



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Saúde Total do Trabalhador como Modelo de Diagnóstico e Intervenção: um caso numa organização

Arline Jéssica Bias Ferrão

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

PhD Sílvia Agostinho Silva, Professora Catedrática,

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

novembro, 2021



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Saúde Total do Trabalhador como Modelo de Diagnóstico e Intervenção: um caso numa organização

Arline Jéssica Bias Ferrão

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

PhD Sílvia Agostinho Silva, Professora Catedrática,

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

novembro, 2021

Agradecimentos

“Por isso, ó nosso Deus, nós louvamos e celebramos o teu nome glorioso.” (Bíblia Sagrada da versão africana, 2009, 1 Crônicas. 29:13).

Quando se começa um trabalho desta natureza, sabe-se à partida que não se poderá caminhar sozinho. A jornada para este projeto não foi diferente e pude contar com o apoio de várias pessoas, às quais manifesto a minha gratidão.

À empresa com a qual este projeto foi realizado e que prontamente o acolheu quando proposto e à cada um dos seus colaboradores, muito obrigada pela abertura e por acreditarem em mim e no contributo que este projeto poderia trazer para a vossa organização. Bem hajam!

À minha orientadora, Professora Doutora Sílvia Silva, tenho muito a agradecer pela grande abertura e disponibilidade, bem como pela contínua contribuição não só para a conceção e realização deste trabalho, como também para a minha formação como profissional de saúde e bem-estar.

Aos meus pais e à minha irmã, muito obrigada por tudo e mais alguma coisa. A conclusão deste trabalho também é reflexo do vosso apoio e encorajamento constante.

Aos colegas do curso que além de me acolherem, colaboraram comigo e apoiaram-me até aqui, o meu agradecimento.

Aos familiares, amigos e todos os outros que acreditam na minha missão de contribuir para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis, obrigada.

Resumo

As áreas de saúde, segurança e bem-estar influenciam fortemente os resultados e a sustentabilidade de organizações. Diante dessa constatação, uma média empresa moçambicana, do setor de prestação de serviços, viu-se diante da necessidade de obter uma visão objetiva da situação em que se encontrava e melhorá-la para benefício próprio e dos seus colaboradores. Assim, este projeto visou o diagnóstico e o desenho de uma proposta de intervenção de saúde, segurança e bem-estar nesta empresa.

O projeto teve como base o modelo de *Saúde Total do Trabalhador*, uma abordagem integrada de proteção e promoção de saúde e obedeceu as fases de iniciação, identificação de necessidades e desenho de proposta de intervenção. A fase de iniciação envolveu pesquisa documental e reuniões com a organização, que possibilitaram a familiarização com esta e a identificação das suas prioridades. A identificação das necessidades foi feita com recurso a uma abordagem qualitativa de análise de dados, cuja recolha foi feita através de um questionário organizacional, entrevistas individuais e uma auditoria aos recursos organizacionais. Como resultado, foi detetada: a necessidade de uma abordagem preventiva integrada às áreas de saúde, segurança e bem-estar; a falta de políticas e práticas ergonómicas e pessoais saudáveis; e a elevada exigência do trabalho. Como resposta, elaborou-se uma proposta de intervenção que tem como prioridades: o fortalecimento do compromisso da liderança; a redução do risco de tensão, lesões musculares e da sobrecarga de trabalho; e o aumento dos recursos dos colaboradores. No fim, são apresentadas as conclusões, recomendações e limitações do trabalho realizado.

Palavras-chave: Saúde Total do Trabalhador; saúde ocupacional; diagnóstico organizacional; proposta de intervenção.

Códigos PsyclINFO:

3670 Condições de Trabalho & Segurança Industrial

3365 Promoção e Manutenção de Saúde & Bem-estar

Abstract

The areas of health, safety and well-being strongly influence the results and sustainability of organizations. In view of this, a medium-sized Mozambican company in the service provision sector was faced with the need to obtain an objective portrait of its situation and improve it for its own benefit and that of its employees. Thus, this project aimed at the diagnosis and design of an intervention proposal for the health, safety, and well-being of the company.

The project was based on the Total Worker Health® model, an integrated approach to health protection and promotion, and followed the phases of initiation, needs assessment and intervention proposal design. The initiation phase involved document analysis and meetings with the organization, which allowed the familiarization with the company and identification of its priorities. The needs assessment was done using a qualitative approach to data analysis, which collection was done through an organizational questionnaire, individual interviews, and an organizational resources audit. As a result, it was found: the need for an integrated preventive approach to the areas of health, safety, and well-being; the lack of healthy and ergonomic policies and organisational and individual practices; and high work demands. As a response, an intervention proposal was elaborated, which priorities are strengthening the leadership commitment, reducing the risk of strain and muscle injuries, reducing work overload, and increasing employee's resources. At the end, conclusions, recommendations, and limitations of the work that was done are presented.

Keywords: Total Worker Health®; occupational health; organizational diagnosis; intervention proposal.

PsycINFO Codes:

3670 Working Conditions & Industrial Safety

3365 Promotion & Maintenance of Health & Wellness

Índice Geral

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
<i>Abstract</i>	vii
Introdução.....	1
Capítulo I - Definição do Problema.....	3
1.1. Contextualização.....	3
1.2. Pertinência.....	5
Capítulo II - Enquadramento Teórico.....	9
Capítulo III - Diagnóstico.....	13
3.1. Contexto Organizacional.....	13
3.2. Abordagem metodológica.....	15
Capítulo IV - Resultados e Discussão.....	25
4.1. Resultados da Auditoria de Recursos Organizacionais.....	25
4.2. Resultados das Entrevistas Individuais.....	28
4.3. Resultados do Questionário.....	40
4.4. Resumo dos Resultados.....	42
Capítulo IV - Proposta de Intervenção.....	47
5.1. Prioridades de Intervenção.....	47
5.2. Plano de Atividades.....	51
Capítulo VI - Avaliação da Intervenção.....	61
6.1. Cronograma do Plano de Intervenção e da Avaliação.....	62
Conclusão.....	65
Fontes.....	69
Referências.....	71
Anexos.....	75

Índice De Quadros

<i>Quadro 3.1. Perfil dos Colaboradores da Empresa.....</i>	<i>15</i>
<i>Quadro 3.2. Descrição dos Construtos do Workplace Integrated Safety and Health Assessment Tool...22</i>	<i>22</i>
<i>Quadro 4.1. Recursos Disponíveis na Organização.....</i>	<i>27</i>
<i>Quadro 4.2. Resultados do Compromisso da Liderança.....</i>	<i>29</i>
<i>Quadro 4.3. Resultados da Participação</i>	<i>30</i>
<i>Quadro 4.4. Resultados das Condições de Trabalho Positivas.....</i>	<i>34</i>
<i>Quadro 4.5. Resultados das Estratégias Abrangentes e Colaborativas.....</i>	<i>36</i>
<i>Quadro 4.6. Resultados da Aderência.....</i>	<i>38</i>
<i>Quadro 4.7. Resultados da Mudança Baseada em Dados.....</i>	<i>39</i>
<i>Quadro 4.8. Resultados de Saúde e Bem-estar.....</i>	<i>40</i>
<i>Quadro 4.9. Resultados do Questionário.....</i>	<i>41</i>
<i>Quadro 4.10. Resumo dos Resultados Positivos.....</i>	<i>43</i>
<i>Quadro 4.11. Resumo dos Resultados por Melhorar.....</i>	<i>45</i>
<i>Quadro 5.1. Quadro Geral de Prioridades e Propostas de Intervenção.....</i>	<i>51</i>
<i>Quadro 6.1. Cronograma do Plano de Intervenção e da Avaliação.....</i>	<i>62</i>

Índice De Figuras

<i>Figura 2.1.</i> Modelo conceptual para abordagens integradas de proteção e promoção de saúde e segurança do trabalhador.....	10
<i>Figura 3.1.</i> Sequência das atividades do projeto por fases.....	16

Glossário

Acidente de trabalho – “sinistro que se verifica no local e durante o tempo de trabalho desde que produza, directa ou indirectamente, no trabalhador subordinado lesão corporal, perturbação funcional ou doença de que resulte a morte ou redução na capacidade de trabalho ou de ganho” (Decreto n. 62, 2013, p. 976).

Coronavírus – “família de vírus que causam doenças respiratórias, que podem ir desde uma simples constipação a situações mais graves” (<https://www.unicef.org/mozambique/informação-sobre-o-coronavírus-covid-19>).

COVID-19 – Doença infecciosa causada pelo novo coronavírus (SARS-coV-2) (https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1).

Doença profissional – “toda a situação clínica que surge localizada ou generalizada no organismo, de natureza química, biológica, física e psíquica que resulte de actividade profissional e directamente relacionada com ela.” (Decreto n. 62, 2013, p. 978).

Incapacidade temporária – “situação de que resulta para a vítima incapacidade de pelo menos um dia completo de trabalho além do dia em que ocorre o acidente O acidentado recupera em 100% o seu estado de saúde.” (Ministério do Trabalho, Emprego e Segurança Social [MITESS], 2019, p. 43).

Incapacidade permanente parcial – “situação de que resulta para a vítima com carácter permanente deficiência física parcial ex : Perda de um membro superior.” (MITESS, 2019, p. 43).

Média empresa – empresa que emprega acima de dez e abaixo de cem trabalhadores (Lei do Trabalho n. 23, 2007).

Pequena empresa – empresa que emprega até dez trabalhadores (Lei do Trabalho n. 23, 2007).

Perigo – algo que pode causar efeitos adversos, como é o caso de escadas, porque alguém pode cair delas (Bridger, 2018).

Risco – probabilidade numérica ou qualitativa de um perigo causar efeito adverso (Bridger, 2018).

Introdução

A saúde, a segurança e o bem-estar no contexto de trabalho têm merecido grande atenção a nível global, dado o impacto destas áreas nas organizações, sociedades e na economia global. A nível das organizações em particular, é importante que se considere a importância estratégica que estas áreas têm para os resultados organizacionais e as implicações de não as considerar. Uma vez que vários são os fatores que podem influenciar os resultados de saúde, segurança e bem-estar nas organizações, é necessário explorar e compreender cada vez mais os mecanismos pelos quais essa influência acontece e para cada organização, identificar os que precisam de ser abordados.

Embora estes trabalhos não sejam importantes apenas para organizações de grande dimensão, poucos estudos e projetos são feitos em organizações menores. Em Moçambique – país onde este trabalho foi realizado –, as pequenas e médias empresas representam a maior parte do tecido empresarial (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2017) e têm grande peso na economia nacional, o que faz com que seja premente a concentração de esforços neste grupo. Foi nesta perspetiva que surgiu este projeto, para responder ao pedido de uma média empresa de prestação de serviços, que pretendia melhorar a saúde e o bem-estar dos seus colaboradores. Para o efeito, definiu-se como objetivo deste projeto, realizar um diagnóstico de saúde, segurança e bem-estar e desenhar uma proposta de intervenção para fazer face aos problemas identificados.

Para este projeto, foi adotada uma abordagem integrada de proteção e promoção de saúde, segurança e bem-estar, tendo sido usado o modelo *Total Worker Health*[®] – neste trabalho designado por *Saúde Total do Trabalhador*. Através deste modelo, pretendeu-se na primeira parte fazer um diagnóstico que permitisse identificar pontos fortes e pontos por melhorar no que diz respeito às áreas de saúde, segurança e bem-estar, com recurso a entrevistas individuais, a um questionário e a uma auditoria de recursos organizacionais. Na segunda parte pretendeu-se, com base nos pontos identificados e nas prioridades da empresa, elaborar uma proposta de intervenção para melhoria.

Quanto ao processo de desenvolvimento do projeto, procurou-se fazer com que os membros da organização participante estivessem envolvidos, tendo estes contribuído para a planificação (desenho e organização), implementação e gestão do projeto. Esta abordagem foi recomendada por Nielsen, Randall, Holten e González (2010, como citado em Nielsen, 2013) e sustentada por Edwards (2015, como citado em Guest, 2017), que argumenta que como base para relações de trabalho positivas, é necessário que os colaboradores e os seus representantes estejam envolvidos nas mudanças que os afetam.

Uma abordagem participativa como esta implica, tal como defendem Sorensen et al. (2019), a presença de alguns elementos essenciais, nomeadamente: comprometimento por parte da liderança, de modo a garantir os recursos necessários, responsabilização e estabelecimento da *Saúde Total do Trabalhador* como prioridade; participação, que diz respeito ao envolvimento de colaboradores nos

diferentes níveis da organização; comunicação, que permita o estabelecimento de relações a nível da organização, por via de comunicações verticais e horizontais; e, adaptação que permita ajustar a intervenção à realidade organizacional. Todos esses aspetos foram considerados durante a realização deste trabalho.

Considera-se que os resultados obtidos neste projeto serão úteis para orientar a definição de prioridades da empresa em causa e motivar as líderes desta para implementação de ações de melhoria. Respeitando os limites de generalização neste tipo de projetos, espera-se que este trabalho chame a atenção de outras organizações e da sociedade moçambicana para a importância de cuidar da saúde, segurança e bem-estar no trabalho e pautar por relações de emprego positivas e sustentáveis (Guest, 2017). Além disso, espera-se que este trabalho mostre a relevância e a aplicabilidade de projetos como este em pequenas e médias empresas.

Capítulo I - Definição do Problema

1.1. Contextualização

Organizações sustentáveis contribuem para o bem-estar das comunidades em que estão inseridas, para o crescimento das economias onde operam e para o desenvolvimento das nações que as acolhem. Para que todo esse sistema se mantenha firme e consiga prosperar, é essencial que os colaboradores dessas organizações estejam saudáveis, motivados e que percebam a sua organização como tendo um ambiente também saudável (Salanova et al., 2012).

A Organização Mundial da Saúde [OMS] define saúde como um “estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas ausência de doença ou enfermidade” (1946, como citado em OMS, 2020, p. 1). Neste trabalho, assume-se essa definição e chama-se atenção para as componentes mental e social que são muitas vezes ignoradas. E porque este projeto se refere a um contexto específico – de trabalho –, é relevante o conceito de saúde ocupacional, que se segue.

A saúde ocupacional consiste na “promoção e manutenção do mais elevado bem-estar físico, mental e social em todas as profissões, procurando a prevenção de problemas de saúde causados pelas condições de trabalho, a proteção dos trabalhadores relativa à exposição a riscos e um ambiente de trabalho adaptado ao trabalhador” (OMS & OIT, 1950 in Silva & Tavares, 2012, pp. 2-3). Este conceito parte do pressuposto de que a saúde deve ser vista como holística, tendo em conta que integra as componentes física, psicológica e social. Além disso, o conceito de saúde ocupacional reconhece a influência que as condições de trabalho e os riscos presentes nesse contexto podem ter na saúde do trabalhador (Day & Nielsen, 2017).

Contrariamente à perspetiva integradora do conceito de saúde ocupacional, há uma tendência de as organizações abordarem questões de saúde e segurança de forma isolada. Em África, por exemplo, de um modo geral os esforços de intervenção nos locais de trabalho ainda se centram no ambiente de trabalho físico e abordam questões tradicionais de saúde e segurança, tal como acontecia com os programas tradicionais de proteção de saúde e segurança ocupacional (Burton & OMS, 2010; Lee et al., 2016).

Tanto na perspetiva tradicional, como na que aqui é defendida, um dos elementos fundamentais a considerar são os riscos. No contexto de trabalho, segundo Benach et al. (2007), estes variam com base nas condições de emprego e em fatores individuais como idade, género e suscetibilidade individual. Diferentes fatores de risco ocupacionais interagem, podendo aumentar a chance de comportamentos de risco (e.g.: fumar, fazer menos exercício físico e ter uma dieta não saudável), causar lesões, doenças ocupacionais e agravar outros problemas de saúde, como é o caso de doenças não transmissíveis (e.g.: doenças cardiovasculares, diabetes e outras). Sobre as doenças não transmissíveis, é relevante o facto de que estas tem registado uma tendência crescente tanto em

países desenvolvidos, como em países em desenvolvimento e têm contribuído significativamente para as taxas de mortalidade (OMS, 2017; OMS, 2020; McLellan, 2016; Guest, 2017).

Tendo em conta os efeitos que os fatores de risco ocupacionais podem ter na saúde e considerando que a OMS (2007) determina que os locais de trabalho não devem ser prejudiciais a saúde e ao bem-estar dos colaboradores, urge intervir para proteger e promover a saúde, segurança e bem-estar no trabalho. Para que isso aconteça e os colaboradores estejam saudáveis, tal como se pode depreender da definição de saúde ocupacional previamente descrita, é importante que o ambiente de trabalho esteja livre de riscos e de condições de trabalho perigosas. Além disso, o ambiente de trabalho pode contribuir ativa e positivamente para a saúde e o bem-estar dos colaboradores.

O pressuposto de que os ambientes de trabalho podem ter um papel ativo e positivo na saúde dos colaboradores é reforçado pela definição de ambientes de trabalho saudáveis. Para Burton e OMS (2010), organizações saudáveis são aquelas em que trabalhadores e gestores colaboram num processo contínuo de melhoria para proteger e promover saúde, segurança e bem-estar de todos os colaboradores e para assegurar a sustentabilidade do local de trabalho. Ao assumir esta definição, importa ter em conta que o estado de saúde das organizações não é necessariamente estático e mesmo em organizações que estejam saudáveis a dado momento, pode haver necessidade futura de intervenção (Quick & Tetrick, 2011).

No que diz respeito a realização de intervenções para criar ambientes de trabalho saudáveis, pode-se questionar a sua pertinência em momentos de tensão e incerteza (como o que se vive atualmente devido a Pandemia da COVID-19). Sobre isso, Salanova et al. (2012) defendem que é justamente em situações de grandes mudanças, crise e turbulência, que organizações saudáveis podem tornar-se mais resilientes e mais fortes. Em épocas como esta, as organizações podem testar e avaliar a funcionalidade e a eficiência das suas estruturas e sistemas de intervenção e com o resultado dessa avaliação, identificar fragilidades e inconsistências a partir das quais se pode intervir no sentido de melhorar. O que se advoga, é que esse trabalho seja feito tendo em consideração o conhecimento científico existente e a realidade de cada organização.

Tendo como base toda a exposição feita até aqui, considera-se apropriado que a saúde, a segurança e o bem-estar no trabalho sejam tratados de forma integrada, que é o que prevê a abordagem *Total Worker Health*®, neste trabalho designada por *Saúde Total do Trabalhador*. Esta abordagem teve origem em 2003, com os esforços do National Institute for Occupational Safety and Health para obter uma força de trabalho mais saudável. Em 2005, esses esforços culminaram com a criação da iniciativa *WorkLife*, que visava melhorar a saúde dos trabalhadores através de programas, políticas, práticas e benefícios baseados no trabalho. Por sua vez, essa iniciativa foi em 2011 transformada no programa *Total Worker Health*®, com vista a desenvolver conhecimentos focados na

integração da segurança do trabalho, proteção e promoção da saúde (<https://www.cdc.gov/niosh/twh/history.html>).

A abordagem *Saúde Total do Trabalhador* pode ser usada para lidar com diversos problemas (ver anexo A), em áreas como: organização do trabalho, liderança, compensação e benefícios, controle de perigos e exposições, entre outras. Na perspectiva desta abordagem, uma das formas de intervir para melhorar as condições de trabalho é através de políticas, programas e práticas que olhem para as áreas de saúde, segurança e bem-estar de forma integrada (<https://www.cdc.gov/niosh/twh/history.html>; Lee et al., 2016). Tendo isso em conta, este projeto visa inicialmente a realização de um diagnóstico de saúde, segurança e bem-estar de uma empresa e com base nos resultados, o desenho de uma proposta de intervenção.

1.2. Pertinência

O trabalho tem um papel importante na promoção de saúde, uma vez que: a) garante um salário a partir do qual se pode cobrir necessidades e realizar outras atividades; b) oferece benefícios que afetam positivamente a saúde e que podem contribuir para o aumento da autoestima e domínio dos colaboradores (e.g.: ganhar novas habilidades e fazer o trabalho devidamente); e c) dá um sentido de comunidade e suporte social (e.g.: amizades podem surgir no ambiente de trabalho). Nesta perspectiva, considera-se o trabalho uma ótima plataforma para melhorar a saúde, a segurança e o bem-estar (Day & Helson, 2016, citado em Day & Nielsen, 2017).

No mesmo sentido, a OMS (2017) afirma que os locais de trabalho são contextos prioritários para a promoção de saúde no século XXI, devido à sua influência física, mental, económica e de bem-estar social. Ainda segundo a OMS, esta prioridade está relacionada com o facto de que os locais de trabalho oferecem um ambiente e infraestruturas ideais para intervir num grande público. Esta perspectiva é corroborada por pesquisas que revelam que iniciativas de saúde no local de trabalho podem contribuir positivamente para redução de ausências por doença e de custos de saúde, em 27 e 26%, respetivamente (OMS, n.d., como citado em Velazquez et al. 2010).

Outro aspeto que justifica a importância de ações de proteção e promoção de saúde no trabalho tem a ver com a urbanização, o aumento de construções e a mecanização da agricultura. Em países em desenvolvimento, estes levaram ao aumento da exposição a fatores de risco tradicionais (e.g.: carga de trabalho física pesada) e fizeram com que novos fatores de risco surgissem (e.g.: stress ocupacional). Além disso, de acordo com evidências atuais, fatores de risco ocupacionais podem contribuir para problemas de saúde que outrora não eram considerados relacionados com o mesmo (Benach et al., 2007; Lee et al., 2016).

A identificação e eliminação ou redução desses riscos pode trazer vários benefícios, incluindo para a prevenção do absentismo. De tal modo que, dados da OMS (2017) indicam que doenças

cardiovasculares e depressão causadas por stress ocupacional aumentam os índices de doença de longo prazo e ausências do trabalho. Velazquez et al. (2010) defendem que isso acontece quer através das condições de trabalho (que podem proteger ou ameaçar a saúde e a segurança do trabalhador), quer através da promoção ou interferência do trabalho no bem-estar pessoal. Anualmente e especialmente em países em desenvolvimento, 12,2 milhões de pessoas em idade de trabalho morrem por doenças não transmissíveis e para a maioria dos países, problemas de saúde relacionados com o trabalho levam a perdas económicas de 4-6% do Produto Interno Bruto (OMS, 2017).

As perdas económicas que organizações e nações sofrem com o efeito dos problemas de saúde, segurança e bem-estar podem ser explicadas pelo facto de que quando os colaboradores estão lesionados ou doentes, ainda que por curto período de tempo, há uma interrupção significativa das atividades. Esta interrupção pode implicar custos para a organização (incluindo prejuízos na moral, produtividade, rotatividade e reputação), para os colaboradores e para as suas famílias (Occupational Safety and Health Administration, 2016).

Dito isto, é importante realçar que para que as empresas alcancem os seus objetivos de lucrar, estas precisam de pessoal e para esse, por seu turno, contribuir para o alcance desses objetivos, necessita de estar saudável. Uma força de trabalho saudável conduz a um bom desempenho organizacional, porque pessoas saudáveis tendem a ter elevada autoeficácia, sentem-se respeitadas e envolvem-se mais nas suas vidas pessoais e laborais (Day & Nielsen, 2017). Mais canais pelos quais a saúde nas organizações influencia nos seus resultados e dos colaboradores, podem ser vistos no anexo B.

A curto prazo, as organizações até podem atingir os seus resultados pretendidos a custo da saúde, segurança e bem-estar dos seus colaboradores. Porém, a longo prazo e especialmente no mundo competitivo de hoje, deve-se ter em conta que a produtividade e a estabilidade financeira das organizações são significativamente influenciadas pela saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores (Day & Nielsen, 2017). Além disso, a garantia de saúde, segurança e bem-estar da força de trabalho não só se prende a razões diretamente ligadas as organizações, como também a razões éticas, legais e de economia nacional e global.

Sob ponto de vista ético, é um princípio que se evite causar mal aos outros e no contexto de trabalho pode-se depreender que é antiético expor colaboradores a condições de trabalho prejudiciais e que representem um risco para estes. Além disso e como afirma Guest (2017), a saúde, segurança e bem-estar no trabalho são responsabilidade das organizações, o que está alinhado com a legislação moçambicana, que prevê que:

Todos os trabalhadores têm direito a prestação de trabalho em boas condições de higiene e segurança, incumbindo ao empregador a criação e desenvolvimento de meios adequados à

protecção da sua integridade física e mental e à constante melhoria das condições de trabalho.
(Lei do Trabalho n. 23, 2007)

A mesma legislação institui ainda, que “o empregador deve proporcionar aos seus trabalhadores boas condições físicas, ambientais e morais de trabalho, informá-los sobre os riscos do seu posto de trabalho e instruí-los sobre o adequado cumprimento das regras de higiene e segurança no trabalho” (Lei do Trabalho n. 23, 2007). No que diz respeito às razões de economia nacional e global, importa referir que uma força de trabalho saudável é fundamental para a existência de rendas familiares, bem como para o crescimento e o desenvolvimento económico de países, uma vez que afeta a produtividade, competitividade e sustentabilidade das organizações (Benach et al., 2007; Burton & OMS, 2010; Du & Leigh 2015, como citado em Lee et al., 2016). Por estas razões, a saúde no trabalho deve ser uma preocupação de todos, incluindo dos sistemas nacionais de saúde e das sociedades como um todo e quando isto acontece, menores são os encargos gerais com saúde e o apoio a pessoas com lesões, incapacidade evitável e doenças crónicas (OMS, 2017; Velazquez et al., 2010).

Dito isto, para que a empresa participante deste projeto alcance o propósito de se tornar numa referência em termos de bons locais para trabalhar, é relevante que se avalie o seu atual estado de saúde, segurança e bem-estar. Para que esta empresa consiga reduzir o risco de *burnout* e fazer com que o ambiente de trabalho (quer presencial, quer remoto) seja positivo e saudável, é necessário identificar os fatores de risco e proteção presentes e que podem influenciar na obtenção desses resultados. Com o resultado desse trabalho, deve-se então traçar e implementar medidas de melhoria.

Capítulo II - Enquadramento Teórico

A redução da exposição a riscos e a criação de boas condições de trabalho podem ser alcançados através de uma abordagem integrada. Em relação isso, McLellan et al. (2017) indicam que pesquisas recentes têm demonstrado que uma abordagem integrada pode fazer com que colaboradores estejam mais saudáveis e seguros, e com melhores resultados operacionais e financeiros. Na perspetiva destes autores, uma abordagem integrada é uma forma de conseguir, ao mesmo tempo, ênfase na saúde dos colaboradores e do negócio, o que nos remete para a *Saúde Total do Trabalhador*, que conforme foi mencionado, foi o modelo escolhido para este projeto.

A *Saúde Total do Trabalhador* é uma abordagem que consiste em políticas, programas e práticas que integram a proteção contra riscos para a saúde e segurança relacionados com o trabalho, com a promoção de esforços de prevenção de lesões e doenças para a melhoria do bem-estar dos trabalhadores (McLellan, 2016). Esta tem como prioridade a criação de ambientes de trabalho livres de perigo e reúne aspetos de trabalho em intervenções integradas. Ou seja, esta estratégia aborda de forma conjunta, saúde, segurança e bem-estar, promovendo a melhoria de condições de trabalho através de políticas, programas e práticas no local de trabalho e proporcionando práticas de supervisão saudáveis (Lee et al., 2016; <https://www.cdc.gov/niosh/twh/business.html>).

A abordagem de *Saúde Total do Trabalhador* considera que o trabalho e os locais de trabalho podem melhorar a saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores, uma vez que permite às organizações abordar questões de forma sistémica e profunda (McLellan et al., 2017). Por isso e porque programas de bem-estar têm maior chance de sucesso quando integrados com saúde e segurança ocupacional (Velazquez et al., 2010), esta abordagem foca em como o ambiente de trabalho pode mitigar as ameaças à saúde e à segurança e aumentar o bem-estar geral dos colaboradores (Lee et al., 2016).

Alguns dos aspetos que fazem da *Saúde Total do Trabalhador* uma abordagem valiosa para este projeto são: a ênfase que esta emprega em intervenções a nível organizacional (no lugar de intervenções a nível individual); o facto de que esforços integrados causam maior impacto do que iniciativas isoladas; o facto de que políticas de trabalho mais saudáveis podem reduzir o risco de lesões e de doença, bem como o número de dias de trabalho perdidos devido a doença ou lesão; o facto de que promove um maior envolvimento dos trabalhadores em programas de saúde no trabalho e o facto de estes serem mais eficazes; promoção de um ambiente de trabalho mais feliz e menos stressante; e a redução da taxa de rotatividade dos trabalhadores que pode advir da sua implementação. Além disso, outro aspeto a destacar é que esta abordagem permite que se trate a causa dos problemas, não apenas os seus sintomas, sendo por isso mais eficaz e sustentável (McLellan et al., 2017).

Na perspetiva da *Saúde Total do Trabalhador*, programas e políticas para melhorar a saúde e o bem-estar de colaboradores devem ter em conta as áreas de: cultura organizacional e liderança;

desenho do programa; implementação do programa e recursos; e avaliação do programa. Cada uma destas áreas cobre uma série de elementos que são considerados princípios orientadores para a procura de soluções integradas e abrangentes e que serão considerados nos processos de diagnóstico e de proposta de intervenção no âmbito deste projeto (Centers for Disease, Control and Prevention [CDC], 2008; Lee et al., 2016).

Conforme descrição anterior e para demonstrar como múltiplos fatores contextuais e comportamentais e a diferentes níveis interagem e influenciam nos resultados de saúde, segurança e bem-estar no trabalho, apresenta-se na Figura 2.1. um modelo conceptual para abordagens integradas de proteção e promoção de saúde e segurança do trabalhador.

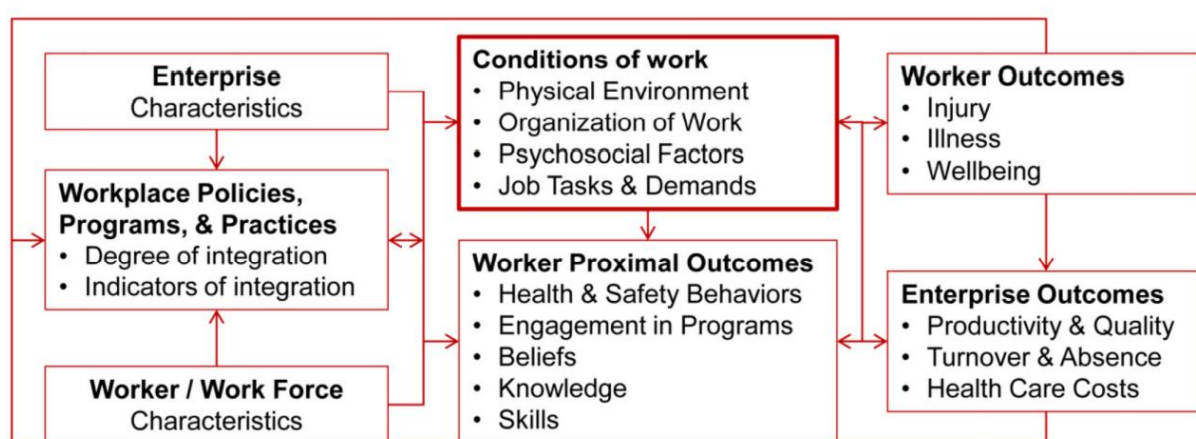


Figura 2.1. Modelo conceptual para abordagens integradas de proteção e promoção de saúde e segurança do trabalhador (Sorensen et al., 2016, p. 21).

O modelo conceptual para abordagens integradas de proteção e promoção de saúde e segurança do trabalhador tem por base múltiplas teorias e mostra diferentes caminhos pelos quais fatores ocupacionais influenciam na organização. Isto permite a identificação de prioridades para intervenção e avaliação. Um dos caminhos demonstrado no modelo mostra que políticas, programas e práticas, em conjunto com caraterísticas da empresa e de trabalhadores, afetam várias condições de trabalho e que estas por sua vez têm impacto nos resultados da organização. Além disso, as mesmas caraterísticas da empresa e dos trabalhadores influenciam na implementação de políticas, programas e práticas.

É possível notar no modelo apresentado, que as condições de trabalho são colocadas como determinantes centrais de resultados de saúde e segurança. De um modo geral, o modelo especifica como é que as condições de trabalho podem moldar a saúde e a segurança de trabalhadores. De forma específica, os autores do modelo afirmam que: a) políticas e práticas integradas têm impacto direto no ambiente de trabalho físico; e b) a organização do trabalho influencia os comportamentos de saúde,

assim como os resultados de saúde e segurança do trabalhador; e c) características da organização influenciam nas condições de trabalho (Sorensen et al., 2016).

Estão também patentes no modelo, resultados individuais e organizacionais. Dos primeiros constam os resultados proximais (e.g.: participação em programas e comportamentos de saúde e segurança) e dos últimos fazem parte os resultados distais (e.g.: resultados financeiros e económicos como ausências, rotatividade e custos com cuidados de saúde). Todos estes e outros aspetos devem ser considerados ao se fazer uma avaliação integrada da saúde, segurança e bem-estar de uma organização.

O Modelo conceptual para abordagens integradas de proteção e promoção de saúde e segurança do trabalhador (Figura 2.1), assim com os métodos e os instrumentos usados, representam uma diversidade de perspetivas teóricas e conceitos. Uma avaliação e intervenção integrada como a que se pretende neste projeto, requer essa multiplicidade devido a complexa interação entre fatores e mecanismos que envolvem os colaboradores, o ambiente de trabalho e outros contextos nos quais ambos estão inseridos (Sorensen et al., 2016).

Respeitando a complexidade a que se fez referência, neste projeto foi usada como base a abordagem de *Saúde Total do Trabalhador*, que se considera abrangente no sentido em que deriva do Modelo conceptual anteriormente descrito e cobre as áreas de saúde, segurança e bem-estar de forma conjunta. Para a aplicação desta abordagem, foi usada uma medida de avaliação que reflete esse Modelo e avalia o nível de implementação de políticas, programas e práticas que afetam a saúde, segurança e bem-estar, olhando para diferentes dimensões – o questionário *Workplace Integrated Safety and Health Assessment Tool* [questionário WISH] (Gómez et al., 2021; Sorensen et al., 2018).

De acordo com Gómez et al. (2021), o questionário WISH é um instrumento que consiste em seis construtos identificados como centrais na integração da proteção e promoção da saúde, segurança e bem-estar dos trabalhadores, nomeadamente: compromisso da liderança; participação; políticas, programas e práticas que promovem condições de trabalho positivas; estratégias abrangentes e colaborativas; adesão a normas e regulamentos estatais e éticos; e mudança baseada em dados. Ainda segundo os mesmos autores, a medição destes construtos pode ajudar a compreender de que forma é que a abordagem de *Saúde Total do Trabalhador* está ligada aos resultados das organizações e dos seus colaboradores e a identificar aspetos que carecem de intervenção. Isto significa que este instrumento é útil na tomada de decisões e definição de prioridades para melhorar as condições de trabalho.

Para complementar o questionário WISH, este projeto recorreu também a outros métodos de avaliação. Desse modo, tal como defendem Gómez et al. (2021), é possível identificar discordâncias entre o que existe na organização em termos de políticas, práticas e programas e a perspetiva dos

colaboradores sobre isso. Mais informação sobre a metodologia usada neste projeto pode ser encontrada no capítulo seguinte.

Considera-se que o referencial teórico trazido até aqui fundamenta o necessário para que se prossiga com a realização do diagnóstico do estado de saúde, segurança e bem-estar que se segue. Além disso, assume-se que os resultados a serem levantados por esse diagnóstico informarão uma proposta de intervenção que conduza a melhoria dos resultados encontrados na empresa onde o projeto se realiza.

Capítulo III - Diagnóstico

Na realização de um diagnóstico, é fundamental perceber os desafios e os recursos de cada contexto. Nessa perspectiva, o sucesso de intervenções integradas requer observação das especificidades da organização-alvo e não há uma solução única para todas as organizações, motivo pelo qual a condução deste projeto obedeceu a esses pressupostos e passa-se a seguir a descrever o contexto no qual este projeto foi feito (Day & Nielsen, 2017).

3.1. Contexto Organizacional

A organização em análise é uma empresa moçambicana da área de prestação de serviços. Esta foi criada em 2010, em Maputo (capital de Moçambique) e atualmente desenvolve atividades a nível nacional e em outros países africanos (Angola, Zâmbia e Zimbabwe). Esta empresa tem como clientes: por um lado, empreendedores e por outro, organizações que a contratam para o desenvolvimento de programas e empreendedorismo, sendo estes últimos normalmente outras empresas, doadores ou investidores.

Definida como uma incubadora de empreendedorismo, a empresa em causa tem como propósito inspirar empreendedores; apoiar o desenvolvimento de *start-ups*; acelerar o crescimento de micro, pequenas e médias empresas; e promover o empreendedorismo e a inovação. Para cumprir com esse propósito, a empresa apoia empreendedores nas fases de: criação da ideia de negócio, para estimulação; desenvolvimento inicial de negócio, para ativação; e escalamento, para aceleração de negócios. A visão desta empresa é um país empreendedor, tendo para isso definido como sua missão atuar como um catalisador do ecossistema empreendedor no país.

A empresa conta atualmente com 18 colaboradores, dos quais duas são consultoras externas e os restantes são trabalhadores permanentes, a tempo inteiro ou parcial. Esta é composta por uma equipa diversa, maioritariamente feminina (78%) e que não só tem elementos moçambicanos, como estrangeiros. Tirando as fundadoras da empresa, a colaboradora mais antiga está na organização desde 2015 e a mais recente entrou no presente ano, 2021. Alguns detalhes sobre esta equipa podem ser encontrados no Quadro 3.1.

Das funções que os colaboradores desta empresa exercem, fazem parte: a definição e o desenvolvimento da estratégia de negócio, que inclui candidaturas para projetos e desenho de propostas; prestação de serviços para os clientes e beneficiários, que inclui gestão de projetos, desenho e condução de formações para os empreendedores; e suporte ao funcionamento da organização, que abrange as áreas administrativa, de qualidade e financeira, bem como de desenvolvimento organizacional e recursos humanos. A empresa pretende que os seus colaboradores tenham facilidade de experimentar novas atividades e desenvolver novas competências e por esse

motivo permite a estes últimos realizar atividades de diferentes unidades da organização (ver organograma no anexo C).

Embora os colaboradores tenham a liberdade de participar em atividades de várias áreas, cada um tem a sua função principal. Em termos de distribuição por áreas, o cenário é o seguinte: na Direção executiva estão duas colaboradoras, que são também as fundadoras da empresa (11%), na área de Gestão de projetos são oito colaboradores (44%), na área de Estratégia são duas colaboradoras (11%) e na área de Suporte são seis colaboradores (6%). Contudo, é importante notar que algumas posições têm responsabilidades em diferentes áreas, como é o caso das seguintes:

- a) Diretoras executivas da empresa, que são responsáveis pelo desenvolvimento de negócio, representação da empresa e por algumas subáreas específicas (uma delas é responsável pelas finanças e outra pelos recursos humanos, cultura e marketing). Ou seja, fazem paralelamente parte das áreas de estratégia e de suporte.
- b) Gestora de desenvolvimento organizacional, que é responsável pelo desenvolvimento da cultura organizacional e por apoiar a Direção executiva na implementação da estratégia da empresa. Esta faz paralelamente parte das equipas de estratégia e de suporte.

As diretoras executivas da empresa, a gestora de desenvolvimento organizacional e a gestora administrativa e financeira, formam a equipa de gestão da empresa, que é responsável pelo planeamento e supervisão mensal das operações desta.

É objetivo desta organização ser referência em questões de ambiente de trabalho, saúde e bem-estar, tornando-se assim numa das melhores empresas para trabalhar, a nível do país e além-fronteiras. Nessa perspetiva, são atualmente prioridades da empresa:

- a) prevenir que os colaboradores atinjam o burnout; e
- b) perceber o que significa para a empresa o bem-estar no contexto de trabalho remoto.

Para o alcance dos objetivos indicados, a expectativa desta organização é que este projeto forneça informação objetiva sobre a situação atual da empresa; ajude a identificar aspetos que a equipa de gestão não tem conseguido ver internamente; contribua para que os colaboradores percebam e usem a abertura que a empresa cria para interação e partilha; e identifique aspetos a melhorar no que diz respeito ao bem-estar dos colaboradores.

A escolha desta empresa para a realização do projeto justifica-se pelo facto de que há necessidade de se dar mais atenção às organizações de pequeno e médio porte, como é o caso desta, e que estão menos representadas em estudos na área de saúde, segurança e bem-estar (Pronk, 2013). São também estas as organizações que têm menor disponibilidade e interesse por recursos humanos especializados na área, pelo que é importante que se desperte e aumente a consciência dessas organizações para a importância destas áreas e se os dê a conhecer os vários recursos que podem ser usados na identificação de problemas e desenho de soluções (Nielsen, 2010). Outro aspeto que justifica a escolha

desta empresa para o projeto, está relacionado com o facto de que este está inserido no contexto moçambicano, onde de acordo com o último Senso de empresas publicado, referente ao período de 2014-2015, do total de 43,026 empresas, 41,671 são pequenas e médias, o que representa 97% (INE, 2017).

Quadro 3.1.

Perfil dos Colaboradores da Empresa

	Sexo	Nacionalidade	Tipo de Contrato	Carga Horária	Funções de Gestão de Equipa	Responsabilidade Profissional Extra
01	Feminino	Moçambicana	Permanente	Tempo inteiro	Não	Não
02	Masculino	Moçambicana	Permanente	Tempo inteiro	Não	Sim
03	Feminino	Moçambicana	Consultoria externa	Tempo parcial	Não	Sim
04	Masculino	Moçambicana	Permanente	Tempo inteiro	Não	Sim
05	Feminino	Moçambicana	Consultora externa	Tempo parcial	Não	Sim
06	Feminino	Moçambicana	Permanente	Tempo parcial	Não	Sim
07	Masculino	Moçambicana	Permanente	Tempo inteiro	Não	Sim
08	Feminino	Moçambicana	Permanente	Tempo inteiro	Não	Não
09	Feminino	Moçambicana	Permanente	Tempo inteiro	Não	Não
10	Feminino	Estrangeira	Permanente	Tempo parcial	Não	Sim
11	Feminino	Moçambicana	Permanente	Tempo inteiro	Sim	Não
12	Feminino	Estrangeira	Permanente	Tempo parcial	Sim	Sim
13	Feminino	Moçambicana	Permanente	Tempo parcial	Não	Sim
14	Feminino	Estrangeira	Permanente	Tempo inteiro	Sim	Não
15	Feminino	Moçambicana	Permanente	Tempo inteiro	Sim	Não
16	Feminino	Estrangeira	Permanente	Tempo inteiro	Não	Não
17	Masculino	Moçambicana	Permanente	Tempo inteiro	Não	Não
18	Feminino	Moçambicana	Permanente	Tempo inteiro	Não	Não

Nota. A coluna “responsabilidade profissional extra” refere-se aos colaboradores que além de trabalharem com a empresa em referência, tem negócio(s) próprio(s) e/ou prestam serviços para outras empresas.

3.2. Abordagem metodológica

Este projeto seguiu as fases que de acordo com Nielsen et al. (2013) constituem uma abordagem sistemática de planeamento e intervenção de projeto, nomeadamente: (1) iniciação, (2) triagem ou identificação de necessidades, (3) planeamento da intervenção, (4) implementação da intervenção e (5) avaliação da intervenção. A escolha desta abordagem metodológica para o projeto teve em consideração o propósito do mesmo – realizar um diagnóstico e desenhar uma proposta de intervenção. Fora disso, foram consideradas as limitações de processos do género, tendo sido concluído que esta metodologia era apropriada tendo em conta as características da organização em causa e o tempo disponível para a realização do trabalho (Spector, 2001).

Em seguida apresenta-se na Figura 3.1. uma representação esquemática do processo seguido na realização deste projeto, tendo em conta o modelo proposto por Nielsen et al. (2013), e uma descrição do que se espera em cada uma das fases. Importa referir que neste projeto foram implementadas apenas as primeiras três fases previstas por esses autores, sendo estas: iniciação, triagem e proposta de intervenção. Ou seja, ficaram excluídas as fases de implementação e avaliação da intervenção.

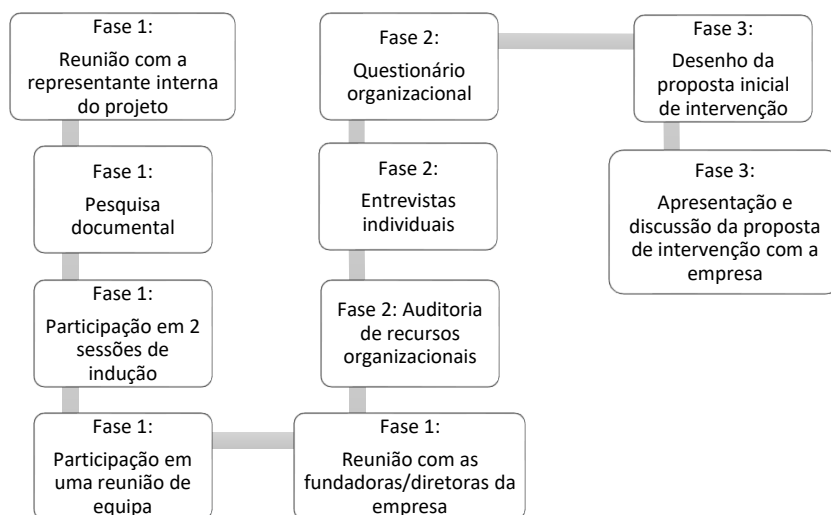


Figura 3.1 - Sequência das atividades do projeto por fases

3.2.1. Fase 1 – Iniciação

Na fase inicial, Nielsen et al. (2013) defendem que se crie um grupo para guiar e gerir o processo, sendo este constituído por colaboradores, representantes da gestão e das áreas de recursos humanos e de saúde ocupacional. Neste caso, tendo em conta o tamanho da empresa, não se viu como necessária a criação deste grupo, no entanto, foi identificada uma representante interna do projeto, para gerir o processo de intervenção. Na perspetiva dos mesmos autores, as competências de um(a) representante de projeto devem ser de:

- Gestão do projeto de intervenção, que inclui a gestão do progresso do projeto, garantia de que as metas são alcançadas e que as reuniões necessárias acontecem;
- Consulta de processos, que inclui o planeamento de reuniões, definição de metas e objetivos e garantia de que estes são cumpridos.
- Conhecimento do grupo de intervenção, assumindo que esta figura deve conhecer a cultura, competências e habilidades do grupo de intervenção, para que possa adaptar os processos ao grupo-alvo.
- Conhecimento dos problemas psicossociais e de bem-estar do grupo-alvo da intervenção, de modo que possa guiar e se posicionar de forma neutra nas discussões e gerir esses problemas.

- e) Navegação, uma vez que esta posição implica o desempenho de diversos papéis, a diferentes níveis, incluindo o de condutora do processo quando ao mesmo tempo é parte do grupo-alvo.

No caso deste projeto, para representante foi identificada uma colaboradora interna, cujas responsabilidades incluem o desenvolvimento da cultura organizacional e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e beneficiários dos serviços que a empresa presta. A natureza do trabalho realizado por esta colaboradora na empresa facilita o desempenho deste papel no projeto, uma vez que esta tem os conhecimentos e as competências identificadas como necessárias.

Na fase da iniciação, foram feitas algumas atividades para familiarização com a organização e identificação de alguns aspetos importantes de explorar durante a fase de entrevista, de modo que o conteúdo desta fosse ajustado ao contexto da empresa e que as experiências dos colaboradores pudessem ser associadas aos resultados de saúde, segurança e bem-estar (Nielsen et al., 2013). Essas atividades foram: uma reunião com a representante do projeto, outra com as fundadoras da empresa (que são também as diretoras executivas); pesquisa documental; participação em duas sessões de indução a uma nova colaboradora e de uma reunião semanal de equipa. A seguir é feita uma descrição da informação recolhida nessas sessões:

- a) Reunião com a representante do projeto – esta teve lugar em modo online e nela foi possível ter alguma informação sobre: a estrutura da empresa, a composição do escritório e as ferramentas de comunicação usadas pela empresa. Além disto, falou-se sobre as fases do projeto e do que seria necessário que a empresa fizesse durante a sua vigência. Nesta reunião ficou acordado que a autora do projeto enviaria um acordo de confidencialidade (ver anexo D) a ser assinado por ambas as partes, para que pudesse ter acesso a alguns documentos internos da empresa.
- b) Pesquisa documental – esta envolveu a leitura de documentos internos (e.g.: Manual do colaborador, perfil da empresa e documento explicativo da estrutura da organização), leitura de informação pública sobre a empresa (e.g.: na página web da empresa) e de artigos sobre os modelos de desenvolvimento organizacional nos quais a empresa se tem baseado (e.g.: desenvolvimento organizacional dialógico, desenho de organizações caórdicas e processo de aprendizagem).
- c) Reunião com as diretoras da empresa – esta sessão foi realizada para conhecer as motivações e circunstâncias da criação da organização, as prioridades para as áreas de saúde, segurança e bem-estar e para o alinhamento de expetativas em relação a este trabalho de projeto.
- d) Participação nas sessões de indução – na primeira, a responsável pela área de desenvolvimento e cultura organizacional fez uma apresentação sobre a história, estrutura, fundamentos e caraterísticas da cultura da organização; e na segunda, orientou a nova colaboradora num exercício de reflexão para *job crafting* e *mapping* da sua posição.

e) Participação numa reunião geral da empresa – denominada de “reunião semanal de equipa”, é nesta onde cada colaborador atualiza aos colegas sobre o que tem feito, distribui-se tarefas e pede-se apoio dos colegas quando e onde necessário. É também nesta reunião onde uma vez por mês a responsável pela área financeira apresenta a situação financeira da empresa. Nesta reunião em particular, a autora do projeto teve oportunidade de se apresentar e falar sobre este, tendo informado aos colaboradores sobre o objetivo geral do mesmo, sobre as fases a serem seguidas e sobre as expectativas em relação aos colaboradores da empresa. Segundo Nielsen et al. (2013), a apresentação do projeto deve ser feita inicialmente nas reuniões de equipa, considerando que a comunicação é essencial e é a base de um processo participativo, uma vez que esta permite que os colaboradores compreendam os objetivos do projeto e estejam a par dos avanços do mesmo. Estes autores consideram que proceder desta forma aumenta as chances de apoio interno ao projeto e faz com que os colaboradores saibam das mudanças a ocorrer.

A participação nesta reunião foi mais uma oportunidade para perceber o ambiente de trabalho da empresa e para reforçar o compromisso dos colaboradores (incluindo das diretoras da empresa) em contribuir para a realização do trabalho que se pretendia. Nesta sessão foi visível a informalidade no ambiente, bem como o espaço para que todos os colaboradores intervenham e exponham as suas necessidades e contributos.

Estas atividades iniciais permitiram um alinhamento com a organização e particularmente com as diretoras e facilitaram o entendimento de alguns aspetos que foram posteriormente levantados durante as entrevistas.

3.2.2. Fase 2 – Triagem ou Identificação de Necessidades

A triagem ou identificação das necessidades de uma organização implica recolha e análise de dados para ajudar a organização a aprender sobre saúde e segurança e a identificar que aspetos os colaboradores consideram prioritários. Nesta fase, uma triagem sistemática sobre as condições de trabalho e dos recursos disponíveis deve ser feita (Nielsen et al., 2013) e os resultados desta são essenciais para as fases seguintes.

Para a identificação de necessidades desta empresa, neste projeto foi usada uma abordagem qualitativa de recolha e análise de dados, uma vez que esta possibilita compreender as experiências vividas no trabalho e os problemas enfrentados nesse contexto, incluindo os que podem afetar a saúde dos colaboradores. Esta abordagem permite compreender profundamente as experiências dos colaboradores e superar os preconceitos de quem conduz o processo, além de possibilitarem uma descrição rica sobre o que acontece no ambiente de trabalho (Schonfeld & Mazzola, 2013). Outro aspeto importante sobre este tipo de análise é que a importância dos assuntos ou problemas

levantados é analisada tendo como base o referencial teórico que orienta o projeto e não necessariamente a frequência da ocorrência ou menção dos mesmos (Evans, 2018).

Para este projeto, foram usadas três técnicas de recolha de dados, com o propósito de obter uma visão abrangente da empresa e de se comparar e complementar os dados, de forma a compreender melhor os resultados obtidos (Sorensen et al., 2019). No início desta fase foi feita uma auditoria aos recursos organizacionais, de seguida foram realizadas entrevistas semiestruturadas e por fim foi aplicado um questionário organizacional (ver alinhamento das fases na Figura 3.1). Nos capítulos seguintes, após apresentação dos resultados encontrados por via de cada uma das técnicas citadas, é apresentado um resumo do cruzamento dos mesmos.

No cruzamento de dados, alguns aspetos mencionados nas entrevistas não estavam cobertos pelo questionário (ou vice-versa), pelo que nesses casos o elemento em causa foi considerado para análise, mas foi rotulado como não aplicável no instrumento de onde não consta. Também houve itens do questionário que cobriam pontos referentes a várias perguntas da entrevista e nesses casos, uma das respostas (do questionário/entrevista) foi considerada duplicada, tendo sido usada a frequência mais alta entre as duas.

Os resultados desta triagem foram usados como base para decisão e planeamento de intervenções a serem feitas e espera-se que sejam usados como referência após a implementação das intervenções, para determinar se estas terão surtido efeito ou não. Após implementação da intervenção, estes dados podem ser úteis para medir o grau de melhoria em relação a políticas, programas e práticas.

3.2.2.1. Instrumentos Utilizados no Diagnóstico

3.2.2.1.1. *Auditoria de Recursos Organizacionais*

Na fase de iniciação e nas entrevistas individuais, foram identificados os recursos presentes na organização participante, num processo que Nielsen et al. (2013) chamam de auditoria de recursos organizacionais. Numa auditoria de recursos organizacionais, faz-se um levantamento dos recursos e serviços existentes, para revelar o que a organização oferece para garantir a saúde dos colaboradores. Uma revisão crítica dos benefícios e incentivos no ambiente de trabalho é importante para determinar em que medida estes afetam positiva ou negativamente a saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores. Neste projeto, a identificação e listagem dos recursos da organização também teve como propósito saber em que medida esta usa uma abordagem sistemática e integrada na gestão da saúde, segurança e bem-estar dos seus colaboradores (Nielsen et al., 2010; Nielsen et al., 2013).

Na auditoria de recursos organizacionais, foi usada informação recolhida na pesquisa documental, durante a fase de iniciação, o que permitiu esclarecer alguns resultados colhidos na fase seguinte. Os recursos identificados estão categorizados em organizacionais, formais, informais e funções

relevantes, tendo este exercício também sido útil para identificar as melhorias necessárias e se/como esses recursos poderiam ser tidos em conta no desenho do plano intervenção (Nielsen et al., 2013).

3.2.2.1.2. Entrevistas Semi-estruturadas

Segundo Schonfeld e Mazzola (2013), as descrições dos colaboradores sobre os seus trabalhos são uma fonte confiável de informação e há uma vantagem de recolher informação diretamente destes, por serem os maiores conhecedores das suas experiências. Nielsen et al. (2013) corroboram esta perspectiva ao defender que a entrevista a colaboradores e gestores possibilita ter um entendimento de como os programas e o pessoal relacionado a saúde e bem-estar são percebidos. Por isso, neste projeto optou-se pela realização de entrevistas individuais, o que permitiu colher as percepções dos colaboradores sobre as suas condições de trabalho.

Para evitar uma perspectiva enviesada e ter uma visão o mais abrangente possível, a autora do projeto optou por interagir com todos os colaboradores, de modo a conhecer as suas próprias experiências e as percepções destes sobre as experiências dos colegas (Spector & Eatough, 2013). Uma vez que a empresa tinha no momento 18 colaboradores, esse exercício foi possível e levou quatro semanas para poder acomodar a disponibilidade dos entrevistados.

Procedimento na Realização e Análise das Entrevistas

As entrevistas foram inicialmente agendadas pela representante interna do projeto, tendo algumas sido ajustadas diretamente pela entrevistadora (autora do projeto) com os entrevistados, após a marcação inicial. Todas foram conduzidas em modo online, por chamada de vídeo (exceto uma que foi sem vídeo, dada à fraca cobertura de rede no momento) e tiveram a duração de aproximadamente uma hora.

Tendo em conta que se pretendia perceber qual era o estado de saúde, segurança e bem-estar na empresa e identificar os elementos que podiam estar a influenciar nos resultados da organização, foram criados guiões de entrevista semiestruturados. Estes guiões tiveram como base as dimensões do Questionário WISH (Quadro 3.2.), para garantir um alinhamento com este e a possibilidade de comparação entre os dados obtidos pelas entrevistas e pelo questionário. Além disso, no fim das entrevistas questionou-se aos colaboradores sobre propostas de melhorias a serem implementadas, como uma forma de ter a participação destes no desenho do plano de intervenção e valorizar o seu conhecimento e experiência na organização (Nielsen et al., 2010).

Considerando os diferentes graus de responsabilidade e os diferentes papéis que os colaboradores desempenham na equipa, foram concebidos três guiões: um para as diretoras, um para as gestoras e outro para os colaboradores, com 25, 27 e 22 questões obrigatórias, respetivamente (ver anexos E, F e G). De um modo geral, os guiões de entrevista tinham as seguintes secções: contextualização;

questões introdutórias; participação; compromisso da liderança; condições de trabalho; estratégias colaborativas e abrangentes; aderência, mudança baseada em dados; saúde individual; segurança; e melhorias necessárias e propostas. E fora destes, os guiões continham outros tópicos que na fase de iniciação pareceram relevantes, sendo estes: percepção dos entrevistados sobre o ambiente de trabalho, percepção sobre a carga de trabalho e outros aspetos da organização e do trabalho que contribuem positiva e negativamente para a saúde e a segurança da equipa.

Embora a base tenha sido a mesma, houve algumas variações de guião para guião. Um exemplo disso é a secção de mudança baseada em dados, que não constou do guião de entrevista aos colaboradores, porque se julgou que pelo conteúdo das questões, estas deveriam ser feitas apenas à gestão. Para verificação da adequação do conteúdo e da linguagem dos guiões, foi inicialmente realizada uma entrevista com uma das gestoras, após a qual todos os guiões foram revistos com o propósito de reduzir o número de questões. O que se pretendia com a revisão é que a entrevista pudesse ser realizada num período de aproximadamente uma hora e cobrisse os tópicos essenciais.

O uso de um guião semiestruturado permitiu que os entrevistados levantassem aspetos relevantes para eles no que diz respeito a avaliação das suas condições de trabalho (Daniels et al., 2004, como citado em Nielsen et al., 2013). Ou seja, permitiu que além de responder sobre os aspetos previamente identificados como importantes, os colaboradores pudessem levantar pontos por eles considerados fortes ou por melhorar, dentro e fora das dimensões de análise pré-selecionadas.

Foi enviado para os entrevistados um termo de consentimento de participação nas atividades do projeto (ver anexo H), ao que todos anuíram verbalmente na entrevista e todos exceto uma entrevistada devolveram o documento escrito assinado. Toda a informação recolhida nas entrevistas foi tratada como confidencial. Além disso, no início das sessões solicitou-se permissão dos entrevistados para gravar o áudio da entrevista, ao que todos consentiram. Com base nas gravações, as entrevistas foram transcritas e de seguida essas transcrições foram revistas para verificar se estavam conforme o que tinha sido dito.

Do total de 18 entrevistados, o conteúdo de um deles não foi considerado na análise de dados, por se ter encontrado problemas no áudio gravado e as notas tomadas durante a entrevista não terem sido suficientes. Por essa razão, ao longo do trabalho faz-se referência a um total de 17 entrevistados, aludindo aos que tiveram as suas respostas consideradas na análise.

A interpretação dos dados colhidos nas entrevistas foi feita com base numa análise temática orientada por Sorensen et al. (2018) e Sorensen et al. (2016). Após transcrição das entrevistas, a autora do projeto analisou os dados com base em construtos pré-definidos, que correspondem às dimensões do questionário WISH (Quadro 3.2). Esses construtos têm bases no modelo conceptual para abordagens integradas de proteção e promoção de saúde e segurança do trabalhador. À medida que foram surgindo, (sub)temas foram identificados no âmbito desses construtos e embora a frequência

de ocorrência de temas não seja o principal objetivo deste tipo de análise, a apresentação dos resultados das entrevistas inclui-a como forma de demonstrar o quão determinados aspetos podem estar a ser mais ou menos percebidos pelos colaboradores como sendo influenciadores da sua saúde, segurança e bem-estar (Brough, 2019; Evans, 2018).

A análise dos dados recolhidos nas entrevistas implicou a identificação de elementos positivos e por melhorar que surgiram nas diferentes categorias constantes do guião. Estas entrevistas permitiram conhecer a perceção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho e a perceção dos mesmos sobre a influência que esse ambiente de trabalho tem na sua saúde, segurança e bem-estar. De igual modo, as entrevistas foram importantes para saber a perspetiva que os colaboradores têm sobre a liderança da empresa nessas áreas.

Quadro 3.2

Descrição dos Construtos do Questionário Workplace Integrated Safety and Health

Construto	Descrição
Compromisso da liderança	A liderança faz da segurança, saúde e bem-estar dos trabalhadores uma clara prioridade para toda a organização. Esta impulsiona a prestação de contas e fornece os recursos e o ambiente necessários para a criação de condições positivas.
Participação	As partes interessadas em todos os níveis da organização, incluindo sindicatos ou outras organizações de trabalhadores, se existentes, ajudam a planear e realizar esforços para proteger e promover a segurança e a saúde dos trabalhadores.
Políticas, programas e práticas focadas em condições de trabalho positivas	A organização aprimora a segurança, a saúde e o bem-estar dos trabalhadores com políticas e práticas que melhorem as condições de trabalho.
Estratégias colaborativas e abrangentes	Colaboradores de toda a organização trabalham juntos para desenvolver iniciativas abrangentes de saúde e segurança.
Aderência	A organização adere às normas nacionais e éticas, que melhoram a segurança, a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.
Mudança baseada em dados	A definição de prioridades da organização, assim como a tomada de decisões e a melhoria contínua das iniciativas de segurança, saúde e bem-estar do trabalhador são feitas com base numa avaliação regular.

Nota. Quadro adaptado e traduzido de Gómez et al. (2020, Quadro 1).

Os construtos descritos no quadro foram também usados na construção dos guiões das entrevistas.

3.2.2.1.3. Questionário Workplace Integrated Safety and Health Assessment

Segundo Pronk (2013), as ferramentas de medição de integração de saúde e segurança ainda estão pouco exploradas e há necessidade de se as avaliar e validar. Tendo isso em conta, para obtenção de uma visão abrangente da empresa, viu-se como necessária a recolha de dados através de diferentes instrumentos, para a posterior comparação. Foi nesta perspetiva que além das entrevistas individuais, se selecionou também um questionário organizacional – o *WISH*.

O questionário WISH é originalmente em língua inglesa. Para que se o pudesse usar na língua portuguesa, foi usado o método de tradução reversa, em que o instrumento foi inicialmente traduzido de inglês para português pela autora do projeto¹ e foi posteriormente traduzido de português para inglês por alguém formado em Psicologia, mas não ligado a este projeto². Na comparação entre as duas versões, feita pela autora do projeto, não foram identificadas discrepâncias significativas e as que foram identificadas foram resolvidas reescrevendo os termos na versão em português.

Este é um instrumento que tem como objetivo avaliar em que medida uma organização implementa abordagens abrangentes e eficazes para proteger e promover a saúde, o bem-estar e a segurança dos seus trabalhadores (Sorensen et al., 2018). Através deste, é possível medir o nível de implementação de políticas, programas e práticas a nível organizacional, razão pela qual foi escolhido para este projeto.

Tal como as entrevistas, os questionários implicam a realização de perguntas aos participantes (Spector, 2001). Este questionário tem perguntas fechadas e construtos que variam de 4 a 14 itens, com uma série de opções de resposta em contínuo classificadas em duas escalas ordinais de quatro pontos, sendo a primeira: nunca, algumas vezes, maior parte das vezes e sempre; e a segunda, de nenhum modo, de certo modo, maioritariamente e completamente.

Os construtos cobertos pelo questionário WISH são: *compromisso da liderança*, que tem a ver com a prioridade que a liderança atribui a questões de saúde, segurança e bem-estar; *participação*, que se refere ao envolvimento de colaboradores em toda a organização nos esforços de proteção e promoção de saúde, segurança e bem-estar; *políticas, programas e práticas focadas em condições de trabalho positivas*; *estratégias colaborativas e abrangentes*, que tem a ver com o trabalho conjunto para o desenvolvimento de iniciativas; *aderência*, que diz respeito ao cumprimento de normas éticas e do país; e *mudança baseada em dados*, que tem a ver com a definição de prioridades com base em dados avaliados regularmente (ver Quadro 3.2 para uma descrição mais detalhada dos construtos).

Procedimento na Realização e Análise do Questionário

De acordo com Sorensen et al. (2018), uma das vantagens do questionário WISH é que este não se baseia em dados dos colaboradores, devendo ser preenchido por representantes da organização que conheçam as políticas, programas e práticas organizacionais que protejam e promovam a saúde, a segurança e o bem-estar dos colaboradores. Neste caso, este questionário foi aplicado após a realização das entrevistas individuais. A combinação dos resultados de ambos possibilitou uma análise

¹ A autora do projeto tinha um certificado de língua inglesa (IELTS) válido até Julho de 2021.

² Psicóloga bilingue, que estudou e trabalhou em Inglês e em Português.

cruzada e a consideração do que provavelmente corresponde à realidade da organização e não apenas à percepção dos entrevistados.

Este questionário não requer compilação de dados e não tem um procedimento específico para análise dos resultados. Por isso, a análise foi feita de forma qualitativa, tendo as respostas sido categorizadas como pontos fortes quando correspondiam às duas últimas opções da escala, nomeadamente maior parte das vezes/maioritariamente ou sempre/completamente; e como pontos por melhorar quando diziam respeito às primeiras duas opções da escala, nomeadamente nunca/de nenhum modo ou algumas vezes/de certo modo.

3.2.3. Fase 3 – Planeamento da Intervenção

Um plano de ação deve ser traçado após a análise dos resultados do levantamento de necessidades, de modo a lidar com os problemas identificados. Para o planeamento de intervenções eficazes, são fundamentais as percepções dos colaboradores e as percepções dos gestores são essenciais para a implementação de melhorias na organização do trabalho. A importância destes últimos está ligada ao facto de que influenciam de forma significativa as políticas e práticas organizacionais, além de terem controlo sobre os recursos disponíveis (Sorensen et al., 2019). Por essa razão, as sugestões de melhorias recolhidas dos colaboradores nas entrevistas serão consideradas no desenho da proposta de intervenção e submetidas a uma análise crítica, com base nos resultados encontrados e no que a literatura defende (Oakley et al, 2006 in Nielsen, 2013).

Fora do escopo deste trabalho ficou a implementação do plano de intervenção proposto e a avaliação do mesmo. De qualquer forma, após a apresentação do plano de intervenção, faz-se uma proposta da avaliação a ser feita após a implementação da intervenção. Na Figura 3.1 é possível ver uma representação esquemática do processo seguido para a realização deste projeto, tendo em conta o modelo proposto por Nielsen et al. (2013).

Capítulo IV - Resultados e Discussão

Nesta secção serão apresentados os resultados encontrados na auditoria de recursos da empresa, nas entrevistas individuais e no questionário organizacional. O seguinte tratamento foi feito aos dados recolhidos: da análise documental foi feito um mapeamento dos recursos organizacionais existentes; dos dados recolhidos nas entrevistas individuais foram identificados elementos da organização e do trabalho que são percebidos como tendo influência na saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores, tendo esses sido categorizados como pontos fortes ou por melhorar; e dados do questionário organizacional foram também categorizados como positivos ou por melhorar. Na sequência, foi feita uma análise comparativa entre os resultados obtidos através das duas últimas técnicas.

4.1. Resultados da Auditoria de Recursos Organizacionais

Nesta secção serão apresentados os resultados da auditoria feita aos recursos de que esta organização dispõe. Os recursos estão categorizados em: organizacionais, formais, informais e funções relevantes e serão apresentados nessa sequência.

4.1.1. Recursos Organizacionais

Quanto aos recursos organizacionais, é positivo o facto de que a empresa tem na sua estrutura posições cuja responsabilidade passa por contribuir diretamente para a gestão da saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores. Algumas dessas posições estão inseridas na equipa de desenvolvimento da cultura organizacional e outras, na equipa de qualidade, responsável pelo cumprimento de normas e procedimentos, alguns dos quais relacionados com a saúde, a segurança e o bem-estar dos colaboradores (e.g.: no período de vigência das restrições devido à Pandemia da COVID-19, há procedimentos de desinfeção do local de trabalho e de uso do escritório no sistema de rotatividade). Além disso, a empresa dá aos colaboradores a liberdade para participarem em projetos e realizarem tarefas fora da sua função principal, o que é favorável ao desenvolvimento de competências e habilidades diversas e impede a monotonia.

Com a adoção do trabalho remoto, a empresa procura disponibilizar recursos para que os colaboradores possam trabalhar confortavelmente a partir de casa, nomeadamente: uma cadeira, uma secretária (recursos opcionais), base para computador portátil e subsídio para comunicação e internet. Para o trabalho no escritório, a empresa disponibiliza material de proteção (máscaras, álcool e panos para desinfeção).

No que diz respeito ao ambiente de trabalho, a empresa procura criar um ambiente de abertura que permite aos colaboradores interagir livre e abertamente com a equipa de gestão. E para dotar os colaboradores de ferramentas para desenvolvimento pessoal, a empresa oferece *coaching* interno e

organiza sessões de reflexão sobre os seus princípios e competências. Para relaxamento, antes da Pandemia a empresa oferecia no escritório massagens aos colaboradores, estando estas atualmente interrompidas devido ao risco de contaminação pelo novo coronavírus.

4.1.2. Recursos Formais

No que diz respeito a recursos formais, esta empresa tem políticas, programas, práticas e benefícios que visam proteger e promover a saúde, a segurança e o bem-estar dos colaboradores e de pessoas externas com as quais interagem nas suas atividades. Quanto às políticas, é de salientar as de inclusão, qualidade e o código de conduta que aborda aspetos como agressão e violência, contacto físico inadequado e procedimentos de segurança e privacidade. Como práticas relevantes, a empresa faz uso de questionários e formulários de opinião e *feedback* e oferece aos colaboradores a opção de trabalho flexível, que permite o trabalho remoto parcial/total e a possibilidade de os colaboradores começarem/terminarem o trabalho mais cedo/tarde, desde que estejam disponíveis em determinadas horas e para os compromissos agendados (e.g.: reuniões).

Ainda no que diz respeito a recursos formais, os colaboradores beneficiam de remuneração paga durante as licenças. Como exemplo, uma colaboradora relatou que numa das suas gravidezes, a empresa adiantou o pagamento do seu salário, de modo que esta não ficasse desprovida do mesmo até que o Instituto Nacional de Segurança Social o pagasse, o que só aconteceu três meses depois. Outros recursos formais disponíveis são: seguro de saúde para os colaboradores, que é compartilhado; possibilidade de tirar folga em dias de período menstrual, num dia em que não estejam com disposição para trabalhar e num dia em que estejam com ressaca.

4.1.3. Recursos Informais e Funções Relevantes

Como recursos informais, os colaboradores dispõem de uma forte rede de apoio interna e de apoio de familiares para manter a sua saúde e bem-estar.

Como funções relevantes para a promoção e manutenção de saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores, a empresa tem duas posições responsáveis pela cultura da empresa. A cargo de uma delas está também a responsabilidade de garantir que a estratégia definida para a empresa se centra nas pessoas; e a cargo de outra, a realização de coaching a colaboradores, a identificação das suas necessidades de formação e dos recursos necessários para o suprimento dessas necessidades. Além destas, há uma equipa responsável por garantir que o escritório está seguro para os colaboradores.

Embora o facto de que a empresa já dispõe de alguns recursos seja positivo, é necessário revê-los e ajustá-los de modo que estes cumpram efetivamente o propósito para o qual foram criados e contribuam de forma eficaz e sustentável para a saúde e segurança da equipa. Além disso, é importante que outros recursos sejam adicionados, principalmente numa lógica de prevenção.

O Quadro 4.1. mostra os recursos que esta empresa oferece, nas categorias anteriormente descritas.

Quadro 4.1.

Recursos Disponíveis na Organização

Recursos Organizacionais	Recursos Formais	Recursos Informais	Posições Relevantes
Equipa responsável pelo desenvolvimento da cultura organizacional	Políticas de inclusão e qualidade	Rede de apoio de colegas	Posição responsável por garantir que a estratégia definida é implementada e que as pessoas estão no centro desta
Equipa responsável pelo cumprimento de normas e procedimentos	Código de conduta: inclui a obrigação de promover os direitos humanos; cumprir leis; agir de acordo com os princípios da empresa; garantir que não haja agressão, violência, nem contacto físico inapropriado; não insultar, humilhar, nem fazer <i>bullying</i> ; denunciar violações, seguir procedimentos de segurança e privacidade	Familiares	Posição responsável por dar coaching aos colaboradores, identificar e dar resposta às necessidades de formação.
Possibilidade de participar em projetos e realizar tarefas de funções diferentes da sua.	Formação	-----	Equipa responsável por garantir que há segurança no escritório e que os processos e procedimentos da empresa são cumpridos
Reunião semanal para socialização	Certificação nas normas ISO9001 (em curso)	-----	-----
Abertura para interagir com as diretoras	Programa de acolhimento e integração	-----	-----
Coaching interno	Questionários e formulários de opinião e feedback	-----	-----
Sessões de reflexão sobre os princípios e competências da empresa	Flexibilidade (trabalho remoto parcial/total e horário flexível)	-----	-----
Massagens no escritório	Dias de folga extra	-----	-----
Cadeiras, secretárias e bases para computador	Seguro de saúde	-----	-----
Material de prevenção a COVID-19: máscaras e álcool para desinfeção	Subsídio para trabalho remoto	-----	-----

Nota. As categorias do quadro foram criadas com base nos objetivos de auditoria de recursos organizacionais definidos por Nielsen et al. (2013).

4.2. Resultados das Entrevistas Individuais

Todos os colaboradores da empresa foram entrevistados. A análise dos elementos que surgiram será apresentada em termos de aspetos fortes e aspetos por melhorar, encontrados nas seis dimensões do questionário WISH e em uma dimensão adicional – saúde e bem-estar. Após a descrição dos resultados de cada dimensão, é apresentada a frequência das respostas.

4.2.1. *Compromisso da Liderança*

De acordo com Sorensen et al. (2013), é responsabilidade da gestão de topo articular a visão da saúde do colaborador e do ambiente de trabalho, bem como garantir a disponibilidade de recursos adequados para a implementação de abordagens integradas. Olhando para as respostas às entrevistas, percebe-se que a liderança está de facto interessada em criar um ambiente de trabalho que seja propício para o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores, tanto que de acordo com esta “a estratégia do negócio está ligada a estratégia de pessoas”. Segundo uma das diretoras, é responsabilidade de uma das colaboradoras sénior garantir que a empresa implementa essa estratégia, estando por isso posicionada no topo da estrutura da empresa. Além disso, os próprios colaboradores defendem que a liderança está comprometida, tanto que houve unanimidade em relação a este ponto, como se pode ver no Quadro 4.2.

Embora a liderança da empresa esteja motivada em proporcionar um ambiente saudável, seguro e de bem-estar, a empresa não tem uma estratégia abrangente, sistemática e orientada para prevenção. Isto faz com que algumas das respostas traçadas acabem sendo contraproducentes ou simplesmente não tenham o efeito desejado, especialmente porque nem todos os colaboradores estão comprometidos com a saúde, segurança e bem-estar. Alguns exemplos de que a empresa procura contribuir envolvem os esforços para colher a opinião dos colaboradores e fazer com que estes estejam bem. Isto leva a empresa a realizar sessões conjuntas para reflexão e discussão sobre o que influencia a saúde e o bem-estar dos colaboradores, a realizar sessões de desenvolvimento pessoal e a criar momentos para socialização. Porém, essas sessões e abordagens são as vezes percebidas pelos colaboradores como inoportunas e demasiadas, sendo que quando opcionais, há indicação de que poucos participam.

A fraca participação em algumas iniciativas criadas pela empresa pode ser um sinal de que estas devem ser mais bem programadas, articuladas e comunicadas. Além disso, este aspeto associado ao facto de que a gestão revela dificuldade em perceber como a equipa está quando está a trabalhar remotamente, pode indicar a necessidade de uso de instrumentos abrangentes e de uso regular para sentir o pulsar da equipa e identificar necessidades que possam a posterior ser respondidas.

A organização tem o cuidado (de si próprio e dos outros) como uma das suas competências centrais, o que está relacionado com a saúde e bem-estar dos colaboradores e é uma demonstração

do compromisso da liderança com estas áreas. No entanto, pelas entrevistas foi possível perceber que embora a liderança esteja motivada, algumas práticas (e.g.: trabalho excessivo por parte desta) e a ausência de alguns recursos (e.g.: pessoal suficiente/capaz de dar vazão a carga de trabalho e de impor limites no contexto deste) parecem estar a interferir negativamente com os resultados.

Quadro 4.2.

Resultados do Compromisso da Liderança

	Resultados	Freq.	Freq. (%)
Pontos Fortes	Liderança comprometida com a saúde e a segurança da equipa	17	100%
	Proximidade e abertura para interação com a gestão	6	35%
	Atenção e preocupação com a saúde mental, bem-estar e satisfação dos colaboradores	4	24%
	Partilha mensal da situação financeira da empresa com os colaboradores	2	12%
	Rede de apoio interna	9	53%
	Momentos de socialização	5	29%
	Recursos para trabalho remoto	7	41%
	Escritório localizado numa zona segura	2	12%
Pontos por Melhorar	Colaboradores desafiados continuamente e abordados frequente sobre questões de desenvolvimento pessoal	3	18%
	Dificuldade de saber como a equipa realmente está e identificar as suas reais necessidades	4	24%
	Falta de recursos humanos para a carga de trabalho existente	4	24%
	Trabalho excessivo das diretoras e da equipa (cria pressão)	2	12%
	Falta de plano e ações sistémicas, estruturadas e fundamentadas que contribuam para a saúde e segurança da equipa	1	6%

Nota. Número total de entrevistados = 17.

4.2.2. Participação

Sorensen et al. (2013) defendem que uma integração bem-sucedida de proteção e promoção de saúde depende do envolvimento dos colaboradores no processo. Nesse contexto, é positivo o facto de que a empresa procura dar espaço para que os colaboradores participem na criação, implementação e avaliação de políticas, iniciativas e práticas, incluindo no que é relativo à saúde, segurança e bem-estar. Para a realização deste projeto, por exemplo, a proposta foi apresentada numa reunião geral, tendo recebido aprovação por parte dos participantes. Outro exemplo foi reportado por um entrevistado, que referiu que “quando estávamos no escritório (...) uma das coisas que sugeri foi em vez de ter só

isso (bolachas), ter fruta, mas neste momento isso não se aplica porque estamos no digital e salvo se acontecer algo, continuaremos”.

É positivo que esta empresa preze por manter o canal aberto para que os colaboradores partilhem o seu feedback sobre o que vem sendo implementado. Para que a melhoria contínua seja ainda mais sistemática, seria importante que as iniciativas fossem precedidas de processos de identificação de necessidades devidamente fundamentados e estruturados, e não apenas na percepção das diretoras e preocupações expressas ocasionalmente pelos colaboradores.

Quando um colaborador está envolvido com o trabalho e capacitado para desempenhá-lo, sente-se motivado para identificar e partilhar ameaças à saúde e segurança. No caso desta empresa, embora haja abertura para relatar essas ameaças, parece haver algum impedimento para que esse espaço seja efetivamente usado, particularmente no que diz respeito a questões de proteção e promoção de saúde e segurança. Parte disso pode estar relacionado com a falta de consciência da diversidade de fatores que podem influenciar a saúde e a segurança, o que dificulta que os colaboradores relacionem as suas próprias experiências com esses fatores. Aliado a isto, o facto de verem os colegas na mesma situação e sem se manifestarem, bem como terem visibilidade da situação financeira da empresa, parece influenciar para que os colaboradores não expressem todas as suas preocupações quanto às condições de trabalho (ver Quadro 4.3 para mais exemplos de razões apontadas e para lista dos resultados positivos e negativos do compromisso da liderança).

Quadro 4.3.

Resultados da Participação

	Resultados	Freq.	Freq. (%)
Pontos Fortes	Reunião de estratégia (semestral) é considerada uma oportunidade para participar da tomada de decisões e criação conjunta	5	29%
	Colaboradores afirmam que dão opinião e feedback para atualização de políticas	7	24%
	Colaboradores afirmam que há abertura para se expressarem	7	41%
Pontos por Melhorar	Colaboradores apontaram algumas razões pelas quais alguns não se expressam livremente em relação as suas preocupações quanto às condições de trabalho	9	53%
	Dificuldade em delegar e pedir ajuda quando estão sobrecarregados	4	24%
	Alguns colaboradores desempenham vários papeis e outros não tem clareza das suas responsabilidades	6	35%

Nota. Número total de entrevistados = 17.

4.2.3. Condições de Trabalho Positivas

4.2.3.1. Condições de Trabalho Físicas

Em relação ao ambiente de trabalho físico, condições estão criadas no escritório da organização e alguns recursos foram também disponibilizados para o uso no trabalho remoto (e.g.: cadeira, secretária e base para laptop), o que são exemplos de condições de trabalho positivas. No entanto, não foi feita uma avaliação ergonómica dos ambientes de trabalho dos colaboradores em casa, nem foi dada uma indicação sobre as condições que devem ser criadas (Sorensen et al., 2018, Quadro 2).

Num contexto em que o trabalho remoto era a única alternativa devido às regras de confinamento impostas pelo Governo moçambicano como resposta à Pandemia do Coronavírus, é compreensível que mesmo sem ter condições ótimas, os colaboradores trabalhassem nas suas casas. Isto porque a deslocação ao escritório e o trabalho a partir de lá representavam um risco, principalmente numa época em que informação sobre os modos de transmissão e severidade da COVID-19 ainda não estavam claros. Contudo, em algum momento o trabalho remoto passou a ser uma opção para os colaboradores da empresa (o que é positivo sob ponto de vista de prevenção) e que se pretende manter finda Pandemia. Nestas condições, é responsabilidade (pelo menos parcial) da empresa encontrar uma forma de proporcionar um ambiente de trabalho remoto propício para os colaboradores e garantir que esta opção vai de encontro à estratégia de proteção e promoção de saúde e segurança dos colaboradores. A própria liderança da empresa tem consciência dessa responsabilidade, tanto que uma das diretoras partilhou que “na lógica do (trabalho) remote surgem outras questões: ok, podes trabalhar em casa, mas que condições é que tens em casa pra isso? E como é que nós podemos ter esse impacto?”.

4.2.3.2. Condições de Trabalho Organizacionais

Nas entrevistas, 53% dos colaboradores relataram fazer pausa para o almoço e fora desses, um fez menção indireta a isso, o que é um sinal positivo no que diz respeito à organização do trabalho (Sorensen et al., 2018, Quadro 2).

O facto de a empresa ter reuniões regulares de planeamento e distribuição do trabalho é uma forma que esta adota para gerir a carga de trabalho dos colaboradores, que pelos relatos é elevada. Porém, é importante que além destes encontros, as diretoras garantam que essa carga se encontra em níveis razoáveis, até porque num cenário em que todos estão sobrecarregados, torna-se mais difícil realocar tarefas. Além disso, 10 (59%) dos 17 colaboradores entrevistados revelaram que no geral ou em determinados períodos não conseguem realizar o trabalho dentro do horário designado para tal. De 17 entrevistados, dois (11%) é que afirmaram categoricamente que conseguem e esta dificuldade não se verifica apenas nos colaboradores que além desta, têm responsabilidades em outras empresas – o que poderia ser uma explicação.

A sobrecarga foi um elemento mencionado inúmeras vezes durante as entrevistas e por vários entrevistados. Foi possível identificar respostas que a organização tem dado para este problema, como é o caso da contratação de novos colaboradores, recurso a consultores externos e contratação de uma massagista para alívio de tensão muscular, mas a empresa pode fazer mais, eliminando algumas fontes de pressão e adotando mais medidas preventivas. Considera-se que uma das possíveis fontes de sobrecarga dos colaboradores pode ser a ausência de descrição clara de tarefas. Compreende-se que a empresa assuma que uma descrição detalhada de tarefas e uma resposta diretas à alguns desafios que os colaboradores enfrentam possam tirar espaço à criatividade e autonomia dos colaboradores, mas as duas abordagens não são mutuamente excludentes.

Vários entrevistados mencionaram a opção de trabalho flexível e alguns indicaram que este contribui para o bem-estar e que ajuda na gestão da carga de trabalho na empresa. Associado a isso e como resposta à pergunta sobre as formas proativas que a empresa usa para gestão da carga de trabalho (ver questão nº 12 do guião de entrevista ao colaborador, no anexo G), uma entrevistada respondeu:

“tem vezes que tu não podes conseguir vir trabalhar no escritório, podes trabalhar remotamente. O horário também é muito flexível – nós entramos as 9 e saímos as 18h (...). Tu sabes o que tu tens que fazer, desde que garantas que eu consigo entregar o que eu tenho que entregar (...) tu consegues mesmo planear o teu dia e como é que queres fazer as tuas atividades”.

Contudo, em relação ao trabalho flexível, mostra-se necessário definir ou esclarecer de que forma este pode ser adotado, especialmente no contexto de trabalho remoto. Isto é importante para que haja uma melhor gestão de expectativas entre colegas, para que o trabalho flua naturalmente e não seja mais um incentivo para o trabalho excessivo e fora de horas. Chama-se atenção para este ponto, porque foi dito que alguns colaboradores demonstram expectativa de que os colegas respondam prontamente às comunicações e solicitações feitas, incluindo fora do horário de trabalho. Além disso, alguns entrevistados revelaram ter dificuldade em se desligar do trabalho, quando estão em trabalho remoto.

4.2.3.3. Condições de Trabalho Psicossociais

Um facto curioso no que diz respeito a condições de trabalho psicossociais (Sorensen et al., 2018, Quadro 2), é que apenas um dos entrevistados expressou que há falta reconhecimento individual. Há indicação de que a equipa de gestão sabe que isso é importante, tanto que uma das suas integrantes afirmou que desenharam um quadro salarial que tem em conta os diferentes níveis de responsabilidade e variedade de tarefas dos colaboradores. Além disso, foi revelado que a primeira vez que a empresa teve lucros e apesar de ainda ter uma dívida com as sócias, decidiu-se “que a

distribuição de lucros deveria ser proporcional pra toda a equipa. Esta decisão foi baseada no pressuposto de que os lucros foram resultado de uma equipa com visão partilhada”.

Tendo em conta que a cultura da organização é muito orientada para a equipa e não para os indivíduos, é compreensível que não haja enfoque no reconhecimento individual. Porém, pode ser benéfico explorar de que outras formas o reconhecimento individual pode ser feito, sem ir contra o espírito de equipa que se pretende manter.

O seguro de saúde, assim como a contratação de uma massagista para os colaboradores no escritório, a assistência ao trabalho remoto por meio da disponibilização de cadeiras e secretárias que pudessem ser levadas para casa, bem como o subsídio de trabalho remoto e a contratação de novos colaboradores, são exemplos de condições de trabalho que implicam alocação de orçamento e que demonstram o compromisso da liderança com a saúde, segurança e bem-estar da equipa. Algumas práticas informais também promovem a saúde, segurança e bem-estar no seio da organização, como é o caso da possibilidade de os colaboradores fazerem intervalos durante o trabalho (direito instituído por lei), tendo o intervalo para o almoço sido o mais mencionado pelos colaboradores. Além disso, a disponibilização e uso de bases para computador portátil, que é um equipamento ergonómico, é um exemplo de boas práticas e o seu uso por parte da liderança pode servir de reforço para a equipa (Sorensen et al., 2018, Quadro 2).

Embora a assistência médica seja considerado um benefício central nos esforços de proteção e promoção de saúde (Sorensen et al, 2013), algumas características do modelo que a empresa usa fazem com que esta não traga tantos benefícios quanto possível. Este seguro é participado pelos colaboradores e cobre apenas a componente de saúde física, quando alguns colaboradores manifestaram o interesse em ter serviços de apoio psicológico. Contudo, as limitações deste benefício (incluindo o facto de ser apenas para os colaboradores) são compreensíveis tendo em conta o tamanho da empresa e a limitação dos seus recursos. De qualquer forma, pode ser útil perspetivar a extensão da assistência a saúde para os dependentes dos colaboradores, para quando a situação financeira da empresa assim puder comportar.

No Quadro 4.4. é possível visualizar uma representação gráfica dos aspetos fortes e por melhorar nas condições de trabalho.

Quadro 4.4.

Resultados das Condições de Trabalho Positivas

	Resultados	Freq.	Freq. (%)
Pontos Fortes	Flexibilidade	6	35%
	Dias de folga extra	4	24%
	Pausas durante o dia	9	53%
	Manutenção do emprego na pandemia e salário sempre pago e a tempo	6	35%
	Reuniões de planeamento e distribuição do trabalho	4	24%
	Possibilidade de trabalho remoto	3	18%
	Bases para computador portátil	4	24%
	Seguro de saúde	8	47%
	Recursos para trabalho remoto	8	47%
	Condimentos para o pequeno-almoço	2	12%
Pontos por Melhorar	Falta de clareza em relação às possibilidades, limites e expectativas relativas à flexibilidade	2	12%
	Sobrecarga de trabalho	7	41%
	Trabalho fora de horas	10	59%
	Falta de condições ótimas para trabalho remoto	2	12%
	Dificuldade de desligar-se do trabalho e/ou de estabelecer limites	4	24%
	Trabalho requer uso de equipamento e/ou materiais do escritório	2	12%
	Falta de conhecimento e controlo sobre as condições de trabalho remoto dos colaboradores	2	12%
	Desempenho de vários papéis e falta de clareza em relação à algumas tarefas	6	35%

Nota. Número total de entrevistados = 17.

4.2.4. Estratégias Abrangentes e Colaborativas

Quando há estratégias abrangentes, que cobrem tanto a proteção como a promoção da saúde do colaborador, há decisões coordenadas para o desenvolvimento, implementação e avaliação de programas, práticas e políticas que tenham os dois fins (Sorensen et al., 2013). Em relação a isto, a empresa tem tomado passos na direção de estabelecer políticas internas, como é o caso da adaptação contínua do Manual do Colaborador, do trabalho que está a ser feito para a certificação da empresa na norma ISO 9001³ e cumprimento das normas de prevenção do Coronavírus (e.g.: atualmente trabalham remotamente e as formações são dadas por esta via; disponibilizam máscaras, álcool para

³ Esta norma está relacionada com Sistemas de gestão de qualidade. <https://www.iso.org/standard/62085.html>

desinfetar às mãos e material de trabalho). Porém, fora destas medidas específicas, não parece haver uma estratégia e/ou um plano para prevenção e promoção da saúde, segurança e bem-estar.

Ouro aspeto a ser tido em conta quando se fala em estratégias abrangentes é a eficácia que pode derivar de uma mensagem coordenada sobre a exposição aos riscos do trabalho e de comportamentos individuais de saúde (Sorensen et al., 2013). Embora alguns entrevistados tenham dito que para eles a manutenção ou não de hábitos saudáveis é algo pessoal dos colaboradores (ver pergunta 15 do guião de entrevista ao colaborador, relacionada com a influência que o ambiente de trabalho tem na manutenção de hábitos saudáveis, no anexo G) e perceba-se que é importante respeitar a individualidade destes e com isso as suas preferências, o ambiente de proximidade e espírito coletivista da equipa poderia jogar a favor do estímulo de práticas de prevenção e promoção de saúde e segurança. Tanto que, uma das entrevistadas disse que “se criássemos um meeting para fazer exercícios físicos, todo o mundo tem que fazer, ia estimular essas práticas, ia estimular bastante (...) é responsabilidade de cada um, mas eu acho que é sempre bom quando estamos em team”.

Quanto à colaboração, é importante que não só as diretoras da empresa sejam promotoras da saúde e da segurança da equipa, mas que a equipa partilhe essa responsabilidade. Atualmente, embora a empresa tenha uma bússola de onde fazem parte cinco competências, entre as quais o cuidado (de si próprio e do outro), não parece que todos considerem a saúde e a segurança como prioridades. Ainda que alguns riscos estejam identificados (e.g.: elevada carga de trabalho), outros não estão claros para todos (e.g.: trabalho sedentário) e também não são de conhecimento e prática comum as formas de minimização dos riscos do trabalho sedentário. Faz-se necessário que toda a equipa esteja consciente dos riscos presentes no ambiente de trabalho, tanto a nível de saúde, como de segurança.

Verifica-se que em termos de prevenção, a empresa tem implementado mais práticas orientadas para a saúde física, como é o caso da existência de um seguro de saúde, de insumos básicos para alimentação no escritório (e.g.: água, chá, café e chocolate quente e bolachas), além das iniciativas de prevenção ao coronavírus anteriormente mencionadas. Fora disso, a empresa costuma proporcionar momentos de descontração e interação e durante um período (dois meses) a equipa esteve a refletir e partilhar dicas sobre o autocuidado e como cuidar do outro. Essas práticas não necessariamente atuam eficazmente de forma preventiva, considerando que em parte são apenas pontuais/ocasionais e se não forem trabalhadas de forma estratégica, podem nem sequer surtir o efeito desejado.

Um exemplo que vale a pena mencionar é o problema de tensão muscular, que cinco colaboradores (29%) revelaram ter tido. Embora seja um risco típico de trabalhos sedentários (e.g.: que impliquem ficar muito tempo sentado ao computador ou em pé a dar formação, trabalhar por longos períodos e sob pressão), é possível minimizá-lo. Além da disponibilização de bases para o computador portátil para todos (que permitem pôr o aparelho em posição levantada e evitar que a

coluna fique curvada), não houve indicação de que a empresa tenha tido iniciativas generalizadas para evitar que casos desses ou outros fossem recorrentes e que o resto da equipa não passasse por situações semelhantes. Segundo Sorensen et al. (2013), a antecipação, reconhecimento, eliminação e controlo de perigos são uma premissa para a saúde e a segurança no trabalho.

No que diz respeito à segurança, parece que as medidas em curso não estão implementadas de forma que respondam ao propósito para o qual foram criadas. Um dos aspetos que justifica essa assunção é o facto de que a empresa tinha extintores no escritório anterior, mas nem todos os colaboradores sabiam usar e nenhum dos que disseram que sabiam (que foram dois), aprenderam na empresa – quanto a este aspeto é importante ressaltar que a pergunta não foi feita a todos, apenas a alguns que mencionaram o extintor nas suas respostas. Além disso, 14 colaboradores (82%) disseram que a empresa não tem ou não sabem se tem um plano de emergência ou ainda, que não o conhecem.

No Quadro 4.5., está uma lista mais detalhada sobre os pontos fortes e por melhorar relacionados a esta dimensão.

Quadro 4.5.

Resultados das Estratégias Abrangentes e Colaborativas

	Resultados	Freq.	Freq (%)
Pontos fortes	Contratação de mais colaboradores como resposta a sobrecarga	5	29%
	Recurso a consultores externos como resposta a sobrecarga	4	24%
	A empresa tem adotado medidas de prevenção contra a COVID-19	6	35%
	A empresa está num processo de certificação em qualidade	2	12%
Pontos por Melhorar	Não está claro se a saúde e a segurança dos colaboradores são tidas em conta	6	35%
	O ambiente de trabalho não contribui diretamente para a prevenção e promoção de saúde e segurança	2	12%
	Parece haver falta consciência sobre os riscos de doenças, lesões e acidentes associadas ao trabalho e sobre como prevenir	9	53%
	A empresa não tem um plano de emergência/os colaboradores não sabem se tem ou não conhecem o plano de emergência da empresa	14	82%
	Os colaboradores não sabem como prestar primeiros socorros	1	6%
	Sofreu tensão/lesão muscular associadas ao trabalho	5	29%
	Nem todos os colaboradores sabem usar extintor, ainda que exista um no escritório	2	12%

Nota. Número total de entrevistados = 17.

4.2.5. Aderência

Em termos de aderência, é possível notar que além de procurar cumprir com as obrigações legais, esta empresa tem políticas adicionais e que contribuem para que o ambiente de trabalho seja saudável. Algumas dessas políticas surgiram por exigência dos parceiros ou clientes da organização, como aconteceu com as políticas anti tráfico e anti abuso. Outro fator visível nas entrevistas foi que nenhum colaborador reclamou do salário. Pelo contrário, os comentários feitos em relação a este foram em reconhecimento do facto de que a empresa sempre pagou os salários a tempo e conforme o previsto, incluindo durante o último ano de Pandemia – nas palavras de uma colaboradora “salário nunca atrasou nem um único dia”. Do mesmo modo, nenhum colaborador disse haver desrespeito pelos valores, ideias e crenças na empresa, apenas duas mencionaram que as ideias nem sempre são respeitadas à partida e outra fez menção a algumas situações em que as sugestões que fez não foram consideradas para discussão, alegadamente porque não se enquadravam.

Um outro aspeto positivo revelado, foi que há respeito pela privacidade e assuntos confidenciais, tanto a nível da equipa de gestão, como dos colaboradores. No entanto, em relação a este ponto, alguns colaboradores disseram que pode ser que os mecanismos em uso não sejam suficientes para garantir que os colaboradores se expressem aberta e livremente, ainda que alguns formulários possam ser preenchidos de forma anónima. Um dos problemas com esses formulários pode ser justamente o facto de que sendo uma equipa pequena, deixar a opção de identificação a cargo dos respondentes pode criar desconforto e de forma indireta fazer com que se identifiquem, uma vez que se uns o fizerem, pode ficar visível quem não o fez e o que disse. É compreensível o facto de que a empresa não está segura de que a opção de anonimato seja apropriada para o seu contexto, uma vez que pretendem ter um ambiente em que as pessoas assumem o que dizem. No entanto, outras alternativas podem ser exploradas para garantir que isto não acabe por ter o efeito inverso e iniba a livre expressão.

Para ver os aspetos fortes e por melhorar em relação à aderência, consultar a Quadro 4.6.

Quadro 4.6.

Resultados da Aderência

	Resultados	Freq.	Freq (%)
Pontos Fortes	Há confiança no respeito pela privacidade e por assuntos confidenciais	8	47%
	Há respeito na equipa, principalmente pelos valores e crenças	14	24%
	Há mecanismos de partilha de opinião e feedback	8	47%
Pontos por Melhorar	Os mecanismos de partilha de feedback podem não ser suficientes no que diz respeito a confidencialidade/anonimato	3	18%
	As ideias nem sempre são respeitadas	2	12%

Nota. Número total de entrevistados = 17.

4.2.6. Mudança Baseada em Dados

Perguntas sobre esta dimensão foram feitas apenas à equipa de gestão da empresa. Foram relatadas algumas situações que revelam a preocupação da empresa em intervir quando algumas situações representavam um risco para os colaboradores (e.g.: terem adquirido bases para os computadores portáteis de todos e trocado cadeiras de alguns colaboradores após alguns terem experimentado tensão muscular). Contudo, não parece que a organização tome nota das ocorrências de tensão e lesões músculo-esqueléticas que possam estar associadas ao trabalho e que use esses dados para traçar intervenções nesse sentido (Sorensen et al., 2018, Quadro 2). Esta parte pode beneficiar de melhoria por parte da empresa, de modo que as iniciativas criadas sejam informadas pela realidade e possam ser implementadas de forma preventiva.

Para a adoção de uma abordagem mais preventiva, a recolha de informação de forma mais estruturada e sistemática pode ser benéfica, uma vez que pode contribuir para a realização de intervenções mais eficazes, que não sejam percebidas pelos colaboradores como desnecessárias. Contudo, é positiva e útil a consulta casual que as diretoras fazem à equipa e as mudanças que fazem na sequência do que os colaboradores partilham e do que observam destes.

Mesmo que a empresa não veja enquadramento em indicadores e métricas relacionados a saúde e bem-estar dos colaboradores, por entender que são mecanismos de controlo destes e nesse sentido vão contra os princípios de flexibilidade que a organização tem, pode valer a pena explorar se há algum que se enquadre e seja relevante para a empresa. Dessa forma, as exposições a riscos e os resultados de saúde e segurança poderão ser usados para de forma integrada contribuir para os esforços de proteção e promoção de saúde e segurança. Por exemplo, o facto de um certo número de colaboradores ter passado por situações de tensão e/ou lesões musculares poderia ter sido considerado motivo para uma avaliação ergonómica do local de trabalho (e talvez para uma avaliação dos riscos do trabalho como um todo), bem como para a definição de estratégias de prevenção.

No Quadro 4.7, está uma lista de aspetos fortes e por melhorar no que diz respeito a mudança baseada em dados.

Quadro 4.7.

Resultados da Mudança Baseada em Dados

	Resultados	Freq.	Freq. (%)
Pontos Fortes	Controla-se as férias e toma-se medidas para que os colaboradores as gozem	3	75%
	Há abertura e interesse em ter informação resultante de uma análise	3	75%
Pontos por Melhorar	Não monitoram nenhum indicador de saúde, segurança e bem-estar. Decisões e ações são tomadas com base em perceção e comentários dos colaboradores	4	100%

Nota. Número total de entrevistados = 4.

As perguntas desta categoria foram feitas apenas às colaboradoras com funções de gestão.

4.2.7. Saúde e Bem-estar

Vários foram os fatores do trabalho que os entrevistados partilharam que influenciam positiva ou negativamente para a sua saúde e o seu bem-estar. Dentre esses, os que foram mencionados mais vezes como sendo positivos foram: o facto de haver na empresa abertura para se expressarem e o facto de o ambiente ser informal e descontraído, com abertura e proximidade à equipa de gestão. Além disso, os entrevistados mencionaram a possibilidade de flexibilidade e as mensagens que recebiam no escritório.

Como aspetos negativos, os mais levantados foram a dificuldade de gerir a carga de trabalho existente e o sedentarismo característico do trabalho que desenvolvem. É possível ver a lista completa dos resultados para esta dimensão no Quadro 4.8.

Quadro 4.8.

Resultados de Saúde e Bem-estar

	Resultados	Freq.	Freq. (%)
Pontos fortes	Há abertura para se expressarem	10	59%
	Ambiente de trabalho informal, descontraído e que respeita e valoriza a individualidade	14	24%
	Proximidade entre os colaboradores e ausência de definição clara de hierarquias	5	29%
	Partilha de bons hábitos por alguns colaboradores	4	24%
	Flexibilidade	5	29%
	Massagens no escritório	7	24%
Pontos por Melhorar	Dificuldade de gestão da carga de trabalho	6	35%
	Alguns colaboradores têm negligenciado o autocuidado	8	47%
	Trabalho de natureza sedentária (implica sentar ou estar em pé por muitas horas)	4	24%

Nota. Número total de entrevistados = 17.

4.3. Resultados do Questionário

Esta secção é dedicada a apresentação dos resultados do questionário organizacional, agrupados em positivos e por melhorar.

De um modo geral, as dimensões nas quais a empresa reportou estar em melhores condições foram: participação, onde os resultados indicam que as ações tomadas têm sido regulares; e aderência, onde os resultados mostram que a empresa considera que cumpre com a legislação e normas em vigência, assim como proporciona um ambiente e adota práticas conducentes a saúde e a segurança dos colaboradores.

Nas outras dimensões, nomeadamente: compromisso da liderança; condições de trabalho positivas; estratégias abrangentes e colaborativas; e mudança baseada em dados, os resultados mostram que a empresa reconhece que nem todas as práticas são consistentes, eficazes e/ou recorrentes. Do Quadro 4.9 apresentado a seguir, constam os resultados do questionário por dimensão.

Quadro 4.9.

Resultados do Questionário

Dimensão	Classificação	Resultados
Compromisso da liderança	Forte	Liderança assume a responsabilidade de criar um ambiente de trabalho seguro e saudável; comunica a importância disso e conduz ações a todos os níveis, formal e informalmente.
	Por melhorar	Liderança nem sempre disponibiliza os recursos necessários para proteção e promoção de saúde, segurança e bem-estar no ambiente de trabalho.
Participação	Forte	Liderança inicia discussões para identificar perigos ou outras preocupações no ambiente de trabalho.
		Diretoras trabalham em conjunto no planeamento, implementação e avaliação de políticas, programas e práticas de saúde e segurança.
		Colaboradores participam na proteção e promoção da saúde e segurança.
		Diretoras procuram envolvimento e feedback dos colaboradores.
		Colaboradores são encorajados a expressar preocupações sobre condições de trabalho.
Condições de trabalho positivas	Forte	Ambiente de trabalho é avaliado rotineiramente para avaliar perigos.
		Supervisores são responsáveis por identificar condições de trabalho inseguras.
		Há políticas e programas na organização para apoiar os colaboradores quando estes estão a lidar com problemas pessoais e familiares.
		Colaboradores podem fazer intervalos e gozar licenças.
		Organização garante que são seguidas políticas contra assédio, discriminação e outros problemas do género.
		Organização presta apoio aos colaboradores no retorno ao trabalho.
		Colaboradores têm recursos para fazer o trabalho bem e de forma segura; e trabalhadores tem licença remunerada.
	Por melhorar	Supervisores são de certo modo responsáveis por corrigir condições de trabalho inseguras.
		Ambiente de trabalho de certo modo apoia hábitos saudáveis.
		e a empresa de certo modo dá formação sobre como prevenir danos decorrentes de assédio, abuso, discriminação, etc.

Dimensão	Classificação	Resultados
Estratégias abrangentes e colaborativas	Forte	A empresa usa abordagens abrangentes e estratégias colaborativas; há coordenação de políticas, programas e práticas de saúde entre departamentos; os supervisores são responsáveis pela implementação de melhores práticas para proteger a saúde e a segurança do trabalhador; e aos gestores dá-se recursos para implementarem as melhores práticas (e.g.: equipamento e formação).
	Por melhorar	Empresa tem de certo modo uma abordagem abrangente e colaborativa para prevenção de lesões e doenças relacionadas com o trabalho.
		Empresa prioriza de certo modo a saúde e segurança do trabalhador ao selecionar fornecedores, clientes, etc.
Aderência	Forte	Empresa cumpre com padrões legislativos e o local de trabalho cumpre com regulamentos para minimizar potenciais exposições a perigos identificados.
		Empresa garante que há privacidade, confidencialidade e proteção contra retaliação; os salários são suficientes para cobrir despesas básicas.
Mudança baseada em dados	Forte	A empresa usa indicadores para medir efeitos de políticas e programas para promover saúde e segurança do trabalhador.
		Avaliação de políticas, programas e práticas é usada para melhorar esforços futuros de proteção e promoção de saúde.
		Dados sobre os resultados de segurança e saúde são integrados entre áreas.
	Por melhorar	Dados de múltiplas fontes (sobre saúde e segurança) são de certo modo apresentados a liderança numa base regular.

Nota. Forte = duas últimas opções da escala (maior parte das vezes/maioritariamente e sempre/completamente); por melhorar = duas primeiras opções da escala (nunca/de nenhum modo e algumas vezes/de certo modo).

4.4. Resumo dos Resultados

Esta secção destina-se a apresentação do resumo dos resultados identificados com base na análise dos resultados da auditoria, das entrevistas individuais e do questionário organizacional. Foi possível identificar por um lado aspetos fortes, que devem ser mantidos e capitalizados pela empresa e, por outro lado, aspetos que carecem de intervenção.

No geral, considera-se que a empresa já demonstra ter práticas que suportam um ambiente de trabalho que seja positivo para a saúde, segurança e bem-estar dos seus colaboradores. Verifica-se que a liderança não só afirma estar comprometida com isso, como todos os colaboradores tem essa perceção. Como forma de demonstrar esse compromisso, observa-se que a liderança procura disponibilizar recursos de modo que os colaboradores tenham boas condições de trabalho e que procura manter um canal aberto para que os colaboradores possam partilhar as suas opiniões e dar o seu feedback sobre o que acontece na empresa. Nesse contexto, um dos aspetos que foi ressaltado durante as entrevistas é o ambiente de trabalho na empresa, descrito como positivo dada a sua informalidade, espírito de entreajuda e diversão, o que permite aos colaboradores se sentirem à vontade. Associado a isso, parece haver na equipa um forte sentido de missão. O resumo dos resultados positivos pode ser visto no Quadro 4.10.

Quadro 4.10.

Resumo dos Resultados Positivos

Dimensão	Sub-dimensão	Descrição	Frequência nas Entrevistas	Avaliação Positiva no Questionário
Compromisso da liderança	Compromisso da liderança	A Liderança está comprometida com a SSB dos colaboradores	17	✓
		A Liderança está aberta e disponível para que os colaboradores exponham as suas necessidades e preocupações	7	✓
		A Liderança fornece o ambiente necessário para a criação de condições positivas	14	✓
Participação	Planeamento e implementação	Todos os níveis da organização ajudam a planear e realizar esforços para proteger e promover a SS dos colaboradores	5	✓
		Existem canais de recolha de feedback sobre iniciativas de SSB e os colaboradores afirmam que dão opinião e feedback para atualização de políticas internas (e.g.: reunião de estratégia e outras, questionários e documentos partilhados para sugestões)	8	✓
		Os Colaboradores podem sugerir e/ou sugerem ideias e expressam preocupações relacionadas com SSB	5	Duplicado
	Retaliação	Não há receio de retaliação na empresa	6	Duplicado
Condições de trabalho positivas	Recursos para trabalhar	Há políticas e práticas que melhoram as condições de trabalho, incluindo trabalho flexível e práticas que promovem autonomia	8	✓
		A Equipa de gestão faz ajustes ao local de trabalho, tendo em conta o ambiente de trabalho e questões ergonómicas	3	✓
	Estratégias de gestão de carga de trabalho	Colaboradores conseguem fazer intervalos/pausas durante o trabalho	9	✓
		A equipa de gestão pergunta aos colaboradores sobre a sua carga de trabalho e agem para reduzi-la e mitigar os efeitos negativos (e.g.: contratação de novos colaboradores e reuniões para planeamento e (re)distribuição do trabalho	5	✓
	Ambiente de trabalho	Há aspetos do ambiente, da organização e do trabalho que favorecem a SSB (e.g.: informalidade e descontração)	14	N/A2

Dimensão	Sub-dimensão	Descrição	Frequência nas Entrevistas	Avaliação Positiva no Questionário
Estratégias colaborativas e abrangentes	Prevenção e melhoria	Há trabalho conjunto para o desenvolvimento de iniciativas abrangentes de SS	N/A1	✓
		A empresa disponibiliza recursos e promove práticas de saúde e bem-estar (e.g.: cadeira, secretária e subsídio para trabalho remoto)	8	✓
Aderência	Privacidade	A empresa adere à normas e regulamentos nacionais e éticos que melhoram a SSB dos colaboradores e combatem a discriminação, tendo algumas políticas e práticas adicionais às exigidas	4	✓
		Há salvaguardas para proteger a confidencialidade e privacidade	8	✓
	Respeito	Os colaboradores respeitam a cultura, as ideias e as crenças uns dos outros	14	✓

Nota. Os itens inseridos no quadro refletem os resultados das entrevistas e do questionário.

N/A1 = não se aplica porque a entrevista não faz referência ao aspeto referido no item do questionário; N/A2 = não se aplica porque o questionário não faz referência a esse item; Duplicado = a frequência já foi contada noutro item do quadro, por estar relacionado com outra pergunta; SS = saúde e segurança; SSB = saúde, segurança e bem-estar.

Embora a liderança da organização esteja motivada em promover a saúde e a segurança da equipa, a operacionalização desta intenção ainda não se tem mostrado totalmente eficaz e a componente de prevenção está em falta. As ações que a empresa tem levado a cabo não parecem estar estruturadas e fundamentadas, o que aumenta a probabilidade de serem percebidas pelos colaboradores como desnecessárias. Além disso, se não forem devidamente comunicadas, essas ações podem ser percebidas como inoportunas (como já aconteceu), especialmente no contexto de sobrecarga de trabalho que se verifica atualmente na empresa. Em complemento, percebe-se que embora a liderança esteja motivada em contribuir para a saúde, segurança e bem-estar na empresa, nem todos os colaboradores estão e percebem o seu papel nesse sentido.

Com base nos resultados, é possível observar que a dificuldade de gestão da carga de trabalho é algo saliente e que pode estar relacionado com vários fatores, dentre eles o planeamento feito; os recursos disponíveis para cumprir com as tarefas, incluindo a capacidade não só de realizarem, mas também de gerirem o trabalho. É preciso ter em conta que parte dos colaboradores trabalham a tempo parcial nesta empresa e têm outras responsabilidades profissionais e pessoais, pelo que o trabalho deve ser alocado tendo em conta o período de trabalho.

Um outro aspeto que é importante para que a empresa consiga efetivamente que os seus colaboradores estejam saudáveis e seguros, é despertar nestes a consciência sobre os riscos presentes na organização e no trabalho (sedentário), uma vez que no momento parece que alguns desses riscos não são do conhecimento de todos os colaboradores e outros até são, mas não se traduzem em ações individuais que protejam e promovam a saúde.

O resumo dos resultados por melhorar pode ser encontrado no Quadro 4.11.

Quadro 4.11.

Resumo dos Resultados por Melhorar

Dimensão	Sub-dimensão	Descrição	Frequência nas Entrevistas	Avaliação Negativa no Questionário
Compromisso da liderança	Compromisso da liderança	Os recursos disponibilizados não são suficientes para garantir a proteção e promoção da SS dos colaboradores	4	✓
		A liderança de topo não é exemplo de práticas de SSB	2	✓
		A liderança de topo nem sempre comunica aos colaboradores sobre o que está a fazer para proteger e promover a SS	N/A1	✓
		Ambiente de trabalho não contribui (diretamente) para hábitos saudáveis	2	✓
	Recursos de segurança	Falta consciência sobre o risco de doenças, lesões e acidentes de trabalho e de como prevenir	9	N/A2
		Os Colaboradores não sabem como usar extintor	2	N/A2
Participação	Planeamento e implementação	Alguns colaboradores não se expressam livremente em relação às suas condições de trabalho	9	N/A2
Condições de trabalho positivas	Recursos para trabalhar	Não são feitas avaliações ergonómicas	2	Discordância
		O trabalho da empresa é sedentário	4	N/A2
		A equipa de gestão não enaltece o contributo individual dos colaboradores	1	N/A2
		Alguns colaboradores não estão esclarecidos em relação aos limites do trabalho flexível	2	✓
	Carga de trabalho	A carga de trabalho não é razoável	7	N/A2
		Os colaboradores trabalham (algumas vezes/em determinados períodos) fora de horas	10	N/A2

Dimensão	Sub-dimensão	Descrição	Frequência nas Entrevistas	Avaliação Negativa no Questionário
Condições de trabalho positivas	Estratégias de gestão de carga de trabalho	Organização do trabalho dificulta o autocuidado (e.g.: variedade de tarefas e falta de clareza sobre responsabilidades)	6	N/A2
		Alguns colaboradores têm dificuldade de gerir a carga de trabalho	6	N/A2
		Os colaboradores desconhecem o plano de emergência do escritório	14	✓
		Atividades de promoção de saúde não estão articuladas numa estratégia de SSB bem fundamentada e comunicada	3	N/A2
	Priorização de saúde e segurança	Não está claro se as decisoras priorizam a proteção e promoção da SS ao selecionarem clientes, projetos e fornecedores	6	✓
Aderência	Privacidade	Os mecanismos de partilha de feedback podem não ser suficientes no que diz respeito a confidencialidade/anonimato	3	Discordância
Mudança baseada em dados	Indicadores e resultados	Não são usados indicadores integrados de SSB e que informem a tomada de decisão	4	✓
		Alguns colaboradores já tiveram casos de tensão/lesões musculares associados às exigências do trabalho e/ou à más práticas pessoais	5	N/A2
Saúde e bem-estar	Práticas individuais de saúde	Alguns colaboradores tem negligenciado o autocuidado (e.g.: não praticam exercício físico e não dormem/descansam o suficiente)	8	N/A2

Nota. Os itens inseridos no quadro refletem os resultados das entrevistas e do questionário.

N/A1 = não se aplica porque a entrevista não faz referência ao aspeto referido no item do questionário; N/A2 = não se aplica porque o questionário não faz referência a esse item ou classifica-o como ponto forte;

Discordância = a entrevista e o questionário indicam resultados diferentes; ✓ = o questionário indica a mesmo resultado que a entrevista; SS = saúde e segurança; SSB = saúde, segurança e bem-estar.

Capítulo V - Proposta de Intervenção

A gestão de topo das organizações tem um papel bastante importante no reforço e apoio das medidas de saúde e segurança instituídas e é também essencial na mitigação dos fatores de risco presentes no ambiente de trabalho. Além do papel que esta exerce, a capacidade de os colaboradores cuidarem de si é influenciada por aspetos físicos e psicossociais do ambiente de trabalho.

Na empresa em causa, os aspetos físicos e psicossociais do ambiente de trabalho, associados ao facto de esta ser de média dimensão e não ter claramente definidos os limites entre as suas equipas, levaram a que se optasse por desenhar uma proposta de intervenção com ações focadas na organização e nos colaboradores. As intervenções a nível organizacional visam introduzir mudanças no ambiente de trabalho ou na organização para beneficiar a saúde dos colaboradores, enquanto as intervenções a nível individual visam educar os colaboradores e criar normas sociais de apoio aos mesmos (Sorensen & Barbeau, 2012).

Cada vez mais, a investigação realça a necessidade de se integrar esforços a níveis individual e organizacional, devido aos benefícios de abordagens integradas para a saúde dos colaboradores. Nesse sentido, conforme recomendam Sorensen e Barbeau (2012), a nível organizacional esta proposta de intervenção abrange as condições de trabalho físicas, de organização de trabalho e psicossociais. A nível individual, esta proposta está virada para as práticas e comportamentos dos colaboradores. Tanto as propostas direcionadas à organização, como às voltadas para os colaboradores, visam melhorar o bem-estar destes últimos e simultaneamente contribuir positivamente para os resultados organizacionais.

No que diz respeito às fases de intervenção, esta proposta segue a perspectiva de Quick e Tetrick (2011) que defendem que uma das formas de intervir é eliminar ou reduzir os riscos identificados, ou seja, criar condições para que haja um ambiente propício para saúde, segurança e bem-estar, o que corresponde a uma intervenção primária. Onde não foi possível ou não se considerou viável eliminar ou reduzir os riscos, esta proposta prevê uma abordagem para evitar o agravamento dos problemas identificados, dotando os colaboradores de ferramentas para a rápida deteção dos fatores de risco ou para lidarem com estes de forma saudável, o que na perspectiva destes autores se denomina intervenção secundária.

5.1. Prioridades de Intervenção

Após a realização do diagnóstico, que revelou os problemas da organização que requerem atenção, é tarefa da autora do projeto priorizar os aspetos a abordar na intervenção, tendo como base a importância e a alterabilidade destes. A priorização permite concentrar esforços num número pequeno de intervenções, que possam ser bem conduzidas e efetivamente contribuam para melhorar

a situação da empresa (Goetzel, 2011; Nielsen et al., 2010). Nesse sentido, para este projeto foram consideradas quatro prioridades de intervenção: três a nível organizacional e uma a nível individual, que são a seguir apresentadas nessa ordem.

5.1.1. Fortalecer o Compromisso da Liderança com a Saúde, Segurança e Bem-estar

Os resultados apontam que os colaboradores desta empresa consideram que a liderança está empenhada em promover saúde, segurança e bem-estar na empresa – 100% dos colaboradores assim o afirmou nas entrevistas. No entanto, nem todas as ações implementadas têm contribuído para esse fim e por isso considera-se importante fortalecer o compromisso da liderança. Para tal, será útil uma abordagem estratégica e integrada das áreas em referência, que conduza a organização a melhorar e manter bons níveis de saúde, segurança e bem-estar.

Uma vez que o sucesso da implementação de uma abordagem integrada de saúde, segurança e bem-estar numa organização passa pelo compromisso da liderança com essas áreas, é importante que esse compromisso exista e se traduza em ações eficazes. É nesta ótica que o fortalecimento do compromisso da liderança é uma das prioridades desta proposta de intervenção.

Neste projeto, para fortalecer o compromisso da liderança, sugere-se que tal como nas primeiras fases, os colaboradores sejam informados e envolvidos nas iniciativas a implementar, tomando-se em consideração as suas perspetivas e *feedback*.

5.1.2. Reduzir o Risco de Tensão e Lesões Musculares

Conforme se pode constatar nos resultados das entrevistas, tensão e lesões musculares são riscos presentes a nível da empresa, que no passado já se manifestaram em pelo menos 29% dos colaboradores e 35% mostrou não saber como prevenir ou mitigar. Este problema está em parte associado a natureza sedentária do trabalho realizado, que implica que os colaboradores fiquem sentados ou em pé por muito tempo e também está ligado a não prática de ações de prevenção.

Como forma de aliviar a tensão resultante do trabalho, um dos recursos organizacionais que foi mencionado várias vezes (por 24% dos entrevistados), foram as massagens que a empresa oferecia no escritório, que estão interrompidas devido a Pandemia. É verdade que estas podem ser úteis, mas é importante que se adote uma abordagem preventiva em relação aos fatores de risco que conduzem à tensão e lesões musculares, que permita a eliminação ou pelo menos redução da ocorrência e gravidade desses casos.

Por essa razão, esta proposta de intervenção prevê: a) avaliar os riscos ergonómicos existentes na empresa, b) consciencializar os colaboradores sobre os riscos existentes; c) eliminar ou reduzir os riscos ergonómicos identificados; e d) capacitar os colaboradores com posturas e práticas ergonómicas a adotar para evitar a ocorrência de tensão ou lesões.

5.1.3. Reduzir a Carga de Trabalho

Os resultados indicam que os colaboradores desta empresa se têm deparado com elevadas exigências em termos de tempo e esforço. Exemplo disso é que 41% dos entrevistados reportou que há sobrecarga e a própria empresa reconheceu isso no questionário. Tanto que, a organização tem adotado algumas ações como resposta, mas estas ainda não têm surtido o efeito desejado. Por essa razão, é importante rever a quantidade de trabalho, a forma como este está organizado e distribuído, identificar os aspetos que podem estar a contribuir para que os colaboradores percebam a carga de trabalho como excessiva e encontrar formas de colmatar esse problema.

Uma vez que a empresa já tem levado à cabo algumas ações para reduzir a sobrecarga de trabalho, é importante que se capitalize essas ações. Uma das formas que tem sido usada é a contratação de novos colaboradores, tal como foi partilhado por 29% dos entrevistados. No entanto, porque esses novos colaboradores precisam de tempo para se integrarem na organização e numa fase inicial precisam mais de orientação e apoio dos colegas mais antigos, o seu contributo na redução da carga de trabalho precisa de tempo para se efetivar. Outra medida que tem sido tomada é o alinhamento semanal de prioridades e tarefas em curso e a (re)alocação de recursos (incluindo humanos), que acontecem semanalmente numa reunião entre a equipa de gestão e os colaboradores.

Tendo essas ações e os resultados atuais como referência, é importante agir para que o período de adaptação inicial dos novos colaboradores seja o mínimo possível e que a pressão colocada sobre esses (devido a expectativa sobre o seu contributo) não tenha efeitos negativos sobre os mesmos. Além disso, é importante criar mecanismos para que os colaboradores mais antigos não continuem ou não fiquem ainda mais sobrecarregados.

Nesse sentido, para a redução da carga de trabalho, esta proposta inclui o redesenho do programa de acolhimento e integração de novos colaboradores. Para complementar, será útil elaborar descritivos de tarefas que orientem os colaboradores no desempenho do seu trabalho e eliminem ambiguidades quanto às suas responsabilidades – 24% dos entrevistados sugeriram que como medidas de intervenção fossem esclarecidas as tarefas de cada um, os critérios para priorização de tarefas e os recursos existentes para realização das mesmas.

Ainda como forma de acelerar o processo de integração de novos colaboradores e reduzir a carga de trabalho, pode ser benéfico que se reveja a função de *buddy*, para que os colaboradores mais antigos possam ajudar não só na familiarização com o ambiente da empresa e com os recursos disponíveis para todos, como também possam orientar em relação ao exercício das funções a desempenhar. Para que o papel de *buddy* não sobrecarregue ainda mais os colaboradores mais antigos e para facilitar e melhorar a gestão de conhecimento a nível da empresa, sugere-se uma documentação de processos, procedimentos e recursos de trabalho.

5.1.4. *Reforçar os Recursos Pessoais dos Colaboradores para Lidar com as Exigências do Trabalho*

Três dos entrevistados (18%) sugeriram que como propostas de melhoria se dotasse os colaboradores de capacidade para lidar com as exigências do trabalho. Nesse sentido, tendo em conta os resultados encontrados e o conhecimento científico existente, o que se propõe é uma intervenção que reforce os recursos pessoais dos colaboradores. O propósito seria dotá-los de competências e recursos para lidarem com a elevada carga e ritmo de trabalho e em conjunto com as outras medidas propostas no plano de intervenção posteriormente apresentado, reduzir o risco de burnout, que foi uma das prioridades que a liderança da empresa disse ter.

Conforme anteriormente mencionado, um dos riscos a que os colaboradores desta empresa estão sujeitos é de tensão cognitiva e muscular. As massagens no local de trabalho, que era a solução que a empresa usava para fazer face a esse problema, não têm sido usadas. Isto para evitar contacto físico e a consequente exposição dos colaboradores e da massagista ao risco de infeção pelo novo coronavírus. Tendo em conta que nesse cenário também não convém contratar outros serviços, que poderiam até atuar de forma mais completa que as massagens (e.g.: osteopatia) e numa perspetiva de dotar aos colaboradores de ferramentas que estes possam aplicar de forma autónoma, pode ser útil capacitá-los em algumas técnicas de relaxamento.

Assim sendo, esta proposta de intervenção prevê capacitar todos os colaboradores em técnicas de relaxamento que possam ser aprendidas em curto espaço de tempo e não exijam monitorização constante de um profissional para a sua execução (e.g.: técnicas de respiração e relaxamento muscular progressivo). Esta atividade viria complementar as ações previstas no âmbito da redução da sobrecarga de trabalho.

Tendo em consideração estas prioridades, foi elaborada uma proposta de intervenção, cuja perspetiva geral é possível ver no Quadro 5.1.

Quadro 5.1.

Quadro Geral de Prioridades e Propostas de Intervenção

Riscos Identificados	Prioridade/Tipo de Intervenção	Intervenção Primária	Nível	Intervenção Secundária	Nível
Fracamente integrada e prevenção em SSB	Fortalecer o compromisso da liderança com a saúde, segurança e bem-estar	Sessão de lançamento da fase de intervenção	Organizacional	-----	-----
		Sessão de promoção dos recursos organizacionais existentes			
		Formação em gestão de bem-estar			
		Sessão de fecho			
Trabalho sedentário e ausência de políticas e práticas ergonómicas e de segurança	Reduzir o risco de tensão e lesões musculares	Avaliação ergonómica e eliminação ou redução dos riscos identificados	Organizacional	Capacitação em práticas ergonómicas	Individual
		Consciencialização sobre riscos ergonómicos	Individual		
Elevada exigência do trabalho	Reduzir a sobrecarga de trabalho	Documentação de processos, procedimentos e recursos de trabalho	Organizacional	-----	-----
		Redesenho de programas e planos de acolhimento e integração			
	Reforçar os recursos pessoais dos colaboradores	-----	-----	Workshop sobre técnicas de relaxamento	Individual

5.2. Plano de Atividades

Segundo Sorensen e Barbeau (2012), recomenda-se que um programa de promoção de saúde deve abranger cinco elementos, a saber: a) educação em saúde, que inclui o desenvolvimento de competências para a mudança de comportamento em saúde, disseminação de informação e consciencialização; b) ambientes físicos e sociais de apoio, que envolvem a implementação de políticas que promovam saúde e reduzam o risco de doença; c) integração dos programas de saúde à estrutura organizacional do local de trabalho; d) ligação desses programas com outros de assistência aos colaboradores; e) programas de triagem no local de trabalho, que permitam acompanhamento e tratamento conforme necessário.

Tendo em vista as recomendações que se acabou de descrever, propõe-se que a educação em saúde se materialize através de sessões de consciencialização e capacitação; o apoio do ambiente físico e social seja promovido numa perspetiva de identificação e eliminação de riscos ergonómicos e

potenciação do apoio entre pares; e a integração à estrutura organizacional passe pelo uso de funções e recursos já existentes na empresa, para a realização de atividades propostas, capitalizando-as.

Considerando essas recomendações e no seguimento das prioridades definidas para este projeto, que por sua vez tiveram como base os resultados identificados no diagnóstico feito, propõe-se a realização de ações a nível organizacional e individual, em abordagens de intervenção primária e secundária. A descrição dessas ações é apresentada a seguir.

5.2.1. Sessão de Lançamento da Fase de Intervenção do Projeto

Com o propósito de apresentar a fase de intervenção do projeto, os seus objetivos e atividades, bem como relacioná-los com os resultados encontrados na fase de diagnóstico e já partilhados com a empresa, esta atividade será essencial para criação de um sentido de missão partilhada por todos. Para o efeito, esta sessão poderá ser em formato de encontro presencial ou virtual, em que os resultados do diagnóstico, bem como a sua confrontação com possíveis causas, consequências e alternativas, serão usados para aumentar a consciência da equipa de gestão e dos colaboradores. Espera-se que esta atividade desperte nos colaboradores a consciência da necessidade de esforços colaborativos para a criação e manutenção de um ambiente de trabalho saudável e que os motive a participar ativamente do processo de intervenção. Tal como afirmam Quick & Tetrick (2011), a demonstração de compromisso implica dedicação de tempo e esforço no projeto e não apenas discursos – é isto que se pretende que aconteça e que esta sessão motive.

Nesta sessão, que será de grupo e precederá todas as outras atividades de intervenção propostas, deverá ser partilhado o plano de intervenção e nesta, tal como durante todo o processo, será estimulada a participação dos colaboradores. Uma das formas de fazer com que os colaboradores contribuam para o sucesso das intervenções, é garantindo um alto nível de envolvimento destes nas atividades, tal como recomendam Kok et al. (2015). Nesse sentido, será dado a estes a oportunidade de apresentarem as suas questões e partilharem expectativas sobre a intervenção. Para firmar o compromisso de toda a empresa na implementação do plano de intervenção, recomenda-se que todos assinem um compromisso, que pode ser em formato de cartaz e ficar publicado no escritório e na plataforma virtual de partilha de documentos na empresa.

Uma vez que a empresa realiza reuniões semanais com todos os colaboradores, que entre outras coisas servem para partilha de informação, distribuição e (re)alocação de tarefas, esta sessão inicial pode ser integrada numa dessas reuniões, desde que se aloque tempo para isso (estima-se que uma hora seja suficiente). Caso não seja possível, pode-se agendar outro momento para a realização desta sessão, desde que todos os colaboradores participem.

5.2.2. Sessão Informativa Sobre os Recursos Organizacionais Existentes

A auditoria dos recursos organizacionais demonstrou que a empresa já tem algumas políticas, oferece alguns benefícios e disponibiliza alguns recursos que contribuem positivamente para o estado de saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores. Como forma de deixar claro para os colaboradores os recursos que já existem à disposição e como os mesmos podem ser usados, recomenda-se a realização de uma sessão para apresentação desses recursos (e.g.: trabalho flexível e rede de apoio interna). Espera-se que uma explicação sobre esses recursos possa fazer com que passem a ser mais e melhor usados pelos colaboradores.

Esta sessão poderá decorrer em formato de um encontro presencial ou virtual em grupo, onde devem ser partilhadas as políticas internas e os benefícios da empresa que contribuam para a melhoria e manutenção da saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores. Essa partilha pode ser feita com recurso a exposição sobre as políticas internas e benefícios, bem como reforço do uso destas. Nesta sessão, os participantes serão convidados a partilhar a forma como os benefícios que já têm usado têm contribuído para a sua saúde e segurança e serão convidados também a levantar questões que tenham.

5.2.3. Formação em Gestão de Bem-Estar

Para haver continuidade das ações de intervenção na empresa e para que seja criada e reforçada uma cultura de saúde, segurança e bem-estar, sugere-se que esta tenha um(a) colaborador(a) interno capacitado para fazer a gestão interna do bem-estar. Esta figura seria responsável por orientar a implementação do plano de intervenção proposto neste projeto e por dar seguimento a uma abordagem de prevenção na empresa após a conclusão deste, identificando continuamente as necessidades e encaminhando-as para a resolução.

Um gestor interno de bem-estar é responsável por garantir que a organização oferece condições justas e saudáveis para a qualidade de vida no trabalho, que por um lado permitam que os problemas de stress e riscos psicossociais sejam reduzidos e por outro, o compromisso e a motivação aumentem (LoCascio, 2019). Compreende-se que, tal como outras pequenas e médias empresas, esta pode não ter recursos para contratar um profissional que se dedique exclusivamente a função de gestor de bem-estar (Nielsen et al., 2010). Assim sendo, sugere-se que a empresa identifique um(a) colaborador(a) interno(a) para adquirir e desenvolver competências que o(a) permitam desempenhar esta função. Tendo em conta o papel que a responsável deste projeto por parte da empresa desempenha – que é de desenvolvimento da cultura organizacional e dos colaboradores – e o interesse que demonstra pela área, propõe-se que seja esta a colaboradora a passar pela formação recomendada.

Existem alguns programas de formação em gestão de bem-estar disponíveis, alguns dos quais gratuitos e em formato online, o que é apropriado para esta empresa uma vez que facilita o acesso, não implica custos de deslocação e enquanto disponíveis, os materiais podem ser acedidos várias vezes. Nesse sentido, recomenda-se um programa de formação como o do projeto WELLY⁴, organizado e facilitado por uma equipa de profissionais competentes, que prevê 18 sessões remotas, com a duração de três a quatro horas (com exceção da sessão inicial que tem a duração de duas horas).

Em termos de formato, as sessões do programa de formação do WELLY serão em grupo e compreendem uma série de mecanismos para aprendizagem, incluindo o uso de plataformas online para a realização das sessões e disponibilização de material. Quanto às metodologias, o programa prevê o uso de técnicas de interação, mentoria, aprendizagem ativa, entre outras (Kok et al., 2015; LoCascio, 2019).

5.2.4. Avaliação Ergonómica e Eliminação ou Redução dos Riscos Identificados

Consideradas as queixas de dores musculares e o relato de casos passados de lesões partilhados pelos colaboradores desta empresa, vê-se como necessária a realização de uma avaliação ergonómica dos postos de trabalho, de modo a avaliar os fatores de risco existentes e evitar recorrências desses casos. Quick e Tetrick (2011) afirmam que dores nas costas é um dos problemas musculoesqueléticos mais comuns e significativos no mundo e foi uma das queixas apresentadas nesta empresa. Uma vez que o trabalho remoto passou a ser uma realidade para os colaboradores desta empresa, faz-se necessário que a avaliação ergonómica não só seja conduzida no escritório da empresa, como também nos espaços que os colaboradores usam para o trabalho remoto.

A avaliação ergonómica que se propõe deve ser realizada por um profissional da área e obedecer a métodos e estratégias selecionados por este. Pressupõe-se que a informação contida nos relatórios de avaliação ergonómica, por refletir o risco a que os colaboradores estão expostos, aumente a consciência e a motivação para eliminação dos fatores de risco e a adoção de práticas ergonómicas. De acordo com Kok et al. (2015), este é o conceito do método de personalização do risco, que consiste em dar informação sobre os riscos que determinada ação ou inação tem quando se trata de determinado comportamento.

Caso não seja possível a realização da avaliação ergonómica presencial, por questões de segurança ligadas à COVID-19 e/ou de limitação de recursos, sugere-se que a avaliação seja feita por via remota com recurso às tecnologias de comunicação atualmente disponíveis (Eyal et al., 2012). Isto implica a disponibilidade de alguns materiais, como por exemplo: dispositivos para videoconferência e uma

⁴ Projeto WELLY visa a introdução de um perfil de competências de um Gestor de bem-estar no trabalho e a formação de gestores nas competências identificadas, de modo que estas sejam usadas para prevenir e combater o stress (<https://welly-project.eu/pt/projeto/>).

ferramenta de medição. Havendo possibilidade de realizar a avaliação em apenas um dos ambientes de trabalho (escritório da empresa ou locais a partir dos quais os colaboradores trabalham remotamente), recomenda-se que esta seja feita ao escritório da empresa.

Espera-se que os problemas identificados com a avaliação ergonómica sejam resolvidos pela empresa e/ou pelos colaboradores (conforme o caso), eliminando ou reduzindo os fatores de risco e fazendo os ajustes necessários para melhoria das condições de trabalho.

5.2.5. Sessão de Consciencialização Sobre Riscos Ergonómicos

Na sequência da avaliação ergonómica e com foco nos resultados desta, sugere-se a realização de uma sessão de consciencialização sobre os riscos ergonómicos. Esta sessão surge motivada pelo facto de que parte considerável dos colaboradores revelou não saber o que fazer para prevenir tensão e lesões musculares. Em adição a isto, há o facto de que para prevenir lesões é necessário que os colaboradores estejam bem informados, possam identificar o potencial risco de exposição e responder adequadamente.

Uma resposta adequada, por seu turno, requer experiência prévia ou tal como se pretende com esta sessão, formação sobre a natureza do risco, potencial de dano e formas de controlá-lo. Recomenda-se que esta sessão tenha a duração de uma hora e meia e aconteça num encontro presencial ou virtual, onde através dos resultados da avaliação ergonómica feita à empresa, os colaboradores ganhem mais consciência sobre os riscos de lesões no ambiente de trabalho e efetuem mudanças para evitá-los e melhorar a situação em que se encontram.

Para facilitar a aprendizagem, além de aumentar a consciência dos participantes, pode ser usado o método de informação de risco baseada em cenários, que consiste em dar informação que ajude a construir uma imagem que mostre as formas pelas quais um incidente pode ocorrer (Kok et al., 2015). Para implementação destes métodos, poder-se-á fazer uma demonstração audiovisual dos efeitos que determinadas condições ergonómicas podem ter no trabalho. É expectável que essa demonstração provoque um arrependimento antecipado, ou seja, estimule as pessoas a pensarem nos seus sentimentos após comportamentos arriscados não intencionais, antes que incidentes aconteçam, conforme defende Kok. Desta forma, espera-se que todos os colaboradores não só tenham consciência do que é correto ou não fazer, como também se sintam motivados a mudar de atitude e a implementar as medidas de prevenção recomendadas pelo facilitador com base na avaliação feita e na natureza do trabalho que desenvolvem.

5.2.6. Capacitação em Práticas Ergonómicas

Não basta que os ambientes de trabalho estejam montados e ajustados às atividades realizadas e que os colaboradores conheçam os riscos do trabalho que realizam. É também necessário que estes

últimos sejam capazes de adotar posturas corretas e práticas ergonómicas, bem como de identificar continuamente problemas ergonómicos no ambiente de trabalho. Isto é importante porque a forma como as atividades são conduzidas pode influenciar na probabilidade de exposição a acidentes (Quick & Tetrick, 2011). Por isso, recomenda-se a realização de uma capacitação em práticas ergonómicas, onde os colaboradores aprendam como se posicionar e movimentar durante o trabalho, evitando assim lesões.

Foi também identificado no diagnóstico que, mesmo sabendo da importância, alguns colaboradores têm negligenciado o autocuidado, não realizando exercícios de alongamento durante o trabalho, nem exercício físico regular fora deste. Sobre este aspeto, há o facto de que colaboradores que não tenham um estilo de vida saudável representam um risco (em termos de custos) para os seus empregadores (Shain & Kramer, 2004; Sorensen et al., 2016; Quick & Tetrick, 2011). Reconhecendo a dificuldade que a falta de hábito de prática de exercícios físicos e a sobrecarga de trabalho podem criar na manutenção de um estilo de vida saudável, espera-se que a adoção de práticas ergonómicas a nível da empresa possa contribuir positivamente para minimizar o risco de problemas de saúde e segurança associados.

O conteúdo da capacitação deve abranger fatores de risco e princípios de prevenção, posturas e movimentos corretos e sinais de desconforto e de lesões. Sugere-se que o conteúdo desta capacitação fique disponível após o término da formação (e.g.: em formato de manuais com ilustrações e/ou vídeos instrucionais), para que os colaboradores o possam rever a posterior. O ideal é que a sessão seja conduzida por um profissional qualificado para o efeito.

Num modelo de formação em grupo, recomenda-se que esta atividade decorra em duas sessões espaçadas, em que o formador use os métodos de: prática guiada, em que se leva os indivíduos a ensaiar e repetir o comportamento desejado, discute-se a experiência e dá-se feedback; melhoria de estados físicos e emocionais, em que se solicita que o indivíduo interprete ou reduza os seus estados fisiológicos e afetivos para julgar as suas capacidades; e automonitorização de comportamento, que consiste em solicitar a pessoa que mantenha um registo de comportamentos especificados (Kok et al., 2015). Como estratégias, para acelerar a aprendizagem, sugere-se que seja atribuído trabalho para casa, até porque se espera que as práticas aprendidas também sejam aplicadas em contextos extratrabalho, o que facilitará a internalização das mesmas.

5.2.7. Documentação de Processos, Procedimentos e Recursos Existentes

O trabalho deve ser desafiador, mas não excessivamente exigente (Quick & Tetrick, 2011). Nesta empresa, a elevada exigência dos colaboradores verifica-se por um lado com os mais antigos, de quem se espera que passem o trabalho aos novos colaboradores; e por outro lado, dos novos colaboradores espera-se que rapidamente contribuam para a redução da carga de trabalho dos mais antigos. Fora disso, independentemente da antiguidade, verifica-se a exigência constante pela criatividade e

procura por soluções num ritmo de trabalho acelerado, decorrente da necessidade de cumprir com prazos e responder à crescente procura pelos serviços. Uma das formas de reduzir essas exigências e facilitar o processo de aprendizagem interna é fazer uma melhor gestão do conhecimento organizacional, o que pode implicar documentação e partilha de conhecimento adquirido pela experiência, lições aprendidas de falhas e sucessos anteriores, entre outras formas.

Nesta perspetiva, recomenda-se a documentação de processos, procedimentos e recursos existentes, de modo que os novos colaboradores e qualquer um que venha a desempenhar uma nova tarefa possa recorrer a esses registos para saber o que e como deve fazer. Desta forma, evita-se o desperdício de tempo em atividades não prioritárias e menos eficientes, podendo-se concentrar no que requer criatividade e inovação, o que poderá resultar na redução de stress desnecessário e melhorar a saúde geral (Quick & Tetrick, 2011).

A documentação em referência pode envolver uma melhor elaboração dos descritivos de funções, que deixem claro o que se espera dos colaboradores nas variadas funções existentes na empresa e eliminem ambiguidades quanto às suas responsabilidades. Importa referir que 24% dos entrevistados sugeriram que como medidas de intervenção fossem esclarecidas as tarefas de cada um, os critérios para priorização de atividades e os recursos existentes para realizá-las, o que parece apropriado e vai de encontro com a literatura que defende que as expectativas em relação a função devem ser claras (Quick & Tetrick, 2011). Esta documentação poderá orientar também a definição de competências e recursos necessários (ou úteis) para cada função, bem como nos processos de recrutamento e de identificação das necessidades de desenvolvimento dos colaboradores. Consequentemente, poder-se-á usar essa informação para o desenho de ações de formação, promovendo um bom ajustamento dos colaboradores às tarefas, que devem ser atribuídas tendo em conta as capacidades destes, conforme recomendam Quick e Tetrick. Ao mesmo tempo que leva a uma melhor gestão de conhecimento, a documentação de processos e procedimentos recorrentes poderá resultar na redução de exigências (de tempo e esforço) aos colaboradores mais antigos.

Espera-se que esta atividade envolva trabalho individual e em grupo, com duração a ser definida pela empresa em função do volume de informação a ser documentada e da disponibilidade dos colaboradores a serem envolvidos no processo. Cada área pode ficar responsável por documentar os processos, procedimentos e recursos do seu domínio e a equipa de Qualidade pode ficar responsável por rever e integrar o conteúdo elaborado por todos, garantindo alinhamento com as diretrizes da empresa. Recomenda-se que as sessões conjuntas assumam o formato de trabalho em grupo e façam uso do método de elaboração.

Com o resultado desta atividade, será mais fácil desenhar programas e planos que facilitem e acelerem o acolhimento e a integração de novos colaboradores. Isto sucederá porque ficará mais claro

o que se espera deles, estarão definidas diretrizes para o trabalho e disponíveis recursos para a sua realização, evitando o dispêndio de tempo e esforço desnecessários.

5.2.8. Redesenho do Programa de Acolhimento e Integração

Os programas de acolhimento e integração têm como propósito facilitar e acelerar o processo de integração de novos colaboradores. Estes permitem a redução da exigência dos colaboradores mais antigos em termos de tempo dedicado ao suporte a novos colaboradores e ao tempo despendido na realização de tarefas que sejam da responsabilidade desses. Idealmente, para os novos colaboradores, o período após contratação seria para observar colegas mais antigos e experientes na realização das tarefas que irão desempenhar. Nesse contexto a figura de *buddy* serve para facilitar esse processo e uma vez que já existe nesta empresa, pode apenas ser revista no sentido de auxiliar não só na familiarização com o ambiente de trabalho (que é o que acontece atualmente), como também com as tarefas. Desta forma poder-se-á evitar que os colaboradores se dediquem a tarefas desnecessárias e fazer com que planeiem melhor as não prioritárias. Sendo assim, estas são as alterações que se recomenda que sejam feitas ao programa atual da empresa.

Recomenda-se que o redesenho do programa de acolhimento e integração seja feito pelas equipas de: desenvolvimento da cultura organizacional; e de Qualidade, por ser a responsável pelos processos e procedimentos da empresa. Elaborados os planos, sugere-se que estes sejam apresentados numa das reuniões semanais da organização e que todos sejam convidados a comentar com base na sua própria experiência de acolhimento e integração tanto nessa empresa, como em outras organizações pelas quais podem ter passado.

Espera-se que o redesenho dos planos de acolhimento e integração façam uso do método de *enactive mastery experiences*, em que se atribui tarefas cada vez mais desafiadoras à medida que o tempo passa e dá-se feedback; aprendizagem colaborativa, em que se desenha as sessões para que os participantes aprendam uns com os outros; mobilização de redes sociais, em que se incentiva as redes sociais a dar apoio emocional, instrumental, informacional e de avaliação; e definição gradual de tarefas, que pressupõe a atribuição de tarefas fáceis no início e o aumento da dificuldade destas até que o comportamento desejado seja realizado (Kok et al., 2015).

5.2.9. Workshops Sobre Técnicas de Relaxamento

A natureza do trabalho que desenvolvem, o ambiente em que estão inseridos e a elevada exigência do trabalho, fazem com que os colaboradores desta empresa se deparem com situações de tensão e stress. Um dos aspetos que explica isto é a organização do trabalho, que pelo que foi identificado no diagnóstico, revela alguns problemas. Embora a capacitação em práticas ergonómicas sirva para minimizar o impacto da natureza sedentária do trabalho, esta por si só não reduz a carga de trabalho,

nem resolve a tensão e o stress resultantes desta. Por estas razões, vê-se como necessária a capacitação dos colaboradores em técnicas de relaxamento por visualização, respiração e relaxamento muscular progressivo (Quick & Tetrick, 2011).

Propõe-se que esta atividade seja realizada em quatro workshops de duas horas cada, dos quais se espera que os colaboradores saiam com autonomia para aplicar as técnicas aprendidas. Para o efeito, recomenda-se que os workshops sejam em formato de treino de grupo, façam uso dos métodos de exposição, prática guiada e aprendizagem de grupo. Em termos de estratégias, sugere-se que os workshops sejam facilitados por um formador qualificado, que atribua trabalho para casa e faça uso do método de automonitorização do trabalho, que consiste em levar a pessoa a manter um registo de comportamentos especificados (Kok et al., 2015).

5.2.10. Sessão de Fecho

A sessão de fecho tem como propósito marcar o fim da implementação do plano de intervenção em referência. Para tal, todos os colaboradores da empresa devem reunir-se numa sessão presencial ou virtual. Nesta sessão deverá ser partilhado o resumo das atividades realizadas, os resultados alcançados até então, o que se perspetiva alcançar a médio e longo prazos, bem como o que terá corrido bem e as dificuldades enfrentadas. Pretende-se que esta seja uma sessão interativa onde todos possam partilhar a sua experiência e a avaliação que fazem do processo, de modo que intervenções futuras possam ter essa aprendizagem em conta.

Para esta sessão recomenda-se o uso dos métodos de exposição, argumentação com foco nos sucessos anteriores e feedback. Propõe-se que seja feita uma sessão em grupo e que seja exibido um vídeo com registo de partes das diferentes atividades realizadas no projeto.

Mais detalhes sobre as atividades que acabaram de ser descritas podem ser encontrados no anexo I, que além dos elementos anteriormente descritos inclui os recursos necessários, os produtos resultantes das atividades e os objetivos.

Capítulo VI - Avaliação da Intervenção

De acordo com Goetzel (2011), para que programas de intervenção sobrevivam a longo prazo, gestores de programa devem recolher dados válidos e confiáveis sobre o seu impacto. Por essa razão, é essencial que se estabeleça sistemas eficazes de medição e monitoria que documentem os resultados dos programas.

Segundo Wholey et al. (2010), o valor de uma avaliação é medido pela força da evidência e informação produzidas por esta para melhorar políticas e programas. Por sua vez, Goetzel (2011) defende que uma avaliação mais rigorosa e que cubra um maior período de tempo deve ser conduzida – por exemplo, após alguns anos. Nesta ótica, seria importante avaliar o impacto das atividades implementadas no âmbito deste projeto, contudo, é importante ter em conta que intervenções organizacionais levam tempo a criar impacto nas condições de trabalho e no bem-estar (Nielsen et al., 2010). E além disso, medir com precisão programas de gestão de saúde não é algo simples e não há uma metodologia única para o efeito (HERO, 2015).

Para Goetzel (2011), dados para avaliação devem ser recolhidos antes e depois da intervenção e segundo Wholey et al. (2010), as avaliações podem ser classificadas como formativas ou sumativas. Nas primeiras, métodos são usados para melhorar a forma como o programa é conduzido e nas segundas mede-se os resultados e impactos no decorrer ou no fim da intervenção.

Na perspetiva de Wholey et al. (2010), o uso de métodos mistos (qualitativos e quantitativos) nos processos de avaliação é muito comum. Neste sentido, a avaliação formativa pode incluir um breve questionário de avaliação, a ser preenchido pelos intervenientes das atividades após a conclusão de cada uma. A informação recolhida por essa via pode ser compilada pela representante interna do projeto e usada como base para um grupo focal, que conte com a participação de todos os colaboradores para uma avaliação intermédia do projeto. Os intervenientes devem ser questionados se as atividades propostas foram ou não realizadas, sobre a forma como estas têm sido conduzidas, qual tem sido a sua experiência, qual é a sua perceção sobre a qualidade das atividades em implementação, em que medida consideram que estejam em condições de aplicar as competências adquiridas e o que consideram que precisa de ser alterado para que a intervenção seja bem-sucedida (Cox et al., 2002, como citado em Nielsen et al., 2010; Goldenhar et al., 2001, como citado em Biron & Karanika-Murray, 2013). Esta informação será útil para a implementação de melhorias de forma tempestiva e que aumentem a probabilidade de se alcançar os objetivos propostos.

Entre três e seis meses após a conclusão da implementação do plano de intervenção, sugere-se que seja novamente realizado um grupo focal e que o questionário WISH seja novamente aplicado. Isto permitirá perceber o progresso tido e identificar melhorias ou retrocessos ocorridos na organização, em comparação com os dados obtidos no diagnóstico, tal como recomendam Gómez et al. (2021). Recomenda-se que a informação recolhida no grupo focal e os resultados do questionário

sejam registados num relatório a ser elaborado pela representante interna do projeto, que poderá servir de referência para os subseqüentes projetos de avaliação e intervenção na organização.

Quanto as melhorias, é importante ter em atenção que aquando da avaliação da intervenção pode-se verificar melhorias em apenas algumas das medidas que tiverem sido alvo da intervenção e não em todas, o que não deve necessariamente ser considerado insucesso do projeto. Além disso, é possível que a avaliação revele deterioração em algumas medidas e nesses casos, o que se deve fazer é analisar os efeitos positivos contra os negativos (Quick & Tetrick, 2011). De qualquer forma, deve-se ter em mente que os resultados da intervenção demoram algum tempo para aparecer, sendo normalmente os de curto-prazo possíveis de observar passados três a seis meses. Caso não se tenha este aspeto em consideração, corre-se o risco de avaliar incorreta e/ou prematuramente a intervenção como ineficaz.

6.1. Cronograma do Plano de Intervenção e da Avaliação

No Quadro 6.1. apresenta-se o cronograma das atividades planeadas para esta intervenção e para a avaliação proposta, o que cobre um período de 13 meses.

Quadro 6.1.

Cronograma do Plano de Intervenção e da Avaliação

	Duração	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13
Atividades														
Sessão de lançamento da fase de intervenção do projeto	1 dia	X												
Sessão informativa sobre os recursos organizacionais existentes	1 dia	X												
Formação em gestão de bem-estar	5 meses		X	X	X	X	X							
Documentação de processos, procedimentos e recursos existentes	3 meses		X	X	X									

	Duração	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13
Atividades (cont.)														
Redesenho de programas e planos de acolhimento e integração	1 mês						X							
Avaliação ergonômica e eliminação ou redução dos riscos Identificados	1 semana							X						
Sessão de conscientização sobre os riscos ergonômicos	1 dia							X						
Capacitação em práticas ergonômicas	3 semanas								X	X				
Workshops sobre técnicas de relaxamento	2 meses										X	X		
Sessão de fecho	1 dia													X
Avaliação														
Questionários de avaliação das atividades	-	X			X		X	X		X		X		
Grupos focais	2 dias						X						X	
Questionário WISH	1 semana												X	
Elaboração e apresentação do relatório da fase de implementação da intervenção	2 semanas												X	X

Conclusão

O presente trabalho compreendeu a realização de um diagnóstico e o desenho de uma proposta de intervenção. Desde o início do projeto, foi feita uma articulação contínua com a empresa participante, tendo o contacto em vários momentos sido com a representante interna do projeto. Além disso, houve momentos de interação entre a autora do projeto e todos os outros colaboradores da empresa, quer na reunião inicial de apresentação e lançamento do projeto, quer na recolha de dados por entrevistas e na sessão de apresentação dos resultados do diagnóstico.

O referido diagnóstico visou uma perspetiva integrada das áreas de saúde, segurança e bem-estar na empresa e para esse efeito recorreu-se ao levantamento dos recursos organizacionais disponíveis, a entrevistas semiestruturadas a todos os colaboradores e a um questionário organizacional. De um modo geral, os resultados indicaram que: as líderes da organização estão motivadas para criar condições para melhorar a saúde, a segurança e o bem-estar dos colaboradores; a empresa já conta com alguns recursos (e.g.: políticas e práticas) que visam contribuir positivamente para estas áreas; e o ambiente da empresa é um dos aspetos percebidos pelos colaboradores como sendo positivo para o seu bem-estar. Contudo, as evidências apontam que: há uma fraca integração e prevenção nas áreas de saúde, segurança e bem-estar na empresa, sendo o foco atualmente na última componente; num cenário em que o trabalho da organização é essencialmente de natureza sedentária, há falta de políticas e práticas ergonómicas e há evidências de práticas não saudáveis por parte dos colaboradores; é elevada a exigência do trabalho em termos de tempo e esforço.

Face a essa situação, foram definidas quatro prioridades: 1) fortalecer o compromisso da liderança com a saúde, segurança e bem-estar; 2) reduzir o risco de tensão e lesões musculares; 3) reduzir a carga de trabalho; e 4) reforçar os recursos pessoais dos colaboradores para lidar com as exigências do trabalho. Por sua vez, essas prioridades orientaram o desenho de um plano de intervenção focado tanto na organização como nos colaboradores, com ações de prevenção a nível primário e secundário. Além das prioridades definidas para este projeto, considera-se que o conjunto de ações previstas na proposta de intervenção possam, quando implementadas, contribuir para a redução do risco de burnout e para a criação de um ambiente positivo e saudável na empresa, tal como as suas líderes almejam.

Embora o plano de intervenção proposto tenha sido desenhado considerando as características e os recursos da empresa, há aspetos que podem interferir com a implementação do mesmo. Um desses aspetos é a indisponibilidade de fundos para a realização de algumas atividades, como é o caso das ações para redução do risco de tensão e lesões musculares e do workshop sobre técnicas de relaxamento. Uma vez que devem ser conduzidas por profissionais capacitados, externos à empresa, estas atividades podem implicar o desembolso de valores monetários. Para fazer face a este possível obstáculo, sugere-se que a empresa inclua estas atividades no orçamento para o ano seguinte.

Outra ação que requer um investimento adicional é a formação da gestora de bem-estar, que implica que esta dedique tempo extratrabalho para participar do programa. Em relação a este ponto, uma das vantagens é que podendo participar no programa de formação disponibilizado pelo projeto WELLY, que capacita gestores de pequenas e médias empresas a prevenir e combater o stress (ou noutro programa que decorra nos mesmos moldes), não haverá necessidade de pagar uma taxa de participação, nem de arcar com custos de deslocação, uma vez que este é gratuito e em formato online. Não obstante, é essencial que a liderança da empresa e os colaboradores se comprometam em colaborar para implementação deste plano de criar um ambiente em que a saúde, segurança e bem-estar são considerados prioritários, de modo que seja possível alcançar os resultados pretendidos.

Em relação a implementação da proposta de intervenção, um aspeto positivo é que alguns dos recursos de que esta empresa já dispõe podem facilitar. Um dos exemplos é a orientação da empresa para o diálogo e para a resolução conjunta dos problemas, que pode ser aproveitada para as sessões em grupo, incluindo para as reuniões de avaliação intermédia e final. Outro exemplo é a existência de uma equipa de Qualidade, que sendo guardiã dos processos e procedimentos da empresa e responsáveis por exigir o cumprimento destes, podem se encarregar do redesenho dos programas de acolhimento e integração, em coordenação com a equipa de desenvolvimento da cultura organizacional.

Olhando para as prioridades da empresa que foram partilhadas aquando da apresentação da proposta para a realização deste projeto, pode-se considerar que parte delas foi alcançada com o diagnóstico – a de obtenção de uma imagem objetiva da situação atual da empresa no que tange a saúde e bem-estar. Com a implementação das atividades propostas em tempo útil, espera-se que seja possível criar um ambiente conducente a saúde, segurança e bem-estar de todos os intervenientes. Isto requer que seja feita uma monitoria contínua e que os colaboradores se sintam à vontade para expressarem abertamente as suas preocupações e problemas que vão identificando na empresa, o que é algo que se espera que as atividades propostas os ajudem a fazer.

Olhando para o contexto externo da empresa, considera-se que este projeto é um exemplo concreto e prático de como as organizações podem procurar melhorar o estado de saúde, segurança e bem-estar de forma integrada. Fazendo-o a partir de evidências fundamentadas, é possível perceber o que está por trás dos comportamentos e resultados obtidos e dessa forma agir sobre as causas ou determinantes dos mesmos.

Ainda que uma das limitações deste projeto seja o facto de a intervenção não ter sido implementada no decorrer deste trabalho e por isso ainda não se ter os resultados da mesma, após a sua implementação poder-se-á avaliar se as ações propostas efetivamente funcionam nas circunstâncias em que a empresa está e nos moldes propostos. Nessa altura, os resultados deste projeto poderão ser ainda mais úteis para orientar pesquisas da área sobre as formas através das quais

o estado de saúde, segurança e bem-estar pode ser avaliado e melhorado numa perspetiva integrada. Espera-se que dessa forma se possa contribuir para o conhecimento existente sobre essa matéria, bem como para iluminar projetos futuros nesta e noutras organizações.

Uma outra limitação deste projeto é que, pela natureza do mesmo, não cobre uma avaliação individual do estado de saúde dos colaboradores. Por isso, pode ser útil que num outro momento a empresa invista nisso, o que pode ser feito através da contratação de serviços de assistência médica e psicológica. De qualquer forma, espera-se que as intervenções propostas contribuam para minimizar problemas nestas esferas e que dentro dos limites definidos, o seguro de saúde atual possa ser usado pelo menos para rastrear, diagnosticar e gerir problemas de saúde física.

Para terminar, importa realçar a importância de se realizar mais projetos como este com pequenas e médias empresas, de modo a contribuir para a melhoria da saúde, segurança e bem-estar nestas e na sociedade como um todo, dada a grande porção que estas empresas representam no tecido empresarial.

Fontes

Decreto n. 62, de 04 de dezembro de 2013 (2013). Regime Jurídico de Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais. Boletim da República.

Lei n. 23, de 01 de agosto de 2007 (2007). Lei do Trabalho. Boletim da República.


Referências

- Benach, J., Muntaner, C., & Santana, V. (2007). Employment conditions and health. Em Brough, P. (Ed.). (2018). *Advanced research methods for applied psychology: Design, analysis and reporting*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315517971>
- Bíblia Sagrada Versão Africana. (2009). Paulinas Editora.
- Biron, C., & Karanika-Murray, M. (2013). Process evaluation for organizational stress and wellbeing interventions: Implications for theory, method, and practice. *International Journal of Stress Management*, 21(1), 85. <https://doi.org/10.1037/a0033227>
- Bridger, R. S. (2018). *Introduction to human factors and ergonomics*. CRC press. 4ª ed. <https://doi.org/10.1201/9781351228442>
- Brough, P. (Ed.). (2018). *Advanced research methods for applied psychology: Design, analysis and reporting*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315517971>
- Burton, J., & World Health Organization. (2010). *WHO Healthy workplace framework and model: Background and supporting literature and practices*. World Health Organization. https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf
- Centers for Disease Control and Prevention. (2008). Essential elements of effective workplace programs and policies for improving worker health and wellbeing. *WorkLife: A National Institute for Occupational Safety and Health Initiative*. Centers for Disease Control and Prevention, US Department of Health and Human Services. <https://www.cdc.gov/niosh/docs/2010-140/pdfs/2010-140.pdf>
- Day, A., & Nielsen, K. (2017). What Does Our Organization Do 16 to Help Our Well-Being? Creating Healthy Workplaces and Workers. *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective*, 295. <https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch16>
- Evans, C., & Lewis, J. (2018). *Analysing semi-structured interviews using thematic analysis: Exploring voluntary civic participation among adults* (pp. p1-6). SAGE Publications Limited. <http://dx.doi.org/10.4135/9781526439284>
- Eyal, L., Ribak, J., & Badihi, Y. (2012). Remote online ergonomic assessment in the office environment as compared to face-toface ergonomic assessment. *Work*, 41(Supplement 1), 516-523. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0206-516>
- Goetzel, R. Z. (2005). Examining the value of integrating occupational health and safety and health promotion programs in the workplace. Sorensen, G., & Barbeau, E. (2012). *The Research Compendium: The NIOSH Total Worker Health™ Program: Seminal Research Papers 2012* (pp. 2012-146). Research Report. Washington, DC: US Department of Health and Human Services, Public Health Service, Centers for Disease Control and Prevention, National Institute for Occupational Safety and Health. <https://www.cdc.gov/niosh/docs/2012-146/pdfs/2012-146.pdf?id=10.26616/NIOSH PUB2012146>
- Gómez, M. A. L., Gundersen, D. A., Boden, L. I., Sorensen, G., Katz, J. N., Collins, J. E., Wagner, G., Vrinotis, M. G. & Williams, J. A. (2021). Validation of the Workplace Integrated Safety and Health (WISH) assessment in a sample of nursing homes using Item Response Theory (IRT) methods. *BMJ open*, 11(6), e045656. <http://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-045656>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- HERO. (2015). Program Measurement and Evaluation Guide: Core Metrics for Employee Health Management. <https://hero-health.org/wp-content/uploads/2015/02/HERO-PHA-Metrics-Guide-FINAL.pdf>
- Instituto Nacional de Estatística. (2017). Empresas em Moçambique: Resultados do Segundo Senso Populacional (2014-2015). <http://www.ine.gov.mz/operacoes-estatisticas/censos/censo-das-empresas/empresas-em-mocambique-resultados-do-segundo-censo-nacional-2014-2013-2015/view>

- Kok, G., Gottlieb, N. H., Peters, G.-J. Y., Mullen, P. D., Parcel, G. S., Ruiter, R. A. C., Fernández, M. E., Markham, C., & Bartholomew, L. K. (2015). A Taxonomy of Behavior Change Methods; an Intervention Mapping Approach. *Health Psychology Review*. <https://doi.org/10.1080/17437199.2015.1077155>
- Lee, M. P., Hudson, H., Richards, R., Chang, C. C., Chosewood, L. C., & Schill, A. L. (2016). Fundamentals of total worker health approaches: Essential elements for advancing worker safety, health, and well-being. https://www.cdc.gov/niosh/docs/2017-112/pdfs/2017_112.pdf
- LoCascio, F. (2021). Introducing the Job Profile of a Manager for Work Well-being to Prevent and Combat Work-related Stres. https://welly-project.eu/wp-content/uploads/2021/02/IO2_EN.pdf
- McLellan, R. K. (2016). Total worker health: a promising approach to a safer and healthier workforce. *Annals of internal medicine*, 165(4), 294-295. <https://doi.org/10.7326/M16-0965>
- McLellan, D., Moore, W., Nagler, E., & Sorensen, G. (2017). Implementing an integrated approach: Weaving worker health, safety, and well-being into the fabric of your organization. Boston, MA: Dana-Farber Cancer Institute. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000592>
- Ministério do Trabalho, Emprego e Segurança Social. (2020). Boletim de Estatísticas Do Trabalho-2019.
- Nielsen, K. (2013). How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. *Human Relations*, 66(8), 1029-1050. <https://doi.org/10.1177/0018726713477164>
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A. L., & González, E. R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works?. *Work & Stress*, 24(3), 234-259. <http://doi.org/10.1080/02678373.2010.515393>
- Nielsen, K., Stage, M., Abildgaard, J. S., & Brauer, C. V. (2013). Participatory intervention from an organizational perspective: Employees as active agents in creating a healthy work environment. *Em Salutogenic organizations and change* (pp. 327-350). Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6470-5_18
- Occupational Safety and Health Administration. (2016). Recommended practices for safety and health programs. *Occupational Safety and Health Administration: Washington, DC, USA*. <https://www.osha.gov/sites/default/files/OSHA3885.pdf>
- Organização Mundial da Saúde. (2020). *Basic documents*. World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/339554/9789240000513-eng.pdf?sequence=1>
- Organização Mundial da Saúde. (2017). Protecting workers' health. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/protecting-workers'-health>
- Organização Mundial da Saúde. (2007). Workers' Health: Global Plan of Action. Sixtieth World Health Assembly Agenda item 12.13. https://www.who.int/occupational_health/WHO_health_assembly_en_web.pdf
- Pronk, N. P. (2013). Integrated worker health protection and promotion programs: overview and perspectives on health and economic outcomes. *Journal of occupational and environmental medicine/American College of Occupational and Environmental Medicine*, 55(12 0), S30. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.1097%2FJOM.0000000000000031>
- Quick, J. C. E., & Tetrick, L. E. (2011). *Handbook of occupational health psychology*. American Psychological Association. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/10474-000>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822. <https://doi.org/10.1177%2F1059601112470405>
- Silva, S. A., & Tavares, S. M. (2012). Saúde e bem-estar no trabalho. *GRH de A a Z. Lisboa, Portugal: Editora RH*. https://www.researchgate.net/publication/264469852_Saude_e_bem-estar_no_trabalho Health and well-being at work
- Schonfeld, I. S., & Mazzola, J. J. (2013). Strengths and limitations of qualitative approaches to research in occupational health psychology. In Sinclair, R., Wang, M. & Tetrick, L. (Ed). *Research methods*

- in occupational health Psychology: Measurement, design and data analysis. New York e London: Routledge.
- Shain, M., and D. M. Kramer. "Health promotion in the workplace: framing the concept; reviewing the evidence." *Occupational and environmental medicine* 61, no. 7 (2004): 643-648. <https://doi.org/10.1136/oem.2004.013193>
- Sorensen, G., & Barbeau, E. (2012). *The Research Compendium: The NIOSH Total Worker Health™ Program: Seminal Research Papers 2012* (pp. 2012-146). Research Report. Washington, DC: US Department of Health and Human Services, Public Health Service, Centers for Disease Control and Prevention, National Institute for Occupational Safety and Health. <https://www.cdc.gov/niosh/docs/2012-146/pdfs/2012-146.pdf?id=10.26616/NIOSH PUB2012146>
- Sorensen, G., McLellan, D., Dennerlein, J. T., Pronk, N. P., Allen, J. D., Boden, L. I., ... & Wagner, G. R. (2013). Integration of health protection and health promotion: rationale, indicators, and metrics. *Journal of occupational and environmental medicine/American College of Occupational and Environmental Medicine*, 55(12 0), S12. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000032>
- Sorensen, G., McLellan, D. L., Sabbath, E. L., Dennerlein, J. T., Nagler, E. M., Hurtado, D. A., Pronk, N. & Wagner, G. R. (2016). Integrating worksite health protection and health promotion: A conceptual model for intervention and research. *Preventive medicine*, 91, 188-196. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2016.08.005>
- Sorensen, G., Peters, S., Nielsen, K., Nagler, E., Karapanos, M., Wallace, L., Burke, L., Dennerlein, J. & Wagner, G. (2019). Improving working conditions to promote worker safety, health, and wellbeing for low-wage workers: the workplace organizational health study. *International journal of environmental research and public health*, 16(8), 1449. <https://doi.org/10.3390/ijerph16081449>
- Sorensen, G., Sparer, E., Williams, J. A., Gundersen, D., Boden, L. I., Dennerlein, J. T., ... & Wagner, G. R. (2018). Measuring best practices for workplace safety, health and wellbeing: The Workplace Integrated Safety and Health Assessment. *Journal of occupational and environmental medicine*, 60(5), 430. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001286>
- Spector, P. E. (2001). Research methods in industrial and organizational psychology: Data collection and data analysis with special consideration to international issues. *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, 1, 10-26. <http://dx.doi.org/10.4135/9781848608320>
- Spector, P. E., & Eatough, E. M. (2012). Quantitative self-report methods in occupational health psychology research. Em Sinclair, R., Wang, M. & Tetrick, L. (Ed). Research methods in occupational health Psychology: Measurement, design and data analysis. New York e London: Routledge.
- Velazquez, V., Baker, R., Dewey, R., Andrews, K., & Stock, L. (2010). The whole worker: guidelines for integrating occupational health and safety with workplace wellness programs. https://www.dir.ca.gov/chswc/WOSHTEP/Publications/WOSHTEP_TheWholeWorker.pdf
- Wholey, J. S., Hatry, H. P. & Newcomer, K. E. (2010). *Handbook of practical program evaluation* (3a ed.). John Wiley & Sons. <http://www.blancopeck.net/HandbookProgramEvaluation.pdf>

Anexo A – Problemas Relevantes para o Avanço do Bem-estar do Trabalhador, Usando a Abordagem de Saúde Total do Trabalhador



TOTAL WORKER HEALTH
ADVANCING WORKER SAFETY, HEALTH, AND WELL-BEING

Issues Relevant to Advancing Worker Well-Being Using *Total Worker Health*® Approaches

Prevention and Control of Hazards and Exposures

- Biological Agents
- Chemicals
- Ergonomic Factors
- Physical Agents
- Psychosocial Factors
- Risk Assessment and Management

Built Environment Supports

- Accessible and Affordable Health Enhancing Options
- Clean and Equipped Breakrooms, Restrooms, and Lactation Facilities
- Healthy Workspace Design and Environment
- Inclusive and Universal Design
- Safe and Secure Facilities

Community Supports

- Access to Safe Green Spaces and Pathways
- Healthy Community Design
- Safe and Clean Environment (Air and Water Quality, Noise Levels, Tobacco-Free)
- Safe, Healthy, and Affordable Housing Options
- Transportation and Commuting Assistance

Compensation and Benefits

- Adequate Wages and Prevention of Wage Theft
- Affordable, Comprehensive, and Confidential Healthcare Services
- Chronic Disease Prevention and Management Programs
- Continual Learning, Training, and (Re-)Skill Opportunities
- Disability Insurance (Short- and Long-Term)
- Employee Assistance and Substance Use Disorder Programs
- Equitable Pay, Performance Appraisals, and Promotions
- Minimum Guaranteed Hours
- Paid Time Off (Sick, Vacation, Caregiving, Parental)
- Prevention of Healthcare Cost Shifting to Workers
- Retirement Planning and Benefits
- Work-Life Programs
- Workers' Compensation Benefits

Healthy Leadership

- Collaborative and Participatory Environment
- Corporate Social Responsibility
- Responsible Business Decision-Making
- Supportive Managers, Supervisors, and Executives
- Training
- Worker Recognition, Appreciation, and Respect

Organization of Work

- Adequate Breaks
- Comprehensive Resources
- Fatigue, Burnout, Loneliness, and Stress Prevention
- Job Quality and Quantity
- Meaningful and Engaging Work
- Safe Staffing
- Work Intensification Prevention
- Work-Life Fit

Policies

- Elimination of Bullying, Violence, Harassment, and Discrimination
- Equal Employment Opportunity
- Family and Medical Leave
- Human and Natural Resource Sustainability
- Information Privacy
- Judicious Monitoring of Workers and Biomonitoring Practices
- Optimizing Function and Return-to-Work
- Prevention of Stressful Job Monitoring Practices
- Reasonable Accommodations
- Transparent Reporting Practices
- Whistleblower Protection
- Worker Well-Being Centered
- Workplace Supported Recovery Programs

Technology


- Artificial Intelligence
- Robotics
- Sensors

Work Arrangements

- Contracting and Subcontracting
- Free-Lance
- Global and Multinational
- Multi-Employer
- Non-Standard
- Organizational Restructuring, Downsizing, and Mergers
- Precarious and Contingent
- Small- and Medium-Sized Employers
- Temporary
- Unemployment and Underemployment
- Virtual

Workforce Demographics

- Diversity and Inclusivity
- Multigenerational
- Productive Aging across Lifecourse
- Vulnerable Workers
- Workers with Disabilities



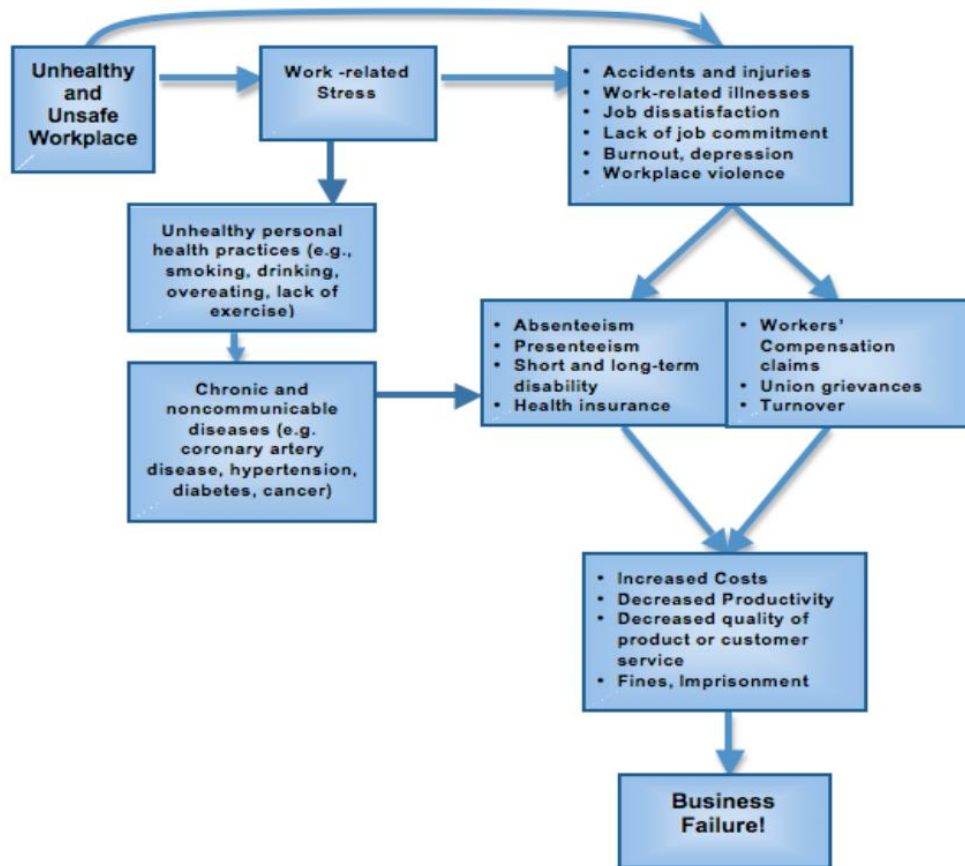
CDC **NIOSH**

Total Worker Health® is a registered trademark of the US Department of Health and Human Services

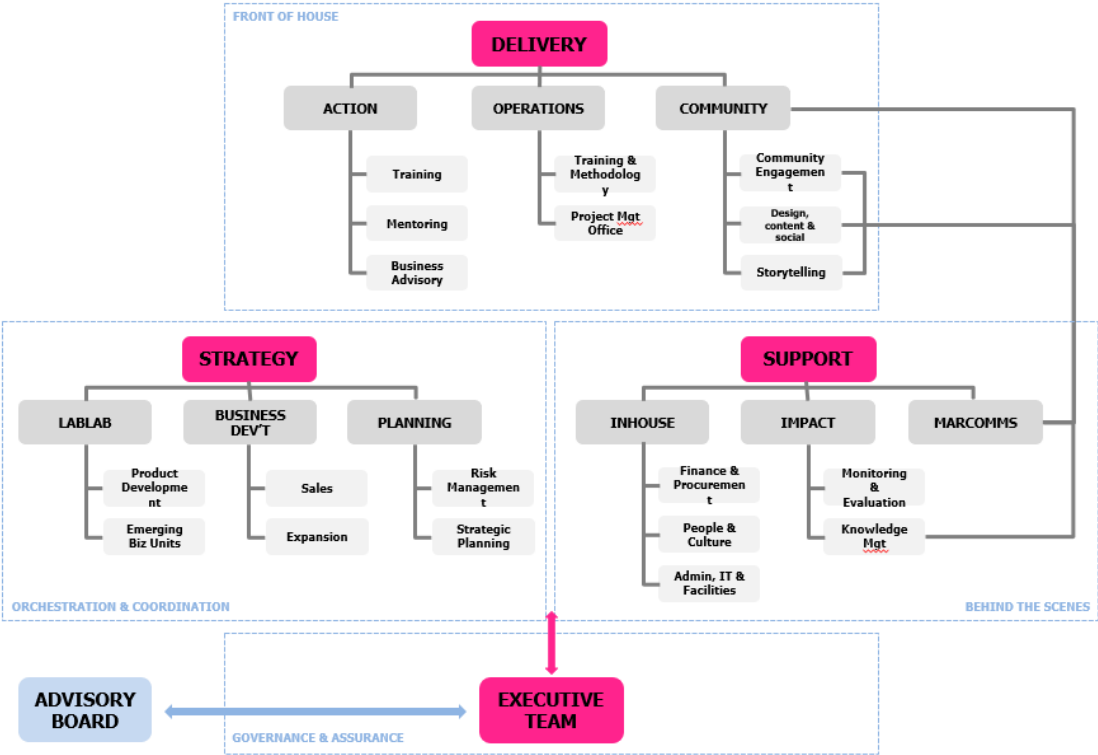
Updated January 2020

Anexo B – Influência da Saúde nos Resultados das Organizações e dos Colaboradores

Figure 1.1 The Business Case in a Nutshell



Anexo C – Organograma Funcional da Empresa



ACORDO DE COFIDENCIALIDADE

O presente trabalho de projecto surge no âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações a decorrer no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Este projecto tem como tema “A Saúde Total do Trabalhador como Modelo de Diagnóstico e Intervenção: O caso da [REDACTED]”.

O trabalho é realizado por Arline Jéssica Bias Ferrão (ajbfo@iscte-iul.pt), com quem estarão em contacto durante o projecto e a quem poderão colocar dúvidas ou partilhar comentários.

A participação da [REDACTED] neste trabalho consistirá na interacção com a realizadora do projecto, partilha de informação interna, uso de instrumentos indicados por esta e poderá incluir outras actividades que se mostrem relevantes. Espera-se que as actividades do projecto sejam realizadas num período de 3 a 6 meses, dependendo das necessidades e disponibilidade da organização.

Reconhecendo que durante este trabalho informação confidencial será partilhada, importa mencionar que esta será usada apenas no âmbito deste trabalho. Se a [REDACTED] desejar, a identidade da organização poderá não ser revelada aquando da publicação do material decorrente do projecto.

Face a estas informações, por favor indique se aceita avançar com a realização deste trabalho de projecto:

A realizadora do trabalho de projecto:

Nome: Arline Ferrão

Assinatura: Arline Ferrão

A Idealab:

ACEITO ☒

NÃO ACEITO ☐

Nome: [REDACTED]

Data: 30 de Março de 2021

Assinatura: [REDACTED]

Anexo E – Guião de Entrevista para Diretoras

Guião de Entrevista

Introdução

Bom dia/boa tarde (nome). Como estás?

Conforme falamos da última vez, esta será uma entrevista individual, onde pretendo conhecer a tua experiência e colher as tuas opiniões, perceções e pensamento sobre saúde e segurança na vossa empresa, por um lado como diretora, e por outro como colaboradora da organização. Esta fase é muito importante para que eu conheça melhor a vossa realidade; e com base na informação que colher, identificarmos onde e como é que se pode melhorar. Por isso é que quanto mais próxima da realidade for a imagem que conseguirmos ter da empresa neste processo, melhor será para desenharmos ações que vos sejam úteis. É também por isso que a tua opinião sincera é fundamental e por isso gostaria de dizer-te que: não existem repostas certas/erradas, todas serão tratadas como anónimas e confidenciais, e em nenhum momento irei identificar o teu nome em associação às repostas que deres.

Acredito que tenhas recebido um consentimento informado – é um procedimento recomendado pela Universidade. Podes enviar-me assinado a seguir à esta conversa? Aproveito para lembrar que em nenhum momento este será associado às repostas individuais desta entrevista.

Antes de avançarmos, gostaria de pedir a tua autorização para gravar o áudio da nossa conversa, para que tenhamos um registo das repostas e a nossa conversa seja mais fluída. Pode ser?

Obrigada por teres aceitado gravar e prosseguir com a entrevista.

Fica à vontade para durante a nossa conversa colocares qualquer questão que tenhas. Por agora e antes de começarmos, tens alguma?

Questões

Introdutórias

1. Para começarmos, fala-me um pouco sobre o teu papel atual na empresa.
2. Como caraterizas o ambiente de trabalho na empresa?
3. Como é um dia de trabalho típico, para ti?

Participação

4. Como diretora da empresa, procuras envolver os colaboradores na tomada de decisões?
 - 4.1. Em que situações?
 - 4.2. De que forma?
 - 4.3. E costumavas pedir *feedback* deles sobre as decisões tomadas?

5. Encorajas aos colaboradores a expressarem as preocupações deles sobre as condições de trabalho?
 - 5.1. De que modo é que recolhes essa informação?
 - 5.2. O que fazes com a informação recolhida?
 - 5.3. Pela tua experiência, as pessoas têm receio de serem prejudicadas de alguma forma, por expressarem essas preocupações?
6. Quem participa na criação de políticas, programas e iniciativas de saúde e segurança na empresa?
 - 6.1. Após implementação, fazem uma avaliação sobre essas políticas, programas e iniciativas?
 - 6.2. Quem participa dessa avaliação?
 - 6.3. O que é feito com os resultados dessa avaliação?
 - 6.3.1. Podes partilhar um exemplo de quando isso foi feito?

Compromisso da Liderança

Daqui para frente algumas questões serão sobre saúde e segurança e neste caso definimos saúde como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social, não apenas ausência de doença”; ou seja, como a pessoa se sente a nível físico, mental e social.

7. Na outra conversa vocês disseram que o bem-estar dos colaboradores é uma prioridade. Achas que comunicas isso para a equipa?
 - 7.1. De que forma comunicas isso?
 - 7.2. A que aspetos tens dado mais atenção?
 - 7.3. Em que aspetos achas que podes fazer melhor?
8. A empresa aloca recursos suficientes para garantir a saúde da equipa?
 - 8.1. Como quais, por exemplo?
 - 8.2. A empresa tem políticas e práticas relacionadas com saúde no trabalho?
 - 8.3. Podes dar alguns exemplos sobre essas políticas e práticas?
9. A empresa aloca recursos suficientes para garantir a segurança da equipa?
 - 9.1. Podes dar alguns exemplos?
 - 9.2. E em relação a segurança no trabalho, a empresa (também) tem políticas e práticas?
 - 9.3. Podes dar alguns exemplos?

Condições de trabalho

10. Os colaboradores têm os recursos necessários para fazer o seu trabalho bem e de forma segura?
 - 10.1. O que falta?
11. Como diretora da empresa, tomas medidas proativas para garantir que a carga de trabalho da equipa é razoável?
 - 11.1. Os colaboradores conseguem realizar as tarefas durante o horário de trabalho?

11.2. Garantes que os colaboradores se podem ausentar quando necessário, como em caso de doença, férias ou licença de maternidade/paternidade?

11.3. Também te certificas de que a equipa faz intervalos/pausas (e.g.: para comer) durante o trabalho?

Estratégias colaborativas e abrangentes

12. A empresa aplica esforços tanto para prevenir doenças e lesões relacionadas com o trabalho, como para melhorar a saúde dos colaboradores (e.g.: educação, programas e políticas sobre o ambiente de trabalho)?

12.1. Podes dar alguns exemplos desses esforços?

13. Ao selecionar fornecedores, parceiros e ao aceitar novos clientes, a empresa prioriza a saúde e a segurança da equipa?

13.1. De que modo?

Aderência

14. Usas algum mecanismo para salvaguardar e demonstrar preocupação e cuidado com a privacidade e com os assuntos confidenciais dos colaboradores?

14.1. De que modo fazes isso?

15. Como líder da empresa, como é que procuras respeitar as ideias, valores e crenças uns dos outros?

Mudança baseada em dados

16. A empresa usa questionários aos trabalhadores, indicadores de absentismo e de acidentes de trabalho para criar políticas, programas e iniciativas de saúde e segurança que tem?

16.1. Também usa essa informação para avaliar o impacto das políticas, programas e iniciativas criadas?

16.2. Podes dar exemplo de algo que tenham feito com base nessa informação?

Saúde Individual

Agora vamos focar um pouco na saúde e bem-estar na empresa. Lembrando que com isso nos referimos a como as pessoas se sentem a nível físico, mental, emocional e à integração no meio social.

Agora vamos focar um pouco na saúde e bem-estar na empresa. Lembrando que com isso nos referimos a como as pessoas se sentem a nível físico, mental, emocional e à integração no meio social.

17. O que achas que contribui para que as pessoas se sintam bem na empresa?

17.1. O ambiente de trabalho da empresa contribui para a manutenção de hábitos saudáveis, como fazer exercício físico, ter uma alimentação saudável e não fumar?

17.2. De que modo?

18. O que causa mais *stress*, na empresa?

19. Em relação a ti e ao teu trabalho, o que é que facilita o teu exercício da competência *care*/cuidado na empresa?

19.1. O que é que dificulta?

19.2. No teu trabalho, o que te causa mais *stress*?

20. Como tem sido para ti a experiência do trabalho remoto na empresa?

20.1. Ao fim de uma jornada de trabalho, o que é que normalmente sentes?

Segurança

Agora vamos focar na segurança e com isso queremos dizer estar protegido de riscos e perigos no ambiente de trabalho e não ser vítima de acidentes de trabalho.

21. A empresa tem regras/planos de como atuar em caso de emergência (e.g.: incêndio, choque elétrico, etc)?

21.1. Para que tipo de emergência?

21.2. A empresa disponibiliza recursos e formação para garantir a segurança dos colaboradores nesses casos?

22. Em relação às atividades que desenvolvem, os colaboradores têm informação sobre como devem agir para evitar acidentes de trabalho (e.g.: na condução, postura, etc)?

22.1. Em que atividades que desenvolves na empresa te sentes em maior risco?

Melhoria da Saúde e da Segurança

23. Em relação a saúde no ambiente de trabalho da empresa, que aspetos achas que podem ser melhorados?

24. Em relação a segurança na empresa, que aspetos gostarias de melhorar?

25. Há alguma coisa que gostarias de acrescentar acerca dos assuntos que falamos ou alguma outra coisa que gostarias de partilhar e que não perguntei?

Fecho

Esta era a última questão que tinha. Mais uma vez muito obrigada pela tua abertura e colaboração, as tuas respostas são muito importantes para este trabalho. Caso te surja alguma questão, comentário, preocupação ou sugestão depois, por favor fica à vontade para contactar-me.

Ficarei à espera do consentimento informado e por agora é tudo do meu lado. Continuação de um bom dia.

Guião de Entrevista

Introdução

Bom dia/boa tarde (nome). Como estás?

Como já deves saber, o meu nome é Arline Ferrão e eu sou estudante do curso de Psicologia Social e das Organizações do ISCTE-IUL, uma Instituição de ensino portuguesa.

Antes de mais, deixa-me agradecer-te por teres aceite participar desta entrevista. Nesta conversa pretendo conhecer a tua experiência e colher as tuas opiniões, perceções e pensamento sobre saúde e segurança na empresa, por um lado como supervisor(a) de equipa/projeto, e por outro como colaborador(a) da organização. Esta fase é muito importante para eu conhecer melhor a vossa realidade; e com base na informação resultante, identificarmos onde e como é que se pode melhorar. Por isso é que quanto mais próxima da realidade for a imagem que eu conseguir ter da empresa neste processo, melhor será para desenharmos ações que vos sejam úteis. É também por isso que a tua opinião sincera é fundamental e por isso gostaria de dizer-te que: não existem repostas certas/erradas, todas serão tratadas como anónimas e confidenciais, e em nenhum momento irei identificar o teu nome em associação às repostas que deres.

Acredito que tenhas recebido um consentimento informado – é um procedimento recomendado pela Universidade. Podes enviar-me assinado a seguir à esta conversa? Aproveito para lembrar que em nenhum momento este será associado às repostas individuais desta entrevista. Além disso, gostaria de pedir a tua autorização para gravar o áudio da nossa conversa, para que tenhamos um registo das repostas e a nossa conversa seja mais fluída. Pode ser?

Obrigada por teres aceitado gravar e prosseguir com a entrevista.

Fica à vontade para durante a nossa conversa colocares questões. Por agora e antes de iniciarmos, tens alguma?

Questões

Introdutórias

1. Para começarmos, podes dizer-me quando é que entraste na empresa e o que fazes na empresa?
 - 1.1. Sempre tiveste essa função ou já passaste por outras?
2. Como é um dia de trabalho típico, para ti?
3. Como caracterizas o ambiente de trabalho na empresa?

Aderência

4. A empresa usa algum mecanismo para salvaguardar e demonstrar preocupação e cuidado com a privacidade e com os assuntos confidenciais dos colaboradores?

4.1. Qual?

4.2. Sentes que faz efeito?

5. Na tua opinião, as pessoas respeitam as ideias, valores e crenças dos colegas, na empresa?

5.1. Sentes que as tuas ideias, valores e crenças são respeitados?

5.2. Como supervisor de equipa/projeto na empresa, como é que procuras respeitar as ideias, valores e crenças da tua equipa?

Participação

Daqui para frente algumas questões serão sobre saúde e segurança e neste caso definimos saúde como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social, não apenas ausência de doença”; ou seja, como a pessoa se sente a nível físico, mental e social. Quanto à segurança, referimo-nos a estar protegida(o) de riscos e perigos no ambiente de trabalho, não ser vítima de lesões e acidentes de trabalho.

6. Na tua opinião, os colaboradores na empresa são incentivados a expressarem as suas preocupações sobre as condições de trabalho?

6.1. De que forma?

6.2. Sabes dizer o que é feito com a informação recolhida?

6.3. Na tua perspetiva, as pessoas sentem-se à vontade para partilhar?

6.4. Pela tua experiência, as pessoas têm receio de serem prejudicadas de alguma forma, por expressarem essas preocupações?

7. Quem participa na criação de políticas, programas e iniciativas de saúde e segurança na empresa?

7.1. Após implementação, fazem uma avaliação sobre essas políticas, programas e iniciativas?

7.2. Quem participa dessa avaliação?

7.3. O que é feito com os resultados dessa avaliação?

7.3.1. Podes partilhar um exemplo de quando isso foi feito?

Compromisso da Liderança

8. Na tua opinião, a liderança da empresa está comprometida em ter um ambiente de trabalho que contribua para saúde e segurança da equipa?

8.1. De que forma comunica isso?

8.2. A que aspetos tem dado mais atenção?

9. A empresa aloca recursos suficientes (e.g.: trabalhadores e dinheiro) para proteger e melhorar a saúde da equipa?

9.1. Como quais, por exemplo?

9.2. A empresa tem políticas e práticas relacionadas com saúde no trabalho?

9.3. Podes dar alguns exemplos dessas políticas e práticas?

10. A empresa aloca recursos suficientes (e.g.: trabalhadores e dinheiro) para proteger e melhorar a segurança da equipa?

10.1. Podes dar alguns exemplos?

10.2. E em relação a segurança no trabalho, a empresa (também) tem políticas e práticas?

10.3. Podes dar alguns exemplos?

Condições de Trabalho

11. Os colaboradores têm os recursos necessários para fazer o seu trabalho bem e de forma segura?

11.1. O que falta?

12. Como supervisor(a) de equipa/projeto, tomas medidas proativas para garantir que a carga de trabalho da equipa é razoável?

12.1. Os colaboradores conseguem realizar as tarefas durante o horário de trabalho?

12.2. Garantes que os colaboradores se podem ausentar quando necessário, como em caso de doença, férias ou licença de maternidade/paternidade?

12.3. Também te certificas de que os membros da equipa fazem intervalos/pausas (e.g.: para comer) durante o trabalho?

Estratégias colaborativas e abrangentes

13. A empresa esforça-se tanto para prevenir doenças e lesões relacionadas com o trabalho, como para melhorar a saúde dos colaboradores (e.g.: educação, programas e políticas sobre o ambiente de trabalho)?

13.1. Podes dar alguns exemplos desses esforços?

13.2. Os supervisores de equipa/projeto são responsáveis por implementar práticas para que isso aconteça?

14. Ao selecionar fornecedores, parceiros e ao aceitar novos clientes, a empresa prioriza a saúde e a segurança da equipa?

14.1. De que modo?

Mudança baseada em dados

15. A empresa usa questionários aos trabalhadores, indicadores de absentismo e de acidentes de trabalho para criar políticas, programas e iniciativas de saúde e segurança que tem?

15.1. Também usa essa informação para avaliar o impacto das políticas, programas e iniciativas criadas?

15.2. Podes dar exemplo de algo que tenham feito com base nessa informação?

Saúde Individual

16. O que achas que contribui para que as pessoas se sintam bem na empresa?

16.1. O ambiente de trabalho da empresa contribui para a manutenção de hábitos saudáveis (e.g.: fazer exercício físico, ter uma alimentação saudável e não fumar)?

16.2. De que modo?

17. Em relação a ti e ao teu trabalho, o que é que facilita o exercício da competência *care*/cuidado na empresa?

17.1. O que é que dificulta?

17.2. No teu trabalho, o que te causa mais *stress*?

18. No momento tens trabalhado (mais) a partir do escritório ou de casa?

18.1. Como é que tem sido a experiência?

18.2. Ao fim de uma jornada de trabalho, o que é que normalmente sentes?

Segurança

19. A empresa tem regras/planos de como atuar em caso de emergência (e.g.: incêndio, choque elétrico, etc)?

19.1. Para que tipo de emergências?

19.2. A empresa disponibiliza recursos e formação para garantir a segurança dos colaboradores nesses casos?

20. Em relação às atividades que desenvolvem, os colaboradores têm informação sobre como devem agir para evitar acidentes de trabalho?

20.1. Em que atividades que desenvolves na empresa te sentes em maior risco?

Melhoria da Saúde e da Segurança

21. Em relação a saúde no ambiente de trabalho da empresa, que aspetos achas que podem ser melhorados?

22. Em relação a segurança na empresa, que aspetos melhorarias, se pudesses??

23. Há alguma coisa que gostarias de acrescentar acerca dos assuntos que falamos ou outra coisa que gostarias de partilhar e que não perguntei?

Fecho

Esta era a última questão que tinha. Mais uma vez muito obrigada pela tua abertura e colaboração, as tuas respostas são muito importantes para este trabalho. Caso te surja alguma questão, comentário, preocupação ou sugestão depois, por favor fica à vontade para contactar-me.

Ficarei à espera do consentimento informado e por agora é tudo do meu lado. Continuação de um bom dia.

Anexo G – Guião de Entrevista para Colaboradores

Guião de Entrevista

Introdução

Bom dia (nome), como estás?

O meu nome é Arline Ferrão e eu sou estudante do curso de Psicologia Social e das Organizações do ISCTE-IUL, uma Instituição de ensino portuguesa.

Antes de mais, deixa-me agradecer-te por teres aceitado participar desta entrevista. Nesta conversa pretendo conhecer a tua experiência e colher as tuas opiniões, perceções e pensamentos sobre saúde e segurança na empresa. Esta fase é muito importante para eu conhecer melhor a vossa realidade; e com base na informação resultante, identificarmos onde e como é que se pode melhorar. Por isso é que quanto mais próxima da realidade for a imagem que eu conseguir ter da empresa neste processo, melhor será para desenharmos ações que vos sejam úteis. É também por isso que a tua opinião sincera é fundamental e por isso gostaria de dizer-te que: não existem repostas certas/erradas, todas serão tratadas como anónimas e confidenciais, e em nenhum momento irei identificar o teu nome em associação às respostas que deres.

Acredito que tenhas recebido um consentimento informado – é um procedimento recomendado pela Universidade. Podes enviar-me assinado a seguir à esta conversa? Aproveito para lembrar que em nenhum momento este será associado às respostas individuais desta entrevista. Além disso, gostaria de pedir a tua autorização para gravar o áudio da nossa conversa, para que tenhamos um registo das respostas e a nossa conversa seja mais fluída. Pode ser?

Obrigada por teres aceitado gravar e prosseguir com a entrevista.

Fica à vontade para durante a nossa conversa colocares questões. Por agora e antes de iniciarmos, tens alguma?

Questões

Introdutórias

1. Para começarmos, podes dizer-me quando é que entraste na empresa e o que fazes na empresa?

1.1. Sempre tiveste essa função ou já passaste por outras?

2. Como é um dia de trabalho típico, para ti?

3. Como caracterizas o ambiente de trabalho na empresa?

Aderência

4. A empresa usa algum mecanismo para salvaguardar e demonstrar preocupação e cuidado com a privacidade e com os assuntos confidenciais dos colaboradores?

4.1. Qual?

4.2. Sentes que faz efeito?

5. Na tua opinião, as pessoas respeitam as ideias, valores e crenças dos colegas, na empresa?

5.1. Sentes que as tuas ideias, valores e crenças são respeitados?

5.2. Como é que procuras respeitar as ideias, valores e crenças dos colegas?

Participação

6. Na empresa, os colaboradores participam na planificação e implementação de programas, políticas e práticas sobre saúde e segurança?

6.1. Após implementação, fazem uma avaliação sobre essas políticas, programas e iniciativas?

6.2. Quem participa dessa avaliação?

7. Pela tua experiência, as pessoas têm receio de serem prejudicadas por expressarem preocupações sobre as condições de trabalho na empresa?

7.1. Como colaborador(a) da empresa, sentes-te incentivado(a) a expressar as tuas preocupações sobre as condições de trabalho?

7.2. De que forma?

Compromisso da Liderança

Daqui para frente algumas questões serão sobre saúde e segurança e neste caso definimos saúde como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social, não apenas ausência de doença”; ou seja, como a pessoa se sente a nível físico, mental e social. Quanto à segurança, referimo-nos a estar protegida(o) de riscos e perigos no ambiente de trabalho, não ser vítima de lesões e acidentes de trabalho.

8. Na tua opinião, a liderança da empresa está comprometida em ter um ambiente de trabalho que contribua para saúde e segurança da equipa?

8.1. De que forma comunica isso?

8.2. A que aspetos tem dado mais atenção?

9. A empresa aloca recursos suficientes (e.g.: trabalhadores e dinheiro) para proteger e melhorar a saúde da equipa?

9.1. Como quais, por exemplo?

9.2. A empresa tem políticas e práticas relacionadas com saúde no trabalho?

9.3. Podes dar alguns exemplos dessas políticas e práticas?

10. A empresa aloca recursos suficientes (e.g.: trabalhadores e dinheiro) para proteger e melhorar a segurança da equipa?

10.1. Podes dar alguns exemplos?

10.2. E em relação a segurança no trabalho, a empresa (também) tem políticas e práticas?

10.3. Podes dar alguns exemplos?

Condições de Trabalho

11. Como colaborador, tens os recursos necessários para fazeres o teu trabalho bem e de forma segura? **11.1.** O que falta?

11.2. Consegues realizar as tuas tarefas durante o horário de trabalho?

11.3. Consegues ausentar-te quando necessário, como em caso de doença, férias ou licença de maternidade/paternidade?

11.4. Fazes intervalos/pausas (e.g.: para comer) durante o trabalho?

12. A empresa toma medidas proativas para garantir que a carga de trabalho da equipa é razoável?

Estratégias colaborativas e abrangentes

13. A empresa esforça-se tanto para prevenir doenças e lesões relacionadas com o trabalho, como para melhorar a saúde dos colaboradores (e.g.: educação, programas e políticas sobre o ambiente de trabalho)?

13.1. Podes dar alguns exemplos desses esforços? De que modo?

14. Na tua opinião, ao selecionar fornecedores, parceiros e ao aceitar novos clientes, a empresa prioriza a saúde e a segurança da equipa?

Saúde Individual

15. O que achas que contribui para que as pessoas se sintam bem na empresa?

15.1. O ambiente de trabalho da empresa contribui para a manutenção de hábitos saudáveis (e.g.: fazer exercício físico, ter uma alimentação saudável e não fumar)?

15.2. De que modo?

16. Em relação a ti e ao teu trabalho, o que é que facilita o exercício da competência *care/cuidado* na empresa?

16.1. O que é que dificulta?

16.2. No ambiente de trabalho e no teu trabalho em particular, o que te causa mais *stress*?

17. No momento tens trabalhado (mais) a partir do escritório ou de casa?

17.1. Como é que tem sido a experiência?

17.2. Ao fim de uma jornada de trabalho, o que é que normalmente sentes?

Segurança

18. A empresa tem regras/planos de como atuar em caso de emergência (e.g.: incêndio, choque elétrico, etc)?

18.1. Para que tipo de emergências?

18.2. A empresa disponibiliza recursos e formação para garantir a segurança dos colaboradores nesses casos?

19. Em relação às atividades que desenvolves, tens informação sobre como deves agir para evitar acidentes de trabalho?

19.1. Em que atividades que desenvolves na empresa te sentes em maior risco?

Melhoria da Saúde e da Segurança

20. Em relação a saúde no ambiente de trabalho da empresa, que aspetos achas que podem ser melhorados?

21. Em relação a segurança na empresa, que aspetos melhorarias, se pudesses?

22. Há alguma coisa que gostarias de acrescentar acerca dos assuntos que falamos ou outra coisa que gostarias de partilhar e que não perguntei?

Fecho

Esta era a última questão que tinha. Mais uma vez muito obrigada pela tua abertura e colaboração, as tuas respostas são muito importantes para este trabalho. Caso te surja alguma questão, comentário, preocupação ou sugestão depois, por favor fica à vontade para contactar-me.

Ficarei à espera do consentimento informado e por agora é tudo do meu lado. Continuação de um bom dia.



CONSENTIMENTO INFORMADO

O presente trabalho surge no âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, do ISCTE – IUL, como parte do projecto “A Saúde Total do Trabalhador como modelo de diagnóstico e intervenção: Um caso numa organização”. Este incide sobre a saúde, o bem-estar e a segurança na [REDACTED] com o intuito de melhorá-los.

O estudo é realizado por Arline Ferrão (ajbfo@iscte-iul.pt), a quem poderás contactar caso desejês colocar uma dúvida ou partilhar algum comentário e, é orientado pela Prof. Doutora Sílvia Silva.

A tua participação, que será muito valorizada, consiste em fazer parte de uma entrevista individual e de sessões colectivas de discussão. Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação neste trabalho e as tuas respostas irão contribuir para obter um retrato sobre a situação atual da empresa, bem como para o desenho de um plano de ação para melhorá-la.

A participação neste projecto é estritamente **voluntária**: podes escolher participar ou não participar. Se escolheres participar, podes interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Para além de voluntária, a informação partilhada durante a entrevista individual é tratada como **anónima e confidencial**, estando sujeita a partilha com a orientadora do projecto.

Face à estas informações, por favor indica se aceitas participar no estudo:

ACEITO ☐

NÃO ACEITO ☐

Nome: _____

Data:

Assinatura: _____

A participação nas atividades seguintes presume que compreendeste e que aceitas as condições do presente trabalho, consentindo participar.

Anexo I – Plano de Atividades

I.1. Quadro do Plano de Atividades

Recursos	Atividades	Produtos	Canais	Métodos	Estratégias/Técnicas	Resultados a curto prazo	Resultados a médio prazo	Resultados a longo prazo	Grupo-alvo
Prioridade: Fortalecer o compromisso da liderança com saúde, segurança e bem-estar									
RH: representante interna do projeto e colaboradores; Equipamento informático e Internet; Mesa e cadeiras; Espaço físico (comum ou separado).	Sessão de lançamento da fase de intervenção do projeto	Dispositivos de apresentação do plano de intervenção; compromisso coletivo escrito; responsabilidades para o projeto definidas.	Encontro presencial ou virtual	Feedback; aumento de consciência; compromisso público; participação; informação sobre a aprovação dos outros.	Sessão de grupo; dar informação sobre o comportamento de saúde; dar informação sobre as consequências; acordo sobre o comportamento a adotar.	Conhecimen to do plano de intervenção; compromiss o de todos para a implementaç ão da intervenção; aumento da motivação para participação na intervenção.	Participação dos colaboradores nas atividades do projeto.	N/A	Todos os colaboradores da empresa

Recursos	Atividades	Produtos	Canais	Métodos	Estratégias/Técnicas	Resultados a curto prazo	Resultados a médio prazo	Resultados a longo prazo	Grupo-alvo
Prioridade: Fortalecer o compromisso da liderança com saúde, segurança e bem-estar (cont.)									
RH: um membro da equipa de desenvolvimento da cultura organizacional e outros colaboradores; mesas e cadeiras; equipamento informático e Internet; mapa de recursos organizacionais existentes.	Sessão informativa sobre os recursos organizacionais existentes	Dispositivo com mapa dos recursos organizacionais disponíveis e como usá-los;	Encontro presencial ou virtual	Exposição; reforço de políticas internas e benefícios que promovem saúde, segurança e bem-estar.	Sessão em grupo; dar informação sobre o comportamento de saúde; dar informação sobre as consequências de determinado comportamento.	Conhecimento dos recursos organizacionais disponíveis e entendimento sobre como e quando usar.	Uso dos recursos organizacionais disponíveis.	Manutenção e melhoria de bons níveis de saúde, segurança e bem-estar na empresa	Todos os colaboradores da empresa

Recursos	Atividades	Produtos	Canais	Métodos	Estratégias/Técnicas	Resultados a curto prazo	Resultados a médio prazo	Resultados a longo prazo	Grupo-alvo
Prioridade: Fortalecer o compromisso da liderança com saúde, segurança e bem-estar (cont.)									
RH (formadores); dispositivo informático com internet; plataforma de aprendizagem online; material da formação; (Outros requeridos pela formação).	Formação em gestão de bem-estar	Materiais de apresentação da formação; materiais disponibilizados pelos formadores; outros materiais relacionados com a formação.	Treino em grupo; instrução por computador.	Exposição; aprendizagem m ativa; Outros.	Sessões em grupo; ensino de habilidades por facilitadores; discussão em grupo; outras.	Participação na formação; consciência sobre o papel de um gestor de bem-estar.	Aquisição e desenvolvimento de competências de gestão de bem-estar.	Identificação e gestão contínua de necessidades de bem-estar na empresa; desenho de uma estratégia integrada de bem-estar para a empresa.	Colaborador(a) identificado(a) internamente para a função de gestor de bem-estar.
Prioridade: Reduzir as exigências do trabalho									
RH (colaboradores de diferentes áreas); registos de trabalhos anteriores; computador; internet.	Documentação de processos, procedimentos e recursos existentes.	Organograma da empresa; manual de processos, procedimentos e recursos para a realização do trabalho.	Trabalho em grupo.	Elaboração.	Discussão em grupo; outras.	Registo de processos, procedimentos e recursos.	Colaboradores conhecerem os processos e procedimentos a seguir e os recursos disponíveis.	Colaboradores seguirem os processos e procedimentos; gestão interna de conhecimento facilitada.	Equipa de qualidade; todas as equipas da empresa.

Recursos	Atividades	Produtos	Canais	Métodos	Estratégias/Técnicas	Resultados a curto prazo	Resultados a médio prazo	Resultados a longo prazo	Grupo-alvo
Prioridade: Reduzir as exigências do trabalho (cont.)									
RH (equipas de cultura organizacional e de qualidade); Manual do colaborador computador; Internet.	Redesenho de programas de acolhimento e integração.	Programa de integração e acolhimento; vídeo de acolhimento.	Encontros presenciais e/ou virtuais; trabalho em grupo.	<i>Enactive mastery experiences</i> ; aprendizagem colaborativa; mobilização de redes sociais; definição gradual de tarefas.	Sessão em grupo; discussão em grupo; planeamento de suporte social.	Programa de acolhimento e integração pronto a ser implementado.	Gestores de equipas e de projetos preparados para receber novos colaboradores.	Acelerar e melhorar o processo de integração de novos colaboradores; reduzir as exigências de trabalho dos colaboradores mais antigos.	Equipa de qualidade e de desenvolvimento de cultura organizacional.

Recursos	Atividades	Produtos	Canais	Métodos	Estratégias/Técnicas	Resultados a curto prazo	Resultados a médio prazo	Resultados a longo prazo	Grupo-alvo
Prioridade: Reduzir o risco de tensão e lesões musculares									
RH: avaliador; equipamento informático (com funcionalidades audiovisuais) e internet; fita métrica/régua; (outros indicados pelo avaliador).	Avaliação Ergonómica e Eliminação ou Redução dos Riscos Identificados	Relatório da avaliação; recomendação de ações por implementar.	Encontros presenciais e/ou virtuais.	Personalização do risco; observação; (outros por serem definidos pelo avaliador).	Dar informação sobre o comportamento de saúde; dar informação sobre as consequências; (outras por serem definidas pelo avaliador).	Identificação de fatores de risco; despertar de consciência sobre a situação da empresa; despertar dos colaboradores e da gestão para a necessidade de melhorar as condições ergonómicas.	Identificação de fatores de risco por eliminar ou reduzir.	Eliminação ou redução de fatores de risco ergonómicos identificados.	Representante da equipa de gestão do escritório (avaliação do trabalho feito e dos postos de trabalho no escritório); todos os colaboradores (avaliação de postos de trabalho e trabalho remoto).

Recursos	Atividades	Produtos	Canais	Métodos	Estratégias/Técnicas	Resultados a curto prazo	Resultados a médio prazo	Resultados a longo prazo	Grupo-alvo
Prioridade: Reduzir o risco de tensão e lesões musculares (cont.)									
RH: facilitador e colaboradores; cadeiras; Equipamento informático com internet; espaço físico: mesas e cadeiras.	Sessão de consciencialização sobre riscos ergonómicos	Dispositivo com resultados da avaliação e apresentação sobre riscos de tensão e lesões no tipo de trabalho da empresa; vídeos de cenários de risco; reflexão dos colaboradores.	Encontro presencial ou virtual.	Aumento de consciência; informação de risco baseada em cenários; arrependimento antecipado; facilitação.	Sessão em grupo; dar informação sobre o comportamento de saúde; dar informação sobre as consequências; formação de intenção imediata.	Conhecimento das práticas ergonómicas corretas e incorretas; tomada de consciência do risco de práticas não ergonómicas.	Mudança de atitude dos colaboradores e relação a implementação de medidas de prevenção de riscos.	Tomada de medidas de prevenção contra tensão e lesões, por parte dos colaboradores e da empresa.	Todos os colaboradores da empresa

Recursos	Atividades	Produtos	Canais	Métodos	Estratégias/Técnicas	Resultados a curto prazo	Resultados a médio prazo	Resultados a longo prazo	Grupo-alvo
Prioridade: Reduzir o risco de tensão e lesões musculares (cont.)									
RH: formador e colaboradores; equipamento informático com internet; (outros conforme orientação do formador).	Capacitação em práticas ergonómicas.	Guia de práticas ergonómicas (com ilustrações/vídeos).	Treino de grupo.	Prática guiada; melhoria de estados físicos e emocionais; automonitorização de comportamento.	Ensino de habilidades por facilitadores; trabalho para casa; uso de <i>prompts</i> ou dicas.	Tomada de consciência da importância de práticas ergonómicas ; conhecimento das práticas ergonómicas recomendadas para o tipo de trabalho que desenvolve m.	Aquisição de competências para implementação de práticas ergonómicas.	Autonomia para aplicação de práticas ergonómicas; redução de casos de tensão e lesões musculares.	Todos os colaboradores.

Recursos	Atividades	Produtos	Canais	Métodos	Estratégias/Técnicas	Resultados a curto prazo	Resultados a médio prazo	Resultados a longo prazo	Grupo-alvo
Prioridade: Reforçar os recursos pessoais dos colaboradores									
RH: formador e colaboradores; Espaço físico: cadeiras; Equipamento informático (com meios áudio visuais) com internet.	Workshops sobre técnicas de relaxamento.	Dispositivo com técnicas de relaxamento (com ilustrações e/ou vídeos).	Treino de grupo.	Exposição; prática guiada; planeamento de respostas para lidar com situações de tensão; (outros por serem definidos pelo avaliador).	Ensino de habilidades por facilitadores; dizer a pessoa como realizar o comportamento desejado; automonitorização do trabalho; trabalho para casa; (outras por serem definidas pelo avaliador).	Conhecimento de técnicas de relaxamento que podem ser usadas de forma autónoma no dia-a-dia.	Melhor regulação fisiológica e sócio emocional; conhecimento sobre como identificar estratégias aplicáveis às situações; aquisição de competências de uso de técnicas de relaxamento.	Aumento de resiliência; enfrentamento saudável das exigências do trabalho; autonomia para prevenção e alívio de tensão cognitiva e muscular.	Todos os colaboradores.

Recursos	Atividades	Produtos	Canais	Métodos	Estratégias/Técnicas	Resultados a curto prazo	Resultados a médio prazo	Resultados a longo prazo	Grupo-alvo
Prioridade: Fortalecer o compromisso da liderança									
RH: representante interna do projeto e colaboradores; Espaço físico (comum ou separado): cadeiras; equipamento informático (com meios áudio visuais) e internet.	Sessão de fecho.	Relatório sobre a implementação da intervenção.	Encontro presencial ou virtual.	Exposição; argumentação; feedback.	Sessão de grupo; dar incentivo geral; exibição de imagens sobre atividades desenvolvidas; exibição da avaliação das atividades.	Apresentação do que foi realizado; valorização do contributo dos intervenientes no processo; incentivo para participar em iniciativas do género.	Interesse em participar em iniciativas futuras; Motivação para a contínua aplicação das competências adquiridas.	Aplicação dos conhecimentos e competências adquiridos; melhoria e manutenção dos níveis de saúde, segurança e bem-estar na empresa.	Todos os colaboradores.