



**CICLO DE
ENCONTROS**

2018

**CONSTRUIR HOJE A
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DO FUTURO**

1.ª SESSÃO

**AMBIENTE DE TRABALHO POSITIVO:
MISSÃO POSSÍVEL**

22.MAR.2018

ina
■■■

Índice

| | |
|--|----|
| Introdução | 5 |
| Mensagem do Ministro das Finanças, Mário Centeno | 7 |
| Keynote , Tim Tregenza | 9 |
| 1.º Painel | |
| Ambiente de trabalho positivo | 11 |
| 2.º Painel | |
| Estudo de casos: Instituto Nacional de Estatística (INE) e Câmara Municipal de Lisboa (CML) | 15 |
| Encerramento da sessão plenária | |
| Secretário de Estado Adjunto e da Saúde, Fernando Araújo | 21 |
| Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público, Fátima Fonseca | 23 |
| Workshops | 25 |
| Notas biográficas | 29 |

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, constrangimentos 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 conceção 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. Doutorado 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.



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



XXI GOVERNO CONSTITUCIONAL

