

Locais de trabalho saudáveis



www.healthy-workplaces.eu

Prémios de boas práticas

«Locais de Trabalho Seguros e Saudáveis» 2014-2015

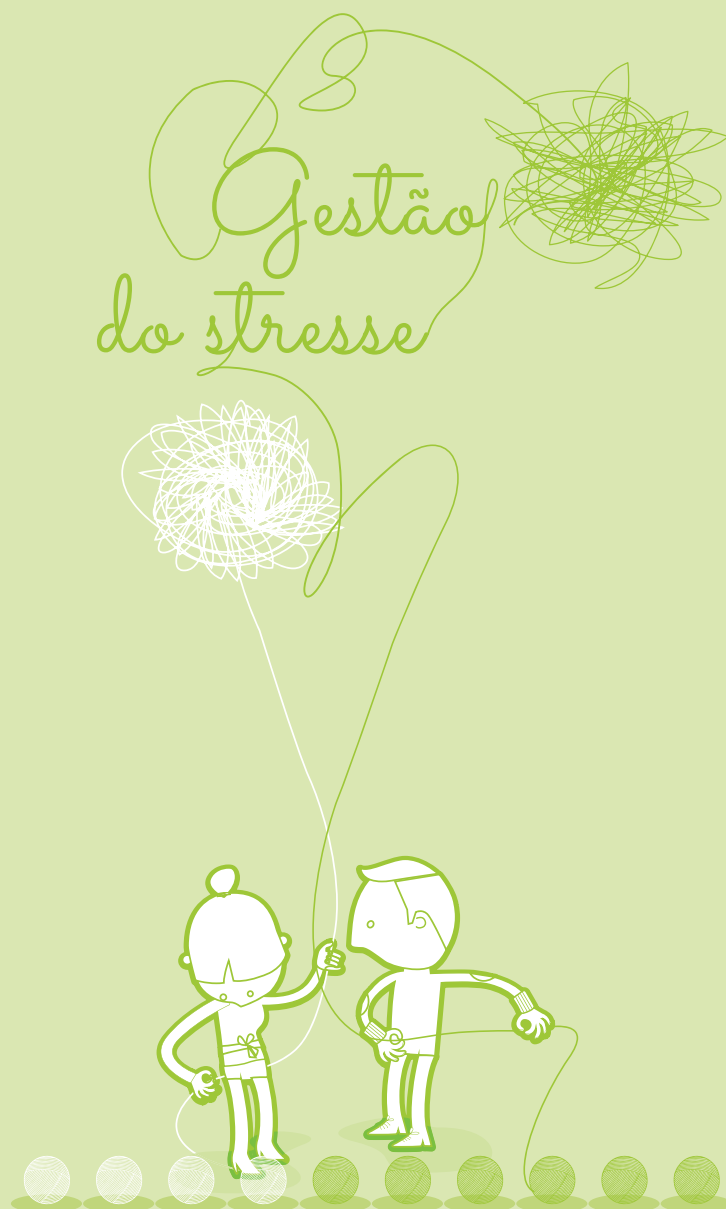
Gestão do stresse e dos riscos psicossociais no trabalho



Agência Europeia para
a Segurança e Saúde
no Trabalho



Locais de trabalho seguros
e saudáveis



Europe Direct é um serviço que o ajuda a obter respostas para as suas perguntas sobre a União Europeia.

Linha telefónica gratuita (*): 00 800 6 7 8 9 10 11

(*) As informações prestadas são gratuitas, tal como a maior parte das chamadas, embora alguns operadores, cabinas telefónicas ou hotéis as possam cobrar.

Está disponível na Internet mais informação sobre a União Europeia (<http://europa.eu>)

Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia, 2015

ISBN 978-92-9240-567-0

doi:10.2802/723763

As ilustrações foram fornecidas pelos candidatos vencedores e pelos que receberam menções honrosas

© Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, 2015

Reprodução autorizada mediante indicação da fonte

Índice

Introdução	5
------------	---

Exemplos de premiados	7
-----------------------	---

Bélgica, Siemens Prevenir o esgotamento e o stresse a favor de «Vidas equilibradas»	7
Dinamarca, Lån & Spar Bank «Banco em movimento» — Administradores e empregados juntos em prol do bem-estar no trabalho	9
Alemanha, Daimler AG Rumo à estabilidade pessoal — Redução do absentismo e maior satisfação no trabalho no setor industrial	11
Alemanha, Deutsche Post DHL Group Gestão global do stresse em cargos exigentes dos serviços postais	13
Espanha, Hotel Colón, S.A. Administração e pessoal do hotel juntos para a melhoria das condições de trabalho	15
Países Baixos, Schuberg Philis Cultura de honestidade e transparência na externalização de TI = resultado de 100%	17
Polónia, Inspeção Regional dos Serviços Prisionais em Koszalin Melhor comunicação, resolução de conflitos e gestão do stresse entre guardas prisionais	19
Eslovénia, Zavarovalnica Triglav, d.d. Assumir um papel de liderança em matéria de riscos psicossociais no setor dos seguros	21
Eslováquia, U. S. Steel Košice, s.r.o. Local de trabalho livre de stresse = local de trabalho sem acidentes na siderurgia	23
Finlândia, Fastems Oy Ab Cuidados = partilha — Uma abordagem participativa para combater o stresse entre os engenheiros	25
Reino Unido, Nottingham City Homes Políticas e procedimentos participativos e pró-ativos	27

Exemplos de menções honrosas

Bélgica, VitaS Maior envolvimento, participação e comunicação numa organização de prestação de cuidados a idosos	29
Dinamarca, Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB e ESL Proteção e segurança — Aspeto natural do trabalho numa associação de habitação	31
Grécia, Centro de Prevenção dos Riscos relacionados com o Trabalho (KE.P.E.K.) da Grécia Central e do Município de Chalkida, Avaliação dos riscos e gestão do stresse relacionado com o trabalho no setor da recolha do lixo	33
Espanha, ACCIONA ENERGIA Plano abrangente para a prevenção dos riscos psicossociais	35
França e Espanha, Airbus Diferentes medidas de prevenção do stresse relacionado com o trabalho em diferentes situações num construtor aeronáutico de nível mundial	37
França, Schneider Electric Medidas de prevenção dos riscos psicossociais num grande grupo industrial internacional	39
Itália, Cofely Italia SpA Implementação de iniciativas da empresa destinadas a reduzir o stresse e os riscos psicossociais	41
Malta, Gabinete de RH da Administração Pública, Gabinete do primeiro-ministro, Plano abrangente para a prevenção dos riscos psicossociais na administração pública	43
Portugal, Instituto Português de Oncologia (Porto) Abordagem organizacional da gestão preventiva de riscos psicossociais	45
Eslováquia, Slovnaft, a.s. Gestão eficiente dos riscos psicossociais numa empresa petroquímica	47
Finlândia, Satakunta Hospital District Bom trabalho! Ação em prol do bem-estar no trabalho	49
Turquia, a fábrica da TOFAŞ, Bursa Abordagem abrangente no que respeita à eliminação dos riscos psicossociais	51

Introdução

Os prémios de boas práticas «Locais de Trabalho Seguros e Saudáveis» foram organizados pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA) no quadro da Campanha «Locais de trabalho saudáveis contribuem para a gestão do stresse» 2014-2015. Os prémios de boas práticas 2014-2015 pretendem chamar a atenção para exemplos de excelência por parte de empresas ou organizações na gestão ativa do stresse e dos riscos psicossociais no trabalho.

Os prémios reconhecem contribuições relevantes e inovadoras, bem como um forte empenho e abordagem participativa da administração na gestão dos riscos psicossociais. Através do concurso, a EU-OSHA promove soluções de boas práticas no local de trabalho e partilha informações sobre esta matéria em toda a Europa.

No total, foram recebidas 55 candidaturas, incluindo 48 candidaturas nacionais (de 26 países) e sete candidaturas de parceiros oficiais de campanha. Estavam representadas organizações de todas as dimensões (incluindo 12 pequenas empresas) de uma vasta variedade de setores económicos.

Um painel de avaliação — o júri dos prémios de boas práticas «Locais de Trabalho Seguros e Saudáveis», incluindo representantes dos quatro grupos de interesse do Conselho de Direção da EU-OSHA e um especialista na matéria — validou e avaliou os exemplos apresentados e selecionou os vencedores e as menções honrosas.

A importância da gestão do stresse e dos riscos psicossociais

Os riscos psicossociais ocorrem em resultado de uma gestão e organização laborais insuficientes, bem como de um contexto social desfavorável no trabalho. Os riscos incluem exigências excessivas, insegurança no trabalho, assédio e violência, entre outros. Estes riscos, bem como a falta de recursos ou de apoio adequados, podem causar situações de stresse ao trabalhador, o que prejudica o exercício das suas funções, dentro e fora do trabalho e, caso a situação se mantenha, pode trazer graves problemas de saúde mental e física, como por exemplo o esgotamento, depressão, doenças cardiovasculares ou lombalgias.

Um recente inquérito do *Eurobarómetro* da Comissão Europeia ⁽¹⁾ revelou que 53% dos trabalhadores consideram que o stresse é o principal risco em matéria de saúde e segurança que enfrentam no local de trabalho, sendo que 27% referiram experimentar «stresse, depressão e ansiedade» causados ou agravados pelo trabalho nos últimos 12 meses.

Um mau ambiente psicossocial no trabalho pode também ter efeitos negativos nas organizações, bem como nas economias nacionais. O aumento do absentismo e do presentismo (trabalhadores que se apresentam ao trabalho quando estão doentes e incapazes de cumprir as suas funções adequadamente) devido a doenças relacionadas com o stresse, bem como o aumento das taxas de acidentes e de lesões com origem, por exemplo, num trabalho feito sob pressão e a um ritmo mais acelerado, podem implicar custos significativos para uma empresa ou organização. A nível nacional, o custo para as empresas e para a sociedade é estimado em milhares de milhões de euros.

Além do mais, existem grandes mal-entendidos e sensibilidades em torno do tema dos riscos psicossociais no local de trabalho, e continua a fazer-se sentir um estigma relacionado com a saúde mental. O Inquérito Europeu às Empresas sobre Riscos Novos e Emergentes (ESENER) da EU-OSHA ⁽²⁾ concluiu que mais de 40% dos empregadores consideram os riscos psicossociais mais difíceis de gerir do que os «tradicionais» riscos de SST.

Locais de trabalho seguros e saudáveis contribuem para a gestão do stresse

Um número significativo de gestores inquiridos na Europa através do ESENER (79%) manifestou a sua preocupação com o stresse nos seus locais de trabalho, mas menos de 30% afirmaram dispor de procedimentos para fazer face aos riscos psicossociais. No entanto, a gestão dos riscos psicossociais é necessária e possível em empresas de todas as dimensões e pode ser realizada recorrendo aos mesmos princípios aplicáveis à gestão de qualquer outro risco para a segurança e saúde no trabalho.

Por conseguinte, esta campanha visa sensibilizar para as questões de stresse e riscos psicossociais no local de trabalho, melhorar a compreensão do problema e fornecer apoio e orientação aos empregadores e trabalhadores por forma a dar uma resposta eficaz a esse tipo de riscos.

A entidade patronal tem a responsabilidade e obrigação legal de avaliar e gerir os riscos psicossociais no local de trabalho. É fundamental que os gestores estejam empenhados em combater o stresse e em envolver os trabalhadores na identificação dos riscos e no planeamento e implementação de soluções. As melhorias respeitantes ao ambiente de trabalho devem ser sempre estudadas e implementadas em primeiro lugar, antes das medidas individuais. Um ambiente de trabalho amigável e um diálogo aberto entre os gestores e trabalhadores é particularmente importante para fazer face aos riscos psicossociais, na medida em que promovem um clima de

⁽¹⁾ Comissão Europeia, outubro de 2014. *Eurobarómetro* 398 «Working Conditions» (Condições de trabalho). Disponível em: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_398_sum_en.pdf

⁽²⁾ Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, 2010. Inquérito Europeu às Empresas sobre Riscos Novos e Emergentes. Disponível em: <https://osha.europa.eu/en/esener-enterprise-survey/enterprise-survey-esener>

confiança no qual os trabalhadores se sentem à vontade para levantar as suas questões. Além disso, a compreensão das dificuldades existentes fora do trabalho, embora não seja uma responsabilidade legal, pode ajudar a criar um bom ambiente de trabalho do ponto de vista psicossocial.

À semelhança de todos os riscos existentes no domínio da segurança e saúde no trabalho, a prevenção é a forma mais eficaz de abordar os riscos psicossociais no local de trabalho. Normalmente, sempre que ocorrem problemas de saúde e de stresse relacionados com o trabalho, verifica-se desde logo um aumento do absentismo e, consequentemente, um decréscimo na produtividade e na inovação. Assim sendo, é fundamental dispor de um plano e antecipar os problemas.

Os benefícios da gestão dos riscos psicossociais são muito extensos. Para os trabalhadores significa maior bem-estar e satisfação no trabalho. Para os quadros dirigentes, significa uma mão-de-obra saudável, motivada e produtiva. Para as organizações, os frutos de uma redução do stresse relacionado com o trabalho poderão traduzir-se numa melhoria global do desempenho, na redução do absentismo e do presentismo, na redução das taxas de acidentes e de lesões e numa maior retenção dos trabalhadores em atividade. Por último, a redução dos custos e dos encargos para os indivíduos e para a sociedade em geral são benefícios de grande valor.

Reconhecer boas práticas: fatores que o júri valorizava

Ao selecionar exemplos de boas práticas, o júri valorizava exemplos de:

- gestão séria e eficaz dos riscos psicossociais e do stresse relacionado com o trabalho;
- consideração pela diversidade dos trabalhadores;
- participação e envolvimento efetivos dos trabalhadores e seus representantes;
- implementação de intervenções bem-sucedidas no local de trabalho;
- melhorias passíveis de demonstração em matéria de segurança e saúde;
- sustentabilidade das intervenções ao longo do tempo;
- possibilidade de transferência para outros locais de trabalho, incluindo noutros Estados-Membros e para pequenas e médias empresas.

Prémios e menções honrosas

As candidaturas premiadas e as que receberam menções honrosas são apresentadas na presente publicação. Cada exemplo enuncia as questões abordadas, as medidas tomadas e os resultados obtidos. As candidaturas provêm tanto de empresas grandes como pequenas (menos de 100 trabalhadores), bem como de parceiros oficiais de campanha — organizações multinacionais que apoiam a campanha.

Foram premiadas numerosas organizações. Na Alemanha foi realizada uma campanha global de gestão do stresse por uma empresa líder no setor dos serviços postais e logísticos, enquanto na Dinamarca foi abordada a questão do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal no setor financeiro sujeito a grandes pressões. Uma empresa de externalização de

TI nos Países Baixos considera indispensável a sua cultura de honestidade e transparência para obter um resultado garantido de 100% no fornecimento de sistemas de TI e reduzir o stresse, e uma empresa siderúrgica da Eslováquia tem como objetivo um local de trabalho «sem lesões», criando um ambiente de trabalho livre de stresse. Foram levadas a cabo iniciativas bem-sucedidas por pequenas empresas. Em Espanha, um hotel tem vindo a melhorar a influência e o reconhecimento dos empregados através de reuniões e avaliações participativas, e na Polónia são realizados, por serviços prisionais, *workshops* e sessões de orientação (*coaching*) em matéria de competências no domínio da gestão de riscos psicossociais em diversas situações.

Todos os locais de trabalho têm os seus próprios problemas específicos, e as soluções devem ser concebidas em função desses mesmos problemas. No entanto, as ideias e os conceitos demonstrados nesta publicação podem ser adaptados e personalizados por forma a atender às necessidades de organizações de qualquer dimensão, em qualquer setor, em todos os Estados-Membros.

Mais informações

O sítio *web* da EU-OSHA (<https://osha.europa.eu>) reúne um conjunto alargado de informação sobre segurança e saúde no local de trabalho em mais de 20 línguas europeias.

Está disponível informação sobre a campanha «Locais de trabalho saudáveis contribuem para a gestão do stresse» em www.healthy-workplaces.eu

Todas as publicações da EU-OSHA podem ser descarregadas gratuitamente a partir de <https://osha.europa.eu/pt/publications>

Agradecimentos

A EU-OSHA gostaria de agradecer à sua rede de pontos focais nos Estados-Membros, no Espaço Económico Europeu e nos países candidatos (autoridades competentes, ou organismos por estas designados, responsáveis pela segurança e saúde no trabalho) a avaliação e seleção de exemplos com vista à atribuição dos prémios de boas práticas «Locais de Trabalho Seguros e Saudáveis». Sem a sua assistência, este concurso não teria sido possível.

A EU-OSHA gostaria igualmente de agradecer ao júri dos prémios de boas práticas «Locais de Trabalho Seguros e Saudáveis» pelo seu contributo: o presidente, Peter Kelly do Executivo de Saúde e Segurança do Reino Unido e os membros do júri, Francisco Jesús Álvarez da Comissão Europeia, DG Emprego, Assuntos Sociais e Igualdade de Oportunidades; Jan Kahr Frederiksen do sindicato FTF dinamarquês; Eckhard Metze da Comissão para a Saúde e Segurança no Trabalho e Normalização, na Alemanha; e Hannu Stalhammar do Ministério dos Assuntos Sociais e Saúde na Finlândia.

Por último, mas não menos importante, os maiores agradecimentos a todas as organizações que participaram nos prémios de boas práticas «Locais de Trabalho Seguros e Saudáveis» 2014-2015, em especial a todos aqueles que figuram nesta publicação.

Prevenir o esgotamento e o stresse a favor de «Vidas equilibradas»



Siemens, Bélgica

www.siemens.com



Questões abordadas

A Siemens é uma empresa de tecnologia que opera a nível mundial, embora vise abordar a gestão da saúde à escala global e local. Recentemente, realizaram-se inquéritos a nível mundial sobre os riscos psicossociais e a gestão da saúde no trabalho e, a nível local, verificou-se que na Bélgica cerca de 16% dos trabalhadores experimentam elevados níveis de stresse. A carga horária excessiva e irregular, as preocupações com a segurança do emprego, o impacto de erros e a intensidade do trabalho foram identificados como riscos específicos.

Medidas tomadas

As avaliações globais e as reações de organizações da Siemens em mais de 70 países levaram ao desenvolvimento de uma iniciativa designada «Life in Balance (LiB)» («Vidas equilibradas»), a saber, uma metodologia à escala empresarial com base em cinco áreas identificadas como essenciais para uma boa gestão dos riscos psicossociais e dos recursos: a sensibilização para a questão, a participação dos dirigentes, a comunicação, a formação e o Programa de Assistência ao Empregado (PAE). A LiB, como parte importante do programa global Fit@Work, foi implementada na Bélgica a partir de 2013, tendo sido selecionadas as medidas mais adequadas em função dos fatores de risco específicos e ajustadas às condições da empresa e da cultura local.

Foram identificados fatores de risco associados ao esgotamento/stresse, bem como o elevado estigma que pesa sobre estas questões. Para aumentar o nível de sensibilização e reduzir o estigma, foi produzido um vídeo a partir da perspetiva de um gestor que experimentou esse problema e que se ofereceu para partilhar a sua experiência. Foi também produzido um vídeo instrutivo para permitir que outras sucursais a nível global adotassem uma abordagem semelhante e desenvolvessem vídeos «educativos».

Para melhorar o envolvimento e sensibilização dos quadros dirigentes, optou-se por organizar uma formação em gestão do stresse para os gestores e ainda seminários de dois dias sobre o tema da saúde destinados aos quadros. Ambas as iniciativas promovem a saúde e identificam possibilidades de apoio à prevenção e reabilitação. Trabalhadores interessados, sem responsabilidades sobre o

peçoal, foram igualmente convidados a participar, tendo a sua perspetiva sido um contributo valioso.

Para melhorar a comunicação, foi criada uma Rede Social da Siemens, em 2013. Na Bélgica, o grupo Fit@Work foi criado no âmbito desta rede e é atualmente uma comunidade ativa de trabalhadores, especialistas em saúde e membros voluntários que dialogam sobre o stresse e os problemas psicossociais, entre outros temas na área da saúde.

As preocupações com a segurança do emprego na Siemens Bélgica foram abordadas através do Índice de Empregabilidade. Esta é uma ferramenta através da qual são elaborados planos de desenvolvimento individuais e propostos domínios de aprendizagem a longo prazo. São apresentados percursos adequados a cada empregado.

Por último, cerca de 66% dos trabalhadores da Siemens em todo o mundo têm acesso ao PAE. Com base na recente avaliação local dos riscos e num inquérito realizado a nível global sobre os PAE, foram criados documentos sobre a gestão da qualidade no âmbito destes programas com o intuito de contribuir para melhorar a utilização deste valioso recurso.

Na sequência do programa LiB na Bélgica, o PAE existente foi revisto e neste momento oferece apoio profissional, no âmbito dos riscos psicossociais e problemas jurídicos, a todos os empregados e seus familiares diretos.



Resultados obtidos

- Os seminários de gestão da saúde têm tido uma classificação de 1,8 numa escala de 1 (muito bom) a 6 (em nada útil), registando-se até à data uma participação nesses seminários de cerca de 10% da força de trabalho.
- Cerca de 70% de todos os gestores frequentaram voluntariamente a formação em gestão do stresse, sendo que 90% dos participantes recomendariam vivamente esta formação aos seus colegas.
- Registou-se um forte decréscimo do absentismo desde a implementação do Fit@Work. Mais de 250 trabalhadores (~ 20%) aderiram à comunidade da rede social, tendo sido efetuadas cerca de 400 publicações relacionadas com a saúde nos últimos seis meses.
- Registou-se um maior empenho por parte da administração e dos empregados num estilo de vida saudável.
- A Siemens recebeu o prémio «Empregador Belga do Ano» 2014, em reconhecimento da implementação da iniciativa LiB, entre outras, tendo o «índice de empregabilidade» desempenhado um papel significativo.



Estamos convencidos de que só é possível garantir uma boa saúde mental e física através de uma gestão holística da saúde.

«Banco em movimento» — Administradores e empregados juntos em prol do bem-estar no trabalho



Lån & Spar Bank, Dinamarca

www.lsb.dk/lsb

Questões abordadas

No setor financeiro, um ambiente caracterizado por grande pressão, o ritmo de trabalho e as exigências são elevados. Este contexto comporta um aumento do risco de stresse, o que por sua vez pode conduzir a um aumento de baixas por doença. Para fazer face a esta situação, o banco pretende abordar os riscos psicossociais e prestar apoio aos empregados no sentido de garantir um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, objetivo muitas vezes difícil em cargos exigentes. Para atingir os seus ambiciosos objetivos comerciais, a empresa considera essencial dispor de empregados que estejam aptos e bem preparados.

Medidas tomadas

«Banco em movimento» é um conceito de estilo de vida que o Lån & Spar põe em prática para preparar os empregados para um ambiente de grande pressão. À luz deste conceito, foram realizadas várias atividades em todas as sucursais da empresa.

A fim de reduzir o stresse resultante das grandes exigências e volume de trabalho, o banco criou o projeto «Faça agora». O objetivo consistia em melhorar a eficiência dentro da empresa, disponibilizando aos trabalhadores as ferramentas necessárias para completar o trabalho de uma forma mais estruturada e reduzir o desperdício de tempo. A organização horizontal e a tónica informal do banco, bem como a influência dos empregados durante o seu dia de trabalho, contribuem igualmente para a redução do stresse. Concretamente, a ideia é evitar o planeamento sistemático de horas extraordinárias para que as pessoas não sejam sobrecarregadas, tendo sido introduzidas pausas obrigatórias com uma componente de atividade física.

O «Banco em movimento» centra-se fortemente no bem-estar do empregado. O curso «Vida com qualidade» destina-se aos empregados e centra-se no bem-estar, valores, atitudes e hábitos no trabalho e em casa. Além



disso, a «Bússola do bem-estar» é uma ferramenta de diálogo que permite aos empregados debater desafios, como a intimidação e o elevado volume de trabalho. Acresce que todos os gestores são orientadores (*coaches*) certificados em matéria de vida privada e profissional e todos os empregados têm acesso ao psicólogo da empresa.

O Lån & Spar também considera que a saúde física e mental andam a par e passo. As avaliações no local de trabalho são realizadas paralelamente aos exames médicos anuais, sendo as mesmas utilizadas para definir as medidas prioritárias a tomar no local de trabalho. Se a baixa por doença for considerada fora do normal num determinado caso, é realizada uma entrevista com profissionais de saúde para avaliar se a baixa foi o resultado de condições existentes no próprio banco e que contributo pode este dar para ajudar a solucionar a situação.

Por último, são realizadas, pelo menos uma vez por ano, entrevistas na área do desenvolvimento aos funcionários, o que envolve uma avaliação das suas capacidades e a elaboração de planos de desenvolvimento, melhorando o nível de satisfação no trabalho.

Resultados obtidos

- Após um ano do curso «Vida com qualidade», 55% dos funcionários referiram existir um maior equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal.
- Registou-se uma descida dos níveis de stresse diários e semanais autoavaliados.
- As entrevistas com os profissionais de saúde permitiram reduzir para metade as baixas por doença e as relacionadas com o stresse no banco.
- No inquérito «Ótima empresa para trabalhar», o banco passou da posição 69 para 20 em quatro anos. Em 2013, 93% dos empregados estavam satisfeitos ou muito satisfeitos com o trabalho no Lån & Spar.
- Em 2014, o ambiente psicológico melhorou significativamente em comparação com 2013.
- A empresa também tem registado um aumento da produtividade, dos lucros e dos níveis de satisfação do cliente.



As entrevistas com profissionais de saúde são realizadas para avaliar se uma baixa resulta de condições existentes no próprio banco e que contributo pode este dar para ajudar a solucionar a situação.



Rumo à estabilidade pessoal — Redução do absentismo e maior satisfação no trabalho no setor industrial

Daimler AG, Alemanha

www.daimler.com

Questões abordadas

Em todos os níveis da organização, a Daimler, um construtor automóvel, observou um aumento dos problemas relacionados com a saúde mental e um aumento dos custos em resultado do absentismo. A título de exemplo, os engenheiros de manutenção estão particularmente expostos aos riscos psicossociais e de stresse. O trabalho pode implicar a resolução de problemas complexos relativamente a uma série de máquinas, o que representa um elevado grau de responsabilidade e pressão decorrente dos prazos. As interrupções durante as operações de manutenção foram igualmente identificadas como a razão de níveis mais elevados de stresse.

Medidas tomadas

Para avaliar o stresse em funções específicas, a Daimler desenvolveu um novo procedimento de avaliação do risco de stresse, nomeadamente uma clara distinção entre fatores externos, pressões relacionadas com o trabalho objetivamente identificadas e efeitos internos desses fatores. Para melhorar a situação de trabalho dos

engenheiros de manutenção em particular, uma equipa de analistas com experiência, em conjunto com os superiores imediatos e os titulares da função, examinaram este tipo de trabalho utilizando uma ferramenta de análise normalizada. Com base nesta análise, foi decidido que, no futuro, os supervisores impediriam quaisquer perturbações durante as operações de manutenção e foram reorganizadas as áreas de responsabilidade.

Além disso, o serviço médico da empresa e da unidade de assessoria ao empregado, em conjunto com os parceiros internos, realizaram uma campanha multimédia intitulada «Rumo à estabilidade pessoal». O objetivo consistia em envolver o maior número possível de empregados de todos os níveis da organização com vista à sensibilização para os problemas pessoais de saúde mental. A campanha, que teve a duração de um ano, centrou-se em medidas preventivas e contou com um bom sistema de intranet; brochuras, cartazes e folhetos; um módulo de *e-learning* a incentivar a autoavaliação; cursos de saúde centrados em técnicas de relaxamento e prevenção do stresse; palestras de especialistas; e um questionário sobre saúde, entre outros.



Resultados obtidos

- O absentismo relacionado com a doença sofreu uma redução significativa, assim como os custos causados pelo mesmo.
- Os empregados consideraram, de um ponto de vista subjetivo, que a sua situação de trabalho era melhor comparativamente à que existia antes da avaliação, sendo que o seu empenho e satisfação no trabalho aumentaram.
- A página *web* da campanha de saúde teve mais de 100 000 visualizações, e o questionário sobre saúde contou com mais de 1 900 participantes, promovendo assim a sensibilização para os problemas de saúde mental no local de trabalho.
- O clima e o ambiente de trabalho melhoraram significativamente.
- A cultura da gestão sobre os problemas psicossociais teve uma evolução positiva.

O absentismo relacionado com a doença sofreu uma redução significativa, assim como os custos causados pelo mesmo.



Gestão global do stresse em cargos exigentes dos serviços postais



Deutsche Post DHL Group, Alemanha

www.dpdhl.com

Questões abordadas

Sendo o principal grupo para os serviços postais e de logística do mundo, os clientes do Deutsche Post DHL Group têm grandes expectativas relativamente à velocidade e qualidade dos seus serviços, de modo que as exigências e a pressão da urgência são elevadas. A utilização de novas tecnologias, o trabalho em novas áreas empresariais, bem como o trabalho desenvolvido num contexto global em rede, constituem desafios adicionais para os trabalhadores do DHL. Numa empresa que só na Alemanha emprega cerca de 200 000 trabalhadores, a boa gestão do stresse em todos os setores da empresa tem de ser uma constante para poder garantir um serviço de elevada qualidade.

Medidas tomadas

Em 2013, o Deutsche Post DHL Group elaborou uma estratégia para a saúde, segurança e bem-estar na qual a saúde mental ocupou um papel central. Uma variedade de políticas e princípios que se aplicam em todo o mundo — incluindo a cultura empresarial, código de conduta, política de saúde na empresa e promoções da saúde no local de trabalho realizadas em colaboração com os conselhos de empresa — sofreram a influência desta estratégia. No mesmo ano, a empresa também se tornou um dos



membros fundadores da iniciativa europeia «Abordar a depressão no local de trabalho».

O empenho por parte da administração nas questões de saúde mental dos trabalhadores é considerado essencial no Deutsche Post DHL Group. Assim, em 2012, foi desenvolvido o programa de formação com base na *web* «Liderança e saúde mental» orientado para os quadros dirigentes. Esta ferramenta fornece exemplos e aconselhamento aos gestores que lhes permite preservar a sua saúde, bem como proteger os trabalhadores de situações de stresse. Paralelamente, foi organizado um fórum de especialistas dedicado ao tema «Não ao stresse causado pelo stresse — Saúde mental no trabalho», no qual foram discutidas estratégias para a promoção da saúde mental no local de trabalho. Os gestores também participam regularmente em *workshops* e seminários sobre o stresse psicológico no local de trabalho.

Dar aos trabalhadores a oportunidade de moldar o seu dia de trabalho é igualmente reconhecido como uma prática positiva para a saúde mental. Por conseguinte, os trabalhadores estão diretamente envolvidos na conceção de práticas associadas ao trabalho.

A nível individual, os exames médicos são realizados pelo médico da empresa. Os empregados recebem aconselhamento e recomendações com base nos resultados desses exames, e o médico facilita quaisquer intervenções necessárias que vão desde a orientação na gestão de recursos individuais a intervenções rápidas em caso de depressão grave. São também realizados seminários destinados aos empregados sobre aptidões em matéria de gestão do stresse nas suas vidas profissionais e pessoais.

Além disso, o empenho e a motivação individuais são traduzidos na prática por atividades como o *Dia Mundial do Voluntariado*, o que oferece aos trabalhadores a oportunidade de participar em ações cívicas, melhorando o espírito comunitário e os níveis de satisfação pessoal dos trabalhadores.

Resultados obtidos

- No inquérito ao trabalhador realizado à escala mundial, em 2013, os resultados indicaram melhorias ao longo dos últimos oito anos, incluindo melhorias nas condições de trabalho e na liderança ativa.
- Cerca de 1 500 gestores inscreveram-se no programa de formação «Liderança e saúde mental».
- A produtividade foi mantida e muitas vezes incrementada.
- Os custos relacionados com a doença são limitados.
- O Deutsche Post DHL Group foi galardoado pela sua prestação na área da saúde mental, em 2010, com o prémio «Move Europe» e, na área da segurança e saúde, a administração recebeu uma nota A+.

O empenho por parte da administração nas questões de saúde mental dos trabalhadores é considerado essencial.



Administração e pessoal do hotel juntos para a melhoria das condições de trabalho



Menos de 100 trabalhadores

Hotel Colón, S.A., Espanha ⁽¹⁾

www.colonhotelbarcelona.com

Questões abordadas

O Hotel Colón é uma pequena empresa com apenas 78 trabalhadores. No passado, não havia grande oportunidade para os trabalhadores terem uma palavra a dizer sobre a organização diária do trabalho. A administração do hotel percebeu que o facto de ter em conta esta questão poderia ajudar a melhorar o empenho e o envolvimento do pessoal e aumentar a satisfação no trabalho.

Medidas tomadas

Foi criado um grupo de trabalho, incluindo representantes da administração e do pessoal, que implementou um procedimento para a prevenção dos riscos psicossociais. Um dos principais resultados da avaliação dos riscos foi a decisão de adaptar e reorganizar os métodos de trabalho do hotel.

Como primeiro passo, optou-se por realizar reuniões por departamento. Pretendia-se com estas reuniões fornecer informação pertinente, discutir e tomar decisões sobre as operações diárias e possíveis melhorias. As reuniões têm lugar de duas em duas semanas, durante as horas de expediente, e dão a possibilidade tanto à administração como aos trabalhadores de debater os próximos desafios e encontrar soluções em conjunto.

Na preparação dessas reuniões, os trabalhadores podem apresentar temas que gostariam de ver debatidos, utilizando uma caixa anónima de sugestões. Estes assuntos devem ser discutidos na reunião, devendo também chegar-se a uma proposta para resolver a questão. É então solicitado à administração do hotel que apresente uma resposta verbal e por escrito à questão colocada. O grupo de trabalho tem a responsabilidade de informar os trabalhadores das ações levadas a cabo e das propostas que não foram viáveis.

Até à data, foram sugeridas várias soluções que foram implementadas com êxito. As mudanças têm sido fáceis

de implementar e têm contribuído grandemente para estabelecer um procedimento laboral mais agilizado e mais bem-sucedido e ainda para uma distribuição mais justa do trabalho. Por exemplo, uma proposta destinada a melhorar a distribuição de tarefas para a preparação das mesas antes dos almoços e jantares. A solução proposta foi a rotatividade desta tarefa preparatória por diferentes turnos. Outro exemplo de uma medida implementada com êxito foi a alteração na disciplina imposta para as tarefas a que os almoços obrigam e uma melhoria do equipamento técnico utilizado para a sua execução.



Além disso, de dois em dois meses, o grupo de trabalho avalia as reuniões e a implementação das mudanças sugeridas pelo pessoal e propõe as alterações que considera pertinentes. Este procedimento foi implementado nos departamentos de todo o hotel, incluindo o restaurante, roupa, departamento de limpeza, recepção e cozinha. Está prevista uma revisão de todo o processo para 2015.

⁽¹⁾ O projeto foi desenvolvido em colaboração com o sindicato CCOO, o seu gabinete técnico Higia e o Instituto Sindical do Trabalho, Ambiente e Saúde (ISTAS), na sequência da avaliação de riscos psicossociais com base no método CoPsoQ Istas 21 (PsQCat, versão catalã).



Resultados obtidos

- Das 51 medidas propostas até à data, 26 foram implementadas, 13 estão em processo de implementação e 12 foram adiadas.
- Estas medidas têm afetado áreas-chave da empresa, sendo que algumas resultaram numa reorientação das estratégias empresariais.
- Tanto o chefe de recursos humanos como os representantes legais dos trabalhadores do hotel têm manifestado uma atitude positiva perante a mudança.
- Quer a organização do trabalho, quer o bem-estar dos trabalhadores têm registado melhorias.

Na reunião, os trabalhadores colocam à discussão os temas que entenderem, devendo também chegar-se a uma proposta para resolver a questão.

Cultura de honestidade e transparência na externalização de TI = resultado de 100%



Schuberg Philis, Países Baixos

www.schubergphilis.com

Questões abordadas

A Schuberg Philis é uma empresa de externalização de TI com clientes como bancos em linha, empresas de energia e organizações governamentais. Trata-se de uma empresa que oferece aos clientes uma garantia de resultados de 100%; se os sistemas falharem, estas organizações não poderão funcionar. Esta aposta torna o trabalho extremamente exigente e meticuloso — vivem-se períodos de grande pressão, de elevado volume de trabalho e de grande sentido de responsabilidade — pelo que o risco de excesso de trabalho está sempre presente.

Medidas tomadas

A garantia de 100% poderá ser interpretada como a ausência completa de erros, mas a Schuberg Philis considera que este resultado só pode ser alcançado se se aceitar que os erros são parte do processo, usando de toda a honestidade perante os mesmos e, em seguida, aprendendo com eles. A honestidade, transparência e abertura caracterizam as relações internas e são elementos essenciais para a consecução dos objetivos da empresa.



Esta cultura da empresa e a importância dada a um trabalho de equipa coeso e independente oferecem aos trabalhadores a oportunidade de pedirem ajuda e serem francos relativamente aos seus pontos fortes e fracos. Este ambiente amigável permite que os empregados sintam abertura para colocar as questões que entenderem e sejam capazes de se desenvolver profissional e pessoalmente.

Para responder a grandes volumes de trabalho, é utilizado o método «*scrum*» (a equipa trabalha como uma unidade para alcançar um objetivo comum), a fim de avaliar e dividir o trabalho em grupos geríveis. A equipa também faz todos os dias o ponto da situação para acompanhar o progresso dos trabalhos, evitando assim que os membros da equipa fiquem sobrecarregados ou isolados e garantindo o cumprimento dos prazos.

Os trabalhadores estão envolvidos em reuniões anuais sobre a orientação futura da empresa e intervêm de forma significativa nas suas vidas diárias de trabalho. Além disso, através de análises pelos pares que ocorrem em conjunto com as anuais, os trabalhadores ajudam-se mutuamente no seu processo evolutivo. Por conseguinte, os trabalhadores podem dar um contributo útil à empresa e sentirem-se responsáveis pela mesma, pela sua vida no trabalho e pelos seus colegas.

A empresa dedica atenção tanto à saúde física como mental dos trabalhadores. Os trabalhadores têm acesso a um terapeuta interno certificado e a um fisioterapeuta, sendo claramente instados a participar em atividades desportivas e a ter uma alimentação saudável.

O empenho da gestão em prol do bem-estar dos trabalhadores é demonstrado nos dias da família que se realizam duas vezes por ano; os trabalhadores mais antigos preocupam-se em conhecer todos os elementos da empresa. Além disso, a empresa reinveste cerca de um quarto dos seus lucros todos os anos no bem-estar de todos os seus trabalhadores e suas famílias.

Resultados obtidos

- A rotatividade do pessoal (empregados a sair contra a vontade da empresa) é extremamente baixa: menos de 1%.
- A taxa de baixa por doença é muito reduzida: 0,9% em 2013, muito abaixo da média no setor das TIC. Isto corresponde a uma poupança direta de 229 000 euros por ano em custos com o absentismo.
- A satisfação do cliente é muito elevada, e há cinco anos que 100% dos clientes recomendam a Schuberg Philis a outros.



Um ambiente amistoso permite que os trabalhadores sintam abertura para colocar as questões que entenderem e sejam capazes de se desenvolver profissional e pessoalmente.

Melhor comunicação, resolução de conflitos e gestão do stresse entre guardas prisionais



Inspeção Regional dos Serviços Prisionais em Koszalin, Polónia

www.sw.gov.pl/pl/okregowy-inspektorat-sluzby-wieziennej-koszalin

Menos de 100
trabalhadores

Questões abordadas

A Inspeção Regional dos Serviços Prisionais em Koszalin supervisiona, controla e coordena as tarefas das unidades penitenciárias. O contacto com os reclusos é uma fonte óbvia de stresse nos serviços prisionais, mas existem outras fontes possíveis de stresse, incluindo grande volume de trabalho, pressão decorrente dos prazos e falta de apoio. Além disso, as situações em que os trabalhadores se sentem sob stresse variam muito.

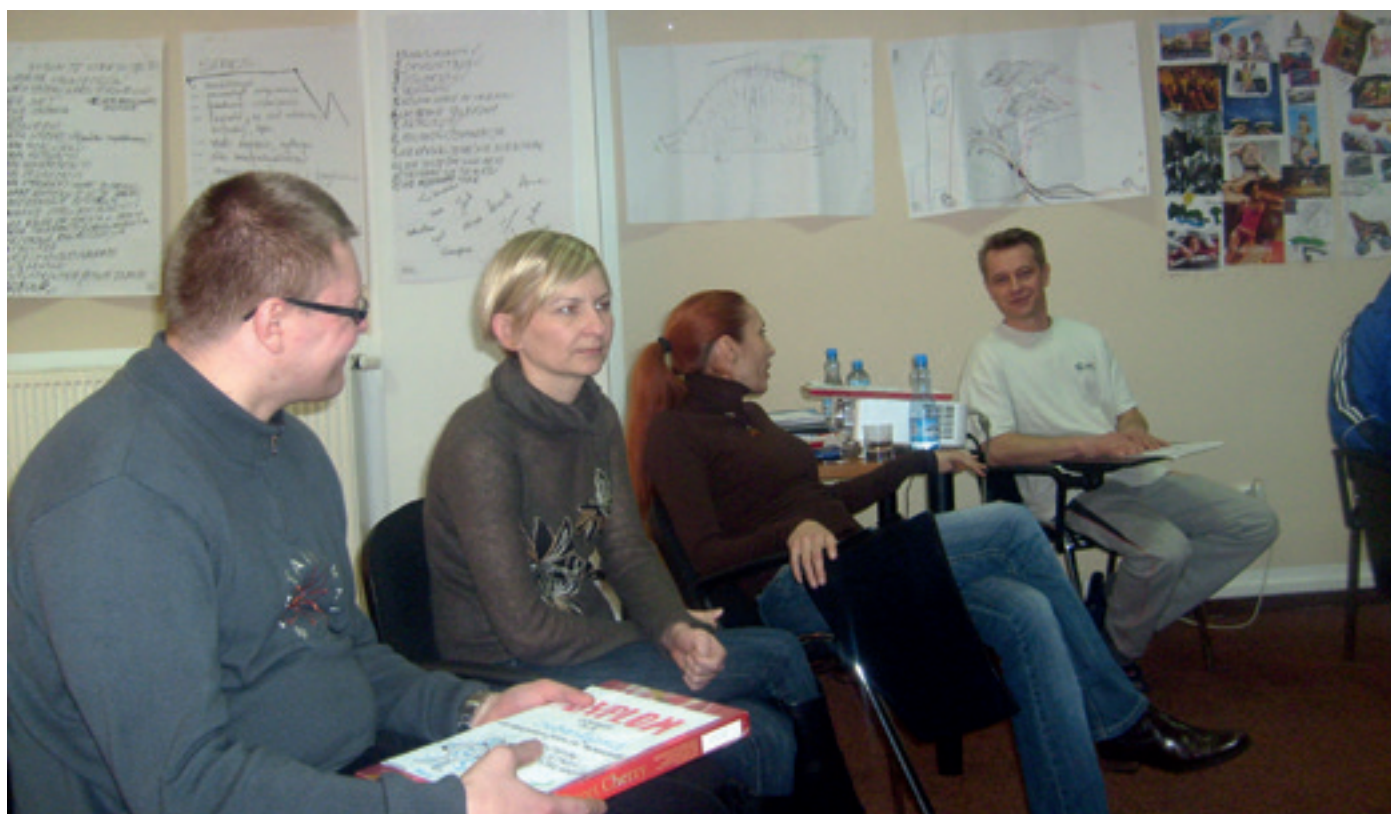
Medidas tomadas

Uma consequência da exposição a longo prazo ao stresse é o esgotamento. Por conseguinte, em 2012, a Inspeção realizou um inquérito sobre os casos de esgotamento nas várias unidades que estão sob o seu controlo. Os resultados mostraram que o risco de esgotamento variava de acordo com o contacto com os reclusos, os sistemas de turnos e o género. Como resposta direta aos resultados do inquérito, foram organizados *workshops* e atividades destinados a fazer face aos fatores de stresse nestas situações.

Foram realizados os primeiros *workshops* de prevenção de stresse nos quais se apresentou aos trabalhadores uma variedade de soluções para dar resposta a situações de stresse e reduzir a tensão nas suas vidas profissionais e diárias. Foram então realizados *workshops* de competências antistresse a fim de aperfeiçoar as competências já adquiridas e permitir aos trabalhadores praticar as técnicas de prevenção de stresse.

Foi igualmente realizado um programa de orientação (*coaching*) no domínio das competências psicossociais a fim de transmitir aos participantes princípios subjacentes a uma comunicação eficaz, estratégias assertivas para a solução de conflitos interpessoais e estratégias para combater comportamentos antiéticos, agressão, discriminação e assédio moral, entre outras.

Além do mais, o equilíbrio entre as exigências dos superiores e as dos trabalhadores foi referido como uma forte fonte de tensão entre os funcionários com funções de gestão de nível intermédio. Por conseguinte, os *workshops* de gestão de stresse foram realizados para gestores e chefes de divisão com o propósito de os ajudar a alcançar este equilíbrio e acalmar as tensões.

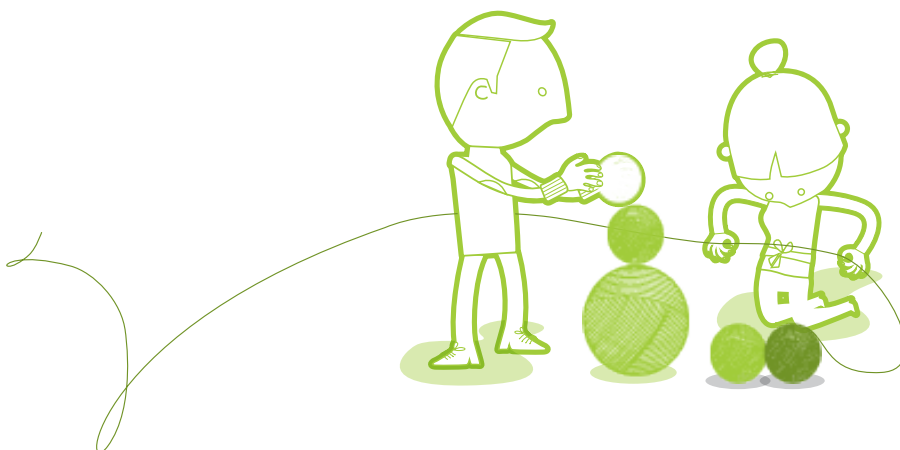


Para desenvolver e melhorar o processo, todas as atividades e *workshops* estão sujeitos a uma avaliação, que implica um inquérito destinado a avaliar diversos fatores, incluindo rigor e qualidade, temas abordados e potencial de aplicação prática do conteúdo, bem como a prestação dos formadores/orientadores.

Um programa de orientação (coaching) no domínio das competências psicossociais centrado numa comunicação eficaz e em estratégias assertivas para a solução de conflitos interpessoais no local de trabalho.

Resultados obtidos

- Maior sensibilização para a necessidade de reduzir o stress na vida profissional e pessoal entre os trabalhadores.
- O número de trabalhadores que solicitam informação sobre o assunto e que participam nos *workshops* sobre prevenção e gestão de stress aumentou.
- Existe uma maior abertura e disposição para procurar ajuda e apoio em situações difíceis.
- Registou-se um decréscimo da baixa por doença devido a situações difíceis.
- A satisfação com o trabalho aumentou.





Assumir um papel de liderança em matéria de riscos psicossociais no setor dos seguros

Zavarovalnica Triglav, d.d., Eslovénia

www.triglav.si

Questões abordadas

A Zavarovalnica Triglav é uma companhia de seguros com sucursais em toda a Eslovénia e com mais de 2 000 trabalhadores. Apesar dos bons resultados do inquérito anual destinado a avaliar o ambiente organizacional, foram identificados vários riscos psicossociais. Os riscos estavam relacionados com questões de gestão e de organização do trabalho, perceção de tratamentos injustos, comunicação ineficiente e desequilíbrio entre a vida profissional e pessoal. As consequências incluíram o stresse, cansaço, esgotamento e mau ambiente de trabalho.

Medidas tomadas

Com o objetivo de conseguir resultados a longo prazo em matéria de saúde, satisfação e motivação de cada um dos trabalhadores, bem como uma melhor gestão dos riscos psicossociais, a empresa desenvolveu o programa Triglav.smo. São realizados numerosos eventos e atividades no âmbito deste programa, que terão lugar em todas as sucursais regionais.

O programa contém várias medidas que visam a gestão. Estas incluem uma «escola de liderança», orientação

(*coaching*) para dirigentes, incluindo diretores, conferências de quadros superiores destinadas a melhorar a comunicação e o fluxo de informação e ainda um manual para esses quadros, incluindo as tarefas mais importantes que todos os gestores devem levar a cabo.

Está disponível um psicólogo para prestar aconselhamento aos trabalhadores, especialmente se vivenciaram eventos traumáticos relacionados com o trabalho, por exemplo, ameaças, ataques ou assaltos. São igualmente realizadas palestras, programas de educação, estágios e *workshops* sobre temas como a boa gestão do volume de trabalho, a gestão do stresse e a melhoria da comunicação e das relações interpessoais no local de trabalho.

Proteger a dignidade dos trabalhadores é um valor fundamental e tradicional na empresa e está incluído no seu Código de Boas Práticas Empresariais. Está sempre disponível um confidente para ouvir relatos sobre conflitos e comportamentos indesejados (hostis, intimidantes ou humilhantes) no local de trabalho. A esta prática segue-se uma mediação realizada por pessoal com formação adequada, ou, em casos mais graves, uma avaliação de um comité.

Além disso, os critérios de avaliação e promoção no trabalho foram melhorados, e a cooperação entre



trabalhadores e chefes de divisão é muito encorajada, assim como a inovação. Estas melhorias na progressão da carreira e na participação dos trabalhadores traduziram-se num aumento da satisfação no trabalho.

Resultados obtidos

- O inquérito anual aos trabalhadores revelou melhores resultados no plano organizacional; concretamente, foram conseguidos melhores resultados nas categorias ligadas à gestão.
- O absentismo desceu todos os anos, desde 2008.
- De 2011 a 2013, os custos da baixa por doença sofreram uma redução de 8,6% (141 000 euros).
- Verifica-se uma maior satisfação e entusiasmo por parte dos trabalhadores, sendo que a cooperação entre sucursais, departamentos e serviços registou um aumento.
- O número de acidentes de trabalho é baixo e revela uma redução.

Proteger a dignidade dos trabalhadores é um valor fundamental e tradicional na empresa e está sempre disponível um confidente para ouvir relatos sobre conflitos.



Local de trabalho livre de stresse = local de trabalho sem acidentes na siderurgia



U. S. Steel Košice, s.r.o., Eslováquia

www.usske.sk

Questões abordadas

No setor da indústria siderúrgica, as situações de perigo e de risco são comuns. O objetivo da U. S. Steel Košice (USSK) é conseguir um local de trabalho sem acidentes. A empresa produtora oferece formação aos seus trabalhadores, o que contribui para que se sintam em segurança e confiantes nas suas aptidões e competências. Além disso, a empresa considera que os trabalhadores conseguem uma total concentração no trabalho, têm um melhor controlo da situação e respondem melhor aos perigos que possam ocorrer se o fator stresse for totalmente eliminado.

Medidas tomadas

A USSK recorre a várias estratégias organizacionais para reduzir o stresse no local de trabalho. O programa «Para & Atua» dá a conhecer aos empregados um procedimento a seguir no caso de se depararem com uma situação de risco, o que lhes permite parar as suas atividades e procurar orientação de um supervisor ou colegas, reduzindo assim os níveis de stresse nessas situações.

Além do mais, uma aplicação de TI permite aos trabalhadores comunicar os riscos com que se depararam no local de trabalho, bem como ideias para adotar medidas preventivas. Os gestores e o departamento da segurança e saúde analisam em seguida essas propostas e implementa intervenções com base nas sugestões apresentadas. Os trabalhos mais ativos neste sistema são recompensados pela sua atitude pró-ativa. Por último, «as reuniões de segurança» são reuniões realizadas por um supervisor e que têm lugar no início de cada turno, com o objetivo chamar a atenção para os perigos específicos que os trabalhadores devem acautelar, incluindo os riscos psicossociais.

A empresa considera ainda que, para ser bem-sucedida, é necessário que cada membro da equipa consiga um equilíbrio entre a sua vida profissional, familiar e privada.

É fornecido aconselhamento gratuito no quadro do programa «Orientação para a vida no trabalho», no qual tanto os empregados como as respetivas famílias têm acesso ilimitado a consultas por telefone ou correio eletrónico 24 horas por dia, 7 dias por semana. Além disso, os trabalhadores têm a possibilidade de ser assistidos por um psicólogo nas instalações da USSK, onde recebem aconselhamento sobre questões laborais e pessoais. Com efeito, as questões mais comumente abordadas nestas consultas são as relações interpessoais no local de trabalho. Como parte deste programa, também são dadas palestras sobre temas como a prevenção do esgotamento, assertividade na vida laboral e pessoal e estilos de vida saudáveis.

São organizados eventos fora do horário de trabalho, incluindo eventos desportivos, como o Campeonato de Futebol da USSK e o projeto «Família e desporto», que incentivam os trabalhadores e seus familiares a ser ativos e sociáveis. Além disso, a «Jornada de Proteção da Família» promove a sensibilização para a importância da segurança e saúde, enquanto os trabalhadores descontraem num ambiente amigável com as suas famílias.





Resultados obtidos

- Desde 2006, a taxa de lesões diminuiu 79%.
- No mesmo período, as lesões resultantes em dias de baixa diminuíram 95%.
- Os trabalhadores referem maior satisfação pessoal, um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e um maior «bem-estar» mental.
- Tem sido referida uma melhoria dos conhecimentos, competências e aptidões, eficiência profissional e desempenho no trabalho.

Gerir o stresse contribuiu para reduzir as taxas de lesões, bem como para um maior bem-estar e satisfação no trabalho e melhor desempenho.



Cuidados = partilha — Uma abordagem participativa para combater o stress entre os engenheiros

Fastems Oy Ab, Finlândia

www.fastems.com/en/home

Questões abordadas

A Fastems fornece sistemas de automação personalizados, pelo que requer conhecimentos especializados nas tecnologias modernas. O trabalho é muito exigente, os prazos apertados e os engenheiros são frequentemente chamados a viajar para o estrangeiro para a instalação de sistemas. Consequentemente, o risco de ocorrência de stress é elevado, sendo que, tendo em conta a necessidade de especialistas, a questão não pode ser resolvida simplesmente mediante o aumento dos recursos. Surgiram, assim, pedidos de alterações na descrição de funções e de aumento das licenças de assistência à família, bem como um número significativo de pedidos de demissão, entre outras questões.

Medidas tomadas

Tem vindo a ser utilizado, desde o início de 2009, pela Fastems em colaboração com o seu parceiro na área dos serviços de saúde no trabalho, o procedimento de Avaliação Integrada Total do Stress relacionado com o Trabalho (TIKKA) ⁽¹⁾. O procedimento TIKKA consiste numa avaliação abrangente dos fatores de stress no trabalho realizada através de entrevistas a pequenos grupos, entrevistas a supervisores, questionários pessoais e reuniões conjuntas de toda a equipa.

As entrevistas centram-se em questões relacionadas com o trabalho (por exemplo, clareza de objetivos de trabalho, ritmo de trabalho e volume de trabalho, bem como comunicação das reações — *feedback*) e com o ambiente social no trabalho (por exemplo, o espírito comunitário, a cooperação e a igualdade de tratamento). As respostas e os resultados das entrevistas, assim como as sugestões com vista ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento, são discutidos de forma construtiva pelos trabalhadores, pelos supervisores e por um representante dos recursos humanos em encontros de «*feedback* e apoio».

Recorre-se a questionários pessoais para avaliar a aptidão para o trabalho e a capacidade de desempenho do pessoal. Procede-se igualmente a um levantamento dos fatores adversos relacionados com o stress tendo por base um questionário sobre a saúde. Com base nas respostas a estas perguntas, os indivíduos são selecionados, caso necessário,



⁽¹⁾ TIKKA é o acrónimo de Työn Integroitu KokonaisKuormituksen Arviointi.



para um exame médico mais criterioso, vindo a receber apoio.

A Fastems alterou a sua abordagem, passando a colocar a ênfase na intervenção precoce. Neste modelo de intervenção precoce, os supervisores recebem formação contínua e são incentivados a suscitar, no local de trabalho, possíveis preocupações sobre o desempenho laboral, enfrentando os problemas o mais cedo possível.

Resultados obtidos

- Verificou-se uma redução significativa no número de baixas por doença relacionada com stresse.
- O número de demissões diminuiu.
- As mudanças na organização do trabalho, as descrições de processos e as especificações das responsabilidades, bem como um aumento da utilização de ferramentas eletrónicas levaram a uma redução drástica do número de viagens necessárias.

- A reorganização do trabalho incrementou a satisfação dos trabalhadores.
- O ambiente de trabalho melhorou substancialmente. O procedimento implementado demonstrou que o empregador está disposto a despende tempo e dinheiro na melhoria das condições de trabalho.
- Os resultados da TIKKA da Fastems geraram um aumento do interesse neste processo por parte de outras empresas

Os resultados das entrevistas são discutidos de forma construtiva pelos trabalhadores e supervisores em encontros de feedback e apoio.

Políticas e procedimentos participativos e pró-ativos



Nottingham City Homes, Reino Unido

www.nottinghamcityhomes.org.uk
satori-uk.co.uk

Questões abordadas

Na Nottingham City Homes os representantes sindicais, em estreita cooperação com a administração, realizaram um inquérito sobre o stresse que concluiu que as três principais causas de stresse eram a fixação irrealista de objetivos a cumprir, a falta de comunicação dentro da organização e a insuficiência do tempo atribuído à realização das tarefas. A fim de melhorar as condições de trabalho, a empresa procurou desenvolver uma política de combate ao stresse e um processo pró-ativo de avaliação dos riscos para o bem-estar e de stresse, bem como aumentar a sensibilização para a importância da gestão do stresse em toda a organização.

Medidas tomadas

A Nottingham City Homes optou por implementar uma política oficial de gestão do stresse em estreita colaboração com o sindicato. Esta política assenta nas Normas de Gestão do Stresse relacionado com o Trabalho do Executivo para a Saúde e Segurança do Reino Unido (HSE) e centra-se na gestão das causas do stresse no trabalho e no combate ao mesmo. Segundo as observações obtidas junto do sindicato, é colocada grande ênfase na participação, bem como em medidas pró-ativas.

As avaliações pró-ativas do risco para o bem-estar e de stresse (PSWRA) são realizadas pelos gestores com a ajuda de uma equipa de profissionais das áreas da segurança e saúde. Sempre que possível, recorreu-se aos resultados do anterior inquérito sobre o stresse conduzido pelo sindicato, bem como às observações do mesmo para determinar os passos subsequentes. Os resultados da PSWRA serão utilizados para alterar e atualizar tanto a política de gestão do stresse como a formação em gestão do stresse. Além disso, como parte do processo de PSWRA, são distribuídas a todos os trabalhadores fichas de informação sobre stresse com incidência em ações relacionadas com os principais domínios abrangidos pelas Normas de Gestão do HSE (exigências, controlo, apoio, relações, funções e mudança).

No âmbito da política de gestão de stresse, foi ministrada formação sobre stresse e riscos psicossociais a todos os gestores diretos dos trabalhadores, a fim de reforçar as suas competências de gestão do stresse nas respetivas equipas. Os trabalhadores também obtiveram formação em matéria de bem-estar, incluindo debates sobre a abordagem a seguir em eventuais conversas difíceis com clientes relativamente a questões como, por exemplo, encargos a pagar.

Foi conduzida uma série de atividades de sensibilização para a saúde mental, incluindo sessões regulares em «cafés de trabalho» com vista a incentivar os trabalhadores a falar sobre aspetos que afetam a sua saúde e bem-estar no trabalho. Foi também introduzido, recentemente, um sistema de gestão da aprendizagem, a fim de proporcionar aos trabalhadores um acesso mais fácil à formação no domínio da sensibilização para o stresse, bem como a materiais conexos.

Todos os trabalhadores recebem uma avaliação anual do desenvolvimento pessoal e têm reuniões presenciais regulares com os gestores, nas quais o seu desempenho e potenciais necessidades de apoio são discutidos e revistos, incluindo questões como os prazos apertados, os problemas de comunicação e as exigências do trabalho.





Resultados obtidos

- Tem-se registado um aumento notório da consciencialização do stresse. Existe uma maior compreensão dos fatores de stresse, sendo suscitadas novas ideias para a gestão dos mesmos.
- A política de gestão do stresse e a formação nesse domínio contribuíram para a atribuição à empresa do Investors in People Gold Award (Prémio de Ouro para os Investidores em Capital Humano).
- As baixas por doença relacionadas com o stresse, a depressão e outros problemas de saúde mental são acompanhadas de perto anualmente, esperando-se uma tendência decrescente nos próximos anos.

Existe uma maior compreensão dos fatores de stresse, sendo suscitadas novas ideias para a gestão dos mesmos.

Maior envolvimento, participação e comunicação numa organização de prestação de cuidados a idosos

MENÇÃO HONROSA

VitaS, Bélgica

www.vitas.be

Questões abordadas

Ao longo de cinco anos, a empresa de cuidados a idosos, VitaS, cresceu rapidamente, passando de uma unidade de prestação de cuidados para três. Estas mudanças trouxeram alguns desafios. Durante este período de expansão, a comunicação pouco clara junto dos trabalhadores resultou, por vezes, num ambiente de tensão. O absentismo aumentou e surgiram conflitos no local de trabalho. Em certos casos, os trabalhadores existentes manifestavam preocupação face ao crescente número de novos trabalhadores admitidos, alimentando a sua incerteza quanto à natureza e segurança dos respetivos empregos. A administração notou que, nalguns casos, os trabalhadores se tornaram menos motivados e ficaram inclusivamente stressados.

Medidas tomadas

Foi levada a cabo uma avaliação sobre os riscos psicossociais com incidência em três áreas principais: estrutura organizacional, política de pessoal e promoção do bem-estar dos trabalhadores.

As medidas tomadas centraram-se no empenho, na participação e na comunicação, quer por parte dos trabalhadores, quer por parte da administração. Foram elaboradas descrições de funções, tendo sido digitalizados e tornados facilmente acessíveis a toda a força de trabalho outros documentos pertinentes e instruções de trabalho. Foram instituídas sessões de gestão de conflitos, uma política de assiduidade, avaliações de desempenho regulares e sessões para a criação de um espírito de equipa (*team-building*), tendo ainda sido elaborado um boletim informativo mensal para melhorar o fluxo de informação. Com base nos resultados do inquérito realizado, os trabalhadores estiveram ativamente envolvidos nas mudanças no planeamento das escalas de serviço, passando a adotar uma abordagem mais participativa que assenta na disponibilidade definida pelos próprios.

Foi posto em prática um plano de diversidade, a fim de melhorar o recrutamento e a formação dos trabalhadores menos qualificados e superar possíveis barreiras à ascensão profissional.

O êxito do projeto pode ser atribuído ao envolvimento de toda a organização, bem como à abordagem passo-a-passo

adotada em vários domínios (tais como infraestruturas, pessoal, formação e trabalho em equipa), a fim de aumentar a viabilidade da implementação geral.

A VitaS introduziu mudanças na estrutura e cultura da organização, na sua gestão e no bem-estar do pessoal. A VitaS chegou à conclusão de que é possível gerar resultados com os recursos da própria organização, muitas vezes através da simples interação com os trabalhadores, fazendo com que estes se sintam parte integrante e permitindo a sua participação ativa. A empresa percebeu que o desenvolvimento de uma base ampla de trabalhadores cada vez mais motivados dentro de uma organização permite alcançar objetivos mais ambiciosos.



Os trabalhadores estiveram ativamente envolvidos nas mudanças no planeamento das escalas de serviço, passando a adotar uma abordagem mais participativa com base na disponibilidade definida pelos próprios.

Resultados obtidos

A VitaS percebeu que a melhoria dos aspetos identificados pelos próprios trabalhadores teve um impacto direto na sua capacitação individual. Por seu turno, a capacitação individual conduziu a uma força de trabalho mais motivada e produtiva, absolutamente disponível para ajudar a resolver as questões a nível da organização.



Proteção e segurança — Aspeto natural do trabalho numa associação de habitação

MENÇÃO HONROSA

Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB e ESL, Dinamarca

www.bk-aarhus.dk

Menos de 100
trabalhadores

Questões abordadas

Nos últimos anos, a violência, as ameaças de violência, o abuso e o assédio dos residentes têm sido um problema crescente para os trabalhadores do setor imobiliário das associações de habitação na Dinamarca. A conjugação do trabalho solitário com o hábito de falar sobre a pressão emocional e o stresse no trabalho, bem como a aceitação da violência simplesmente como «parte integrante do trabalho», conduziram a uma sobrecarga mental entre estes trabalhadores na Boligkontoret Aarhus.

Medidas tomadas

Foi desenvolvido um método para evitar de forma sistemática e eficaz a violência, as ameaças e o assédio contra os trabalhadores do setor. Recorreu-se a uma ferramenta analítica para proceder ao levantamento das experiências e do bem-estar dos trabalhadores antes e depois do projeto.

Foram definidos procedimentos claros para o registo e o acompanhamento dos incidentes de violência e ameaças, através da instauração de uma política de combate à violência e da atualização dos planos existentes de gestão de crises. Foram criados grupos de intercâmbio de experiências, em que os trabalhadores analisam em conjunto as situações mais exigentes do trabalho e procedem ao intercâmbio de experiências no que respeita a medidas preventivas.

Foi fundamental permitir aos trabalhadores do setor, de forma individual ou em parceria com o grupo de segurança e saúde, proceder a avaliações e tomar medidas preventivas. Além disso, o facto de os administradores apoiarem visivelmente o projeto foi fundamental para o seu êxito. Desse modo, os trabalhadores sentiram-se apoiados e chegaram à conclusão de que a administração levava a sério os seus relatórios de incidentes e, sobretudo, tomava medidas na sequência dos mesmos. Foram ainda criados grupos de intercâmbio de experiências para incentivar a discussão de casos de violência entre os trabalhadores do setor.





Foi desenvolvido um amplo programa de formação sob a forma de seminários destinado a estes trabalhadores. Foram também produzidos pequenos vídeos de apoio à formação, e os novos trabalhadores passaram a conhecer o conceito subjacente à formação.

Resultados obtidos

- Uma redução no número de casos de violência e de ameaças.
- Uma redução do stresse e dos sintomas de sobrecarga mental entre os trabalhadores do setor.
- Maior sensibilização dos trabalhadores para a influência da violência no bem-estar e satisfação no trabalho.
- Uma mudança considerável na atitude dos trabalhadores no sentido de falarem livremente uns com os outros sobre incidentes de violência.



- Uma melhoria substancial no apoio dado pela gestão e pelos colegas após a experiência de incidentes de violência.
- Três quartos dos trabalhadores do setor e dos gestores participaram nos seminários.
- Os trabalhadores do setor sentiram uma melhoria das suas competências de gestão das relações no trabalho.

O facto de os administradores apoiarem visivelmente o projeto foi fundamental para o seu êxito.

Avaliação dos riscos e gestão do stresse relacionado com o trabalho no setor da recolha do lixo

MENÇÃO HONROSA

Centro de Prevenção dos Riscos relacionados com o Trabalho (KE.P.E.K.) da Grécia Central e do Município de Chalkida, Grécia ⁽¹⁾

www.dimos-xalkideon.gr

www.ypakp.gr

Questões abordadas

A equipa de gestão responsável pela recolha de lixo no município de Chalkida chegou à conclusão de que existiam alguns desafios em matéria de condições de trabalho, como o trabalho por turnos irregulares. Surgiram ainda preocupações relacionadas com situações de ambiguidade e má comunicação em geral. Verificou-se que os trabalhadores nutriam, por vezes, dúvidas quanto às suas obrigações e deveres e que a sua participação ativa na tomada de decisões nem sempre era facilitada. Consequentemente, em determinadas circunstâncias, as boas práticas de trabalho eram colocadas em risco, conduzindo a um aumento do número de acidentes e casos de absentismo e baixa por doença. Quando o problema do presentismo e do stresse relacionado com o trabalho se colocou pela primeira vez, tornou-se evidente para a administração a necessidade de uma mudança.

Medidas tomadas

As intervenções preventivas foram orientadas para soluções coletivas e incentivaram a participação ativa de todos os trabalhadores e gestores. Foram lançadas, com base numa abordagem sistemática, as bases para a criação de um ambiente de trabalho assente na confiança, colaboração, compreensão e apoio, em que os trabalhadores e a administração têm uma participação ativa na melhoria das condições de trabalho.

As primeiras atenções recaíram sobre as deficiências organizacionais. As mudanças na organização do trabalho foram implementadas com base nos horários de trabalho, na distribuição do trabalho de acordo com a legislação, nos contratos de trabalho e nas necessidades dos trabalhadores. Os deveres e obrigações dos trabalhadores foram esclarecidos, e sua participação na tomada de decisões promovida.

O planeamento ergonómico das práticas de trabalho foi incorporado, através da redução da exposição a temperaturas extremas e da criação de equipas de recolha de lixo em função do nível de experiência. Foram instalados sistemas de posicionamento global em veículos de recolha de lixo para permitir a comunicação em situações de emergência, e os veículos mais antigos foram substituídos. Além disso, foram feitas alterações na política de saúde e segurança. Tiveram como objetivo reforçar as relações sociais e interpessoais, dar aos trabalhadores a oportunidade de expressar as suas preocupações e melhorar o sistema de formação.

A nível individual, a introdução do programa de assistência ao empregado permitiu que os trabalhadores adquirissem as competências e capacidades necessárias para reconhecer e enfrentar situações problemáticas. Esse programa ajudou a reforçar a capacidade dos trabalhadores de evitar o stresse através de mudanças na sua abordagem e comportamento.

⁽¹⁾ Este projeto foi realizado graças aos esforços do seu grupo de direção, composto por Toukas Dimitrios (Inspetor de segurança e saúde no trabalho) e Delichas Miltiadis (Inspetor de segurança e saúde no trabalho) do Centro de Prevenção dos Riscos relacionados com o Trabalho (KE.P.E.K.) da Grécia Central; e Metaxas Nikolaos (consultor de segurança), Simitzis Athanasios (médico do trabalho), Alexandros Vrakas (administrador do Departamento de Recolha de Lixo), Alexandros Basoukos (representante dos trabalhadores para as questões da saúde e segurança no trabalho), Boulougouras Vasilios (representante dos trabalhadores para as questões da saúde e segurança no trabalho), Athanasopoulos Athanasios (representante dos trabalhadores para as questões da saúde e segurança no trabalho) e Tsokou Froso (representante dos trabalhadores para as questões da saúde e segurança no trabalho) do Município de Chalkida.



Resultados obtidos

- Uma redução do risco global de stresse relacionado com o trabalho de «médio» para «baixo».
- Uma redução do número de acidentes devido a erros humanos.
- Uma redução do número de casos de absentismo, de baixa por doença e de emergências médicas.
- Maior consciência e responsabilidade entre os trabalhadores e a administração sobre questões relacionadas com o stresse.
- Participação ativa dos trabalhadores no combate ao stresse relacionado com o trabalho.



Foram lançadas as bases para a criação de um ambiente de trabalho assente na confiança, colaboração, compreensão e apoio.

Plano abrangente para a prevenção dos riscos psicossociais

MENÇÃO HONROSA

ACCIONA ENERGIA, Espanha

www.acciona.com

Questões abordadas

Os trabalhadores da Acciona Energía, um operador global no setor das energias renováveis, são, na sua maioria, engenheiros, administradores ou topógrafos. A avaliação de risco psicossocial mostrou que um dos cargos era particularmente perigoso: técnico do centro de controlo. Certos aspetos deste trabalho — o tempo de trabalho, a autonomia, o volume de trabalho e o desempenho do cargo — foram identificados como potenciais riscos psicossociais. O plano de ação correspondente incluía tanto medidas preventivas como corretivas.

Medidas tomadas

Foram tomadas medidas corretivas imediatas, de curto prazo, especificamente para a função de técnico do centro de controlo. Entre estas incluíam-se a implementação de um protocolo de comunicação, que permite aos trabalhadores alertar a administração em caso de elevado volume de trabalho, e novo *software* para o controlo da instalação. A nova ferramenta ajuda a reduzir o volume de trabalho mental e facilita o trabalho dos técnicos. Foi igualmente implementado um novo procedimento para garantir a clareza e compreensão das informações e instruções; no final, verifica-se se a interpretação que cada um dos técnicos faz das instruções é correta, ou se é necessário novo esclarecimento.

As melhorias introduzidas no trabalho em benefício dos técnicos do centro de controlo revelaram-se positivas e foram recebidas com grande interesse entre os trabalhadores de outras áreas da empresa. Estes resultados encorajaram a Acciona a implementar um plano abrangente para a prevenção dos riscos psicossociais em toda a empresa, a mais longo prazo.

Foram desenvolvidas tanto ações coletivas, para toda a empresa ou para um único departamento, como ações individuais, dirigidas a um funcionário específico ou destinadas a ser aplicadas pelos próprios trabalhadores.

As ações preventivas coletivas contaram com forte empenho por parte dos gestores. A Acciona reconheceu que os gestores são o principal veículo para a manutenção de uma cultura assente no respeito e num trabalho de equipa estimulante, bem como no desenvolvimento individual e coletivo. O estilo de gestão característico da Acciona está profundamente enraizado na sua equipa de diretores e gestores, embora se tenha reconhecido que, para sustentar essa cultura, estas atitudes precisam de ser transmitidas à próxima geração de gestores. Foi desenvolvido, como resposta, um programa de orientação (*coaching*), apoiado por atividades de formação estruturada. Além disso, foi aplicado um protocolo de ação para fazer face ao assédio.

As ações individuais, incluindo a gestão do stresse e os *workshops* de promoção da saúde, bem como as aplicações





informáticas para a monitorização do stresse, ajudaram a promover a valorização dos trabalhadores e a mantê-los saudáveis e motivados.

Resultados obtidos

Não se registaram baixas decorrentes de doenças relacionadas com problemas de ordem psicossocial. Entre outros benefícios contam-se uma boa cooperação, a participação dos trabalhadores e um bom ambiente de trabalho no que respeita aos aspetos psicossociais. O plano abrangente da Acciona contribuiu ativamente para a promoção de um ambiente de trabalho positivo, onde as pessoas são tratadas com respeito e a saúde e a valorização dos trabalhadores são promovidas. Este plano ajudou a Acciona a reforçar a sua situação e sustentabilidade.



As ações coletivas de prevenção dos riscos psicossociais contaram com forte empenho por parte dos gestores na manutenção de uma cultura de respeito.

Diferentes medidas de prevenção do stresse relacionado com o trabalho em diferentes situações num construtor aeronáutico de nível mundial

MENÇÃO HONROSA

Airbus, França e Espanha

www.airbus.com

Questões abordadas

Nos últimos anos, a Airbus lançou uma série de novos produtos com vista a manter a sua posição de líder no mercado de construção de aeronaves. Concretizaram-se centenas de projetos de melhoria, com vista a aumentar o desempenho e apoiar novos desenvolvimentos. A otimização pressupõe igualmente mudanças organizacionais, incluindo fusões e aquisições.

A fim de alcançar a almejada melhoria no desempenho, tendo simultaneamente em conta a adaptação dos trabalhadores em causa, foi necessário ponderar criteriosamente os efeitos das mudanças nas condições de trabalho e bem-estar, através de uma gestão adequada da mudança e da participação dos trabalhadores.

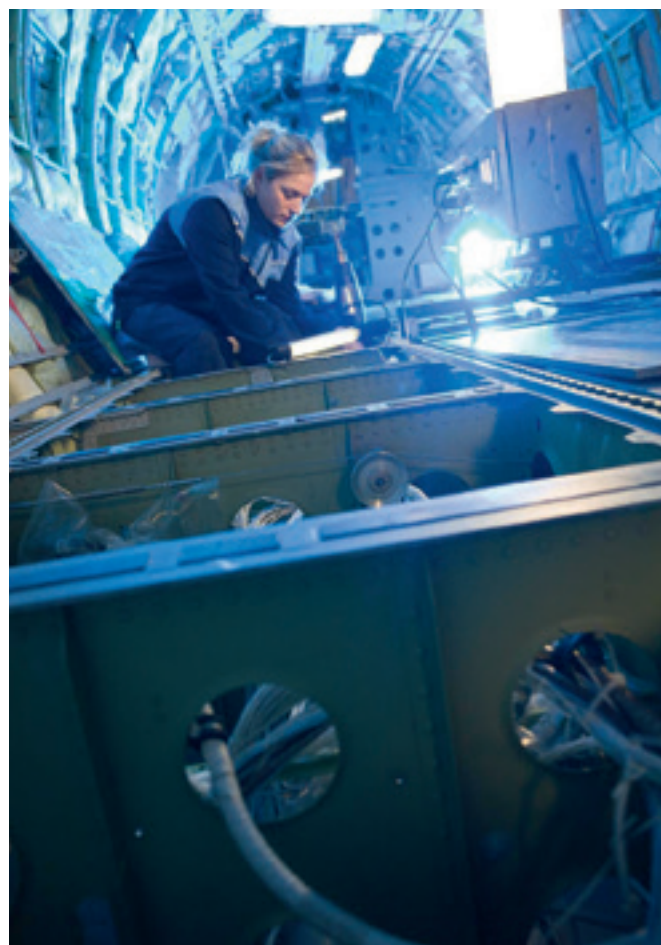
Acresce que havia necessidade de melhorar a prevenção do stresse relacionado com o trabalho, combinando as exigências das políticas do Grupo Airbus com os enquadramentos e ferramentas jurídicos locais.

Medidas tomadas

Airbus França

A Airbus França desenvolveu uma metodologia de prevenção que consiste em avaliar de forma exaustiva e participativa o impacto da mudança que pode resultar em riscos psicossociais na empresa, e em elaborar recomendações essenciais a introduzir num plano de ação.

A primeira etapa do processo consiste no recurso a uma lista de verificação com vista a selecionar apenas os projetos significativos do ponto de vista dos riscos psicossociais que mereçam uma análise completa. Numa segunda etapa, a metodologia inclui um «*workshop* sobre os impactos», em que os participantes de uma variedade de níveis hierárquicos dão o seu contributo para uma revisão exaustiva dos riscos em termos humanos e sociais relacionados com o projeto ou com a mudança em análise, com base num questionário estruturado. A sessão, na qual são discutidos os objetivos, os grupos afetados e quaisquer eventos ou projetos conexos, é conduzida por dois facilitadores qualificados. Os impactos da mudança nas condições de trabalho, incluindo o volume de trabalho, a autonomia e o reconhecimento no trabalho são objeto de uma revisão sistemática. A vulnerabilidade inicial dos trabalhadores no que diz respeito aos riscos psicossociais



© Airbus Military, fotógrafo Luis Olivas

pode ser avaliada em paralelo. É elaborado um relatório de síntese dos principais impactos detetados e que apresenta recomendações para cada risco. O líder do projeto concebe, em seguida, um plano de ação com base nessas recomendações, que é posteriormente revisto, após três meses sensivelmente.

Até à data, esta metodologia foi aplicada cerca de 15 vezes em diferentes projetos, que vão desde a linha de montagem final das aeronaves até à reorganização do departamento de TI.

Airbus Espanha

A Airbus Espanha realiza regularmente rastreios com vista a identificar grupos suscetíveis de ser afetados por questões



©AIRBUS, fotógrafo Hermann Jansen

psicossociais. Procede-se então à avaliação destes grupos a fim de diagnosticar problemas e orientar o desenvolvimento de medidas coletivas corretivas, através de *workshops* e sessões de reflexão (*feedback*). A identificação de áreas de risco através de rastreios funciona como uma medida preventiva, minimizando a possível ocorrência de situações de perigo e mitigando os já existentes.

Os indivíduos também são observados pelos serviços médicos para identificar aqueles que se encontram em risco, sendo que os trabalhadores podem, se necessário, solicitar acompanhamento psicológico através dos sindicatos, dos gestores ou dos recursos humanos. É fornecido aconselhamento psicológico em sessões presenciais ou através da *web* (neste último caso, trata-se de um projeto-piloto em curso).

Ao fim de seis a oito meses, a situação é revista e as intervenções avaliadas. Foi ainda elaborado um guia, enumerando as ações de melhoria. Este diz respeito a uma ampla variedade de áreas e constitui uma ferramenta funcional no quadro da implementação concreta desta metodologia.

Resultados obtidos

Airbus França

- Existe uma maior consciência da importância da gestão da mudança e das consequências que os riscos psicossociais podem ter no êxito de um projeto.
- Tem vindo a constatar-se que a concretização de benefícios significativos não exige grande tempo aos gestores e participantes (aproximadamente seis horas de trabalho para cerca de 15 pessoas).
- A metodologia habitual de gestão de projetos da Airbus passará agora a incluir uma gestão da mudança mais exaustiva, incluindo a prevenção dos riscos psicossociais.

Airbus Espanha:

- Existe uma maior consciência dos riscos psicossociais e de saúde mental no local de trabalho.
- Após a reavaliação, foi possível observar em quase todos os relatórios progressos na participação e nos fatores que interferem no desempenho das funções.
- Esta abordagem foi posteriormente aplicada com êxito também nos locais de trabalho situados em diferentes províncias.
- O leque de possíveis ações continuou a aumentar, e o processo pode hoje ajudar um número mais elevado de trabalhadores.

Os impactos da mudança nas condições de trabalho, incluindo o volume de trabalho, a autonomia e o reconhecimento no trabalho são objeto de uma revisão sistemática.

Medidas de prevenção dos riscos psicossociais num grande grupo industrial internacional

MENÇÃO HONROSA

Schneider Electric, França

www.schneider-electric.com

Questões abordadas

A Schneider Electric, um grupo de produtos elétricos, reconhece a importância dos riscos psicossociais no trabalho desde 2002. Com 20 000 trabalhadores em 20 unidades este é um desafio constante, tendo a empresa, desde 2009, adotado uma abordagem mais sistemática relativamente aos riscos psicossociais. Foram identificadas algumas áreas em que se faz sentir a necessidade de prestar atenção mais específica às condições de trabalho e aos riscos psicossociais. Consequentemente, a Administração decidiu tomar medidas para intervir nessas áreas.

Medidas tomadas

A empresa introduziu uma abordagem preventiva, vertida num acordo de empresa entre os parceiros sociais, recorrendo a pessoal interno e a recursos já disponíveis. Constatou-se que o reconhecimento da importância do papel desempenhado pelas pessoas em todos os níveis da organização é pouco oneroso em termos de custos. A avaliação sistemática dos riscos psicossociais (por exemplo,

avaliações circunstanciadas do risco por parte de um grupo de trabalho participativo) foi fundamental para o êxito desta estratégia.

Foi criado um programa de prevenção para cada uma das instalações, aplicado de forma descendente na organização até ao nível da unidade de acordo com o necessário. Este programa foi concebido para identificar perigos e avaliar os riscos através de uma abordagem de avaliação de riscos participativa no local de trabalho. Visava igualmente formar o pessoal envolvido na prevenção para que adquirisse uma linguagem comum e estivesse alerta para os riscos psicossociais, incluindo o esgotamento; e desenvolvesse ferramentas destinadas a prevenir os riscos de intimidação ou suicídio e a ajudar os trabalhadores afetados a permanecer no emprego.

Foi criado um programa de formação destinado a aumentar a sensibilização para os perigos, os riscos e as consequências dos riscos psicossociais e sua prevenção, adaptado a diferentes grupos de trabalhadores. A avaliação dos riscos psicossociais foi ainda incorporada no planeamento de todos os projetos de reorganização. Além disso, no âmbito do programa «Unidade Funcional», os locais de trabalho sofreram melhorias ergonómicas com vista a torná-los mais amigos do utilizador e a melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores.

Foi criado um comité para monitorizar o acordo e consolidar os dados resultantes das avaliações dos riscos psicossociais com vista à elaboração de planos de ação em todo o país.



Todos os responsáveis pela saúde e segurança no trabalho unidos pela causa comum de melhorar a qualidade de vida no trabalho e prevenir com eficácia os riscos psicossociais.



Resultados obtidos

A Schneider Electric conseguiu mobilizar todos os responsáveis pela saúde e segurança — gestores, departamento de pessoal e comissão de saúde e segurança —, bem como os trabalhadores e os seus representantes para um trabalho em conjunto em prol da causa comum de melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Até à data, um número significativo de gestores, agentes de saúde e de segurança e trabalhadores recebeu já formação em matéria de riscos psicossociais. A sensibilização para os riscos psicossociais é um dos temas prioritários da formação para 2015.

Os primeiros resultados das medidas implementadas mostram que o número de gestores que sofrem de esgotamento diminuiu em mais de 50%.

Implementação de iniciativas da empresa destinadas a reduzir o stresse e os riscos psicossociais

MENÇÃO HONROSA

Cofely Italia SpA, Itália

www.cofely-gdfsuez.it

Questões abordadas

Como muitas organizações que se esforçam para sobreviver à crise financeira mundial, a empresa de construção Cofely Italia via-se forçada a manter níveis de produção elevados e custos baixos, intensificando, consequentemente, os volumes de trabalho. No quadro de uma fusão empresarial, o número de trabalhadores foi sendo gradualmente reduzido, alimentando o sentimento de incerteza entre o restante pessoal quanto ao futuro dos seus postos de trabalho. Uma vez que todos esses fatores podem conduzir a potenciais aumentos do absentismo e dos acidentes, foram tomadas medidas para estabelecer um bom ambiente de trabalho do ponto de vista psicossocial.

Medidas tomadas

Foram realizados, em 2010, dois estudos independentes para identificar as causas dos riscos psicossociais: uma avaliação do risco de stresse relacionado com o trabalho e um estudo sobre o ambiente de trabalho. Em conjunto, confirmaram a necessidade de uma maior intervenção da administração no que toca às questões de segurança e saúde, bem como da melhoria da sua comunicação com o pessoal, da sensibilização e participação dos trabalhadores. Salientaram igualmente a importância de levar a cabo iniciativas destinadas a melhorar a estrutura societária, com a participação, sobretudo, dos gestores e supervisores da empresa.

As iniciativas com vista à melhoria das condições de trabalho com incidência no papel central desempenhado pelos trabalhadores como forma de melhorar o bem-estar individual e aumentar a produtividade e o crescimento foram fundamentais para o êxito deste projeto. Passou, por exemplo, a recorrer-se a visitas preventivas de segurança como ferramenta para identificar eventuais problemas ou dificuldades, mas também para encontrar soluções comuns e apresentar iniciativas de melhoria e reforço das boas práticas. Durante essas visitas prestou-se atenção a aspetos como a organização do trabalho, o ambiente de trabalho e as atividades realizadas. Um dos principais desafios encarados foi a superação das barreiras percecionadas entre trabalhadores e gestores, o que exigiu a criação de um ambiente de confiança mútua.

A Cofely Italia reconheceu o papel fundamental e crucial da comunicação. A comunicação com o pessoal tornou-se mais eficaz à medida que a participação e presença dos gestores — afastando-se da sua função institucional — nas linhas de produção aumentou durante as atividades operacionais. Este empenho dos gestores, juntamente com o envolvimento e a participação de todos os trabalhadores, ajudou a empresa a avançar para uma abordagem pró-ativa e para uma cultura de prevenção partilhada.

Para além disso, foram lançadas, em 2014, duas iniciativas preventivas na área da saúde: o rastreio de doenças cardiovasculares entre os trabalhadores mais idosos e um serviço telefónico de aconselhamento e apoio psicológico. Ambas as iniciativas estão disponíveis gratuitamente para todos os trabalhadores.





Resultados obtidos

- O número de acidentes diminuiu 85% entre 2010 e 2013.
- O número de visitas preventivas de segurança realizadas aumentou de 208, em 2011, para 438, em 2013. Registou-se um decréscimo considerável (cerca de 80%) no número de casos de comportamentos «inseguros» observados.
- Num inquérito realizado em 2013, quase 5% dos trabalhadores respondeu «Até certo ponto» ou «Nada» quando confrontados com a afirmação «Eu gosto de trabalhar neste ambiente». Esse valor contrasta com os mais de 30% em 2010. O inquérito mostrou igualmente que os trabalhadores se encontravam mais motivados, mais empenhados na empresa e mais conscientes do papel que desempenhavam.

As iniciativas com vista à melhoria das condições de trabalho com incidência no papel central desempenhado pelos trabalhadores foram fundamentais para o êxito deste projeto.

Plano abrangente para a prevenção dos riscos psicossociais na administração pública

MENÇÃO HONROSA

Gabinete de RH da Administração Pública, Gabinete do primeiro-ministro, Malta

opm.gov.mt/en/PAHRO/Pages/PAHRO.aspx

Questões abordadas

Entre os problemas observados nalguns departamentos incluíam-se o aumento das baixas por doença, o aumento da rotatividade de pessoal e o elevado volume e exigências do trabalho. Chegou-se à conclusão de que eram escassas as avaliações de risco ou intervenções realizadas para fazer face aos riscos psicossociais.

Medidas tomadas

A Administração Pública de Malta abordou os riscos psicossociais em todos os níveis da organização, desde os quadros superiores até aos trabalhadores.

O departamento de pessoal desenvolveu um programa bem estruturado de serviços de apoio aos trabalhadores, com o objetivo de identificar os riscos psicossociais e conceber e aplicar medidas de controlo adequadas para fazer face aos mesmos. O programa, que utiliza uma abordagem preventiva dos riscos psicossociais, abrange a realização de avaliações de riscos, a implementação de medidas de controlo específicas, cursos de formação, seminários, serviços de informação e serviços de aconselhamento. Revelou a necessidade de se prestar especial atenção aos níveis primários da intervenção, incluindo a introdução de políticas de combate ao stresse, intimidação e assédio no trabalho, e centrou-se nos níveis secundário (sessões de formação e sensibilização) e terciário (apoio individual) da intervenção.

Em primeiro lugar, as avaliações de risco psicossociais foram realizadas em todos os ministérios, a fim de recolher dados sobre os riscos psicossociais e os seus efeitos sobre o bem-estar dos trabalhadores. Incluíram questionários formais, bem como entrevistas individuais semiestruturadas e grupos de referência (*focus groups*).

Em seguida, foram organizadas ações de formação. Estas incluíram um curso de formação inicial de 32 horas para os quadros superiores sobre os riscos psicossociais, que serviu igualmente para a apresentação e discussão dos resultados das avaliações de risco primários. Foram organizadas dez sessões de informação geral e uma conferência de



lançamento a fim de permitir à administração apresentar o novo programa e os novos serviços, seguindo-se 33 sessões de sensibilização destinadas aos quadros de gestão, de gestão intermédia e ainda mais de 300 sessões destinadas aos trabalhadores sobre matérias como o stresse relacionado com o trabalho, a saúde mental e outros riscos psicossociais.

Finalmente, foi desenvolvido um serviço de aconselhamento destinado aos trabalhadores cujo desempenho no trabalho estava a ser afetado por problemas relacionados com o trabalho e/ou pessoais, incluindo o stresse. Recorreu-se a sessões de sensibilização e a um folheto para promover a utilização deste serviço.



Resultados obtidos

É evidente um aumento da sensibilização para os riscos psicossociais no trabalho, bem como para o stress relacionado com o trabalho entre os trabalhadores e a administração. Não é possível quantificar esse aumento, embora possa ser aferido pelo número de pedidos de assistência dos diferentes departamentos e trabalhadores em relação a riscos psicossociais no trabalho.

Numa avaliação da formação, a maioria dos participantes afirmou estar satisfeito com as iniciativas e sugeriu que fossem organizadas sessões de sensibilização com regularidade. A maioria dos trabalhadores afirmou ainda estar extremamente satisfeito com o serviço de aconselhamento, que recomendaria a um colega.

Foram realizadas avaliações de riscos psicossociais em todos os ministérios, a fim de recolher dados sobre o bem-estar geral dos trabalhadores e desenvolver medidas preventivas.

Abordagem organizacional da gestão preventiva de riscos psicossociais

MENÇÃO HONROSA

Instituto Português de Oncologia (Porto) ⁽¹⁾, Portugal

www.ipoport. min-saude.pt

Questões abordadas

O Instituto Português de Oncologia, no Porto, é um hospital especializado, uma organização complexa que integra vários grupos e serviços profissionais. O desafio do Instituto é assegurar uma prevenção eficaz de todos os tipos de riscos psicossociais — como o stresse, o esgotamento (*burnout*), a pressão emocional, a violência e o assédio no trabalho — em toda a organização.

Medidas tomadas

A gestão de riscos no Instituto assenta numa abordagem organizacional da prevenção e promoção da saúde. É tratada como uma função estratégica da organização.

A avaliação sistemática dos riscos, por parte do Instituto, está no centro do quadro geral da gestão — dos riscos psicossociais no trabalho. Todas as funções estão sujeitas ao processo de avaliação de risco. Recorre-se a um questionário de avaliação geral para identificar os principais riscos psicossociais e desenvolver um relatório de avaliação que inclui uma proposta de plano de intervenção psicossocial, os quais são discutidos por um grupo de referência (*focus group*).

O empenho e a participação da administração e a participação dos trabalhadores no processo de gestão preventiva são assegurados por políticas escritas em matéria de prevenção dos riscos psicossociais. A organização está dividida em 80 áreas de gestão de risco, com cada uma delas coordenada por um gestor de risco local. Os quadros de gestão intermédia são responsáveis pela gestão das atividades que comportam riscos psicossociais nos respetivos departamentos. Ambos os gestores e os trabalhadores participam em atividades de gestão de risco, como sessões de reflexão (*brainstorming*), grupos de referência (*focus groups*), questionários, inquéritos sobre necessidades de saúde e o desenvolvimento de planos de

saúde e de formação. Foi elaborado um plano de formação anual, com ações relacionadas com a prevenção dos riscos psicossociais. Além disso, são distribuídos de forma regular boletins informativos e relatórios.

A prevenção dos riscos e a promoção da saúde psicossocial são realizadas com recurso a um psicólogo especializado na área da saúde no trabalho em cooperação, se necessário, com um médico do trabalho e um responsável técnico pela segurança no trabalho. Os casos mais complexos são tratados por um psicólogo ou outro especialista externo.

Por último, foram tomadas iniciativas com vista a incentivar os trabalhadores a gerirem a sua própria saúde, como campanhas antitabagismo, o incentivo a pausas para o exercício de atividade física durante o tempo de trabalho e parcerias com ginásios locais.



A avaliação sistemática dos riscos, por parte do Instituto, está no centro do quadro geral da gestão - dos riscos psicossociais no trabalho.

⁽¹⁾ As atividades implementadas basearam-se num contributo do professor J. Aguiar Coelho, administrador hospitalar e pioneiro em Portugal no estudo, divulgação e implementação de práticas de prevenção do stresse e dos riscos psicossociais em hospitais.

Resultados obtidos

- Foram desenvolvidas, desde 2006, 25 avaliações dos riscos psicossociais. Foram igualmente desenvolvidos diversos projetos de saúde no trabalho.
- Foram realizadas, desde 2010, 57 ações de formação sobre a gestão dos riscos psicossociais.
- O hospital registou reduções nos níveis de absentismo e de stresse.
- Existe, pelo facto de os problemas serem resolvidos em vez de ignorados, uma maior satisfação no trabalho por parte dos trabalhadores, bem como um ambiente de trabalho mais positivo em termos psicossociais.



Gestão eficiente dos riscos psicossociais numa empresa petroquímica

MENÇÃO HONROSA

Slovnaft, a.s., Eslováquia

slovnaft.sk/sk

Questões abordadas

O Trabalho na Slovnaft, empresa da indústria petroquímica, pressupõe em grande medida a operação dos sistemas de controlo e da maquinaria. A empresa procurou identificar as funções e atividades mais perigosas, não só para a saúde dos trabalhadores, mas também para o desempenho geral da empresa. O erro humano é a causa de muitos dos grandes acidentes industriais; através da avaliação sistemática dos riscos psicossociais, a Slovnaft pretendeu reduzir os erros humanos e prevenir os acidentes e os problemas de saúde relacionados com o stress.

Medidas tomadas

A Slovnaft lançou seu projeto COHESIO (Cumprimento do Modelo para a identificação do Stress e para a Ergonomia no domínio da Saúde no trabalho) em 2012, centrado em três áreas: a gestão do stress, o trabalho por turnos e a ergonomia. Quanto à primeira área, os objetivos consistiam em eliminar ou minimizar os riscos psicossociais, melhorar a produtividade e reduzir o absentismo por doença devido ao impacto negativo dos riscos psicossociais.

Em cooperação com o prestador de serviços de saúde no trabalho, foram realizadas avaliações de riscos psicossociais em oito unidades de produção, entre um total de 800 trabalhadores.

A abordagem preventiva foi implementada com o apoio total da administração e a participação do pessoal — sendo que os trabalhadores participam em atividades dedicadas à proteção da saúde e estão conscientes da importância das mesmas para o seu trabalho.

Um dos principais objetivos do projeto foi a identificação dos cargos e atividades perigosos, onde o «fator humano» desempenha um papel crucial. Quando mal geridos, podem ter consequências para a vida e a saúde do trabalhador, a população circundante, o ambiente e a própria empresa. Foi implementada formação com base em simulacros de emergência com vista a reduzir a probabilidade de o stress surgir numa série de situações e melhorar as competências dos trabalhadores nesses contextos. Foi igualmente analisado o conforto dos equipamentos de proteção individual.

Além disso, foi organizado um seminário de gestão do stress para aumentar a compreensão desta questão entre os trabalhadores. Durante uma sessão de formação de um dia foram abrangidos, entre outros aspetos, os conhecimentos básicos sobre o tema, as competências de comunicação e a abordagem das estratégias de combate ao stress.

Entre as outras atividades realizadas contaram-se a instituição de exames preventivos — exames médicos direcionados e abrangentes e avaliações psicológicas.





Além disso, foram organizadas atividades dedicadas à promoção da saúde, como aulas de pilates, e criados clubes desportivos para incentivar o exercício regular entre os trabalhadores. No âmbito do programa «Alimentação saudável», um especialista em nutrição avaliou os alimentos servidos ao pessoal na cantina e sugeriu alternativas saudáveis a acrescentar ao cardápio.

Resultados obtidos

A formação com base em simulacros de emergência foi considerada pelos trabalhadores como a mais útil. Nos quatro anos desde que o dispositivo de simulacros de emergência foi introduzido, ocorreram duas situações de emergências verdadeiras; os operadores confirmaram ter enfrentado com maior eficácia cada uma dessas situações. Num inquérito sobre a segurança no trabalho, três quartos dos trabalhadores manifestaram a sua satisfação com as atividades realizadas.

A empresa registou reduções tanto na taxa de danos pessoais — como nas baixas por doença.

Os trabalhadores sentem maior satisfação, como resultado das melhorias no conforto dos equipamentos de proteção individual.

A formação com base em simulacros de emergência permitiu reduzir a probabilidade de ocorrência de uma situação de stresse dos trabalhadores e melhorar as respetivas competências.

Bom trabalho! Ação em prol do bem-estar no trabalho

MENÇÃO HONROSA

Satakunta Hospital District, Finlândia

www.satshp.fi

Questões abordadas

Os setores social e da saúde, para além dos profissionais que estão na linha da frente, tais como médicos e enfermeiros, empregam ainda pessoal técnico, de limpeza, da restauração e pessoal administrativo. As diferentes culturas de trabalho destes grupos profissionais, bem como a distribuição dos locais de trabalho em toda a região, tornaram o desenvolvimento de mecanismos abrangentes destinados a garantir o bem-estar dos trabalhadores num desafio para o Satakunta Hospital District, que conta com 3 600 trabalhadores.

Medidas tomadas

Em 2008, o Satakunta Hospital District introduziu um programa holístico de bem-estar no trabalho, intitulado «Bom Trabalho», com ênfase em quatro áreas: uma liderança produtiva, a garantia do «saber-fazer», uma comunidade de trabalho bem-sucedida, e um trabalho motivador e gratificante.

Na primeira etapa do programa (2008-2010), foram atualizadas diversas orientações de gestão de pessoal e de segurança e saúde no trabalho (SST). Na segunda fase (2011-2013), todas as unidades de trabalho elaboraram o respetivo plano de bem-estar no trabalho. Na fase atual (2014-2016), a organização e os processos de trabalho foram colocados no centro das atenções, reconhecendo-se que o bem-estar no trabalho não pode ser «criado», mas sim gerado por uma boa organização laboral.

Os fatores estruturais, tais como a liderança, a gestão do saber-fazer, procedimentos agilizados, a manutenção de um bom ambiente de trabalho e a sua melhoria são da responsabilidade dos supervisores. Para os abordar foram desenvolvidas várias ferramentas e procedimentos. A contribuição dos trabalhadores é igualmente importante. Os trabalhadores são encorajados a ampliar as suas competências e aproveitar as oportunidades de aprendizagem.

Entre as outras medidas destinadas a melhorar a organização do trabalho e a promover uma cultura de SST incluem-se o desenvolvimento da comunicação interna, o apoio às unidades durante os períodos de mudança e a aplicação de medidas de SST nas unidades de trabalho. Foi desenvolvido um modelo operacional de «aptidão para o trabalho», destinado aos trabalhadores aptos para o trabalho a tempo parcial, a fim de evitar reformas antecipadas. Os supervisores receberam formação na área da liderança e do apoio ao reforço do «saber-fazer». Foi criado um procedimento destinado a fazer face aos problemas no local de trabalho, sendo as situações que suscitam dificuldade resolvidas através de trabalho realizado em colaboração.

Em 2014, foi lançada a campanha «Atividade física na jornada de trabalho», que visa aumentar o exercício físico entre os trabalhadores. A campanha começou com um exame de base à forma física dos trabalhadores. Inscreveram-se no programa mais de 1 500 trabalhadores.





Resultados obtidos

- As baixas por doença diminuíram 9,1% entre 2013 e 2014 (o que equivale a uma poupança de quase 1,5 milhões de euros).
- O planeamento da aptidão para o trabalho produziu, só em 2013, uma poupança líquida de mais de 1 milhão de euros.
- Registou-se um decréscimo no número de acidentes de trabalho (praticamente 25% anualmente).
- Um estudo realizado entre os colaboradores mostrou que a satisfação no trabalho melhorou.

O bem-estar no trabalho não pode ser «criado», mas sim gerado por uma boa organização laboral.

Abordagem abrangente no que respeita à eliminação dos riscos psicossociais

MENÇÃO HONROSA

A fábrica da TOFAŞ, Bursa, Turquia

www.tofas.com.tr

Questões abordadas

A construtora automóvel TOFAŞ está ciente de que a existência de más condições de trabalho, equipamentos inadequados e baixos níveis de atividade física são perigosos para a saúde física e mental dos trabalhadores. A empresa pretendia criar um ambiente de trabalho positivo e agradável e promover a saúde dos seus trabalhadores.

Medidas tomadas

A TOFAŞ concebeu um programa abrangente «Trabalhadores felizes» com incidência na saúde e no bem-estar dos trabalhadores, que engloba tanto o ambiente de trabalho como as atividades dos trabalhadores. Foi reconhecido que o objetivo final — trabalhadores saudáveis e felizes — não poderia ser alcançado sem o apoio contínuo da administração.



Através da componente de «Análise do stresse» pretendia-se fazer o acompanhamento dos problemas de stresse relacionado com trabalho. Os resultados são discutidos em comités especiais, sendo planeadas atividades relevantes com vista a aliviar os problemas e tomadas as medidas administrativas necessárias. As melhorias, com incidência, por exemplo, no acompanhamento e ajustamento do ritmo de trabalho, são apoiadas por altos quadros da administração e desempenham um papel importante na redução da tensão no trabalho, com vista à consecução de um ambiente de trabalho livre de stresse.

A componente «Espaços de trabalho felizes» visa igualmente criar melhores condições de trabalho. Foram introduzidas melhorias em matéria de ergonomia e criadas instalações para utilização pelos trabalhadores, incluindo áreas de recreação, um mercado para compras e um pequeno cinema.

Para além disso, passou a ser utilizado *software* personalizado a fim de minimizar o stresse, afastando os trabalhadores da sua rotina de trabalho. Todos os turnos começam com exercícios de cinco minutos que permitem aos trabalhadores relaxar e preparar-se para o trabalho. Para além disso, foram criados por voluntários 11 clubes recreativos e 9 clubes desportivos. Estas medidas conferem alguma cor à vida social e cultural dos trabalhadores e ajudam a aumentar a participação, a promover o pensamento criativo e estabelecer novas relações.

Por último, através do «Serviço de Assistência ao Empregado» são prestadas informações e aconselhamento por parte de especialistas em saúde mental, 24 horas por dia, 7 dias por semana. Este serviço destina-se a ser utilizado não apenas pelos trabalhadores, mas também pelas suas famílias. Destina-se a apoiar os trabalhadores em tempos difíceis, garantindo que continuem a contribuir para a empresa.



Resultados obtidos

Tem vindo a ser observada uma melhoria global do bem-estar geral entre os trabalhadores, acompanhada pelo aumento da produtividade e da qualidade. Registou-se igualmente uma diminuição no número de problemas de saúde, acidentes de trabalho e erros humanos.

As reações dos trabalhadores mostram que os esforços têm tido êxito. Os fatores que afetam a saúde física e mental são geridos, e os possíveis riscos de stresse e problemas psicossociais foram minimizados.

O alívio da tensão no trabalho e a criação de melhores condições de trabalho, bem como de oportunidades de interação social e de promoção da saúde contribuem para trabalhadores saudáveis e felizes.



COMO OBTER AS PUBLICAÇÕES DA UNIÃO EUROPEIA

Publicações gratuitas:

- um exemplar:
junto da EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- mais de um exemplar ou cartazes/mapas:
junto das representações da União Europeia (http://ec.europa.eu/represent_pt.htm);
junto das delegações da União Europeia em países terceiros (http://eeas.europa.eu/delegations/index_pt.htm);
através do contacto do serviço Europe Direct (http://europa.eu/europedirect/index_pt.htm) ou do telefone 00 800 6 7 8 9 10 11
(número de telefone gratuito para toda a União Europeia) (*).

(*) As informações prestadas são gratuitas, tal como a maior parte das chamadas, embora alguns operadores, cabinas telefónicas ou hotéis as possam cobrar.

Publicações pagas:

- junto da EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

A campanha «Locais de Trabalho Seguros e Saudáveis» 2014-2015, com o lema «Locais de trabalho saudáveis contribuem para a gestão do stresse», salienta a importância de reconhecer o stresse relacionado com o trabalho e outros riscos psicossociais. Promove a sua gestão no quadro de uma abordagem integrada com vista à manutenção de locais de trabalho seguros e saudáveis.

Os riscos psicossociais estão presentes em todos os locais de trabalho, mas podem ser bem geridos com recursos limitados. Esta campanha oferece o apoio, a orientação e as ferramentas necessárias para gerir eficazmente o stresse relacionado com o trabalho e os riscos psicossociais.

A **Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA)** contribui para tornar os locais de trabalho na Europa mais seguros, mais saudáveis e mais produtivos. A Agência investiga, desenvolve e distribui informação fiável, equilibrada e imparcial sobre segurança e saúde, e organiza campanhas de sensibilização paneuropeias. Criada pela União Europeia em 1994 e sediada na cidade espanhola de Bilbao, a Agência reúne representantes da Comissão Europeia, dos governos dos Estados-Membros e de organizações de empregadores e de trabalhadores, bem como destacados peritos de cada um dos Estados-Membros da União Europeia e de outros países.

Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho

C/Santiago de Compostela 12
48003 Bilbao, ESPANHA
Correio eletrónico:
information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>

