



CICLO DE
ENCONTROS
2018

ROUND OF
MEETINGS

**CONSTRUIR HOJE A
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DO FUTURO**

***BUILDING TODAY THE
PUBLIC ADMINISTRATION
OF THE FUTURE***

Vol. 1

**AMBIENTE DE TRABALHO POSITIVO:
MISSÃO POSSÍVEL**

***POSITIVE WORK ENVIRONMENT:
MISSION POSSIBLE***

Título | Title:

Ambiente de trabalho positivo: missão possível
Positive work environment: mission possible

Autores | Authors:

Vários - *Various*

Editor | Publisher:

INA Editora

INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

Sede: Rua Filipe Folque, n.º 44 | 1069-123 Lisboa

Tel.: (+351) 214 465 300

E-mail: ina@ina.pt

URL: www.ina.pt

INA Editora

Rua da Alfândega, 5 | 1100-016 Lisboa

Tel.: (+351) 218 846 669

E-mail: editora@ina.pt

Loja online em: www.ina.pt/index.php/centrodeconhecimentoap/ina-editora/loja-on-line

Data de publicação | Publication date:

julho 2019 - *july 2019*

ISBN:

978-989-8096-55-5



**CICLO DE
ENCONTROS**

2018

**CONSTRUIR HOJE A
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DO FUTURO**

1.^a SESSÃO

**AMBIENTE DE
TRABALHO POSITIVO:
MISSÃO POSSÍVEL**

22 de MARÇO

Índice

Introdução	7
Mensagem do Ministro das Finanças, Mário Centeno	9
Keynote , Tim Tregenza	11
1.º Painel	
Ambiente de trabalho positivo	13
2.º Painel	
Estudo de casos: Instituto Nacional de Estatística (INE) e Câmara Municipal de Lisboa (CML)	17
Encerramento da sessão plenária	
Secretário de Estado Adjunto e da Saúde, Fernando Araújo	23
Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público, Fátima Fonseca	25
Workshops	27
Notas biográficas	31

Introdução

Ao longo de 2018, a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA) promove um ciclo de encontros intitulado “Construir Hoje a Administração Pública do Futuro”, onde pretende estimular a reflexão e o debate em torno dos desafios atuais e futuros da Administração Pública (AP).

Tratando-se de iniciativas de cariz misto, compostas por seminários e sessões de trabalho, com a participação de diferentes público-alvo, pretende-se que essa diversidade possa contribuir para o debate informado em torno das matérias abordadas ao longo das sessões. Consideramos que esta iniciativa pode vir a constituir um importante suporte à gestão e ao desenvolvimento de políticas sustentáveis e conducentes ao bem-estar e ao melhor desempenho dos trabalhadores e serviços.

A primeira sessão, matéria da presente brochura, decorreu no passado dia 22 de março, na Torre do Tombo, sob o mote “Ambiente de Trabalho Positivo: Missão Possível”. O objetivo do primeiro encontro foi abordar e analisar as matérias da Segurança e Saúde no Trabalho (SST) e a sua importância no desenvolvimento de ambientes de trabalho sa-

dáveis para os trabalhadores e produtivos para os serviços. A sessão plenária contou com 432 participantes para assistir às intervenções de especialistas nacionais e internacionais que partilharam as suas experiências e boas práticas, tendo os workshops decorrido no período da tarde, com a participação de trabalhadores e dirigentes do setor público, bem como representantes do setor privado.

As sessões de trabalho desenvolveram-se como fórum de discussão do enquadramento legal, das potencialidades e fragilidades da Administração Pública nesta matéria, bem como das iniciativas em desenvolvimento pelo Governo, nomeadamente a obrigatoriedade de serviços de SST em toda a AP até ao final de 2019 e o respetivo plano de ação.

Conseguiu-se com este encontro reunir a participação de todos os intervenientes, recolher propostas de atuação e, assim, obter o contributo coletivo na definição de uma estratégia que possa constituir-se como uma mais-valia neste eixo de intervenção. Poderá encontrar ao longo desta brochura os principais temas analisados e as conclusões centrais do primeiro momento deste Ciclo de Encontros.

Mário Centeno



Conceber e implementar políticas públicas sustentáveis, cujos resultados representem ganhos efetivos para os cidadãos, só é possível conjugando as opções políticas com o desenvolvimento da capacidade organizacional da Administração Pública (AP). Valorizar os trabalhadores, desenvolver ambientes de trabalho positivos e melhorar a gestão pública são os três eixos de intervenção definidos pelo Governo para fortalecer a capacidade organizacional da AP. Estes eixos de atuação estão centrados nas pessoas, interligados entre si e exigem reflexão, atuação, avaliação e inovação.

Só com uma AP forte, com trabalhadores motivados e envolvidos, é possível concretizar as políticas públicas com eficiência, responsabilização e foco nas necessidades sociais. Os anos de desinvestimento deixaram marcas profundas na AP. O caminho de

valorização não é automático, exigindo opções claras e responsáveis que assinalem o regresso a um percurso profissional e deem expectativa de vida e motivação para o serviço público.

Para além dos aspetos ligados às carreiras, remunerações e capacitação, é também necessário garantir boas condições de trabalho. O ambiente de trabalho na AP é uma preocupação central, pois um mau ambiente de trabalho gera desmotivação, falta de confiança e insatisfação, agudizando fenómenos como o absentismo. Combater este clima exige um esforço acrescido do Governo e uma nova orientação dos dirigentes e dos trabalhadores para a construção de bons ambientes de trabalho. Todos têm um papel a desempenhar neste esforço.

No contexto das políticas de modernização da gestão pública, é responsabilidade do Governo dar prioridade e visibilidade ao tema da segurança e saúde no trabalho (SST), assim como sensibilizar todos os agentes. Nesta linha está em processo legislativo a alteração da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP) que conclui a transposição para a ordem jurídica interna da diretiva em matéria de SST e estabelece as formas de aplicação do respetivo regime aos órgãos e serviços da AP.

Em paralelo, o Governo irá implementar um programa de ação que prepare os serviços públicos para o efetivo cumprimento desta lei

“Valorizar e capacitar a Administração Pública para servir o país exige uma atuação concertada de todos aqueles que têm um papel ativo no desenvolvimento de bons ambientes de trabalho: governo, dirigentes e trabalhadores.”

que obriga à criação de serviços de SST em todas as áreas da AP até ao final de 2019. Trata-se de um programa transversal que une os esforços de três áreas governativas – trabalho, saúde e administração pública – e que integra informação, formação, equipas que trabalhem em rede e projetos pilotos para testar processos e métodos inovadores. O investimento em SST tem um efeito positivo na saúde e na vida pessoal e familiar dos trabalhadores, na sua motivação e na sua produtividade, traduzindo-se na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

“Todos têm um papel a desempenhar.”

Mas não basta a atuação do Governo: os dirigentes públicos têm um papel fundamental. É essencial que assumam o papel de gestores e de líderes das suas equipas para proporcionar melhores ambientes de trabalho, identificando e prevenindo riscos, facultando informação relevante, disponibilizando formação adequada, promovendo a assiduidade dos trabalhadores, compreendendo e atuando sobre as causas do absentismo, garantindo a equidade na partilha das cargas de trabalho e implementando mecanismos de envolvimento dos trabalhadores.

Também os trabalhadores têm a responsabilidade de contribuir para o bem-estar coletivo no trabalho, nomeadamente cumprindo as orientações e cuidando da sua segurança e saúde, participando na formação disponibilizada e contribuindo ativamente para assegurar o regular funcionamento do serviço público através da sua assiduidade e solidariedade para com a sua equipa.

Valorizar e capacitar a AP para melhor servir o país exige uma atuação concertada de todos aqueles que têm um papel ativo na promoção de bons ambientes de trabalho: governo, dirigentes e trabalhadores. Desenvolver ambientes de trabalho positivos é uma missão possível.

“O maior investimento público que pode ser feito é a aposta na qualidade, sustentável não apenas no curto prazo mas, sobretudo, no longo prazo. É um investimento com retorno garantido para famílias e para empresas e, portanto, para todo o País.”



PALAVRAS-CHAVE

Pessoas | Valorização | Ambiente Positivo | Gestão | Sustentabilidade | Responsabilização | Eficiência | Capacitação

Tim Tregenza



Network manager da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA)

“Não é possível mudar uma cultura organizacional sem o total envolvimento da força de trabalho.”

IDEIAS PRINCIPAIS

1. O trabalho, em geral, é algo de muito positivo para as pessoas, permite a realização profissional e pessoal, contribui para a autoestima e é determinante para a inclusão social.
2. As más condições de trabalho prejudicam a saúde física e psíquica, estimando-se que ocorram na UE 200.000 mortes por ano relacionadas com as más condições laborais. Destas, apenas 3.000 serão consequências de acidentes de trabalho.
3. O custo das más condições de trabalho estima-se em mais de 3% do PIB.
4. É indispensável promover uma cultura de SST, partindo de uma liderança que dê o exemplo, sem contudo descurar a participação e o envolvimento dos trabalhadores, através de uma abordagem holística e abrangente.
5. O processo de implementação de um sistema de SST deve ser focado na avaliação dos riscos e nas reais disfuncionalidades detetadas e nas prioridades daí decorrentes.
6. De forma comum intervém-se, isoladamente, na segurança, na saúde e, por fim, nos riscos psicossociais, sem uma identificação prévia dos riscos e da sua priorização. Não é possível considerar a força de trabalho de uma forma uniforme, existe diversidade no perfil de risco dos vários grupos que compõem o universo de trabalhadores.
7. A intervenção deve ser inclusiva, proteger todos os trabalhadores, em todos os horários e condições contratuais, contemplando uma dimensão «ciclo de vida». Com o envelhecimento da força de



trabalho é necessário refletir essas alterações na abordagem de SST; não se revela coerente uma única abordagem para realidades evolutivas e diferenciadas.

8. A falta de compromisso da liderança, ausência de consciencialização, estrangimentos orçamentais e falta de conhecimento especializado em riscos psicossociais como o *bullying* e o assédio são assinalados como fortes barreiras.

“Há que liderar pelo exemplo.”

9. O envolvimento dos trabalhadores e a criação de mecanismos de representação são identificados como facilitadores. É difícil alterar a cultura organizacional sem envolver a força de trabalho e, desejavelmente, os seus representantes.

10. Atualmente, a SST é um conceito amplo e diverso, com diferentes abordagens no território europeu, podendo focar-se nas condições de trabalho, saúde no trabalho, qualidade do trabalho ou satisfação profissional. Contudo, existem três denominadores comuns: (i) uma dimensão de promoção da saúde preventiva, (ii) políticas de

“O compromisso da gestão é o principal motor de mudança. A saúde e segurança ocupacional devem ser incorporadas no dia-a-dia da organização, não podem ser tratadas separadamente.”

conciliação da vida familiar e profissional e (iii) envolvimento dos serviços de saúde ocupacional e saúde pública.



PALAVRAS-CHAVE

Liderança | Exemplo | Participação | Envolvimento | Abordagem Holística | Inclusão

Ambiente de trabalho positivo



Ana Rosa

Especialista na área da segurança e saúde no trabalho da Organização Internacional do Trabalho (OIT)



Artur Alves Pereira

Diretor de transformação digital da Cisco Portugal



Vanda Cruz

Representante dos trabalhadores portugueses no Comité do Luxemburgo – Comité consultivo para a segurança e a saúde no local de trabalho (ACSH)



MODERADOR: Filipe Vaz

Diretor-Geral da Tema Central

Todos os seres humanos têm o direito de procurar o bem-estar material bem como a sua realização pessoal em condições de liberdade e dignidade, segurança económica e igualdade de oportunidades.

(Declaração de Filadélfia - OIT 1944)

1. Na esfera da OIT debate-se a Agenda para o Trabalho Digno que assenta em quatro objetivos estratégicos: (i) promoção de oportunidades de emprego dignas; (ii) extensão da proteção social; (iii) fortalecimento do diálogo social; e (iv) garantia dos princípios fundamentais e direitos no trabalho. O trabalho digno constitui-se assim como o 8º objetivo da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, estabelecida em 2015 pelas Nações Unidas.

“Temos que criar espaços para a experimentação, para a partilha, para o trabalho colaborativo mas também para a aprendizagem colaborativa ao longo da vida.” (Ana Rosa)

2. O trabalho digno é um fator essencial à liberdade e dignidade humana: reforça a coesão social, contribui para a realização pessoal e permite satisfazer as necessidades materiais de sobrevivência. Promover condições de trabalho seguras e saudáveis é um imperativo ético e constitucional. É também um elemento fundamental de justiça social e gerador de crescimento económico sustentável.

“As organizações são feitas de pessoas para pessoas.” (Ana Rosa)

3. O futuro do trabalho – que é já presente - traz importantes desafios, que são também oportuni-

dades, comuns aos setores público e privado, que exigem soluções inovadoras. Trata-se, em especial, da aceleração dos avanços tecnológicos, das alterações demográficas (envelhecimento da população ativa, igualdade de género e mobilidade territorial e profissional) e de novos riscos (violência, stresse, *burnout*, consumos aditivos, biotecnológicos).

4. A inovação em matéria de relações laborais e novas formas de organização do trabalho, designadamente as que estimulam a colaboração e permitem melhor conciliação entre o tempo de trabalho e o tempo de não trabalho, é a atitude a prosseguir para benefício de empregadores e trabalhadores.

5. O reforço e diversificação da formação que possibilitem a aprendizagem ao longo da vida permitem percursos profissionais mais humanizados e motivadores e contribuem para reduzir o risco de desfasamento e isolamento.

6. Ambientes de trabalho positivos só são possíveis quando assentes numa cultura de avaliação e prevenção de riscos para a SST, enquanto garantia de qualidade do trabalho e redução do número e gravidade dos acidentes e doenças profissionais. A melhoria e efetiva aplicação prática da legislação e normas de SST são fundamentais.

7. Para cumprir com as exigências no âmbito da SST de forma sustentável deverá promover-se a partilha de recursos e desenvolver estratégias e mecanismos colaborativos e de aprendizagem a partir de boas práticas.



8. Trabalho digno pressupõe também sólida ética organizacional, lideranças conhecedoras e empenhadas, bem como a promoção de hábitos e estilos de vida saudáveis.

9. Um bom ambiente de trabalho é o resultado da conjugação de esforços e da atenção dada a todas as dimensões do bem-estar ocupacional: cognitiva, psicossomática, afetiva, social e profissional. Implica um processo de melhoria contínua num contexto facilitador da inovação, do desenvolvimento, reconstrução e integração de saberes e competências, bem como do cumprimento de metas pessoais e profissionais.

“A humanização do trabalho e a dimensão humana do trabalho é algo que nunca pode ficar descurado numa cultura de prevenção, a qual é fundamental num sistema de gestão de SST.” (Ana Rosa)

10. As preocupações com a SST, bons ambientes laborais e bem-estar dos trabalhadores são transversais ao setor público e privado, embora com realidades diferentes. No setor privado, e sobretudo no mercado tecnológico, assiste-se à crescente flexibilização dos locais e modelos de prestação de trabalho, desmaterialização de processos e utilização de ferramentas colaborativas, maior articulação e harmonia entre a vida profissional e pessoal. Essas características, consideradas decisivas para a construção de bons ambientes e condições de trabalho, catalisadoras de produtividade, requerem também elas requisitos diferenciados de responsabilidade, confiança e empenho pelo cumprimento de objetivos.

11. O sistema de organização de trabalho e a flexibilização do emprego (trabalho temporário, *outsourcing*, *crowdsourcing*, trabalho partilhado, trabalho colaborativo, trabalho ocasional), alteram a noção dos direitos e deveres dos trabalhadores e das entidades empregadoras e influenciam a forma

“Procuro cumprir com os objetivos da empresa e a empresa confia que é esse o meu objetivo”. (Artur Pereira)



“Um dos caminhos que deve ser percorrido é criar departamentos de recursos humanos que tratem efetivamente de gerir recursos humanos, nas suas mais diversas vertentes: formação, capacitação, proximidade com as pessoas e as suas necessidades.” (Artur Pereira)

como, atualmente, é entendida a SST. A formação é essencial em todo o processo e é a base para garantir que todos estão envolvidos e capacitados para a intervenção e mudança.

12. A sociedade e o serviço público têm vindo a confrontar-se com uma mudança de paradigma. Reforçam-se as questões de liderança e o papel que desempenham os dirigentes, os trabalhadores e seus representantes na prevenção dos ambientes “tóxicos” e dos riscos associados, designadamente os riscos psicossociais.

13. Um estudo de 2017, promovido pela Universidade de Oxford em 31 países, coloca Portugal no 23º lugar no índice de desenvolvimento das AP, nomeadamente pela avaliação em gestão de recursos humanos. Quando conjugados estes dados com um inquérito da DGAEP, de 2015, sobre a satisfação e motivação dos trabalhadores, poderão perspetivar-se pistas do caminho a percorrer: 85% dos trabalhadores públicos considerou ter uma boa relação com os colegas e 75% uma boa relação com as chefias. Por outro lado, 44% considerou ter um grau médio/elevado de satisfação no trabalho enquanto 80% se sentiam desvalorizados, sendo que apenas 33% dos inquiridos se revelou motivado.

“Não é faz como eu digo mas faz como eu faço.” (Vanda Cruz)



“Falamos de Saúde, uma área (muitas vezes) considerada como despesa mas que é verdadeiramente um investimento. Um investimento que gera retorno.” (Vanda Cruz)

14. Promover ambientes de trabalho positivos é uma missão possível e atual e cabe à AP dar o exemplo, assumindo-se como pioneira. A liderança detém um papel relevante ao nível do envolvimento necessário dos trabalhadores, criando os mecanismos formais necessários para potenciar esse envolvimento e participação. É importante a capacitação de novos líderes, a diversificação dos modelos de liderança e a flexibilização das estruturas com equipas multidisciplinares.

15. É essencial que as matérias de SST sejam vistas como um investimento e não como despesa; estudos internacionais demonstram que por cada 1€ investido em prevenção e saúde ocupacional é gerado um retorno de 2,2€.

PALAVRAS-CHAVE

Trabalho Digno | Ética Organizacional | Liderança | Flexibilidade | Investimento | Inovação | Participação | Informação | Formação | Missão Possível

2.º PAINEL

Estudo de casos: Instituto Nacional de Estatística (INE) e Câmara Municipal de Lisboa (CML)

ESTUDO DE CASO DO INE: RISCOS PSICOSSOCIAIS

ESTUDO DE CASO DA CML:
DEPARTAMENTO DE SAÚDE, HIGIENE E SEGURANÇA



José Magalhães

Presidente da Comissão de Segurança e Saúde no Trabalho do Instituto Nacional de Estatística (INE)



Nuno Prata

Diretor do Departamento de Saúde, Higiene e Segurança da Câmara Municipal de Lisboa (CML)



Maria Luísa Lima

Professora Catedrática do Departamento de Psicologia Social e das Organizações, ISCTE - IUL



António Sousa Uva

Médico do Trabalho e Professor da Escola Nacional de Saúde Pública



Carlos Jorge Pereira

Diretor de Serviços para a Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho, Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT)



MODERADORA:

Graça Quintas

Diretora do Departamento de Direito Laboral da CCR Legal

ESTUDO DE CASO DO INE: RISCOS PSICOSSOCIAIS

PRINCIPAIS CONCLUSÕES

1. Em SST é necessário fazer uma avaliação de riscos e ter em consideração a envolvente, integrando a estrutura funcional e a capacidade de integração de todas as áreas da organização. Para que tal aconteça de forma participada é fundamental a capacitação prévia de todos os trabalhadores. No estudo de caso apresentado foi adotado o S-ISW (Short Inventory on Stress and Well-being), uma ferramenta para avaliar e desenvolver uma política de bem-estar que contribua para criar e/ou melhorar um local de trabalho saudável.

“Construir ambientes de trabalho positivos é uma missão claramente possível.” (José Magalhães)

2. De acordo com o modelo ISW Eupora/Pulso Europa o bem-estar no trabalho é o resultado de uma combinação de fatores, que podem ser separados em cinco níveis: (i) contexto, (ii) organização, (iii) equipa, (iv) tarefa e (v) pessoa. A sua aplicação permite avaliar os riscos psicossociais na organização, saber onde atuar e o que fazer em diversas áreas. No caso concreto, foram identificadas algumas áreas e medidas de combate em particular: stresse (informação e formação), motivação (ações de formação dirigidas; pausas no trabalho para momentos de proximidade), comportamento indesejável (informação e formação, medicina no trabalho, psicologia de saúde) e absentismo (monitorização).

“As instituições são o local onde nós vivemos a maior parte do nosso tempo útil diariamente.” (José Magalhães)



“Segurança e saúde no trabalho é uma responsabilidade de todos, que vai desde o trabalhador ao gestor.” (José Magalhães)

3. A avaliação dos “riscos psicossociais” ou, preferencialmente, a avaliação do “bem-estar” é considerada um ato de coragem que permite aferir se o que a instituição faz é motivador e de qualidade. É da máxima importância que as chefias saibam identificar, com clareza, conceitos tais como o comportamento indesejável, o assédio ou a violência no local de trabalho, sob pena de generalização abusiva ou banalização.

ESTUDO DE CASO DA CML | DEPARTAMENTO DE SAÚDE, HIGIENE E SEGURANÇA

PRINCIPAIS CONCLUSÕES

4. Defendemos a Saúde e Segurança do Trabalho Integradas como responsabilidade partilhada multinível, do trabalhador ao gestor. Assumimos os objetivos transversais com vista a uma “organização coesa e capaz, que promove o bem-estar”.

Os serviços SST de uma organização complexa como a CML necessitam de empenho no Planeamento, Inovação e Controlo por Indicadores: *Planeamento* que faça corresponder a vastidão das responsabilidades com a multidisciplinaridade das nossas valências; *Inovação* baseada em Equipas Multidisciplinares com qualificação e complementaridade; *Controlo de Indicadores* que nos permitam o diagnóstico de situação e medição da efetividade das nossas intervenções. Para um efeito integrador desenvolvemos um Modelo Conceptual que enquadra os serviços SST com centralidade no Trabalhador e nas suas inter-relações com as chefias diretas, colegas de equipa e as condições de trabalho. Exemplos de medidas adotadas:

i. Protocolos de Prevenção e Vigilância da Saúde Multidisciplinar e Multinível em função das condições de trabalho e dos seus efeitos na saúde dos trabalhadores, específicos por postos de trabalho, categoria do trabalhador, funções desempenhadas, género e idade, mas também integrando os objetivos aplicáveis dos Programas Prioritários da Direção-Geral de Saúde (DGS).

“Desafiem o status quo na vossa organização. Não tenham medo de inovar, alimentem a criatividade e a intuição das vossas equipas e aprendam com aquilo que é a sua divergência. É na riqueza da diversidade que conseguimos criar as ideias.”

(Nuno Prata)



ii. Indicadores de Saúde Ocupacional (SO) com métodos validados para a população portuguesa, com avaliação sistemática e universal dos trabalhadores, integrados na atividade quotidiana de vigilância de saúde dos trabalhadores e com identificação dos níveis de risco desta população. Estes Indicadores de SO são igualmente a fundamentação dos Programas de Prevenção e Promoção da Saúde.

“O foco do nosso trabalho e aquilo a que todos os dias nos temos que dedicar é às pessoas.” (Nuno Prata)

iii. Inovámos na criação das Consultas Preventivas Periódicas de Saúde Mental, integradas nos procedimentos de rotina prévios aos Exames Periódicos de Medicina do Trabalho, onde se caracterizam os riscos psicossociais individuais e do serviço e se informa e sensibiliza os trabalhadores para as questões da saúde mental.

DEBATE

5. Para alcançar o bem-estar é essencial uma abordagem interdisciplinar que compreenda uma avaliação e intervenção precoces. A intervenção deverá ocorrer em diversos contextos, nomeadamente social, na organização e nas equipas em que as pessoas estão integradas, valorizando a participação, a assunção de responsabilidades, o respeito pela diferença e a criatividade.

6. A saúde na sua dimensão positiva deve ser perspectivada e encarada como verdadeiro determinante organizacional, ultrapassando o mero conceito e aplicação legal. Deve ser parte integrante do bom desempenho profissional, preocupação partilhada dos serviços e trabalhadores.

“O facto de as pessoas estarem em equipa não quer dizer que não se sintam sozinhas.” (Maria Luísa Lima)

7. A solidão nos locais de trabalho como potenciadora de stress e *burnout*. A perceção de incompreensão e indiferença pode desencadear um estado de “híper vigilância” que se constitui como um problema grave de saúde, causando diferentes patologias associadas, como, por exemplo, a hipertensão. Para controlar estas situações há que apostar numa liderança inclusiva, existência de redes de mentoria ou reconhecimento do trabalho realizado.



Se conseguirmos ter trabalhadores mais saudáveis, durante mais tempo, certamente teremos um valor acrescentado no serviço público e em termos sociais.
(Carlos Jorge Pereira)

8. Capacitar em SST é fundamental. ACT e INA celebraram um protocolo com o objetivo de aumentar a oferta formativa em SST para trabalhadores e dirigentes na AP. Por outro lado, a educação tem um papel fundamental para formar cidadãos com uma maior consciência sobre estes aspetos.

9. Importância dos mecanismos de reação – Em matéria de assédio, por exemplo, já existe um regime legal aplicável tanto ao setor privado como ao setor público. É desejável que as organizações tenham códigos de conduta que regulem o circuito de comunicação, devendo ser dada prioridade à prevenção primária que evita o recurso a formas de reação.

10. “Presentismo” é, cada vez mais, um termo emergente a nível organizacional e pessoal.

“Se as organizações tratarem as pessoas como pessoas (e não como meros recursos) vão preocupar-se com o seu bem-estar e saúde, até porque criam mais-valoria.” (António Sousa Uva)



PALAVRAS-CHAVE

Stresse | Riscos Psicossociais | Bem-Estar | Capacitação | Motivação | Participação | Avaliação |
Visão Multidisciplinar | Prevenção | Condições de Trabalho | Promoção da Saúde

Fernando Araújo

Secretário de Estado Adjunto e da Saúde



O grau de adesão à iniciativa e o interesse demonstrado por todos quantos nela participaram são um bom indicador da relevância que estas matérias assumem na conjuntura da atual AP, a par de outras dimensões tão importantes como as carreiras e remunerações. As questões da saúde e da própria felicidade têm um impacto muito positivo na produtividade e na perceção que os cidadãos têm dessas melhorias na qualidade dos serviços que lhes são prestados.

Em Portugal existe um problema grave de doenças crónicas. Um em cada dez portugueses é diabético, constituindo a maior taxa na Europa. Um em cada três portugueses é hipertenso. Um em cada dois portugueses é obeso ou tem excesso de peso. Esta situação tem um impacto importantíssimo na qualidade de vida dos portugueses e no Serviço Nacional de Saúde (SNS), pois apesar de sermos dos países com maior esperança média de vida, somos também dos países europeus com

mais anos de vida saudável perdidos. Por ano, são gastos mais de 500 milhões de euros com medicamentos em ambulatório para as áreas cardiovasculares e da diabetes.

Encarando estes fatores como críticos para o país e assumindo como objetivos o aumento da qualidade de vida dos cidadãos e a sustentabilidade do SNS, há que apostar na prevenção, dimensão que passa claramente pelos ambientes laborais. É um trabalho que vem sendo desenvolvido na formação, junto das escolas, através da comunicação social e que é essencial que se estenda ao contexto laboral, onde passamos grande parte do dia. É importante existirem serviços que pensem os locais de trabalho de forma a prevenir doenças e acidentes, que promovam a saúde, que saibam agir de forma preventiva e precoce, que promovam o acompanhamento adequado dos trabalhadores e a sua reabilitação. Mas também é preciso ir mais além, tendo serviços capazes de informar e capacitar dirigentes e trabalhadores, serviços com capacidade de promover a literacia em saúde e ambientes de trabalho mais positivos e saudáveis.

“Finalmente a AP olha para estes problemas (de saúde ocupacional) com a consciência de que é preciso apostar na prevenção da doença e na promoção da saúde, de que é preciso atuar!”

Tem sido igualmente desenvolvida uma abordagem menos tradicional a estas questões com o objetivo de promover a saúde e alteração de hábitos. É o caso, por exemplo, da alimentação, tendo recentemente sido introduzida legislação que restringe a venda de produtos potencialmente nocivos à saúde e incentiva a comercialização de produtos alimentares mais saudáveis. Ao mesmo tempo promove-se a atividade física numa sociedade que se revela das mais sedentárias a nível europeu e implementam-se políticas de cessação tabágica e comportamentos aditivos.

É neste contexto que o contributo da saúde ocupacional é decisivo para o sucesso destas medidas e políticas. O facto de esta prioridade ser assumida como tal na AP permite uma abordagem global e integrada e constitui-se como um verdadeiro vetor de mudança nas organizações, no bem-estar dos trabalhadores e com reflexo no serviço que prestam ao cidadão.

“É preciso apostar numa literacia em saúde que promova ambientes de trabalho mais positivos e saudáveis.”

PALAVRAS-CHAVE

Saúde | Felicidade | Intervenção Precoce | Saúde Ocupacional | Produtividade

Fátima Fonseca

Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público



Existem três imagens utilizadas ao longo desta sessão que sintetizam com toda a clareza as ideias chave em torno do tema dos ambientes de trabalho.

1. “Não podemos construir uma casa sobre areia” – A abordagem às matérias de SST deve ser ampla e abrangente. Não podemos tratar estes temas com superficialidade. Qualquer intervenção organizacional neste domínio deve assentar numa abordagem compreensiva dos riscos com os quais as organizações se confrontam, incluindo os riscos físicos mas também os riscos psicossociais, que merecem uma reflexão mais aprofundada atento o seu impacto atual.

“As leis também são agentes de mudança, mas as mudanças fazem-se com as pessoas.”

2. “É preciso mais do que uma pessoa para dançar um tango” – As matérias da SST requerem uma abordagem colaborativa, que ultrapassa a dicotomia entre direitos e deveres. Ao envolver entidades, empregadores, os trabalhadores e os seus representantes, a intervenção é necessariamente multilateral e cada parte assume um papel ativo e específico, que representa o seu contributo para um objetivo comum. Um objetivo que só pode ser alcançado com a conjugação dos esforços de todos.

3. “Zero mais zero será sempre igual a zero.” – É necessário passar das palavras à ação. As palavras mobilizam mas é a ação que transforma. E a única coisa que transforma o impossível em possível é o verbo fazer. Temos uma responsabilidade coletiva de fazer e arriscar fazer diferente, pois só assim será possível enfrentar os desafios e articular os processos de inovação com os modelos mais tradicionais de organização e gestão, numa administração pública complexa e heterogénea, composta por múltiplas realidades.

Estas conclusões reforçam a pertinência dos três eixos de intervenção traçados pelo governo para a AP: valorizar os trabalhadores, desenvolver bons ambientes de trabalho e melhorar a gestão pública. Contudo, a transformação da AP é mais do que a soma destas partes. Exige um quarto elemento, imprescindível à mudança: acreditar. Acreditar com convicção e persistência. Mudar a AP implica

“Transformar a Administração Pública é mais do que a soma destas partes: valorizar os trabalhadores, desenvolver bons ambientes de trabalho e melhorar a gestão pública. A estes eixos de intervenção tem que crescer um quarto elemento: acreditar.”

criar uma energia transformadora que reside em cada um dos elementos que compõem o serviço público, em cada trabalhador, em cada dirigente, em cada equipa, em todas as organizações.

Como parte essencial deste processo de mudança, o governo apresentou uma proposta de alteração legislativa que prevê a obrigatoriedade de criação de serviços de SST para toda a AP até final de 2019 e está a desenvolver um plano de ação sob o patrocínio da Saúde, Trabalho e Administração Pública. O objetivo primordial do plano é garantir a implementação desses serviços no prazo estabelecido e com a abrangência necessária. Os elementos essenciais à prossecução desse fim são a dinamização do trabalho em rede, transversal e colaborativo, as atividades de informação, formação e sensibilização de todos os públicos-alvo, a adaptabilidade em função dos contextos e necessidades organizativas e o incentivo à experimentação, por meio do enquadramento legal, para melhorar e inovar na gestão das pessoas.

“Interessa-nos sobretudo construir um plano de ação participado por quem está no terreno e conhece bem os desafios das suas organizações.”

Muitas vezes, a melhoria, a mudança e a inovação não dependem de investimentos avultados ou projetos altamente complexos. Uma AP melhor constrói-se a partir de pequenas mudanças e iniciativas, individuais, diárias, no coletivo e no seio

das equipas. Faz-se, no fundo, de ações que desafiando e potencializando os modelos de gestão, possam introduzir, nos contextos de trabalho, melhores condições, maior bem-estar nas equipas, trabalhadores mais saudáveis e motivados e, em consequência, serviços mais produtivos.

Legislar é o nosso menor desafio. O grande desafio reside na conquista diária das mudanças que têm significado. E se é certo que as leis também são agentes de mudança, as mudanças fazem-se com as pessoas. É este facto simples que nunca podemos esquecer e que determinará o nosso grau de sucesso na conquista dos nossos objetivos.

“Aquilo que faz a diferença entre o sucesso e o insucesso é fazer, mesmo que não se faça bem à primeira, mesmo que o resultado inicial não corresponda às expectativas.”



PALAVRAS-CHAVE

SST | Envolvimento e Colaboração | Fazer | Acreditar | Mudança | Modelos de Gestão

Workshops

PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Com o objetivo de identificar os elementos críticos, facilitadores e constrangedores, do desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo e de uma efetiva cultura de SST na Administração Pública (AP), o INA, ACT e DGAEP organizaram três workshops onde participaram diversos especialistas para debater a matéria. Das sessões de trabalho, sistematizam-se as principais conclusões:

FATORES CRÍTICOS FACILITADORES DE UMA CULTURA DE SST NA AP

O ambiente de trabalho positivo é o resultado de uma cultura que coloca o trabalhador no centro da atividade da organização. Não pode ser encarado como um automatismo decorrente da mera aplicação de um quadro legal. Requer a concepção e o desenvolvimento de um modelo de SST que, através de ações concretas, potencie o desenvolvimento e gestão de uma cultura de prevenção em SST na AP. Para o efeito, relevam questões legais, comportamentais, estruturais e de gestão que devem ser consideradas no desenho de uma estratégia de intervenção abrangente.

A nível legal, é necessário reforçar a obrigatoriedade de atuação dos organismos da AP em matéria de SST. A efetividade da lei deve ser melhorada, para propiciar uma atuação transversal e uniforme em todos os organismos públicos.

A nível comportamental, deve promover-se o compromisso, envolvimento e participação dos dirigentes e trabalhadores na criação de boas condições de trabalho e no desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo. Dois fatores merecem particular destaque – a comunicação interna e a formação:

- **Comunicação interna:** é fundamental conceber e implementar mecanismos de auscultação dos trabalhadores, pelo que os canais e

ELEMENTOS FACILITADORES

Compromisso, envolvimento e participação de dirigentes e trabalhadores

Comunicação interna fluida e eficaz, que permita o envolvimento e esclarecimento de trabalhadores e dirigentes

Promoção de ações de formação e sensibilização de dirigentes e trabalhadores

Promoção de ações de capacitação de técnicos de segurança e de técnicos superiores de segurança no trabalho

Criação de serviços de SST, constituídos por equipas multidisciplinares

Desenvolvimento de uma rede de trabalho colaborativo para troca de experiências, conhecimentos e boas práticas

instrumentos de comunicação interna dedicados às matérias de SST devem ser analisados e redesenhados, tornando-os mais eficazes no envolvimento de trabalhadores e dirigentes e na transmissão da própria mensagem.

• **Formação e capacitação em SST na AP:** a formação como elemento chave para o compromisso e participação dos trabalhadores na construção de uma cultura de prevenção nos seus locais de trabalho. Numa fase inicial, deve centrar-se em conteúdos orientados para a sensibilização de todos os trabalhadores e dirigentes e para a capacitação de técnicos de segurança e de técnicos superiores de segurança no trabalho. Deve ainda decorrer em várias plataformas (presencial, à distância e mista) e segundo planos de ação que possibilitem o acesso à formação de modo descentralizado.

A nível da estrutura e sistema de gestão em SST, defende-se a criação de serviços de SST, constituídos por equipas multidisciplinares e dotados de recursos e instrumentos técnicos adequados às atividades desenvolvidas e aos riscos associados.

As modalidades de organização dos serviços de SST devem ser ajustadas à exigência e diversidade da AP. Se, por um lado, é importante atender à realidade e especificidades de cada organismo público, por outro, há que ponderar o recurso à agregação de estruturas técnicas de SST geradoras de economias de escala e de uma ação potencialmente mais robusta, porque se apresenta também ela mais especializada.

É necessário o desenvolvimento e consolidação de uma rede de trabalho colaborativo, que possibilite a experimentação de soluções, a partilha de experiências, a divulgação de novas metodologias de formação e a disseminação de boas práticas, sem prejuízo da adoção de planos de segurança e saúde no trabalho de âmbito setorial, ajustados à realidade de cada área governativa.

A estruturação e modelo de funcionamento dos serviços deve decorrer de um diagnóstico na AP que proceda ao levantamento dos recursos humanos, técnicos e financeiros existentes e dos recursos necessários para implementação de serviços SST. Deve igualmente caracterizar



os diversos contextos de trabalho, analisar as modalidades de serviços mais adequadas e contemplar uma abordagem colaborativa intra e inter-organizacional.

Os serviços de SST devem considerar as auditorias de segurança como fonte contínua de informação, essencial na construção de planos de prevenção e na fundamentada intervenção para a correção de não conformidades ou de desvios face a práticas de referência.

A implementação de um sistema de gestão de SST deve ser acompanhado da criação de indicadores transversais que monitorizem a evolução do sistema, aferindo a eficácia das ações adotadas.

FATORES CRÍTICOS CONSTRANGEDORES DE UMA CULTURA DE SST NA AP

É fundamental que a SST não seja encarada como um custo mas represente sobretudo um investimento. Trata-se de uma percepção que carece de ser revertida, quer pela demonstração dos custos associados à falta de SST, quer pelo efetivo comprometimento do poder político e dos dirigentes para com o tema.

As restrições orçamentais e legais podem igualmente constituir-se como barreira ao desenvolvimento de uma ação efetiva ao nível da SST, nomeadamente ao dificultarem a contratação de técnicos especializados ou a contratação externa de serviços, quando pertinente.

A existência de disfunções burocráticas nos órgãos e serviços da AP, designadamente no que respeita à adoção de meros mecanismos verticais de comunicação interna, exclusivamente através da hierarquia, podem dificultar a implementação dos desejáveis mecanismos fluidos e céleres de comunicação interna em SST, facilitadores do envolvimento e participação de todos os trabalhadores e dirigentes.

A ausência de um recenseamento das competências em SST existentes na AP, nomeadamente em trabalhadores com formação especializada e experiência neste domínio inviabiliza a utilização e partilha dessas competências, com prejuízo quer para os serviços, quer para a motivação dos trabalhadores que não tiram partido do seu saber fazer.

ELEMENTOS CONSTRANGEDORES

Encarar a SST como um custo e não como um investimento

Restrições orçamentais e legais podem comprometer uma ação efetiva em SST

Relativa burocracia disfuncional, designadamente ao nível da comunicação, dificultando o desenvolvimento de uma cultura participativa

Escassez de informação que permita diagnosticar, programar e monitorizar

Desconhecimento das competências em SST existentes na AP



CONCLUSÃO

O ambiente de trabalho positivo e a consolidação de uma cultura de prevenção em SST exigem que as questões da saúde ocupacional e da prevenção e acompanhamento de doenças profissionais e crônicas, riscos psicossociais e incapacidades sejam tratadas como fatores críticos e estratégicos na qualidade de vida do trabalhador e no desenvolvimento organizacional.

Esta é uma missão que envolve a todos, dirigentes e trabalhadores, num trabalho conjunto, colaborativo e participado. Requer alterações nos valores, nas atitudes e nas ações. Mas é uma missão possível, mediante uma estratégia e uma atuação determinada que, não ignorando os constrangimentos, capitalize os elementos facilitadores do ambiente de trabalho positivo e, assim, contribua para promover um melhor serviço público.



PALAVRAS-CHAVE

Cultura Organizacional | Envolvimento | Compromisso | Capacitação | Informação e Comunicação | Colaboração | Segurança e Prevenção

Notas biográficas

Ana Rosa, Especialista na área da segurança e saúde no trabalho da Organização Internacional do Trabalho (OIT)

Licenciada em Geografia pela Universidade de Coimbra, com pós-graduação em Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho. Tem experiência enquanto formadora, gestora de projetos de Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho (SST) e coordenadora do Programa Nacional para a SST na Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT). Foi membro do Consórcio do projeto Europeu *Mind Safety – Safety Matters*.

António Sousa Uva, Médico do trabalho e Professor da Escola Nacional de Saúde Pública

Médico do trabalho, imunoalergologista e professor catedrático de Saúde Ocupacional da Escola Nacional de Saúde Pública onde coordena o Departamento de Saúde Ocupacional e Ambiental, o curso de pós-graduação em Medicina do Trabalho e em Enfermagem do Trabalho e a especialização em Medicina do Trabalho do mestrado em Saúde Ocupacional. Membro do CISP, Centro de Investigação em Saúde Pública.

Artur Alves Pereira, Diretor de transformação digital da *Cisco Portugal*

Foi assessor do conselho de administração da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), responsável pela internacionalização das empresas portuguesas. Foi também o responsável pela gestão das empresas participadas da AICEP, membro do conselho de supervisão e de investimentos da *Portugal Ventures*. Mentor em diversos programas de aceleração. Foi diretor-geral da *Web Summit* em Portugal.

Carlos Jorge Pereira, Diretor de Serviços para a Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho, ACT

Licenciado em Direito e pós-graduado em Ciências Político-Administrativas, pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa e em Segurança e Higiene do Trabalho pelo Instituto Superior de Línguas e Administração. É representante governamental no comité consultivo para a segurança e a saúde no trabalho e no conselho de administração da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA), sendo o ponto focal nacional das estratégias nacionais de segurança e saúde no trabalho. É também o coordenador do Grupo de Trabalho para elaboração e monitorização da Estratégia Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho 2015-2020.

Fátima Fonseca, Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público

Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público do XXI Governo Constitucional, desde 14 de julho de 2017. Mestre em Administração e Políticas Públicas pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa e licenciada em Direito pela Universidade de Lisboa. Foi Diretora Municipal de Recursos Humanos na Câmara Municipal de Lisboa. Anteriormente foi responsável pela área da modernização administrativa, Diretora do Gabinete de Modernização Municipal da Câmara Municipal de Amadora e Diretora da Unidade de Desenvolvimento de Modelos e Inovação Organizacional do Instituto para a Inovação na Administração do Estado. Em 2017 foi nomeada Embaixadora do Objetivo Trabalho Digno, da Aliança para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – *UN Global Compact Network* (Portugal).

Fernando Araújo, Secretário de Estado Adjunto e da Saúde

Secretário de Estado Adjunto e da Saúde do XXI Governo Constitucional, desde 26 de novembro de 2015. Doutoramento em Medicina pela Faculdade de Medicina do Porto e pós-graduado em Gestão pela Universidade Católica Portuguesa. Especialista em Imuno-hemoterapia, com o grau de Consultor, foi Diretor do Serviço de Imuno-hemoterapia do Centro Hospitalar de S. João, EPE. Foi membro do Conselho Nacional para o Serviço Nacional de Saúde da Ordem dos Médicos, Presidente da Direção do Colégio da Especialidade de Imuno-hemoterapia da Ordem dos Médicos, membro da Direção da Competência de Gestão de Serviços de Saúde da Ordem dos Médicos. É coautor de mais de 200 textos originais, editados em revistas científicas indexadas internacionalmente.

Filipe Vaz, Diretor-Geral da Tema Central

Licenciado em Direito pela Universidade Católica, bolseiro Robert Schumann no Parlamento Europeu, pós-graduado em Comunicação Integrada de *Marketing* pelo ISG e mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade Católica. Foi advogado, e Diretor de Relações Exteriores da JCDecaux. Atualmente é Diretor-Geral da Tema Central que, entre outras atividades, edita as revista *Pessoal e Líder*, os sites informativos *RHonline* e *Líder Magazine* e organiza os eventos *Best Team Leaders* e *Leadership Summit Portugal*.

Graça Quintas, Diretora do Departamento de Direito Laboral da CCR Legal

Licenciada em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, é advogada, Associada Principal e *Head of Labour Law* na CCR. Tem desenvolvido a sua atividade de advocacia nas áreas de prática do Direito Laboral e de Segurança Social, com enfoque na assessoria jurídica a empresas.

É membro da AJJ – Associação de Jovens Juslaboralistas, da *EELA – European Employment Lawyers Association* e integra a equipa de coordenação da Plataforma Portugal Agora.

José Magalhães, Presidente da Comissão de Segurança e Saúde no Trabalho do Instituto Nacional de Estatística

Doutorado em Psicologia, é quadro superior no Instituto Nacional de Estatística (INE). É docente na Universidade de Lisboa – ISCSP e na Universidade Autónoma de Lisboa (UAL). É investigador integrado no Centro de Investigação em Psicologia da UAL e convidado do SOCIUS/ISEG. Pertence ao Grupo Técnico-científico da Ordem dos Médicos para área do *Burnout* na Classe Médica; integra a equipa de investigação da UAL para a Promoção do Bem-Estar e Qualidade de Vida na Classe de Enfermagem e é membro do *Steering Group* do INE para o projeto de implementação de boas práticas na gestão do Stresse e Bem-Estar.

Maria Luísa Lima, Professora Catedrática do Departamento de Psicologia Social e das Organizações, ISCTE – IUL

Licenciada em Psicologia na Universidade de Lisboa e doutorada em Psicologia Social no ISCTE. Desenvolve uma ampla atividade no ensino e na orientação científica no ISCTE-IUL desde 1982. A sua investigação incide sobre a aplicação da Psicologia Social, a questões da saúde e do ambiente e encontra-se refletida em numerosas publicações científicas. Foi presidente da Associação Portuguesa de Psicologia. É autora do livro “Nós e os outros: o poder dos laços sociais”, da Fundação Francisco Manuel dos Santos. É *Honorary Professor* na Universidade de Bath, no Reino Unido.

Mário Centeno, Ministro das Finanças

Ministro das Finanças do XXI Governo Constitucional desde 26 de novembro de 2015 e eleito presidente do Eurogrupo a 4 de dezembro de 2017. Doutoramento em Economia na *Harvard University*, EUA, mestre em Economia pela mesma universidade, mestre em Matemática Aplicada no ISEG-UTL e licenciado em Economia pelo ISEG-UTL. É Professor Catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. Foi deputado à Assembleia da República e consultor da Administração do Banco de Portugal, Diretor-Adjunto do Departamento de Estudos Económicos do Banco de Portugal, Presidente do Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento das Estatísticas Macroeconómicas, no Conselho Superior de Estatística, membro do Comité de Política Económica da Comissão Europeia e Economista no Banco de Portugal. Foi membro da Comissão do Livro Branco das Relações Laborais, membro do *Editorial Board* do *Portuguese Economic Journal* e membro do *Executive Committee* da *European Association of Labor Economists*.

Nuno Prata, Diretor do Departamento de Saúde, Higiene e Segurança da Câmara Municipal de Lisboa

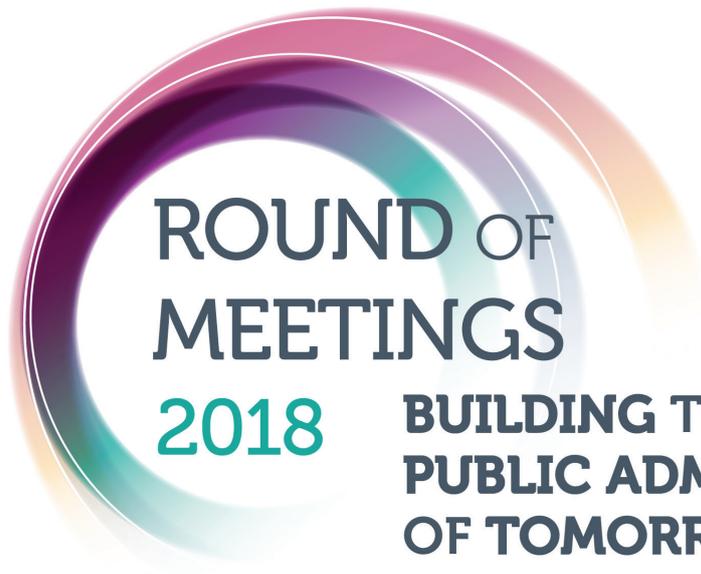
Licenciado em Ciência Política, tem pós-graduação em Novas Técnicas de Criação de Valor na Empresa, especialização em Políticas Públicas, *Executive MBA AESE/IESE*, Curso de Estudos e Formação para Altos Dirigentes da Administração Local e o *HealthCare Management Program*. Desde 2011 ocupa as funções de diretor de departamento de saúde, higiene e segurança da CML.

Tim Tregenza, Gestor de Redes da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA)

Gestor de redes na Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA). Entre 1992 e 1999, trabalhou como inspetor do trabalho no Departamento de Saúde e Segurança do Reino Unido, realizando atividades de inspeção, investigação e fiscalização de acidentes no noroeste da Inglaterra. De 2001 a 2009, foi gestor de projeto no EU-OSHA, tendo, em 2009, assumido o cargo atual, fazendo a gestão da rede de pontos focais nacionais e as relações externas da Agência Europeia.

Vanda Cruz, Representante dos trabalhadores portugueses no Comité do Luxemburgo (Comité consultivo para a segurança e a saúde no local de trabalho (ACSH))

Representante dos trabalhadores portugueses no Comité do Luxemburgo: *ACSH - Advisory Committee on Health and Safety at Work Chairperson*, no grupo tripartido *WP - Enforcement*, representante dos trabalhadores portugueses/europeus no grupo tripartido *OKAG - OSH Knowledge Advisory Group*, na Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho. Suplente dos trabalhadores portugueses no conselho de administração da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho.



**ROUND OF
MEETINGS**

2018

**BUILDING TODAY THE
PUBLIC ADMINISTRATION
OF TOMORROW**

1st SESSION

**POSITIVE WORK
ENVIRONMENT:
MISSION POSSIBLE**

22nd MARCH

Table of Contents

Introduction	39
Message from the Minister of Finance , Mário Centeno	41
Keynote , Tim Tregenza	43
1st Panel	
Positive work environment	45
2nd Panel	
Case studies: Instituto Nacional de Estatística (INE) [Portuguese Statistics Institute] and Câmara Municipal de Lisboa (CML) [Lisbon City Council]	49
Closing of the plenary session	
Assistant Secretary of State and of Health, Fernando Araújo	55
Secretary of State for Public Administration and Employment, Fátima Fonseca	57
Workshops	59
Biographical notes	63

Introduction

Throughout 2018, the Directorate-General for the Qualification of Public Employees (INA) is conducting a round of meetings entitled “Building Today the Public Administration of Tomorrow”, in which it aims to stimulate reflection and debate on the current and future challenges of Public Administration (PA).

Comprised of varied initiatives, including seminars and work sessions, and with the participation of diverse target audiences, it is intended that this diversity contribute to the informed debate on the subjects broached during the sessions. We believe that this initiative can become an important tool for the management and development of sustainable policies which are conducive to the improvement of employee well-being, their performance and the services rendered.

The first session, the subject of this brochure, took place on March 22, at the Torre do Tombo, under the motto, “Positive Work Environment: Mission Possible”. The first meeting goal was to discuss and analyse the subjects of Occupational Safety and Health (OSH) and the importance of these for the development of work environments which are safe for the employees and productive for the services.

The plenary session, attended by 432 participants, included speeches by national and international experts who shared their experiences and best practices, and workshops in the afternoon, in which public sector managers and employees participated, as well as representatives from the private sector.

The work sessions were conducted as discussion forums about the legal framework, opportunities and weaknesses of the Public Administration in this matter, as well as current initiatives under development by the Government, namely the obligation to provide OSH services throughout the PA by the end of 2019 and the corresponding action plan.

Through this meeting it was possible to couple the participation of all the stakeholders with the collection of proposals for action plans, and thus obtain a collective contribution towards the definition of a strategy that may become the most valuable return from this segment of the intervention. This brochure presents, throughout its pages, the main themes analysed and the primary conclusions from this first phase of the Round of Meetings.

Mário Centeno



The conception and implementation of sustainable public policies, which result in real gains for citizens, is only possible when the policy options are combined with the development of the organizational capacity of the Public Administration (PA). Valuation of employees, development of positive work environments and improvement of public administration are the three intervention axes defined by the Government to strengthen the organizational capacity of the PA. These axes, or focal points, are centred on the people, interconnected amongst themselves, and require reflection, action, evaluation and innovation.

Only with a strong PA, with motivated and involved employees, is it possible to realise public policies with efficiency, accountability and focus on social needs. Years of disinvestment have left deep scars

in the PA. The path of valuation is not automatic, it requires clear and responsible options that signal the return of a professional career path, as well as provide an expectation for living and motivation for public service.

In addition to those aspects related to careers, salaries and training, it is also necessary to ensure good working conditions. The work environment in the PA is a central concern, as a bad working environment generates demotivation, lack of confidence and dissatisfaction, aggravating phenomena such as absenteeism. To combat this climate, an increased effort from the Government is required, as well as a new orientation of the managers and employees, in order to build good working environments. Everyone has a role to play in this effort.

In the context of public administration modernisation policies, it is the responsibility of the Government to put priority on and visibility to the subject of occupational safety and health (OSH), as well as raise awareness among all agents. In this respect, currently in the legislative process, is the amendment to the General Labour Law on Public Functions (LTFP), which completes the transposition of the directive on OSH to the internal juridical order, and establishes the manner in which the corresponding regime shall be applied to the bodies and services of the PA.

“To value and empower the Public Administration to serve the country requires a concerted action by all those who have an active role in the development of good working environments: the Government, managers and employees.”

In parallel, the Government will implement an action plan to prepare the public services for effective enforcement of this law that requires all PA areas to create OSH services by the end of 2019. It is a transversal programme uniting the efforts of three government areas - labour, health and public administration – integrating information, training, networked teams and pilot projects to test processes and innovative methods. Investment in OSH has a positive effect on workers' health, as well as in their personal and family life, motivation and productivity, which is reflected in the quality of services provided to society.

But Government action alone is not enough: public leaders have a fundamental role. It is essential that they take on the role of managers and leaders of their teams to provide better work environments, identify and prevent risks, provide relevant information and adequate training, promote attendance, gain understanding of and combat the causes of absenteeism, ensure fairness in the sharing of workloads and implement mechanisms for employee involvement.

“Everyone has a role to play.”

Additionally the employees have the responsibility to contribute to the collective well-being at work, in particular complying with the guidelines and protecting their individual health and safety, participating in the training provided and actively contributing to ensure the normal operations of the public service through their attendance and solidarity with their team.

To value and empower the PA to better serve the country requires a concerted action by all those who have an active role in the promotion of good working environments: government, leaders and workers. The development of positive work environments is a mission possible.

“The greatest public investment that can be made is that which is focused on quality, sustainable not only for the short-term but, above all, for the long-term. It is an investment with a guaranteed return for families and for businesses and, therefore, for the entire Country.”



KEYWORDS

People | Valuation | Positive Environment | Management | Sustainability | Responsibility | Efficiency | Empowerment

KEYNOTE

Tim Tregenza



Network manager at the European Agency for Occupational Safety and Health (EU-OSHA)

“It is not possible to change an organizational culture without the full involvement of the workforce.”

MAIN IDEAS

1. Work, in general, is good for people, providing self-esteem, identity, and personal fulfilment as well as being important for social inclusion
2. However, poor working conditions undermine physical and mental health. Current estimates are that there are about 200,000 work-related deaths per year in the EU of which only 3,000 will be the consequences of work related accidents.
3. The cost of poor working conditions is estimated at more than 3% of GDP.
4. It is essential to promote prevention culture for health and safety at work. Such a positive work environment requires leadership by example and active worker participation.
5. A holistic approach to health and safety is required that considers the physical and mental health of a diverse workforce and is implemented through the process of risk assessment.
6. Risk assessment identifies the hazards (things that can cause harm), risks (probability of harm occurring), and potential outcomes (the type of harm that could occur). This allows the prioritisation of prevention measures taking into account the diverse nature of the workforce.
7. All workers should be protected regardless of age, gender, cultural diversity, or type of work contract. A “life-course” approach is required to reflect the changing needs of workers as they age.
8. Lack of management commitment, lack of awareness of problems and solutions, budget constraints and lack of specialized knowledge in



psychosocial risk factors such as work-related stress are highlighted as strong barriers to worker protection.

“You have to lead by example.”

9. Workers and their representatives have to be actively involved in order to change the health and safety culture in an organisation

10. There is no single approach to wellbeing at work, although approaches cover job satisfaction, good working conditions, health at work, and quality of work. Typically in wellbeing at work programmes, there are elements of workplace health promotion (improving the overall health of the workers), family friendly policies to facilitate work-life balance, and more specific occupational health actions (such as preventing musculoskeletal disorders or work-related stress).

“Management commitment is the main driver of change. Occupational health and safety should be incorporated into the daily life of the organization, these cannot be handled separately.”



KEYWORDS

Leadership | Example | Participation | Involvement | Holistic Approach | Inclusion

1ST PANEL

Positive work environment



Ana Rosa

Expert in the field of occupational safety and health in the International Labour Organization (ILO)



Artur Alves Pereira

Director of digital transformation of Cisco Portugal



Vanda Cruz

Representative of Portuguese workers in the Luxembourg Committee - Advisory Committee on Safety and Health at Work (ACSH)



MODERATOR: Filipe Vaz

General Manager of Tema Central media company

All human beings have the right to pursue both their material well-being and their spiritual development in conditions of freedom and dignity, of economic security and equal opportunity.

(Declaration of Philadelphia - ILO 1944)

1. Within the ILO the Decent Work Agenda is under debate. It is based on four strategic goals (pillars):
(i) creation of decent employment opportunities;
(ii) extension of social protection;
(iii) strengthening of social dialogue;
and
(iv) guarantee of fundamental principles and rights at work.

Decent work is Goal #8 of the 2030 Agenda for Sustainable Development, established in 2015 by the United Nations.

*“We have to create spaces for experimentation, for sharing, for collaborative work but also for collaborative learning throughout life.”
(Ana Rosa)*

2. Decent work is an essential factor of freedom and human dignity: it strengthens social cohesion, contributes to personal fulfilment and provides the material means for survival. Promotion of safe and healthy working conditions is an ethical and constitutional imperative. It is also a fundamental element of social justice and source of sustainable economic growth.

“Organizations are created by people for people.” (Ana Rosa)

3. The future of work - which is already the present - presents important challenges, which are also opportunities, for both the public and private sectors, which require innovative solutions. In particular, this stems from the acceleration of technological advances, demographic changes (aging of the population, gender equality and territorial and professional mobility) and new risks (violence, stress, burnout, addictions, bio-technology).

4. Innovation in the field of labour relations and in new ways to organise work, in particular those which encourage collaboration and provide for improved reconciliation between working time and off time, is the attitude to pursue for the benefit of employers and workers.

5. The strengthening and diversification of training that provides for lifelong learning creates professional career paths which are more humanized and motivating and that contribute to reduce the risk of becoming outdated and isolated.

6. Positive work environments are only possible when they are based on a culture of OSH risk assessment and prevention, as well as on assurance of the quality of the work and on the reduction of the quantity and severity of occupational accidents and diseases. Improving and implementing real practical OSH laws and regulations are also fundamental.



7. Sharing resources, developing collaborative strategies and mechanisms and learning from best practices should be instituted in order to sustainably comply with OSH requirements.

8. Decent work also implies strong organizational ethics, knowledgeable and committed leadership, and the promotion of healthy habits and lifestyles.

9. A good working environment is the result of the combination of efforts and attention given to all aspects of occupational well-being: cognitive, psychosomatic, emotional, social and professional. It implies a process of continuous improvement within a context which facilitates innovation, development, reconstruction and integration of knowledge and skills, as well as the fulfilment of personal and professional goals.

“The humanization of work and the human dimension of work is something that must never be overlooked in a culture of prevention, as it is fundamental in an OSH management system.” (Ana Rosa)

10. Concerns about OSH, good working environments and workers' well-being are similar to both the public and private sectors, albeit with different realities. In the private sector, and especially as relates to the technology market, we are seeing increasing flexibility of work locations and models of service provision, dematerialization of processes and use of collaborative tools, as well as increased interaction and harmony between professional and personal life. These characteristics, crucial for building good working environments and working conditions, and as productivity catalysts, also specifically require responsibility, trust and commitment to fulfilling goals.

11. The system of work organization and job flexibility (temporary work, outsourcing, crowdsourcing, shared work, collaborative work, occasional work) change the concept of rights



and duties of employees and the entities that employ them and influence the form of OSH, as currently understood. Training is essential throughout the process and is the basis to ensure that everyone is involved and empowered for intervention and change.

"I try to fulfil all the company's goals and the company trusts that this is my goal". (Artur Pereira)

12. Society and public service have become faced with a paradigm shift. This heightens the questions of leadership and roles that managers, workers and their representatives play in the prevention of "toxic" environments and associated risks specifically psychological and social hazards.

"One of the paths that must be travelled is the creation of human resources departments that seek to effectively manage human resources, in all of its various aspects: training, capacity building, proximity to people and their needs." (Artur Pereira)

13. A study of 31 countries conducted by the University of Oxford in 2017, ranked Portugal as 23rd in terms of a PA development index, namely due to the evaluation of human resources management. When this data is combined with a 2015 DGAEP survey on worker satisfaction and motivation, clues to the way forward become apparent: 85% of public employees consider that they have good relationships with colleagues, and 75% a good relationship with the management. On the other hand, 44% consider that they have medium/high level of job satisfaction while 80% felt that they were undervalued, and only 33% of the respondents indicated that they are motivated.



"It's not about doing as I say, but doing as I do." (Vanda Cruz)

14. The promotion of positive work environments is a possible and real mission, and it is up to the PA to set the example, assuming the role of pioneer. Leadership plays an important role in relation to the necessary level of employee involvement, and must create the formal mechanisms needed to enhance this involvement and participation. It is important to train new leaders, diversify leadership models and make structures flexible with multidisciplinary teams.

"We talk about Health, an area (often) considered as an expense, but it is really an investment. An investment that generates return." (Vanda Cruz)

15. It is essential that OSH subjects are viewed as investments, rather than as expenses; international studies show that for each €1 invested in occupational health and prevention a return of €2.2 is generated.

KEYWORDS

Decent work | Organizational Ethics | Leadership | Flexibility | Investment | Innovation | Participation | Information | Training | Mission Possible

2ND PANEL

Case studies: Portuguese Statistics Institute (INE) and Lisbon City Council (CML)

INE CASE STUDY: PSYCHOLOGICAL AND SOCIAL RISKS

CML CASE STUDY:
DEPARTMENT OF HEALTH, HYGIENE AND SAFETY



José Magalhães

Chairman of the Committee on Occupational Safety and Health at the Portuguese Statistics Institute (INE)



Nuno Prata

Director of the Department of Health, Hygiene and Safety for the Lisbon City Council (CML)



Maria Luísa Lima

Professor of the Department of Social and Organizational Psychology, ISCTE-IUL



António Sousa Uva

Occupational Physician and Professor of the National School of Public Health



Carlos Jorge Pereira

Director of Services for the Promotion of Occupational Safety and Health, Authority for Working Conditions (ACT)



MODERATOR:

Graça Quintas

Head of the Department of Labour Law at CCR Legal

INE CASE STUDY: PSYCHOLOGICAL AND SOCIAL HAZARDS

MAIN CONCLUSIONS

1. We need to conduct a risk assessment in OSH and take the surroundings into consideration, integrating the functional structure and the ability to integrate all areas of the organization. In order to have this level of engagement, providing advanced training to all employees is vital. The case study presented utilised the S-ISW (Short Inventory on Stress and Well-being), which is a tool for the evaluation and development of well-being policies that contribute towards the creation and/or improvement of a healthy workplace.

“Building positive working environments is clearly a mission possible.”

(José Magalhães)

2. According to the Eupora/Pulso Europe ISW model well-being at work is the result of a combination of factors, which can be separated into five levels: (i) context, (ii) organization, (iii) team, (iv) task and (v) individual. By using this model, we may evaluate psychological and social hazards in the organization, and also know where to act and what to do in several areas. In the current case, some areas and specific combat measures were identified: stress (information and training), motivation (directed training; breaks from work for time to socialise), undesirable behaviour (information and training, healthcare at work, psychology of health) and absenteeism (monitoring).

“Institutions are the places where we spend most of our active time on a daily basis.”

(José Magalhães)



“Occupational safety and health are everyone’s responsibility, from the employee to the manager.”

(José Magalhães)

3. The evaluation of “psychological and social hazards” or, preferably, the evaluation of “well-being” is considered to be an act of courage, that allows assessing whether actions taken by an institution are motivating and of quality. It is of the utmost importance that managers know how to clearly identify concepts such as undesirable behaviour, harassment and violence in workplace, as otherwise the result will be commonplace or generalized abuse.

CML CASE STUDY | DEPARTMENT OF HEALTH, HYGIENE AND SAFETY

MAIN CONCLUSIONS

4. We champion Integrated Occupational Health and Safety as a shared responsibility on multiple levels, from employees up to managers. We have set these multifaceted goals to build “a cohesive and capable organization, which promotes well-being”.

OSH services in a complex organization such as the CML require Planning, Innovation and Control by Indicators: Planning to ensure that the vast responsibilities correspond with the multidisciplinary nature of our values; Innovation based on qualified and complementary Multidisciplinary Teams; Control of Indicators that allow us to diagnose the situation and measure the effectiveness of our interventions. To demonstrate the integration, we developed a Conceptual Model that frames OSH services as centred on the Employee and their relationships with direct managers, teammates and working conditions. Examples of measures taken:

- i. Multidisciplinary and Multilevel Health Surveillance and Prevention Protocols regarding working conditions and their effects on employee health, specific according to the job position, employee category, roles performed, gender and age, and which also integrate the applicable goals from the Priority Programmes conducted by the Directorate General for Health (DGS).

“Challenge the status quo in your organization. Don’t be afraid to innovate, encourage the creativity and intuition of your teams and learn from this where you diverge. It is in the richness of diversity that we create ideas.”

(Nuno Prata)



- ii. Occupational Health Indicators (OH) with methods validated for the Portuguese population, including a systematic and universal evaluation of the employees that is integrated into the daily activity of employee health surveillance and includes the identification of risk levels of this population. These OH Indicators additionally form the basis of the Prevention and Health Promotion Programmes.

“People are at the heart of our work and whom we dedicate ourselves to every day.”

(Nuno Prata)

- iii. We have innovated with the creation of Periodic Preventive Mental Health Sessions, included as part of the routine procedures prior to the Periodic Occupational Medicine Examinations, where individual and service psychological and social hazards can be identified and where employees are informed about and made aware of mental health issues.

DEBATE

5. To achieve well-being, an interdisciplinary approach that encompasses assessment and early intervention is essential. This intervention should occur in various contexts, particularly the social aspect, within the organization and in the teams in which the people are organized. It should value participation, assumption of responsibility, and respect for differences and creativity.

6. Health, in terms of its positive perspective, must be seen and addressed as a real organizational determinant, going beyond mere concept and legal application. Concern for both the services and the employees must be an integral part of good professional performance.

“The fact that people are in a team does not mean they do not feel alone.”

(Maria Luísa Lima)

7. Loneliness in workplaces as a catalyst of stress and burnout. The feeling of being misunderstood, or being treated with indifference, can trigger a state of “hyper-vigilance”, a serious health problem which causes different associated pathologies such as, for example, hypertension. To control such situations, inclusive leadership, mentoring networks and recognition of work performed are all required.



“If we are able to have healthier workers, for longer periods of time, certainly we will have an added value in public service and in social terms.”

(Carlos Jorge Pereira)

8. Training in OSH is essential. ACT and INA signed a protocol aiming to increase OSH training for PA employees and managers. Additionally, education has a fundamental role in the preparation of citizens with a greater awareness about these aspects.

9. Importance of reaction mechanisms – In the subject of harassment, for example, there is already a legal regime which is applicable to both the private sector and the public sector. It is desirable for organizations to implement codes of conduct that govern communication circuits, and which should prioritise primary prevention, thus avoiding the use of forms of reaction.

10. “Presenteeism” is an increasingly emerging term on both organizational and individual levels.

“If organizations treat people as people (rather than as mere resources) they will be concerned with their well-being and health, especially because this creates added value.”

(António Sousa Uva)



KEYWORDS

Stress | Psychological and Social Hazards | Well-being | Training | Motivation | Participation | Assessment | Multidisciplinary Vision | Prevention | Working Conditions | Health Promotion

Fernando Araújo

Assistant Secretary of State and of Health



The degree of adherence to the initiative and the interest shown by all those who participated in it are a good indicator of the relevance that these matters assume in the current framework of the PA, along with other important aspects, such as careers and remuneration. The issues of health and happiness itself have a very positive impact on productivity, as well as on the perception that citizens have of the improvements in the quality of services rendered.

In Portugal, chronic diseases are a serious problem. One in ten Portuguese citizens is diabetic, the highest rate in Europe. One in three Portuguese citizens is hypertensive. One of every two Portuguese citizens are obese or overweight. This situation has an extremely important impact on the quality of life of the Portuguese people and on the Portuguese National Health Service (SNS), because although we are one of the countries with the highest average life expectancy.

We are also one of the European countries with the highest number of lost years of healthy life. Each year, more than 500 million Euros are spent on outpatient drugs for cardiovascular problems and diabetes.

Treating these factors as critical for the country, and setting the improvement of citizen life quality and the NHS sustainability as goals, we must invest in prevention, which is an area that must clearly involve working environments. This is a task which has been undertaken with training, with the schools, through the media and it is essential that this extend into the working environment, where we spend most of the day. It is important that there be services that include the workplaces for the prevention of diseases and accidents, which promote health, which know how to act in a preventive and early manner, and which promote the appropriate monitoring of employees and their rehabilitation. But it is also necessary to go further, with services which are able to inform and train managers and employees, services with the capacity to promote health literacy and more positive and healthier work environments.

“Finally, the PA views these problems (of occupational health) with the awareness that it is necessary to focus on disease prevention and health promotion, and that it is necessary to act!”

A less traditional approach to these issues has also been developed with the aim of promoting health and changing habits. This is the case, for example, with food, regarding which there is recently introduced legislation that restricts the sale of products which are potentially harmful to health and encourages the marketing of healthier food products. At the same time physical activity is being encouraged in a society that is one of most sedentary in Europe, and policies to cease smoking and addictive behaviours are being implemented.

It is in this context that the contribution of occupational health is critical for the success of these measures and policies. The fact that this priority is assumed as such in the PA, provides for a global and integrated approach and constitutes a real vector of change in organizations and the well-being of workers, reflecting in the service they provide for citizens.

“We need to focus on health literacy that promotes increasingly positive and healthier work environments.”

KEYWORDS

Health | Happiness | Early Intervention | Occupational Health | Productivity

Fátima Fonseca

Secretary of State for Public Administration and Employment



There are three images used throughout this session that clearly present the key ideas regarding the theme of work environments.

1. “We can’t build a house on a sandy foundation” – The approach regarding OSH subjects must be broad and comprehensive. We can’t handle these matters superficially. Any organizational intervention in this area should be based on a comprehensive approach to the risks faced by organizations, including not only physical hazards, but also psychological and social hazards, which deserve a more profound reflection, adequate for its real impact.

“Laws are also agents of change, but changes are made by people.”

2. “It takes two to tango” - OSH subjects require a collaborative approach, which goes beyond the dichotomy between rights and duties. With the involvement by entities, employers, employees and their representatives, the intervention is necessarily multilateral and each party plays an active and specific role that represents its contribution towards a common goal. A goal that can only be achieved through the joint efforts by all.

3. “Zero plus zero will always equal zero.” - It is necessary to turn words into action. Words mobilise, but it is action that transforms. And the only thing that turns the impossible into possible is the verb ‘to do’. We have a collective responsibility to act and to risk acting differently, because in only this way will it be possible to face the challenges and to integrate innovative processes with the more traditional models of organization and management within a complex and heterogeneous public administration, comprised of multiple realities.

These conclusions reinforce the relevance of the three intervention axes outlined by the government for the PA: the employees, the development of good working environments and the improvement of public management. However, the transformation of the PA is more than the sum of these parts. It requires a fourth element, indispensable for change: belief. To believe with conviction and persistence.

“Transforming the Public Administration is more than the sum of these parts: valuing employees, developing good work environments and improving public administration. To these intervention axes a fourth element must be added: belief.”

Changing the PA implies creating a transforming energy that resides in each of the elements that make up public service, in each employee, in each manager, in each team, in all organizations.

As an essential part of this process of change, the government presented a proposal for a legislative amendment which provides for the creation of OSH services throughout the PA by the end of 2019 and is developing an action plan sponsored by the Health, Work, and Public Administration. The plan’s primary goal is to ensure these services are implemented within the established time frame and with the required coverage. The essential elements for this purpose include the promotion of multidisciplinary, cross-collaborative networking, activities for the sharing of information, training and awareness raising of all target audiences, and adaptability in response to organizational contexts and needs, and the encouragement to experiment, within the legal framework, to improve and innovate the management of people.

“Above all we are interested in building an action plan that will be participated in by those who are on the ground and who are well aware of the challenges faced by their organizations.”

Many times, improvement, change and innovation do not depend on high levels of investment or highly complex projects. A better PA is built of small daily individual changes and initiatives in the whole group and within the teams.

This is basically done from actions that by challenging and empowering management models, come to introduce better conditions, greater well-being within the teams, healthier and more motivated workers and, as a result, more productive services in work environments.

Legislating is our smallest challenge. The biggest challenge lies in achieving daily changes that have a purpose. And if it is certain that the laws are also agents of change, you make the changes with people. It is this simple fact that we must never forget and that will determine our degree of success in the achievement of our goals.

“What makes the difference between success and failure is doing, even if it is not done well at first, even if the initial result does not meet expectations.”



KEYWORDS

OSH | Involvement and Collaboration | Doing | Belief | Change | Management Models

Workshops

MAIN CONCLUSIONS

In order to identify the critical, facilitating and constraining elements, for the development of a positive work environment and an effective OSH culture within the Public Administration (PA), INA, ACT and DGAEP organized three workshops during which several experts will debate the subject. The main conclusions summarised from the work sessions, are:

CRITICAL FACTORS THAT FACILITATE AN OSH CULTURE IN THE PA

A positive work environment is the result of a culture that places the employee in the centre of the organisation's activity. It cannot be addressed as an automatic response stemming from the mere application of a legal framework. It requires the conception and development of an OSH model that, through concrete actions, encourages the development and management of a culture of prevention in OSH in the PA. To this purpose, legal, behavioural, structural and management questions arise that must be considered in the design of a comprehensive intervention strategy.

On the legal level, it is necessary to reinforce compliance by the PA bodies to act regarding OSH matters. The effectiveness of the law should be improved to provide cross-cutting and uniform action throughout all of the public bodies.

On a behavioural level, there must be encouragement for the commitment, involvement and participation by the managers and employees in the creation of good working conditions and in the development of a positive work environment. Two factors deserve particular attention - internal communication and training:

- **Internal communication:** is fundamental for the design and implementation of mechanisms for consultation of employees, through which

FACILITATING ELEMENTS

Commitment, involvement and participation by managers and employees

Fluid and effective internal communication, which provides for the involvement and clarification of employees and managers

Promotion of training and awareness building activities for managers and employees

Promotion of training of safety technicians and senior officers of occupational safety

Creation of OSH services, consisting of multidisciplinary teams

Development of a collaborative work network for the exchange of experiences, knowledge and good practices

the channels and instruments of internal communication dedicated to OSH issues must be analysed and redesigned, making them more effective in the involvement of workers and leaders and in the transmission of the message itself.

• **Training and skill development in OSH in the PA:** training as a key element for the commitment and participation of employees in the construction of a culture of prevention in the workplaces. During the initial stage, focus should be on content to raise awareness of all employees and managers, and on the training of safety technicians and senior occupational safety officers. This should occur through various means (face-to-face, distance learning and mixed) and in accordance with action plans that provide access to training in a decentralised fashion.

Regarding the OSH structure and management system, the recommendation is to create OSH services, consisting of multidisciplinary teams equipped with resources and technical instruments which are suited to the activities to be performed and the associated risks.

The organizational structures of OSH services should be adjusted to the demands and diversity of the PA. If, on the one hand, it is important to respond to the reality and peculiarities of each public body, on the other, it is important to consider the possibility to group together OSH technical structures to generate economies of scale and a potentially more robust action, as in this way, the action will be more specialized.

It is necessary to develop and consolidate a collaborative work network, which provides the framework for experimentation with solutions, sharing of experiences and new training methodologies and the dissemination of best practices, without prejudice to the adoption of occupational safety and health plans in the sectoral scope, adjusted to the reality of each government area.

The structure and operational model of the services must stem from a diagnosis of the PA which includes the evaluation of the existing human, technical and financial resources and the resources required for the implementation of OSH services.



It should also include descriptions of the diverse work contexts, analysis of the most appropriate service models and include an approach which is collaborative both intra- and inter-organizationally.

OSH services should consider safety inspections to be a continuous source of information, essential for the construction of prevention plans and grounded intervention for the correction of non-conformities and deviations from standard practices.

The implementation of an OSH management system should be accompanied by the creation of transversal indicators that monitor the evolution of the system, and assess the effectiveness of the actions taken.

CRITICAL CONSTRAINING FACTORS FOR AN OSH CULTURE IN PA

It is essential that OSH is not dealt with as a cost, but rather as representing an investment. This is a perception that needs to be reversed, either through the demonstration of the costs associated with the lack of OSH, or through the effective commitment to the matter by the political power and management.

Budgetary and legal restrictions may also constitute a barrier to the development of effective OSH action, specifically by making it difficult to hire specialized technicians or to contract outsourced services, when relevant.

The existence of bureaucratic dysfunctions within the bodies and services of the PA, specifically the adoption of vertical mechanisms of internal communication which occur exclusively through the hierarchy, can hinder the implementation of the fluid and rapid mechanisms of internal communication which are desirable in OSH, and which facilitate involvement and participation by all employees and managers.

The absence of a census of existing OSH skills in the PA, namely concerning employees with specialized training and experience in this field does not allow the use and share of these skills, which impairs the services, as well as the motivation of workers who do not take advantage of their know-how.

CONSTRAINING ELEMENTS

Addressing OSH as a cost and not as an investment

budgetary and legal restrictions may compromise an effective action in OSH

Related dysfunctional bureaucracy, particularly as relates to communication, may make it difficult to develop a culture that encourages participation

Scarcity of information required for diagnostics, scheduling and monitoring

Lack of knowledge regarding the existing OSH skills in the PA



CONCLUSION

A positive work environment and the consolidation of a culture of prevention in OSH demand that the issues of occupational health and the prevention and monitoring of occupational and chronic diseases, psychological and social hazards and disabilities come to be treated as critical and strategic factors which determine the employee's quality of life and organizational development.

This is a mission that involves everyone, both management and employees, in a joint, collaborative and engaged work. This requires changes in values, attitudes and actions. But it is a mission possible, through the implementation of a strategy and a focused course of action that, not ignoring the constraints, capitalizes on the facilitating elements of the positive work environment and thus contributes to promoting improved public service.



KEYWORDS

Organizational Culture | Involvement | Commitment | Training | Information and Communication | Collaboration | Safety and Prevention

Biographical notes

Ana Rosa, Expert in the field of occupational safety and health in the International Labour Organization (ILO)

Degree in Geography from the University of Coimbra, with postgraduate degree in Management of Occupational Safety and Health. She has experience in training, as project manager of projects for the Promotion of Occupational Safety and Health (OSH) and as coordinator of the National Programme of OSH for the Authority for Working Conditions (ACT). Member of the Consortium of the European project *Mind Safety – Safety Matters*.

António Sousa Uva, Occupational Physician and Professor at the National School of Public Health

Occupational physician, immuno-allergologist and professor of Occupational Health at the National School of Public Health where he coordinates the Occupational and Environmental Health Department, the postgraduate course in Occupational Medicine and in Occupational Nursing and the specialization in Occupational Medicine of Masters in Occupational Health. Member of the CISP, Public Health Research Centre.

Artur Alves Pereira, Director of Digital Transformation at Cisco Portugal

Held the role of assessor to the Board of Directors of the Portuguese Agency for Investment and Foreign Trade (AICEP), responsible for the internationalization of Portuguese companies. He was also responsible for the management of companies held by AICEP, member of the supervisory and investments board of Portugal Ventures. Mentor in various acceleration programs. He was the General Manager for Web Summit in Portugal.

Carlos Jorge Pereira, Service Director for the Promotion of Occupational Safety and Health, ACT

He holds a Law Degree and a postgraduate degree in Political and Administrative Sciences from the Law School of the University of Lisbon and a degree in Occupational Safety and Hygiene from the Instituto Superior de Línguas e Administração [ISLA Language and Management Institute]. He is a government representative on the Advisory Committee for Safety and Health at Work and he is a member of the board of directors of the European Agency for Occupational Safety and Health (EU-OSHA), which is the national focal point of national strategies on occupational safety and health. He is also the coordinator of the Work Group for the preparation and monitoring of the National Strategy of Occupational Safety and Health 2015-2020.

Fátima Fonseca, Secretary of State for Public Administration and Employment

Secretary of State for Public Administration and Employment of the 21st Constitutional Government, since July 14, 2017. Master's Degree in Public Administration and Policies from the Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa [ISCTE - University Institute of Lisbon], and a Law Degree from the University of Lisbon. She was Municipal Director of Human Resources for Lisbon City Council. Prior to this she was responsible for the area of administrative modernization, Director of the Municipal Modernization Office of Amadora Municipal Council, and the Director of the Model Development Unit and Organizational Innovation at the Institute for Innovation in State Administration. In 2017 she was named as Ambassador of the Decent Work Goal, set by the Alliance for Sustainable Development – *UN Global Compact Network* (Portugal).

Fernando Araújo, Assistant Secretary of State and of Health

Assistant Secretary of State and of Health of the 21st Constitutional Government, since November 26, 2015. Doctorate in Medicine from the Faculty of Medicine of Porto and postgraduate in Management from the Catholic University of Portugal. As a specialist in General Haematology, holding the level of Fellow, he was the Director of the Haematology Department at the Hospital Centro Hospitalar de S. João, EPE. He was a member of the National Council for the Portuguese National Health Services of the Portuguese Medical Association, President of the Board of the Specialty School of General Haematology of the Portuguese Medical Association, member of the Healthcare Services Competence Management Board of the Portuguese Medical Association. He is the co-author of more than 200 original texts, published in internationally recognised scientific journals.

Filipe Vaz, General Manager of Tema Central media company

He holds a Law Degree from the Catholic University, fellow Robert Schumann in the European Parliament, a postgraduate degree in Integrated Marketing Communication from ISG Management School and a Master's Degree in Communication Science from the Catholic University. He was an attorney, and the Director of External Relations at JCDecaux. He is currently the General Manager for Tema Central, and among other activities, edits the magazines *Pessoal* and *Líder*, and the informational sites *RHonline* and *Líder Magazine* and organizes the events *Best Team Leaders* and *Leadership Summit Portugal*.

Graça Quintas, Head of the Department of Labour Law at CCR Legal

She holds a Law Degree from the Law School of the University of Lisbon, is an attorney, Senior Associate and Head of Labour Law at CCR. She has worked in law in the practice areas of Labour Law and Social

Security, with a focus on legal advice to companies. She is a member of the AJJ - Association of Young Labour Lawyers, and the EELA - *European Employment Lawyers Association* and she is part of the coordination team of Platform Portugal Now.

José Magalhães, Chairman of the Committee on Occupational Safety and Health of the Portuguese Statistics Institute

A Doctorate in Psychology, he is senior staff at the Portuguese Statistics Institute (INE). He is a lecturer at the University of Lisbon - ISCSP and at the Universidade Autónoma de Lisboa (UAL) [Autonomous University of Lisbon]. He is an integrated researcher at the Research Centre in Psychology of UAL and a guest of SOCIUS/ISEG. He belongs to the Technical-Scientific Group of the Portuguese Medical Association in the area of Burnout in the Medical profession; he is part of the research team at the UAL for the Promotion of Well-being and Quality of Life in the Nursing Profession, and he is a member of the Steering Group of the INE for the project of implementation of good practices in the management of Stress and Well-Being.

Maria Luísa Lima, Professor of the Department of Social and Organizational Psychology, ISCTE IUL

She holds a Psychology degree from the University of Lisbon and a Social Psychology PhD from ISCTE. She has performed a vast range of activity in teaching and scientific guidance at the ISCTE-IUL since 1982. Her research focuses on the application of Social Psychology on health and environmental issues and is reflected in numerous scientific publications. She was President of the Portuguese Association of Psychology. She is the author of the book, "Us and Them: the Power of Social Ties", by the Francisco Manuel dos Santos Foundation. She is an Honorary Professor at the University of Bath in the United Kingdom.

Mário Centeno, Minister of Finance

Minister of Finance of the 21st Constitutional Government, since November 26, 2015 and elected as President of the Eurogroup on December 4, 2017. He holds a PhD in Economics from Harvard University, USA, a Masters in Economics from the same university, and a Masters in Applied Mathematics plus a Degree in Economics, both from ISEG-UTL Lisbon School of Economics & Management. He is Professor at the Lisbon School of Economics & Management of the University of Lisbon. He was a Member of the Portuguese Parliament and advisor to the Directors of the Bank of Portugal, Deputy Director of the Department of Economic Studies of the Bank of Portugal, Chairman of the Work Group for the Development of Macroeconomic Statistics, in the Higher Statistical Council, member of Economic Policy Committee of the European Commission and an Economist at the Bank of Portugal. He was a member of the White Paper Commission of Labour Relations, member of the Editorial Board of the *Portuguese Economic Journal* and member of the Executive Committee of the European Association of Labour Economists.

Nuno Prata, Head of the Department of Health, Hygiene and Safety of the Lisbon City Council

He holds a degree in Political Science, and postgraduate work in New Techniques of Value Creation in the Company, specialization in Public Policy, Executive MBA AESE/IESE, Course of Studies and Training for Senior Management of Local Administration and the HealthCare Management Program. Since 2011 he has served in the role of the of Director of Department of Health, Hygiene and Safety for the CML.

Tim Tregenza, Network Manager of the European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA)

Tim Tregenza is Network Manager at the European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). Between 1992 and 1999, he worked as a labour inspector in the United Kingdom. From 2001 to 2009, he was a project manager at EU-OSHA before taking on his current role of the management of the network of national focal points and the external relations of the European Agency.

Vanda Cruz, Representative of Portuguese workers in the Luxembourg Committee (Advisory Committee on Safety and Health at Work (ACSH))

She is the representative of Portuguese workers on the Luxembourg committee: ACSH - Advisory Committee on Safety and Health at Work Chairperson, the tripartite group WP - Enforcement, representative of Portuguese/European workers in the tripartite group OKAG - OSH Knowledge Advisory Group in the European Agency for Safety and Health at Work. She is an alternate for the Portuguese workers on The Board of Directors of the European Agency for Safety and Health at Work.



Rua Filipe Folque, n.º 44 | 1069-123 Lisboa | Tel.: 214 465 300 | www.ina.pt



XXI GOVERNO CONSTITUCIONAL

