salubridade e segurança dos locais de trabalho, através da **criação do Ministério do Trabalho e Previdência Social**.

- **Item 13 – 1919** (Costeira, 2008; ACT, 2014; Oliveira, 2012)

É criada a **Organização Internacional de Trabalho - OIT**, que desde sempre, teve nas **condições de trabalho** um campo prioritário de atuação. Os primeiros passos na área, para influenciar práticas e legislação incidirão a sua atuação no trabalho infantil, no trabalho da mulher, na duração do trabalho, no sentido de estudar as diversas atividades e distinguir as mais arriscadas. Portugal participa como membro fundador da OIT.

- **Item 14 – 1922** (ACT, 2014)

Dec. nº 435, de 29 de Maio, relativo aos **estabelecimentos insalubres, incómodos, perigosos e tóxicos.**
Dec. nº 8364, de 25 de Agosto, que promulga o regulamento e as **instruções gerais de higiene, salubridade e segurança** nos estabelecimentos industriais.

- **Item 15 – 1925** (ACT, 2014; Oliveira, 2012)

Dec. nº 11267, de 25 de Novembro **extingue o Ministério do Trabalho**. **Criação do Instituto Social do Trabalho** que se ocupa, exclusivamente, das questões relativas ao trabalho nacional.

Observações: O ministério do trabalho durou cerca de 9 anos, desde 1916 a 1925.

- **Item 16 – 1933** (ACT, 2014; Teixeira, 2010)

Dec. nº 23.035, de 23 de Setembro cria o **Instituto Nacional do Trabalho e Previdência** (**INTP**).

Tinha a função de "inspeção e assistência aos organismos corporativos do distrito" e, "inquirir da segurança dos locais de trabalho, do regime dos salários, da observância das leis sobre o trabalho de mulheres e menores e do horário do trabalho…".

Observações: **Teorias Comportamentais de Gestão Organizacionais** (a partir da década de 30 do século XX até à década de 50).

A mais antiga é conhecida pela "teoria das relações humanas".

A **escola das relações humanas** passou a tratar o colaborador como peça importante na tomada de decisões. Foi considerada uma das primeiras a questionar outros fatores para além dos de trabalho, como por exemplo os **riscos para a segurança e saúde.**

Outras teorias incluídas nas comportamentais são a teoria das necessidades (Maslow) com realce para a inclusão da hierarquia das necessidades de Maslow (pirâmide). A necessidade de Segurança é identificada.

A teoria X e Y (Mc Gregor) pondo em evidência a filosofia do gestor sobre a natureza humana e a sua relação com a motivação dos subordinados.

- **Item 17 – 1934 e 1936** (ACT, 2014; Graça, 1999, 2002)

Dec. Nº 24.403, de 24 de Agosto determina que o Instituto Nacional do Trabalho e Previdência (INTP) organize um **serviço de fiscalização do horário de trabalho** (**FHT**).

Em 1936 surge o conceito e a figura jurídica de "**doenças profissionais**" em Portugal.

- **Item 18 – 1939** (ACT, 2014)

Dec. nº 30.022, de 4 de Novembro cria o **serviço de fiscalização do trabalho** (**FT**).

- **Item 19 – 1948/1950** (ACT, 2014; Graça, 1999, 2002; Teixeira, 2010)

Dec. nº 37.245, de 27 de Dezembro de 1948, e seu regulamento, Dec. Nº. 37.747, de 30 de Janeiro de 1950 **estabilizam o modelo de inspeção do regime corporativo**.

Em 1950, a Direção Geral do Trabalho e Corporações assume as responsabilidades e tarefas relativas à higiene e segurança do trabalho.

Criação da Organização Mundial de Saúde, **OMS** em 1948.

Em 1950, a OIT e a OMS estabeleceram uma comissão conjunta com objetivos na área da **Saúde Ocupacional.**

Nos Estados Unidos, apenas a partir de metade do século XX, com o aparecimento da legislação sobre indemnizações em casos de acidentes de trabalho, começam a surgir os **Serviços médicos** de empresa industrial com o objetivo de reduzir o custo das indemnizações em empresas de grande risco. Com a evolução os serviços médicos passaram a estar presentes também nas empresas onde o risco é mínimo.
Observações: **Teorias Pragmáticas de Gestão Organizacionais** (a partir da década de 50 do século XX).

Teorias com conceito de organização como um sistema aberto, com relação de intercâmbio com o ambiente.

- **Item 20 – 1958** (ACT, 2014)

Dec. nº 40.820, de 11 de Agosto, e Decreto Regulamentar nº 41.821 que promulga o **regulamento de segurança no trabalho nas obras de construção civil.**

- **Item 21 – 1959 até 1962** (ACT, 2014; Oliveira, 2012)

Existência de **comissões de higiene e segurança**.

Existência de várias **campanhas**, nomeadamente a Campanha Nacional de Prevenção de Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais.

Criação do **Gabinete de Higiene e Segurança do Trabalho** na Junta de Ação Social "destinado à investigação, estudo e difusão de princípios e técnicas de prevenção de acidentes e doenças profissionais" – Portaria 19.533, de 30 de Novembro de 1962.

Dec. nº 44.307, de 27 de Abril cria a **Caixa Nacional de Seguros e Doenças Profissionais**.

Adesão de Portugal à European Free Trade Association (EFTA)[2] em 1959. Saiu em 1986.

- **Item 22 – 1965** (ACT, 2014)

Lei nº 2.127, determina as **obrigações do Estado e das entidades patronais em matéria de higiene e segurança.**

- **Item 23 – 1967** (ACT, 2014; Graça, 1999, 2002)

Criação de **serviços médicos do trabalho** nas empresas através dos decretos nº 47.511 e nº 47.512, ambos de Janeiro.

Em meados da década de 1960, seis em cada dez portugueses continuavam sem estar cobertos por qualquer esquema de seguro saúde/doença público ou privado.

- **Item 24 – 1971** (ACT, 2014)

Regulamento da lei dos acidentes de trabalho e doenças profissionais através do Decreto nº 360/71, de 21 de Agosto.

Aprovado o **Regulamento Geral de Segurança e Higiene do Trabalho nos Estabelecimentos Industriais** através da Portaria nº 53/71 de 3 de Fevereiro, e alterado em 1980 pela Portaria nº 702, de 22 de Setembro.

- **Item 25 – 1973** (ACT, 2014)

Aprovada a **primeira lista de Doenças Profissionais** através do Dec. nº 434/73, de 25 de Agosto.

- **Item 26 – 1974** (ACT, 2014)

Nasce o **Ministério do Trabalho**, com duas Secretarias de Estado da Emigração e Secretaria de Estado do Trabalho através do Decreto-lei nº 203/74, de 15 de Maio.

[2] *European Free Trade Association* (EFTA) é uma organização de livre comércio criada em 1958 entre quatro países europeus (Islândia, Liechtenstein, Noruega e Suíça), com o objetivo de eliminar as tarifas sobre os bens produzidos e comercializados ente os estados membros. http://stats.oecd.org/glossary

Revogação do Estatuto do Trabalho Nacional e o Instituto Nacional do Trabalho e Previdência pelo Decreto-lei nº 760/74, de 30 de Dezembro.

Observações: O Ministério do Trabalho nasce novamente após ter sido extinto em 1925. (49 anos depois).

- **Item 27 – 1977** (ACT, 2014)

Elaboração de um **plano de ação global para a prevenção dos acidentes e doenças profissionais**, através da Direção de Serviços de Prevenção de Riscos Profissionais, que não teve execução prática.

Neste plano informa-se acerca de dados estatísticos de casos de acidentes de trabalho e doenças profissionais. Da "situação deplorável que Portugal herdou no 25 de Abril de 1974, reflete o abandono a que, durante mais de quatro décadas o regime deposto votou os trabalhadores e explica que muitos deles continuem ainda a desenvolver a sua atividade em deficientes condições de segurança e higiene".

Reconhece-se que o Estado não tem "uma política norteadora" de atuação no domínio dos Riscos Profissionais; inexistência de meios materiais e humanos; insuficiência de legislação global e sectorial; ausência de investigação; inexistência de estatísticas; quase completa inexistência de infraestruturas de prevenção nas empresas, como sejam serviços e comissões de segurança.

- **Item 28 – 1978** (ACT, 2014)

Decreto-lei nº 47/78, de 21 de Março promulga a primeira regulamentação específica da Inspeção do Trabalho após o desmembramento do regime corporativo. Em sintonia com os princípios da Convenção 81 da Organização Internacional do Trabalho.

Atribuição à **Inspeção de Trabalho um estatuto de independência**.

Criada formalmente a **Direção Geral de Higiene e Segurança do Trabalho (DGHST)**, único departamento estatal com atribuições exclusivas na área da higiene e segurança do trabalho.

- **Item 29 – 1982** (ACT, 2014)

Resolução nº 204, de 16 de Novembro cria o **Conselho Nacional de Higiene e Segurança do Trabalho**, órgão tripartido onde está representada a Administração Pública e os representantes dos Parceiros Sociais.

- **Item 30 – 1985** (ACT, 2014)

Decreto do Governo nº 1/85, **Portugal aprova a Convenção da OIT nº 155,** de 1981, ratificada em Portugal em 1985, relativa à Segurança, à Saúde dos Trabalhadores e ao Ambiente de Trabalho.

- **Item 31 – 1986 a 1988** (ACT, 2014; Graça, 1999, 2002)

Vários diplomas importantes foram publicados:

Decreto-lei nº 243/86, e Decreto-lei nº 239/86 relativos a estabelecimentos comerciais e a **incêndios.**

Decreto-lei nº 310/86 sobre **sinalização de segurança** nos locais de trabalho.

Diretiva Quadro – 89/391/CEE relativa à aplicação de medidas destinadas a promover a melhoria da segurança e saúde dos trabalhadores no trabalho. Esta Diretiva obriga a uma nova abordagem da prevenção dos riscos profissionais, numa perspetiva integrada, da segurança e saúde do trabalho.

Integração de Portugal na União Europeia, em 1986.

- **Item 32 – 1991** (ACT, 2014)

Acordo de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho assinado por todos os Parceiros Sociais, onde são acordadas as bases do que viria a ser a Lei-quadro da Segurança e Saúde no Trabalho em Portugal. Este acordo foi um complemento ao Acordo Económico e Social de 1990.

Decreto-lei nº 441/91, de 14 de Novembro, faz a transposição da Diretiva Quadro para Portugal.

Com este diploma são pela primeira vez, claramente estipuladas as obrigações da entidade patronal, em matéria de promoção das condições de segurança e saúde no trabalho, prevista a informação, consulta e formação dos trabalhadores, bem como a eleição dos seus representantes para a SHST nas empresas.

- **Item 33 – 1992** (ACT, 2014; Graça, 1999, 2002)

Ano Europeu da Segurança e a Saúde no Trabalho, em toda a Europa Comunitária, com a sessão de abertura em Lisboa, uma vez que Portugal estava a presidir à Comunidade Europeia.

Adesão de Portugal ao Sistema Monetário Europeu.

- **Item 34 – 1993** (ACT, 2014)

Criação do Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho (IDICT), pelo Decreto-lei nº 219/93, de 16 de Junho.

A Direção Geral de Higiene e Segurança do Trabalho é extinta e os respectivos serviços integrados no IDICT, sendo criada uma Direção de Serviços de Prevenção de Riscos Profissionais.

- **Item 35 – 1999** (ACT, 2014)

É apresentado o **"Livro Branco dos Serviços de Prevenção das Empresas",** documento que propôs um conjunto de medidas para melhorar as políticas de promoção da saúde e segurança do trabalho.

OHSAS 18001:1999 – primeira Norma para a Certificação de Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho, internacionalmente reconhecida.

- **Item 36 – 2000** (ACT, 2014)

São lançadas as **"Semanas Europeias para a Segurança e Saúde no Trabalho",** campanhas de informação e sensibilização promovidas ao nível comunitário pela Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho.

Decreto-lei nº 110/2000, que estabelece as condições de acesso e **exercício das profissões de técnico superior de segurança e higiene do trabalho e de técnico de segurança e higiene do trabalho**, ficando o IDICT a assumir o papel de entidade certificadora da aptidão profissional destes profissionais.

Decreto-lei nº 109/2000 que altera novamente os diplomas anteriores sobre o regime de organização e funcionamento das atividades de segurança, higiene e saúde no trabalho.

É aprovado o novo Estatuto da Inspeção Geral do Trabalho.

- **Item 37 – 2001** (ACT, 2014)

É instituído em **Portugal, o Dia Nacional de Prevenção e Segurança no Trabalho, 28 de Abril**, através da Resolução nº 44/2001.

Novo acordo social sobre as condições de trabalho, higiene e segurança e combate à sinistralidade.

- **Item 38 – 2004** (ACT, 2014)

É aprovado o Plano Nacional de Ação para a Prevenção (PNAP) através da Resolução do Conselho de Ministros nº 115/2004, acordado pelo Governo e Parceiros Sociais em 2001 e com a temporalidade de três anos. O PNAP quase não teve execução prática.

Ao IDICT sucede o **Instituto para a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (ISHST)** através do Decreto-lei nº 171/2004, de 17 de Julho.

O ISHST, para além de assumir as valências de segurança e saúde no trabalho do ex-IDICT, ficou como "Ponto Focal" da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho e com a representação nacional do Centro Internacional de Informação de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho da Organização Internacional do Trabalho.

- **Item 39 – 2007** (ACT, 2014)

A criação da **Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT)** através do Decreto-lei nº 326-B/2007, extingue o Instituto para a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (ISHST) e a Inspeção Geral do Trabalho (IGT).

A Agência Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e Trabalho apresenta em Lisboa, o IV Inquérito Europeu às Condições de Trabalho, cujos resultados evidenciam que, em Portugal, o número de trabalhadores afetados por doenças profissionais é superior à média da Europa.

OHSAS 18001:2007: substitui a OHSAS 18001:1999, e possui compatibilidade com as normas das séries ISO 9000 e ISO 14000.

NP4397: 2008, transposição para a normalização portuguesa.

- **Item 40 – 2008** (ACT, 2014)

É publicada a **Estratégia Nacional para a Segurança e Saúde no Trabalho 2008-2012**, concebida como um instrumento de política global de promoção da segurança e saúde no trabalho, através da Resolução do Conselho de Ministros, nº 59, de 1 de Abril.

Observações: Encontra-se em revisão a nova estratégia Nacional.

- **Item 41 – 2009** (ACT, 2014)

São publicados 2 diplomas:

Lei nº 102/2009 que regula o **regime jurídico da promoção e prevenção da segurança e da saúde no trabalho.**

Lei nº 98/2009 que regulamenta o **regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais.**

- **Item 42 – 2012** (ACT, 2014)

Aprovação dos regimes de acesso e de exercício das profissões de técnico superior de segurança no trabalho e de técnico de segurança no trabalho, através da publicação da Lei nº 42/2012 de 28 de Agosto.

- **Item 43 – 2014** (ACT, 2014)

A Lei nº. 3/2014, de 27 de Fevereiro procede à segunda alteração ao **regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho**, aprovada pela Lei nº 102/2009, de 10 de Setembro cuja primeira alteração foi introduzida pela Lei nº 42/2012, de 28 de Agosto.

Tendo em conta os vários eventos focados ao longo do tempo (desde 2360 a.C. até aos dias de hoje) é permitido realçar que:

1- A primeira referência de Doença Profissional data de a.C. (2360 a.C.). E a primeira lista de Doenças Profissionais em Portugal surge em 1973.

2- Mais tarde, nos séculos XV a XVII surgem estudos e livros sobre as relações de trabalho e doença, mas nunca postos em prática.

3- Com a Revolução Industrial (finais do seculo XVIII e XIX) são dados os primeiros passos no sentido da proteção e da segurança. Existe uma evidente associação deste período com as condições de trabalho, uma vez que foi notório o aumento dos seus riscos e acidentes inerentes às mesmas. Até então, existem pontuais referências de associações entre o trabalho e a doença.

4- É na Inglaterra, no século XIX, que surge a primeira lei de proteção aos colaboradores (limite de 12 horas diárias, proibição do trabalho noturno), e primeiro serviço médico.

5- Na Inglaterra, em 1833 é aprovada a Lei das Fábricas e na Alemanha a Lei Operária, onde os empregadores foram levados a contratar médicos.

6- Em Portugal, nos finais do Século XIX (1891/93/95) surge a legislação sobre Inspeção das Condições de Trabalho, e primeira lei específica sobre SHT no sector da construção.

7- Em 1919 é criada a OIT, e Portugal participa como membro fundador. Este facto pode explicar, parcialmente, a adoção do sistema de seguros sociais obrigatórios pela República, apesar de não ter sido posto em prática.

8- Vários organismos foram criados e extintos em Portugal no domínio da SHST, principalmente a partir de 1916 até 2007, tais como:

- Ministério do Trabalho e Previdência Social;
- Instituto Social do Trabalho;
- Instituto Nacional do Trabalho e Previdência (INTP);
- Fiscalização do Horário de Trabalho (FHT);
- Fiscalização do Trabalho (FT);
- Direção Geral do Trabalho e Corporações;
- Gabinete de Higiene e Segurança do Trabalho;
- Caixa Nacional de Seguros e Doenças Profissionais;
- Direção Geral de Higiene e Segurança do Trabalho (DGHST);
- Conselho Nacional de Higiene e Segurança do Trabalho;
- Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho (IDICT);
- Instituto para a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (ISHST);
- Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT).

9- Em 1999 surge a primeira Norma para a Certificação de Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho (OHSAS 18001), internacionalmente reconhecida e aplicável a toda e qualquer organização de todos os sectores e atividades económicas.

10- O enfoque em termos legislativos em Portugal deu-se a partir de 1974. Em 1985 é aprovada a Convenção 155 da OIT. Em 1991 faz-se a transposição da Diretiva Quadro da Segurança e Saúde no Trabalho (89/391/CEE). São publicação vários diplomas específicos do domínio da SHST até aos dias de hoje, bem como, a promoção de Campanhas de informação e sensibilização, a instituição do Dia Nacional de Prevenção e Segurança no Trabalho e a publicação de Estratégia Nacional para a Segurança e Saúde no Trabalho (2008 – 2012).

11- Na Europa foram notórios os primeiros passos no domínio da SHST no início do Século XIX, enquanto nos Estado Unidos isso só se verificou mais tarde, a partir da segunda metade do mesmo século.

A abordagem no domínio da segurança e saúde no trabalho é notória desde há muito tempo, é muito antiga e vem associada às preocupações com os riscos no trabalho, com as doenças de trabalho e com os acidentes de trabalho.

O desenvolvimento de legislação correspondente é um sinal de preocupação sobre a matéria em causa, bem como, mais tarde, o desenvolvimento de inquéritos, estudos, campanhas…

A legislação do trabalho, e em particular da segurança em Portugal, é muito influenciada por fatores exógenos, como a internacionalização da economia portuguesa nos anos 60, a entrada para a Comunidade Europeia em 1986 e a adesão ao sistema monetário europeu em 1992 (Graça, 1999).

Segundo Cabral (2002), a evolução histórica da segurança e da saúde do trabalho em Portugal, pode ser caracterizada pela existência de 4 períodos fundamentais.

1- <u>Final do século XIX à primeira metade do século XX</u>

- Regulamentação inicial das condições de trabalho em atividades mais perigosas;
- Criação de corpos de inspeção específicos para controlo de aplicação da regulamentação;
- Alteração de regime da duração do trabalho, condições de trabalho nos estabelecimentos industriais, sistema de reparação de acidentes de trabalho, regulamento de segurança nos trabalhos da construção civil.

2- <u>Décadas de 60 e 70</u>

- Influência da OIT, com desenvolvimento legislativo e criação de instituições.

3- Década de 80

- Influência europeia, marcada pela OIT.
- Influência de diretivas europeias na legislação no âmbito de riscos específicos.
- Convenção 155 (relativa à segurança, à saúde dos trabalhadores e ao ambiente de trabalho).

4- Início na Década de 90

- Determinado pela política europeia, o quadro normativo (legal) da segurança e saúde no trabalho é essencialmente o resultado da transposição das diretivas comunitárias. A Diretiva europeia (Diretiva no 89/391/CEE) ofereceu um sistema de segurança e saúde para os países da União Europeia.

Apesar do esforço legislativo, é frequente identificar-se referências a legislação incoerente, e a diferenças entre a lei e a sua aplicação (Pinto, 1996).

A par das teorias de gestão organizacionais, ao longo dos tempos (principalmente a partir de finais do século XIX), verifica-se uma evolução ao nível dos conceitos centrais, e consequentemente das organizações, devido à sua crescente complexidade e às mudanças radicais da sua envolvente externa, nos domínios social, económico, tecnológico e cultural.

A evolução tecnológica trouxe situações mais perigosas com a utilização de máquinas, químicos, *stress*, entre outros que "obrigaram" o colaborador a agir com mais cuidado, e a tomar real perceção das potenciais consequências que pode vir a sofrer.

A preocupação com os elevados índices de acidentes e o aumento de doenças profissionais objetivaram-se na tomada de atitudes concertadas na prevenção, e em deixar o conceito de acidente como fator inesperado e incontrolado.

A aplicação do conceito de saúde e segurança progrediu, no sentido de fazer frente aos excessos praticados pelas empresas, pela gestão organizacional contra a força de trabalho.

De notar que os eventos identificados anteriormente não pretendem representar uma pesquisa historiográfica exaustiva sobre esta matéria, e sim, apresentar alguns eventos que mereceram realce no âmbito deste estudo.

A pesquisa foi elaborada tendo em conta alguns autores, estudos, onde os (nós) mesmos também deixaram patente similar pretensão, e alerta para a existência de necessidade de fazer mais investigação de arquivo em Portugal.

Enquadramento da área de Gestão SHST na Gestão Organizacional

No seguimento da abordagem ao tema pretende-se neste capítulo conseguir dar resposta a questões como as que se apresentam em seguida.

Quando se começou a sentir a "necessidade" de ver a área da SHST como parte integrante da gestão organizacional?

E como, de que forma, através de que sinais?

Segundo Luís Freitas (2003), a segurança e a saúde no trabalho são cada vez mais reconhecidas, no âmbito das relações de trabalho contemporâneas, não apenas pelas vantagens a curto/médio prazo, mas por sustentarem objetivos de política económica e social a longo prazo, a nível nacional, sectorial e da empresa, promovendo a capacidade de trabalho, a produtividade, a qualidade, a motivação dos trabalhadores e, até, a segurança do emprego.

A prevenção dos riscos é encarada como uma condição fundamental para que os trabalhadores tenham uma vida digna em sociedade e as empresas alcancem sucesso entre os seus competidores, num mercado global.

A qualificação dos profissionais começa a emergir no espectro da área SHST, segundo Freitas, considerado um dos pilares em que assenta uma adequada gestão da prevenção.

A integração da gestão da prevenção no sistema de gestão global das empresas deve ser uma realidade podendo assumir deste modo como parte essencial da cultura da mesma, de modo a poder considerar-se que na organização existe uma cultura preventiva, conceito que inclui os valores, crenças e princípios que servem de base ao sistema, implicando iniciativas coerentes que reflitam esses princípios.

Segundo Luís Freitas (2003), existem sinais de valorização da área SHST, tais como a prevenção dos riscos, que é encarada como uma condição fundamental, e a qualificação dos profissionais (embora não explícitas em termos de posição temporal); refere ainda que deve ser uma realidade, explicitando as suas razões da integração da gestão da prevenção no sistema de gestão global das empresas.

Foram vários os fatores que concorreram para que a SHST evoluísse no seu âmbito, abrangesse gradualmente todos os sectores de atividade e constituísse quer uma preocupação essencial das empresas, quer um campo privilegiado de atuação de todos os agentes envolvidos.

A organização do trabalho sofreu profundas modificações e a economia enfrentou novos desafios decorrentes da globalização dos mercados.

A reestruturação produtiva passou a estar subordinada à redução de custos, dando origem a novos modelos produtivos, como a qualidade total, à diminuição da estrutura da empresa e à

contratação de serviços a terceiros (essencialmente, nos finais dos anos 90) para a realização de tarefas anteriormente desempenhadas no seio da empresa.

A globalização, ao arrastar consigo a uniformidade e a "inevitabilidade" de processos económicos, deu origem, entre outros, a três fenómenos de amplas repercussões nas condições de trabalho (Dorman, 2009):

- redução do impacte dos modelos de regulação social, sob a égide do Estado, ameaçados pela voragem da integração económica;

- diminuição das diferenças entre os sistemas técnicos específicos das diferentes regiões do mundo, os quais tendem para a convergência técnica;

- novos imperativos de comércio, determinados não apenas pelo acréscimo de volume das trocas comerciais, mas também, pela alteração da sua tipologia (de matriz acentuadamente financeira).

Para além da globalização, a segunda transformação central dos últimos 20 anos, aproximadamente (a partir dos anos 90), prendeu-se com a flexibilidade no emprego e na produção, decorrente de vários fatores:

- substituição do recrutamento interno por mão-de-obra precária, em função de novas formas de contratação, mais sintonizadas com a "volatilidade" das relações económicas;

- incremento de modelos mais informais de gestão, menos estruturados em função de uma hierarquia convencional e regras restritas;

- consolidação de teorias de gestão baseadas no dimensionamento de recursos (nomeadamente trabalhadores) próprios da navegação "à vista"[3], assim como no ziguezague característico do aproveitamento pontual de potencialidades evidenciadas pelo mercado ou de benefícios (p.ex. fiscais) concedidos, muitas vezes seguidos de deslocalização de produção para locais mais atrativos (Standing, 1997).

Em nome da mundialização da economia e das relações de mercado, as condições de prestação de trabalho evidenciam, uma grande fragilidade. As empresas têm dificuldade recorrente em estabilizar padrões de segurança e saúde que se ajustem aos preceitos legais e às boas práticas instituídas (Freitas, 2003).

Esta consideração continua atual nos dias de hoje, em 2011/2012/2013/2014, e com previsão de continuar não se sabe bem até quando, face à crise económica que se vive no país, Europa e Mundo.

[3] Gestão navegação à "vista", significa, gestão sem planeamento predefinido. Gestão reativa.

Tendo em conta esta "pressão" evidenciam-se novos riscos decorrentes de novos componentes materiais, de novas técnicas e sobretudo de novas teorias de gestão com tudo o que está inerente às mesmas, que podem afetar a segurança, a par dos chamados riscos convencionais.

O mundo continua num período de transição, com mutações sociais profundas que afetam a sociedade, o emprego e as questões de SHST.

As relações de trabalho precário crescem a um ritmo indesejável e contribuem para, a par do trabalho parcial e dos horários atípicos, agravar as condições de prestação e diminuir a formação e informação essenciais.

O que atrás ficou mencionado são reflexos tendencialmente insatisfatórios apresentados por vários autores, face a esta eterna transição que a Europa atravessa. São vários os sinais / fatores que afetam a área da SHST.

Outro sinal de valorização da SHST com consequente integração da área SHST na gestão integrada é: o estabelecimento de uma organização eficaz em SHST, que é importante para a gestão da prevenção e a redução do número de lesões e danos materiais. O desenho organizacional deve maximizar a contribuição dos indivíduos e grupos através da participação dos trabalhadores a todos os níveis. É necessário desenvolver a cultura de segurança e saúde, para que os objetivos em SHST sejam considerados tão estratégicos como os demais, com consagração idêntica que é conferida a outras atividades.

Tudo isto só é exequível através de um compromisso ativo e contínuo da gestão, aos vários níveis, pois só assim a organização partilhará os valores essenciais, interiorizando a necessidade de alcançar os objetivos correspondentes.

Uma gestão eficiente implica o aproveitamento ótimo dos recursos disponíveis e um local de trabalho seguro, que proteja a saúde dos trabalhadores, melhore a sua motivação, promova a qualidade de produção e contribua, consequentemente, para aumentar o rendimento da empresa.

Só uma abordagem sistémica e profundamente integrada na organização permite introduzir uma política de segurança eficaz na prevenção de riscos.

O futuro de forma tendencialmente positiva passará pela segurança integrada, enquanto conjunto de processos e de atividades que, em interação, devem assegurar o bem-estar e a saúde dos trabalhadores, num quadro de gestão que vai muito para além da mera aplicação de normas, regulamentos e procedimentos legais, na procura constante da excelência, visando a obtenção de resultados concretos.

A flexibilidade no emprego está nos presentes anos (2011/2014) a ter outro acentuado impacte face à crise económica/financeira vivida em Portugal, na Europa e no Mundo.

Quais serão os reflexos que agora, este novo impacte terá na área SHST?

Segundo Leading health and Safety at work – HSE (2013a) a abordagem da saúde e segurança não deve ser vista como um "fardo" regulatório. Oferece oportunidades significativas. Os benefícios podem incluir:

- redução de custos e riscos. As taxas de absentismos e de rotatividade dos colaboradores são mais baixas, os acidentes são menos, a ameaça de ação legal é menor;

- uma reputação melhor para a responsabilidade corporativa entre investidores, clientes e as comunidades;

- o aumento da produtividade. Os colaboradores são mais saudáveis, mais felizes e motivados.

Alguns fatores podem ser apontados para realçar a importância da SHST numa organização, tais como (Costeira, 2008):

A **Produtividade** das organizações, no sentido de a área de SHST ter princípios de organização que influenciam a produtividade. Condições de trabalho num todo, fazendo com que hajam paragens de natureza vária, faz com que a produtividade seja afetada.

A **Competitividade** das organizações associada à sua posição no mercado - Uma organização com elevado número de incidentes é pouco competitiva em relação com as outras organizações.

A **Motivação** conseguida através de um conjunto de fatores como o local de trabalho saudável, com segurança, conhecendo os riscos a que está exposto, entre outros.

A Organização/gestão como um todo de uma empresa está diretamente relacionada com a SST, fazendo com que haja uma melhor forma para melhorar o desempenho dos trabalhadores.

A Sobrevivência da empresa é conseguida se for mais competitiva, produtiva, motivacional e segura.

2.2- Fatores (Dimensões) de Gestão SHST

Importa suportar teoricamente as dimensões que constituem o nosso instrumento de estudo – o Questionário.

Desta forma, irá ser abordada cada dimensão apresentada no questionário à luz e com o nível de profundidade considerados necessários para que por um lado, sejam vistas de forma equilibrada entre si, e por outro, suficientemente consubstanciantes das mesmas.

2.2.1- Gestão de Recursos Humanos (RH é caraterizado pelo *staff* da área SHST e também os Técnicos de Segurança contratados para determinado serviço)

"Nenhuma empresa pode ser melhor ou pior do que as pessoas que a integram."

Kaoru Ishhikawa[4]

- *O que são os Recursos Humanos da área de SHST?*
- *O que representa possuir uma estrutura organizacional SHST?*
- *Existem exigências legais no âmbito dos Recursos humanos afectos* à *área de SHST? (qualificações, estrutura, funções e responsabilidades)*
- *Quais são os parâmetros e critérios de recrutamento dos profissionais de segurança?*

As questões apresentadas anteriormente pretendem nortear a pesquisa efetuada sobre o tema.

Cada vez mais, a tendência nas organizações é para que exista um departamento para a saúde e segurança, independente, por isso, do departamento de recursos humanos.

Quer faça parte integrante do departamento de recursos humanos da organização ou não, o que importa neste estudo realçar são as características da estrutura SHST como recurso humano nas organizações e, por isso, todos os profissionais que fazem parte da área SHST das organizações.

Os profissionais de recursos humanos desempenham um papel importante para garantir a saúde e segurança dos colaboradores, uma vez que têm conhecimento do local de trabalho e das suas tarefas de trabalho. No entanto não são conhecedores dos aspetos técnicos de saúde e segurança no local de trabalho. Devem conhecer e usar os recursos existentes para responder às preocupações dos colaboradores.

[4] *Kaoru Ishhikawa* - Professor na Universidade de Engenharia de Tóquio. Conhecido pelo diagram causa efeito – Espinha de peixe.

Em muitas organizações, as responsabilidades de saúde e segurança estão inseridas no departamento de recursos humanos. E, desta forma, devem os profissionais de recursos humanos (CCOHS, 2005):

- Compreender as responsabilidades de segurança e saúde dos empregadores, gerentes, supervisores e colaboradores dentro da organização;
- Implementar políticas de gestão de pessoas para garantir que todos no local de trabalho estão cientes das suas responsabilidades;
- Estabelecer formas eficazes de responder às responsabilidades de saúde e segurança;
- Certificar-se que os colaboradores cumpram com as responsabilidades descritas nas políticas e programas organizacionais.

É importante que haja diretrizes gerais para a integração da saúde e segurança no local de trabalho com as práticas de gestão de recursos humanos, que podem incluir segundo CCOHS (2005):

- A prevenção de acidentes de trabalho e doenças profissionais;
- A promoção de uma cultura de segurança no local de trabalho em que os colaboradores e os seus supervisores trabalhem juntos para garantir a segurança do local de trabalho;
- O estabelecimento de procedimentos administrativos que incentive os colaboradores a relatar condições e práticas inseguras para as suas chefias diretas, sem receio de se ser mal interpretado;
- O desenvolvimento do processo de contratação, formação e práticas de avaliação de desempenho;
- O recrutamento e retenção dos melhores colaboradores que se preocupam com o seu próprio bem-estar e dos colegas de trabalho;
- O assegurar que as políticas de saúde e segurança e procedimentos estão em conformidade com a legislação aplicável;
- Ajudar a reduzir os custos associados com as perdas devido a lesões de absentismo, compensações dos colaboradores, deficiência e cuidados de saúde;
- Manter os registos de lesões, doenças e compensações dos colaboradores;
- Coordenar as ações de formação específicas da área SHST.

Existe uma estreita relação entre o departamento de recursos humanos da empresa e a estrutura de SHST, tendo em conta várias naturezas, como:

- as questões de gestão de casos de trabalho relacionadas com o *stress*, com o alcoolismo, com o absentismo, entre outras.

- As questões de geração e manutenção de políticas e procedimentos de natureza vária, bem como, com o processo de recrutamento de colaboradores.

As normas de Recursos Humanos da empresa podem ajudar a controlar a ausência de doença (exemplo do caso do risco psicossocial, o *stress*), a rotatividade de pessoal, e ajuda o processo de recrutamento e permanência na empresa.

Grande parte dos dados recolhidos pelos sistemas e procedimentos dos RH podem ser usados para informar o processo de gestão padrão/de normas padrão.

As avaliações de risco devem destacar onde as políticas e procedimentos existentes não estão a trabalhar de forma tão eficaz quanto poderiam estar, e também onde os sistemas de recolha de dados podem ser melhorados.

A colaboração estreita com a saúde e segurança pode ter um efeito benéfico sobre os resultados (HSE, 2012).

São vários os profissionais que pertencem à área de Segurança e Saúde, e cada um com a sua particularidade e importância para a gestão e desenvolvimento da área. Exemplos de dois tipos de profissionais são apresentados em seguida.

Gestores de Segurança e Saúde

Segundo HSE (2011b), os gestores de saúde e segurança são fundamentais para prevenir e gerir os processos que dizem respeito à sua área de responsabilidade. Devem ser o garante que os riscos de trabalho estão devidamente identificados e administrados.

Profissionais de saúde (ocupacional)

Segundo HSE (2011b), os profissionais de saúde têm um papel especial no trabalho com colaboradores que sofrem de riscos psicossociais, no sentido de os ajudar a permanecer no trabalho, ou a voltar a trabalhar com sucesso. Têm também um importante papel no apoio à organização, fornecendo acesso a informação para ajudar a identificar problemas específicos ou tendências que podem ter que ser abordadas.

Requisitos legais/normativos

Como requisito normativo e de acordo com a NP 4397:2008 pode referir-se em matéria de Recursos[5],

"A gestão de topo deve demonstrar o respectivo compromisso: a) assegurando a disponibilidade dos recursos essenciais para estabelecer, implementar, manter e melhorar o sistema de gestão SST. b) definindo funções, responsabilidades e responsabilizações, e delegando autoridade, para facilitar a gestão eficaz da SST; as funções, as responsabilidades, as responsabilizações e as autoridades devem ser documentadas e comunicadas" (requisito 4.4.1 - NP 4397:2008).

O requisito 4.4.2 da mesma norma refere em matéria de Competência, "*A organização dever garantir que qualquer pessoa sob o respectivo controlo que execute tarefas com impacte na SST, e competente com base na escolaridade, na formação ou na experiência adequadas, devendo manter os registos associados" (*requisito 4.4.2 – NP 4397:2008).

Os requisitos de qualificação dos profissionais de saúde e segurança, a sua deontologia profissional está para a maioria dos casos legislada no cenário nacional.

Estão definidos como profissionais de saúde e segurança à luz da legislação nacional:

- Técnicos de segurança e técnicos superiores de segurança no trabalho (Lei 42/2012);
- Médico do trabalho (Lei 102/2009, art.º 103);
- Enfermeiro do trabalho (Lei 102/2009, art.º 104);

Relativamente à qualificação dos profissionais de saúde e segurança, de acordo com a Lei nº 273/2003, art.º 9, ponto 3, para a função de Coordenadores de Segurança[6] remete para legislação especial que ainda não existe.

Nos termos da Lei nº 102/2009, capítulo VI está definido a matéria respeitante aos Serviços da Segurança e da Saúde no trabalho.

Matéria vigente na lei (Lei nº 102/2009) apresentada em várias secções e subsecções como a Organização dos serviços da segurança e da saúde no trabalho, as Modalidades dos Serviços, o funcionamento do serviço de segurança e de saúde no trabalho, o Serviço de segurança no trabalho, o Serviço de saúde no trabalho.

A salientar a definição das Modalidades dos Serviços da Segurança e da Saúde no trabalho nos termos do ponto 1 do art.º 74, da lei referida anteriormente.

[5] "Os recursos incluem recursos humanos e competências especializadas, infraestrutura organizacional, tecnologia e recursos financeiros" NP 4397:2008, requisito 4.4.1, Nota 1.
[6] Coordenador de segurança e saúde durante a elaboração do projecto de obra, alínea b do ponto 1 do art.º 3, DL 273/2003. Coordenador de segurança e saúde durante a execução da obra, alínea c do ponto 1 do art.º 3, DL 273/2003.

"*Na organização do serviço de segurança e saúde no trabalho, o empregador pode adotar, sem prejuízo do disposto no número seguinte, uma das seguintes modalidades:*

a) Serviço interno;

b) Serviço comum;

c) Serviço externo."

Desta forma, e de acordo com o cumprimento da lei, as organizações tendo em conta a sua natureza de atividade, terão que optar pela modalidade de serviço SST adequado.

No que concerne ao detalhe do Serviço de Segurança no Trabalho, em termos de recursos humanos, no ponto 1 do art.º 100 e, ponto 2 do artigo 101 refere que:

"As atividades técnicas de segurança no trabalho são exercidas por técnicos superiores ou técnicos de segurança e higiene no trabalho, certificados pelo …."

"A afetação dos técnicos superiores ou técnicos às atividades de segurança no trabalho, por empresa, é estabelecida nos seguintes termos:

a) Em estabelecimento industrial - até 50 trabalhadores, um técnico, e, acima de 50, dois técnicos, por cada 1500 trabalhadores abrangidos ou fração, sendo pelo menos um deles técnico superior;

b) Nos restantes estabelecimentos - até 50 trabalhadores, um técnico, e, acima de 50, dois técnicos, por cada 3000 trabalhadores abrangidos ou fração, sendo pelo menos um deles técnico superior."

Para o Serviço de Saúde no Trabalho, no art.º 103 da mesma lei é definido o Médico do trabalho, no artigo 104, o Enfermeiro do trabalho, e, no artigo 105, a Garantia mínima de funcionamento do serviço de saúde no trabalho.

Nos termos da lei 102/2009, no ponto 1 do art.º 104, são definidas as condições do Enfermeiro do trabalho, como:

"Em empresa com mais de 250 trabalhadores, o médico do trabalho deve ser coadjuvado por um enfermeiro com experiência adequada."

Como foi explicitado anteriormente, em termos legislativos (nacional) existe uma definição de rácio de profissionais de segurança e saúde face ao número de trabalhadores e natureza da empresa. No entanto, este rácio não é limitativo, bem pelo contrário, porque também deixa claro que são as próprias empresas que devem efetuar essa análise e avaliação de necessidades, no sentido que sejam garantidas as responsabilidades que lhes assistem em matéria de Segurança e Saúde no trabalho.

Existem várias metodologias para determinar o rácio entre o número de profissionais de SST e número de trabalhadores face o tipo de riscos presentes na organização (ASSE, 2014).

O recrutamento dos profissionais de Saúde e Segurança é normalmente efetuado pelo departamento dos recursos humanos, sem por vezes existir uma correlação mais estreita com a área/departamento de Saúde e Segurança que é o principal interessado no processo de recrutamento. Não se pretende só quantidade, mas também qualidade, e qualidades específicas para a função. E para se conseguir obter uma melhor eficiência no processo de recrutamento de profissionais, nomeadamente de profissionais de saúde e segurança, é importante que sejam definidos parâmetros e critérios de acordo com o que realmente é pretendido. Podem passar por exemplo: pela experiência profissional específica, pelas competências ao nível de liderança, pelas qualificações académicas.

Não são processos lineares mas, se não forem definidos parâmetros e critérios de recrutamento, ainda se torna mais difícil obter um resultado capaz de satisfazer as necessidades identificadas.

São vários os detalhes que cabem no âmbito da gestão de recursos humanos pertencentes à área de Saúde e Segurança. E devem ser tidos em muita consideração, pois tem a ver com o bem mais precioso que qualquer organização pode ter, que é o capital humano.

O único meio de obtenção de vantagem competitiva é através da criação de valor com recursos e/ou capacidades raros ou difíceis de imitar (Barney, 1991; Grant, 1991, 2002), sendo também importante o papel do contexto (Barney *et al.*, 2001). De Saá-Perez e Garcia-Falcon (2002) referem que seriam os recursos humanos de uma organização, através das suas competências, que têm o potencial de criar valor na mesma.

É muito importante que seja atribuído o verdadeiro valor aos mesmos.

2.2.2- Gestão de Recursos Materiais/Equipamentos (ex: EPCs e EPIs)

"O exemplo tem mais força do que as regras."

Autor desconhecido

- *O que são os Recursos Materiais/Equipamentos da área de SHST/SST?*
- *O que representam os Recursos Materiais/Equipamentos da área de SHST/SST na organização?*

O estágio de maturidade de cultura de segurança é determinado com base no tratamento dado pela organização a dez fatores considerados por Fleming (2001) como importantes para a formação de segurança, que são: comprometimento e visibilidade dos gerentes; comunicação; produção vs. segurança; aprendizagem organizacional; recursos para a segurança do trabalho; participação dos empregados; perceção compartilhada dos empregados sobre segurança do trabalho; formação e relações industriais e satisfação no trabalho.

Entre os dez fatores, importa realçar nesta fase do trabalho, os recursos para a segurança do trabalho. *Sem recursos, como é possível fazer segurança no trabalho?*

O local de trabalho, o ambiente de trabalho, as ferramentas, as máquinas, equipamentos e materiais, as substâncias e agentes químicos, físicos e biológicos e os processos de trabalho são componentes materiais do trabalho (Verlag Dashofer, 2013).

Os recursos materiais / equipamentos são identificados no presente estudo, por exemplo, pelos Equipamentos de Proteção Coletiva e pelos Equipamentos de Proteção Individual necessários para que as organizações possam executar as suas atividades em condições de saúde e segurança, com os seus riscos eliminados, minimizados, controlados.

Deve ser efetuada uma clara distinção entre equipamentos de trabalho e equipamentos de proteção coletiva. Por vezes pode surgir alguma dúvida, uma vez que estão em determinadas situações associados. Por exemplo, um andaime é um equipamento de trabalho (Freitas, L., Cordeiro, T., 2013), mas as várias guardas de segurança que o mesmo deve ter podem ser consideradas, equipamentos de proteção coletiva.

Em determinadas situações onde a fronteira é ténue, tendencialmente direciona-se a responsabilidade para a área de saúde e segurança, quando, na realidade, não cabe no seu âmbito de responsabilidade.

Equipamento de Proteção Coletiva ou EPC, é todo o equipamento de uso coletivo destinado a evitar acidentes e o aparecimento de doenças ocupacionais. Equipamento destinado a proteger mais do que uma pessoa ao mesmo tempo.

EPC são:

- corrimão de escadas,

- proteção para partes móveis de máquinas,

- extintores de incêndio,

- plataforma de segurança usada para conter queda de materiais e pessoas,

- sinalização,

- equipamentos de medição de gases,

- sensores de máquinas,

- ventilação dos locais de trabalho,

- piso antiderrapante (Segurança do trabalho nwn, 2014).

Consideram-se "equipamentos de proteção individual (EPI)" quaisquer dispositivos ou meios que se destinem a ser usados por uma pessoa para defesa contra um ou mais riscos susceptíveis de ameaçar a sua saúde ou a sua segurança; um EPI pode também ser definido como um conjunto constituído por vários dispositivos ou meios associados de modo solidário pelo fabricante com vista a proteger uma pessoa contra um ou vários riscos susceptíveis de surgir simultaneamente.

Os equipamentos de proteção individual estão abrangidos pela Diretiva 89/686/CEE, de 21 de Dezembro, modificada pelas Diretivas 93/68/CEE, 93/95/CEE e 96/58/CE (IPQ, 2012).

Os EPIs devem ser selecionados tendo em atenção a natureza das atividades realizadas. Cada atividade deverá ser analisada individualmente (Freitas, L., Cordeiro, T., 2013).

Os EPIs podem dividir-se em termos da zona corporal a proteger: cabeça, auditiva, respiratória, ocular e facial, mãos e braços, pés e pernas e tronco.

O sector da construção civil possui inúmeros fatores que expõem os trabalhadores aos riscos de acidentes. Araújo, 2003 *cit* por Pelloso e Zandonadi, 2012 diz que as instalações provisórias inadequadas, horário de trabalho prolongado, trabalho noturno, a falta de uso ou uso inadequado do Equipamento de Proteção Individual, e a falta de Equipamento de Proteção Coletiva, são alguns desses fatores.

Existe uma multiplicidade de fatores (entre outros, de natureza técnica, ergonómica, socioeconómica, organizacional e psicossocial) que assumem importâncias e prioridades diferentes, consoante a perspectiva é do fabricante do equipamento, do técnico de saúde e segurança, do utilizador/trabalhador (Roy *et al.*, 1994; Baeza, 1996; Krawsky e Davillerd, 1997; INRS, 2003 *cit*. por Salavessa, M.' Uva, A.S., 2007), e também do empregador e do cliente.

Todo o processo de levantamento de necessidades, de acordo com vários requisitos, desde legal, clientes, resposta aos colaboradores, associado às necessidades de formação, aquisição, logística, manutenção, por forma a garantir as exigências de trabalho em matéria de saúde e segurança através da sua existência e adequabilidade, cabe no âmbito da gestão dos recursos materiais/equipamentos na área de saúde e segurança.

São recursos afectos à área de saúde e segurança que podem facilmente afetar a imagem da organização, da prestação de serviços.

Pode através da sua gestão, ser analisada a importância que dá à área através do tipo de investimento que as organizações fazem neste fator.

2.2.3- Gestão de Recursos Técnicos (ex: práticas e ferramentas SST como: Inspeções, formação, campanhas, investigação de incidentes, conversas de segurança, avaliação de riscos, etc.)

"To look is one thing. To see what you look at is another. To understand what you see is another. To learn from what you understand is something else. But to act on what you learn is all that really matters."

"Olhar é uma coisa. Ver o que olhamos é outra coisa. Entender o que vemos é outra coisa. Para aprendermos com o que entendemos é outra coisa. Mas, agir sobre o que aprendemos é o que realmente importa."

(tradução nossa)

Winston Churchill

- *O que são os Recursos Técnicos da área de SHST/SST?*
- *O que representam os Recursos Técnicos da área de SHST/SST na organização?*

Recursos técnicos pertencentes à área de SHST/SST, no presente estudo representam práticas e ferramentas SST como por exemplo:

-Metodologias adequadas à avaliação dos riscos presentes nas atividades da organização;

-Inspeções de saúde e segurança (gerais, específicas);

-Conversas de Saúde e Segurança;

-Campanhas;

-Formação;

-Relato de incidentes;

-Investigação de incidentes;

-Informação de saúde e segurança;

-Reuniões de saúde e segurança;

-Sistema de autorizações de trabalho;

-etc.

O estudo, a análise, a seleção, a forma de implementação das práticas e ferramentas SST, a sua monitorização e avaliação cabe no âmbito da gestão dos recursos técnicos da área SST.

Com base num estudo qualitativo efetuado com uma amostra de trabalhadores da área da construção civil, no município de Sinop/MT/Brasil, no período de Novembro de 2011 a Janeiro de 2012, constatou-se que os programas de gestão da segurança ainda são falhas no tipo de organizações de construção industrial, não só pelas questões socioculturais dos trabalhadores, mas também pela falta de programas mais ativos, como ações de formação frequentes para a consciencialização dos trabalhadores sobre a importância dos equipamentos de proteção individual exigidos pela legislação (Pelloso, E., Zandonadi, F., 2012).

Dar resposta a questões como:

O que deve ser feito para garantir boas práticas no uso de EPIs?

O que deve ser feito para garantir boas práticas?

Os recursos técnicos, desde os programas de saúde e segurança, metodologias de avaliação de riscos utilizadas, ferramentas de saúde e segurança utilizadas, como campanhas, ações de formação direcionadas, são exemplos. A forma como os mesmos são geridos, serão o garante à obtenção da qualidade das respostas às questões anteriores.

O empregador deve implementar um conjunto de medidas preventivas e boas práticas para prevenir, por exemplo, os efeitos nocivos sobre a segurança e saúde associada à utilização de equipamentos de trabalho (exemplo: escada portátil, empilhador, andaime, computador) (Freitas, L., Cordeiro, T., 2013) necessários à execução das tarefas.

Por exemplo com a implementação da ferramenta SST – Inspeções SST com ou sem sanções.

As inspeções SST visam convencer ou "obrigar" ao cumprimento das regras SST da organização por parte dos seus colaboradores.

Existem duas frentes de literatura sobre o impacte das inspeções nos comportamentos dos trabalhadores e os resultados da segurança.

Resultados de estudos indicam que as inspeções podem melhorar os resultados de saúde e segurança, especialmente para as pequenas empresas, e para as empresas com pouca ou nenhuma experiencia anterior em inspeções. O efeito inicial de uma inspeção pode ser o de chamar a atenção dos gestores para a segurança global. Os resultados de estudos (Ex: Estudo de Gray e Jones, 1991; estudo de Burby and Paterson, 1993; estudo de Nielsen, 2007; estudo de Ko, Mendeloff and Gray, 2010) sugerem que para médias ou grandes empresas, as inspeções que incluem sanções podem ser mais propensas a levar a mudanças no comportamento subsequente.

As inspeções desempenham papéis diferentes para grandes e pequenas empresas.

Para pequenas empresas, onde não existem o conhecimento e os recursos para entender como as regras são aplicadas, estas necessitam de apoio e assistência para que possa entender o que fazer e cumprir o definido.

Por outro lado, as grandes empresas tem normalmente uma maior compreensão das regras da empresa, e como se aplicam (SWA, 2013).

Cabe, no âmbito da gestão dos recursos técnicos, analisar os resultados dos vários estudos que avaliam o impacte das inspeções SST com e sem sanções, e decidir por qual optar na sua organização.

O estudo sobre "Determinantes na adoção de normas e princípios de segurança e higiene no trabalho em microempresas" (Ferreira, 2008) concluiu que a adoção de normas de SST pode ser encarada como uma inovação de processo, sendo entendida a inovação como uma mudança, mais ou menos radical, nos procedimentos, comportamentos e metodologias de trabalho adotadas pelas organizações do estudo (microempresas do distrito de Aveiro) e dependente de determinantes vários, como a formação. Decorrente do pressuposto de que o estudo pretendeu partir, as normas de SST farão parte das preocupações latentes de empregados e empregadores, sem contudo terem ainda emergido como uma preocupação primária fundamental, ou um fator higiénico, para o sucesso das organizações.

É um estudo que, face à constatação de escassez de literatura específica sobre a problemática da adoção de políticas, procedimentos, normas, práticas de SST, pretende contribuir para a análise da problemática associada à adoção de procedimentos e normas SST.

A gestão de recursos técnicos é similar à gestão dos recursos materiais/equipamentos, contribuindo em conjunto para a imagem que a gestão pode representar para a organização e, consequentemente, para os seus clientes.

A seleção criteriosa das práticas e ferramentas SST para a sua organização, representando de forma consistente o seu "sistema de gestão SHST/SST", tendo em conta os condicionalismos da mesma, e o investimento notório que é dado à sua implementação no sentido de dar uma resposta eficaz às matérias SST da organização, é um garante da sua importância na organização.

2.2.4- Liderança (liderança tendo em conta: participação visível, *feedback* quer com os pares na área SHST, quer com toda a comunidades laboral, com os clientes)

"A liderança é uma poderosa combinação de estratégia e carácter. Mas se tiver de passar sem um, que seja a estratégia."

Norman Schwarzkopf[7]

- *O que é a liderança?*
- *Quais as características de existência de liderança?*

A Liderança tem sido descrita como "*um processo de influência social, que maximiza os esforços dos outros para atingir um objetivo*[8]." Ou também *"A liderança é a habilidade de inspirar e motivar os outros a se mover na direção a uma visão desejável*[9]."

Reconhecer a Liderança em termos de Saúde e Segurança é encontrar respostas para as questões seguintes, segundo Flynn e Shaw (2008):

- Comunicam-se as normas de segurança com as equipas?

- As equipas são envolvidas nos perigos dos seus locais de trabalho?

- Previne(em) atos inseguros?

- O *staff* é motivado para ser mais seguro?

- As normas de segurança são monitorizadas?

Segundo Yukl (2010) existem cinco grandes teorias de liderança: traços, comportamento, poder – influência, situacional e integrativa, assentes num único indivíduo a exercer uma posição de liderança.

[7]*Norman Schwarzkopf* – General do exército dos Estados Unidos. Em 1991 comandou as forças de colisão internacional na Operação Tempestade no Deserto, na Guerra do Golfo.

[8] Forbes, Leadership. Ap. 9, 2013.
[9] Josh Kuehler - President of Internal Consistency on Business News dayly. Jan. 23, 2015.

A investigação sobre *O impacto da liderança partilhada no desempenho organizacional percecionado*, estudou uma outra conceção de liderança, a liderança partilhada, e o seu impacto no desempenho organizacional percebido e dos níveis de confiança na gestão.

Verificou-se através da sua amostra de estudo (com algumas limitações referidas como a realização do estudo numa única empresa, terem sido apenas utilizadas técnicas descritivas de análise de dados, a extensão do questionário e ainda um *n* reduzido de respostas relativas às competências dos gestores e à confiança dos mesmos) a importância do desempenho de papéis diferentes e complementares pelos elementos de uma equipa de liderança.

Ainda foi demonstrado através dos seus resultados o impacte da cultura e da confiança na mediação entre a liderança e o desempenho organizacional percebido, com uma diminuição dos hiatos culturais e um aumento da confiança associados a uma maior perceção do desempenho organizacional (Lopes, A., Baioa, P., 2011).

São conceções de liderança que certamente merecem análise e consideração.

O´Toole et al. (2002) defendem igualmente que uma equipa de liderança deve ser composta por elementos que desempenhem papéis distintos e complementares, que sabem trabalhar em conjunto, lidar com a divisão de crédito, comunicar com eficácia, lidar com crises, alocar e voltar a alocar tarefas conjuntas e decisões, bem como desenvolver posições comuns em assuntos chave.

A liderança constitui uma condição para o êxito. Qualquer abordagem preventiva só pode dar frutos se for apoiada pela direção. Esta abordagem preventiva pode recolher orientação e contributos de uma liderança forte e visível e de gestores empenhados a todos os níveis (EU-OSHA, 2012).

Alguns exemplos práticos de liderança em matéria de SST são:

- Visitar os locais de trabalho com uma abordagem de diálogo com os trabalhadores sobre as preocupações dos mesmos relacionadas com a segurança e saúde;
- Assumir responsabilidades pessoais e demonstrar preocupação;
- Dar o exemplo;
- Disponibilizar, tanto quanto possível, tempo e dinheiro.

Uma das maiores frustrações de ser um líder de segurança é a dificuldade em fazer entender as suas mensagens de segurança entendidas, e pô-las em prática corretamente.

Para ser um líder de segurança bem sucedido, é vital ter competências de comunicação de segurança exemplares. Isso significa saber escrever as informações de segurança que chamem a atenção, que as pessoas possam entender, e assim motive a mudança de comportamentos.

A eficácia do líder depende em grande parte das qualidades de comunicação. Os planos podem ser postos em prática, a organização pode ser efetivada, a liderança pode ser exercida, os controles podem ser mantidos, mas só se as pessoas conseguirem transmitir o seu entendimento destas coisas para outras pessoas, e possam entender o que os outros estão a tentar transmitir-lhes é que a eficácia se concretiza (Frank, Germain e Clark, 2003: cap.10).

As competências de liderança fundamentais são (Frank, Germain e Clark, 2003: cap. 11):

1- Escutar ativamente;

2- Dar instruções claras e eficazes;

3- Aceitar a sua parcela de responsabilidade para os problemas;

4- Identificar o real problema;

5- Gerir o tempo, estabelecer prioridades,

6- Dar reconhecimento para um excelente desempenho;

7- Comunicar as decisões aos funcionários;

8- Comunicar de forma eficaz (por via oral);

9- Mudar as prioridades, se necessário;

10- Explicar o trabalho;

11- Obter e fornecer *feedback*;

12- Escrever de forma eficaz;

13- Preparar o plano de ação;

14- Definir a qualificação de emprego;

15- Implementar a mudança organizacional;

16- Explicar e utilizar métodos de redução de custos;

17- Preparar e utilizar métodos de redução de custos;

18- Desenvolver objetivos escritos;

19- Justificar novas pessoas e equipamento.

Características de liderança flexível e adaptável envolvem mudança de comportamento de forma adequada, de acordo com as alterações da situação e são cada vez mais essenciais nas organizações de hoje.

Por exemplo, a flexibilidade é necessária dentro da mesma posição, quando as condições mudam para o líder, ou quando se passa de um tipo de liderança para outro com diferentes responsabilidades e desafios.

Sobre a adaptação de comportamento de liderança é interessante comparar variáveis situacionais como diferentes tipos de organizações, níveis de autoridade, culturas nacionais, diferentes níveis na organização, como os supervisores de primeira linha e os executivos de topo, ou diferentes tipos de posição, como o gerente de área e o gerente geral.

A adaptação bem sucedida é mais provável se um líder entende as exigências e restrições para a posição.

Ser flexível e adaptável, muitas vezes, inclui encontrar formas inovadoras para lidar com novos problemas e oportunidades (Yukl, G., Mahsud, R., 2010).

Nos dias de hoje, as organizações cada vez mais "pedem" flexibilidade e adaptabilidade e a liderança não se exclui desse contexto, bem pelo contrário, sempre é requerido um elevado nível de responsabilidade e compromisso para fazer o que é necessário e ético.

Estabeleceu-se uma estreita correlação entre a eficácia da liderança, e um maior bem-estar dos trabalhadores, no sentido de apresentarem menos ansiedade, menos depressões e menos *stress*, bem como uma redução do absentismo por doença, e do número de pensões por invalidez (EU-OSHA, 2014a).

A liderança assenta em princípios essenciais como (HSE, 2013a):

- A liderança forte e ativa a partir do topo, no sentido da sua visibilidade, compromisso ativo, o estabelecimento de sistemas de comunicação a todos os níveis, integração de boa gestão de saúde e segurança com as decisões de negócio.

- A participação dos trabalhadores, no sentido de envolver a força de trabalho na promoção e realização de condições seguras e saudáveis, a existência de comunicação eficaz para níveis hierárquicos superiores e proporcionar uma formação de alta qualidade.

- Avaliação e revisão, no sentido de identificar e gerir os riscos de saúde e segurança, fazer seguimento e monitorização, relatando e revendo o desempenho.

A satisfação com a segurança é influenciada pela formação em segurança e as práticas ativas e pró-ativas da chefia, e pela perceção de transferência da formação anterior, é uma das conclusões de um estudo de mestrado (Lourenço, 2011). O exemplo da chefia é reconhecido como importante em matéria de "fiabilidade" das matérias SST.

Uma organização nunca será capaz de alcançar os mais altos padrões de gestão de saúde e segurança sem o envolvimento ativo da administração. As partes externas interessadas, ao observarem a organização percebem a sua falta de direção (HSE, 2013).

2.2.5- Comunicação (ex: meios, existência, adequação)

"The ordinary human being would like to receive simple and intelligent instruction in what he is expected to do, how it can be done and what constitutes a job well done."

Para Lawrence Appley, "O ser humano comum gostaria de receber instruções simples e inteligentes no que respeita ao que é esperado ele fazer, como pode ser feito e o que constitui um trabalho bem feito."

(tradução nossa)

Lawrence Appley[10]

- *O que é a comunicação vs. comunicação de segurança?*
- *A comunicação é um fator importante na gestão de SHST? Porquê?*
- *Quais os constrangimentos/barreiras que a comunicação de segurança tem?*

Comunicação[11] é uma palavra derivada do termo latino "***communicare***", que significa "**partilhar, participar algo, tornar comum**". Através da comunicação, os seres humanos e os animais partilham diferentes **informações entre si,** tornando o ato de comunicar uma atividade essencial para a vida em sociedade.

Desde o princípio dos tempos, a comunicação foi de importância vital, sendo uma ferramenta de integração, instrução, de troca mútua e desenvolvimento. O processo de comunicação consiste na transmissão de informação entre um emissor e um receptor que descodifica (interpreta) uma determinada mensagem.

A mensagem é codificada num sistema de sinais definidos, que podem ser gestos, sons, indícios, uma língua natural (português, inglês, espanhol, etc.) ou outros códigos que possuam um significado (por exemplo, as cores do semáforo), e transportada até ao destinatário através de um canal de comunicação (o meio por onde circula a mensagem, seja por carta, telefone, comunicado na televisão, quadros informativos, e-mail, etc.).

[10] *Lawrence Appley* - Former President, American Management Association.
[11] Adaptado de "Significado de Comunicação" (2014).

Nesse processo podem ser identificados os seguintes elementos: emissor, recetor, código (sistema de sinais) e canal de comunicação. Outro elemento presente no processo comunicativo é o ruído, caracterizado por tudo aquilo que afeta o canal, perturbando a perfeita captação da mensagem (por exemplo, falta de rede no telemóvel).

Sentimentos, emoções e atitudes tendem a fazer uma comunicação clara, um desafio considerável. Nós comunicamos com os nossos corações, tanto quanto o que fazemos com as nossas cabeças. A comunicação não é simplesmente lógica, é psicológica (Frank, Germain e Clark, 2003: cap.10).

A comunicação é o que fazemos para dar e receber entendimento.

Como refere Jean Bordenave (2002), a Comunicação não inclui só palavras e gestos mas também os movimentos do corpo, a roupa que se veste, os olhares etc. Isso torna praticamente quase impossível não comunicar. Às vezes até o silêncio comunica, sendo mais eloquente que um conjunto de palavras. **A própria Cultura pode ser considerada como Comunicação**. Cada cultura cria os seus próprios códigos e dá os seus próprios significados. Lidar com várias culturas torna-se um desafio constante.

A comunicação de segurança[12] é essencial para garantir a segurança dos trabalhadores. Traduz-se na forma como os trabalhadores devem estar informados sobre os riscos que enfrentam, sobre as medidas de prevenção adotadas e os planos de emergência eventualmente implementados, a comunicação dos resultados da avaliação dos riscos, o diálogo sistemático com os trabalhadores acerca de potenciais problemas de saúde e segurança, a disponibilização de todas as informações, instruções e formação relevantes para os trabalhadores no que respeita às substâncias perigosas presentes no local de trabalho, bem como as precauções que devem tomar para se protegerem a si próprios e aos outros trabalhadores, a certificação de que todos os trabalhadores sabem aplicar corretamente todas as medidas de controlo implementadas, a quem devem comunicar eventuais problemas e o que devem fazer em caso de um acidente que envolva substâncias perigosas, entre outras informações.

Estas informações devem ser fornecidas numa linguagem clara, não técnica, que seja de fácil compreensão, recorrendo a reuniões (de segurança), a procedimentos escritos, a conversas de segurança, a apresentações com suporte audiovisual, a informações com suportes variados (ex: folhetos, quadros de gestão à vista, vídeos), a comunicação da liderança (EU-OSHA, 2014c).

A comunicação é a forma, a conveniência e a oportunidade de abordar os temas relativos à segurança do trabalho, se há um canal aberto de comunicação entre os empregados e os superiores hierárquicos. Inclui também a verificação da chegada da comunicação aos

[12] Adaptado de "Conselhos aos empregadores: Comunicação" EU-OSHA (2014c).

empregados, da sua compreensão por todos e da monitorização por parte da organização da efetividade da própria comunicação (Cooper, 1998; Glendon, A., Stanton,N., 2000; Flin *et al*, 2000).

Segundo Alexander Cohen[13] (2003) um dos fatores de sucesso dos programas de segurança é a interação estreita entre todos os níveis da organização, permitindo uma comunicação aberta em segurança, bem como, outras questões relacionadas com o trabalho. Uma parte significativa desta comunicação pode ocorrer em reuniões de equipa bem geridas

Uma comunicação eficaz no sentido ascendente é muito importante, no que concerne aos trabalhadores serem ouvidos e as suas opiniões serem tidas em consideração. É também importante o facto de os trabalhadores aceitarem as suas responsabilidades no que respeita ao cumprimento das normas em matéria de segurança e saúde no trabalho e dialogarem com a direção de uma forma construtiva e útil (EU-OSHA, 2012).

Quantos mais níveis passa a comunicação, mais ela se torna distorcida, segundo o princípio da distorção.

Quantas mais pessoas envolvidas na linha de comunicação, maior a probabilidade de distorção, atraso e perda de sentido. Quando uma mensagem é transmitida de uma pessoa para outra, cada cérebro humano que retransmite a mensagem tende a mudá-la. Um significado não intencional pode ser adicionado, ou o sentido original pode ser alterado. Assim como nas comunicações que são transmitidas através de vários níveis de uma organização, cada pessoa tende a proteger-se.

Já dizia o provérbio popular português:

"Quem conta um conto acrescenta sempre um ponto."

Um dos constrangimentos da comunicação de segurança é muitas vezes o facto de ser difícil obter um entendimento das mensagens de segurança, e pô-las em prática corretamente. E pode ser difícil devido a vários fatores, como por exemplo o tipo de linguagem, as barreiras geográficas, diferenças de idade, os meios utilizados, os comunicadores ou, simplesmente, os interlocutores sofrerem de "preconceitos" ou ideias pré concebidas, tais como "não me acontece a mim" ou "já ouvi isto antes".

Depois, há a questão de tentar levar as pessoas a ouvir o que é dito, não o que eles acham que está sendo dito. Esta questão prende-se com a aferição de que a mensagem passada foi bem entendida. Esta aferição para além de ser difícil de se fazer, não é realizada em várias situações.

Desta forma, muitas vezes, os profissionais de segurança sentem-se frustrados porque as suas mensagens de segurança estão a ser mal interpretadas. Ser capaz de criar a mensagem certa de

[13] Adaptado de "Loss Control Management. Pratical Loss Control Leadership". 3rd edition. Chap. 10. DNV: (2003).

segurança que chame a atenção, que as pessoas possam entender, é crucial para uma liderança de segurança bem sucedida (Ross, 2014).

Existem barreiras de comunicação a vários níveis como do emissor e recetor, da mensagem e do próprio processo de comunicação.

Ao nível do emissor e do recetor podemos identificar a dificuldade na formulação da mensagem, a dificuldade na compreensão da mensagem, o código de linguagem, o estado emocional e problemas pessoais, a cultura, as crenças e os valores do grupo e os hábitos.

Ao nível das barreiras da mensagem, as dificuldades prendem-se essencialmente com a linguagem utilizada ser ambígua em vez de ser clara. E ao nível do processo de comunicação podem existir barreiras como a coerência (o que o supervisor diz em palavras deve ser confirmado pelas suas ações e pela hierarquia; as contradições são a forma mais elementar de descrédito), a interferência de ruído e o excesso de informação.

Alguns fatores que influenciam a comunicação nas organizações, segundo Catarina Nobre (2009), são os canais formais de comunicação, que influenciam de duas formas a eficácia da comunicação, as distâncias, que aumentam de acordo com o tamanho (ex. filiais) das organizações e inibem o fluxo livre de informações entre os diversos níveis das organizações, a estrutura de autoridade, no sentido em que a comunicação respeita o nível hierárquico da empresa, isto é, quem se comunicará com quem, e, ainda, a propriedade da informação, que são as informações que os indivíduos de uma organização detêm sobre um determinado assunto (estas informações dificilmente são divididas com os outros membros da organização).

Segundo Marie Claire Ross (2013), alguns sinais de uma comunicação de segurança pobre são os trabalhadores não terem um entendimento claro ou consistente de segurança, a falta de verdade com a gestão, os trabalhadores não olharem para o outro e os incidentes continuarem a aumentar.

Nos termos da lei e normas (art.º 8, Lei nº 102/2009, requisito 4.4.3.1 e 4.4.3.2, NP 4397:2008), os trabalhadores têm de ser informados, instruídos, formados e consultados em matéria de saúde e segurança. Uma **participação plena** implica mais do que a realização de consultas – os trabalhadores e os seus representantes também devem ser envolvidos nos processos decisórios. **A participação dos trabalhadores no domínio da saúde e da segurança** é um simples processo recíproco em que os empregadores e os trabalhadores (ou os seus representantes):

- Falam entre si;

- Ouvem as preocupações dos outros;

- Tem confiança e respeito mútuos;

- Discutem os problemas em tempo útil;

- Respeitam o que todos têm a dizer;

- Tomam decisões em conjunto;

- Procuram e partilham opiniões e informações.

Com a participação dos trabalhadores, a comunicação e motivação tendem a aumentar (EU-OSHA, 2014b).

Existem várias referências literárias que indicam a Comunicação como um fator de causa de falha no desenvolvimento de projetos, tais como no artigo "15 causas de falhas de projetos", de Michelle Symonds, que menciona a "Falta de comunicação efetiva a todos os níveis" como uma das 15 causas de falhas de projetos (Symonds, 2011).

Segundo Joseph Greeny, que em parceria com a The Concours Group (2011/2012), realizou o estudo "Silence Fails" com o objetivo de identificar as principais barreiras que ocasionam falhas na gestão de projeto, a comunicação é uma das principais causas de falha nessa gestão de projetos (Greeny, 2011/12).

A comunicação é um tema vasto e com possibilidades de seleção de várias abordagens e análises.

2.2.6- Planeamento (existência, adequação, seguimento, análise de desvios)

"O planeamento não é uma tentativa de predizer o que vai acontecer. O planeamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessárias hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planeamento não é a informação, é sempre o trabalho."

Peter Drucker[14]

- *O que é o planeamento de Saúde e Segurança?*
- *O que representa o planeamento de Saúde e Segurança? (numa organização, num projeto de prestação de serviços?)*

[14] *Peter Drucker* – escritor, professor e consultor administrativo de origem austríaca, considerado o pai da administração moderna. Reconhecido pensador do fenómeno dos efeitos da globalização na economia em geral, e em particular nas organizações.

Se os trabalhadores participarem numa atividade da fase de planeamento, é mais provável que identifiquem problemas e as respectivas causas, que ajudem a encontrar soluções práticas e que cumpram o objetivo final (EU - OSHA, 2014b).

De acordo com o PDCA, e o item Plan – Planeamento, este deve responder à questão como:

"*Como é demonstrado o compromisso de saúde e segurança?*" (HSE, 2013a).

O planeamento é a chave para assegurar o funcionamento da gestão de saúde e segurança. O planeamento ajuda a pensar através de ações que foram definidas na política, e descobrir como elas vão ser implementadas na prática.

Considerar (HSE, 2014):

- O que se deseja alcançar, por exemplo, como irá ser garantido que os colaboradores da organização e outros são mantidos saudáveis e seguros no local de trabalho?
- Como decidir o que pode causar danos às pessoas, e analisar se se está a fazer o suficiente, ou precisa fazer mais e como, para impedir os danos.
- Como irão ser priorizadas as ações.
- Quem será responsável pelas tarefas de saúde e segurança, o que deve fazer, quando e com que resultados.
- Como irá ser medido e verificado o progresso do planeamento.

Existem vários tipos de Planos de saúde e segurança, mediante o seu propósito:

- Planos de saúde e segurança nacionais,

- Planos de saúde e segurança para a organização como um todo;

- Planos mais específicos, por exemplo ao nível de cada prestação de serviços, de uma atividade específica dentro da organização, a longo prazo, ou a médio e curto prazo;

- Planos mais generalistas;

- Planos com maior detalhe e especificação.

Exemplos de planos gerais (ex.: PNS e HSE) e específicos (PSS, Plano de emergência) de saúde e segurança:

- "Plano Nacional de Saúde – PNS 2012 – 2016 (Portugal) ". Um plano geral nacional a médio, longo prazo de 5 anos, que tem como visão maximizar os ganhos em saúde da população através do alinhamento e integração de esforços sustentados de todos os

sectores da sociedade, com foco no acesso, qualidade, políticas saudáveis e cidadania. (DGS, 2012).

- "HSE Business plan 2012 – 2015" – Um plano geral da organização Health and Safety Executive a médio prazo de 3 anos. Traça linhas gerais do que a organização pretende fazer, implementar ao longo dos 3 anos. Exemplo: "Levar os outros a melhorar a saúde e segurança no trabalho." Como? "Fornecer orientação e suporte para que as decisões de saúde e segurança no local de trabalho sejam informadas." Outro exemplo: Fornecer um quadro regulamentar eficaz." Como? "Simplificar e consolidar as normas de saúde e segurança nacionais para tornar a lei mais fácil de entender." (HSE, 2011a).

- "Plano de segurança e saúde – PSS." Um plano destinado a todos os projetos (mesmo que não exista um coordenador), a menos que o Estado Membro tenha decidido introduzir derrogações permitidas pela diretiva (Diretiva 92/57/CEE - Estaleiros)[15]. No caso das obras pequenas e de baixo risco com uma única empresa, poderá ser suficiente uma avaliação dos riscos efetuada nos termos da Diretiva Quadro no que se refere ao plano de segurança e saúde. É um plano com o objetivo de identificar e adotar medidas para prevenir os riscos de segurança e saúde no trabalho durante a realização da obra (ACT, 2011).

- "Plano de emergência" Um plano especifico para tratar as questões de emergência de uma região (Plano de Emergência Externo – PEE), de uma organização, de um projeto com uma área ou áreas definidas e temporárias (Plano de Emergência Interno – PEI). Identifica as possíveis emergências que possam ocorrer, e objetiva reduzir o seu impacto potencial sobre a segurança e saúde dos habitantes, trabalhadores (CCOHS, 2014).

Uma abordagem planeada de segurança e saúde no trabalho tem benefícios, como por exemplo, uma melhor gestão da organização e do projeto, uma maior qualidade, a redução dos custos e o aumento da eficiência.

O planeamento tende a criar oportunidades para que o que se pretende fazer decorra de forma segura, sem atrasos, com a qualidade devida e sem exceder os custos previstos.

O planeamento define ações de acordo com objetivos a atingir e política. Associa recursos (ex.: humanos, materiais, técnicos, financeiros) às ações definidas, associa responsáveis pelas ações definidas a serem cumpridas e prazos a cumprir de acordo com as prioridades em causa.

O planeamento é importante pela sua existência, pela sua adequação, pela sua exequibilidade (não sendo um mero exercício burocrático), pelo seu conhecimento pelas partes interessadas (e aceitação) e pelo seu seguimento e avaliação.

[15] A Diretiva Estaleiro – 92/57/CEE, de 24 de Junho foi transposta para a legislação portuguesa pela Lei nº 155/95, de 01 de Julho, e revogada pelo Dec. Lei nº 273/2003, de 29 de Outubro.

É uma importante ferramenta de gestão no domínio da segurança e saúde no trabalho.

2.3.7- Objetivos

"Aprendi que o responsável pela concretização de um objetivo é sempre uma pessoa obcecada por uma missão."

Peter Drucker[16]

- *O que podem ser objetivos SHST?*
- *Qual a importância dos objetivos SHST?*

A clareza de comunicação é muito importante em qualquer tipo de organização.

Uma das formas claras de conseguir o anteriormente referido é através do desenvolvimento de uma série de políticas e procedimentos, começando com o estabelecimento de objetivos para o programa de segurança. Estes devem ser claros, concisos, realizáveis, suportáveis e, acima de tudo, inequívocos. Não é razoável para um gestor assumir que todos os colaboradores tenham o mesmo nível de conhecimento, entendimento e perceção sobre o programa de segurança (ILO, 2011).

Existem vários tipos de objetivos que podem ser definidos, e metodologias aplicadas.

Exemplos de objetivos proativos:

- Número de Horas homem de formação;
- Número de Toolbox talk (conversa de saúde e segurança);
- Número de inspeções de saúde e segurança;
- Número de quase acidentes reportados;

Exemplos de objetivos reativos:

- Taxa de incidentes;
- Acidentes fatais;

Outros exemplos de objetivos SHST:

1.Redução dos níveis de risco;

2.Introdução de recursos adicionais para o sistema de gestão SHST;

3.Tomada de medidas para melhorar os recursos existentes, ou a consistência da sua aplicação;

4.A eliminação ou redução da frequência de determinado incidente indesejado;

Este objetivo inclui um compromisso com a prevenção de lesões e de problemas de saúde, com a melhoria contínua na gestão de SHST e com o desempenho da SHST.

5.Melhoria da consciencialização dos colaboradores sobre questões SHST através da realização de cursos mensais de capacitação de consciência, bem como de formação a todos os colaboradores até ao fim do ano de 2014.

6.Melhoria do número de acidentes atribuídos à atividade de movimentação manual de cargas, em 50% no ano de 2014.

Este objetivo pode ser aplicado através de revisão das avaliações de risco relevantes, de estratégia de redução da produção, de aplicação de novos sistemas de segurança de trabalho para reduzir a quantidade de operações de movimentação manual de cargas desnecessárias, e de formação de todos os colaboradores afetos à atividade em boas técnicas de movimentação manual de cargas.

Os objetivos de saúde e segurança podem ser divididos em objetivos distintos, dependendo da dimensão da organização, da complexidade do objetivo e da sua escala de tempo.

Deve existir uma relação entre os vários níveis de metas e objetivos de saúde e segurança.

Um exemplo de metodologia, que pode ser utilizada para a definição de objetivos, é a SMART.

A metodologia **SMART** obedece a critérios (ISPA, 2012).

- **S** – Específicos (*Specific*): os objetivos devem ser formulados de forma específica e precisa, simples, estando claramente alocados a uma pessoa/função.
- **M** – Mensuráveis (*Measurable*): os objetivos devem ser definidos de forma a poderem ser medidos e analisados em termos do seu grau de concretização (valor ou volume).
- **A** - Atingíveis (*Attainable*): a possibilidade de concretização dos objetivos deve estar sempre presente, ou seja, existir realmente a possibilidade de poderem ser alcançados.

[16] *Peter Drucker* – escritor, professor e consultor administrativo de origem austríaca, considerado o pai da administração moderna. Reconhecido pensador do fenómeno dos efeitos da globalização na economia em geral, e em particular nas organizações.

- **R** – Realistas (*Realistic*): os objetivos devem ser definidos de forma ambiciosa e, simultaneamente, realista, pressupondo um nível elevado de alcance com o devido esforço associado.

- **T** – Temporizáveis (*Time bound*): os objetivos devem ser definidos em termos de duração, ou seja, de acordo com uma data estabelecida para atingir os resultados.

Os exemplos acima mencionados são objetivos SMART.

É importante realçar a definição dos objetivos de saúde e segurança, que podem ser gerais, específicos, qualitativos, quantitativos, pró-ativos e reativos.

Tendo em conta os níveis de análise organizacional, há que definir os objetivos individuais, de equipa, de prestação de serviços e de organização.

A definição de objetivos em cascata é uma estratégia que pode ser adotada, permitindo assegurar que cada pessoa na organização saiba qual deverá ser a sua contribuição para os objetivos globais e como deve executar o que lhe compete. No entanto, também deve ser entendido que este processo permite que cada nível organizacional do topo à base tem a oportunidade de dizer como pode contribuir para alcançar os objetivos coletivos (IEFP, 2007).

IMPORTÂNCIA DOS OBJETIVOS SHST

As medidas de desempenho podem ser classificadas como metas de segurança e objetivos de segurança.

As metas são de maior alcance do que os objetivos e podem ou não ser quantitativamente mensuráveis, enquanto que os objetivos abrangem um curto prazo e são mensuráveis (Pierce, 1995).

Na maioria das vezes, os objetivos são metas partidas em pequenos pedaços, progressivos.

Seis diretrizes para o estabelecimento de metas e objetivos são (Pierce, 1995):

1.Definir metas e objetivos como parte integrante do planeamento;

2.Ordenar as metas e objetivos de forma clara;

3.Metas e objetivos devem ser realistas;

4.A realização de metas e objetivos deve estar sob a influência ou controle da pessoa responsável;

5.Os objetivos devem ser atribuídos a alguém;

6.Devem ser estabelecidas datas de conclusão para cada objetivo e meta.

Estabelecer metas e objetivos para o programa de desempenho da saúde e segurança fornece uma base muito importante para implementar e direcionar os recursos da organização, para que se alcancem os resultados desejados (ASSE, 2009).

Ao estabelecer metas e objetivos é importante identificar as medidas que são indicativo de um bom programa. Devem enfatizar as atividades que são necessárias para o seu cumprimento.

O que acontece, por vezes, é desenvolver objetivos sem compreensão clara das atividades que impactam os resultados e que, por sua vez, determinam o seu cumprimento.

Em seguida são apresentados alguns exemplos de metas e objetivos de segurança, "mal" e "bem" definidos (ASSE, 2009):

- "Melhorar o nível de segurança da organização."

Esta é considerada uma meta de segurança mal definida, uma vez que não estabelece um prazo para a conclusão nem um resultado específico que seria indicativo do seu cumprimento.

- "Ao longo dos próximos cinco anos, a organização reduzirá em 10 % a taxa de ferimentos graves."

Esta é considerada uma meta de segurança bem definida, uma vez que estabelece um foco de longo prazo para o programa de segurança e o resultado pretendido é mensurável.

- "A organização vai aumentar a oferta de formação de segurança para os colaboradores."

Este é um exemplo de um objetivo de segurança mal definido, uma vez que não estabelece um prazo para a sua conclusão e também não oferece uma medida pela qual o sucesso ou a impossibilidade de atingir o mesmo possam ser verificados.

- "Durante o presente ano fiscal, a organização proporcionará doze programas de formação de segurança mensais, em que 90% dos colaboradores deverá comparecer."

Este é considerado um objetivo de segurança bem definido, porque estabelece um foco de curto prazo para o programa de segurança e o resultado pretendido para o objetivo é mensurável.

Para que seja desenvolvido um programa de segurança eficazmente mensurável, é importante que os objetivos da organização sejam claramente estabelecidos.

Os objetivos de negócio tipicamente afirmam e definem valores organizacionais subjacentes e fatores de qualidade como a segurança, a qualidade ambiental e a satisfação dos clientes.

O desenvolvimento desses objetivos de negócio geralmente assenta na missão da organização.

A missão da organização fornecerá a orientação geral, não só para o programa de segurança mas também para qualquer outro programa desenvolvido, a fim de alcançar as metas e objetivos gerais da organização.

Enquanto os objetivos de negócio podem ser expressos em termos de produtividade, custos ou lucros, os objetivos de segurança podem-se afirmar em termos de perdas, acidentes, comportamentos seguros ou aumento de custos.

Objetivos de saúde e segurança são definidos por forma a serem consistentes com a política de saúde e segurança da organização, com a sua missão e valores e com o seu sistema de gestão de saúde e segurança e consequente programa.

Qualquer organização atinge os seus objetivos através das pessoas que emprega. Contudo é importante referir que os resultados organizacionais são também influenciados por outros macro fatores como o comportamento dos grupos, as ações da concorrência ou até mesmo o panorama económico e social (IEFP, 2007).

É importante ponderar sobre quais são as preocupações da organização. E ponderar relativamente à análise da área da saúde e segurança, para que sejam direcionados objetivos individuais, de área, e de prestação de serviços.

Todas estas análises, que se podem fazer, terão reflexo nos resultados a representar igualmente para os colaboradores *per si*, para a área, para a prestação de serviços específica, para a organização *per si* e para os seus clientes.

A discussão sobre a definição de objetivos pretende determinar um compromisso no alcance dos mesmos.

A análise sistemática sobre os seus resultados pretende tornar o processo claro, verdadeiro e importante para todas as partes interessadas.

2.3.8- Estratégia (tendo em conta, por exemplo: que u,a estratégia SHST pode conter itens de seleção da equipa SHST, que práticas e ferramentas deve ser dado enfoque no prejeto, etc.)

"Em Estratégia, é indispensável ter a sensibilidade da oportunidade."

Jorge González Moore[17]

- *O que é a Estratégia SHST de uma organização, prestação de serviços?*

[17] *Jorge González Moore* – Escritor, poeta e engenheiro Colombiano de grande versatilidade, cuja obra reflecte uma visão sobre a vida e as relações humanas.

- *Como pode ser definida uma estratégia SHST?*

- *Qual a sua importância?*

A administração e os quadros dirigentes devem definir o rumo e a estratégia da gestão da segurança e saúde nas suas organizações (EU-OSHA, 2014a).

As questões estratégicas dentro da empresa, na prática significam (EU-OSHA, 2012) que:

- A direção assume a segurança e saúde no trabalho como um valor central da organização, comunicando-o aos trabalhadores;

- Os diretores têm uma visão muito precisa do perfil de risco da organização;

- A direção lidera através do exemplo e demonstra integridade nessa liderança, nomeadamente, cumprindo sempre todas as normas em matéria de segurança e saúde no trabalho;

- Os papéis e as responsabilidades dos diferentes atores na prevenção e na gestão dos riscos para a segurança e saúde no trabalho encontram-se claramente definidos e são planeados e monitorizados proactivamente;

- A SST pode figurar na estratégia de sustentabilidade e/ou de responsabilidade social da empresa e pode ser incentivada ao longo de toda a cadeia de abastecimento.

A finalidade de uma melhoria contínua, no sentido de atingir e de sustentar condições e um ambiente de trabalho dignos, seguros e saudáveis, está prevista na Estratégia Global de SST da OIT de 2003 (OIT, 2011).

A definição de Estratégia SST é assim assumida ao nível da Organização Internacional do Trabalho.

As definições de outras Estratégias seguem-se ao nível, por exemplo, da Comunidade Europeia, Nacional, organizacional, de um projeto e de uma prestação de serviços.

A abordagem em cada uma delas pode ter um sentido mais geral ou específico.

Em seguida serão apontadas algumas referências exemplificativas de Estratégias no âmbito da Saúde e Segurança no Trabalho.

- "Quadro Estratégico da UE para a Saúde e Segurança no Trabalho 2014 – 2020." (Eubusiness, 2014).

Em 6 de Junho de 2014, a Comissão Europeia apresentou o novo Quadro Estratégico de Saúde e Segurança no Trabalho 2014 – 2020, com o objetivo de proteger melhor os mais de 217 milhões de trabalhadores na EU, tendo em conta os acidentes de trabalho e doenças profissionais.

O Quadro Estratégico identifica três grandes desafios na área da saúde e segurança no trabalho:

1- Melhorar o nível de implementação dos Estados Membros, em especial através do reforço da capacidade das micro e pequenas empresas, para implementarem medidas eficazes e eficientes de prevenção de riscos.

2- Melhorar a prevenção de doenças relacionadas com o trabalho, eliminando os riscos atuais, os novos e os emergentes.

3- Dar respostas às mudanças demográficas.

- "Estratégia Nacional para a Saúde e Segurança do Trabalho – 2008 – 2012." (ACT, 2008).

É uma Estratégia Nacional SST que segue as diretrizes da Estratégia Comunitária 2007 – 2012, representando um importante passo na promoção da qualidade e das condições de trabalho no espaço europeu, prevendo o objetivo da redução em 25% da taxa total de incidência de acidentes no trabalho na União Europeia (UE) 27 até 2012, através do reforço da proteção da saúde e segurança dos trabalhadores enquanto fator determinante para o êxito da Estratégia de Crescimento e Emprego. Este ambicioso objetivo de diminuição de acidentes de trabalho apoia-se num conjunto de definições estratégicas que visam:

-Estabelecer um quadro normativo moderno eficaz;
-Favorecer o desenvolvimento e a execução de estratégias nacionais;
-Promover mudanças de comportamento;
-Combater com eficácia os novos riscos;
-Promover globalmente a segurança e saúde, a nível internacional.

A Estratégia nacional do próximo período, encontra-se em revisão.

- "Estratégia 2013/2015 – Autoridade para as Condições de Trabalho" (ACT, 2013)

A organização ACT é uma organização nacional tutelada pelo ministério da Solidariedade e da Segurança Social e que tem funções no âmbito das matérias da Segurança e Saúde do Trabalho

Tendo em conta o quadro de crise de Portugal, com excesso de procura de emprego, agudiza-se o trabalho precário. Agudiza-se também a exposição dos trabalhadores a riscos profissionais, dado o controlo de custos nas empresas com impacto neste domínio.

Desta forma, a organização identificou, no âmbito da Estratégia para 2013 – 2015, dois grandes objetivos estratégicos, a redução dos acidentes de trabalho e a intensificação do acompanhamento das situações de crise empresarial, através de 6 programas.

- "Nova estratégia da organização Health and Safety Executive – HSE[18]", assumida por um novo conselho de administração da organização, assente no reforço dos muitos pontos fortes que a organização já tinha, mas que também reconhece as muitas mudanças que continuam a ter lugar e que apresentam novos desafios para o sistema de saúde e segurança como um todo.

A estratégia tem a seguinte abordagem:

- Precisamos de um novo impulso para melhorar a saúde e o desempenho de segurança.
- Precisamos responder a uma ampla gama de riscos associados a mais empresas de pequeno porte, a novos sectores e novas tecnologias, assim como às indústrias tradicionais e a perigos de longa data.
- Precisamos de encontrar novas formas de forças de trabalho, usando o conhecimento adquirido do passado, para conseguir um melhor desempenho de saúde e segurança.
- Precisamos de líderes que estejam comprometidos com a abordagem para a saúde e segurança nas suas próprias organizações em toda a sua cadeia, motivados pelos benefícios reais do negócio e não isentos de escrutínio regulatório.
- Precisamos recuperar o valor da marca real para a saúde e segurança e desafiar a sua desvalorização como sinónimo de burocracia desnecessária, para que não seja uma desculpa para não fazer as coisas.

A parceria entre a organização HSE e as autoridades locais é parte integrante desta estratégia de saúde e segurança (HSE, 2009).

Elementos estratégicos que podem ser definidos, dependendo do seu âmbito, podem ir por exemplo ao nível de um projeto de prestação de serviços, a da seleção dos profissionais de saúde e segurança a contratar, tendo em conta a sua qualificação, experiência, definição das ferramentas SST a usar e a formação a ser ministrada.

A estratégia pode ser um fator importante de gestão SST, desde que bem definida, de acordo com os objetivos a alcançar, o cumprimento de política, a missão, os valores da organização e do país e, num sentido mais lato e abrangente, de estados membros de um continente, pois podem ser designadas pelas linhas norteadoras do propósito que se quer atingir.

[18] HSE é uma organização Britânica independente que trabalha com interesse público na área da saúde, segurança no trabalho, desde 1974. HSE (2014).

2.2.9- Gestão de Recursos Financeiros

"Decisões empresariais comprometem sempre os recursos do presente com as incertezas do futuro."

Peter Drucker

- *O que representam os recursos financeiros na área SHST? De que forma são calculados e geridos?*
- *Qual o grau de afetação que uma crise económico financeira traz para a área SHST?*

Segundo estatísticas britânicas revelam que o custo humano e financeiro de deixar de abordar a saúde e a segurança passam por (HSE, 2013a):

- milhões de dias de trabalho perdidos devido a doenças profissionais e lesões relacionadas.

- milhares de pessoas morrem de doenças profissionais.

- cerca de um milhão de trabalhadores sofrem de uma doença relacionada com o trabalho.

- centenas de milhares de trabalhadores são feridos no trabalho.

- um trabalhador é fatalmente ferido quase todos os dias.

As organizações podem incorrer em custos adicionais, tais como perdas não seguradas e perda de reputação.

Como requisito normativo através da NP 4397:2008 pode referir-se em matéria de Recursos[19],

*"A gestão de topo deve demonstrar o respectivo compromisso: a) assegurando a disponibilidade dos recursos essenciais para estabelecer, implementar, manter e melhorar o sistema de gestão SST (*requisito 4.4.1 - NP 4397:2008).

Os incentivos económicos para a segurança e saúde no trabalho referem-se a formas de premiar as organizações por disporem de locais de trabalho seguros e sãos. Um exemplo é proporcionar às

empresas prémios de seguro ou taxas de impostos mais reduzidos para a melhoria do desempenho em matéria de SHST/SST. A utilização de incentivos económicos constitui uma forma útil de induzir as organizações a investir em SHST/SST, uma vez que as normas e os regulamentos nem sempre são suficientes para as persuadir a fazê-lo (EU-OSHA, 2014d).

A estratégia comunitária para a saúde e a segurança no trabalho para o período de 2007-2012, refere:

"É possível reforçar as ações de sensibilização, em especial nas PME, através de incentivos económicos diretos ou indiretos, à adoção de medidas preventivas. Estes incentivos podem incluir uma eventual redução das contribuições sociais ou dos prémios de seguro, em função do investimento realizado na melhoria do local de trabalho e/ou da redução de acidentes; assistência financeira à introdução de sistemas de gestão da saúde e segurança; introdução de requisitos em matéria de saúde e segurança nos procedimentos de adjudicação de contractos públicos."

Funções SHST como um custo de negócio (BLR, 2006)

As funções SHST cobrem uma larga escala de tarefas dentro de uma organização. Todas são às vezes vistas como um custo (em oposição a um investimento ou benefício) da perspetival da gestão do negócio.

Em seguida são apresentadas várias funções SHST associadas aos seus custos:

- Cumprimento da conformidade em segurança

Custo: hora *staff*, atrasos de produção.

- Estudos, auditorias e relatórios – estudos de saúde e segurança, auditorias de saúde e segurança, e trabalho de análise de riscos.

Custo: hora *staff*.

- Formação

Custo: hora homem de *staff*, atrasos de produção (empregados em hora de formação), compra de equipamento, custos de consultoria.

Todos são recursos que têm que ser calculados e geridos financeiramente.

A visão alargada de que as questões de saúde e segurança da empresa não se deveriam cingir somente aos danos aos trabalhadores mas também aos danos com as instalações, aos

[19] "Os recursos incluem recursos humanos e competências especializadas, infraestrutura organizacional, tecnologia e **recursos financeiros**" NP 4397:2008, requisito 4.4.1, Nota 1.

equipamentos e aos seus bens em geral resultou numa ampliação de abrangência de custos dos acidentes e na necessidade de uma visão de prevenção nas organizações (Brauer, 1994).

A gestão de recursos financeiros cabe no âmbito desta visão prevencionista das organizações, conseguindo colher os seus frutos. É necessário que as organizações percebam o que está em causa, e qual a envolvência que este tipo de recursos ditos "SHST" tem no campo financeiro.

A mudança estrutural na economia mundial passou por no século XX ter trazido uma verdadeira transformação económica, social e institucional, e, no primeiro decénio, do século XXI trazer o fim dos "anos gloriosos" de crescimento económico, dando lugar a cada vez mais extensos períodos de dificuldades crescentes.

Estes períodos, parecendo inicialmente meramente temporários, verificam-se como progressivamente estruturais, ameaçando os níveis de bem estar e de coesão alcançados em várias regiões do globo.

O ciclo de profundas transformações das economias à escala mundial irá certamente conduzir a complexas reestruturações dos modelos de organização das empresas, das fontes de criação de riqueza, das formas de regulação dos mercados, dos critérios de condução das políticas económicas e dos níveis e áreas de proteção social (Vasconcelos, 2012).

Na Inglaterra, tendo em conta análises estatísticas efetuadas, após 2008, a deterioração das condições económicas que se seguiram tiveram um efeito significativo sobre os três principais sectores da economia e, em particular, a construção. Estimativas trimestrais para Q2 2013 mostram que a produção na indústria da construção continua a estar 14,7% abaixo do pico pré-recessão no primeiro trimestre de 2008. A proporção de trabalhadores por conta própria na força trabalho na área da construção aumentou de 35% para 40% nos últimos cinco anos, apesar da força de trabalho total ter diminuído em cerca de um quinto (HSE, 2013b).

Em Portugal, o aumento da taxa de desemprego (inferior a 4% em 2000, superior a 11% em 2010, atingindo o seu pico em fevereiro de 2013, com 17,6%, e que no terceiro trimestre de 2014 apresentou uma média de 13,6%[20]) constitui o elemento central da degradação qualitativa das dificuldades conjunturais da economia portuguesa, existindo assim uma forte relação entre o emprego e a produtividade.

O grande desafio da economia portuguesa e, também, o grande fator de superação da crise atual é o da melhoria drástica e sustentada da sua competitividade, da sua capacidade de gerar muito mais riqueza e de a distribuir com maior justiça, no quadro da economia mundial globalizada (AM&A, 2012).

[20] Eurostat em: https://ycharts.com/indicators/sources/eurostat. Última revisão em 31.10.2014

Todas estas questões económico sociais e demográficas (envelhecimento da população) afetam inevitavelmente a área SHST, onde não se quer perder de vista, no exercício das atividades laborais, boas e atrativas condições de trabalho. E a área SHST sem investimento (quer em recursos humanos, tecnológicos, materiais) adequado na prevenção não evolui positivamente.

Deficientes recursos financeiros e inadequada gestão dos mesmos na área da SHST traz desvantagens ao nível da competitividade e produtividade das organizações.

2.2.10- Sistemas de Gestão SHST

"Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho: Um instrumento para a melhoria contínua."

OIT, 2011

- *O que são Sistemas de Gestão SHST/SST?*
- *O que preconizam as certificações de sistemas de Gestão SHST/SST?*

Os sistemas de segurança e saúde no trabalho (SST) destinam-se a identificar e minimizar os riscos do local de trabalho (EU-OSHA, 2012).

A eficácia de tais sistemas também afeta o desempenho das empresas, quer negativamente, se forem pesados e burocráticos, quer positivamente, se forem bem concebidos e funcionarem de maneira eficaz. Para que o seu impacto seja positivo, é necessário que os sistemas de SHST/SST funcionem de forma harmoniosa, em consonância (e não em conflito) com a gestão global da empresa e com o cumprimento dos objetivos de produção e dos respectivos prazos.

A aplicação de Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST) baseia-se em critérios relevantes de SST, em normas e em comportamentos (OIT, 2011).

> "Sistema é qualquer processo que converte entradas em saídas." (Eisner, 2002)

Após a definição de Sistema, vamos agora encontrar a definição de "gestão", que pode ser definida com base na ISO 9000[21] como "Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma

[21] ISO 9000 é uma série de normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade desenvolvida e publicada pela Organização Internacional de Normalização (ISO) para as organizações. ISO (2014).

organização". O termo gestão abrange não só a atuação sobre as pessoas mas também sobre as máquinas e sobre o ambiente.

Os Sistemas de Gestão podem ser entendidos como um conjunto de elementos dinamicamente relacionados que interagem entre si para funcionar como um todo, tendo como função dirigir e controlar uma organização com um propósito determinado.

Pela norma BS 8800[22], a definição de sistema de gestão é "um conjunto, em qualquer nível de complexidade, de pessoas, recursos, políticas e procedimentos, componentes esses que interagem de um modo organizado para assegurar que uma tarefa é realizada, ou para alcançar ou manter um resultado específico."

Um sistema de Gestão SHST/SST é um sistema específico e focado.

"SGSHST/SST é um conjunto de elementos inter relacionados que criam ou apoiam a política de saúde e segurança, os objetivos e mecanismos para alcançar esses objetivos, para melhorar a saúde e segurança no trabalho." (ASSE, 2014b)[23].

"SGSHST é uma parte integrante do sistema de gestão da organização para desenvolver e implementar a política SST e gerenciar os riscos de SST." (BSI, 2007, BSI, 2008).

Várias definições existem acerca do que é um Sistema de Gestão SHST/SST. Anteriormente foram mencionadas algumas.

A abordagem do Sistema de Gestão SST assegura que:

- A implementação de medidas de prevenção e de proteção seja levada a efeito de um modo eficaz e coerente;
- Se estabeleçam políticas pertinentes;
- Se assumam compromissos;
- Se tenham em atenção todos os elementos do local de trabalho para avaliar riscos profissionais;
- A direção e os trabalhadores sejam envolvidos no processo ao seu nível de responsabilidade.

[22] BS 8800 – Norma sobre Sistema de Gestão de Saúde Ocupacional e Segurança. BSI (2004).
[23] "ANSI/AIHA/ASSE Z10-2012 – Standard for Occupational Health &Safety Management Systems." ASSE (2014).

Existem vários Sistemas de gestão baseados em várias normas, como ANSI, OSHA, AIHA, OHSAS 18001, mas em todos eles o propósito é semelhante; alcançar os objetivos de segurança (ASSE, 2014b).

Algumas pequenas e médias empresas podem não ter um Sistema de Gestão SHST/SST totalmente documentado mas são capazes de demonstrar um claro entendimento sobre os perigos, os riscos e as medidas de controlo eficazes.

A aplicação de um Sistema de Gestão SHST/SST em pequenas empresas continua a ser um desafio que provoca algum receio, tendo em conta que requer um nível médio de competências, de conhecimento técnico e de recursos (OIT, 2011).

A decisão de optar por um Sistema de Gestão SHST/SST pode ser, por vezes, difícil de tomar, uma vez que a diferença entre um programa e um sistema é potencialmente frágil.

O Sistema de Gestão SHST/SST é um método de gestão e não um programa de SST em si próprio.

Uma abordagem sistémica de gestão funcionará em função do que o suporte ou o programa SST em vigor na organização permitam.

Os programas do SGSHST/SST devem funcionar no âmbito do suporte legislativo nacional de SST e a organização deve assegurar que o sistema preveja uma verificação das exigências da regulamentação e seja, consequentemente, atualizado.

Os Sistemas de Gestão SHST/SST estão cada vez mais a ganhar "popularidade" com significativa regulamentação.

Um Sistema de Gestão SHST/SST fornece estrutura, integração e unidade de propósitos, que não são fornecidos pela abordagem tradicional. No entanto, o sucesso de um Sistema de Gestão SHST/SST depende de uma forte liderança/gestão de suporte, da participação ativa dos colaboradores e de uma cultura organizacional favorável. Nenhum dos itens mencionados anteriormente é fácil de criar e todos são difíceis de medir e manter (ASSE, 2014).

Evolução dos SGSST/SST (OIT, 2011)

Algumas referências serão apresentadas em seguida, no sentido de evidenciar a evolução dos SGSST/SST.

1.O relatório do Comité Britânico de Segurança e Saúde no Trabalho sobre o ponto de situação de segurança e saúde no trabalho (Relatório Robens, RU: 1972) anunciou a alteração dos regulamentos específicos da indústria para um quadro legislativo cobrindo todas as indústrias e todos os trabalhadores. Foi o início de uma tendência no sentido de uma abordagem sistémica de SST.

2.A Convenção da OIT sobre Segurança e Saúde no Trabalho em 1981, (N.º 155) e a correspondente Recomendação (N.º 164) dão ênfase à importância fundamental de uma participação tripartida na implementação de SST, tanto a nível nacional como empresarial.

3.No primeiro decénio, o conceito de SGSST tem vindo a ser apresentado como um modo efetivo de melhorar a implementação de SST no local de trabalho. Várias normas e linhas orientadoras de SST têm vindo a ser desenvolvidas. A OIT publicou em 2001 "Sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho: Diretrizes práticas da OIT" (OIT – SST, 2001), que impulsionou um modelo largamente utilizado para o desenvolvimento de normas nacionais nessa área.

Processo Normativo (OIT, 2011)

Através da adesão no início dos anos 90, às normas ISO da Organização Internacional para a Normalização (ISO) e do seu sucesso, nomeadamente, as normas para a Qualidade (série ISO 9000) e mais tarde, para o Ambiente (série ISO 14000), a abordagem de SGSST tornou-se premente.

Em 1996 foi discutido, num colóquio internacional organizado pela ISO, a possibilidade de desenvolver uma norma ISO nos sistemas de gestão de SST. Tratando-se da proteção da saúde e da segurança de seres humanos, o objetivo da segurança e saúde deveria estar consagrado nas legislações nacionais.

A obrigatoriedade de uma norma de gestão nesta área integrar os princípios das normas de SST da OIT, nomeadamente na Convenção sobre SST, de 1981 (N.º 155), tornou-se evidente, não podendo ser tratada da mesma forma que outras matérias ambientais e de qualidade. Assim, a OIT era a entidade reconhecida como a mais adequada para desenvolver normas orientadoras de SST a nível internacional.

Em 1999, o Instituto de Normalização Britânico (BSI) tentou desenvolver uma norma de gestão SST sob influência da ISO, tendo originado uma forte oposição internacional, e adiamento da proposta.

O BSI desenvolveu as linhas orientadoras de SGSST na forma de normas técnicas de carácter privado (OHSAS 18001:1999) mas a ISO não o fez.

Em Dezembro de 2001, a OIT publica as "Diretrizes práticas da OIT de SST, na sequência da aprovação do Conselho de Administração do Bureau Internacional do Trabalho (BIT).

As linhas orientadoras OIT-SST de 2001 estabelecem um modelo único a nível internacional, compatível com outras orientações e normas sistémicas de gestão.

São os instrumentos da OIT, designadamente a Convenção OIT SST, 1981 (N.º 155), o Enquadramento Promocional para a Convenção SST, 2006 (N.º 187) e as "Diretrizes práticas"

OIT-SST - 2001, que definem os elementos e as funções essenciais de uma estrutura de gestão de SST, tanto para sistemas nacionais como para organizações (empresas) (OIT, 2011).

As linhas orientadoras da OIT sobre o Sistema de Gestão SHST/SST: um ciclo de melhoria contínua passam por:

- Política
    - Política de SHST/SST
    - Participação dos trabalhadores
- Organização
    - Responsabilidades e obrigações
    - Competências e formação profissional
    - Documentação de SGSHST/SST
    - Comunicação
- Planeamento e implementação
    - Análise inicial
    - Planeamento, desenvolvimento e implementação do sistema
    - Objetivos de SHST/SST
    - Prevenção de riscos
- Avaliação
    - Monitorização e medição do desempenho
    - Investigação
    - Auditoria e revisão pela direção
- Ação para a melhoria
    - Ação preventiva e correctiva
    - Melhoria contínua

Num ciclo de melhoria contínua.

Certificações (OIT, 2011)

Um sistema de Gestão SHST/SST tem interesse em ser medido, no sentido de perceber a sua eficácia de melhoria ao longo do tempo. Este processo de medição é denominado de auditoria.

A auditoria é a monitorização de um processo por uma pessoa ou equipa competentes, que não estejam ligadas ao processo em questão, por forma a efetuarem uma avaliação independente do seu desempenho.

As organizações dependem de entidades de auditoria e de certificação acreditadas a nível nacional ou profissional para avaliar o seu nível de cumprimento relativamente às exigências do Sistema de Gestão SHST/SST, e eficácia das medidas implementadas.

São essas entidades de certificação acreditadas que certificam as organizações de acordo com um normativo.

Tendo essas organizações um resultado de saúde e segurança "pobre", isso pode fazer com que a reputação da organização fique danificada perante os seus clientes e investidores.

Um dos benefícios da certificação é a melhoria da reputação e a satisfação das partes interessadas, sendo uma vantagem competitiva para o crescimento do negócio (BSI, 2014).

Pontos fortes e menos fortes de um SGSHST/SST (OIT, 2011)

Os Sistemas de Gestão SHST/SST não deviam ser considerados como a única via que permite melhorar a eficácia da organização relativamente a assegurar e a sustentar um ambiente de trabalho seguro e saudável.

Pontos Fortes:

-Apoio na implementação das matérias SST;

- Possibilidade de integração das exigências em matéria de SST em sistemas empresariais e de alinhar os objetivos SST com os objetivos da empresa;

- Harmonização das necessidades SST com outras necessidades associadas (ambiente e qualidade);

- Estabelecimento de um enquadramento conducente à construção de uma cultura preventiva de segurança e saúde;

- Fortalecimento do diálogo social;

- Distribuição de responsabilidades de SST por todos os níveis da hierarquia;

- Estabelecimento de um suporte para melhoria contínua;

- Disponibilização de base de dados para auditoria, para fins de avaliação de resultados;

- Demonstração da conformidade com clientes e fornecedores (BSI, 2014).

Pontos menos Fortes

- A produção de documentos e de registos necessita de ser cuidadosamente controlada para evitar a inibição do objetivo do sistema, atolando-o com informação excessiva.

- Um sistema de gestão SHST/SST dá geralmente maior ênfase à segurança do que à saúde, como risco de não detectar o surgimento de doenças profissionais.

- Dependendo da dimensão da organização, os recursos necessários à implementação de um Sistema de gestão SHST/SST podem ser significativos, devendo ser objeto de uma estimativa realista de custos globais.

Os resultados do estudo "Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho para Empresas Construtoras" demonstram que a implementação do SGSHST traz melhorias significativas nas condições do ambiente de trabalho, principalmente quando acompanhada da instituição de uma nova cultura, de um querer passar para outro nível de cultura de segurança, considerando a SST um dos fatores essenciais na avaliação global do desempenho da empresa.

É um estudo que vem um pouco a jusante do nosso, e com especificidade para um dos nossos fatores de gestão SHST identificados (Benite, 2004).

Para que o SGSST funcione mediante o seu propósito, é importante assegurar a existência de compromissos da parte da direção e a participação ativa dos trabalhadores na implementação conjunta, quer siga um normativo ou não.

2.2.11- Avaliação de Desempenho SHST (da área/da gestão …)

"Quando se julga uma coisa falsa, a avaliação provavelmente é verdadeira."

Barry Levinson[24]

- *O que são Sistemas de Avaliação de Desempenho SHST?*
- *O que representam os sistemas de avaliação de desempenho SHST? (para a área SHST, colaboradores, clientes)*

[24] *Barry Levinson* - Guionista Americano.

Os sistemas de gestão que conseguem proporcionar, designadamente aos membros do conselho de administração, relatórios específicos (por exemplo, no caso de um incidente) e de rotina sobre o desempenho das políticas de segurança e saúde podem ser úteis para levantar questões, realçar problemas e, assim, melhorar a segurança e saúde no trabalho.

Segundo a EU-OSHA (2012) um bom sistema de avaliação inclui os seguintes elementos:

- Procedimentos destinados a transmitirem falhas importantes em matéria de segurança e saúde aos membros do conselho de administração e aos empregadores logo que seja viável;
- Sistemas de recolha e comunicação de dados exatos e atempados relativos a incidentes, tais como, por exemplo, as taxas de acidentes e de doenças profissionais;
- Mecanismos destinados a suscitar e incorporar os pontos de vista e as experiências dos trabalhadores;
- Relatórios periódicos sobre o impacte dos sistemas de prevenção, nomeadamente dos programas de formação e manutenção, na SST;
- Auditorias regulares para avaliar a eficácia dos controlos e da gestão dos riscos;
- Avaliações do impacto que mudanças como, por exemplo, novos processos de trabalho, procedimentos ou produtos têm na segurança e saúde no trabalho;
- Procedimentos eficazes para dar cumprimento a requisitos legais, e novos ou alterados.

A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho editou um processo de autoavaliação da liderança em matéria de segurança e saúde no trabalho (EU-OSHA, 2012) onde são abordados alguns aspetos da empresa como a política de prevenção, a liderança, as ferramentas de prevenção, a informação, formação e consulta. É recomendado que esta avaliação seja efetuada pelo(a) próprio(a) presidente do Conselho de Administração. Acredita que as empresas bem sucedidas de amanhã são as que, hoje, conseguem combinar a visão e a previsão necessárias para investir na inovação e na segurança e saúde dos seus trabalhadores.

Os líderes devem incluir uma referência ao desempenho da organização em matéria de segurança e saúde nos relatórios anuais apresentados aos acionistas e aos investidores (EU-OSHA, 2014a).

A liderança e gestão é considerado um indicador seguro de previsão de resultados das organizações no domínio da segurança. Uma liderança forte e eficaz será valorizada na procura de resultados positivos na saúde e bem estar dos trabalhadores.

Segundo dados do relatório BLR (2006), os benefícios de uma organização possuir definição de funções SHST e avaliar o seu desempenho são desvalorizados por causa das barreiras na

comunicação entre os profissionais da área SHST e a gerência executiva e de uma ausência de medidor padrão para avaliar todos os aspetos do desempenho SHST.

Os profissionais SHST devem medir o desempenho dos seus programas usando as ferramentas dos diretores empresariais, e o formato e linguagem dos analistas financeiros das organizações.

Os resultados podem ser integrados e indicados dentro de uma total estratégia empresarial de SHST.

Diversas estratégias cada vez mais populares emergiram para ajudar profissionais de SHST a reforçar as ligações entre o desempenho de SHST e o valor do negócio, incluindo a *ISO 14000*[25], o *seis sigma*[26].

Estes medidores são tanto mais eficazes quanto maior uso lhes for dado, e aprendizagem efetuada com eles.

Barreiras entre o Desempenho de SHST e o valor do negócio

Um estudo efetuado em 2000[27] pela Environmental Protection Agency (EPA), intitulado "Green dividends? The relationship between firms Environmental Performance and Financial Performance", identificou 5 barreiras primárias para compreender a relação entre o desempenho ambiental das empresas e o desempenho financeiro. Estas barreiras explicam também a sua aplicação na área da saúde e segurança na época atual.

1- *Ausência de terminologia padrão para descrever o desempenho SHST e ambiente*.

Se o desempenho SHST e ambiente não for bem definido, não pode ser rigorosamente medido. Se o desempenho não for bem definido com referência a objetivos operacionais para organizações individuais e indústrias específicas, não será relevante para os gestores e investidores. Por exemplo no relatório anual de 2003 de sustentabilidade da "Interface Inc." apresenta o desempenho de segurança do local de trabalho pelo número de incidentes com lesão por 200 000 horas trabalhadas, e a "Johnson and Johnson" apresenta para o mesmo indicador o critério de número de incidentes com lesão por 100 trabalhadores.

Para se comparar os indicadores destas duas organizações é necessário que sejam usados os mesmos critérios.

2- *Ausência de linguagem comum entre profissionais da área financeira e da área de SHST e ambiente para descrever valores de SHST*.

[25] ISO 14000 é uma série de normas de gestão ambiental desenvolvida e publicada pela Organização Internacional de Normalização (ISO) para as organizações. ISO (2013).
[26] Seis Sigma ou *Six Sigma* (em inglês) é definido como uma estratégia de gestão para promover mudanças nas organizações, fazendo com que se chegue a melhorias nos processos, produtos e serviços para a satisfação dos clientes. Ssigma X (2015).
[27] "Making the Business Case for HSE Programms." BLR (2005).

Os gestores de organizações financeiras não têm evidência de que valha a pena o tempo e esforço para compreender o valor do negócio das estratégias das organizações ambientais e SHST.

Analistas financeiros, gestores de organizações ambientais, reguladores e advogados de ambiente e SHST têm diferentes vocabulários profissionais e perspetivas para avaliar e descrever as mesmas condições.

3- *Inadequadas competências técnicas para compreender como as estratégias ambientais vs. SHST afetam os resultados financeiros.*

A falta de meios para traduzir as questões ambientais vs. SHST em termos financeiros era a única grande barreira à integração da informação sobre estratégias ambientais vs. SHST na análise financeira.

A falta de uniformidade na integridade de competência e informação através das indústrias limitará a competência dos analistas financeiros que trabalham para organizações que articulam o valor das estratégias ambientais vs. SHST dessas organizações.

4- *Falta de incentivos do mercado para considerar a SHST e ambiente como valor de produto*

Não há atualmente maneira de demonstrar à indústria reconhecida, padrões de desempenho de SHST e ambiente que aumente o seu produto no mercado.

Os regulamentos existentes de sistemas de ambiente, saúde e segurança são geralmente focados em prescrever e reforçar os padrões de SHST. Não têm ganho muito sucesso com mecanismos de mercado que ofereciam incentivos económicos para melhorar o desempenho ambiental.

5- *Responsabilidade para divulgar informações SSA é desencorajada*

A ausência de uniformidade na divulgação do desempenho SSA implica que os investidores não possam comparar o desempenho entre as empresas.

O estudo de Neto (2007)[28] identificou sete fatores críticos de sucesso em matéria SST/dimensões de desempenho SST (Desenho organizacional, Cultura organizacional, Dispositivo de saúde do trabalho, Dispositivo operacional de HST, Plano de emergência interno, Dispositivo de monitorização e/ou medição, Segurança de equipamentos de trabalho) a utilizar num processo de *Benchmarking* de desempenho SST.

[28] Estudo de Mestrado "Novos indicadores de desempenho em matéria de HST: Perspetiva de utilização de *Benchmarking*." Universidade do Minho. Neto (2007).

Foi considerado através do mesmo estudo que os índices tradicionais de registo e avaliação da sinistralidade não podem ser os únicos atríbutos a serem representados, uma vez que existem outros fatores críticos de sucesso que devem ser consignados. Este estudo objetivou também o posicionamento de uma organização em termos de desempenho intra e inter organizacionais através de *Benchmarking*.

É muito importante que se criem indicadores claros de avaliação do desempenho da área SHST, para evitar barreiras como anteriormente foram mencionadas, e por outro lado, que se aproveite a mais-valia deste tipo de fator de gestão SHST, refletindo o desempenho global em matéria de SST organizacional, e não somente alguns atributos que não favorecem a ideia de conjunto, não refletindo os esforços nas matérias relacionadas com a prevenção dos riscos, tal como se faz com outros domínios operativos.

As auditorias são sistemas de monitorização.

A qualidade dos seus resultados depende muito da qualidade do mecanismo de auditoria usado, interno ou externo, e da competência dos auditores (OIT, 2011).

Os sistemas de avaliação de desempenho podem ser aplicados a vários níveis, como de área como um todo, mas também a título individual de colaborador de uma organização.

A implementação de sistemas de avaliação de desempenho de colaboradores, permitem (ISPA, 2012):

-o alinhamento do papel e do percurso dos colaboradores no âmbito da estratégia, objetivos, valores e missão da organização;

-a melhoria do desempenho individual e da organização;

-uma análise sistemática e estruturada do desempenho dos colaboradores, de acordo com critérios de avaliação conhecidos e mensuráveis que permitam diferenciar performances;

-a harmonização e potencionamento da gestão de desempenho como ferramenta de gestão;

-a promoção do diálogo interativo entre chefias e colaboradores;

-a gestão de expetativas individuais.

E ainda, segundo o IEFP (2007):

- Que os colaboradores recebam *feedback* sobre o seu desempenho;
- Que os colaboradores percebam o impacto da concretização dos seus objetivos individuais na concretização dos objetivos organizacionais;

- Que o sistema de incentivos e recompensas da organização se baseie em dados objetivos e concretos do desempenho dos seus colaboradores.

Acreditamos que a gestão e avaliação do desempenho SHST, quando bem aplicada seja uma mais-valia, e um forte contributo motivacional para os colaboradores, área, organização como um todo. Uma ferramenta de apoio de evidência perante os clientes.

Com a envolvência e eficácia necessária em termos de monitorização do sistema, e com sistemas de reconhecimento justos.

Num contexto geral, as mudanças constantes no ambiente de negócios – globalização e dos mercados de trabalho e de capital globais, e das tecnologias de informação – exigem das organizações níveis de desempenho, cada vez mais elevados (Lawler, 1999), não deixando de parte a área de SHST, tornando-se fundamental que as organizações alcancem vantagem competitiva para que, desta forma, sobrevivam e prosperem.

2.3- Organizações "Prestadoras de Serviços" vs Sector da Construção Industrial

Desde 2011, ano em que foi aprovado o programa de assistência financeira a Portugal, que se tem vindo a assistir a uma deterioração da situação do Mercado de trabalho sem precedentes na história económica moderna de Portugal.

Um em cada sete postos de trabalho foi perdido desde 2008, dois terços dos quais foram ao longo de 2012 e 2013, enquanto que até meados da década de 2000 a taxa de desemprego se manteve abaixo da média europeia.

Em Fevereiro de 2013, Portugal atingiu um pico de taxa de desemprego de 17,6%. No terceiro trimestre de 2014 apresentou uma média de 13,60% (Eurostat, 2014)[29].

Uma recuperação económica, mesmo que ténue em 2014, sem empregos não é satisfatória nem sustentável, não se traduzindo num impacto positivo sobre o emprego e na qualidade de vida.

Uma recuperação sustentável terá que ser acompanhada de medidas que enfrentem e resolvam os níveis reduzidos de investimento produtivo, o desemprego dos jovens e não só, e outras tendências que vão empurrando tantos portugueses qualificados para a emigração, ou a considerar a hipótese da emigração.

A Declaração de Oslo, representada por 51 Governos Europeus, empregadores e representantes de trabalhadores, aprovada pela ILO, na 9 ª Conferência em Abril de 2013, declarou que "a

[29] Eurostat em: https://ycharts.com/indicators/sources/eurostat. Última revisão em 31.10.2014

consolidação fiscal, reforma estrutural e competitividade por um lado, os pacotes de estímulos, o investimento na economia real, empregos de qualidade, aumento de crédito para as empresas, por outro lado, não devem suscitar paradigmas. É do interesse comum elaborar abordagens sustentáveis, para promover o emprego, o crescimento e justiça social."

O relatório da ILO/OIT, "Tackling the jobs crisis in Portugal" adverte contra imaginar que se pode voltar à situação pré-crise em Portugal. Antes da crise, a economia e situação do emprego tinha exibido sinais preocupantes de deterioração a longo prazo. Entre 2000 e 2008, a taxa de desemprego estava a assumir uma tendência gradual ascendente.

O valor dado ao emprego em tempos de crise veio realçar práticas prejudiciais relativamente à qualidade do mesmo, como intensificar o trabalho temporário (ILO, 2014), e consequentemente condições de trabalho vs condições de saúde e segurança no trabalho.

Em 2012, a pedido ou por iniciativa da ACT, 4200 empresas foram objeto de intervenção face a acompanhamento de situações de crise empresarial, abrangendo 44.574 trabalhadores, originando 2.090 autos de notícia.

Das 4.975 verificações efetuadas, as que denotaram maior realce foram os "Salários em atraso" com 2.059, e "Extinção de posto de trabalho" com 809 (ACT, 2013).

"É notório, através dos dados estatísticos apresentados nos gráficos seguintes (Fig. 1), o cenário de crise económica com os principais indicadores económicos empresariais a evidenciarem sinais de desaceleração ao longo dos anos de 2008 a 2012 (maioritariamente valores negativos referentes às taxas de variação entre 2 anos consecutivos)".

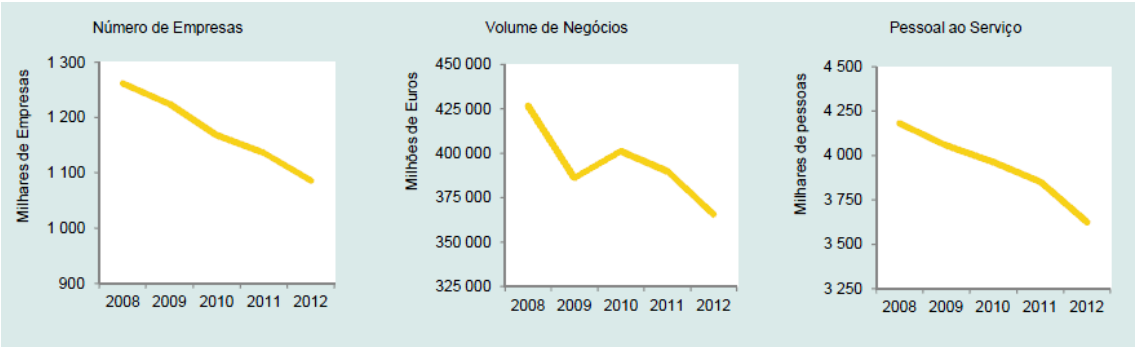

Figura 1 – Representação gráfica da estrutura do sector empresarial português/Principais indicadores empresariais (2008 – 2012)

Fonte: "Empresas em Portugal – 2012" INE (2014)

Apesar da expressividade das PME´s no tecido empresarial Português, a sua fragilização parece vir a agravar-se desde 2008, ano que marca o espoletar da crise financeira e se regista o primeiro de sucessivos decréscimos no número de empresas e no número de pessoas ao serviço nas empresas com menos de 50 trabalhadores (INE, 2010).

Em 2008, as PME´s em Portugal representavam 99,6% do tecido empresarial, e 75,2 % de emprego (IAPMEI, 2008), em 2009, as PME´s em Portugal representavam 99,7% do tecido empresarial (INE, 2011), em 2010 representavam 99,9 % do tecido empresarial português e asseguravam 77,6% do emprego nacional (INE, 2012).

A tendência na variação negativa das empresas de menor dimensão é contínua desde 2008, aparentemente decorrente de uma conjuntura político-económica pautada por medidas de austeridade impostas pelas instituições internacionais e pelo Estado, resultando numa forte dinâmica de contração do sector empresarial produtivo (Silva, 2014).

Em Portugal, tal como no resto da União Europeia, segundo estudos do IAPMEI e INE, tem-se verificado um aumento significativo da importância das empresas de menor dimensão.

Tem-se vindo a assistir em Portugal, de modo semelhante ao resto da União Europeia, ao aumento significativo da importância das PME.

Com base nos estudos do INE e IAPMEI, os resultados da importância das PME´s devem-se:

- Às multinacionais, que representam as grandes empresas, deixarem Portugal, em busca de custos mais baixos de mão-de-obra;
- Aos empresários que medem cada vez mais o risco dos investimentos;
- A legislação laboral que aconselha prudência, na hora de definir o potencial humano a contratar, num processo de criação de uma sociedade.

A construção, a indústria de transformação e o comércio são os sectores eleitos pelas PMEs.

Segundo o Decreto-lei nº 372/2007 de 6 de Novembro, dentro das PME existem as seguintes categorias:

- As médias empresas são constituídas por menos de 250 colaboradores e o volume de negócios não excede 50 milhões de euros, ou cujo balanço do exercício não exceda 43 milhões de euros;
- Uma pequena empresa é a que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios não exceda 10 milhões de euros;
- A microempresa é a que emprega menos de 10 colaboradores e cujo volume de negócios não excede 2 milhões de euros.

O sector da Construção corresponde à Secção F da CAE – Rev. 3[30], compreendendo as seguintes divisões:

- Promoção imobiliária (desenvolvimento de projetos de edifícios); construção de edifícios (Divisão 41);

- Engenharia civil (Divisão 42);

- Atividades especializadas de construção (Divisão 43).

Segundo o Banco de Portugal, no Estudos da Central de Balanços (2012), em 2011, 85,9% das empresas do sector da Construção pertenciam à designação de microempresas.

De notar que o sector de análise do nosso estudo é Construção Industrial, o que engloba não só a Secção F, correspondendo à Construção, mas também a Secção C (Indústrias Transformadoras) e Secções E + N (associadas a atividades de "suporte" à construção industrial).

O sector da construção tem uma taxa elevada de acidentes de trabalho, tendo em conta o recurso a múltiplos empreiteiros e subempreiteiros e regras nos estaleiros de construção.

Um forte incentivo para se utilizar um SGSHT/SST neste sector é o facto de que o mesmo oferece uma matriz comum, permitindo que todos os intervenientes no projeto possam harmonizar o planeamento, a implementação e a monitorização das exigências em matérias SHST, e construir uma base para a auditoria do desempenho.

A implementação de sistemas de gestão integrados no sector da construção é reconhecida como uma ferramenta eficaz para assegurar uma integração coerente da qualidade, das questões ambientais e de SHST num estaleiro com múltiplos intervenientes (OIT, 2011).

A atividade de construção tem características e especificidades diferentes de outro tipo de atividades, por exemplo da indústria tradicional, em que por regra o produto é relativamente homogéneo e executado numa unidade de produção com uma localização fixa.

Por outro lado, a atividade de construção/construção industrial caracteriza-se pela heterogeneidade dos seus produtos, em que por regra, o produto é único e irrepetível exatamente nas mesmas condições, e pela curta existência de cada unidade de produção, o estaleiro.

A indústria da construção engloba um vasto e diversificado conjunto de atividades de características únicas, nomeadamente, a sobreposição de tarefas no mesmo espaço e tempo, a

[30] Tabela CAE – rev. 3 do DL 381/2007, 14 de Novembro.

pluralidade e diversidade de empresas que intervém em simultâneo no processo de execução da obra, a sucessão de fases de trabalho a que correspondem diversos intervenientes e diferentes tecnologias, envolvendo por isso riscos específicos para os trabalhadores que importa prevenirem eliminando-os na origem ou minimizando os seus efeitos.

O processo produtivo de construção/construção industrial não segue uma lógica estática, como se verifica por exemplo num trabalho que é produzido em série numa fábrica, situação que exige a adequação das intervenções preventivas às respectivas especificidades.

Pode considerar-se que o processo construtivo decorre em função da dinâmica de um projeto (AECOPS, 2010).

Passa-se agora à abordagem de atividades e trabalhos para cuja execução se recorre à contratação de prestação de serviços (trabalhadores independentes ou empresas especializadas) ou à contratação de trabalhadores em regime de trabalho temporário.

Segundo o Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado - CIVA, capítulo I, artigo 4, o conceito de prestação de serviços refere (AT, 2014):

1- *São consideradas como prestações de serviços as operações efetuadas a título oneroso que não constituem transmissões, aquisições intercomunitárias ou importações de bens.*

2- *Consideram-se ainda prestações de serviços a título oneroso:*

   a) *Ressalvado o disposto no nº 1 do artigo 26, a utilização de bens da empresa para uso próprio do seu titular, do pessoal, ou em geral para fins alheios à mesma e ainda em sectores de atividade isentos quando, relativamente a esses bens ou aos elementos que os constituem, tenha havido dedução total ou parcial do imposto,*

   b) *As prestações de serviços a título gratuito efetuadas pela própria empresa com vista às necessidades particulares do seu titular, do pessoal ou, em geral, a fins alheios à mesma,*

   c) *A entrega de bens móveis produzidos ou montados sob encomenda com materiais que o dono da obra tenha fornecido para o efeito, quer o empreiteiro tenha fornecido, ou não, uma parte dos produtos utilizados.*

3- *… referência a jogadores.*

4- *Quando a prestação de serviços for efetuada por intervenção de um mandatário agindo em nome próprio, este é sucessivamente, adquirente e prestador de serviços.*

5- *O disposto nos nº s 4 e 5 do artigo 3 (Transmissão de bens) é aplicável, em idênticas condições, às prestações de serviços.*

6- *No que se refere ao disposto na alínea c) do nº 2, a Direção Geral dos Impostos pode excluir do conceito de prestação de serviços as operações em que o fornecimento de materiais pelo dono da obra seja considerado insignificante*.

O conceito adotado no nosso estudo foi para os sectores de atividade, para as empresas que efetuem as suas atividades nas instalações do cliente, que prestem o serviço de natureza vária nas instalações do cliente.

Vários estudos foram desenvolvidos, como por exemplo "Qualidade na prestação de serviço como diferencial competitivo: Um estudo de caso num escritório de contabilidade no Município de Três Lagoas.", Brasil, 2013, e, "Diversidade cultural e prestação de serviços logísticos: Um estudo exploratório." Brasil, 2009. Os estudos foram focados para sectores de atividade que não pertencem ao sector da construção industrial, e sim a sectores como serviços (advocacia, contabilidade, informática), limpeza e manutenção.

Independentemente do ponto de vista que se aborde, quer seja por parte da própria organização prestadora de serviços, ou pelo empregador que contrata os seus serviços, os requisitos de saúde e segurança tem que ser assegurados.

Quando várias empresas desenvolvem a atividade no mesmo local, a empresa adjudicatária do projeto ou do serviço deve assegurar a coordenação de todos os trabalhadores, mediante a organização das atividades de saúde e segurança no trabalho.

O empregador deve assegurar que o exercício de atividades por terceiros (caso das organizações prestadoras de serviços) nas suas instalações, ou a utilização de equipamentos não constitui risco para a segurança e saúde dos seus trabalhadores, dos trabalhadores temporários ou dos trabalhadores ao serviço de empresas prestadoras de serviços (Freitas, L., Cordeiro, T., 2013).

Em seguida é apresentado um exemplo de forma sumária de uma situação que pode representar um constrangimento para uma organização do tipo prestador de serviço (EU-OSHA, 2012).

"A refinaria de petróleo da Total, em Antuérpia, contratou a SPIE Bélgica para ajudar na manutenção das tubagens e da maquinaria. Depressa se tornou evidente que existia um conflito de culturas empresariais e de segurança que tinham de ser ajustadas para conseguir reduzir significativamente as taxas de acidentes e doenças profissionais.

Após intensos esforços, as empresas resolveram os seus principais diferendos organizacionais e concentraram-se no comportamento dos trabalhadores no local de trabalho. Os trabalhadores foram encorajados a trabalhar de forma responsável e autónoma, tendo recebido formação, por exemplo, para proceder a uma avaliação de risco antes de iniciar uma tarefa nova. O ajustamento das culturas empresariais foi conseguido através de consultas intensas mas em

grande medida informais. Logo que as empresas chegaram a acordo sobre as "melhores práticas", as melhorias conduziram a uma taxa zero de acidentes."

Um prestador de serviços, ao trabalhar com uma variedade e diversidade de clientes com abordagens diferenciadas em relação às matérias de segurança e saúde no trabalho, pode facilmente trazer alguns constrangimentos para os mesmos, e vice-versa, clientes para com os prestadores de serviços para com os seus clientes. A harmonização que se pretende sempre entre o prestador de serviço e o cliente só é muitas vezes possível de alcançar através de uma comunicação aberta, verdadeira, de uma boa liderança, de envolvimento ativo dos trabalhadores e a adoção de abordagens inovadoras dos serviços de prevenção.

Segundo Cabral (2003), na atualidade da atividade económica, em geral, o impulso da gestão de SHST reside cada vez mais no projeto, e não na empresa/organização, e uma parte considerável da economia desenvolve-se já não em torno de uma organização/empresa mas a partir de uma colaboração de empresas que em parceria desenvolvem um determinado projeto.

É naturalmente o resultado que tem o maior interesse mas para se atingir o que se pretende é importante não descurar fatores que podem ser sintomáticos, contagiantes.

É fundamental por isso que se estabeleçam parâmetros e critérios de qualificação de prestadores de serviço que garantam uma previsão de eficácia face a cada realidade.

A área da Construção é um caso específico em termos de pluralidade de lógicas de gestão, desde as de cada empresa prestadora de serviço só por si, as várias empresas prestadoras de serviço em parceria e ainda a lógica de gestão do dono de obra.

A articulação de todas as lógicas de gestão inerentes à área da construção requer a existência de um sistema de gestão específico e complexo.

O sector da construção industrial que o nosso estudo aborda abre o leque ao tipo de atividades associadas, do que só o sector da construção, que se restringe muito à construção civil, sendo no entanto, o anteriormente referido, válido para o sector da construção industrial.

Capítulo 3 – METODOLOGIA

Introdução

A abordagem metodológica é levada a cabo através de um modelo de análise (dimensões e indicadores) de um questionário e, também, de uma revisão bibliográfica.

Este estudo adota uma metodologia quantitativa onde o inquérito por questionário se assume como técnica principal. O processo de recolha de dados foi realizado através de inquéritos de auto-preenchimento enviados para uma amostra não aleatória de empresas. Neste processo, os participantes eram convidados a preencher um inquérito geral relativo à caracterização da empresa, e um inquérito específico (escala de concordância) onde eram convidados a indicar o seu grau de concordância, face a um conjunto de afirmações que se encontravam divididas por secções temáticas (dimensões).

Como auxiliar principal do estudo foi necessário fazer uma Revisão de Literatura. Os artigos, os livros, as publicações em revistas e jornais e a Internet foram os meios utilizados. Na sequência do trabalho anterior, procedeu-se a uma análise sucinta que destaca os elementos relevantes associados ao problema a que esta investigação pretende dar resposta. Estão subjacentes temas como a Evolução histórica da SHST vs Gestão SHST, todas as dimensões do nosso questionário, que se caracterizam como fatores de gestão SHST identificados no estudo, e as organizações denominadas como Prestadoras de serviços vs Sector da Construção Industrial.

Tendo em conta que todas as investigações têm uma questão na sua origem para a qual se pretende obter uma resposta e que, segundo Quivy e Campenhoudt (2008), a questão de investigação deve obedecer a determinadas regras tais como ser realista, concisa, com uma linguagem clara e simples e de interpretação não ambígua, para este estudo procurou-se então formular uma questão simples que capturasse a essência do fenómeno que se desejava analisar, sendo traduzida por: *"Qual a importância atribuída a um conjunto de fatores de gestão SHST, assumida pelos colaboradores de empresas prestadoras de serviço da construção industrial em Portugal?"*

Neste sentido, o estudo assumiu como objetivo geral identificar os fatores limitadores e potenciadores respeitantes à área da SHST com influência na gestão organizacional e, consequentemente, como as organizações prestadoras de serviço no sector da construção industrial em Portugal priorizam os fatores de gestão SHST identificados no presente estudo.

E assumiu como objetivo secundário propor um conjunto de medidas de gestão SHST que permitam melhorar o desempenho das organizações prestadoras de serviços no sector da construção industrial em Portugal.

Neste capítulo dedicado à metodologia faremos a apresentação das técnicas utilizadas e a sua justificação no contexto deste trabalho. Neste ponto, dedicaremos particular atenção ao processo de construção do inquérito por questionário e da escala, apresentando a operacionalização dos conceitos, isto é, o processo de construção dos indicadores. Para facilitar a visualização serão apresentadas as dimensões com os indicadores escolhidos e a fonte teórica da sua origem.

Por fim, daremos especial atenção à construção da amostra dedicando um olhar ao pré-teste efetuado, e ao processo de inquirição em si, relevando as principais características do mesmo e abordando as debilidades percebidas e a forma como se procurou lidar com as mesmas.

3.1- Técnica utilizada – o inquérito por questionário

A escolha do inquérito por questionário de auto preenchimento com envio através de correio electrónico deveu-se sobretudo à dimensão da população e à sua dispersão. Assim, tendo em conta que este modelo tem características próprias, possuindo vantagens e desvantagens únicas que interferem na sua preparação e administração, far-se-á, neste ponto, uma breve exploração do processo de construção do questionário.

Tal como Quivy e Campenhoudt (2008) o definem, *"O questionário é um instrumento de observação não participante, baseado numa sequência de questões escritas, que são dirigidas a um conjunto de indivíduos, envolvendo as suas opiniões, representações, crenças e informações factuais, sobre eles próprios e o seu meio."*

Segundo Shutt (1996), o questionário deve ser considerado "como um todo integrado" no qual as partes são articuladas tendo um objetivo único, devendo ser complementares e exaustivas em relação ao assunto abordado, e a sua elaboração ter em conta uma hipótese ou pergunta de partida.

Uma das principais preocupações num inquérito por correspondência está relacionada com a representatividade da população, a taxa de respostas e os procedimentos no sentido de a maximizar, o que implica ter em consideração algumas regras na sua construção e aplicação.

Segundo Bosch e Torrente (1993), a qualidade de um questionário auto-administrado com base no envio postal (neste caso electrónico), depende de três fatores: a redação das perguntas, a sua ordem e o formato. Um bom questionário utiliza perguntas inteligíveis, fiáveis, neutras e ordenadas que deixem claro ao entrevistado a informação que se lhe pede, devendo ter em conta as características da população ao redigi-las.

Numa classificação formal, as questões de uma pesquisa podem ser abertas, fechadas ou semi-abertas. Na prática, as questões abertas em questionários auto-administrados incluem uma ou mais linhas em branco nas quais o inquirido escreve a sua resposta. As questões fechadas fornecem respostas pré-formuladas para o inquirido assinalar, enquanto as respostas parcialmente abertas têm para além das respostas pré –formuladas, um espaço para escrever outras respostas ou completar.

Existem vantagens e desvantagens para cada tipo de questão, quer no sentido do tipo de informação que o investigador recolhe com elas, quer a um nível mais prático da viabilidade da administração do questionário. Ao nível da informação recolhida, as questões abertas possibilitam um conhecimento mais em profundidade, sendo mais apropriadas para a utilização em entrevistas e em estudos com pequenas amostras, devido às dificuldades do tratamento deste tipo de informação, enquanto que, as questões fechadas possibilitam um conhecimento mais extensivo, sendo mais indicadas para a utilização em questionários, possibilitando um tratamento da informação bastante fácil. Por outro lado, as questões abertas utilizadas em questionários auto-administrados, são mais difíceis de responder e estão mais sujeitas aos fenómenos das más interpretações por parte do inquirido.

As questões chave em questionários auto-administrados devem ser parcialmente abertas permitindo aos inquiridos escrever respostas que não se encaixam nas respostas estipuladas, ou justificar a escolha da resposta que foi selecionada. As respostas a essas questões podem indicar como é que os inquiridos interpretaram as questões e o significado que eles atribuem às suas respostas (Shutt, 1996).

De uma forma geral, o questionário aplicado é constituído sobretudo por questões fechadas tendo, no entanto, sido incluídas três questões totalmente abertas que se referiam ao CAE, ao sector de atividade da empresa, e índices de sinistralidade.

No que se refere à ordem das questões, Bosch e Torrente (1993) consideram que, no questionário postal, o conteúdo das perguntas iniciais deve manter uma relação estreita com o conteúdo da carta de apresentação que o acompanha, além de que os aspetos previsivelmente mais importantes devem ser colocados em primeiro lugar, sendo necessário agrupar questões de conteúdo similar, dado que diminui o esforço de preenchimento e assegura menos erros.

Neste tipo de questionários torna-se ainda necessário evitar que o inquirido tenha de realizar saltos de página ou seguir indicações complicadas. Quando se opera uma mudança de tema deve-se formular uma pequena introdução. Dentro das áreas temáticas, as questões devem evoluir das menos comprometedoras para as mais íntimas. Por fim, as instruções devem ser utilizadas de um modo deliberado no sentido de minimizar a confusão dos inquiridos, explicando, o tipo de resposta às questões (como pôr um círculo ou escrever uma resposta), e guiando os inquiridos no decorrer do preenchimento do questionário, por exemplo, quando necessário saltar questões

(Bosch e Torrente, 1993). Neste sentido, procurou-se diminuir ao mínimo o número de saltos a efetuar pelos inquiridos, e procurou-se fazer com que as instruções fossem as mais claras possíveis de modo a eliminar erros.

No que se refere ao formato do questionário, estes autores realçam a necessidade de, por um lado, ter algum cuidado com o email e o questionário, podendo estes ter algum distintivo gráfico, no sentido de o demarcar da publicidade que normalmente aparece nas caixas de correio eletrónico, devendo a sua apresentação transmitir a impressão de que a investigação é válida e o questionário fácil de responder e curto. O importante é que o inquirido encontre no questionário uma identificação positiva e clara face ao tema que se investiga (Bosch & Torrente, 1993).

Os inquéritos devem ser acompanhados por uma carta de apresentação, neste caso um *e-mail*, que deve ter três características essenciais: e a primeira deve ser credível, devendo ser feita a apresentação do investigador ou organização que está a conduzir a pesquisa; a segunda, ser personalizada; deve ter em atenção uma apresentação verdadeiramente personalizada, e última ser interessante e responsável, devendo reassegurar aos inquiridos de que a informação obtida será tratada de um modo confidencial. Deve ainda incluir um número de telefone para algumas questões ou para quem queira um sumário do relatório final - no nosso caso, um pequeno relatório direcionado às organizações inquiridas com os resultados do estudo. Ressalvar, ainda, que a participação do inquirido é voluntária (Bosch e Torrente, 1993). Em Apêndice A – E-mail de apresentação do questionário aos inquiridos.

O pré-teste do questionário é, como referem Bosch e Torrente (1993), um passo importante para identificar os defeitos de construção no questionário. Segundo estes autores, este pré-teste pode ser efetuado junto de três tipos de pessoas: os colegas do investigador, os potenciais interessados nos dados, profissionais ou instituições, e por fim, as pessoas que caracterizam a amostra, devendo o investigador fornecer-lhes a carta e o questionário e pedir-lhes que preencham na sua presença, dado que permite o *feedback* verbal e a observação de aspetos não-verbais.

O pré-teste foi submetido a colegas do investigador, bem como a sujeitos da população/amostra, num total de 5.

Houve oportunidade para identificar falhas e corrigi-las, sobretudo no campo da interpretação de algumas questões e aferição do tempo de resposta.

Em termos de procedimento, Shutt (1996) refere no inquérito por questionário via postal (correio tradicional) a importância dos envios sucessivos e a importância de numerar os inquéritos para identificar as não respostas. Para maximizar a taxa de resposta, Dillman concebeu um procedimento *standard* de envios secundários para encorajar os não-respondentes iniciais (in

Shutt, 1996). Na prática o sistema de Dillman[31] trata-se de um sistema de envios sucessivos onde para além do envio de pedidos de resposta, incluem-se mensagens onde se agradece aos participantes que já responderam. No nosso caso específico foram utilizados para além de contactos de e-mail, contactos telefónicos sucessivos para maximizar a taxa de resposta. 73% foi a nossa taxa de resposta, correspondendo a 45 respostas de empresas, com 68 questionários preenchidos.

O questionário utilizado neste estudo teve ainda a particularidade de ser estruturado em duas partes sendo que a primeira era dirigida à empresa enquanto que a segunda era dirigida ao colaborador. Neste sentido, o número de empresas participantes e o número de inquéritos recolhidos são descoincidentes dado que em algumas empresas envolvidas no estudo recolheram-se mais do que um questionário relativo aos colaboradores da área SHST.

No que se refere à primeira parte, identificada no questionário como "dados de caracterização da organização vs área SHST e desempenho SHST da organização", esta foi desenvolvida com o objetivo de obter dados de caracterização das organizações, das áreas SHST e desempenho SHST das organizações. Esta parte foi desenvolvida para ser respondida uma única vez por cada organização e é constituída por 15 questões. As questões incluídas neste sector procuravam dar resposta a questões simples como: qual o CAE da organização? E qual o seu sector de atividade? Qual a percentagem de colaboradores da área SHST com qualificações em SHST?

Na tabela, abaixo, apresentamos as questões elencadas, o tipo de questão e as respostas disponibilizadas aos inquiridos.

Tabela 1: Indicadores da Primeira Parte do Questionário, tipo de Questão e Respostas Possíveis

Indicador	Tipo de Questão	Respostas Possíveis
1. CAE	Aberta	N.A.
2. Sector de atividade	Aberta	N.A.
3. Número médio total de colaboradores da organização (efetivos e contratados)	Fechada	1 <10 2 = 10 – 30 3 = 31 – 80 4 = 81 - 150

31 *Don Dillman* é um professor regente na Washington State University, na Faculdade de Sociologia tendo-se especializado em Métodos e Técnicas de Investigação nas Ciências Sociais e com um grande volume de obras relacionadas com a aplicação de inquéritos por questionário não presenciais. Para mais informações consultar: http://libarts.wsu.edu/soc/people/dillman/

		5 > 150
4. Qual a % média de colaboradores internos n organização? (efetivos)	Fechada	1 < 10 % 2 = 10 – 20 % 3 = 21 – 50 % 4 = 51 - 70 % 5 > 70 %
5. Qual a percentagem média de colaboradores que prestam serviço nas instalações dos clientes?	Fechada	
6. Qual o nº médio de colaboradores da área SHST? (efetivos)	Fechada	1 = 1 2 = 2–3 3 = 4 –5 4 = 6 – 10 5 > 10
7. Qual a % média de colaboradores internos na organização na área de SHST? (efetivos)	Fechada	1 < 10 % 2 = 10 – 20 % 3 = 21 – 50 % 4 = 51 - 70 % 5 > 70 %
8. Qual a % de colaboradores da área SHST com qualificações em SHST? (ex:. Licenciatura em SHT, TSHST, TSHT)	Fechada	1 = 0 2 = 1 a 25% 3 = 26 a 50% 4 = 51 a 75% 5 = 76 a 100%
9. O responsável da área SHST possui qualificações em SHST?	Fechada	1 - Sim 2 - Não
10. Como é efetuada a gestão das atividades SHST?	Fechada	1 – Serviç internos 2 - Serviç externos 3 - Serviç interempresas 4 Próprio empregador ou u trabalhador por e designado pa

		empresas com inferior a trabalhadores.
11. Há quanto tempo possuem a Certificação em Segurança e Saúde do Trabalho (OHSAS 18001)?	Fechada	1 = Não têm 2 <1 ano 3 = 1 – 3 anos 4 = 4 – 7 anos 5 > 7 anos
12. Há quanto tempo possuem *staff* SHST efetivo?	Fechada	1 <1 ano 2 = 1 - 2 anos 3 = 3 - 4 anos 4 = 5 - 6 anos 5 > 7 anos
13. Quais os índices médios de sinistralidade laboral nos últimos 3 anos? (anos de 2009, 2010 e 2011)	Aberta	Índice de Frequência Índice de Incidência Índice de Gravidade
14. Qual o número de acidentes com baixa nos últimos 3 anos?	Fechada	1 = 0 2 = 1 3 = 1 – 3 4 = 4 – 7 5 = 8 – 10 5 > 10
15. Qual o número de acidentes registáveis nos últimos 3 anos? (acidentes com e sem baixa)	Fechada	1 = 0 2 = 1 3 = 1 – 3 4 = 4 – 7 5 = 8 – 10 5 > 10

A segunda parte do questionário foi desenvolvida para uma aplicação aos colaboradores da área de SHST sendo aceitável mais de um inquérito por empresa, mediante a constituição da equipa SHST. Esta segunda parte por indicação do "estado da arte" ganhou a forma de uma escala dividida em onze dimensões as quais são considerados fatores de gestão SHST. As dimensões foram selecionadas com base na consulta bibliográfica (Exemplos: Agência Europeia SST – EU-OSHA[32], NIOSH[33], estudos elaborados através do IAPMEI[34], NIST[35]), e da experiência empírica do autor[36].

Esta segunda parte contempla ainda uma última "dimensão", não contabilizada para as médias que solicitava aos inquiridos - a hierarquização em termos de importância para a gestão SHST das primeiras 11 dimensões. De uma forma global a segunda parte do questionário é então constituída por 91 questões/afirmações organizadas em 12 dimensões.

Pretende com a sua aplicação retirar como resultado a perceção que a população (colaboradores da área SHST das empresas participantes no estudo) tem sobre os onze fatores de gestão SHST identificados no estudo, no sentido de avaliar a sua importância, e até que ponto se pode afirmar que existem tendências face a um conjunto de fatores de gestão SHST, e assim aferir quais são os fatores potenciadores ou inibidores respeitantes à área SHST que influenciam a gestão organizacional como um todo.

Para avaliar o grau de concordância e medir os aspetos pretendidos neste estudo, utilizou-se uma escala de Likert com 6 níveis de concordância oferecendo ao inquirido a oportunidade de escolher apenas um.

Total Desacordo	Discordo	Tendo a Discordar	Tendo a Concordar	Concordo	Total Acordo
1	2	3	4	5	6

Figura 2 – Escala de Likert utilizada

[32] EU-OSHA - Agência Europeia de Segurança e Saúde do Trabalho.
[33] NIOSH – National Institute for Occupational Safety and Health.
[34] IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.
[35] NIST –National Institute Standards and Technology.

Trata-se de um tipo de escala de resposta psicométrica usada normalmente em questionários e, por ser considerada a escala mais usada em pesquisas de opinião, foi a selecionada para o presente estudo (Trochim, 2002).

As 11 dimensões selecionadas para a escala foram então as seguintes: A) Gestão de Recursos Humanos; B) Gestão de Recursos Materiais/Equipamentos; C) Gestão de Recursos Técnicos; D) Liderança; E) Comunicação e Informação; F) Planeamento; G) Objetivos; H) Estratégia; I) Gestão de Recursos Financeiros; J) Sistema de Gestão SST/SHST; L) Avaliação do Desempenho SHST.

A dimensão "Gestão de Recursos Humanos", "Gestão de Recursos Materiais/Equipamentos", "Gestão de Recursos Técnicos" e a dimensão "Gestão Recursos Financeiros" foram selecionadas dado que são elementos integrantes de qualquer sistema de gestão, não devendo por isso ser descurados na análise do sistema de Gestão SHST, enquanto que as dimensões "Liderança", o "Planeamento, os "Objetivos", a "Estratégia", o "Sistema de Gestão SST/SHST" e a "Avaliação do Desempenho SHST" foram escolhidas tendo por base estudos de *Benchmarking*[37] do IAPMEI (2002) para avaliar a gestão e desempenho das empresas, bem como em algumas categorias selecionadas para o Programa de Excelência de Desempenho de Organizações, como é o exemplo da Baldrige Performance Excellence Program. A estrutura dos questionários da Agência Europeia de SST – EU-OSHA 2009[38] , e NIOSH 2010[39] também suportou a seleção das dimensões acima referidas.

A dimensão "Comunicação" foi escolhida porque é considerado um fator importante de sucesso em gestão de projetos (Alessandra & Hunsaker, 1993; Clampitt, 2001) e porque se pretendia analisar a sua importância na gestão de SHST em organizações pertencentes ao âmbito do presente estudo.

Em seguida apresentam-se as dimensões com os respectivos indicadores e, sempre que possível, a indicação da respetiva fonte. Tratam-se de tabelas que permitem uma visualização rápida ao leitor e que facilitam a compreensão da escala de uma forma segmentada.

---

[36] Entenda-se por "experiência empírica" do autor, o facto de ter desempenhado as funções na área de SHST, como coordenador de segurança, e responsável de departamento de Segurança e Ambiente de uma organização pertencente ao âmbito do presente estudo.

[37] *Benchmarking* – ferramenta que pode ser utilizada para a gestão estratégica das empresas. Processo estruturado para comparar práticas de trabalho da sua organização com as melhores práticas similares que foram identificadas noutras organizações, e então incorporar as melhores ideias no seu próprio processo/organização. Tague (2005)

[38] "Questionnaire of European Survey of Enterprises on New and Emergency Risks - ESENER." EU-OSHA (2009).

[39] "General Social Survey 2010 – Section D_Quality of Life Questionnaire." NIOSH (2010).

Tabela 2 – A | Gestão de Recursos Humanos

Dimensão	Indicadores	Questões/Fonte
Gestão de Recursos Humanos *(RH é caracterizado pelo staff da área de SHST e também os técnicos de segurança contratados para determinado serviço)*	Analisar qual a importância que é dada à Gestão de RH na área SHST.	- Item M
	Analisar se as organizações consideram a gestão de RHs um fator importante para a gestão SHST como um todo.	- Q1
	Analisar se as organizações dão importância em ter uma equipa dedicada e estruturada para a área de SHST.	- Q2
	Analisar se as áreas SHST são constituídas por elementos com qualificação e em número suficiente para efetuar gestão SHST nas organizações.	- Q4 - Q5: QLQ 2010[40] e ESENER 2009[41]
	Analisar se existe definição e atribuição de funções e responsabilidades para todos os elementos da equipa SHST.	- Q3
	Analisar se existem requisitos mínimos (parâmetros e critérios) de recrutamento de TSHT definidos (qualificação, experiência), e a área SHST tem autonomia para efetuar o recrutamento.	- Q6 - Q7
	Pretende-se verificar se é dado o apoio adequado aos TSHT que são recrutados para um só trabalho específico nas instalações dos clientes.	- Q9
	Pretende-se verificar se para trabalhar nas instalações dos clientes recorrem maioritariamente ao recrutamento de TSHT através de empresas de trabalho temporário.	- Q8
	Analisar se as organizações consideram que existe uma equipa SHST e não um grupo de elementos.	- Q10: BNQP[42] 2012 e QLQ 2010[43]

Na dimensão A, "Gestão dos Recursos Humanso" foram então incluídos 10 itens que procuram avaliar a opinião dos inquiridos face a diversos aspetos da Gestão dos Recursos Humanos que vão desde: a adequação do nível de qualificação dos sujeitos, à existência de uma estrutura SHST dedicada, adequada, ao recrutamento e acolhimento dos TSHST. A Gestão de Recursos Humanos é uma dimensão fundamental no desenvolvimento de atividades organizacionais tendo em vista a

[40]Adaptado de *"QLQ - Quality of Life Questionnaire. General Social Survey 2010 Section D – Quality of Worklife Module"*. NIOSH (2010).
[41]Adaptado do questionário de*"ESENER - European Survey of Enterprises on New and Emergency Risks. 2009"*. EU-OSHA (2009).
[42] Adaptado de *"BNQP – Baldrige National Quality Program"* NIST (2012).
[43]Adaptado de *"QLQ - Quality of Life Questionnaire. General Social Survey 2010 Section D – Quality of Worklife Module"*. NIOSH (2010).

otimização de recursos, crescimento da organização, desenvolvimento e maturação de uma cultura organizacional, entre muitos outros aspetos com um impacto óbvio na área de SHST.

Tabela 3 – B| Gestão de Recursos Materiais/ Equipamentos

Dimensão	Indicadores	Questões/Fonte
Gestão de Recursos Materiais/ Equipamentos *(Ex: EPIs, EPCs)*	Analisar qual a importância que é dada à Gestão de Recursos Materiais e Equipamentos na área SHST.	- Item M
	Analisar se as organizações consideram a gestão de recursos materiais/equipamentos um fator importante para a gestão SHST como um todo.	- Q11
	Analisar a perceção que as organizações têm sobre se estão munidas dos materiais e equipamentos necessários ao desempenho das suas funções (ex: EPIs, EPCs).	- Q12
	Analisar se as organizações dão importância ao facto de possuírem os materiais e equipamentos necessários ao desempenho das funções da área (ex: EPIs, EPCs), ou porque existe imposição legal ou por parte dos clientes.	- Q13, Q14 e Q15
	Pretende-se verificar se os utilizadores (*staff* SHST) dos materiais e equipamentos de segurança tem formação para o efeito, e se é ministrada formação a todos os colaboradores sobre a correta utilização dos materiais e equipamentos de segurança.	- Q16: BNQP[44] 2012 e QLQ 2010[45] Q17
	Analisar se é efetuado um levantamento de necessidades de forma periódica em relação aos materiais e equipamentos de segurança, e se é efetuada uma gestão que não permita a ocorrência de ausência dos mesmos.	- Q18 e Q19

A dimensão B procura compreender a forma como as organizações gerem os seus recursos, qual a perceção que têm sobre a importância dos mesmos e se consideram que estão devidamente equipados e/ ou preparados tecnicamente para a utilização destes recursos. A dimensão Gestão de Recursos Materiais e Equipamentos conta com 9 indicadores utilizados para o cálculo das médias.

[44]Adaptado de *"BNQP – Baldrige National Quality Program"* NIST (2012).
[45]Adaptado de *"QLQ – Quality of Life Questionnaire. General Social Survey 2010 Section D – Quality of Worklife Module"*. NIOSH (2010).

Tabela 4 – C| Gestão de Recursos Técnicos

Dimensão	Indicadores	Questões/Fonte
Gestão de Recursos Técnicos *(entenda-se por recursos técnicos as práticas e ferramentas SST como: inspeções, formação, campanhas, investigação de incidentes, conversas de segurança, avaliações de risco, etc)*	. Analisar qual a importância que é dada à Gestão de Recursos Técnicos na área SHST. . Analisar se as organizações consideram a gestão de recursos técnicos um fator importante para a gestão SHST como um todo. . Pretende-se verificar se as organizações tem práticas e aplicam ferramentas SST adequadas às suas atividades, se foram bem implementadas, se estão sustentadas em termos de implementação, se são mera obrigação por parte dos clientes, se são definidas e implementadas de forma sustentada, e não só para a "imagem".	- Item M, - Q20, - Q21: BNQP[46] 2012 e ESENER 2009[47], - Q23 e Q24
	Analisar se as organizações têm práticas e ferramentas com aplicação consolidada, isto é se passou por uma seleção adequada da ferramenta, avaliação da sua eficácia, se são demonstrados os resultados aos seus utilizadores, etc.	- Q22
	Analisar se existe abertura para aplicar outras ferramentas e práticas SST por parte dos clientes nas instalações dos mesmos.	- Q25
	Analisar se se aplicam ferramentas SHST puramente para formalizar e passar imagem nas auditorias, aos clientes.	- Q26
	Analisar se as organizações elaboram análises de risco (como ferramenta SST que é) direcionadas para cada prestação de serviço.	- Q27

A dimensão C - Gestão de Recursos Técnicos – pretende analisar o conjunto de recursos não materiais à disposição das organizações e que estão relacionados com o bom funcionamento da área de SHST.

Tabela 5 – D| Liderança

Dimensão	**Indicadores**	**Questões/Fonte**
Liderança *(envolvimento interno com a*	. Analisar qual a importância que é dada à Liderança na área SHST.	- Item M, Q28 a Q36

[46]Adaptado de *"BNQP – Baldrige National Quality Program"* NIST (2012).
[47]Adaptado do questionário de *"ESENER – European Survey of Enterprises on New and Emergency Risks. 2009"*. EU-OSHA (2009).

gestão de topo/colaboradores. Envolvimento externo com os clientes, fornecedores, pares. Feedback)	. Analisar se as organizações consideram a liderança um fator importante para a gestão SHST como um todo. . Analisar a existência de liderança através de itens que a caracterizam como: envolvimento, *feedback*, participação ativa, etc….. – Analisar se a liderança está presente só nas próprias organizações, ou estende-se para as instalações dos clientes (envolvimento). - Analisar se a liderança permite que exista uma participação ativa e autónoma na formulação de propostas técnicas, se permite que se estabeleça contacto com os clientes externos antes da prestação de serviços.	- Q30 e Q31: ESENER 2009[48] - Q33: QLQ 2010[49] e BNQP[50] 2006 - Q36: BNQP[51] 2012

A dimensão D é dedicada à análise da Liderança enquanto fenómeno organizacional nas empresas participantes neste estudo. Trata-se de procurar compreender qual a importância atribuída, se os inquiridos consideram se existe liderança no seio de uma organização e se a mesma permite a participação ativa de todos os colaboradores. No total, a dimensão relativa à liderança conta com 9 indicadores.

Tabela 6 – E| Comunicação

Dimensão	Indicadores	Questões/Fonte
Comunicação *(tipos, existência, adequação, eficácia,…)*	. Analisar qual a importância que é dada à Comunicação e Informação na área SHST. . Analisar se as organizações consideram a comunicação um fator importante para a gestão SHST como um todo. . Analisar se a comunicação é um fator de falha importante no processo de gestão SHST através de: sua existência, sua adequação; existência de barreiras, etc.	- Item M, - Q 37, Q38, Q40, Q47
	Analisar se a existem canais preferenciais de comunicação (ex: só gestores SHST).	- Q42: BNQP[52] 2012, - Q43, Q44
	Analisar se se comunica de forma eficaz e útil em matérias	- Q45 e Q46

[48] Adaptado do questionário de *"ESENER - European Survey of Enterpriseson New and Emergency Risks. 2009"*. EU-OSHA (2009).
[49] Adaptado de *"QLQ - Quality of Life Questionnaire. General Social Survey 2010 Section D - Quality of Worklife Module"*. NIOSH (2010).
[50] Adaptado de *"BNQP - Baldrige National Quality Program"* NIST (2012).
[51] Adaptado de *"BNQP - Baldrige National Quality Program"* NIST (2012).
[52] Adaptado de *"BNQP - Baldrige National Quality Program"* NIST (2012).

	SHST nas próprias organizações, e com os clientes.	

A dimensão E dedica-se à análise da Comunicação: perceber se as organizações participantes comunicam de forma eficaz ou se pelo contrário a comunicação é um fator de erro e causa de falhas no interior da organização. Pretende-se ainda compreender a importância dada à comunicação, aos canais existentes e aos fluxos comunicacionais no interior e com o exterior. Esta dimensão conta com 11 indicadores.

Tabela 7 – F| Planeamento

Dimensão	Indicadores	Questões/Fonte
Planeamento *(existência, adequação, seguimento, análise desvios)*	. Analisar qual a importância que é dada ao Planeamento na área SHST. . Analisar se as organizações consideram o planeamento um fator importante para a gestão SHST como um todo. . Analisar a importância que é dada à elaboração de planos SHST gerais e específicos, bem como, se existem e são exequíveis, se são dados a conhecer às partes interessadas e se é realizado um seguimento periódico do avanço(s) do(s) mesmo(s).	- Item M, Q48 a Q54 - Q49: ESENER 2009[53]

A dimensão F pretende compreender se existe Planeamento estratégico na área de SHST, a importância que lhe é atribuída e se depois de elaborados os planos gerais e específicos são seguidos e a obtenção de objetivos monitorizada. Esta dimensão conta com 7 indicadores.

Tabela 8 – G| Objetivos

Dimensão	Indicadores	Questões/Fonte
Objetivos	. Analisar qual a importância que é dada aos Objetivos na área SHST. . Analisar se as organizações consideram os objetivos um fator importante para a gestão SHST como um todo. . Analisar a importância que é dada à definição de	- Item M, Q55 a Q63 - Q63: ESENER 2009[54]

[53]Adaptado do questionário de *"ESENER - European Survey of Enterprises on New and Emergency Risks. 2009"*. EU-OSHA (2009).
[54] Adaptado do questionário de *"ESENER - European Survey of Enterprises on New andEmergencyRisks. 2009"*. EU-OSHA (2009).

	objetivos SHST gerais e específicos. Se são mensuráveis, se são dados a conhecer às partes interessadas, se é realizado uma monitorização do cumprimento dos mesmos. Se o cumprimento dos objetivos é um fator importante na avaliação global da prestação de serviços. . Analisar se existe consistência com os objetivos e política SST	

A dimensão G pretende analisar a forma como as organizações estabelecem Objetivos, se consideram que o seu estabelecimento é importante bem como o processo desenvolvido para os estabelecer. A dimensão G conta com 9 indicadores.

Tabela 9 – H| Estratégia

Dimensão	Indicadores	Questões/Fonte
Estratégia *(tendo em conta por exemplo: que equipa SHST selecionar, que práticas e ferramentas SHST deve ser dado enfoque neste projeto, etc)*	. Analisar qual a importância que é dada à Estratégia na área SHST. . Analisar se as organizações consideram a estratégia um fator importante para a gestão SHST como um todo. . Analisar se é dada importância à sua existência, se existe conhecimento da sua existência às partes interessadas, se se deve definir uma estratégia SHST para cada prestação de serviço.	- Item M, Q64 a Q67 - Q66: BNQP[55] 2012

A dimensão H pretende analisar a importância concedida à Estratégia no âmbito da SHST, analisando o papel que as organizações lhe reconhecem e a forma como esta é definida e divulgada junto dos colaboradores. A dimensão relativa à estratégia conta com 4 indicadores.

Tabela 10 – I| Gestão de Recursos Financeiros

Dimensão	Indicadores	Questões/Fonte
Gestão de Recursos	. Analisar qual a importância que é dada à Gestão dos Recursos Financeiros na área SHST.	Item M, Q68 a Q71

[55] Adaptado de *"BNQP – BaldrigeNationalQualityProgram"* NIST (2012).

Financeiros	. Analisar se as organizações consideram a gestão dos recursos financeiros um fator importante para a gestão SHST como um todo. . Analisar qual o peso que uma "crise" económico financeira afecta em primeira mão a área SHST. É uma área normalmente fustigada pelos primeiros cortes financeiros quando existe necessidade. A área SHST participa na elaboração das propostas comerciais.	

A dimensão I pretende analisar a Gestão de Recursos Financeiros e pretende analisar o seu impacto na área de SHST. Pretendia-se saber se, por exemplo, a área de SHST seria uma das primeiras a ver o seu orçamento diminuído em fases de "crise". Esta dimensão conta com 4 indicadores.

Tabela 11 – J| Sistema de Gestão SST/SHST

Dimensão	Indicadores	Questões/Fonte
Sistema de Gestão SST/SHST	. Analisar qual a importância que é dada ao Sistema de Gestão SST/SHST na área SHST. . Analisar se as organizações consideram o sistema de gestão SST/SHST um fator importante para a gestão SHST como um todo. . Analisar a importância do sistema de gestão SST/SHST através do normativo (OHSAS 18001) é afetado pela crise, é importante nas fases de auditorias externas, é requisito para concorrer a consultas de serviços. Sobrevive à crise por razões de mercado e imagem.	. Item M, Q72 a Q76 . Q74 e Q75: ESENER 2009[56]
	Analisar se é um sistema de gestão SST/SHST periodicamente auditado internamente. Se são implementadas as ações decorrentes da aplicação de ferramentas SHST.	Q77 e Q78
	Analisar se existem procedimentos SST/SHST, se são reconhecidos pela maioria dos colaboradores, e se são aplicados.	Q79 a Q81

[56]Adaptado do questionário de *"ESENER – European Survey of Enterprises on New and Emergency Risks. 2009"*. EU-OSHA (2009).

A dimensão J refere-se ao Sistema de Gestão SST/SHST procurando identificar qual a importância que lhe é reconhecida, a existência de auditorias, a concordância com a legislação vigente aplicável ao sector entre outros aspetos. Esta dimensão tem 10 indicadores.

Tabela 12 – L | Avaliação do Desempenho SHST

Dimensão	Indicadores	Questões/Fonte
Avaliação do Desempenho SHST *(da área, da gestão, …)*	. Analisar qual a importância que é dada à Avaliação de desempenho SHST na área SHST. . Analisar se as organizações consideram a avaliação de desempenho SHST um fator importante para a gestão SHST como um todo. . Analisar se existem indicadores de avaliação do desempenho SHST de área perante a gestão global, e também de forma individual na área SHST. . Identificar se existem sistemas de monitorização para a avaliação do desempenho em SHST. . Analisar se os resultados da avaliação do desempenho são importantes para a gestão da área SHST, para a gestão global organizacional, e se é um fator que é dado a conhecer aos clientes, e se o mesmo pode ser um fator eliminatório/importante em termos de concursos a consultas de serviços.	-Item M, Q82 a Q90 - Q87: BNQP[57] 2012

A dimensão L pretende analisar os procedimentos e perceções dos inquiridos face à Avaliação do Desempenho SHST. Esta dimensão foi incluída tendo em conta que se considera que a avaliação do desempenho é uma ferramenta fundamental para o estabelecimento de processos de mudança com vista a melhores prestações. Neste sentido a existência de processos de avaliação de desempenho e a forma como estes decorrem podem ter uma influência positiva ou negativa na performance de colaboradores e da área. Esta dimensão tem 9 indicadores.

A dimensão M pretende dar aos inquiridos a oportunidade de hierarquizar os 11 fatores de gestão SHST avaliados nas dimensões anteriores. O objetivo desta dimensão é identificar tendências nas organizações na gestão de SHST. Difere das restantes dimensões da escala, uma vez que não permite ao inquirido dar um grau de concordância face a um atributo ou afirmação, mas solicita apenas a hierarquização e os seus resultados não são calculados em termos de médias.

[57] Adaptado de *"BNQP – Baldrige National Quality Program"* NIST (2012).

3.2. Procedimento

População segundo Almeida & Freire (2008) é um "conjunto dos indivíduos, casos ou observações onde se quer estudar o fenómeno."

A População – alvo/Público-alvo selecionado foi: Responsáveis/Gestores SHST e todos os colaboradores efetivos da área SHST.

Amostra: "o conjunto de situações (indivíduos, casos ou observações) extraído de uma população" (Almeida & Freire, 2008).

Como já foi referido, este estudo foi realizado com base numa amostra não aleatória tendo as empresas sido escolhidas através dos próprios contactos profissionais, num primeiro momento, e por método "bola de neve", num segundo momento. O método "bola de neve" consiste na identificação de novos participantes a partir da indicação de inquiridos já abordados (Quivy & Campenhoudt, 2008).

No total foi construída uma amostra de 62 empresas prestadoras de serviços no âmbito do sector da construção industrial em Portugal, das quais foram recolhidos questionários de 45, tendo sido obtida uma taxa de respostas de 73,00%.

A aplicação do questionário foi efetuada via correio eletrónico para as organizações/gestores SHST das mesmas. No e-mail de apresentação do questionário foram apresentados os objetivos do mesmo, bem como a solicitação da sua participação[58].

A recolha de dados foi efetuada nos meses de Setembro de 2012 a Abril de 2013, tendo sido efetuado um conjunto de envios sucessivos de e-mails procurando maximizar a taxa de resposta seguindo em traços largos o modelo de Dillman (in Shutt, 1996).

Os dados foram recolhidos e tratados em excel e SPSS[59] versão 22.0 (ferramenta informática que permite realizar cálculos estatísticos e visualizar os resultados quase em simultâneo).

[58] Ver Apêndice A - E-mail de apresentação do questionário aos inquiridos.
[59] SPSS – Statistical Package for Social Sciences.

Capítulo 4 – ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo desenvolver-se-á uma análise dos dados recolhidos no âmbito do processo de pesquisa empírica. Num primeiro ponto será efetuada uma análise, ao nível da estatística descritiva, às empresas que fazem parte da amostra deste estudo.

Deste modo, com base no inquérito procuraremos caracterizá-la mediante a sua dimensão, sector específico de atividade, existência de profissionais dedicados à área de SHST, existência de qualificação destes profissionais, desempenho SHST através de uma identificação do número de acidentes ocorridos, entre outros indicadores.

O objetivo da análise descritiva é, fundamentalmente, conhecer a realidade, isto é, que tipo de empresas foram abordadas no estudo e quais algumas das suas características utilizando a distribuição de frequências.

Para proceder à construção das dimensões referentes aos fatores de gestão SHST, analisou-se previamente a fiabilidade das escalas através do alfa de Cronbach, onde apenas se registaram problemas de fiabilidade na "Gestão de Recursos Financeiros", sendo que as conclusões e interpretações deste fator devem ser encaradas com algumas reservas (em apêndice D, é apresentado o detalhe da análise da fiabilidade).

Num segundo ponto, em sequência da análise da fiabilidade será apresentada a análise aos valores obtidos para as dimensões da escala que foi construída para esta investigação. A análise será apresentada com base num conjunto de medidas estatísticas de tendência central, e de variabilidade (médias, desvios padrão, mínimos, máximos, percentis) que visam caracterizar cada dimensão da escala e, ainda todos os itens da escala *per si*, e assim conseguir responder aos objetivos da pesquisa.

Estas análises permitirão assim ao leitor ter uma visão dos itens que as compõem e fazer uma leitura das médias individuais (itens) comparando-as com as médias globais (dimensão).

A análise da escala visa condensar os resultados obtidos transformando os resultados individuais em tendências estatisticamente relevantes para a descrição do objeto de estudo.

Num terceiro momento, será desenvolvida uma análise inferencial com vista à concretização dos objetivos propostos para a presente investigação. Será uma análise realizada tendo em conta os valores obtidos nas dimensões da escala e a algumas características das empresas, procurando compreender as relações de influência que se estabelecem entre as variáveis e enaltecendo as diferenças estatisticamente significativas.

Para averiguar diferenças estatísticas nos fatores de gestão SHST perspectivou-se a utilização de testes paramétricos, nomeadamente testes *t* de *student* para comparação de duas amostras

independentes e testes *one-way* ANOVA. Quando não se verificaram os pressupostos para a realização destes testes, adotaram-se as alternativas não paramétricas (teste *Mann-Whitney* e teste *Kruskal-Wallis*).
Analisou-se também (no segundo momento) a interdependência entre as dimensões através da avaliação de coeficientes de correlação de *Pearson* e respectiva significância estatística (Pestana e Gageiro, 2005).

4.1. Caracterização da amostra

Este estudo foi desenvolvido com base numa amostra de 45 empresas em relação às quais se obtiveram 68 questionários. A diferença entre o número total de empresas e o número de questionários está relacionada com o instrumento de recolha de dados que, para além de um questionário genérico na primeira parte, apresentava ainda uma escala – *Fatores de Gestão SHST* – a qual era dirigida ao conjunto dos colaboradores associados à área de SHST em cada empresa[60].

As organizações envolvidas no estudo são empresas prestadoras de serviços no sector da construção industrial em Portugal. A maior parte destas empresas atuam num âmbito nacional e não regional dada a reduzida dimensão do mercado português, bem como a reduzida dimensão do próprio País. Deste modo, este indicador não foi considerado um fator diferenciador.

Por outro lado, este rótulo - empresas prestadoras de serviços no sector da construção industrial - aplica-se a empresas de âmbito e carácter bastante diverso intervindo em diferentes aspetos do processo de construção.

O gráfico 1 oferece-nos uma representação baseada no código de atividade económica das empresas participantes. Estes grupos foram criados com base nos primeiros dois dígitos da tabela da Classificação das Atividades Económicas - CAE[61] de modo a facilitar a leitura dos dados.

[60] Para uma descrição detalhada do modelo de inquirição e metodologia utilizadas recomendamos uma leitura ao capítulo 3.
[61] Agrupamento por Secção vs Divisão (primeiros 2 dígitos de acordo com Tabela CAE_Rev 3 do DL 381/2007, 14 de Novembro.)

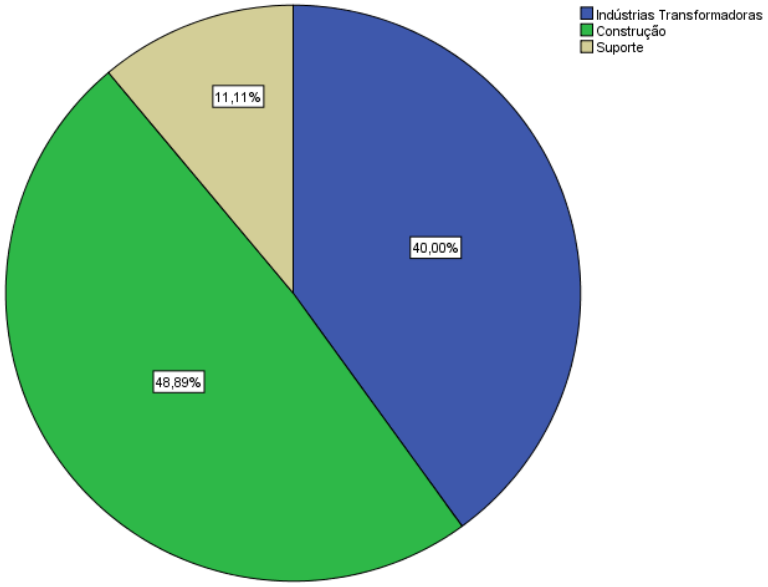

Gráfico 1- Distribuição das empresas participantes por área de atividade[62]

Este gráfico permite-nos então verificar que, dentro da heterogeneidade significativa na composição das empresas inquiridas, existem três grupos aglomeradores[63]: o grupo C associado a atividades de "Indústrias Transformadoras"(Divisão 25, 26 e 33) (n=18) 40%, o grupo F que incluí empresas associadas à "Construção" (Divisão 41, 42 e 43) (n=22), representando cerca de 48,89%, e, por fim, o grupo E + N que reúne as empresas associadas a atividades de "Suporte" (Divisão 38, 77 e 81) (n=5) 11,11%.

No grupo C "Indústrias transformadoras" encontramos empresas associadas à fabricação de produtos metálicos (exceto máquinas e equipamentos), empresas da área de metalomecânica e afins (manutenção industrial, decapagem e pintura industrial) e, por fim, empresas da área de reparação, manutenção e instalação de máquinas e equipamentos.

No grupo F "Construção" encontramos empresas associadas à promoção imobiliária (desenvolvimento de projetos de edifícios) e construção de edifícios, empresas de Engenharia Civil e, por fim, empresas com atividades especializadas de construção civil (instrumentação, eletricidade, isolamentos, montagem de andaimes).

No grupo E + N "Suporte" encontramos empresas de recolha, tratamento e eliminação de resíduos, valorização de materiais (Limpezas industriais), empresas com atividades de aluguer de equipamentos.

[62] Para a visualização da tabela referente a este gráfico, por favor, consulte o Apêndice C, Tabela I.
[63] Para uma visualização das empresas por CAE, por favor, consulte a Tabela I do Apêndice C

Estas empresas contam na sua maioria, 57,8% (26 casos), com mais de 81 funcionários ,podendo ser enquadradas no grupo de empresas de média dimensão enquanto que as pequenas empresas, com menos de 30 funcionários, correspondem a apenas cinco casos, 11,11%. Tendo em conta os sectores de atividade envolvidos, podemos com alguma segurança afirmar que o volume médio de colaboradores é explicado por grandes núcleos operacionais de profissionais ligados a atividades de execução.

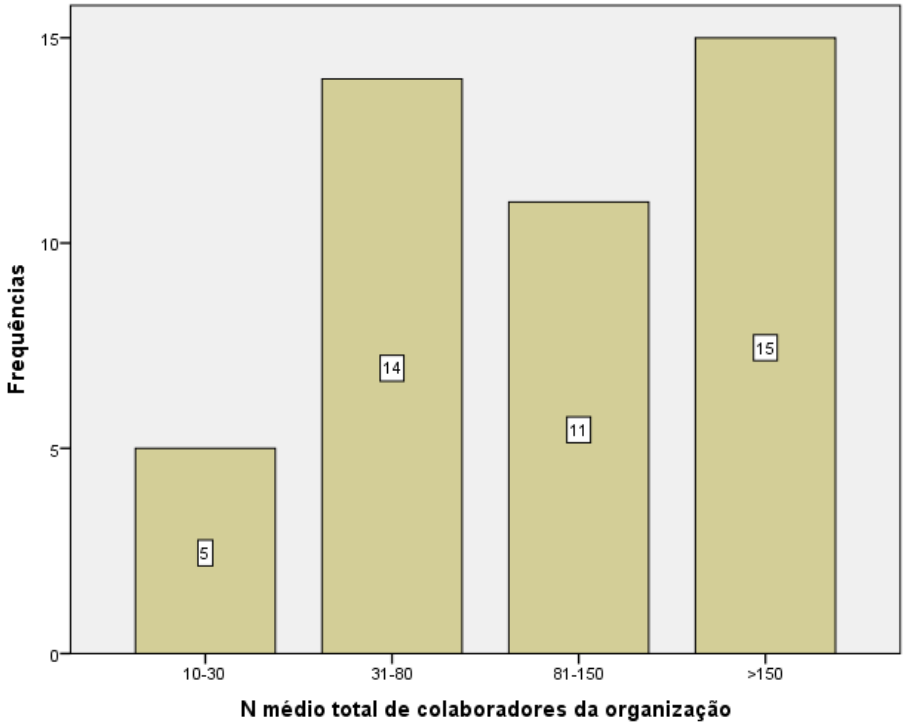

Gráfico 2- Distribuição das empresas participantes por número médio de colaboradores

Por outro lado, verificou-se ainda que cerca de 64,4% das empresas têm mais 50% dos seus colaboradores com um vínculo sem termo à empresa enquanto apenas 6,7% refere que menos de 10% dos seus colaboradores são internos. Estes valores diferem pouco dos valores associados ao volume de colaboradores a prestar serviços nas instalações dos clientes – ver Tabela 13.

Tabela 13- Distribuição das empresas participantes por colaboradores internos e colaboradores a prestar serviços nas instalações dos clientes

	% média colaboradores internos na organização		% média colaboradores que prestam serviços nas instalações dos clientes	
	N	%	N	%
<10%	3	6,7	4	8,9
10-20%	4	8,9	2	4,4
21-50%	9	20,0	6	13,3
51-70%	14	31,1	13	28,9
>70%	15	33,3	20	44,4
Total	45	100,0	45	100,0

A análise ao número médio de colaboradores na área de SHST revela que apenas 10 empresas (N=45) têm apenas um colaborador nesta área, a maioria (n=19) possui entre 2 a 3 colaboradores enquanto que o volume de empresas com 10 ou mais colaboradores nesta área é de apenas 8,9% (n=4). A análise à Tabela 14 – abaixo - permite-nos ainda verificar que independentemente do número de colaboradores na área de SHST, o volume médio de colaboradores internos nesta área tende a ser inferior a 10%.

Tabela 14 - Distribuição das empresas por número médio de colaboradores da área de SHST e % média de colaboradores internos em SHST

		% média de colaboradores internos na organização na área de SHST				
		<10%	10-20%	21-50%	>70%	Total
Nº médio de colaboradores da área SHST	1	10	0	0	0	10
	2-3	15	2	0	2	19
	4-5	2	1	2	1	6
	6-10	4	1	0	1	6
	>10	2	0	0	2	4
Total		33	4	2	6	45

Quando se procurou compreender as políticas de recrutamento no que se refere à qualificação dos colaboradores, verificou-se que, das 45 empresas inquiridas, 95,6% (n=43) das participantes desta investigação afirmam que o responsável de SHST da empresa onde trabalham possui qualificações académicas nesta área, enquanto que nos restantes 4,4%, os responsáveis, embora

desenvolvam as funções, não possuem uma qualificação específica para o cargo[64]. Estes dados revelam que a quase totalidade das empresas assume como importante a qualificação do seus colaboradores para a coordenação da área.

Por outro lado, a análise à percentagem de colaboradores da área de SHST com qualificações nesta área revelou que 4,4% das empresas não possuem qualquer colaborador com qualificações, 53,3% possuem entre 1 a 25% dos colaboradores com qualificações, 2,2% possuem cerca de 26 a 50% dos colaboradores, 2,2% cerca de 51 a 75% e, por fim, 37,8% possuem entre 75 a 100% dos colaboradores com qualificações na área.

Estes resultados parecem indicar que se as empresas apostam na contratação de profissionais qualificados para desenvolver as atividades de coordenação, tal parece não se verificar ao nível operacional onde se verifica a existência de um volume de trabalhadores sem formação específica na área. Para uma representação visual por favor consulte o gráfico 3.

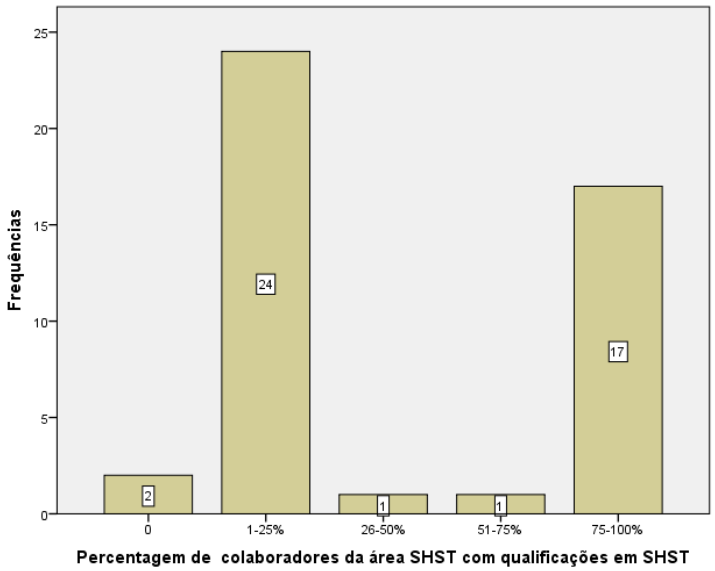

Gráfico 3- Distribuição das empresas participantes por % de colaboradores da área SHST com qualificações em SHST

A análise ao volume de anos de existência da área de SHST com *staff* efetivo revelou que apenas em 11,1% (n=5) esta terá sido criada há menos de um ano enquanto que em 48,9% das empresas (n=22) este *staff* SHST efetivo existe há mais de 7 anos.

A análise à Tabela 15 permite-nos obter uma visão resumida destes valores sendo possível realçar a implementação desta área nas empresas inquiridas, embora faça parte de um passado recente, conta já na maioria dos casos, 7 anos de existência ou mais.

[64] Para mais informações, por favor, consultar a Tabela III do Apêndice C.

Tabela 15 - Distribuição das empresas participantes por tempo de existência de *staff* SHST

	N	%	% Acumuladas
<1 ano	5	11,1	11,1
1-2 anos	3	6,7	17,8
3-4 anos	7	15,6	33,3
5-6 anos	8	17,8	51,1
>7 anos	22	48,9	100,0
Total	45	100,0	

Quando se procurou verificar como é efetuada a gestão das atividades de SHST verificou-se que 25 empresas utilizam apenas serviços internos, 12 apenas serviços externos, 7 utilizam em simultâneo serviços internos e externos e apenas 1 empresa utiliza serviços interempresas.

Curiosamente, quando se procurou identificar a data de obtenção da Certificação em Segurança e Saúde no Trabalho (Occupational Health and Safety Assessment Services – OHSAS 18001), verificou-se que a maioria das empresas (n=25) não a possuem.

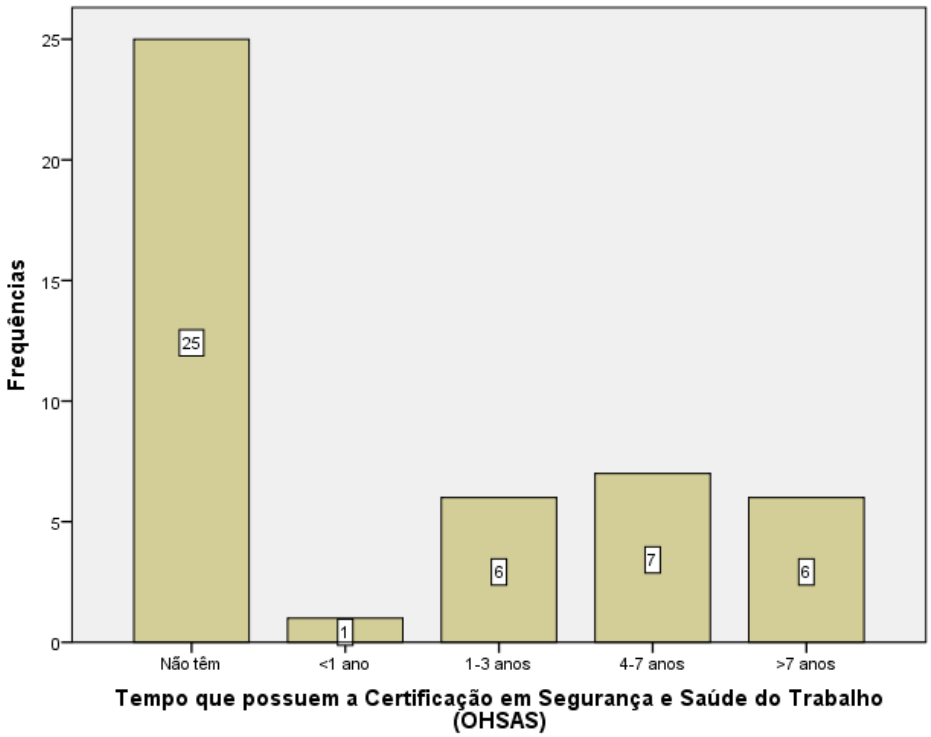

Gráfico 4 - Distribuição das empresas participantes por anos de certificação em OHSAS 18001

Como se pode verificar, pelo gráfico 4, esta certificação foi obtida há mais de 7 anos em apenas 13,3% das empresas (6 casos), enquanto que em 15,6% (7 casos) esta foi obtida entre 4 a 7 anos e em apenas 2,2% há menos de um ano (1 caso).

A análise ao volume de acidentes com baixa ocorridos nos últimos 3 anos revela uma frequência bastante elevada. Neste sentido, verificou-se que em apenas 5 empresas (11,1%) não foram verificados qualquer acidente. Em 26,7% dos casos os inquiridos reportaram a existência de 10 acidentes ou mais na empresa onde trabalham que conduziram a uma paragem do trabalhador devido a baixa médica – ver Tabela 16.

Tabela 16 – Distribuição de empresas participantes por número de acidentes com baixa médica ocorridos nos últimos 3 anos

		Frequências	Percentagens	Percentagens Acumuladas
Valid	0	5	11,1	11,4
	1	5	11,1	22,7
	1-3	5	11,1	34,1
	4-7	8	17,8	52,3
	8-10	9	20,0	72,7
	>10	12	26,7	100,0
	Total	44	97,8	
Missing	9	1	2,2	
Total		45	100,0	

Através da análise da Tabela 17 podemos verificar uma diminuição no número de empresas sem acidentes (6,8%) e um acréscimo do número de empresas com mais de 10 acidentes de 26,7% para 50,0%.

Tabela 17 – Distribuição de empresas participantes por número de acidentes registáveis ocorridos nos últimos 3 anos (com e sem baixa médica)

		Frequências	Percentagens	Percentagens Acumuladas
Valid	0	3	6,8	6,8
	1	2	4,5	11,4
	1-3	6	13,6	25,0
	4-7	9	20,5	45,5
	8-10	2	4,5	50,0
	>10	22	50,0	100,0

	Total	44	100,0
Missing	9	1	
Total		45	

A questão 13 *"Quais os índices médios de sinistralidade laboral nos últimos 3 anos? (anos de 2009, 2010 e 2011) Índice de Frequência - If; Índice de Incidência - Ii; Índice de Gravidade - Ig"* da primeira parte do questionário não foi considerada na análise estatística porque o tipo de respostas dos inquiridos não foi unânime, não permitindo assim efetuar a sua análise estatística.

Como fator de melhoria de apresentação do mesmo tipo de questão em instrumentos de estudo futuros, dever-se-á adicionar a fórmula específica para cada índice, não deixando assim ficar qualquer margem para dúvidas na seleção da mesma por parte dos inquiridos.

4.2. A análise da escala Fatores de Gestão SHST

Tendo em conta os objetivos deste estudo, isto é, a avaliação da gestão SHST das organizações prestadoras de serviços no sector da construção industrial em Portugal, foi desenvolvida uma escala[65]que procura recolher informação sobre um conjunto de dimensões que emergiram da literatura como relevantes para a caracterização do fenómeno. Faremos aqui uma pequena síntese da escala face às suas dimensões e itens.

A coluna "Indicadores" da tabela seguinte refere-se às questões do questionário. Uma explicação mais detalhada foi desenvolvida no capítulo 3.

Tabela 18 – Dimensões e indicadores da Escala "Fatores de Gestão SHST"

Dimensão	Indicadores (Questões)	Nº Itens
A – Gestão de Recursos Humanos	1+2+3+4+5+6+7+8*+9+10 + QM	10
B - Gestão de Recursos Materiai Equipamentos	11+12+13*+14*+15+16+17+18+19 + QM	9
C - Gestão de Recursos Técnicos	20+21+22+23+24*+25+26*+27 + QM	8
D - Liderança	28+29+30+31+32+33+34+35+36 + QM	9
E - Comunicação e Informação	37+38+39+40*+41+42+43*+44*+45+46+47* + QM	11
F - Planeamento	48+49+50+51+52+53+54 + QM	7
G – Objetivos	55+56+57+58*+59+60+61+62+63 + QM	9
H –Estratégia	64+65+66+67 + QM	4
I - Gestão de Recursos Financeiros	68+69*+70*+71 + QM	4

[65] Ver tabela no capítulo 3.

J - Sistema de Gestão SST/SHST	72+73*+74*+75*+76+77+78+79+80+81 + QM	10
L –Avaliação do desempenho SHST	82+83+84+85+86+87+88+89+90 + QM	9

* Itens cujos valores foram invertidos para efeito de cálculo estatístico.

4.2.1- Análise Descritiva da Escala - Fatores de Gestão SHST

Iniciaremos a análise destes dados com uma análise estatística às medidas de tendência central obtidas individualmente para os itens de cada dimensão, identificando claramente a média, o desvio padrão, o valor mínimo e máximo obtido e, por fim, uma análise aos percentis.

Depois desta análise aos itens analisaremos as médias globais obtidas para cada dimensão.

A análise às médias obtidas para os itens da dimensão – A, relativa à Gestão de Recursos Humanos, no que respeita a práticas e perceções associadas à SHST, revelou médias elevadas (média ≥ 4,1). Em termos de distribuição, a análise dos percentis revela que, enquanto nos itens 1, 2, 3, 4 e 10, cerca de 75% das respostas se distribuem acima do valor 5, indicando um elevado grau de concordância com as afirmações, já no que se refere aos itens 5, 6, 7 e 9 a distribuição dos sujeitos efetua-se entre os valores 4 a 6 para 75% dos sujeitos. Apenas o item 8 apresenta maior dispersão, com 50% dos sujeitos abaixo do valor 4.

Tabela 19 – Dimensão A - Gestão de Recursos Humanos

	N						Percentis		
	Válidos	Inválidos	Média	DP	Mínimo	Máximo	25	50	75
Item 1	68	0	5,18	0,976	1	6	5,00	5,00	6,00
Item 2	67	1	5,39	0,870	2	6	5,00	6,00	6,00
Item 3	68	0	5,24	0,948	2	6	5,00	5,00	6,00
Item 4	68	0	4,99	1,029	1	6	5,00	5,00	6,00
Item 5	68	0	4,43	1,150	1	6	4,00	4,00	5,00
Item 6	67	1	4,79	1,225	1	6	4,00	5,00	6,00
Item 7	68	0	4,29	1,436	1	6	4,00	5,00	5,00
Item 8	68	0	4,19	1,499	2	6	3,00	4,00	6,00
Item 9	67	1	4,88	1,175	1	6	4,00	5,00	6,00
Item 10	68	0	5,09	1,089	2	6	5,00	5,00	6,00

O item 2, "A organização tem uma estrutura SHST dedicada à respectiva área", foi o que maior nível de concordância obteve e com um menor desvio padrão. O item 8, "Recorre-se maioritariamente ao recrutamento de TSHT através de empresas de trabalho temporário para

trabalhar nas instalações dos clientes", foi o que registou valores médios mais baixos com 25% dos inquiridos com uma distribuição abaixo do valor 3, indicando um menor nível de concordância.

A análise da dimensão B – ver Tabela 20 - dedicada à Gestão de Recursos Materiais e Equipamentos revela valores médios bastante elevados com um desvio padrão relativamente baixos. Estes dados revelam uma certa uniformidade face à gestão dos materiais e equipamentos entre as empresas do nosso estudo. Nesta dimensão a média mais elevada é obtida pelo item 12, "A área de SHST possui os materiais/equipamentos necessários para cumprir com as suas funções e obrigatoriedades legais (ex: proteção pessoal, proteção coletiva como sinalização, equipamentos de medição, etc)", o que seria de esperar dado que se trata do cumprimento de medidas legais. As médias mais baixas correspondem aos itens 13, "A área de SHST adquire os materiais/equipamentos maioritariamente por imposição dos clientes", e 14, "A área de SHST adquire os materiais/equipamentos maioritariamente por imposição legal", ambos ligados ao modo como as empresas desenvolvem o seu *procurement* que, confiando nos valores obtidos, parece não ser essencialmente determinado quer por imposições do cliente quer por imposições legais.

Tabela 20 – Dimensão B - Gestão de Recursos Materiais/ Equipamentos

	N						Percentis		
	Válidos	Inválidos	Média	DP	Mínimo	Máximo	25	50	75
Item 11	68	0	5,10	0,883	2	6	5,00	5,00	6,00
Item 12	68	0	5,34	0,784	2	6	5,00	5,00	6,00
Item 13	68	0	3,76	1,457	1	6	3,00	4,00	5,00
Item 14	68	0	3,59	1,438	1	6	2,00	3,00	5,00
Item 15	67	1	5,09	0,848	3	6	5,00	5,00	6,00
Item 16	67	1	5,00	0,853	3	6	5,00	5,00	6,00
Item 17	68	0	5,21	0,802	3	6	5,00	5,00	6,00
Item 18	68	0	5,04	0,969	2	6	5,00	5,00	6,00
Item 19	68	0	4,99	1,000	2	6	4,00	5,00	6,00

A análise da dimensão C associada à Gestão dos Recursos Técnicos pretendeu compreender as práticas e atitudes das empresas face a um conjunto de práticas e ferramentas SST, entre as quais inspeções, desenvolvimento de formação, campanhas de informação, investigação de incidentes, conversas de segurança e avaliação de riscos.

Na Tabela 21 – à frente – podemos encontrar as medidas de tendência central face a esta dimensão. Uma primeira leitura revela valores médios sempre acima de um valor de 4,5 e para

quatro itens (i20, i21, i25 e i26) uma distribuição de 75% dos sujeitos em valores iguais ou superiores a 5.

Tabela 21 – Dimensão C - Gestão de Recursos Técnicos

	N		Média	DP	Mínimo	Máximo	Percentis		
	Válidos	Inválidos					25	50	75
Item 20	68	0	5,24	0,813	3	6	5,00	5,00	6,00
Item 21	68	0	4,97	0,791	3	6	5,00	5,00	5,75
Item 22	68	0	4,74	0,908	2	6	4,00	5,00	5,00
Item 23	68	0	4,72	1,063	1	6	4,00	5,00	5,00
Item 24	68	0	4,71	1,294	1	6	4,00	5,00	6,00
Item 25	68	0	5,12	0,636	4	6	5,00	5,00	6,00
Item 26	68	0	5,12	1,015	1	6	5,00	5,00	6,00
Item 27	68	0	5,06	1,035	2	6	4,00	5,00	6,00

O item 20, "A gestão de Recursos Técnicos é um fator essencial na gestão de SHST", foi o que maior nível de concordância obteve, denotando que as empresas reconhecem a importância da gestão dos recursos técnicos.

Por outro lado, quando se procurou compreender se as empresas têm de facto implementado as práticas e as ferramentas SHST necessárias (item 21), encontramos um valor médio muito aproximado ao "concordo" mas menos forte do que no item 20. Este facto poderá indicar um certo desfasamento entre o reconhecimento da importância de práticas e a sua aplicação.

O valor mais baixo nesta dimensão foi encontrado no item 24, "Só se aplicam práticas e ferramentas SHST quando são exigidas pelos clientes nas instalações dos mesmos", parecendo indicar que a aplicação de práticas e ferramentas SHST está mais relacionada com a política interna da organização do que com uma exigência pontual do cliente.

Tabela 22 – Dimensão D – Liderança

	N		Média	DP	Mínimo	Máximo	Percentis		
	Válidos	Inválidos					25	50	75
Item 28	68	0	5,44	0,583	4	6	5,00	5,00	6,00
Item 29	68	0	4,97	0,863	3	6	4,00	5,00	6,00
Item 30	68	0	4,60	1,161	1	6	4,00	5,00	5,00
Item 31	68	0	4,57	0,935	2	6	4,00	5,00	5,00

Item 32	68	0	5,03	0,772	3	6	5,00	5,00	6,00
Item 33	68	0	5,13	0,790	3	6	5,00	5,00	6,00
Item 34	68	0	4,91	0,958	2	6	4,25	5,00	6,00
Item 35	67	1	4,25	1,247	1	6	4,00	4,00	5,00
Item 36	68	0	4,41	1,082	2	6	4,00	4,00	5,00

A análise da dimensão D (ver Tabela 22), associada ao estudo da Liderança na área de SHST, apresenta valores bastante elevados para quase todos os itens. De uma forma geral, esta dimensão procurava saber se existe liderança na área de SHST nas empresas e como é que esta é encarada enquanto fator de sucesso e proceder à identificação de algumas práticas no âmbito do seu envolvimento, da comunicação e na própria prestação de serviços.

Os itens mais baixos nesta dimensão foram os itens 36, "A área SHST conhece sempre os seus clientes antes de lhes prestar serviços", e 35, "A área SHST participa de forma ativa e autónoma na formulação de propostas técnicas". Estes valores parecem indicar que, por um lado, nem sempre é possível à área de SHST obter um conhecimento prévio do cliente antes da prestação do serviço e, por outro, que o envolvimento ativo e autónomo na formulação de propostas técnicas pela área de SHST não é a norma. O valor mais elevado surge no item 28, "A liderança é um fator essencial na gestão de SHST".

Tabela 23 – Dimensão E- Comunicação

	N		Média	DP	Mínimo	Máximo	Percentis		
	Válidos	inválidos					25	50	75
Item 37	68	0	5,65	0,540	4	6	5,00	6,00	6,00
Item 38	68	0	5,29	0,714	3	6	5,00	5,00	6,00
Item 39	68	0	4,88	0,820	3	6	4,00	5,00	5,00
Item 40	68	0	3,22	1,381	1	6	2,00	3,00	4,00
Item 41	68	0	4,19	1,136	1	6	4,00	4,00	5,00
Item 42	68	0	4,49	1,072	2	6	4,00	5,00	5,00
Item 43	68	0	4,10	1,271	1	6	3,00	4,00	5,00
Item 44	68	0	4,32	1,227	1	6	3,25	5,00	5,00
Item 45	68	0	4,59	1,011	1	6	4,00	5,00	5,00
Item 46	68	0	4,75	0,760	2	6	4,00	5,00	5,00
Item 47	68	0	1,84	1,060	1	6	1,00	2,00	2,00

A análise à dimensão E, dedicada à Comunicação nas empresas inquiridas, revelou que a maior parte das empresas a consideram como um fator essencial na gestão de SHST (item 37 com média=5,65 e DP=0,54). De forma idêntica, a maior parte dos inquiridos considera que a

comunicação é desenvolvida com base em canais adequados (item 38 com média=5,29 e DP=0,714). Os itens com valores mais baixos foram o 47, "A comunicação é um importante fator de falha no desenvolvimento de projetos. Problemas na comunicação, podem implicar falhas no desenvolvimento de projetos", com um valor médio para o total das empresas de apenas 1,84, e o item 40, "A comunicação tem barreiras de hierarquia funcional (ex: um colaborador qualquer não comunica diretamente com a chefia de topo, sem passar pela sua chefia direta)", que apresenta um valor médio de apenas 3,22 (DP=1,381).
Outros itens relacionados com a partilha da informação, práticas de aferição do sucesso na comunicação e a adequação registam valores médios perto do 4, parecendo revelar que não se tratam de práticas e atitudes bem consolidadas na empresa.

Tabela 24 – Dimensão F - Planeamento

	N		Média	DP	Mínimo	Máximo	Percentis		
	Válidos	Inválidos					25	50	75
Item 48	68	0	5,54	0,584	4	6	5,00	6,00	6,00
Item 49	68	0	4,94	0,912	2	6	5,00	5,00	6,00
Item 50	68	0	4,76	0,916	2	6	4,00	5,00	5,00
Item 51	68	0	4,87	0,879	2	6	4,00	5,00	5,00
Item 52	68	0	4,79	0,971	2	6	4,00	5,00	5,00
Item 53	68	0	4,76	0,916	2	6	4,00	5,00	5,00
Item 54	68	0	4,87	1,006	2	6	4,00	5,00	6,00

A dimensão F foi desenvolvida de modo a identificar se as instituições participantes no estudo reconhecem importância ao Planeamento, isto é, se o aplicam, adequam, seguem efetivamente no terreno e se, por fim, estão atentos e desenvolvem análises aos desvios. O item 48, "O planeamento é um fator essencial na gestão de SHST", foi o que obteve um maior grau de concordância e, por consequência, um valor médio mais elevado (média=5,54 e DP=0,584).

Os valores mais baixos foram obtidos para os itens 50, "O planeamento na área de SHST é exequível", (média=4,76 e DP=0,916), e 53, "O(s) plano(s) da área SHST estão relacionados com os planos gerais ou específicos da organização (ex: intervenção de um serviço de manutenção nas instalações do cliente)", (média=4,76 e DP=0,916). Em ambos os casos os valores são globalmente positivos e parecem denotar a dificuldade das empresas de, por um lado, manter um planeamento constante na área de SHST e, por outro, adequar esses planos com os objetivos e planos gerais da organização.

A dimensão G esteve relacionada com a forma como as empresas desenvolvem o estabelecimento de Objetivos para a área de SHST. Importava conhecer as atitudes face ao estabelecimento de objetivos, isto é, se se assume que estes são importantes ou não, a forma como estes são

estabelecidos e dados a conhecer aos colaboradores, e como se quantificam, entre outros fatores.

A análise aos valores obtidos para esta dimensão – ver Tabela 25 - revelou um valor de concordância bastante forte para o item 55, "Os objetivos são um fator essencial na gestão de SHST", (média=5,37 e DP=0,621), para o item 62, "O cumprimento dos objetivos SHST é um fator importante no desempenho global dos serviços prestados nas instalações dos clientes", (média=5,09 e DP=0,958) e para o item 63, "A definição de objetivos SHST é consistente com a Política SST" (média=52,25 e DP=0,853).

Em conjunto, estes indicadores apresentam o consenso no reconhecimento da importância do estabelecimento de objetivos, na importância destes serem cumpridos enquanto garantia para um bom desempenho e, por fim, na importância da harmonização entre os objetivos estabelecidos para a SHST.

Tabela 25 – Dimensão G - Objetivos

	N		Média	DP	Mínimo	Máximo	Percentis		
	Válidos	Inválidos					25	50	75
Item 55	68	0	5,37	0,621	3	6	5,00	5,00	6,00
Item 56	68	0	4,97	0,977	3	6	4,00	5,00	6,00
Item 57	68	0	4,47	1,113	2	6	4,00	4,00	5,00
Item 58	68	0	2,57	1,176	1	6	2,00	2,00	3,00
Item 59	68	0	4,29	1,270	1	6	3,00	5,00	5,00
Item 60	68	0	4,49	1,139	1	6	4,00	5,00	5,00
Item 61	68	0	4,32	1,227	1	6	3,00	4,50	5,00
Item 62	68	0	5,09	0,958	2	6	5,00	5,00	6,00
Item 63	68	0	5,25	0,853	2	6	5,00	5,00	6,00

O valor mais baixo nesta dimensão foi obtido para o item 58, "Normalmente os objetivos SHST são gerais e não direcionados para cada colaborador da área SHST", o qual apresentou uma média de 2,57 (DP=1,176), o que quer dizer que na maior parte dos casos os objetivos definidos são estabelecidos para cada trabalhador. De notar que o item 55, "Os objetivos são um fator essencial na gestão de SHST", apresentou a média com o valor mais elevado da dimensão (média= 5,37).

Tabela 26 – Dimensão H – Estratégia

	N		Média	DP	Mínimo	Máximo	Percentis		
	Válidos	Inválidos					25	50	75
Item 64	68	0	5,04	0,984	1	6	5,00	5,00	6,00
Item 65	68	0	4,60	1,095	1	6	4,00	5,00	5,00
Item 66	68	0	4,59	1,096	1	6	4,00	5,00	5,00
Item 67	68	0	4,51	1,029	1	6	4,00	5,00	5,00

A análise à dimensão H – ver Tabela 26 –revela-nos que as empresas pertencentes a este estudo concordam que a Estratégia é um fator essencial na gestão de SHST (item 64 com média=5,04 e DP=0,984). Os restantes itens desta dimensão, embora apresentem níveis de concordância positivos, tendem a ser mais baixos, particularmente o item 67, associado à necessidade da definição de uma estratégia de SHST para cada prestação de serviço a efetuar (média=4,51 e DP=1,029).

Tabela 27 – Dimensão I - Gestão de Recursos Financeiros

	N		Média	DP	Mínimo	Máximo	Percentis		
	Válidos	Inválidos					25	50	75
Item 68	68	0	4,90	0,883	2	6	5,00	5,00	5,00
Item 69	68	0	2,47	1,113	1	5	2,00	2,00	3,00
Item 70	68	0	3,38	1,383	1	6	2,00	3,00	4,00
Item 71	67	1	3,55	1,385	1	6	3,00	3,00	5,00

A análise à Dimensão I – ver Tabela 27 – revela-nos valores médios relativamente baixos. Deste modo, o item 69, "A crise económico financeira do País faz-se sentir na área da SHST", obteve um desacordo bastante forte por parte da maioria dos inquiridos, apresentando um valor médio de apenas 2,47 (DP=1,113). Por outro lado, o valor obtido para o item 70, "A área de SHST é sempre a mais afetada quando existe necessidade de cortes financeiros", parece também indicar que as empresas não veem a área de SHST como a mais dispensável ou onde mais facilmente se podem efetuar cortes orçamentais.

A análise à dimensão J – ver Tabela 28 – permite-nos identificar médias relativamente baixas quando se estabelece uma comparação com outras dimensões da escala. Deste modo, o item 75, "A certificação em Segurança e Saúde do Trabalho (OHSAS 18001), é preferencialmente importante como requisito para concorrer a consultas de serviços", é aquele que se distingue por um valor médio mais baixo (média=2,93 e DP=1,385), indicando uma discordância da parte dos inquiridos face à afirmação. O item 73, "A certificação em Segurança e Saúde do Trabalho (OHSAS 18001) foi fortemente afetada pela "crise económico financeira"", e o item 74, "A

certificação em Segurança e Saúde do Trabalho (OHSAS 18001) é preferencialmente importante nas fases das auditorias externas", apresentam também valores médios relativamente baixos.

O valor mais elevado para esta dimensão foi obtido para o item 79, "Existem procedimentos SHST" que registou uma média 5,13 (DP=0,862).

Tabela 28 – Dimensão J - Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho

	N		Média	DP	Mínimo	Máximo	Percentis		
	Válidos	Inválidos					25	50	75
Item 72	68	0	4,32	1,286	1	6	4,00	4,00	5,00
Item 73	64	4	3,41	1,269	1	6	3,00	3,00	4,00
Item 74	68	0	3,71	1,425	1	6	3,00	4,00	5,00
Item 75	67	1	2,93	1,385	1	6	2,00	3,00	4,00
Item 76	68	0	4,15	1,249	1	6	3,25	4,00	5,00
Item 77	68	0	4,56	0,887	2	6	4,00	5,00	5,00
Item 78	68	0	4,75	1,111	1	6	4,00	5,00	5,00
Item 79	68	0	5,13	0,862	3	6	5,00	5,00	6,00
Item 80	68	0	4,76	1,108	2	6	4,00	5,00	6,00
Item 81	68	0	4,71	1,037	2	6	4,00	5,00	5,00

A análise à Dimensão L associada à Avaliação do Desempenho SHST revelou que para a maioria das empresas inquiridas a avaliação do desempenho SHST é um fator essencial na gestão da área (item 82 com média=5,13 e DP=0,710).

Tabela 29 – Dimensão L - Avaliação do Desempenho SHST

	N		Média	DP	Mínimo	Máximo	Percentis		
	Válidos	Inválidos					25	50	75
Item 82	68	0	5,13	0,710	4	6	5,00	5,00	6,00
Item 83	68	0	4,56	1,013	2	6	4,00	5,00	5,00
Item 84	68	0	4,57	1,027	2	6	4,00	5,00	5,00
Item 85	68	0	4,72	0,944	3	6	4,00	5,00	5,00
Item 86	68	0	4,59	1,136	1	6	4,00	5,00	5,00
Item 87	67	1	4,25	1,064	1	6	4,00	4,00	5,00
Item 88	68	0	4,34	0,924	1	6	4,00	4,00	5,00
Item 89	68	0	4,90	0,756	2	6	5,00	5,00	5,00
Item 90	68	0	3,93	1,319	1	6	3,00	4,00	5,00

O valor mais baixo obtido para esta dimensão esteve associado ao item 90, "A avaliação do desempenho SHST é um fator eliminatório nos concursos a consultas de serviços", indicando que na opinião dos sujeitos a existência da avaliação de desempenho não é um fator eliminatório em concursos a consultas de serviços.

Fazendo uma análise estatística por itens (90) face à população (68 inquiridos) através das medidas de tendência central – Máximo e Mínimo para cada dimensão (tabelas anteriores que constam deste item) – obtivemos, como questão com maior concordância, a 37 – *"A comunicação é um fator essencial na gestão de SHST"*, pertencente à dimensão Comunicação, e, com menor, a questão 47, *"A comunicação é um importante fator de falha no desenvolvimento de projetos. Problemas na comunicação, podem implicar falhas no desenvolvimento de projetos",* pertencente igualmente à dimensão Comunicação.

Numa análise de médias globais de nível de concordância das respostas dos inquiridos das dimensões podemos verificar que a dimensão C – Gestão de Recursos Técnicos - obteve a maior média de 4,96 valor, face a 3,57, valor de média global correspondente à dimensão I – Gestão de Recursos Financeiros.

A tabela seguinte apresenta as médias das respostas obtidas, bem como o desvio padrão para cada dimensão/fator de gestão SHST.

Tabela 30 – Média e desvio padrão das dimensões/fatores de gestão SHST

	N	Média	DP	Mínimo	Máximo
	Nº de respostas				
A-Gestão R. Humanos	66	4,83	0,636	3,20	6,00
B-Gestão R. Mat./Equip.	66	4,79	0,639	2,78	5,89
C-Gestão R. Técnicos	68	4,96	0,677	2,75	6,00
D-Liderança	67	4,81	0,631	3,44	6,00
E-Comunicação	68	4,30	0,556	3,00	5,73
F-Planeamento	68	4,93	0,658	2,57	6,00
G-Objetivos	68	4,53	0,664	3,11	6,00
H-Estratégia	68	4,69	0,910	1,00	6,00
I-Gestão R. Financeiros	67	3,57	0,660	2,00	5,50
J-Sistema de Gestão SST	63	4,27	0,569	3,10	5,70
L-Avaliação do Desempenho SHST	67	4,56	0,658	3,44	6,00
Valid N (listwise)	57				

A última questão do inquérito por questionário pretendia obter uma hierarquização dos fatores de gestão de SHST identificados como dimensões na escala aplicada. Da análise dos resultados

(ver gráfico 5) verificou-se que a Gestão de Recursos Humanos e a Avaliação do Desempenho SHST foram identificadas como sendo os fatores mais importantes para os sujeitos inquiridos.

As últimas dimensões a serem elencadas foram o Planeamento e a Gestão de Recursos Materiais/Equipamentos.

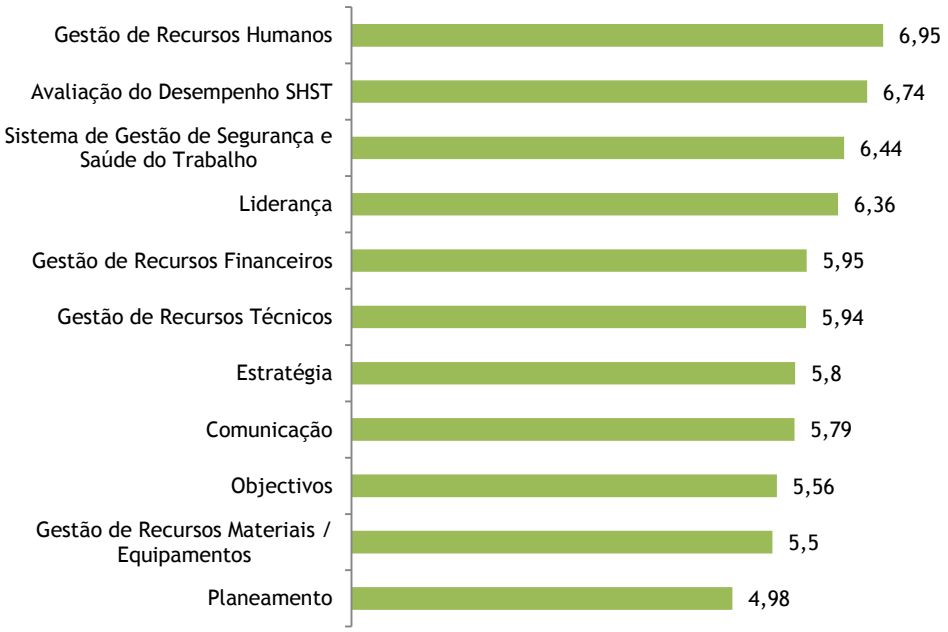

Gráfico 5- Hierarquização dos Fatores de Gestão SHST

Face às diversas análises estatísticas elaboradas e referidas anteriormente, podemos verificar que ao nível de importância de fatores de gestão SHST (dimensões) reconhecida pela amostra do nosso estudo, a Gestão de Recursos Humanos foi a que obteve o valor mais importante em detrimento do Planeamento.

Ao nível da análise de médias globais de dimensões, face à concordância de respostas dos seus grupos de questões, a dimensão C- Gestão de Recursos Técnicos – obteve o valor médio mais elevado, e a dimensão I – Gestão de Recursos Financeiros - registou valores médios mais baixos.

Numa análise por itens, a questão 37 pertencente à dimensão Comunicação obteve um maior nível de concordância de respostas, face à questão 47 pertencente à mesma dimensão.

São análises distintas que permitem retirar várias ilações sobre os seus resultados, tal como se se pretende analisar uma questão *per si*, ou todos os itens *per si*, ou então formar grupos de itens (as nossas dimensões/fatores de gestão SHST).

4.2.2- Análise Correlacional

As correlações inter dimensões apresentam, de forma análoga (ver Matriz de correlações sem apêndice E), valores bastante elevados entre quase todas as dimensões da escala com níveis de significância, na maior parte dos casos, de $\rho<.001$ apontando para um risco de erro mínimo.

A análise das correlações serve para compreender a forma como as diferentes dimensões se associam; as correlações podem ser de carácter positivo ou negativo, no primeiro caso, quando duas dimensões estão correlacionadas positivamente - se o valor de uma subir o valor da outra dimensão sobe também. No segundo caso, se o valor de uma dimensão sobe, o valor da outra desce ou o inverso. As correlações variam assim entre 0 e 1 para correlações positivas e 0 e -1 para correlações negativas.

Da matriz de correlações, verifica-se a existência de multicolinearidade entre os fatores. Existem muitas correlações estatisticamente significativas e positivas que indiciam uma relação de interdependência, em que todos os fatores aumentam reciprocamente. Os fatores são interdependentes entre si (ver em apêndice E – Matriz de correlações).

A existência de correlações entre as dimensões de uma escala indica que estas medem constructos que estão relacionados entre si e portanto a escala possui consistência interna. A dimensão I constitui a grande exceção, embora existam outras dimensões que não estejam correlacionadas.

4.3. A análise da escala Fatores de Gestão SHST vs Amostra – Análise Inferencial

Para apoiar o nosso estudo e a análise de dados do nosso instrumento de estudo, que foi concebido, tal como já foi referido anteriormente, para ajudar a investigação a atingir os seus propósitos, foi usada a estatística inferencial.

O nosso instrumento de estudo, o inquérito por questionário, é constituído por duas partes. A primeira, direcionada à nossa amostra de estudo, às empresas participantes no estudo, e às 45 empresas prestadoras de serviços participantes, pertencentes ao sector da construção industrial em Portugal.

A segunda parte é direcionada aos responsáveis e *staff* da área SHST dessas mesmas empresas participantes, 68 inquiridos, uma vez que obtivemos mais do que uma resposta por empresa, em alguns casos, e daí o número não ser coincidente.

A primeira parte do questionário com enfoque na caracterização da organização (onde se pretende situar as empresas na sua dimensão, e perceber como as empresas funcionam com os

seus recursos humanos, bem como o vínculo existente à empresa) e da área SHST (que pretende avaliar indicadores como dimensão da área SHST, qualificação dos recursos humanos nesta área, opções de funcionamento de gestão das atividades SHST, desempenho da área SHST, entre outros).

A segunda parte do questionário é dirigida para a perceção dos inquiridos (e que sejam todos pertencentes à área SHST) face a um conjunto de questões/indicadores para um conjunto de fatores de gestão SHST/dimensões identificados no presente estudo.

A relação entre a primeira e a segunda parte do questionário cabe na complementaridade que a análise inferencial pretendeu elaborar.

Pretendeu-se de alguma forma analisar a avaliação da área SHST pelos colaboradores da área, procurando inferir sobre a relação dos resultados obtidos nos 90 itens indicadores da gestão SHST, com alguns indicadores (variáveis) relativos à caracterização das organizações, das áreas SHST e ao seu desempenho SHST.

Procurou-se verificar se a avaliação que os colaboradores SHST fazem da gestão da área SHST, através dos fatores de gestão SHST, está relacionada com características das organizações onde estes laboram, das áreas SHST e do desempenho SHST.

Através da análise inferencial procurou-se verificar fundamentalmente se existe uma diferença estatisticamente significativa entre as dimensões e se algumas das características da amostra (variáveis independentes) exercem influência em alguma variável dependente - os fatores de gestão SHST.

Resolvemos analisar o seguinte:

1- Análise dos fatores de gestão SHST em função do número médio total de colaboradores da organização.
2- Análise dos fatores de gestão SHST em função da percentagem de colaboradores da área SHST com qualificações em SHST.
3- Análise dos fatores de gestão SHST em função da posse de Certificação em SST.
4- Análise dos fatores de gestão SHST em função do tempo que as organizações possuem *staff* SHST efetivo.
5- Análise dos fatores de gestão SHST em função do número de acidentes registáveis nos últimos 3 anos (com e sem baixa).

Será uma análise complementar à análise descritiva efetuada, que nos permite analisar relações ou diferenças estatisticamente significativas através de hipóteses (testes paramétricos e não paramétricos).

Verificamos primeiramente o pressuposto da normalidade populacional para a realização de testes paramétricos para as análises referidas anteriormente (ver apêndice F - tabelas estatísticas correspondentes a esta análise).

Em seguida apresentaremos por sub item cada análise referida anteriormente.

4.3.1- Análise dos fatores de gestão SHST/Dimensões em função do número médio total de colaboradores da organização

Pretende-se verificar se a avaliação da gestão da área SHST através dos onze fatores de gestão SHST efetuada pelos colaboradores da área SHST está relacionada com o número médio total de colaboradores da organização. Ou seja, se a avaliação da gestão da área SHST efetuada pelos colaboradores desta área em organizações difere significativamente em função da dimensão da organização. Organizações de maior dimensão tem perceções diferentes do que organizações com dimensões menores em termos de fatores de gestão SHST.

Foram utilizados o teste de comparação *Kruskall-Walls*, com nível de significância de 0,05 para os fatores de gestão que não verificaram o pressuposto da normalidade populacional para a realização de testes paramétricos, e o teste *One-Way ANOVA* para os restantes fatores (ver detalhe da análise em apêndice G através das tabelas I a III).

Existe um maior enfoque nos fatores comunicação e gestão de recursos técnicos nas organizações com menos colaboradores. (ver Tabela 31).

Tabela 31 – Fatores de Gestão SHST em função do número médio total de colaboradores da organização

	Nº médio total de colaboradores da organização								
	10-30		**31-80**		**81-150**		**>150**		**p**
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Fatores									
A-Gestão de Recursos Humanos	**4,91**	0,59	**4,56**	0,58	**4,89**	0,75	**4,98**	0,58	0,087
B-Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	**5,13**	0,32	**4,74**	0,78	**4,70**	0,75	**4,79**	0,50	0,510
C-Gestão de Recursos Técnicos	**5,39**	0,36	**4,71**	0,71	**4,99**	0,79	**5,00**	0,59	**0,031**
D-Liderança	**4,80**	0,66	**4,72**	0,59	**4,82**	0,74	**4,88**	0,60	0,886
E-Comunicação	**4,95**	0,61	**4,23**	0,38	**4,19**	0,60	**4,25**	0,54	**0,011**
F-Planeamento	**5,12**	0,45	**4,71**	0,68	**4,82**	0,78	**5,13**	0,56	0,133
G-Objetivos	**4,54**	0,32	**4,44**	0,64	**4,54**	0,71	**4,60**	0,75	0,352
H-Estratégia	**3,89**	2,04	**4,67**	0,61	**4,63**	0,75	**4,96**	0,59	0,050
I-Gestão de Recursos Financeiros	**3,54**	0,58	**3,49**	0,50	**3,40**	0,48	**3,76**	0,85	0,319
J-Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	**4,14**	0,71	**4,23**	0,44	**4,33**	0,62	**4,30**	0,61	0,881
L-Avaliação do Desempenho SHST	**4,54**	0,66	**4,33**	0,42	**4,65**	0,84	**4,68**	0,67	0,322

ρ – Nível de significância é de 0,05

4.3.2- Análise dos fatores de gestão SHST/Dimensões em função da percentagem de colaboradores da área SHST com qualificações em SHST

Pretende-se verificar se a avaliação da gestão da área SHST através dos onze fatores de gestão SHST efetuada pelos colaboradores da área SHST está relacionada com a percentagem de colaboradores da área SHST com qualificações em SHST. Ou seja, se a avaliação da gestão da área SHST efetuada pelos colaboradores desta área difere significativamente em função da percentagem de colaboradores da área SHST com qualificações em SHST. Organizações com maior percentagem de colaboradores na área SHST com qualificações em SHST têm perceções diferentes do que organizações com menos percentagem, em termos de fatores de gestão SHST.

Foi utilizado o teste de *t de student,* uma vez que não viola o pressuposto da normalidade populacional em nenhum cruzamento para a realização de testes paramétricos (ver detalhe da análise em apêndice G através das tabelas IV e V).

Não existem diferenças estatisticamente significativas nos fatores de gestão SHST em função da proporção de colaboradores da área SHST com qualificações nas matérias SHST. (ver Tabela 32).

Tabela 32 – Fatores de Gestão SHST em função da % de colaboradores da área SHST com qualificações em SHST

	% de colaboradores da área SHST com qualificações em SHST				
	Até 50%		**Mais de 50%**		**p**
	Média	DP	Média	DP	
Fatores					
A-Gestão de Recursos Humanos	**4,81**	0,69	**4,85**	0,56	0,798
B-Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	**4,81**	0,67	**4,77**	0,61	0,817
C-Gestão de Recursos Técnicos	**4,96**	0,74	**4,95**	0,58	0,933
D-Liderança	**4,80**	0,70	**4,82**	0,53	0,919
E-Comunicação	**4,29**	0,62	**4,32**	0,46	0,802
F-Planeamento	**4,91**	0,66	**4,97**	0,66	0,697
G-Objetivos	**4,50**	0,65	**4,59**	0,69	0,605
H-Estratégia	**4,62**	1,05	**4,80**	0,64	0,428
I-Gestão de Recursos Financeiros	**3,65**	0,65	**3,45**	0,67	0,235
J-Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	**4,21**	0,55	**4,39**	0,59	0,248
L-Avaliação do Desempenho SHST	**4,55**	0,71	**4,57**	0,59	0,894

ρ – Nível de significância é de 0,05

4.3.3- Análise dos fatores de gestão SHST/Dimensões em função da posse de Certificação em SST

Pretende-se verificar se a avaliação da gestão da área SHST através dos onze fatores de gestão SHST efetuada pelos colaboradores da área SHST está relacionada com a posse de Certificação em SST. Ou seja, se a avaliação da gestão da área SHST efetuada pelos colaboradores desta área em organizações que possuem Certificação SST difere significativamente da avaliação feita por aqueles que pertencem a organizações sem esta certificação.

Foram utilizados o teste de comparação *Mann-Whitney*, com nível de significância de 0,05 para os fatores de gestão que não verificaram o pressuposto da normalidade populacional para a realização de testes paramétricos, e o teste *T de student* para os restantes fatores (ver detalhe da análise em apêndice G através das tabelas VI a VIII)

Podemos verificar que existem diferenças estatisticamente significativas no grau de concordância com o fator planeamento (ρ<0,05). Os elementos das organizações com Certificação em SST são aqueles que revelam menor grau de concordância com o fator planeamento (Tabela 33).

Tabela 33 – Fatores de Gestão SHST em função da posse de Certificação em SST

	Certificação em Segurança e Saúde do Trabalho				
	Tem		**Não Tem**		
	Média	DP	Média	DP	**p**
Fatores					
A-Gestão de Recursos Humanos	**4,44**	0,26	**4,86**	0,65	0,156
B-Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	**4,73**	0,59	**4,80**	0,65	0,778
C-Gestão de Recursos Técnicos	**4,45**	0,34	**5,00**	0,68	0,082
D-Liderança	**4,31**	0,27	**4,85**	0,64	0,066
E-Comunicação	**4,07**	0,21	**4,32**	0,57	0,342
F-Planeamento	**4,51**	0,08	**4,97**	0,67	**0,038**
G-Objetivos	**4,31**	0,31	**4,55**	0,68	0,436
H-Estratégia	**4,55**	0,33	**4,70**	0,94	0,728
I-Gestão de Recursos Financeiros	**3,60**	0,52	**3,57**	0,67	0,899
J-Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	**3,90**	0,19	**4,30**	0,58	0,131
L-Avaliação do Desempenho SHST	**4,16**	0,57	**4,59**	0,66	0,155

ρ – Nível de significância é de 0,05

4.3.4- Análise dos fatores de gestão SHST/Dimensões em função do tempo que as organizações possuem *staff* SHST efetivo

Pretende-se verificar se a avaliação da gestão da área SHST através dos onze fatores de gestão SHST efetuada pelos colaboradores da área SHST está relacionada com o tempo que as organizações possuem *staff* SHST efetivo. Ou seja, se a avaliação da gestão da área SHST efetuada pelos colaboradores desta área difere significativamente em função do tempo que as organizações possuem *staff* SHST efetivo. Organizações com *staff* SHST há mais tempo tem perceções diferentes do que organizações com *staff* SHST efetivo há menos tempo em termos de fatores de gestão SHST.

Foram utilizados o teste de comparação *Kruskall-Walls*, com nível de significância de 0,05 para os fatores de gestão que não verificaram o pressuposto da normalidade populacional para a realização de testes paramétricos, e o teste *One-Way ANOVA* para os restantes fatores (ver detalhe da análise em apêndice G através das tabelas IX a XI).

Existem diferenças estatisticamente significativas consoante o tempo com *staff* SHST efetivo ($\rho<0,05$), sendo que existe maior grau de concordância com os fatores de gestão D- liderança e H- estratégia para as organizações que tem mais tempo com *staff* SHST efetivo (ver Tabela 34).

Tabela 34 – Fatores de Gestão SHST em função do tempo que as organizações possuem *staff* SHST efetivo

	Tempo com *staff* SHST efetivo						
	Até 4 anos		**de 5 a 6 anos**		**7 anos ou mais**		**p**
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Fatores							
A-Gestão de Recursos Humanos	**4,67**	0,58	**4,62**	0,52	**5,03**	0,67	0,046
B-Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	**4,78**	0,70	**4,71**	0,69	**4,84**	0,59	0,751
C-Gestão de Recursos Técnicos	**4,71**	0,71	**4,96**	0,60	**5,12**	0,66	0,064
D-Liderança	**4,56**	0,53	**4,70**	0,52	**5,02**	0,68	**0,024**
E-Comunicação	**4,24**	0,71	**4,27**	0,37	**4,36**	0,52	0,739
F-Planeamento	**4,61**	0,60	**4,85**	0,78	**5,18**	0,56	0,006
G-Objetivos	**4,30**	0,48	**4,47**	0,76	**4,71**	0,69	0,080
H-Estratégia	**4,14**	1,20	**4,63**	0,73	**5,06**	0,53	**0,001**
I-Gestão de Recursos Financeiros	**3,42**	0,43	**3,30**	0,57	**3,79**	0,76	0,028
J-Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	**3,94**	0,53	**4,24**	0,35	**4,52**	0,56	0,001
L-Avaliação do Desempenho SHST	**4,25**	0,59	**4,35**	0,53	**4,84**	0,64	0,002

ρ – Nível de significância é de 0,05

4.3.5- Análise dos fatores de gestão SHST/Dimensões em função do número de acidentes registáveis nos últimos 3 anos (com e sem baixa)

Pretende-se verificar se a avaliação da gestão da área SHST através dos onze fatores de gestão SHST efetuada pelos colaboradores da área SHST está relacionada com o número de acidentes registáveis nos últimos 3 anos (com e sem baixa). Ou seja, se a avaliação da gestão da área SHST efetuada pelos colaboradores desta área difere significativamente em função dos resultados do desempenho SHST em termos de número de acidentes registáveis nos últimos 3 anos. Organizações com maior número de acidentes registáveis nos últimos 3 anos tem perceções diferentes do que organizações com menor número de acidentes registáveis nos últimos 3 anos em termos de fatores de gestão SHST.

Foram utilizados o teste de comparação *Kruskall-Walls*, com nível de significância de 0,05 para os fatores de gestão que não verificaram o pressuposto da normalidade populacional para a realização de testes paramétricos, e o teste *One-Way ANOVA* para os restantes fatores (ver detalhe da análise em apêndice G através das tabelas XII a XIV).

Podemos verificar que "poucos acidentes registáveis nos últimos 3 anos" está estatisticamente associado a uma maior média na dimensão referente à comunicação (ρ<0,05). (ver Tabela 35)

Tabela 35 – Fatores de Gestão SHST em função do Nº de acidentes registáveis nos últimos 3 anos (com e sem baixa)

	Nº de acidentes registáveis nos últimos 3 anos								
	Nenhum acidente		**De 1 a 3 acidentes**		**De 4 a 10 acidentes**		**Mais de 10 acidentes**		**p**
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Fatores									
A-Gestão de Recursos Humanos	**4,58**	0,48	**4,84**	0,70	**4,75**	0,69	**4,91**	0,63	0,692
B-Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	**4,80**	0,76	**4,99**	0,60	**4,82**	0,75	**4,71**	0,60	0,643
C-Gestão de Recursos Técnicos	**4,80**	0,40	**5,29**	0,56	**4,95**	0,88	**4,88**	0,63	0,108
D-Liderança	**4,82**	0,45	**4,91**	0,62	**4,92**	0,66	**4,71**	0,66	0,694
E-Comunicação	**4,29**	0,34	**4,79**	0,60	**4,17**	0,56	**4,20**	0,50	**0,009**
F-Planeamento	**4,71**	0,45	**5,07**	0,91	**4,96**	0,78	**4,90**	0,53	0,773
G-Objetivos	**4,36**	0,40	**4,52**	0,72	**4,67**	0,75	**4,50**	0,66	0,763
H-Estratégia	**4,75**	0,61	**4,23**	1,70	**4,81**	0,82	**4,77**	0,51	0,914
I-Gestão de Recursos Financeiros	**4,00**	0,61	**3,59**	0,49	**3,54**	0,70	**3,50**	0,70	0,483
J-Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	**4,26**	0,56	**4,34**	0,68	**4,14**	0,50	**4,32**	0,59	0,831
L-Avaliação do Desempenho SHST	**4,47**	0,49	**4,47**	0,75	**4,52**	0,70	**4,63**	0,66	0,483

ρ – Nível de significância é de 0,05

Capítulo 5 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo iremos apresentar uma análise/ discussão dos resultados em três momentos, para cada um dos fatores de gestão SHST apresentado no nosso estudo. E, sempre que considerado pertinente, com interface com a amostra do estudo.

O primeiro momento diz respeito à análise das dimensões do ponto de vista de revisão da literatura que nos foi possível realizar, o segundo momento é uma análise comparativa de convergências e divergências com a fundamentação teórica referida na revisão da literatura e, por fim, o terceiro momento com a proposta de um conjunto de medidas de gestão SHST.

Durante o levantamento do estado da arte desenvolvemos uma síntese de alguns dos acontecimentos históricos que influenciaram o desenvolvimento da área de SHST. Como verificamos em Portugal grande parte das medidas e legislação aprovada foi impulsionada por eventos externos, nomeadamente, em tempos recentes pela adesão ao mercado europeu e pela pressão de uma economia global onde a flexibilização e a competitividade impõem à empresa que, para além de produtiva tenha de ser também segura (Costeira, 2008).

Como verificamos as empresas deste estudo são provenientes de três grupos aglomeradores[66]: o grupo C, associado a atividades de "Indústrias Transformadoras" (n=18), o grupo F, que incluí empresas associadas à "Construção" (n=22), e o grupo E+N, que reúne as empresas associadas a atividades de "Suporte" (n=5). Estas empresas, como verificamos, têm na sua maioria (n=26) mais de 81 trabalhadores. Tal como verificamos, a legislação prevê a existência de um técnico em empresas até 50 colaboradores e de dois técnicos, sendo pelo menos um deles técnico superior, para empresas que tenham mais de 50 colaboradores, tenham um técnico de segurança por cada 1500 colaboradores.

A análise dos dados revela no entanto, que, embora todas as empresas deste estudo tenham pessoal atribuído à área de SHST, na realidade, em alguns casos, existe apenas uma pessoa, embora o volume de colaboradores da organização seja bem superior aos 50 definidos por lei – ver Tabela IV em apêndice C.

Este facto não pode deixar de nos merecer alguma atenção dado que segundo a HSE (2011b) os gestores de saúde e segurança têm um papel importante no apoio à organização, na prevenção e gestão dos riscos e também na identificação de problemas específicos ou tendências. Na prática a poupança efetuada a este nível (não contratação de um ou mais colaboradores) poderá ter

[66] Para uma visualização das empresas por CAE, por favor, consulte a Tabela I do Apêndice C.

implícito um custo de oportunidade na maximização dos recursos e na otimização do potencial produtivo.

Por outro lado, verificamos também pela teoria, que uma empresa com preocupações na área de SHST não se dedica apenas à prevenção de acidentes de trabalho e doenças profissionais mas também à retenção dos melhores colaboradores (CCOHS, 2005). Segundo os dados obtidos, podemos realçar uma tendência significativa na nossa amostra, em mais de 60% dos casos, para a integração dos colaboradores no quadro da empresa.

Esta opção na gestão dos recursos humanos parece estar em linha com as boas práticas descritas na teoria. Por outro lado, deve ser realçado que o facto de a maioria dos colaboradores prestar serviços nas instalações dos clientes pode também ter um impacto nesta opção reforçando a necessidade de manter profissionais qualificados e com boas práticas.

A análise dos resultados para a dimensão **A, "Gestão de Recursos Humanos"** revela-nos ainda que:

1. Análise das dimensões do ponto de vista de revisão da literatura

- É notório que se dá importância à Gestão de Recursos humanos, no entanto, não nos foi possível aferir se é dada na direção certa.

- Nem todas as organizações têm uma estrutura de recursos humanos dedicada à área de SHST. Principalmente as de menor dimensão. Havendo acumulação de funções. Não sendo adequada às necessidades da área.

- Por outro lado, verifica-se que cerca de um quarto das respostas dos inquiridos aponta para empresas onde a área de SHST não decide quem é recrutado para a sua área, indicando falta de coordenação entre a gestão de recursos humanos e a área de SHST.

- As funções e responsabilidades a nível geral não são claramente definidas nas organizações. Existe uma formalidade de processo, mas que muitas vezes não são coerentes com a realidade.

- O nível de qualificação dos recursos humanos da área de SHST é aceitável. Existe legislação relativa à qualificação dos profissionais de saúde e segurança em Portugal. Neste âmbito devemos realçar que na nossa amostra (N=45) apenas duas empresas têm responsáveis pela área de SHST que não têm qualificações académicas nesta área.

- O recrutamento de profissionais na área de SHST, principalmente para trabalhos temporários, é efetuado através de empresas de recrutamento de TSHT (mão de obra), não obedecendo a rigorosos parâmetros e critérios de recrutamento. Embora não nos tenha sido possível analisar mais sobre esta matéria devemos realçar que cerca de 50 % dos inquiridos assumem que esta é uma prática comum nas empresas onde trabalham.

- O acolhimento efetuado aos TSHT que têm que trabalhar nas instalações do cliente, maioritariamente, é temporário, e não é efetuado de forma cuidada na maior parte dos casos. O período de contratação é tão curto que não permite que seja efetuado esse recrutamento, por um lado, e por outro, não existe esse cuidado intrínseco. Também existe parca literatura sobre esta matéria não nos permitindo ir mais além na sua análise.

2. Análise comparativa de convergências e divergências com a fundamentação teórica

Os dados obtidos através dos questionários são mais animadores do que a análise retirada através da revisão da literatura.

Dentro do fator de Gestão de Recursos Humanos foi obtido uma média elevada (média≥4,19), e com a questão 2 – "A organização tem uma estrutura SHST dedicada à respectiva área.", a merecer maior concordância de respostas, em oposição à questão 8 – "Recorre-se maioritariamente ao recrutamento de TSHT através de empresas de trabalho temporário para trabalhar nas instalações dos clientes.", com menor nível de concordância, mas ainda assim, considerado elevado face à média global de respostas.

De um modo geral, as organizações respondem que possuem uma estrutura SHST dedicada, com funções e responsabilidades claramente definidas para a equipa, possuindo qualificação para os elementos que a compõem. Veem-se, na grande maioria, como equipa e não como um grupo de elementos dado que apenas 14,7% considera que isto não sucede na sua empresa.

Da análise, resultam valores aceitáveis, mas um pouco menos concordantes com as questões de adequabilidade da estrutura SHST face às necessidades, do recrutamento dos profissionais SHST ser efetuado com parâmetros e critérios previamente definidos pela área de SHST e ainda sobre a qualidade/cuidado do/no acolhimento dos TSHT para trabalhos temporários e maioritariamente efetuados nas instalações dos clientes.

E resultam ainda respostas mais discordantes à questão do recrutamento de TSHT através de empresas de trabalho temporário, para trabalhos a efetuar nas instalações do cliente.

Através da análise correlacional podemos verificar que a dimensão Gestão de Recursos Humanos está correlacionada com todas as dimensões, à exceção da dimensão I, "Gestão de Recursos Financeiros". Contudo, já foi referido que a dimensão I merece reservas na sua interpretação tendo em conta a fiabilidade.

É identificada a existência de uma forte correlação entre a dimensão D, "Liderança" (0,72) e a dimensão A, "Gestão dos Recursos Humanos".

3. Proposta de medidas de gestão SHST – Caminho a seguir

- Equipa SHST bem definida e estruturada. Com qualificações, competência e em número adequado ao desempenho das funções a cargo da área.

- Funções e responsabilidades bem definidas para todos os elementos da equipa.

- Recrutamento de TSHT cuidado, e sob responsabilidade da área SHST, não olhando somente aos custos imediatos.

- Acolhimento cuidado por parte de novos elementos a integrar a equipa SHST, nem que seja temporariamente. Estes novos elementos são muitas vezes a cara da organização ao nível SHST na casa dos clientes. Eles devem ser adequadamente envolvidos para transmitirem verdadeiramente essa imagem.

- Os RHs não devem ser tratados como número meramente necessário. Deve-se estudar cada elemento da equipa para se saber com o que se pode contar. Cada elemento é um elemento diferente do outro.

A Gestão de Recursos Materiais e ou Equipamentos é identificada na teoria como uma parte fundamental para a área de SHST. O pressuposto é simples e pragmático, ou seja, se não existem recursos materiais e equipamentos na organização é impossível afirmar que se promove uma cultura de segurança (Fleming, 2010). De realçar que, na nossa amostra, 85,2% dos inquiridos consideram que a gestão dos recursos materiais é um fator essencial na gestão SHST.

A análise dos resultados para a dimensão **B, "Gestão de Recursos Materiais/ Equipamentos" (ex: EPIs e EPCs)** revela-nos ainda que:

1. Análise das dimensões do ponto de vista de revisão da literatura

- A maioria das organizações tem uma estrutura dedicada à gestão dos recursos materiais/equipamentos; no entanto, a sua gestão nem sempre é a mais eficaz em termos de levantamento de necessidades vs. aquisição vs. logística dos mesmos vs. formação necessária à sua utilização.

- O fator crise económico financeira tem um peso substancial neste fator.

- A qualidade dos mesmos nem sempre é tida em conta, só se for requisito dos clientes.

- Este fator traz uma maior ou menor valia em termos de imagem da organização, tendo em conta o seu empenho e desempenho na sua gestão.

- Algumas matérias abordadas no questionário foram difíceis de sustentar teoricamente, tais como aferir pormenores de tendência de atuação das empresas face ao motivo principal de aquisição deste tipo de recursos, se por imposição legal, dos clientes ou da própria empresa em considerar como necessário ao desempenho das suas atividades. Outra matéria em termos de aferição de formação adquirida e ministrada por parte dos colaboradores da área de SHST em utilizar corretamente os materiais e equipamentos necessários ao desempenho das funções. Se a sua gestão é efetuada de forma cuidada, são outras matérias abordadas no questionário de especificidade tal que não nos foi possível sustentar de forma teórica.

Freitas e Cordeiro (2013) realçam a importância da seleção dos EPIs, recurso identificado como material/equipamento do nosso estudo, e com um nível de concordância de respostas elevado (acima de 5.0) obtido com a questão *"é periodicamente efetuado um levantamento de necessidades de materiais e equipamentos afectos à área SHST"*, denotando igualmente uma importância relativa a esta matéria.

2. Análise comparativa de convergências e divergências com a fundamentação teórica

Com o fator de Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos foi obtido uma média elevada (média≥3,59), e com a questão 12, "A área de SHST possui os materiais/equipamentos necessários para cumprir com as suas funções e obrigatoriedades legais.", a merecer maior concordância de respostas, em oposição à questão 14, "A área de SHST adquire os materiais/equipamentos maioritariamente por imposição legal.", com menor nível de concordância.

De acordo com as respostas obtidas, as organizações do nosso estudo revelam dar importância à gestão do fator em causa, e consideram a aquisição efetuada destes recursos por necessidades de desempenho das atividades, e não por imposições legais ou de clientes.

Através da análise correlacional podemos identificar a existência de uma forte correlação entre a dimensão B, "Gestão de Recursos Materiais/Equipamentos", e a dimensão C, "Gestão de Recursos Técnicos" (0,72), o que nos poderá indicar que, por exemplo, o tipo de ferramentas SHST, como por exemplo, a formação influenciam a Gestão dos Recursos Materiais/Equipamentos ao ministrar formação adequada para a utilização correta dos materiais e equipamentos necessários a cada função.

3. Proposta de medidas de gestão SHST – Caminho a seguir

Criação de uma estrutura, de uma responsabilidade dedicada de acordo com a dimensão da organização para a gestão dos recursos materiais/equipamentos, tendo em conta:

- levantamento de necessidades (de acordo com necessidades de desempenho das atividades, com requisitos legais, com requisitos dos clientes),
- formação associada necessária,
- análise de quantidade vs. qualidade vs. custos vs. mais valias,
- aquisição vs. manutenção vs. calibração vs. logística (de forma a evitar ausências, e melhor e adequado desempenho das atividades).

A **Gestão de Recursos Técnicos** é igualmente identificada na teoria como uma parte importante para a área de SHST. Segundo Freitas e Cordeiro (2013), a implementação de um conjunto de medidas preventivas e boas práticas, tendem a diminuir efeitos nocivos sobre a SST. Na nossa amostra os nossos inquiridos levaram a que a "Gestão dos Recursos Técnicos é um fator essencial na gestão de SHST" apresentasse uma das maiores médias de resposta de concordância (média=5,24).

A análise dos resultados para a dimensão **C, "Gestão de Recursos Técnicos"** (ex: práticas e ferramentas SST: inspeções, formação, campanhas, investigação de incidentes, conversas de saúde e segurança, avaliação de riscos, etc.), revela-nos ainda que:

1. Análise das dimensões do ponto de vista de revisão da literatura

A maioria das organizações tem um conjunto de ferramentas SST básicas que formalmente "dizem" ter implementado nas suas organizações. A forma de implementação e seguimento das mesmas é que não é tida em consideração de forma eficiente em alguns casos. Ou seja, tem número vs quantidade mas não qualidade.

Foi possível perceber através da revisão da literatura que vão existindo cada vez mais estudos sobre a aplicabilidade de ferramentas SHST. Isto é um Importante progresso para a sua valorização face à sua adequabilidade e à consequente melhoria da sua implementação.

2. Análise comparativa de convergências e divergências com a fundamentação teórica

Com o fator de Gestão de Recursos Técnicos foi obtida uma média elevada (média≥4,71) e com a questão 20, "A gestão de Recursos Técnicos é um fator essencial na gestão de SHST.", a merecer maior concordância de respostas, em oposição à questão 24, "Só se aplicam práticas e

ferramentas SHST quando são exigidas pelos clientes nas instalações dos mesmos.", com menor nível de concordância.

As respostas indicam que as organizações dão importância ao fator mas a sua aplicação não fica ao mesmo nível de concordância de respostas.

Note-se também que existe uma prática consolidada em termos de aplicação de ferramentas SST por exigência dos clientes.

Através da análise correlacional podemos identificar a existência de várias correlações fortes entre a dimensão C, "Gestão de Recursos Técnicos", e a dimensão J, "Sistema de Gestão SST" (0,602), o que nos poderá indicar, por exemplo, que existe uma relação entre a existência de um SGSHST e tudo o que representa, com uma associação direta da importância na Gestão dos Recursos Técnicos, mas merecendo forte destaque a correlação com a dimensão D, "Liderança" (0,777).

3. Proposta de medidas de gestão SHST – Caminho a seguir

- Estudo e seleção criteriosa de práticas e ferramentas SST direcionadas à organização, à prestação de serviço (por exemplo de acordo com solicitações do cliente), por forma a satisfazer as exigências da área SHST, e com uma boa sustentabilidade de implementação, trazendo valor para a área SHST/organização como um todo.

É preferível a organização optar por implementar um menor número de ferramentas de SST, mas que tenha capacidade de efetuar uma eficiente implementação, monitorização e com isso obter os resultados pretendidos, do que um maior número de ferramentas SST sem qualquer adaptabilidade e direcionamento eficazes.

- Criar um processo de monitorização de todas as ferramentas SST a implementar/usar na organização.

Aplicar uma ferramenta SST só por aplicar, sem análise regular dos seus resultados, não traz o seu propósito. Ao contrário, é perda de tempo, de energia, de valor.

A dimensão **D, "Liderança"** (liderança tendo em conta: envolvimento, participação visível, *feedback* quer com os pares na área SHST, quer com toda a comunidade laboral, com os clientes)

1. Análise das dimensões do ponto de vista de revisão da literatura

-Maioritariamente as organizações possuem chefia em detrimento de liderança. Encontram-se muitos chefes, mas poucos líderes. Mas com algum pudor e dificuldade de assumir esta assunção.

-Demonstração de visibilidade/participação para a imagem, e não de forma sustentada e verdadeira suportada teoricamente pela OHSA (2012).

-Enfoque no envolvimento quer interno com a gestão de topo/colaboradores, quer externo com os clientes, fornecedores, pares (HSE, 2013, Flynn e Shaw, 2008).

-*Feedback*. Não é assumido que se tem que dar *feedback* aos colaboradores, embora na literatura haja enfoque sobre a comunicação eficaz e sobre o comunicar as decisões aos funcionários (Frank, 2003; HSE, 2013).

-O escutar ativamente igualmente realçado pela mesma referência bibliográfica anterior, uma das competências de liderança.

2. Análise comparativa de convergências e divergências com a fundamentação teórica

Com o fator Liderança foi obtida uma média elevada (média≥4,25), e com a questão 28, "A Liderança é um fator essencial na gestão de SHST.", a merecer maior concordância de respostas, em oposição à questão 35 – "A área SHST participa de forma ativa e autónoma na formulação de propostas técnicas." com menor nível de concordância.

Os resultados dos questionários foram muito concordantes ao revelarem a importância de a liderança nas organizações e, ainda, quando os inquiridos foram confrontados com a hierarquização em termos de importância da mesma para a gestão SHST, na última questão do questionário, assumindo o quarto lugar no "ranking".

Respondem com resultados menos concordantes em relação à participação nos processos de formulação de propostas técnicas, e conhecimento dos clientes previamente antes de lhes prestar serviços. São itens que não obtiveram resultados em termos de sustentação teórica devido, no nosso entender, à especificidade dos mesmos.

Com a análise correlacional podemos identificar a existência de correlações com todas as dimensões, mas merecendo forte destaque a correlação com a dimensão C, "Gestão de Recursos Técnicos" (0,777).

3. Proposta de medidas de gestão SHST – Caminho a seguir

-É fundamental existir liderança na área SHST. A gestão da área SHST deve ser assumida por líderes, e não por chefes. Estes devem ter competências técnicas, e também de liderança.

-A liderança deve assumir características de:

- envolvimento visível e verdadeiro na aplicação de ferramentas de segurança;
- envolvimento em várias fases de processos de negociação de propostas técnicas;
- envolvimento com processos que decorram nas instalações dos clientes, com proximidade com os colaboradores que lá trabalham, bem como com os clientes;
- garantia de *feedback* a vários níveis. Com os elementos da equipa, com toda a comunidade laboral, com os clientes e fornecedores;
- saber comunicar.

A dimensão **E, "Comunicação"** na teoria foi fortemente sustentada no seu conjunto de itens.

A sua análise dos resultados revela-nos que:

1. Análise das dimensões do ponto de vista de revisão da literatura

-Comunica-se mal, ou não se comunica em diversas situações, com os pares, com a comunidade laboral, com os clientes, com os gestores de topo (Ross, 2014).

-Seleção de meios de comunicação, e utilização (EU-OSHA, 2014).

-Existência de barreiras de hierarquia funcional na comunicação não é preconizado por ser uma comunicação eficaz pela EU-OSHA (2012).

-Aferição de que a mensagem chegou a quem de direito, e correta (Cooper, 1998; Glendon, A., Stanton, N., 2000; Flin, 2003).

-Na maioria das organizações não é dado o devido valor ao peso que a comunicação tem na gestão e desenvolvimento de projetos (Nobre, 2009; Ross, 2013).

2. Análise comparativa de convergências e divergências com a fundamentação teórica

O fator de Comunicação obteve uma média baixa (média≥1,84) e com a questão 37, "A Comunicação é um fator essencial na gestão de SHST.", a merecer maior concordância de respostas, em oposição à questão 47, "A comunicação é um importante fator de falha no desenvolvimento de projetos. Problemas na comunicação podem implicar falhas no desenvolvimento de projetos.", com menor nível de concordância.

A questão 47, sobre se a comunicação é um importante fator de falha no desenvolvimento de projetos, obteve resultados mais baixos, o que diverge do analisado através da revisão da literatura, em que é considerada uma importante causa de falha no desenvolvimento de projetos com base em várias referências bibliográficas (Symonds, 2011; Greeny, 2012)

O fator Comunicação obteve resultados em questões muito díspares entre si, como já foi referido anteriormente.

A dimensão Comunicação encontra-se correlacionada com todas as dimensões, excetuando as dimensões H e I, "Estratégia" e "Gestão de Recursos Financeiros", respectivamente. Com merecimento de forte correlação com a dimensão C, "Gestão de Recursos Técnicos" (0,769).

3. Proposta de medidas de gestão SHST – Caminho a seguir

-Assumir a comunicação como um ponto fulcral da gestão SHST e, consequentemente, organizacional, no sentido de efetuar:

- uma cuidada seleção e utilização dos meios de comunicação. Nem todos os meios são próprios para comunicar determinada informação;
- a passagem da mensagem/informação a quem de direito, e por quem de direito;
- a aferição da passagem de mensagem/informação;
- a quebra de barreiras de hierarquia funcional de comunicação. Usar a assertividade;

-Comunicar de forma clara, transparente, verdadeira com os seus pares, com toda a comunidade laboral, com os clientes, com a gestão de topo, tudo aquilo que for pertinente - Comunicação interna e externa organizacional.

F.Planeamento (existência, adequação, seguimento, análise de desvios)

1. Análise das dimensões do ponto de vista de revisão da literatura

A enfatizacão que é dada em relação ao planeamento é notória ao nível da revisão da literatura realizada. A HSE (2014)[67] refere que o Planeamento é a chave para assegurar o funcionamento da gestão de saúde e segurança.

[67] HSE – Health and Safety Executive é uma organização Britânica cuja missão é prevenir a morte, lesões e problemas de saúde nos locais de trabalho da Grã-Bretanha.

A sua conceção, a sua aplicação e a análise da sua implementação são parâmetros associados ao fator que não nos foi possível analisar através da revisão da literatura efetuada, embora percebamos que exista em diversos contextos.

2. Análise comparativa de convergências e divergências com a fundamentação teórica

Com o fator de Planeamento foi obtida uma média elevada (média≥4,76) e com a questão 48, "O Planeamento é um fator essencial na gestão de SHST.", a merecer maior concordância de respostas, em oposição às questões 50 e 53, "O planeamento na área SHST é exequível." e "O(s) plano(s) da área SHST estão relacionados com os planos gerais ou específicos da organização (ex: intervenção de um serviço de manutenção nas instalações do cliente).", a apresentarem menor nível de concordância.

Através da análise de literatura efetuada não nos foi possível aferir o nível de detalhe que o nosso instrumento de estudo pretendeu alcançar. É relevante a importância que é dada ao fator de planeamento mas os seus resultados práticos em termos de existência, adequabilidade e seguimento não apresentam a mesma relevância.

A dimensão F, "Planeamento", encontra-se correlacionada com todas as dimensões, excetuando a dimensão I, "Gestão de Recursos Financeiros", sendo de realçar a forte correlação com a dimensão D, "Liderança" (0,766).

3. Proposta de medidas de gestão SHST – Caminho a seguir

-Elaborar um planeamento de segurança e saúde que sirva de ferramenta de suporte à gestão da área - adequado, exequível, específico, dado a conhecer às partes interessadas, efetuado o seu seguimento e sua avaliação com análise de desvios.

-Existência de um planeamento de saúde e segurança com interface do(s) plano(s) geral(is) ou específico(s) da organização.

Com a análise da dimensão **G, "Objetivos"** foi possível verificar a sua importância, complexidade e forma como devem ser entendidos (ILO, 2011).

A sua análise revela-nos o seguinte:

1. Análise das dimensões do ponto de vista de revisão da literatura

Os objetivos SHST devem ser dados a conhecer aos colaboradores da organização (IEFP, 2007) e discutidos com eles. A ASSE (2009) aponta vários exemplos de falhas na sua definição.

Objetivos SHST gerais e qualitativos, embora também consigamos constatar que existem específicos e quantitativos através da análise proporcionada pela revisão da literatura (ASSE, 2009).

A análise ao cumprimento dos objetivos com inclusão das causas dos desvios é apontada como critério de metodologia de definição de objetivos (ISPA, 2012).

2. Análise comparativa de convergências e divergências com a fundamentação teórica

Com o fator de "Objetivos" foi obtida uma média baixa (média≥2,57) e com a questão 55, "Os Objetivos são um fator essencial na gestão de SHST.", a merecer maior concordância de respostas, em oposição à questão 58, "Normalmente os objetivos SHST são gerais e não direcionados para cada colaborador da área SHST.", com menor nível de concordância.

As respostas obtidas sobre este fator de gestão são maioritariamente concordantes, tendo sido obtida uma média global de concordância da dimensão de média=4,54.

A definição de objetivos quantitativos para cada prestação de serviços é uma matéria específica do nosso estudo, não tendo sido possível obter sustentação teórica através da revisão realizada, merecendo uma média global de concordância acima dos 4 (média=4,32).

A revisão da literatura também nos aponta para a importância deste fator de gestão, no entanto o resultado da sua aplicabilidade não nos foi possível analisar, do mesmo modo que o nosso instrumento de estudo nos proporcionou.

A dimensão G, "Objetivos" encontra-se correlacionada com todas as dimensões, com relevo para a forte correlação com a dimensão D, "Liderança" (0,766), podendo merecer a observação de que uma liderança forte influenciará uma definição e tomada de ações para o cumprimento de objetivos.

3. Proposta de medidas de gestão SHST – Caminho a seguir

-A definição de objetivos SHST deve ser consistente com a Política SST.

-Devem ser estabelecidos objetivos não só gerais e qualitativos, mas também específicos e quantitativos direcionados para cada colaborador da organização em matéria SHST.

-Os objetivos devem ser discutidos com os colaboradores por forma a consolidar um compromisso de os alcançar.

-Para cada prestação de serviços devem ser estabelecidos objetivos quantitativos SHST, por forma a motivar o compromisso e empenho na área SHST.

-Deve ser efetuada uma análise periódica (estabelecer periodicidade) ao cumprimento dos objetivos SHST estabelecidos, com inclusão das causas dos desvios apresentados.

Relativamente à dimensão **Estratégia,** a revisão da literatura através da Agência Europeia de Segurança e Saúde no Trabalho (2014), enfatiza a sua definição nas organizações pela administração e quadros dirigentes.

Dimensão H, "Estratégia" (tendo em conta por exemplo: que uma estratégia pode conter itens de seleção da equipa SHST, e a que práticas e ferramentas SHST deve ser dado enfoque no projeto, etc.)

1. Análise das dimensões do ponto de vista de revisão da literatura

A revisão da literatura aponta como relevante a definição, existência de estratégia SHST/SST (OIT, 2011, EU-OSHA, 2014).

2. Análise comparativa de convergências e divergências com a fundamentação teórica

Com o fator "Estratégia" foi obtido uma média baixa (média≥4,51), e com a questão 64, "A Estratégia é um fator essencial na gestão de SHST.", a merecer maior concordância de respostas, em oposição à questão 67, "Deve-se sempre definir uma estratégia SHST para cada prestação de serviços a efetuar.", com menor nível de concordância.

A dimensão "Estratégia" obteve uma média elevada de concordância de todas as respostas acima de 4,5, e como valor médio global da dimensão de 4,69.

Na maioria das organizações, apesar de serem concordantes na questão da estratégia como um fator de gestão SHST, a definição de uma estratégia de SHST para cada prestação de serviços, obtém valores mais baixos. Através da revisão da literatura não nos foi possível analisar esta especificidade do instrumento de estudo.

A dimensão H, "Estratégia", encontra-se correlacionada com todas as dimensões, excetuando as dimensões E, "Comunicação", e I, "Gestão de Recursos Financeiros".

3. Proposta de medidas de gestão SHST – Caminho a seguir

-Definição de estratégia para a área SHST, e comunicada às partes interessadas para que seja seguida e tenha sucesso.

-Para cada prestação de serviços deve ser definida uma estratégia SHST a seguir, de acordo com as características e especificidades do serviço.

Analisando a dimensão **I, "Gestão de Recursos Financeiros",** podemos referir que os requisitos legais e normativos internacionais tencionam não deixar de parte este fator causar alguma perturbação à matéria geral de gestão de SHST.

Numa fase sensível, em termos de matéria económica ou financeira, a EU-OSHA (2014d) promove os incentivos económicos para a SST no sentido de indução ao seu investimento, e colheita consequente das suas mais valias.

1. Análise das dimensões do ponto de vista de revisão da literatura

-A área SHST é afetada como outras, com a crise económico financeira que se vive no país e no mundo. É tendencialmente a mais afetada quando existe necessidade de efetuar cortes financeiros, suportados, essencialmente, pela redução de mão-de-obra (Vasconcelos, 2012).

-A área de SHST nem sempre participa de forma ativa na formulação de propostas comerciais, que faz com que sejam subvalorizados itens fundamentais ao desenvolvimento da mesma.

2. Análise comparativa de convergências e divergências com a fundamentação teórica

Com o fator "Gestão de Recursos Financeiros" obtivemos uma média baixa relativamente baixa (média≥2,47) e com a questão 68, "A gestão de recursos financeiros é um fator essencial na gestão de SHST.", a merecer maior concordância de respostas, em oposição à questão 69, "A "crise económico financeira' do país faz-se sentir na área da SHST.", com menor nível de concordância.

É notório que a crise económico financeira afeta as organizações como um todo. Os níveis de insolvências, de desemprego, de precariedade de condições de trabalho são alguns dos resultados da mesma. Consequentemente, a área de SHST é afetada negativamente, embora através da nossa amostra tenhamos obtido um valor médio global de nível de concordância com a questão 70, "A área SHST é sempre a mais afetada quando existe necessidade de cortes financeiros", relativamente baixo (média=3,38).

A dimensão I, "Gestão de Recursos Financeiros", encontra-se correlacionada com poucas dimensões, apenas com a Liderança (DP=0,395) e Objetivos (DP=0,333), com o Sistema de GSHST (DP=0,351) e com a Avaliação de Desempenho SHST (DP=0,339).

3. Proposta de medidas de gestão SHST – Caminho a seguir

-Os recursos financeiros da área SHST devem ser calculados e geridos com critérios de base sustentada, ou seja, cada recurso tem um propósito e deve ser analisado num sentido amplo, essencialmente de investimento.

-A área SHST deve ser ativamente participante na formulação de propostas comerciais, para que não sejam subvalorizados itens importantes ao desenvolvimento da mesma. As propostas comerciais no que concerne à área SHST devem ter um caris mais pormenorizado, deixando claramente ser percecionado o real peso de cada item afeto à mesma.

A análise da dimensão **J, "Sistemas de Gestão SST",** é uma matéria muito vasta que tem naturalmente espaço para vários propósitos. A literatura revista no estudo sustenta parte do nosso propósito.

1. Análise das dimensões do ponto de vista de revisão da literatura

-A importância dos SGSST, da certificação de SGSST, sua valorização é largamente sustentada por várias referências como a Agência Europeia de SST (2012), a Organização Internacional do Trabalho (2011), a British Standard Instituition (2014), a Organização Internacional para a Normalização (2014).

-A OIT (2011) vê o SGSST como importante, mas não como a única via para permitir melhorar a eficácia da organização relativamente a assegurar e a sustentar um ambiente de trabalho seguro e saudável. Não lhe atribui o ónus da causa.

-Os processos de certificação de algumas organizações são um requisito de potenciais clientes, e é-lhes dado maior importância nas fases das auditorias externas. Auditorias internas são efetuadas normalmente, próximo das fases das auditorias externas. O interesse do processo de auditoria é enfatizado por exemplo pela OIT (2011).

-A maioria das organizações possuem procedimentos SHST mas nem todos são reconhecidos e aplicados pelos colaboradores da organização, podendo ser um ponto menos forte dos SGSST (OIT, 2011).

2. Análise comparativa de convergências e divergências com a fundamentação teórica

Com o fator Sistemas de Gestão SHST obtivemos umas médias relativamente baixas (média≥2,93), e com a questão 79, "Existem procedimentos SHST.", a merecer maior concordância de respostas, em oposição à questão 75, "A certificação em Segurança e Saúde do Trabalho (OHSAS 18001) é preferencialmente importante como requisito para concorrer a consultas de serviços.", com menor nível de concordância.

-A gestão SHST na maioria das organizações "sobreviveria" de forma aceitável sem a certificação em SST é um tema que não é sustentado por entidades como a BSI (2014), em que por exemplo aponta como benefício para a organização, a certificação, no sentido da melhoria da reputação e satisfação das partes interessadas, sendo assim uma vantagem competitiva para o crescimento do negócio. O resultado no nosso estudo com esta questão indica-nos uma das menores médias ao nível de concordância dos inquiridos na dimensão (média=4,15).

A revisão da literatura denota a importância dada aos sistemas de Gestão SHST/SST.

A implementação de Sistemas de Gestão SHST/SST permite à organização demonstrar interna e externamente, um desempenho adequado e consistente, fruto do controlo dos riscos associados às suas atividades.

A dimensão J, "Sistema de GSHST", encontra-se correlacionada com todas as dimensões.

3. Proposta de medidas de gestão SHST – Caminho a seguir

-Os sistemas de Gestão SHST devem representar a realidade da organização, e não servir uma imagem ficcionada.

-Os sistemas de Gestão SHST quer sigam um normativo ou não, devem ser uma ferramenta de apoio à gestão da área. E devem ser conhecidos e reconhecidos por toda a comunidade laboral.

L. Avaliação do Desempenho SHST (da área/da gestão…)

1. Análise das dimensões do ponto de vista de revisão da literatura

-Identificação de elementos que constituem um bom sistema de avaliação através da literatura (EU-OSHA, 2012).

-Inexistência de indicadores padrão de avaliação de desempenho da área SHST, bem como sistemas de monitorização (BLR, 2006).

-A EU-OSHA (2014b) enfatiza a inclusão de desempenho da organização SST nos relatórios anuais apresentados aos acionistas e aos investidores.

2. Análise comparativa de convergências e divergências com a fundamentação teórica

Com o fator "Avaliação do Desempenho SHST" obtivemos médias relativamente altas (média≥3,93), e com a questão 82, "A avaliação do desempenho SHST é um fator essencial na gestão SHST.", a merecer maior concordância de respostas, em oposição à questão 90, "A avaliação do desempenho SHST é um fator eliminatório nos concursos a consultas de serviços.", com menor nível de concordância.

De acordo com as respostas, as organizações inquiridas revelam a existência de indicadores de avaliação de desempenho SHST, bem como de sistemas de monitorização respectivo. A área SHST é avaliada pelo seu desempenho, bem como o *staff* de forma individual.

Existe sistema de reconhecimento pelo desempenho de cada elemento da área SHST, bem como por qualquer elemento da organização em relação às matérias SHST.

A avaliação do desempenho SHST influi no desempenho geral da organização perante os clientes a merecer umas das médias globais ao nível de concordância das respostas dos inquiridos na dimensão (média=4,90). Mas não é considerado um fator eliminatório nos concursos a consultas de serviços (média=3,93).

A dimensão L, "Avaliação de Desempenho SHST", encontra-se correlacionada com todas as dimensões.

3. Proposta de medidas de gestão SHST – Caminho a seguir

-Criação de indicadores claros de avaliação do desempenho da área SHST, que devem ser discutidos e dados a conhecer aos avaliados. Como a área SHST é uma área transversal, não devem ser só os elementos que dela fazem parte, os avaliados. A avaliação de desempenho SHST deve ser transversal a todas as áreas vs. colaboradores.

-Criação de um sistema de monitorização do sistema de avaliação do desempenho SHST.

-Criação de um sistema de reconhecimento do desempenho de SHST.

O fator Gestão de Recursos Humanos, de entre os 11 identificados no nosso instrumento de estudo, foi o que mereceu preferência em termos de importância no processo de gestão SHST. Não sendo no entanto a questão similar em todos as dimensões (fatores de gestão SHST), quando

se colocou a questão geral "O fator X é um fator essencial na gestão SHST", a que mereceu maior concordância dos inquiridos (média=5,18), foi a correspondente ao fator de "Comunicação", com uma média de 5,65. Contudo, o fator "Comunicação" ficou com a oitava posição em termos de classificação de importância no processo de gestão SHST.

Como foi notório através das análises efetuadas, podemos retirar várias ilações sobre as mesmas, mas tendo sempre em conta o nível de subjetividade que estas merecem.

Por exemplo, ter em atenção que a análise correlacional pode averiguar relações de interdependência e de linearidade mas não de causalidade.

Uma hipótese é, segundo Giddens, "Uma suposição acerca da relação entre os fenómenos em que o investigador está interessado" (1997).

Por outro lado, os testes de hipóteses devem ser compreendidos no âmbito deste processo e das suas especificidades, considerando-se que o objetivo último desta investigação e o seu sucesso não passa necessariamente pela validação ou não das mesmos, mas pelo seu contributo para caracterizar a realidade da SHST neste sector empresarial. Como verificamos pela análise ao estado da arte, de facto, a gestão da área de SHST influi na gestão organizacional e o instrumento de análise construído permitiu a identificação de tendências de gestão SHST nas empresas prestadoras de serviços, através das quais podemos relacionar os fatores como potenciadores ou inibidores de uma "boa gestão SHST".

Através da análise inferencial vimos que os fatores de gestão são influenciados pelas incidências na organização e pela realidade em termos de caracterização da organização.

Através da revisão de literatura, são várias as variáveis consideradas como causadoras de um bom ou mau desempenho organizacional; por exemplo, Davis *et al*. (2000) dá ênfase à confiança, Kotter e Heskett (1992) à cultura organizacional e Cameron *et al*. (2006) dão ênfase à liderança, entre outros.

Entenda-se que são variáveis consideradas num conceito geral de gestão em vez de específico como no nosso estudo, a gestão SHST.

Na questão 3, "Qual o número médio total de colaboradores da organização?", do nosso questionário poder-se-iam ter colocado os valores das características das PME´s (Micro < 10; Peq. < 50; Média < 250) para poder comparar os resultados do nosso instrumento de estudo com a teoria.

No entanto, a explicação pela qual essa situação não foi efetuada prendeu-se com a dimensão dos intervalos serem considerados grandes para a nossa amostra de estudo (de pequenas para

médias empresas), permitindo com os intervalos selecionados poder-se analisar outro tipo de detalhe.

Com a inclusão de intervalos menores, conseguimos ter uma noção de maior detalhe em termos de dimensão da nosso amostra de estudo mas claramente situada com maior incidência entre pequenas e médias empresas.

A comparação das PMEs vs Prestadores de Serviços não nos foi possível sustentar teoricamente porque os estudos não revelam uma associação direta.

Sustenta-se teoricamente que as PME são o motor da economia Portuguesa.

Também não existe sustentação teórica para prestadores de serviços, mas sim para PMEs.

O que é revelado teoricamente é que maioritariamente os sectores eleitos para as organizações prestadoras de serviços são, por exemplo *catering*, limpeza, manutenção, contabilidade, advocacia ou informática.

O que difere na nossa amostra de estudo é que, nesta, todas as organizações estão ligadas ao sector da construção industrial…

Encontrámos suporte teórico essencialmente voltado para a construção mas construção civil.

Encontrámos também relação com alguns constrangimentos como a importância do SGSHST e dos parâmetros de Qualificação dos Prestadores de Serviços.

No entanto, através dos resultados do questionário, também foi notória a ênfase dada à construção civil, com n=16.

Capítulo 6 – CONCLUSÕES

Apesar da "evolução", grande parte dos pequenos acidentes ou quase acidentes não são registados.

É premente que as empresas acreditem na necessidade de prevenir incidentes de forma pragmática, com a inevitável relação com os danos e custos associados.

Uma comunidade empresarial dinâmica cria emprego e riqueza e, para tal, é fundamental uma boa gestão da saúde e segurança no trabalho. A qualidade da produção de bens e da prestação de serviços tem por base, como elemento essencial, condições de trabalho seguras (EU-OSHA, 2012).

O êxito de uma empresa depende da assunção de riscos calculados. A prevenção constitui a abordagem mais eficaz para a minimização desses riscos, permitindo às empresas limitar os imprevistos.

"Há já algum tempo, mas cada vez mais hoje em dia, os empregadores devem considerar as políticas de segurança e saúde como fazendo parte da forma como conduzem as suas empresas." (*Philipe de Buck*, diretor geral, Businesseurope)[68].

A área da segurança e saúde no trabalho, no contexto de gestão empresarial, é cada vez mais visível e necessária em termos de importância. Estudar a problemática associada à gestão da área de SHST nas organizações prestadoras de serviços pertencentes ao sector da construção industrial em Portugal é o ponto focal deste trabalho.

O estudo foi estruturado em seis capítulos. O primeiro com a introdução com enfoque no enquadramento e interesse do estudo, razão da escolha do tema, sua relevância e viabilidade, a definição de objetivos, a metodologia aplicada e a estrutura do trabalho.

Na análise do estado de arte, no capítulo dois, foram abordados vários temas que objetivaram consubstanciar o estudo, desde uma abordagem sumária de evolução histórica não exaustiva da SHST vs gestão SHST no mundo e no contexto nacional, com enquadramento legal e normativo, e com apontamentos de sua importância e integração na gestão organizacional nas empresas.

Também os fatores de gestão SHST identificados no instrumento de estudo foram analisados A- Gestão de Recursos Humanos, B- Gestão de Recursos Materiais/Equipamentos, C- Gestão de Recursos Técnicos, D- Liderança, E- Comunicação, F- Planeamento, G- Objetivos, H- Estratégia,

[68] Fundada em 1958, a *Businesseurope* é o principal grupo de lobby de negócios na Europa, defendendo o crescimento e a competitividade em toda a Europa. Ela desempenha um papel influente como a principal voz de negócios em Bruxelas. www.businesseurope.eu (2015).

I- Gestão de Recursos Financeiros, J- Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho, L- Avaliação do Desempenho SHST, indo ao encontro da problemática vigente nos mesmos, e ainda uma abordagem ao tema que caracteriza a amostra do estudo, as organizações prestadoras de serviços e o sector da construção industrial em Portugal.

Este capítulo foi de extrema importância, tal como anteriormente foi referido, para sustentar teoricamente o estudo, e, em particular num momento, ajudou a identificar as dimensões da escala do nosso instrumento de estudo, os fatores de gestão SHST, bem como, num outro momento, no capítulo 5, na Discussão dos Resultados através do confronto do tratamento dos dados obtidos com a revisão da literatura efetuada, apontar divergências e convergências sobre os temas pesquisados.

A Metodologia, no capítulo três, assenta no questionário como técnica principal utilizada no estudo, bem como na pesquisa bibliográfica como técnica metodológica de suporte.

Um questionário dividido em duas partes, onde a primeira parte remete para questões relacionadas com a caracterização da organização, com a caracterização da área de SHST e também com o desempenho SHST das organizações.

A primeira parte do questionário foi concebida nestes moldes por forma a evitar a utilização de outro instrumento de estudo, por exemplo, a entrevista, que traria vários constrangimentos ao desenvolvimento do estudo, como a disponibilidade de tempo.

A segunda parte do questionário utilizou uma escala de concordância aplicada a vários temas designados por 11 fatores de gestão SHST (dimensões).

A análise de dados, no capítulo quarto, foi elaborada com recurso aos programas Excel e SPSS, com análise estatística descritiva e inferencial, por forma a caracterizar a amostra, a analisar a escala de Fatores de Gestão SHST com os valores obtidos, e, ainda, a averiguar diferenças estatísticas nos fatores de gestão SHST com a amostra através de testes de comparação.

No capítulo cinco apresenta-se a Discussão de Resultados com o apontar das convergências e divergências, com a fundamentação teórica referida na revisão da literatura e com a explicitação do atingir dos objetivos do estudo.

E por fim as conclusões subsequentes no capítulo 6.

O estudo decorreu de acordo com algumas expetativas criadas.

A análise do estado de arte foi particularmente difícil de elaborar, tendo em conta a multiplicidade de temas abordados, havendo que perceber até onde era suficiente ir com aquela abordagem ou outra, por forma a resultar num produto harmonioso entre si, equilibrado, não exaustivo e que sustentasse o estudo.

Pela análise do estado de arte, a gestão da área de SHST influi na gestão organizacional. Os vários fatores de gestão SHST identificados no estudo são fatores importantes na gestão SHST e, consequentemente, na gestão organizacional como um todo.

Sentiram-se dificuldades na elaboração do questionário, na sua estrutura, no sentido da definição do que se pretendia com cada tipo de questão, se se iria obter os resultados pretendidos através das questões formuladas, identificar o número mínimo e quais as organizações, a quem devêssemos solicitar colaboração na participação do estudo.

Sublinham-se também as dificuldades sentidas na obtenção de respostas, mesmo com muita insistência, mesmo com esclarecimentos. Existem empresas com um efetivo de por exemplo 10 profissionais de S&S e só obtivemos uma resposta. As pessoas demonstram muita relutância em colaborar em estudos desta natureza.

No entanto conseguimos obter respostas de 45 organizações, num total de 68 questionários, permitindo-nos efetuar a análise estatística dos dados obtidos.

Durante o tratamento estatístico dos dados através do programa SPSS notámos que podíamos ter elaborado algumas questões de forma diferente, mais objetiva, o que nos permitiria obter outros resultados. Ou ainda, se tivéssemos testado o questionário primeiro no programa.

Através do instrumento de análise construído foi possível identificar tendências de gestão SHST nas empresas prestadoras de serviços, tais como que, de entre os 11 fatores de gestão SHST identificados, o considerado com maior importância para a gestão SHST foi a Gestão de Recursos Humanos seguida da Avaliação do desempenho SHST e, com menor importância, o Planeamento e a Gestão de Recursos Materiais/Equipamentos.

Fazendo uma análise de médias globais de concordância de respostas para cada fator de gestão SHST, verificamos que os inquiridos responderam com um nível mais elevado de concordância face a um conjunto de questões para cada fator de gestão SHST, ao fator Gestão de Recursos Técnicos, e fator Planeamento. Os fatores de gestão SHST que reuniram um menor nível de concordância média de respostas correspondem ao fator Gestão de Recursos Financeiros e ao fator Sistema de Gestão SST.

São análises tendo em conta os resultados que se conseguiram retirar do instrumento de estudo. Por um lado, a resposta a uma questão que incide diretamente sobre a hierarquização de fatores de gestão SHST em termos de importância para a gestão SHST e, por outro lado, a análise possível em termos de resultados de nível de concordância de respostas face a um conjunto de questões que constituem cada fator de gestão SHST.

Foi possível identificar algumas divergências e convergências com a fundamentação teórica referida na revisão da literatura.

Através da revisão da literatura efetuada não nos foi possível hierarquizar os fatores de gestão SHST em termos de importância, tal como fizemos através do nosso instrumento de estudo. No entanto, parece-nos que o fator com grande relevo seja a Liderança, uma vez que facilmente se correlaciona com outros fatores como a Comunicação, a Estratégia, os Recursos Financeiros. No "*ranking*" do nosso estudo, a Liderança assumiu o quarto lugar de importância em termos de hierarquização de um conjunto de fatores de gestão SHST identificados no estudo, de acordo com as respostas dos nossos inquiridos.

Os empregadores têm o dever legal (e moral) de garantir a proteção da segurança e saúde dos trabalhadores, bem como de consultar os trabalhadores e/ou os seus representantes e permitir a participação dos mesmos em discussões sobre segurança e saúde no trabalho. A liderança da gestão em matéria de segurança e saúde pode contribuir para esse efeito.

Segundo a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA, 2012), uma abordagem da gestão da segurança e saúde no trabalho deve assentar numa liderança forte e eficaz, no envolvimento e participação construtiva dos trabalhadores e na avaliação contínua e de atualização.

Princípios de liderança que têm resistido ao longo do tempo enfatizam a importância de uma boa comunicação. (DNV, 2003).

Uma liderança fraca na SST pode causar prejuízos tanto de ordem financeira como ao nível da reputação e contribuir para um fraco desempenho operacional e financeiro (EU-OSHA, 2014a).

Decorrente do desenvolvimento do estudo foi percecionado que existe uma diferença entre a denominada liderança na área da segurança e saúde e a gestão da segurança e saúde, associando os líderes, e os gestores, respectivamente. A liderança correlacionada com estratégia, e a gestão com a operacionalidade.

Os líderes têm o importante papel de definir uma estratégia para a gestão da segurança e saúde nas suas organizações.

A Comunicação e Avaliação do Sistema de Gestão SHST/SST foram dois outros fatores que mereceram destaque através da revisão da literatura.

O processo bidirecional de comunicação cria uma cultura em que as relações entre os empregadores e trabalhadores assentam na colaboração, na confiança e na resolução conjunta dos problemas.

A monitorização e a comunicação segundo a EU-OSHA (Guia, 2012) constituem ferramentas vitais para o reforço da segurança e saúde no trabalho.

Para cada um dos fatores de gestão foi possível também analisar quais as práticas de SHST associadas, quais foram as questões que mereceram maior e menor nível de concordância de

respostas por parte dos inquiridos e, consequente, qual a importância dada às mesmas na amostra do estudo.

As questões que obtiveram maior nível de concordância foram a questão 37, "A comunicação é um fator essencial na gestão de SHST.", pertencente ao fator E, "Comunicação", e a questão 48, "O planeamento é um fator essencial na gestão de SHST.", pertencente ao fator F, "Planeamento".

Por outro lado, as questões que reuniram um menor nível de concordância de respostas por parte dos inquiridos foram a questão 47, "A comunicação é um importante fator de falha no desenvolvimento de projetos. Problemas na comunicação podem implicar falhas no desenvolvimento de projetos.", pertencente ao fator E, "Comunicação", e a questão 69, "A "crise económico financeira" do País faz-se sentir na área da SHST", pertencente ao fator I, "Gestão de Recursos Financeiros".

Tendo em conta o anteriormente referido, pode-se afirmar que os objetivos foram atingidos, na medida em que se conseguiram identificar fatores de gestão no universo da amostra do estudo que potenciam a sua gestão SHST, através da importância que lhes é dada, assim como as medidas SHST associadas a cada fator de gestão SHST.

Com o apoio da revisão da literatura foi igualmente possível atingir o segundo objetivo do estudo, criando uma proposta de um conjunto de medidas de gestão SHST que permitam apoiar e, consequentemente, melhorar o desempenho SHST das organizações alvo do nosso estudo. Com este objetivo verificou-se em alguns itens divergência entre os resultados do instrumento de estudo e a literatura.

A pergunta de partida, "*Qual a importância atribuída a um conjunto de fatores de gestão SHST, assumida pelos colaboradores de empresas prestadoras de serviços no sector da construção industrial em Portugal?",* foi respondida ao longo do desenvolvimento do trabalho, no sentido de ser notória a importância particular dada a cada um dos fatores de gestão SHST identificados no estudo, quer ao nível da aplicação do instrumento de estudo quer com sustentação teórica.

Obtiveram-se tendências face a um conjunto de fatores de gestão SHST apresentados no nosso instrumento de estudo, o questionário, demonstrando a sua importância.

A gestão da área SHST influencia o sucesso da gestão organizacional das empresas objeto do nosso estudo, de forma diferenciada, tendo em conta que todos os fatores de gestão SHST estão intimamente relacionados com o desempenho global da organização.

Foi possível analisar, e consubstanciar ao longo do desenvolvimento do estudo todas as problemáticas que lhe estão associadas:

- não ser identificado um sistema de gestão padrão eficaz para as organizações com as mesmas características, e sim, diretrizes padrão;

- ser percetível que um sistema de gestão SHST eficaz é aquele que serve os objetivos da organização;

- existir um peso relativo da certificação dos sistemas de Gestão SHST/SST nas organizações;

- existirem impactos quer positivos ou negativos de outras áreas nas organizações em relação à área de SHST; por exemplo, na área financeira. Não se faz segurança sem recursos financeiros;

- perceber que existem fatores de gestão SHST a que as organizações dão mais importância do que outros;

- que os clientes dão importância à gestão da área SHST das organizações alvo do estudo, uma vez que está intimamente relacionada com a imagem das mesmas;

- a crise financeira (anos 2010 a 2014) vivida em Portugal, Europa e Mundo acarreta um impacto inevitavelmente negativo na gestão SHST das organizações, fazendo com que não sejam alimentados os pressupostos que a área determina.

Considera-se que o presente trabalho constitui matéria de interesse, não só para as empresas alvo do estudo mas também a nível geral, uma vez que existem muitos pontos de aplicação transversal a qualquer tipo de organização. Assim como também constitui matéria de interesse para os profissionais da área de SHST e seus gestores de topo, uma vez que influi na gestão organizacional como um todo.

No entanto é necessário acreditar nos pressupostos das matérias SHST aqui analisadas e desenvolvidas, para que o seu conteúdo sirva o seu propósito.

Uma gestão eficaz da segurança e saúde no trabalho é um dos principais fatores do êxito duradouro de qualquer empresa. Uma gestão eficaz defende a saúde, a segurança e o bem estar dos trabalhadores, reduzindo os riscos e aumentando a proteção contra lesões ou doenças profissionais, tal como defendido pela OSHA.

A reiteração anterior responde também à nossa pergunta de partida, no sentido da gestão da área SHST, com todo um conjunto de fatores de gestão associado, ser importante e se tornar um dos garantes do sucesso, do êxito da gestão organizacional como um todo. E, nomeadamente, com enfoque nas organizações objeto do estudo, as organizações prestadores de serviço no sector da construção industrial em Portugal, mas acreditando que o leque seja abrangente a todas as organizações.

Em jeito conclusivo, o estudo permitiu obter uma perceção quantitativa em termos de importância atribuída face a um conjunto de fatores de gestão SHST identificados durante a pesquisa através da sua amostra.

No campo teórico foi possível obter uma perceção qualitativa face ao mesmo contexto, uma vez que não foi possível detetar referências bibliográficas que consubstanciassem quantitativamente os resultados do nosso estudo, o que confere interesse ao estudo pela inovação e enriquecimento neste tipo de matéria de estudo de investigação.

Com a elaboração de uma proposta de medidas de gestão SHST, este estudo pretende ser um contributo de ajuda, apoio e suporte ao nível prático que a mesma proposta possa oferecer às empresas nele participantes, bem como a outras dentro do âmbito do mesmo.

O mais importante neste estudo é contribuir para o enriquecimento da análise destas matérias ao nível individual ou conjunto, em termos de inovação e utilidade.

Incidir o enfoque do estudo nas matérias de gestão SHST em termos de fatores de gestão e, simultaneamente, alargar o conceito/âmbito de organizações prestadoras de serviço e, no sector da construção industrial, aplicando-o, foi um forte propósito do presente estudo, pretendendo ser inovador, interessante e contribuidor para o desenvolvimento de estudos destas matérias conjuntas, individuais e ser motor para outras.

Um estudo de natureza académica com forte enfoque de utilidade prática, conseguindo elaborar uma "ferramenta", a proposta de medidas de gestão SHST, de cariz prático e que se pretende útil, de apoio, de suporte às empresas participantes no nosso estudo, bem como a outras cuja atividade se insira também no âmbito do estudo, para melhoria do desempenho das organizações ao nível da área SHST, e, consequentemente, também para a melhoria da gestão organizacional como um todo, foi igualmente um resultado muito importante que o estudo se propôs alcançar.

Como objeto de novas investigações resulta a proposta de desenvolvimento da escala para este sector de atividade e para outros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1-Agência Europeia de Segurança e Saúde do Trabalho: EU-OSHA (2009). "European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks 2009 – ESENER Questionnaire." Acedido em 16 de Julho de 2012 em: https://osha.europa.eu/en/riskobservatory/enterprise-survey/questionnaires/ESENER-MM_final_20090219.pdf

2-Agência Europeia de Segurança e Saúde do Trabalho: EU-OSHA (2012). "A Liderança da Gestão em Matéria de Segurança e Saúde no Trabalho". *Guia prático*. Acedido em 9 de Fevereiro de 2014 em: https://osha.europa.eu/pt/publications/reports/management-leadership-in-OSH_guide

3-Agência Europeia de Segurança e Saúde do Trabalho: EU-OSHA (2014a). "Liderança da Gestão". Acedido em 9 de Fevereiro de 2014 em: https://osha.europa.eu/pt/topics/management-leadership/index_html

4-Agência Europeia de Segurança e Saúde do Trabalho: EU-OSHA (2014b). "Participação dos trabalhadores no domínio da segurança e da saúde". Acedido em 9 de Fevereiro de 2014 em: https://osha.europa.eu/pt/topics/worker-participation

5-Agência Europeia de Segurança e Saúde do Trabalho: EU-OSHA (2014c). "Conselhos aos empregadores: comunicação". Acedido em 23 de Fevereiro de 2014 em: https://osha.europa.eu/pt/topics/ds/advice_communication

6-Agência Europeia de Segurança e Saúde do Trabalho: EU-OSHA (2014d). "Incentivos económicos". Acedido em 03 de Março de 2014 em: https://osha.europa.eu/pt/topics/economic-incentives/index_html

7-Alessandra, T., Hunsaker, P. (1993). "Communicating at work." New York: Fireside.

8-Almeida, L. Et Freire, T. (2008). "Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação." 5ªedição. Braga: Psiquilíbrios Edições.

9-American Society of Safety Engineers – ASSE (2009). "Safety goals and objectives." Acedido em 30 de Maio de 2014 em: https://www.asse.org/shoponline/support/11018Chap3.pdf

10-American Society of Safety Engineers – ASSE (2014a). "The ASSE guide to Hiring the Right Occupational Safety & Health Professional."Acedido em 03 de Março de 2014 em: http://www.asse.org/docs/employer_handbook_version_5_6.pdf

11-American Society of Safety Engineers - ASSE (2014b). "Safety management systems." Acedido em 30 de Maio de 2014 em: http://www.asse.org/professionalsafety/pastissues/059/05/F1Haight_0514.pdf

12-Associação de Empresas de Construção Obras Públicas e Serviços – AECOPS. (2010)."A organização de serviços de segurança e saúde no trabalho. Análise crítica." Acedido em 07 de

Junho de 2014 em: http://prewww.aecops.pt/pls/daecops3/WEB_EXTRACT_EXTERNAL.GET_EXTERNAL?code=29824529&col_ext=FILE1&tab=blist_downloads

13-Augusto Mateus & Associados – AM&A (2012). Relatório CGD "Exportação, valor e crescimento." Acedido em 22 de Maio de 2014 em: https://www.cgd.pt/Institucional/Research/Relatorios/Documents/RELATORIO_ECONOMIA_09_RM.pdf

14-Autoridade para as Condições de Trabalho - ACT (2008) "Estratégia Nacional para Saúde e Segurança no Trabalho 2008 – 2012." Acedido em 03 de Março de 2014 em: http://www.act.gov.pt/(pt PT)/SobreACT/DocumentosOrientadores/DocumentosReferenciaAmbitoNacional/Documents/EstrategiaNacionalparaaSegurancaeSaudenoTrabalho20082012.pdf

15-Autoridade para as Condições de Trabalho – ACT (2011). "Guia de boas práticas não vinculativo para a compreensão e a aplicação da Diretiva 92/57/CEE – Estaleiros." Acedido em 07 de Junho de 2014 em: http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/crc/PublicacoesElectronicas/Documents/Guia_Estaleiros.pdf

16-Autoridade para as Condições do Trabalho - ACT (2013) "Estratégia Nacional para Saúde e Segurança no Trabalho 2008 – 2012." Acedido em 03 de Março de 2014 em: http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/SobreACT/DocumentosOrientadores/PlanoAtividades/Documents/Estrategia%202013-2015.pdf

17-Autoridade para as Condições do Trabalho - ACT (2014). "Evolução Histórica". Acedido em 03 de Março de 2014 em: http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/SobreACT/QuemSomos/EvolucaoHistorica/Paginas/default.aspx

18-Autoridade Tributária e Aduaneira – AT (2014). "Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado." Acedido em 13 de Janeiro de 2014 em: http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/civa_rep/iva4.htm

19-Banco de Portugal – BP (2012). "Análise Sectorial das Sociedades Não Financeiras em Portugal 2010/2011, Estudos da Central de Balanços." Acedido em 13 de Maio de 2014 em: http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%2015_2012.pdf

20-Banco de Portugal – BP (2014). "Análise do Sector da Construção. Estudos da Central de Balanços." Acedido em 13 de Maio de 2014 em: http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%2015_2014.pdf

21-Barney, J. (1991). "Firms resources and sustained competitive advantage." Journal of Management. Vol. 17(1), 99-120. Acedido em 02 de Agosto de 2014 em: http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Barney,%201991.pdf

22-Barney, J., Wright, M., Kitchen, Jr. D. (2001). "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991." Journal of Management. Vol. 27, 625-641. Acedido em 02 de Agosto de 2014 em: http://www.uk.sagepub.com/chaston/Chaston%20Web%20readings%20chapters%201-12/Chapter%206%20-%2019%20Barney%20et%20al.pdf?origin=publication_detail

23-Benite, A.G. (2004). Estudo de mestrado "Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho para Empresas Construtoras." Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Acedido em 10 de Junho de 2013 em: http://www.pcc.usp.br/files/text/personal_files/francisco_cardoso/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Anderson%20-%20Completa%20-%20Final.pdf

24-Bordenave, J. (2002). "O que é a comunicação de Juan Bordenave." 27ª edição. São Paulo: Brasiliense.

25-Bosch, J.L. e Torrente, D. (1993). "Encuestas Telefónicas y por correo." 1st edition. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

26-Brauer, R.L. (2005). "Safety and Health for Engineers." 2nd edition. New York: Willey Interscience.

27-British Standards Institution – BSI (2004). "Occupational health and safety management systems: Guide." (BS 8800:2004). London. Acedido em 14 de Dezembro de 2014 em: https://www.safety.ncl.ac.uk/uploads/BS%208800%202004%20Occupational%20Health%20&%20Safety%20management%20Systems%20-%20Guide%202004.pdf

28-British Standards Institution – BSI (2007). "Occupational health and safety management systems: Requirements (OHSAS 18001:2007)." London.

29-British Standards Institution – BSI (2008). "Occupational health and safety management systems: Guidelines for implementation of OHSAS 18001:2007." (OHSAS 18002:2008). London.

30-British Standards Institution - BSI (2014). "BS-OHSAS 18001 – Features and Benefits". Acedido em 25 de Maio de 2014 em: http://www.bsigroup.com/LocalFiles/en-GB/bs-ohsas-18001/resources/BSI-BSOHSAS18001-Features-and-Benefits-UK-EN.pdf

31–Business & Legal Reposts – BLR (2005). "Making the Business Case for HSE Programms." Acedido em 18 de Março de 2014 em: http://www.blr.com

32–Business & Legal Reports – BLR (2006). "The Rol of EHS: Practical Strategies to demonstrate the business value of environmental, health, and safety functions". Acedido em 24 de Março de 2014 em: http://www.blr.com

33-Cabral, F. (2002). "Introdução à segurança e saúde do trabalho." Coleção de manuais de segurança, higiene e saúde do trabalho. Lisboa: INDEG.

34-Cabral, F. (2003). Artigo "Gestão da segurança e saúde nos empreendimentos construtivos." Revista do Pensamento do Eixo Atlântico. Edição nº 5, Julho/Dezembro. Acedido em 3 de Novembro de 2013 em: http://www.eixoatlantico.com/sites/default/files/revista5.pdf

35-Cameron, K. et al. (2006). "Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations." Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc. Acedido em 08 de Junho de 2014 em: https://lib.nu.edu.sa/uploads/m1/16.pdf

36-Canadian Centre for Occupational Health and Safety – CCOHS (2005). "Health and Safety Guide for Human Resources Professionals." Acedido em 03 de Março de 2014 em : http://www.ccohs.ca/products/publications/pdf/samples/humanresources.pdf

37-Canadian Centre for Occupational Health and Safety - CCOHS (2014). "Emergency planning." Acedido em 07 de Junho de 2014 em: http://www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/planning.html

38-Clampitt, P.G. (2001). "Communicating for managerial effectiveness." 2nd edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

39-Cooper, D. (1998). "Improving safety culture: a practical guide." Londres: John Willey and Sons Ltd. Acedido em 16 de Janeiro de 2014 em: http://www.behavioral-safety.com/articles/Improving_safety_culture_a_practical_guide.pdf

40-Cortina, J. M. (1993). "What is coefficient alpha? An examination of theory and applications." In Journal of Applied Psychology. Vol. 78(1), 98-104. Acedido em 12 de Maio de 2012 em: http://psychweb.psy.umt.edu/denis/datadecision/front/cortina_alpha.pdf

41-Costeira, M.L.E.H. (2008). "A importância da SHST, em EGI e nas empresas. Estudo nas associações da ACIB." Dissertação de mestrado em SHST. Aveiro: Universidade de Aveiro.

42-Cronbach, L.J. (1951). "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests". Psychometrika. Vol. 16(3), 297-334. Acedido em 14 de Junho de 2012 em: http://psych.colorado.edu/~carey/courses/psyc5112/readings/alpha_cronbach.pdf

43-Davis, H. et al. (2000). "The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage." Strategic Management Journal. Vol. 21(5), 563-576. Acedido em 08 de Junho de 2014 em: http://www.researchgate.net/publication/230276039_The_trusted_general_manager_and_business_unit_performance_empirical_evidence_of_a_competitive_advantage

44-Decreto Lei nº 273/2003, de 29 de Outubro. Diário da República, 1ª Série-A. "Regulamentação das condições de segurança e saúde no trabalho em estaleiros temporários ou móveis." Acedido em 09 de Fevereiro de 2014 em: www.dre.pt

45-Decreto Lei nº 372/2007, de 6 de Novembro. Diário da República, 1ª Série - nº 213 "Pequenas e Médias Empresas - PME." Acedido em 09 de Fevereiro de 2014 em: www.dre.pt

46-Decreto Lei nº 381/2007, de 14 de Novembro. Diário da República, 1ª Série - nº 219 "Classificação Portuguesa de Atividades Económicas, Revisão 3, CAE." Acedido em 09 de Novembro de 2012 em: www.dre.pt

47-De Saá Pérez, P., García Falcón, J.M. (2002). "A resource based of human resource management and organizational capabilities development." The international Journal of Human Resource Management. Vol. 13(1), 123-140. Acedido em 02 de Agosto de 2014 em: http://www.researchgate.net/publication/233211921_A_resource-based_view_of_human_resource_management_and_organizational_capabilities_development

48-Direção Geral da Saúde – DGS (2012). "Plano Nacional de Saúde 2012 – 2016." Acedido em 06 de Junho de 2014 em: http://pns.dgs.pt/

49-Dorman, P. (2009). "Markets and Mortality: Economics, Dangerous Work and the Value of Human Life." Cambridge University Press.

50-Eisner, H. (2002). "Essentials of project and systems engineering management." 2nd edition. New York: John Wiley and Sons. Acedido em 30 de Maio de 2014 em: http://books.google.mw/books/about/Essentials_of_Project_and_Systems_Engine.html?id=rdVgBEDPyBoC&redir_esc=y

51-EUBusiness (2014). "EU Strategic Framework on Health and Safety at Work 2014 – 2020." Acedido em 20 de Junho de 2014 em http://www.eubusiness.com/topics/employment/health-safety-1420

52-Eurostat (2014). "Indicators." Acedido em 19 de Novembro de 2014 em: https://ycharts.com/indicators/sources/eurostat

53-Ferreira, A.C.B.A.S. (2008). "Determinantes na adoção de normas e princípios de segurança e higiene no trabalho em microempresas." Dissertação de mestrado em SHST. Aveiro: Universidade de Aveiro. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Acedido em 10 de Julho de 2014 em. http://ria.ua.pt/bitstream/10773/1621/1/2009000569.pdf

54-Fleming, M. (2001). 'Safety culture maturity model." Health and Safety Executive - HSE. Colegate, Norwich. Acedido em 16 de Janeiro de 2014 em: http://www.hse.gov.uk/research/otopdf/2000/oto00049.pdf

55-Flin, R., Mearns, K., O'Conner, P. & Bryden, R. (2000). "Measuring climate: identifying the common features." Safety science, Vol. 34, 177-192. Acedido em 17 de Janeiro de 2014 em: http://158.132.155.107/posh97/private/culture/common-features-Flin.pdf

56-Flynn, A., Shaw, J. (2008). "Safety matters! A guide to health & safety at work." Personnel Publications, ltd. Chapter 3. Acedido em 03 de Julho de 2014 em: http://www.managementbriefs.com/_media/pdfs/safety_matters_chapter3.pdf

57-Frank, E., Germain, G. e Clark, M. (2003). "Loss Control Management. Practical Loss Control Leadership." 3rd edition. Georgia: DNV, cap. 10 e 11.

58-Freitas, L.C. (2003). Artigo "Acidentes de Trabalho: Do ato inseguro à organização eficiente, um novo big bang". Revista do Pensamento do Eixo Atlântico. Edição nº 5, Julho/Dezembro.

59-Freitas, L.C., Cordeiro, T.C. (2013). "Segurança e saúde do trabalho. Guia para micro, pequenas e médias empresas." Autoridade para as Condições do Trabalho – ACT. Acedido em 25 de Maio de 2014 em: http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/crc/PublicacoesElectronicas/Documents/Guia%20para%20micro,%20pequenas%20e%20m%C3%A9dias%20empresas.PDF

60-Giddens, A. (1997). "Sociologia." Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

61-Glendon, A.I., Stanton, N.A. (2000). "Perspectives on safety culture." Safety science, Vol. 34 (1-3), 193-214. Acedido em 16 de Janeiro de 2014 em: http://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/2032/1/Perspectives%20on%20Safety%20Culture%20-%20Glendon%20%26%20Stanton.pdf

62-Glossary of statistical terms (2014). "European Free Trade Association." Acedido em 14 de Maio de 2014 em: http://stats.oecd.org/glossary

63-Graça, L. (1999). "Evolução histórica da legislação portuguesa sobre a saúde e o trabalho, no contexto do processo de modernização do país". Acedido em 07 de Maio de 2014 em: http://www.ensp.unl.pt/lgraca/historia1_legis_laws.html

64-Graça, L. (2002). "História da saúde e da segurança do trabalho na Europa". In R. Veiga, (coord), Higiene, Segurança, saúde e prevenção de acidentes de trabalho, 5ª atualização, Lisboa: Verlag Dashofer.

65-Grant, R.M. (1991). "The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation." California Management Review. Vol. 33(3), 114-135. Berkeley, California: University of California. Acedido em 02 de Agosto de 2014 em: http://www.ftms.edu.my/pdf/Download/UndergraduateStudent/WK6_SR_MOD001074_Grant_1991.pdf

66-Grant, R.M. (2002). "Comtemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications. 4th edition. Blackwell Publishing. Acedido em 02 de Agosto de 2014 em: http://www.blackwellpublishing.com/kolb/downloads/private/grant/im.pdf

67-Greeny, J. (2011/2012). "5 causes of failure projects." Acedido em 30 de Fevereiro de 2014 em: http://artia.com/2011/12/as-5-causas-do-fracasso-de-projetos/

68-Hammer, M. (2001). "The Agenda: What Every Business Must do to Dominate the Decade." Crown Business. Three Rivers Press.

69-Health and Safety Executive – HSE (2009). "Strategy." Acedido em 08 de Junho de 2014 em: http://www.hse.gov.uk/strategy/strategy

70-Health and Safety Executive - HSE (2011a). "HSE Business Plan 2012 -15." Acedido em 16 de Fevereiro de 2014 em: http://www.hse.gov.uk/aboutus/strategiesandplans/businessplans/plan1215.pdf

71-Health and Safety Executive - HSE (2011b). "Legal Requirement." Acedido em 03 de Março de 2014 em: http://www.hse.gov.uk/stress/furtheradvice/legalresponsibility.htm,

72-Health and Safety Executive - HSE (2012). "Human Resource Manager". Acedido em 03 de Março de 2014 em: http://www.hse.gov.uk/stress/roles/hrmanagers.htm

73-Health and Safety Executive – HSE. (2013a). "Leading Health and Safety at Work". Acedido em 22 de Fevereiro de 2014 em: http://www.hse.gov.uk/pubns/indg417.pdf

74-Health and Safety Executive - HSE (2013b). "Health and safety in construction in Great Britain." Acedido em 22 de Maio de 2014 em: http://www.hse.gov.uk/STATISTICS/industry/construction/construction.pdf

75-Health and Safety Executive - HSE (2014). "Planning for health and safety." Acedido em 03 de Junho de 2014 em: http://www.hse.gov.uk/toolbox/managing/planning.htm

76-Henrique, A. *et al*. (2013). Artigo "Qualidade na prestação de serviço como diferencial competitivo: um estudo de caso em um escritório de contabilidade no Município de Três Lagoas/MS." Brasil. Acedido em 12 de Julho de 2014 em: http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/32.pdf

77-Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento para tratamento - IAPMEI (2002). "Saúde e Segurança do Trabalho: Estudo da Capacidade e Desempenho das Empresas e a sua Integração no Negócio." Acedido em 23 de Julho de 2012 em: http://www.iapmei.pt/resources/download/bbp_estudo_sectorial_sest

78-Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento para tratamento – IAPMEI (2008). "Sobre as PME em Portugal." Acedido em 20 de Fevereiro de 2014 em: http://www.dnacascais.pt/Files/Billeder/DNA/docs/Sobre_as_PME_em_Portugal__2008.pdf

79-Instituto do Emprego e Formação Profissional - IEFP (2007). "Gestão e avaliação do desempenho." Acedido em 25 de Maio de 2014 em: http://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49874/mod_resource/content/0/Diagnostico_Manual_do_formando_.pdf

80-Instituto Nacional de Estatística – INE (2010). "Empresas em Portugal – 2008." Acedido em 13 de Junho de 2014 em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEStipo=ea&PUBLICACOEScoleccao=107678&selTab=tab0

81-Instituto Nacional de Estatística – INE (2011). "Estudo sobre Estatísticas das Empresas 2007 – 2009." Acedido em 10 de Dezembro de 2012 em: www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui

82-Instituto Nacional de Estatística – INE (2012). "Empresas em Portugal – 2010." Acedido em 13 de Junho de 2014 em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEStipo=ea&PUBLICACOEScoleccao=107678&selTab=tab0

83-Instituto Nacional de Estatística – INE (2014). "Empresas em Portugal – 2012." Acedido em 13 de Junho de 2014 em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEStipo=ea&PUBLICACOEScoleccao=107678&selTab=tab0

84-Instituto Português da Qualidade - IPQ. (2012). "Equipamentos de proteção individual – EPI." Acedido em 25 de Maio de 2014 em: http://www.ipq.pt/custompage.aspx?pagid=2310

85-Instituto Superior de Psicologia Aplicada- ISPA (2012). "Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho do Quadro Técnico, Administrativo e Auxiliar." Acedido em 25 de Maio de 2014 em: http://ecampus.ispa.pt/moodle/file.php/1/Recursos_Humanos/MAN004_Manual_Avaliacao_Desempenho_TAA.pdf

86-International Labor Organizational – ILO (2011). "Successful Safety Programmes". Acedido em 12 de Janeiro de 2014 em: http://www.ilo.org/oshenc/part-viii/safety-programs/item/992-successful-safety-programmes#PRO_fig6

87-International Labour Organization- ILO (2014). "Tackling the jobs crisis in Portugal." Acedido em 13 de Março de 2014 em: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_235618.pdf

88-International Organizational for Standartization – ISO (2013). "ISO 14000 – Environmental Management." Acedido em 14 de Dezembro de 2013 em: http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm

89-International Organizational for Standartization – ISO (2014). "ISO 9000 – Quality Management." Acedido em 14 de Dezembro de 2014 em: http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm

90-Kotter, J.P. e Heskett, J.L. (1992). "Corporate culture and performance." New York: Free Press. Acedido em 08 de Junho de 2014 em: http://www.amazon.com/Corporate-Culture-Performance-John-Kotter/dp/1451655320#reader_1451655320

91-Lawer III, E.E. (1999). "Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy." San Francisco: Jossey-Bass Publishers. Acedido em 26 de Novembro de 2014 em: http://koha.ulusiada.pt/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=151118

92-Lei nº 102/2009, de 10 de Setembro. Diário da República, 1ª série – nº 176. "Regime jurídico de promoção da segurança e saúde no trabalho." Acedido em 09 de Fevereiro de 2014 em: www.dre.pt

93-Lei nº 42/2012, de 28 de Agosto. Diário da República, 1ª série – nº 166. "Aprova os regimes de acesso e de exercício das profissões de técnico superior de segurança no trabalho e de técnico de segurança no trabalho". Acedido em 09 de Fevereiro de 2014 em: www.dre.pt.

94-Lopes, A. e Baioa, P. (2011). Artigo "O impacto da liderança partilhada no desempenho organizacional percecionado." Veritati – Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. Vol. 19, 7-36. Acedido em 12 de Julho de 2014 em: http://hdl.handle.net/10400.14/9171

95-Lourenço, B.G. (2011). "A influência das práticas organizacionais de segurança, higiene e saúde no trabalho nos comportamentos de segurança e na satisfação com a segurança em construção civil." Dissertação de Mestrado. ISCTE Business School. Acedido em 16 de Dezembro de 2014 em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4850/1/TeseMestrado_PraticasOrgSHST_BernardoLourenco.pdf

96-Macedo, M. e Cannen, A. (2009). Artigo "Diversidade cultural e prestação de serviços logísticos: um estudo exploratório." Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, Vol. 17(3), 412-422. Acedido em 12 de Julho de 2014 em: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052009000300015

97-Maroco, J. e Garcia Marques, T. (2006). "Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas." In laboratório de Psicologia, Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Vol. 4(1), 65-90. Acedido em 14 de Julho de 2012 em: http://publicacoes.ispa.pt/index.php/lp/article/viewFile/763/706

98-Maroco, J. (2007). "Análise estatística com utilização do SPSS." Lisboa: Edições Sílabo.

99-Martins, G.A. (2006). "Sobre confiabilidade e validade." Revista Brasileira de Gestão de Negócios. São Paulo. Vol. 8(20), 1-12. Jan/Abr. Acedido em 13 de Junho de 2012 em: http://www.redalyc.org/pdf/947/94782002.pdf

100-Moreira, J.M. (2004). "Questionários Teoria e Prática." Coimbra: Almedina.

101-National Institute for Occupational Safety and Health – NIOSH. (2010). "Quality of Life Questionnaire. General Social Survey 2010 SECTION D - Quality of Worklife Module." Acedido em 23 de Agosto de 2012 em: http://www.cdc.gov/niosh/topics/stress/pdfs/qwl2010.pdf

102-National Institute Standards and Technology – NIST. (2012). "Criteria for Performance Excellence. Baldrige Performance Excellence Program – BPEP." Acedido em 18 de Março de 2012 em: http://www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm

103-Neto, H.A.V. (2007). Estudo de mestrado "Novos indicadores de desempenho em matéria de Higiene e Segurança no Trabalho: Perspectiva de utilização em Benchmarking." Universidade do Minho. Departamento de Produção e Sistemas. Acedido em 26 de Novembro de 2014 em: http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8063/1/Tese_MEH_HVN.pdf

104-Nobre, C. (2009). "Fatores que influenciam a comunicação". Acedido em 2 de Fevereiro de 2014 em: http://catarinanobre.blogspot.com/2009/01/fatores-que-influenciam-comunicao-nas.html

105-NP 4397 (2008) – "Sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho." 2ª edição. Instituto Português da Qualidade.

106-Oliveira, C. (2012). "Evolução das Condições Sociais de Trabalho." Revista Dirigir, a revista para chefias e quadros. Edição nº. 117, Jan. Março. Acedido em 03 de Março de 2014 em: http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/2012/DIRIGIR_117.pdf.

107-Organização Internacional do Trabalho – OIT (2011). "Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho: Um Instrumento para uma Melhoria Continua." Acedido em 24 de Maio de 2014 em: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_154878.pdf

108-O´Toole, J. et al. (2002). "When two (or more) heads are better than one. The promise and pitfalls of shared leadership." Center of Effective Organizations. Marshall School of Business University of Southern California. California Management Review 44 (4), 65-83. Acedido em 10 de Julho de 2014 em: https://www.zotero.org/groups/leadership_development/items/itemKey/S9D7XCS8

109-Pelloso, E., Zandonadi, F. (2012). "Causas da Resistência ao Uso do Equipamento de Proteção Individual (EPI)." (artigo). Acedido em 16 de Janeiro de 2014 em: http://www.segurancanotrabalho.eng.br/artigos/art_epi_cv.pdf

110-Pestana, H.P. e Gageiro, J.N. (2005). "Análise de Dados para as Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS." Lisboa: Edições Sílabo.

111-Pierce, F.D. (1995). "Setting effective goals and objectives in safety and health programs." Occupational hazards. Vol. 57(10), 169-174.

112–Pinto, J.M. (1996). "Contributos para uma análise dos acidentes de trabalho na construção civil." FEUP: Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Cadernos de Ciências Sociais, Vol. 15-16, 87-119.

113-Quivy, R., Et Campenhoudt, L.V. (2008). "Manual de Investigação em Ciências Sociais." 5ª edição. Lisboa: Gradiva.

114-Ross, M.C. (2013). "Transform your safety communication". Digicast Productions.

115-Ross, M.C. (2014). "What's blocking your safety communication?". Acedido em 27 de Janeiro de 2014 em: http://www.digicast.com.au/blog/bid/100927/What-s-blocking-your-safety-communication

116-Safe Work Australia – SWA. (2013) "The effectiveness of work health and safety interventions by regulators: A literature review." Acedido em 13 de Fevereiro de 2014 em: http://www.safeworkaustralia.gov.au/sites/SWA/about/Publications/Documents/768/Effectiveness-WHS-interventions-by-regulators-literature-review.pdf

117-Salavessa, M., Uva, A.S. (2007). "Saúde e Segurança do Trabalho: da perceção do risco ao uso de EPIs". Artigo da Revista Saúde & Trabalho 06 – st06. Acedido em 03 de Março de 2014 em: http://www.spmtrabalho.com/downloads/st06.pdf

118- Segurança no trabalho nwn. (2014). "O que é EPC e para que Serve?" Acedido em 16 de Janeiro de 2014 em: http://segurancadotrabalhonwn.com/o-que-e-epc-e-para-que-serve/

119-Shutt, R.K. (1996). "Investigating the Social World – The Process and Practice of Research." 1st edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

120-Silva, A.A. (2014). Artigo "Dados recentes sobre PME´s em Portugal: fragilização da pequena propriedade empresarial?". Acedido em 19 de Setembro de 2014 em: http://barometro.com.pt/archives/1197

121-Significados. (2014). Definição de comunicação. Acedido em 2 de Fevereiro de 2014 em: http://www.significados.com.br/comunicacao

122-Symonds, M. (2011). "15 Causes of Project Failure." . Acedido em 30 de Fevereiro de 2014 em: http://www.projectsmart.co.uk/15-causes-of-project-failure.php.

123-Standing, G. (1997). *"Globalization, Labour Flexibility and Insecurity: the era of market regulation."* European Journal of Industrial Relations. March. Vol. 3(1), 7-37.

124-Tague, N.R. (2005). "The Quality Toolbox." 2nd edition. Milwaukee, WI: American Society for Quality, Quality Press.

125-Teixeira, S (2010). "Gestão das Organizações." 2ª edição. Lisboa: Verlag Dashofer.

126-Trochim, W. (2002). "Scaling, in Research Methods Knowledge Base." Cornell University. Acedido em 14 de Julho de 2012 em: http://www.anatomyfacts.com/research/researchmethodsknowledgebase.pdf

127-Verlag Dashofer (2013). 'Componentes materiais de trabalho." Acedido em 10 de Janeiro de 2014 em: http://seguranca-na-construcao.dashofer.pt

128-Vasconcelos, J.S, (2012). "Os desafios da mudança estrutural em Portugal." Revista Dirigir, a revista para chefias e quadros. Edição nº. 117, Jan. Março. Acedido em 03 de Março de 2014 em: http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/2012/DIRIGIR_117.pdf

129-Yukl, G. A. (2010). "Leadership in Organizations." 7th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

130-Yukl, G., Mahsud, R. (2010). "Why flexible and adaptive leadership is essential." Consulting Psychology Journal: Practice and Research 2010. American Psychology Association. Vol. 62(2), 81-93. Acedido em 25 de Junho de 2014 em: http://challenge2050.ifas.ufl.edu/wp-content/uploads/2013/10/YuklMashud.2010.AdaptiveLeadership.pdf

APÊNDICES

Apêndice A

E-mail de apresentação do Questionário aos inquiridos

De: Olga Costa [mailto:costa_olga@iol.pt]
Enviada:quarta-feira, 26 de Setembro de 2012 1:20
Cc:JOÃO MATIAS'; 'Filipe Didelet'
Assunto: Questionário Avaliação Gestão SHST_Doutoramento_Olga Costa_25.09.2012
Importância: Alta

Boa noite,

Apresento através deste e-mail a solicitação de colaboração no preenchimento do questionário de"*Avaliação da Gestão SHST das Organizações Prestadoras de Serviços no Sector da Construção Industrial em Portugal?*, no âmbito do meu estudo de Doutoramento na área de Segurança e Saúde no Trabalho no curso de Engenharia e Gestão Industrial.

Sou Olga Costa e TSHST. Assumindo a função de Coordenadora de Segurança em alguns projectos (na Repsol e Artélia) durante a minha vida profissional tive contacto próximo com muitas empresas com características similares à minha amostra do estudo que estou a desenvolver para obtenção do grau de Doutor.

A informação obtida através deste instrumento de pesquisa, o questionário é fundamental para o desenvolvimento do meu estudo, agradecendo desde já a sua colaboração no seu preenchimento.

Os meus orientadores do estudo são o Prof. Doutor Filipe José Didelet Pereira e Prof. Doutor João Carlos de Oliveira Matias, na Universidade da Beira Interior.

Em anexo segue o questionário referido anteriormente com as respectivas instruções de preenchimento.

Como informação suplementar tenho a referir:

- **Quem deve preencher o questionário?:** responsável / gestor SHST da organização e seus colaboradores efectivos da área SHST, ou aqueles que não sendo efectivos considerem uma mais valia na sua participação. O responsável / gestor SHST deve enviar o presente questionário para os seus colegas de área, sff.

·**Tempo estimado para preenchimento do questionário**: 20 minutos para a primeira parte e 30 minutos para a segunda parte.

·**Como reenviar o(s) questionário(s) preenchido(s)?**: o(s) questionário(s) deve(m) ser reenviado(s) após o seu preenchimento para: costa_olga@iol.pt. A primeira parte do questionário só tem que ser preenchida por um colaborador da organização. Ex: se a área SHST da sua organização for constituída por três colaboradores, basta um dos três colaboradores preencher a primeira parte do questionário, uma vez que são elementos que dizem respeito à caracterização da organização/empresa vs área SHST e Desempenho SHST, e será desnecessário a repetição da mesma informação. A segunda parte do questionário tem o intuito de recolher a opinião de cada colaborador que faça parte do público alvo selecionado, sendo por isso necessário a colaboração per si.

Se a organização/empresa tiver mais do que um colaborador pertencente à área SHST, pode cada um dos colaboradores enviar o seu questionário preenchido directamente para o endereço electrónico referido anteriormente com a indicação no assunto, do nome da empresa (para facilitar a monitorização da recepção dos questionários). Se pretenderem, também podem juntar todos os questionários preenchidos e enviar de uma só vez. É como preferirem, tendo em conta a confidencialidade dos dados apresentados no questionário. Todas as respostas dadas a este questionário só serão analisadas pela equipa envolvida neste estudo: o autor e os orientadores.

·**Esclarecimento de dúvidas**: através do endereço electrónico: costa_olga@iol.pt, ou por telemóvel: +351 968647317.

·**Prazo solicitado para envio do questionário preenchido:** 1 mês, até 26 Outubro de 2012.

Com a realização deste estudo é pretendido adquirir resultados que permitam atingir os objetivos:

1- Identificar fatores limitadores e potenciadores respeitantes à área SHST que influenciam a gestão organizacional e, consequentemente, o sucesso do desempenho das organizações prestadoras de serviço no sector da construção industrial em Portugal.

2- Proposta de um conjunto de medidas de gestão SHST que permitam melhorar o desempenho das organizações prestadoras de serviços no sector da construção industrial em Portugal.

Como objectivo suplementar, e tendo em conta a vossa colaboração neste estudo proponho elaborar um pequeno relatório direcionado à vossa organização com os resultados do estudo.

Desde já quero agradecer a vossa atenção e colaboração, que é muito importante para a concretização do estudo em causa.

Com os melhores cumprimentos,

Olga Costa

p.s: Anexo: Questionário.

Apêndice B

Questionário de Avaliação da Gestão SHST das Organizações Prestadoras de Serviços no Sector da Construção Industrial em Portugal

Nota: No questionário, na primeira parte, nas questões 14 e 15 nos intervalos das respostas, onde se lê 1-3, deve ler-se 2-3.

Na segunda parte do questionário todas as dimensões estão identificadas por uma letra. A dimensão "Objetivos" identifica-se com a letra "F", e deve ser identificada com a letra "G" e de forma sequencial para as dimensões seguintes.

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO SHST DAS ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS NO SECTOR DA CONSTRUÇÃO INDUSTRIAL EM PORTUGAL

Este questionário faz parte integrante de um estudo que está a ser realizado para uma tese de doutoramento em Segurança e Higiene do Trabalho no curso de Engenharia e Gestão Industrial e, pretende conhecer os seus pontos de vista relativamente a diversos aspectos relacionados com a Gestão de SHST nas Organizações Prestadoras de Serviços no Sector da Construção Industrial em Portugal. O objectivo principal consiste em identificar quais os factores potenciadores e inibidores respeitantes à área da SHST que influenciam a gestão organizacional e, consequentemente, o sucesso do desempenho das organizações objecto de estudo.

Não existem respostas certas ou erradas.
Responda apenas de forma a reflectir as suas opiniões pessoais.

O questionário está dividido em duas partes:
- Uma primeira onde são pedidas informações gerais sobre a organização, a área SHST e o desempenho SHST da organização.
- A segunda parte diz respeito ao questionário propriamente dito onde são colocadas questões agrupadas em vários temas que visam perceber a relação da gestão SHST da sua organização com cada um dos factores de gestão SHST identificados.

As informações que nos fornecer permanecerão totalmente confidenciais e anónimas, destinando-se a tratamento estatístico em grupo, pelo que pedimos que não escreva o seu nome neste questionário.

A sua participação nesta investigação é voluntária.
Se, a qualquer momento do preenchimento deste questionário não quiser continuar, sinta-se à vontade para o fazer.

Primeira parte - Dados de Caracterização da Organização vs área SHST e Desempenho SHST da Organização
(esta primeira parte só deverá ser respondida por um elemento da organização)

1. Qual o CAE da sua organização: _____
CAE- Código de Actividade Económica

2. Qual o sector de actividade da sua organização?

3. Qual o número médio total de colaboradores da organização? (efectivos e contratatados)

1	<10
2	10 – 30
3	31 – 80
4	81 - 150
5	> 150

4. Qual a % média de colaboradores internos na organização? (efectivos)

1	<10 %
2	10 – 20 %
3	21 – 50 %
4	51 - 70 %
5	> 70 %

5. Qual a percentagem média de colaboradores que prestam serviço nas instalações dos clientes?

1	<10 %
2	10 – 20 %
3	21 – 50 %
4	51 - 70 %
5	> 70 %

6. Qual o nº médio de colaboradores da área SHST? (efectivos)

1	1
2	2 – 3
3	4 – 5
4	6 – 10
5	> 10

7. Qual a % média de colaboradores internos na organização na área de SHST? (efectivos)

1	<10 %
2	10 – 20 %
3	21 – 50 %
4	51 - 70 %
5	> 70 %

8. Qual a % de colaboradores da área SHST com qualificações em SHST? (ex:. Licenciatura em SHT, TSHST, TSHT)

1	0
2	1 a 25%
3	26 a 50%
4	51 a 75%
5	76 a 100%

9. O responsável da área SHST possui qualificações em SHST?

1	Sim
2	Não

10. Como é efectuada a gestão das actividades SHST?

1	Serviços internos
2	Serviços externos
3	Serviços interempresas
4	Próprio empregador ou um trabalhador por ele designado para empresas com nº inferior a 9 trabalhadores.

11. Há quanto tempo possuem a Certificação em Segurança e Saúde do Trabalho (OHSAS 18001)?

1	Não têm
2	<1 ano
3	1 – 3 anos
4	4 – 7 anos
5	> 7 anos

12. Há quanto tempo possuem staff SHST efectivo?

1	<1 ano
2	1 - 2 anos
3	3 - 4 anos
4	5 - 6 anos
5	> 7 anos

13. Quais os índices médios de sinistralidade laboral nos últimos 3 anos? (anos de 2009, 2010 e 2011)

If _____/_____/_____
Índice de Frequência
Ii _____/_____/_____
Índice de Incidência
Ig _____/_____/_____
Índice de Gravidade

14. Qual o número de acidentes com baixa nos últimos 3 anos?

1	0
2	1
3	1 – 3
4	4 – 7
5	8 – 10
5	> 10

15. Qual o número de acidentes registáveis nos últimos 3 anos? (acidentes com e sem baixa)

1	0
2	1
3	1 – 3
4	4 – 7
5	8 – 10
6	> 10

vff

Segunda Parte: Questionário

Para responder assinale na escala que lhe é apresentada uma cruz **(X)** no número que melhor traduz a **impressão** que tem sobre cada uma das afirmações.

Exemplo:

\	Total Desacordo	Discordo	Tendo a Discordar	Tendo a Concordar	Concordo	Total Acordo
Gosto de carros a diesel	1	2 X	3	4	5	6
Tenho sempre cuidado com o sol	1	2	3	4	5	6 X

Diga até que ponto concorda com as seguintes afirmações:

A- Gestão de Recursos Humanos - RH (1) (RH é caracterizado pelo staff da área de SHST e também os técnicos de segurança contratados para determinado serviço)	**Total Desacordo**	**Discordo**	**Tendo a Discordar**	**Tendo a Concordar**	**Concordo**	**Total Acordo**
1. A gestão de RHs é um factor essencial na gestão de SHST.	1	2	3	4	5	6
2. A organização tem uma estrutura SHST dedicada à respectiva área.	1	2	3	4	5	6
3. A equipa da área de SHST possui funções e responsabilidades claramente definidas.	1	2	3	4	5	6
4. O nível de qualificação dos RHs na área de SHST é aceitável.	1	2	3	4	5	6
5. A estrutura da área de SHST é suficiente/adequada às necessidades da área.	1	2	3	4	5	6
6. O recrutamento dos RHs para a área de SHST é efectuado de acordo com parâmetros e critérios (ex: qualificações, experiência) previamente definidos pela área de SHST.	1	2	3	4	5	6
7. A área de SHST é quem decide sobre quem é recrutado para a sua área.	1	2	3	4	5	6
8. Recorre-se maioritariamente ao recrutamento de TSHT através de empresas de trabalho temporário para trabalhar nas instalações dos clientes.	1	2	3	4	5	6
9. O acolhimento dos TSHT que têm que trabalhar nas instalações dos clientes e representar a empresa é maioritariamente efectuado de forma cuidada.	1	2	3	4	5	6
10. A área de SHST é considerada uma equipa e não um grupo de elementos.	1	2	3	4	5	6
B- Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos (2) (ex: EPIs, EPCs)	**Total Desacordo**	**Discordo**	**Tendo a Discordar**	**Tendo a Concordar**	**Concordo**	**Total Acordo**
11. A gestão de Recuros materiais é um factor essencial na gestão de SHST.	1	2	3	4	5	6
12. A área de SHST possui os materiais/equipamentos necessários para cumprir com as suas funções e obrigatoriedades legais (ex: protecção pessoal, protecção colectiva como sinalização, equipamentos de medição, etc).	1	2	3	4	5	6
13. A área de SHST adquire os materiais/equipamentos maioritariamente por imposição dos clientes.	1	2	3	4	5	6
14. A área de SHST adquire os materiais/equipamentos maioritariamente por imposição legal.	1	2	3	4	5	6
15. A área de SHST adquire de forma adequada os materiais/equipamentos por considerar necessário ao desempenho eficaz das suas actividades e funções.	1	2	3	4	5	6
16. Os colaboradores da área SHST tem formação adequada para utilizar os materiais e equipamentos necessários à sua função (ex. equipamentos de medição).	1	2	3	4	5	6
17. Os colaboradores da área SHST ministram sempre formação adequada para a utilização correcta dos materiais e equipamentos necessários a cada função (ex: EPIs), aos seus utilizadores..	1	2	3	4	5	6
18. É periodicamente efectuado um levantamento de necessidades de materiais e equipamentos afectos à área SHST.	1	2	3	4	5	6
19. A organização efectua uma gestão cuidada dos materiais e equipamentos, não permitindo suas ausências quando estes são necessários utilizar.	1	2	3	4	5	6
C- Gestão de Recursos Técnicos (3) (entenda-se por recursos técnicos as práticas e ferramentas SST como: inspecções, formação, campanhas, investigação de incidentes, conversas de segurança, avaliação de riscos, etc)	**Total Desacordo**	**Discordo**	**Tendo a Discordar**	**Tendo a Concordar**	**Concordo**	**Total Acordo**
20. A gestão de Recuros Técnicos é um factor essencial na gestão de SHST.	1	2	3	4	5	6
21. Têm implementado as práticas e ferramentas SHST necessárias e adequadas a um correcto desenvolvimento de gestão SHST.	1	2	3	4	5	6
22. A implementação das práticas e ferramentas SHST estão sustentadas (isto é, houve todo o processo de formação, acompanhamento e análise de resultados).	1	2	3	4	5	6
23. São aplicadas todas as práticas e ferramentas SHST que pertencem ao sistema de gestão SHST da organização nas instalações dos clientes de forma autónoma.	1	2	3	4	5	6
24. Só se aplicam práticas e ferramentas SHST quando são exigidas pelos clientes nas instalações dos mesmos.	1	2	3	4	5	6
25. Existe abertura para a aplicação de práticas e ferramentas SHST impostas pelos clientes nas instalações dos mesmos.	1	2	3	4	5	6
26. Só se aplicam práticas e ferramentas SHST para formalizar, isto é, para formar imagem para os clientes, para as auditorias.	1	2	3	4	5	6
27. São efectuadas análises de risco para cada prestação de serviço de forma direccionada.	1	2	3	4	5	6

D- Liderança (4) (liderança tendo em conta: envolvimento, participação visivel, feedback quer com os pares na área SHST, quer com toda a comunidade laboral, com os clientes)	Total Desacordo	Discordo	Tendo a Discordar	Tendo a Concordar	Concordo	Total Acordo
28. A liderança é um factor essencial na gestão de SHST.	1	2	3	4	5	6
29. Existe liderança na área de SHST.	1	2	3	4	5	6
30. Existe envolvimento por parte das chefias de topo nas matérias SHST (ex: participação em reuniões de segurança, em inspecções SST).	1	2	3	4	5	6
31. Existe envolvimento por parte de qualquer colaborador da organização nas matérias SHST (ex: participação em reuniões de segurança, em inspecções SST).	1	2	3	4	5	6
32. O(A) gestor da área SHST dá sempre feedback aos seus pares sobre as matérias SHST.	1	2	3	4	5	6
33. O(A) gestor da área SHST ouve regularmente os seus colaboradores directos.	1	2	3	4	5	6
34. Os técnicos de segurança que trabalham nas instalações dos clientes são liderados pelo gestor da área SHST.	1	2	3	4	5	6
35. A área SHST participa de forma activa e autónoma na formulação de propostas técnicas.	1	2	3	4	5	6
36. A área SHST conhece sempre os seus clientes antes de lhes prestar serviços.	1	2	3	4	5	6
E- Comunicação (5) (ex: meios, existência, adequação)	Total Desacordo	Discordo	Tendo a Discordar	Tendo a Concordar	Concordo	Total Acordo
37. A comunicação é um factor essencial na gestão de SHST.	1	2	3	4	5	6
38. Utilizam-se os meios de comunicação adequados na área SHST (ex: telefone, e-mail, rádio, pessoal).	1	2	3	4	5	6
39. A comunicação pertinente chega a quem de direito.	1	2	3	4	5	6
40. A comunicação tem barreiras de hierarquia funcional (ex: um colaborador qualquer não comunica directamente com a chefia de topo, sem passar pela sua chefia directa).	1	2	3	4	5	6
41. Existe a prática de aferição de que a mensagem enviada chegou a quem de direito.	1	2	3	4	5	6
42. A gestão geral partilha informação acerca da organização a todos os seus colaboradores.	1	2	3	4	5	6
43. Quem comunica directamente com os clientes são os gestores SHST de staff das organizações que maioritariamente não estão envolvidos de forma directa nos serviços prestados nas instalações dos clientes, uma vez que não acompanham fisicamente os mesmos.	1	2	3	4	5	6
44. Nem tudo o que é transmitido pelos clientes aos gestores SHST de staff das organizações é transmitido aos técnicos de segurança de campo presentes nas instalações dos clientes.	1	2	3	4	5	6
45. A comunicação SHST na sua organização é útil e eficaz.	1	2	3	4	5	6
46. A comunicação SHST com os clientes é útil e eficaz.	1	2	3	4	5	6
47. A comunicação é um importante factor de falha no desenvolvimento de projectos. Problemas na comunicação, podem implicar falhas no desenvolvimento de projectos	1	2	3	4	5	6
F- Planeamento (6) (existência, adequação, seguimento, análise de desvios)	Total Desacordo	Discordo	Tendo a Discordar	Tendo a Concordar	Concordo	Total Acordo
48. O planeamento é um factor essencial na gestão de SHST.	1	2	3	4	5	6
49. Existe planeamento na área de SHST.	1	2	3	4	5	6
50. O planeamento na área de SHST é exequível.	1	2	3	4	5	6
51. O planeamento na área de SHST é dado a conhecer às partes interessadas.	1	2	3	4	5	6
52. Existe seguimento periódico do planeamento SHST com conhecimento para todos os colaboradores da área SHST.	1	2	3	4	5	6
53. O(s) plano(s) da área SHST estão relacionados com os planos gerais ou específicos da organização (ex: intervenção de um serviço de manutenção nas instalações do cliente).	1	2	3	4	5	6
54. Existem planos SHST específicos para cada prestação de serviços (ex: com inclusão de tipo de ferramentas SST utilizar, seguimento de acções, aquisição de material e equipamentos, etc).	1	2	3	4	5	6
F- Objectivos (7)	Total Desacordo	Discordo	Tendo a Discordar	Tendo a Concordar	Concordo	Total Acordo
55. Os objectivos são um factor essencial na gestão de SHST.	1	2	3	4	5	6
56. Os objectivos da área SHST são dados a conhecer aos colaboradores da organização.	1	2	3	4	5	6
57. Os objectivos da área SHST são sempre discutidos com os colaboradores da organização.	1	2	3	4	5	6
58. Normalmente os objectivos SHST são gerais e não direccionados para cada colaborador da área SHST.	1	2	3	4	5	6
59. Os objectivos SHST devem ser sempre quantitativos.	1	2	3	4	5	6
60. É realizada periodicamente uma análise ao cumprimento dos objectivos, com inclusão das causas dos desvios.	1	2	3	4	5	6
61. São sempre definidos objectivos quantitativos para cada prestação de serviços (ex: nº de inspecções SST, horas de formação ministradas, etc)	1	2	3	4	5	6
62. O cumprimento dos objectivos SHST é um factor importante no desempenho global dos serviços prestados nas instalações dos clientes.	1	2	3	4	5	6
63. A definição de objectivos SHST é consistente com a Política SST.	1	2	3	4	5	6

G- Estratégia (8) (tendo em conta por exemplo: que uma estratégia SHST pode conter itens de selecção da equipa SHST, que práticas e ferramentas SHST deve ser dado enfoque neste projecto, etc)	Total Desacordo	Discordo	Tendo a Discordar	Tendo a Concordar	Concordo	Total Acordo
64. A estratégia é um factor essencial na gestão de SHST.	1	2	3	4	5	6
65. Existe estratégia geral SHST.	1	2	3	4	5	6
66. Os colaboradores da área SHST têm conhecimento da estratégia da área SHST.	1	2	3	4	5	6
67. Deve-se sempre definir uma estratégia SHST para cada prestação de serviço a efectuar.	1	2	3	4	5	6
H- Gestão de Recursos Financeiros (9)	Total Desacordo	Discordo	Tendo a Discordar	Tendo a Concordar	Concordo	Total Acordo
68. A gestão de recursos financeiros é um factor essencial na gestão de SHST.	1	2	3	4	5	6
69. A "crise económico financeira" do País faz-se sentir na área da SHST.	1	2	3	4	5	6
70. A área de SHST é sempre a mais afectada quando existe necessidade de cortes financeiros.	1	2	3	4	5	6
71. A área SHST participa de forma activa na formulação de propostas comerciais.	1	2	3	4	5	6
I- Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho (10)	Total Desacordo	Discordo	Tendo a Discordar	Tendo a Concordar	Concordo	Total Acordo
72. A certificação em Segurança e Saúde do Trabalho (OHSAS 18001) é um factor essencial na gestão de SHST.	1	2	3	4	5	6
73. A certificação em Segurança e Saúde do Trabalho (OHSAS 18001) foi fortemente afectada pela "crise económico financeira".	1	2	3	4	5	6
74. A certificação em Segurança e Saúde do Trabalho (OHSAS 18001) é preferencialmente importante nas fases das auditorias externas.	1	2	3	4	5	6
75. A certificação em Segurança e Saúde do Trabalho (OHSAS 18001) é preferencialmente importante como requisito para concorrer a consultas de serviços.	1	2	3	4	5	6
76. A gestão SHST "sobrevivia" de forma aceitável sem a certificação em Segurança e Saúde do Trabalho (OHSAS 18001).	1	2	3	4	5	6
77. As acções apontadas pelas diferentes ferramentas SST são implementadas.	1	2	3	4	5	6
78. O sistema de gestão SST é periodicamente auditado internamente.	1	2	3	4	5	6
79. Existem procedimentos SHST.	1	2	3	4	5	6
80. Os procedimentos SHST são reconhecidos pela maioria dos colaboradores da organização.	1	2	3	4	5	6
81. Os procedimentos SHST são aplicados pela maioria dos colaboradores da organização.	1	2	3	4	5	6
J- Avaliação do Desempenho SHST (da área/da gestão…) **(11)**	Total Desacordo	Discordo	Tendo a Discordar	Tendo a Concordar	Concordo	Total Acordo
82. A avaliação do desempenho SHST é um factor essencial na gestão de SHST.	1	2	3	4	5	6
83. Existem indicadores claros de avaliação do desempenho da área SHST.	1	2	3	4	5	6
84. Existem sistemas de monitorização claros de avaliação do desempenho da área SHST.	1	2	3	4	5	6
85. A área de SHST é avaliada pelo seu desempenho como um todo.	1	2	3	4	5	6
86. O staff da área de SHST deve ser avaliado pelo seu desempenho individual (isto é, por elemento).	1	2	3	4	5	6
87. Existe reconhecimento pelo desempenho de cada elemento do staff da área SHST.	1	2	3	4	5	6
88. Existe reconhecimento pelo desempenho de qualquer elemento da organização em relação às matérias SHST.	1	2	3	4	5	6
89. A avaliação do desempenho SHST influi na performance geral da organização perante os clientes.	1	2	3	4	5	6
90. A avaliação do desempenho SHST é um factor eliminatório nos concursos a consultas de serviços.	1	2	3	4	5	6

L- Hierarquização de Factores de Gestão SHST (12)

Coloque um valor numérico de 1 a 11 em cada factor de gestão identificado em seguida, no sentido do mais importante para o menos importante para a gestão de SHST, sendo o nº 11 o mais importante e o nº 1 o menos importante. A cada item só pode corresponder um valor diferente dos outros. Não pode existir valores de pontuação iguais para itens diferentes.

1. Gestão de Recursos Humanos	
2. Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	
3. Gestão de Recursos Técnicos	
4. Liderança	
5. Comunicação/Informação	
6. Planeamento	
7. Objectivos	
8. Estratégia	
9. Gestão de Recursos Financeiros	
10. Sistema de Gestão SHST	
11. Avaliação do Desempenho SHST	

Após o preenchimento do questionário, confirme por favor que respondeu a todas as questões. Muito obrigada pela sua colaboração!

Apêndice C

Tabelas Estatísticas e Gráficos– Análise Descritiva

Tabela I: Distribuição das empresas participantes no estudo por CAE – Classificação de Atividade Económica (Tabela CAE, rev. 3 do DL 381/2007, 14 de Nov.)

Designação Secção	CAE/Divisão	Empresas	IT
C – Indústrias transformadoras (Metalomecânica e afins)	**25- Fabricação de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos**	**25**110 – ***Actimetal – Atividades Metalomecânicas Estruturas e Tubagens Lda*** – Fabricação de estruturas de construções metálicas	1
		25110 – ***MCAV – Metalúrgica Central de Alhos Vedros, Lda*** – Fabricação de estruturas de construções metálicas	2
		25110 – ***Setrova – Construção e manutenção industrial, Lda*** – Fabricação de estruturas de construções metálicas	3
		25110 – ***Compelmada Internacional, SA*** - Companhia Internacional de Construções e Manutenções Industriais – Fabricação de estruturas de construções metálicas	4
		25290 – ***A. Silva Matos – Metalomecânica, SA*** – Fabricação de outros reservatórios e recipientes metálicos	5
		25290 – ***Amal – Construções Metálicas S.A*** – Fabricação de outros reservatórios e recipientes metálicos	6
		25300 – **Alstom Portugal, SA** – Fabricação de geradores de vapor (excepto caldeiras para aquecimento central	7
		25610 – ***SLM – Sociedade Lisbonense de Metalização, SA*** Prestação de Serviços – Tratamento e Revestimento de superfície	8
		25610 – ***Touchvalue - Decapagem e Pintura Industrial, Lda*** Prestação de Serviços – Tratamento e Revestimento de superfície	9
		25620 – ***JBJF, Montagem e Manutenção Industrial, Lda*** Prestação de Serviços na área de metalomecânica e outros	10
C – Indústrias transformadoras	**26 – Fabricação de equipamentos informáticos, equipamento para comunicações e produtos eletrónicos e ópticos (Manutenção industrial)**	**26**510 – ***Prozinco, Construções e manutenção, SA*** – Tratamento e revestimento de metais	1
C – Indústrias transformadoras	**33 – Reparação, manutenção e instalação de máquinas e equipamentos**	*33110* - **SMM Sociedade *de Montagens Metalomecânicas, S.A*** - Reparação e manutenção de produtos metálicos (excepto máquinas e equipamento)	1
		33120 – R3 – ***FMMV – Fabrico e manutenção de equipamentos industriais, Lda*** - Reparação e Manutenção de máquinas e equipamentos	2
		33120 – ***S. A. M. I. - Serviços Assistência e Montagens* Instrumentos *Lda*** – Reparação e Manutenção de máquinas e equipamentos	3
		33120 – ***LQI - Serviços-industriais, SA*** - Reparação e Manutenção de Máquinas e	4

		Equipamentos	
		33120 – ***Esmal - Serviços de manutenção, Lda*** - Reparação e manutenção de máquinas e equipamentos	5
		33210 - ***Efacec – Serviços de Manutenção e Assistência, SA*** **-** Reparação e manutenção de máquinas e equipamentos	6
		33210 - ***Masa - Sucursal Portugal*** - Reparação e manutenção de máquinas e equipamentos	7
E – Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição (afins como – Limpezas industriais + resíduos)	**38 – Recolha, tratamento e eliminação de resíduos, valorização de materiais (Limpezas industriais)**	**38**220 - ***EGEO - Tecnologia e Ambiente, SA*** -Tratamento e eliminação de resíduos perigosos	1
		38222 - ***Carmona*** –Valorização de resíduos não metálicos	2
F – Construção (Civil + Eletricidade + Instrumentação)	**41 – Promoção imobiliária (desenvolvimento de projetos de edifícios); construção de edifícios**	**41**200 - ***ACNunes, Lda*** - Construção de edifícios (residenciais e não residenciais)	1
		41200 – ***Somague, SA*** - Construção de edifícios (residenciais e não residenciais)	2
F - Construção	**42 – Engenharia civil**	**42**990 - ***TCPI - Tecnoprojecto Internacional, SA*** - Construção de outras obras de engenharia civil (Civil)	1
		42990 - ***Teodoro Gomes & Alho, SA*** (TGA) - Construção de outras obras de engenharia civil (Civil)	2
F - Construção	**43 – Atividades especializadas de construção**	**43**210 – ***Rui & Candeias, Lda*** – Instalações elétricas	1
		43210 – ***C. M. E. - Construção e Manutenção Eletromecânica*** S.A - Instalações elétricas	2
		43210 –***DELTABOX - Engenharia, Projetos e Montagens Elétricas e Mecânicas LDA*** – Instalações elétricas	3
		43210 – ***Eneida - Energia Natural, Eletricidade e Instrumentação do Alentejo, Lda*** - Instalação elétrica	4
		43210 – ***JJTome - João Jacinto Tome, SA*** - Instalação elétrica	5
		43210 – ***E.I.P.*** **- Eletricidade Industrial Portuguesa, Lda** - Instalação elétrica	6
		43221 – ***Ultragas - Instalações, Comércio e Projetos de gás, SA*** - Instalação de canalizações	7
		43222 – ***Tudisol*** **Soc Isolamentos Térmicos e Acústicos Lda** - Instalação de climatização	8
		43290 – ***Termiso, Isolamentos e Instalações Especiais LDA*** **-** Outras Instalações em construções	9
		43290 – ***TRANSGRUA - Transportes, Representações e Aluguer de Equipamentos, Lda*** - *43991* Aluguer de equipamento de construção e de demolição, com operador	10
		43291 – ***Bilfinger – Prefal – Isolamentos Térmicos, Lda*** - Outras Instalações em	11

		construções	
		43992 – ***PERICOFRAGENS, Lda*** Outras atividades especializadas de construção diversas	12
		43992 – ***Soandaimes, Sociedade de andaimes, Lda*** - Outras atividades especializadas de construção diversas	13
		43992 - ***Tubogal, Andaimes e Escoramentos de Portugal, SA*** -Outras atividades especializadas de construção diversas	14
		43992 - ***Servitubos* - Andaimes do Sul, *Lda*** -Outras atividades especializadas de construção diversas	15
		43992 - ***INTEGRIDADE – Serviços de Manutenção e Integridade Estrutural LDA*** -Outras atividades especializadas de construção diversas, n.e.	16
		43992 - ***AMR-ABRIGADA, Montagens e Revestimentos, SA*** -Outras atividades especializadas de construção diversas	17
		43992 – ***Decorarte Construções, Lda*** - Outras atividades especializadas de construção diversas	18
N- Atividades administrativas e dos serviços de apoio (Afins : Aluguer de equipamentos + ...)	**77 – Atividades de aluguer**	**77**320 – ***IDELGRUA, SA*** - Aluguer de máquinas e equipamentos para a construção e engenharia civil	1
		77390 – ***VENDAP, SA*** - Aluguer de Outras Máquinas e Equipamentos	2
N- Atividades administrativas e dos serviços de apoio	**81 – Atividades relacionadas com edifícios, plantação e manutenção de jardins**	**81**220 - **ACCIONA FACILITY SERVICES, SA-** Outras atividades de limpeza em edifícios e em equipamentos industriais	1
			45

Tabela II: Distribuição das empresas participantes por número de colaboradores

		Frequências	Percentagens	Percentagens Acumuladas
Valid	10-30	5	11,1	11,1
	31-80	14	31,1	42,2
	81-150	11	24,4	66,7
	>150	15	33,3	100,0
	Total	45	100,0	

Tabela III: Distribuição das empresas participantes por qualificação em SHST ou não por parte do responsável da área SHST

		Frequências	Percentagens	% Acumuladas
Valid	Sim	43	95,6	95,6
	Não	2	4,4	100,0
	Total	45	100,0	

Tabela IV – Número de colaboradores da área SHST por número de colaboradores total da organização

		Nº médio de colaboradores da área SHST					Total
		1	2-3	4-5	6-10	>10	
Nº médio total de colaboradores da organização	10-30	4	1	2	0	0	7
	31-80	5	7	4	0	3	19
	81-150	1	11	4	1	0	17
	>150	1	10	4	8	2	25
Total		11	29	14	9	5	68

Apêndice D

Análise de Fiabilidade

Neste apêndice será apresentado uma análise à fiabilidade das escalas desenvolvidas no âmbito desta investigação. A fiabilidade de um instrumento, em termos teóricos está associada à capacidade deste recolher a mesma informação de forma precisa independentemente do momento ou contexto em que é aplicado (Moreira, 2004). Deste modo, a fiabilidade está então relacionada, por um lado, com a não variância dos resultados – o mesmo instrumento aplicado mais do que uma vez deverá fornecer resultados idênticos – e, por outro, à consistência interna dos itens - os itens que o compõem constituem um todo e asseguram coerência nas respostas permitindo medir o que se pretende. Embora existam diversos métodos para aferir a fiabilidade de um instrumento[69], neste estudo optamos pela análise da fiabilidade interna com base no alpha de Cronbach (Cronbach, 1951; Maroco e Garcia-Marques, 2006).

A escolha do alfa de Cronbach está relacionada com o facto de ser o método mais comum no estudo da fiabilidade de escalas associadas a constructos psicométricos ou modelos mistos – como o caso das nossas escalas – onde se efetua, simultaneamente, uma recolha de atitudes e perceções face à realidade. Por outro lado, a utilização do alfa de Cronbach tende ainda a facilitar a replicação dos estudos dado que oferece valores específicos que funcionam como balizas para a avaliação da validade do mesmo em diferentes contextos. Em termos sintéticos o alfa de Cronbach é um índice de consistência interna que oscila entre 0 e 1 e onde "alfa"é um coeficiente de correlação ao quadrado que mede a homogeneidade das perguntas correlacionando as médias de todos os itens para estimar a consistência do instrumento (Maroco, 2007; Martins, 2006).

O alfa de Cronbach é uma das medidas mais usadas para verificação interna de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens que meçam a mesma característica.

O propósito desta análise é verificar se o conjunto dos itens, medem o mesmo constructo para a realização das dimensões.

A análise do alfa de Cronbach para cada uma das dimensões de forma isolada, isto é, considerando apenas a consistência entre os itens – ver tabela I - revelou, no entanto, alguma heterogeneidade com a dimensão I "Gestão de Recursos Financeiros" (4 itens) a obter um

[69] A fiabilidade de um instrumento pode ser avaliada através da utilização de técnicas de análise, nomeadamente, técnica do teste-reteste, técnica das formas equivalente ou das metades partidas (split half) ou através de testes estatísticos de validação como o alfa de cronbach, ou por exemplo o coeficiente KR 20 para variáveis dicotómicas (Martins, 2006). No grupo das técnicas o objectivo é sempre verificar se o instrumento obtém os mesmos resultados quando aplicado uma ou mais vezes, duas vezes ao mesmo grupo (teste-reteste), aplicado com diferentes versões a diferentes grupos (formas equivalentes) ou através de uma única aplicação de um instrumento que foi construído em duas metades idênticas a um mesmo grupo, isto é, para cada questão é criado um equivalente sendo no final considerados dois grupos de questões que avaliam exactamente o mesmo e deveriam obter o mesmo resultado para que o instrumento seja válido. No caso das medidas de avaliação externas o que se mede é a consistência interna dos itens a partir dos coeficientes de correlação,

valor de alfa de apenas 0,430, merecendo as conclusões e interpretações deste fator que sejam consideradas com algumas reservas.

Tabela I – Análise de Fiabilidade - Alfa de Cronbach – Dimensões em itens isolados

Dimensão	*Cronbach's Alpha*	Nº itens
A – Gestão de Recursos Humanos	0,745	10
B - Gestão de Recursos Materiais/ Equipamentos	0,806	9
C - Gestão de Recursos Técnicos	0,854	8
D – Liderança	0,839	9
E - Comunicação e Informação	0,757	11
F – Planeamento	0,860	7
G – Objetivos	0,809	9
H – Estratégia	0,887	4
I - Gestão de Recursos Financeiros	0,430	4
J - Sistema de Gestão SST	0,624	10
L – Avaliação do desempenho SHST	0,883	9

A escala seguinte esquematiza a avaliação do valor de uma medida de fiabilidade:
Muito boa - alpha superior a 0,9
Boa - alpha entre 0,8 e 0,9
Razoável - alpha entre 0, 7 e 0,8
Fraca - alpha entre 0,6 e 0, 7
Inaceitável - alpha inferior a 0,6

Apêndice E

Análise Correlacional

Tabela I – Análise da correlação entre as dimensões da escala

		D_A	D_B	D_C	D_D	D_E	D_F	D_G	D_H	D_I	D_J	D_L
D_A	Pearson Correlation	1	,509**	,673**	,715**	,411**	,628**	,560**	,500**	,162	,548**	,662**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,197	,000	,000
	N	66	64	66	65	66	66	66	66	65	61	65
D_B	Pearson Correlation	,509**	1	,772**	,636**	,619**	,529**	,550**	,282*	,235	,476**	,400**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,022	,060	,000	,001
	N	64	66	66	65	66	66	66	66	65	61	65
D_C	Pearson Correlation	,673**	,772**	1	,777**	,769**	,720**	,667**	,333**	,232	,602**	,634**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,005	,059	,000	,000
	N	66	66	68	67	68	68	68	68	67	63	67
D_D	Pearson Correlation	,715**	,636**	,777**	1	,603**	,766**	,756**	,495**	,395**	,644**	,720**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	65	65	67	67	67	67	67	67	67	62	66
D_E	Pearson Correlation	,411**	,619**	,769**	,603**	1	,626**	,562**	,087	,221	,470**	,461**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,481	,073	,000	,000
	N	66	66	68	67	68	68	68	68	67	63	67
D_F	Pearson Correlation	,628**	,529**	,720**	,766**	,626**	1	,740**	,446**	,150	,580**	,648**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,225	,000	,000
	N	66	66	68	67	68	68	68	68	67	63	67
D_G	Pearson Correlation	,560**	,550**	,667**	,756**	,562**	,740**	1	,516**	,333**	,649**	,688**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,006	,000	,000
	N	66	66	68	67	68	68	68	68	67	63	67
D_H	Pearson Correlation	,500**	,282*	,333**	,495**	,087	,446**	,516**	1	,168	,574**	,664**
	Sig. (2-tailed)	,000	,022	,005	,000	,481	,000	,000		,174	,000	,000
	N	66	66	68	67	68	68	68	68	67	63	67
D_I	Pearson Correlation	,162	,235	,232	,395**	,221	,150	,333**	,168	1	,351**	,339**
	Sig. (2-tailed)	,197	,060	,059	,001	,073	,225	,006	,174		,005	,005
	N	65	65	67	67	67	67	67	67	67	62	66
D_J	Pearson Correlation	,548**	,476**	,602**	,644**	,470**	,580**	,649**	,574**	,351**	1	,648**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005		,000
	N	61	61	63	62	63	63	63	63	62	63	62
D_L	Pearson Correlation	,662**	,400**	,634**	,720**	,461**	,648**	,688**	,664**	,339**	,648**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000	
	N	65	65	67	66	67	67	67	67	66	62	67

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

Apêndice F

Verificação do pressuposto da normalidade populacional para a realização de testes paramétricos

Verificação do pressuposto da normalidade populacional para a realização de testes paramétricos[70]

Apresentam-se os resultados referentes aos testes de aderência à normalidade populacional[71], no sentido de averiguar a possibilidade de utilizar os testes *t student* para duas amostras independentes e *One-way ANOVA*.

Tabela I – Testes de aderência à normalidade populacional: dimensões consoante número médio total de colaboradores da organização

Tests of Normality

	N médio total de colaboradores da organização	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Gestão de Recursos Humanos	10-30	,373	6	,009	,751	6	**,020**
	31-80	,143	18	,200*	,947	18	,377
	81-150	,192	14	,170	,928	14	,282
	>150	,113	19	,200*	,934	19	,206
Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	10-30	,189	6	,200*	,956	6	,790
	31-80	,106	18	,200*	,941	18	,296
	81-150	,119	14	,200*	,960	14	,719
	>150	,122	19	,200*	,953	19	,442
Gestão de Recursos Técnicos	10-30	,236	6	,200*	,928	6	,565
	31-80	,196	18	,066	,879	18	**,025**
	81-150	,147	14	,200*	,906	14	,137
	>150	,127	19	,200*	,948	19	,366
Liderança	10-30	,345	6	,025	,855	6	,171
	31-80	,116	18	,200*	,936	18	,246
	81-150	,138	14	,200*	,953	14	,614
	>150	,118	19	,200*	,957	19	,517
Comunicação	10-30	,299	6	,101	,773	6	**,033**
	31-80	,157	18	,200*	,951	18	,447
	81-150	,189	14	,192	,922	14	,238
	>150	,107	19	,200*	,953	19	,435
Planeamento	10-30	,264	6	,200*	,842	6	,135
	31-80	,152	18	,200*	,958	18	,555
	81-150	,229	14	,046	,923	14	,241
	>150	,176	19	,123	,926	19	,149
Objetivos	10-30	,333	6	,036	,721	6	**,010**

[70] Nível de significância de 0,05
[71] Hipóteses: H_0: A população segue uma distribuição normal vs. H_1: A população não segue uma distribuição normal

	31-80	,160	18	,200*	,948	18	,394
	81-150	,182	14	,200*	,935	14	,363
	>150	,166	19	,181	,895	19	**,040**
	10-30	,284	6	,141	,816	6	,081
Estratégia	31-80	,247	18	,005	,903	18	,064
	81-150	,217	14	,074	,940	14	,424
	>150	,126	19	,200*	,965	19	,678
	10-30	,195	6	,200*	,955	6	,781
Gestão de Recursos Financeiros	31-80	,157	18	,200*	,950	18	,426
	81-150	,171	14	,200*	,910	14	,159
	>150	,129	19	,200*	,957	19	,510
	10-30	,206	6	,200*	,918	6	,490
Sistema de Gestão de Segurança	31-80	,109	18	,200*	,966	18	,720
e Saúde do Trabalho	81-150	,210	14	,095	,919	14	,215
	>150	,132	19	,200*	,939	19	,251
	10-30	,269	6	,200*	,824	6	,096
Avaliação do Desempenho SHST	31-80	,095	18	,200*	,961	18	,622
	81-150	,127	14	,200*	,942	14	,445
	>150	,107	19	,200*	,964	19	,649

**. This is a lower bound of the true significance.*

a. Lilliefors Significance Correction

Nas dimensões "Gestão de Recursos Humanos", "Gestão de Recursos Técnicos" e "Objetivos" somos levados a adotar a alternativa não-paramétrica ao teste *One-way ANOVA*, que é o teste *Kruskal-Wallis*

Tabela II – Testes de aderência à normalidade populacional: dimensões consoante % de colaboradores com formação SHST

Tests of Normality

	% de colaboradores da área SHST	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	com qualificações em SHST	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Gestão de Recursos Humanos	Até 50%	,095	36	,200*	,976	36	,621
	Mais de 50%	,156	21	,196	,962	21	,566
Gestão de Recursos Materiais	Até 50%	,123	36	,183	,918	36	,011
/ Equipamentos	Mais de 50%	,097	21	,200*	,964	21	,606
Gestão de Recursos Técnicos	Até 50%	,184	36	,003	,911	36	,007
	Mais de 50%	,139	21	,200*	,942	21	,238
Liderança	Até 50%	,104	36	,200*	,973	36	,508
	Mais de 50%	,106	21	,200*	,980	21	,921
Comunicação	Até 50%	,126	36	,162	,967	36	,348

	Mais de 50%	,194	21	,039	,901	21	,037
Planeamento	Até 50%	,095	36	,200*	,972	36	,478
	Mais de 50%	,212	21	,014	,908	21	,051
Objetivos	Até 50%	,100	36	,200*	,969	36	,410
	Mais de 50%	,122	21	,200*	,944	21	,263
Estratégia	Até 50%	,188	36	,003	,792	36	,000
	Mais de 50%	,174	21	,096	,948	21	,308
Gestão de Recursos Financeiros	Até 50%	,195	36	,001	,950	36	,103
	Mais de 50%	,152	21	,200*	,934	21	,163
Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	Até 50%	,128	36	,144	,971	36	,443
	Mais de 50%	,137	21	,200*	,928	21	,128
Avaliação do Desempenho SHST	Até 50%	,095	36	,200*	,960	36	,219
	Mais de 50%	,103	21	,200*	,983	21	,965

**. This is a lower bound of the true significance.*

a. Lilliefors Significance Correction

Podemos utilizar o teste *t student* para duas amostras independentes, uma vez que não se viola o pressuposto da normalidade populacional em nenhum cruzamento.

Tabela III – Testes de aderência à normalidade populacional: dimensões consoante certificação em segurança e saúde no trabalho

Tests of Normality

	Certificação em Segurança e Saúde do Trabalho	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Gestão de Recursos Humanos	Tem	,241	5	,200*	,902	5	,421
	Não Tem	,077	52	,200*	,981	52	,565
Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	Tem	,270	5	,200*	,921	5	,537
	Não Tem	,094	52	,200*	,945	52	**,019**
Gestão de Recursos Técnicos	Tem	,241	5	,200*	,903	5	,427
	Não Tem	,131	52	,025	,921	52	,002
Liderança	Tem	,292	5	,188	,877	5	,294
	Não Tem	,094	52	,200*	,979	52	,485
Comunicação	Tem	,237	5	,200*	,961	5	,814
	Não Tem	,115	52	,081	,978	52	,451
Planeamento	Tem	,367	5	,026	,684	5	**,006**
	Não Tem	,130	52	,029	,957	52	,056
Objetivos	Tem	,213	5	,200*	,939	5	,656
	Não Tem	,081	52	,200*	,963	52	,102
Estratégia	Tem	,221	5	,200*	,902	5	,421
	Não Tem	,183	52	,000	,800	52	,000

Gestão de Recursos Financeiros	Tem	,376	5	,020	,739	5	**,023**
	Não Tem	,131	52	,027	,964	52	,119
Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	Tem	,304	5	,149	,817	5	,111
	Não Tem	,090	52	,200*	,981	52	,561
Avaliação do Desempenho SHST	Tem	,208	5	,200*	,956	5	,781
	Não Tem	,084	52	,200*	,977	52	,396

**. This is a lower bound of the true significance.*

a. Lilliefors Significance Correction

Nas dimensões "Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos", "Planeamento", "Gestão de Recursos Financeiros" somos levados a adotar a alternativa não-paramétrica ao teste *t student* para duas amostras independentes, que é o teste *Mann-Whitney*.

Tabela IV – Testes de aderência à normalidade populacional: dimensões consoante o tempo com *staff* SHST efectivo

Tests of Normality

	Há quanto tempo possuem *staff* SHST efetivo?	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Gestão de Recursos Humanos	Até 4 anos	,170	20	,134	,959	20	,515
	De 5 a 6 nos	,203	13	,146	,935	13	,395
	7 anos ou mais	,128	24	,200*	,951	24	,288
Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	Até 4 anos	,119	20	,200*	,945	20	,297
	De 5 a 6 nos	,121	13	,200*	,964	13	,813
	7 anos ou mais	,166	24	,087	,885	24	**,010**
Gestão de Recursos Técnicos	Até 4 anos	,117	20	,200*	,949	20	,356
	De 5 a 6 nos	,196	13	,185	,933	13	,378
	7 anos ou mais	,172	24	,065	,889	24	**,012**
Liderança	Até 4 anos	,100	20	,200*	,975	20	,849
	De 5 a 6 nos	,192	13	,200*	,943	13	,491
	7 anos ou mais	,159	24	,121	,950	24	,264
Comunicação	Até 4 anos	,181	20	,086	,921	20	,106
	De 5 a 6 nos	,130	13	,200*	,974	13	,933
	7 anos ou mais	,107	24	,200*	,965	24	,545
Planeamento	Até 4 anos	,150	20	,200*	,921	20	,105
	De 5 a 6 nos	,194	13	,196	,924	13	,281
	7 anos ou mais	,167	24	,083	,925	24	,076
Objetivos	Até 4 anos	,173	20	,118	,942	20	,264
	De 5 a 6 nos	,145	13	,200*	,928	13	,319
	7 anos ou mais	,159	24	,117	,903	24	**,025**
Estratégia	Até 4 anos	,256	20	,001	,786	20	**,001**

	De 5 a 6 nos	,283	13	,005	,884	13	,081
	7 anos ou mais	,129	24	,200*	,962	24	,473
	Até 4 anos	,221	20	,012	,908	20	,058
Gestão de Recursos Financeiros	De 5 a 6 nos	,161	13	,200*	,882	13	,076
	7 anos ou mais	,127	24	,200*	,959	24	,417
	Até 4 anos	,187	20	,065	,911	20	,066
Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	De 5 a 6 nos	,184	13	,200*	,932	13	,366
	7 anos ou mais	,139	24	,200*	,955	24	,340
	Até 4 anos	,214	20	,017	,919	20	,096
Avaliação do Desempenho SHST	De 5 a 6 nos	,143	13	,200*	,919	13	,246
	7 anos ou mais	,094	24	,200*	,958	24	,400

**. This is a lower bound of the true significance.*

a. Lilliefors Significance Correction

Nas dimensões "Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos", "Gestão de Recursos Técnicos" e "Objetivos" somos levados a adotar a alternativa não paramétrica teste *Kruskal-Wallis*.

Tabela V – Testes de aderência à normalidade populacional: dimensões consoante o número de acidentes registáveis nos últimos 3 anos (com ou sem baixa médica)

Tests of Normality

	N de acidentes registáveis nos últimos 3 anos	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Gestão de Recursos Humanos	Nenhum acidente	,201	5	,200*	,966	5	,847
	De 1 a 3 acidentes	,133	9	,200*	,959	9	,791
	De 4 a 10 acidentes	,118	16	,200*	,975	16	,909
	Mais de 10 acidentes	,113	26	,200*	,964	26	,482
Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	Nenhum acidente	,280	5	,200*	,853	5	,205
	De 1 a 3 acidentes	,246	9	,125	,875	9	,140
	De 4 a 10 acidentes	,142	16	,200*	,906	16	,100
	Mais de 10 acidentes	,171	26	,049	,939	26	,125
Gestão de Recursos Técnicos	Nenhum acidente	,291	5	,193	,833	5	,147
	De 1 a 3 acidentes	,255	9	,094	,797	9	**,019**
	De 4 a 10 acidentes	,179	16	,181	,923	16	,189
	Mais de 10 acidentes	,082	26	,200*	,944	26	,168
Liderança	Nenhum acidente	,236	5	,200*	,946	5	,708
	De 1 a 3 acidentes	,258	9	,084	,903	9	,269
	De 4 a 10 acidentes	,152	16	,200*	,969	16	,818
	Mais de 10 acidentes	,115	26	,200*	,963	26	,463
Comunicação	Nenhum acidente	,186	5	,200*	,943	5	,687

	De 1 a 3 acidentes	,139	9	,200*	,950	9	,690
	De 4 a 10 acidentes	,163	16	,200*	,920	16	,169
	Mais de 10 acidentes	,161	26	,083	,912	26	**,029**
	Nenhum acidente	,224	5	,200*	,912	5	,482
Planeamento	De 1 a 3 acidentes	,160	9	,200*	,959	9	,791
	De 4 a 10 acidentes	,192	16	,117	,913	16	,130
	Mais de 10 acidentes	,121	26	,200*	,930	26	,079
	Nenhum acidente	,389	5	,013	,762	5	**,039**
Objetivos	De 1 a 3 acidentes	,186	9	,200*	,936	9	,545
	De 4 a 10 acidentes	,112	16	,200*	,941	16	,359
	Mais de 10 acidentes	,098	26	,200*	,953	26	,272
	Nenhum acidente	,258	5	,200*	,925	5	,563
Estratégia	De 1 a 3 acidentes	,289	9	,029	,782	9	**,013**
	De 4 a 10 acidentes	,181	16	,168	,936	16	,298
	Mais de 10 acidentes	,158	26	,096	,963	26	,450
	Nenhum acidente	,300	5	,161	,833	5	,146
Gestão de Recursos Financeiros	De 1 a 3 acidentes	,388	9	,000	,758	9	**,007**
	De 4 a 10 acidentes	,186	16	,140	,891	16	,059
	Mais de 10 acidentes	,157	26	,100	,887	26	**,008**
	Nenhum acidente	,343	5	,055	,833	5	,146
Sistema de Gestão de Segurança	De 1 a 3 acidentes	,151	9	,200*	,925	9	,437
e Saúde do Trabalho	De 4 a 10 acidentes	,202	16	,080	,852	16	**,015**
	Mais de 10 acidentes	,143	26	,186	,948	26	,214
	Nenhum acidente	,257	5	,200*	,882	5	,318
Avaliação do Desempenho SHST	De 1 a 3 acidentes	,168	9	,200*	,949	9	,684
	De 4 a 10 acidentes	,107	16	,200*	,961	16	,686
	Mais de 10 acidentes	,123	26	,200*	,971	26	,659

**. This is a lower bound of the true significance.*

a. Lilliefors Significance Correction

Para as dimensões "Gestão de Recursos Técnicos", "Estratégia" e "Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho" serão analisados testes *Kruskal-Wallis*.

Apêndice G

Testes paramétricos e não paramétricos

Testes paramétricos e não paramétricos

1. Dimensões consoante o número médio total de colaboradores na organização

Tabela I – Dimensões consoante número médio total de colaboradores na organização

Descriptive Statistics

Nº médio total de colaboradores da organização		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
10-30	Gestão de Recursos Humanos	7	4,40	5,80	4,9143	,58716
	Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	7	4,67	5,56	5,1270	,31706
	Gestão de Recursos Técnicos	7	4,88	5,88	5,3929	,36392
	Liderança	6	4,00	6,00	4,7963	,65703
	Comunicação	7	4,36	5,73	4,9481	,61402
	Planeamento	7	4,57	5,71	5,1224	,45497
	Objetivos	7	4,33	5,22	4,5397	,31706
	Estratégia	7	1,00	5,75	3,8929	2,03540
	Gestão de Recursos Financeiros	6	2,75	4,50	3,5417	,57915
	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	7	3,30	5,20	4,1429	,70912
	Avaliação do Desempenho SHST	7	3,78	5,33	4,5397	,66180
	Valid N (listwise)	6				
31-80	Gestão de Recursos Humanos	19	3,20	5,40	4,5579	,58053
	Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	19	2,78	5,89	4,7427	,77871
	Gestão de Recursos Técnicos	19	2,75	5,63	4,7105	,70840
	Liderança	19	3,44	5,44	4,7193	,58721
	Comunicação	19	3,45	5,00	4,2344	,38008
	Planeamento	19	2,57	5,71	4,7068	,67591
	Objetivos	19	3,33	5,56	4,4386	,63556
	Estratégia	19	3,00	5,50	4,6711	,61267
	Gestão de Recursos Financeiros	19	2,75	4,50	3,4868	,50328
	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	18	3,50	5,20	4,2278	,43630
	Avaliação do Desempenho SHST	19	3,44	5,00	4,3275	,42143
	Valid N (listwise)	18				
81-150	Gestão de Recursos Humanos	16	3,40	6,00	4,8938	,74786
	Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	16	2,89	5,89	4,7014	,74670
	Gestão de Recursos Técnicos	17	2,88	6,00	4,9926	,78744
	Liderança	17	3,67	6,00	4,8170	,74426
	Comunicação	17	3,00	5,18	4,1925	,59689

	Planeamento	17	3,43	6,00	4,8235	,77678
	Objetivos	17	3,11	5,56	4,5425	,70589
	Estratégia	17	3,00	6,00	4,6324	,75061
	Gestão de Recursos Financeiros	17	2,50	4,00	3,3971	,47647
	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	17	3,10	5,40	4,3294	,62125
	Avaliação do Desempenho SHST	16	3,44	6,00	4,6528	,83826
	Valid N (listwise)	14				
>150	Gestão de Recursos Humanos	24	4,10	6,00	4,9750	,57879
	Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	24	4,00	5,67	4,7917	,49724
	Gestão de Recursos Técnicos	25	3,88	6,00	5,0000	,59293
	Liderança	25	3,89	6,00	4,8756	,60376
	Comunicação	25	3,36	5,36	4,2473	,53559
	Planeamento	25	4,14	6,00	5,1314	,55928
	Objetivos	25	3,44	6,00	4,6044	,74679
	Estratégia	25	3,75	6,00	4,9600	,59372
	Gestão de Recursos Financeiros	25	2,00	5,50	3,7600	,84926
	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	21	3,50	5,70	4,3000	,60828
	Avaliação do Desempenho SHST	25	3,44	6,00	4,6800	,66614
	Valid N (listwise)	19				

Tabela II – Testes *one-way* ANOVA

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	Between Groups	,963	3	,321	,778	,510
	Within Groups	25,568	62	,412		
	Total	26,531	65			
Liderança	Between Groups	,266	3	,089	,215	,886
	Within Groups	25,976	63	,412		
	Total	26,242	66			
Comunicação	Between Groups	3,287	3	1,096	4,019	,011
	Within Groups	17,448	64	,273		
	Total	20,735	67			
Planeamento	Between Groups	2,412	3	,804	1,932	,133
	Within Groups	26,627	64	,416		
	Total	29,038	67			
Estratégia	Between Groups	6,333	3	2,111	2,752	,050
	Within Groups	49,088	64	,767		
	Total	55,422	67			

Gestão de Recursos Financeiros	Between Groups	1,547	3	,516	1,195	,319
	Within Groups	27,179	63	,431		
	Total	28,726	66			
Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	Between Groups	,224	3	,075	,222	,881
	Within Groups	19,829	59	,336		
	Total	20,053	62			
Avaliação do Desempenho SHST	Between Groups	1,528	3	,509	1,188	,322
	Within Groups	27,015	63	,429		
	Total	28,542	66			

Tabela III – Testes *Kruskal-Wallis*

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Gestão de Recursos Humanos is the same across categories of Certificação em Segurança e Saúde do Trabalho.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,087	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Gestão de Recursos Técnicos is the same across categories of Certificação em Segurança e Saúde do Trabalho.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,031	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Objectivos is the same across categories of Certificação em Segurança e Saúde do Trabalho.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,352	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

2. Dimensões consoante % de colaboradores da área SHST com qualificações em SHST

Tabela IV – Dimensões consoante % de colaboradores da área SHST com qualificações em SHST

Descriptive Statistics

% de colaboradores da área SHST com qualificações em SHST		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Até 50%	Gestão de Recursos Humanos	40	3,20	6,00	4,8125	,68918
	Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	39	2,78	5,89	4,8063	,66799
	Gestão de Recursos Técnicos	41	2,75	6,00	4,9634	,74333
	Liderança	40	3,44	6,00	4,8028	,69661
	Comunicação	41	3,00	5,73	4,2882	,61688
	Planeamento	41	3,43	6,00	4,9094	,66221
	Objetivos	41	3,11	5,67	4,5014	,65363
	Estratégia	41	1,00	6,00	4,6159	1,05341
	Gestão de Recursos Financeiros	40	2,50	5,50	3,6500	,65241

	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	41	3,10	5,20	4,2073	,55380
	Avaliação do Desempenho SHST	40	3,44	6,00	4,5500	,70809
	Valid N (listwise)	36				
	Gestão de Recursos Humanos	26	3,80	6,00	4,8538	,55514
	Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	27	3,78	5,89	4,7695	,60618
	Gestão de Recursos Técnicos	27	3,88	5,88	4,9491	,57623
	Liderança	27	3,89	5,89	4,8189	,53032
	Comunicação	27	3,64	5,36	4,3232	,45965
	Planeamento	27	2,57	6,00	4,9735	,66304
	Objetivos	27	3,33	6,00	4,5885	,68826
Mais de 50%	Estratégia	27	3,00	6,00	4,7963	,63563
	Gestão de Recursos Financeiros	27	2,00	5,00	3,4537	,66520
	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	22	3,60	5,70	4,3864	,59064
	Avaliação do Desempenho SHST	27	3,44	5,67	4,5720	,58771
	Valid N (listwise)	21				

Tabela V – Testes *t* de *student* para duas amostras independentes

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Gestão de Recursos Humanos	Equal variances assumed	2,315	,133	-,256	64	,798	-,04135	,16127
	Equal variances not assumed			-,268	60,961	,789	-,04135	,15404
Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	Equal variances assumed	,003	,956	,228	64	,820	,03672	,16113
	Equal variances not assumed			,232	59,378	,817	,03672	,15827

Gestão de Recursos Técnicos	Equal variances assumed	,328	,569	,085	66	,933	,01434	,16913
	Equal variances not assumed			,089	64,140	,929	,01434	,16054
Liderança	Equal variances assumed	2,004	,162	-,102	65	,919	-,01615	,15825
	Equal variances not assumed			-,108	63,977	,915	-,01615	,15016
Comunicação	Equal variances assumed	1,009	,319	-,252	66	,802	-,03498	,13885
	Equal variances not assumed			-,267	64,904	,790	-,03498	,13079
Planeamento	Equal variances assumed	,974	,327	-,391	66	,697	-,06414	,16421
	Equal variances not assumed			-,390	55,743	,698	-,06414	,16425
Objetivos	Equal variances assumed	,017	,898	-,527	66	,600	-,08712	,16543
	Equal variances not assumed			-,521	53,735	,605	-,08712	,16723
Estratégia	Equal variances assumed	1,907	,172	-,798	66	,428	-,18044	,22603
	Equal variances not assumed			-,880	65,605	,382	-,18044	,20501
Gestão de Recursos Financeiros	Equal variances assumed	,002	,967	1,199	65	,235	,19630	,16378
	Equal variances not assumed			1,194	55,208	,238	,19630	,16441
Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	Equal variances assumed	,005	,945	-1,195	61	,237	-,17905	,14978
	Equal variances not assumed			-1,172	40,728	,248	-,17905	,15277

Avaliação do Desempenho SHST	Equal variances assumed	2,134	,149	-,133	65	,894	-,02202	,16503
	Equal variances not assumed			-,138	62,141	,890	-,02202	,15915

3. Dimensões consoante Certificação em Segurança e Saúde do Trabalho

Tabela VI – Dimensões consoante Certificação em Segurança e Saúde do Trabalho

Descriptive Statistics

Certificação em Segurança e Saúde do Trabalho		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tem	Gestão de Recursos Humanos	5	4,10	4,70	4,4400	,26077
	Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	5	3,89	5,56	4,7333	,59109
	Gestão de Recursos Técnicos	5	4,13	5,00	4,4500	,33773
	Liderança	5	3,89	4,56	4,3111	,26527
	Comunicação	5	3,82	4,36	4,0727	,20730
	Planeamento	5	4,43	4,57	4,5143	,07825
	Objetivos	5	3,89	4,67	4,3111	,30832
	Estratégia	5	4,25	5,00	4,5500	,32596
	Gestão de Recursos Financeiros	5	3,25	4,50	3,6000	,51841
	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	5	3,70	4,10	3,9000	,18708
	Avaliação do Desempenho SHST	5	3,44	5,00	4,1556	,56982
	Valid N (listwise)	5				
Não Tem	Gestão de Recursos Humanos	61	3,20	6,00	4,8607	,64763
	Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	61	2,78	5,89	4,7960	,64699
	Gestão de Recursos Técnicos	63	2,75	6,00	4,9980	,68262
	Liderança	62	3,44	6,00	4,8495	,63530
	Comunicação	63	3,00	5,73	4,3203	,57190
	Planeamento	63	2,57	6,00	4,9683	,67273
	Objetivos	63	3,11	6,00	4,5538	,68246
	Estratégia	63	1,00	6,00	4,6984	,94096
	Gestão de Recursos Financeiros	62	2,00	5,50	3,5685	,67321

Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	58	3,10	5,70	4,3017	,57992
Avaliação do Desempenho SHST	62	3,44	6,00	4,5914	,65743
Valid N (listwise)	52				

Tabela VII – Testes *t* de *student* para duas amostras independentes

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Gestão de Recursos Humanos	Equal variances assumed	3,478	,067	-1,434	64	,156	-,42066	,29327
	Equal variances not assumed			-2,940	8,915	,017	-,42066	,14309
Gestão de Recursos Técnicos	Equal variances assumed	1,686	,199	-1,769	66	,082	-,54802	,30982
	Equal variances not assumed			-3,153	6,967	,016	-,54802	,17381
Liderança	Equal variances assumed	3,337	,072	-1,871	65	,066	-,53835	,28775
	Equal variances not assumed			-3,752	8,438	,005	-,53835	,14347
Comunicação	Equal variances assumed	2,704	,105	-,957	66	,342	-,24762	,25863
	Equal variances not assumed			-2,109	10,055	,061	-,24762	,11742
Objetivos	Equal variances assumed	2,651	,108	-,785	66	,436	-,24268	,30934
	Equal variances not assumed			-1,493	7,641	,175	-,24268	,16250
Estratégia	Equal variances assumed	1,594	,211	-,349	66	,728	-,14841	,42537

	Equal variances not assumed			-,790	10,738	,447	-,14841	,18789
Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	Equal variances assumed	2,760	,102	-1,532	61	,131	-,40172	,26224
	Equal variances not assumed			-3,551	12,757	,004	-,40172	,11313
Avaliação do Desempenho SHST	Equal variances assumed	,378	,541	-1,437	65	,155	-,43584	,30329
	Equal variances not assumed			-1,625	4,901	,166	-,43584	,26816

Tabela VIII – Testes *Mann-Whitney*

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos is the same across categories of Certificação em Segurança e Saúde do Trabalho.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,778[1]	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Planeamento is the same across categories of Certificação em Segurança e Saúde do Trabalho.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,038[1]	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Gestão de Recursos Financeiros is the same across categories of Certificação em Segurança e Saúde do Trabalho.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,899[1]	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

[1]Exact significance is displayed for this test.

4. Dimensões consoante o tempo com *staff* SHST efectivo

Tabela IX – Dimensões consoante o tempo com *staff* SHST efectivo

Descriptive Statistics

Há quanto tempo possuem *staff* SHST efectivo?		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Até 4 anos	Gestão de Recursos Humanos	21	3,40	6,00	4,6667	,57648
	Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	21	2,89	5,89	4,7778	,70097
	Gestão de Recursos Técnicos	21	2,88	5,75	4,7083	,71078
	Liderança	21	3,67	5,78	4,5608	,53342
	Comunicação	21	3,00	5,73	4,2381	,71030
	Planeamento	21	3,43	5,43	4,6122	,59615
	Objetivos	21	3,11	5,00	4,3016	,47938

De 5 a 6 nos	Estratégia	21	1,00	5,50	4,1429	1,20045
	Gestão de Recursos Financeiros	21	2,75	4,50	3,4167	,42817
	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	21	3,10	5,40	3,9381	,52581
	Avaliação do Desempenho SHST	20	3,44	5,33	4,2500	,58891
	Valid N (listwise)	20				
	Gestão de Recursos Humanos	14	3,80	5,40	4,6214	,52357
	Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	14	3,78	5,89	4,7143	,69281
	Gestão de Recursos Técnicos	14	3,88	5,75	4,9554	,59769
	Liderança	14	3,89	5,44	4,6984	,52011
	Comunicação	14	3,64	5,00	4,2727	,36538
	Planeamento	14	2,57	6,00	4,8469	,77533
	Objetivos	14	3,33	5,56	4,4683	,76134
	Estratégia	14	3,00	5,50	4,6250	,72556
	Gestão de Recursos Financeiros	14	2,00	4,25	3,3036	,57327
	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	13	3,60	4,70	4,2385	,35482
	Avaliação do Desempenho SHST	14	3,44	5,00	4,3492	,53172
	Valid N (listwise)	13				
7 anos ou mais	Gestão de Recursos Humanos	31	3,20	6,00	5,0323	,67349
	Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	31	2,78	5,67	4,8351	,58645
	Gestão de Recursos Técnicos	33	2,75	6,00	5,1174	,65769
	Liderança	32	3,44	6,00	5,0208	,67524
	Comunicação	33	3,36	5,36	4,3554	,52192
	Planeamento	33	4,14	6,00	5,1775	,55562
	Objetivos	33	3,44	6,00	4,7138	,68776
	Estratégia	33	4,00	6,00	5,0606	,52675
	Gestão de Recursos Financeiros	32	2,50	5,50	3,7891	,75698
	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	29	3,50	5,70	4,5241	,56103
	Avaliação do Desempenho SHST	33	3,56	6,00	4,8350	,64317
	Valid N (listwise)	24				

Tabela X – Testes *one-way* ANOVA

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gestão de Recursos Humanos	Between Groups	2,437	2	1,219	3,223	,046
	Within Groups	23,818	63	,378		

	Total	26,255	65			
	Between Groups	2,900	2	1,450	3,976	,024
Liderança	Within Groups	23,342	64	,365		
	Total	26,242	66			
	Between Groups	,192	2	,096	,303	,739
Comunicação	Within Groups	20,543	65	,316		
	Total	20,735	67			
	Between Groups	4,237	2	2,118	5,552	,006
Planeamento	Within Groups	24,802	65	,382		
	Total	29,038	67			
	Between Groups	10,878	2	5,439	7,937	,001
Estratégia	Within Groups	44,544	65	,685		
	Total	55,422	67			
	Between Groups	3,023	2	1,512	3,764	,028
Gestão de Recursos Financeiros	Within Groups	25,703	64	,402		
	Total	28,726	66			
	Between Groups	4,199	2	2,100	7,947	,001
Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	Within Groups	15,853	60	,264		
	Total	20,053	62			
	Between Groups	5,040	2	2,520	6,862	,002
Avaliação do Desempenho SHST	Within Groups	23,503	64	,367		
	Total	28,542	66			

Tabela XI – Testes *Kruskal-Wallis*

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Gestão de Recursos Técnicos is the same across categories of Há quanto tempo possuem staff SHST efectivo?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,064	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos is the same across categories of Há quanto tempo possuem staff SHST efectivo?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,751	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Objectivos is the same across categories of Há quanto tempo possuem staff SHST efectivo?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,080	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

5. Dimensões consoante número de acidentes registáveis nos últimos 3 anos

Tabela XII – Dimensões consoante número de acidentes registáveis nos últimos 3 anos (com e sem baixa médica)

Descriptive Statistics

N de acidentes registáveis nos últimos 3 anos		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1 acidente	Gestão de Recursos Humanos	1	4,90	4,90	4,9000	.
	Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	1	4,56	4,56	4,5556	.
	Gestão de Recursos Técnicos	1	4,63	4,63	4,6250	.
	Liderança	1	5,00	5,00	5,0000	.
	Comunicação	1	4,18	4,18	4,1818	.
	Planeamento	1	5,00	5,00	5,0000	.
	Objetivos	1	4,56	4,56	4,5556	.
	Estratégia	1	5,00	5,00	5,0000	.
	Gestão de Recursos Financeiros	1	4,00	4,00	4,0000	.
	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	1	4,30	4,30	4,3000	.
	Avaliação do Desempenho SHST	1	4,67	4,67	4,6667	.
	Valid N (listwise)	1				
Nenhum acidente	Gestão de Recursos Humanos	5	3,90	5,20	4,5800	,47645
	Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	5	4,00	5,67	4,8000	,75930
	Gestão de Recursos Técnicos	5	4,25	5,13	4,8000	,40117
	Liderança	5	4,33	5,44	4,8222	,44859
	Comunicação	5	3,82	4,64	4,2909	,33649
	Planeamento	5	4,00	5,14	4,7143	,45175
	Objetivos	5	3,67	4,67	4,3556	,39597
	Estratégia	5	4,00	5,50	4,7500	,61237
	Gestão de Recursos Financeiros	5	3,00	4,50	4,0000	,61237
	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	5	3,70	5,20	4,2600	,55946
	Avaliação do Desempenho SHST	5	3,89	5,00	4,4667	,49316
	Valid N (listwise)	5				
De 1 a 3 acidentes	Gestão de Recursos Humanos	11	3,80	5,80	4,8364	,69896
	Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	12	3,78	5,89	4,9907	,60201
	Gestão de Recursos Técnicos	12	4,13	5,88	5,2917	,56239
	Liderança	11	3,89	6,00	4,9091	,62424
	Comunicação	12	4,00	5,73	4,7879	,60344
	Planeamento	12	2,57	6,00	5,0714	,90658
	Objetivos	12	3,33	5,44	4,5185	,71591

	Estratégia	12	1,00	6,00	4,2292	1,70046
	Gestão de Recursos Financeiros	11	2,75	4,50	3,5909	,49082
	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	11	3,30	5,20	4,3364	,68304
	Avaliação do Desempenho SHST	12	3,44	5,89	4,4722	,74930
	Valid N (listwise)	9				
	Gestão de Recursos Humanos	17	3,40	5,80	4,7471	,69383
	Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	16	2,89	5,67	4,8194	,74797
	Gestão de Recursos Técnicos	17	2,88	6,00	4,9485	,87729
	Liderança	17	3,67	6,00	4,9150	,66030
	Comunicação	17	3,00	5,09	4,1711	,55566
	Planeamento	17	3,43	6,00	4,9580	,77881
De 4 a 10 acidentes	Objetivos	17	3,11	5,67	4,6732	,74997
	Estratégia	17	3,00	6,00	4,8088	,82220
	Gestão de Recursos Financeiros	17	2,00	5,50	3,5441	,70287
	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	17	3,10	4,60	4,1353	,49616
	Avaliação do Desempenho SHST	17	3,44	6,00	4,5163	,69715
	Valid N (listwise)	16				
	Gestão de Recursos Humanos	32	3,20	6,00	4,9063	,62576
	Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	32	2,78	5,89	4,7083	,59785
	Gestão de Recursos Técnicos	33	2,75	5,88	4,8750	,62500
	Liderança	33	3,44	6,00	4,7138	,65970
	Comunicação	33	3,36	5,36	4,1983	,49504
	Planeamento	33	4,14	6,00	4,9048	,52933
Mais de 10 acidentes	Objetivos	33	3,44	6,00	4,4983	,65506
	Estratégia	33	3,75	6,00	4,7727	,50530
	Gestão de Recursos Financeiros	33	2,50	5,00	3,5000	,69877
	Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho	29	3,50	5,70	4,3241	,59019
	Avaliação do Desempenho SHST	32	3,44	6,00	4,6250	,65507
	Valid N (listwise)	26				

Tabela XIII – Testes *one-way* ANOVA

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gestão de Recursos Humanos	Between Groups	,616	3	,205	,488	,692
	Within Groups	25,635	61	,420		
	Total	26,250	64			

Gestão de Recursos Materiais / Equipamentos	Between Groups	,710	3	,237	,560	,643
	Within Groups	25,765	61	,422		
	Total	26,475	64			
Liderança	Between Groups	,601	3	,200	,485	,694
	Within Groups	25,604	62	,413		
	Total	26,205	65			
Comunicação	Between Groups	3,479	3	1,160	4,238	,009
	Within Groups	17,241	63	,274		
	Total	20,720	66			
Planeamento	Between Groups	,506	3	,169	,372	,773
	Within Groups	28,528	63	,453		
	Total	29,034	66			
Objetivos	Between Groups	,533	3	,178	,386	,763
	Within Groups	28,996	63	,460		
	Total	29,529	66			
Gestão de Recursos Financeiros	Between Groups	1,100	3	,367	,829	,483
	Within Groups	27,439	62	,443		
	Total	28,539	65			

Tabela XIV – Testes *Kruskal-Wallis*

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Gestão de Recursos Técnicos is the same across categories of N de acidentes registáveis nos últimos 3 anos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,108	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Estratégia is the same across categories of N de acidentes registáveis nos últimos 3 anos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,914	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho is the same across categories of N de acidentes registáveis nos últimos 3 anos.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,831	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Apêndice H

Proposta de Medidas de Gestão SHST/SST

Proposta de Medidas de Gestão SHST/SST

A.Gestão de Recursos Humanos (RH é caraterizado pelo *staff* da área SHST e também os Técnicos de Segurança contratados para determinado serviço)

- Equipa SHST bem definida e estruturada. Com qualificações, competência e em número adequado ao desempenho das funções a cargo da área.

- Funções e responsabilidades bem definidas para todos os elementos da equipa.

- Recrutamento de TSHT cuidado, e sob responsabilidade da área SHST, não olhando somente aos custos imediatos.

- Acolhimento cuidado por parte de novos elementos a integrar a equipa SHST, nem que seja temporariamente. Estes novos elementos são muitas vezes a cara da organização ao nível SHST na casa dos clientes. Eles devem ser adequadamente envolvidos para transmitirem verdadeiramente essa imagem.

- Os RHs não devem ser tratados como número meramente necessário. Deve-se estudar cada elemento da equipa para se saber com o que se pode contar. Cada elemento é um elemento diferente do outro.

B.Gestão de Recursos Materiais/Equipamentos (ex: EPIs, EPCs)

Criação de uma estrutura, de uma responsabilidade dedicada de acordo com a dimensão da organização para a gestão dos recursos materiais/equipamentos, tendo em conta:

- levantamento de necessidades (de acordo com necessidades de desempenho das atividades, com requisitos legais, com requisitos dos clientes),
- formação associada necessária,
- análise de quantidade vs qualidade vs custos vs mais valias,
- aquisição vs manutenção vs calibração vs logística (de forma a evitar ausências, e melhor e adequado desempenho das atividades).

C.Gestão de Recursos Técnicos (ex: práticas e ferramentas SST: inspeções, formação, campanhas, investigação de incidentes, conversas de saúde e segurança, avaliação de riscos, etc.)

- Estudo e seleção criteriosa de práticas e ferramentas SST direcionadas à organização, à prestação de serviço (por exemplo de acordo com solicitações do cliente), por forma a satisfazer as exigências da área SHST, e com uma boa sustentabilidade de implementação, trazendo valor para a área SHST/organização como um todo.

É preferível a organização optar por implementar um menor número de ferramentas de SST, mas que tenha capacidade de efetuar uma eficiente implementação, monitorização e com isso obter os resultados pretendidos, do que um maior número de ferramentas SST sem qualquer adaptabilidade e direcionamento eficazes.

- Criar um processo de monitorização de todas as ferramentas SST a implementar/usar na organização.

Aplicar uma ferramenta SST só por aplicar, sem análise regular dos seus resultados, não traz o seu propósito. Ao contrário, é perda de tempo, de energia, de valor.

D.Liderança (liderança tendo em conta: participação visível, *feedback* quer com os pares na área SHST, quer com toda a comunidades laboral, com os clientes)

-É fundamental existir liderança na área SHST. A gestão da área SHST deve ser assumida por líderes, e não por chefes. Estes devem ter competências técnicas, e também de liderança.

-A liderança deve assumir características de:

- envolvimento visível e verdadeiro na aplicação de ferramentas de segurança;
- envolvimento em várias fases de processos de negociação de propostas técnicas;
- envolvimento com processos que decorram nas instalações dos clientes, com proximidade com os colaboradores que lá trabalham, bem como com os clientes;
- garantia de *feedback* a vários níveis. Com os elementos da equipa, com toda a comunidade laboral, com os clientes e fornecedores;
- saber comunicar.

E.Comunicação (ex: meios, existência, adequação)

-Assumir a comunicação como um ponto fulcral da gestão SHST e, consequentemente, organizacional, no sentido de efetuar:

- uma cuidada seleção e utilização dos meios de comunicação. Nem todos os meios são próprios para comunicar determinada informação;
- a passagem da mensagem/informação a quem de direito, e por quem de direito;
- a aferição da passagem de mensagem/informação;
- a quebra de barreiras de hierarquia funcional de comunicação. Usar a assertividade;

-Comunicar de forma clara, transparente, verdadeira com os seus pares, com toda a comunidade laboral, com os clientes, com a gestão de topo, tudo aquilo que for pertinente - Comunicação interna e externa organizacional.

F.Planeamento (existência, adequação, seguimento, análise de desvios)

-Elaborar um planeamento de segurança e saúde que sirva de ferramenta de suporte à gestão da área - Adequado, exequível, específico, dado a conhecer às partes interessadas, efetuado o seu seguimento e sua avaliação com análise de desvios.

-Existência de um planeamento de saúde e segurança com interface do(s) plano(s) geral(is) ou específico(s) da organização.

G.Objetivos

-A definição de objetivos SHST deve ser consistente com a Política SST.

-Devem ser estabelecidos objetivos não só gerais e qualitativos, mas também específicos e quantitativos direcionados para cada colaborador da organização em matéria SHST.

-Os objetivos devem ser discutidos com os colaboradores por forma a consolidar um compromisso de os alcançar.

-Para cada prestação de serviços devem ser estabelecidos objetivos quantitativos SHST, por forma a motivar o compromisso e empenho na área SHST.

-Deve ser efetuada uma análise periódica (estabelecer periodicidade) ao cumprimento dos objetivos SHST estabelecidos, com inclusão das causas dos desvios apresentados.

H.Estratégia (tendo em conta, por exemplo: que uma estratégia SHST pode conter itens de seleção da equipa SHST, quais as práticas e ferramentas SHST devem ser dadas enfoque neste projeto, etc)

-Definição de estratégia para a área SHST, e comunicada às partes interessadas para que seja seguida e tenha sucesso.

-Para cada prestação de serviços deve ser definida uma estratégia SHST a seguir, de acordo com as características e especificidades do serviço.

I.Gestão de Recursos Financeiros

-Os recursos financeiros da área SHST devem ser calculados e geridos com critérios de base sustentada, ou seja, cada recurso tem um propósito e deve ser analisado num sentido amplo, essencialmente de investimento.

-A área SHST deve ser ativamente participante na formulação de propostas comerciais, para que não sejam subvalorizados itens importantes ao desenvolvimento da mesma. As propostas comerciais no que concerne à área SHST devem ter um caris mais pormenorizado, deixando claramente ser percecionado o real peso de cada item afeto à mesma.

J.Sistemas de Gestão SST/SHST

-Os sistemas de Gestão SHST devem representar a realidade da organização, e não servir uma imagem ficcionada.

-Os sistemas de Gestão SHST quer sigam um normativo ou não, devem ser uma ferramenta de apoio à gestão da área. E devem ser conhecidos e reconhecidos por toda a comunidade laboral.

L.Avaliação do Desempenho SHST (da área/da gestão..)

-Criação de indicadores claros de avaliação do desempenho da área SHST, que devem ser discutidos e dados a conhecer aos avaliados. Como a área SHST é uma área transversal, não devem ser só os elementos que dela fazem parte, os avaliados. A avaliação de desempenho SHST deve ser transversal a todas as áreas vs colaboradores.

-Criação de um sistema de monitorização do sistema de avaliação do desempenho SHST.

-Criação de um sistema de reconhecimento do desempenho de SHST.