



CILIA DOS MÁRTIRES
FIGUEIREDO COSTA

**A GESTÃO DA SEGURANÇA E
SAÚDE NO TRABALHO EM
PROJETOS DE CONSTRUÇÃO
DESENVOLVIDOS NA ÁFRICA
OCIDENTAL**

ESTUDO DE CASO – LINHAS
ORIENTADORAS DE GESTÃO

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Segurança e Higiene no Trabalho**

Júri

Presidente (Professor Especialista, Manuel de Sá Ganso, IPS-ESTS)

Orientador (Professor Doutor, José Rebelo dos Santos, IPS-ESCE)

Vogal (Professora Doutora, Maria Odete Pereira, IPS-ESCE)

Dezembro, 2018

AGRADECIMENTOS

A concretização desta investigação de mestrado, com o culminar do relatório aqui apresentado, só foi possível devido à colaboração e suporte de diferentes intervenientes, aos quais gostaria de expressar o meu agradecimento.

Em primeiro lugar, à SETH, a organização que se mostrou disponível em todos os momentos para ser o garante deste estudo, nas pessoas - Eng.^a Idalina Alves (diretora do projeto de estudo), o Eng.^o Carlos Amorim (diretor de obra do projeto de estudo) e a Eng.^a Paula Soromenho (responsável do departamento de QAS da Seth).

Agradeço, igualmente, aos entrevistados que se mostraram sempre recetivos para fazerem parte desta investigação.

Dirijo também o meu agradecimento ao orientador do projeto – o Professor José Rebelo dos Santos - pela disponibilidade no acompanhamento e suporte dado durante o decurso do trabalho.

Por último, mas o mais importante de todos, endereço o meu agradecimento à minha irmã Olga Costa, que em todos os momentos se mostrou disponível para me apoiar tanto a nível psicológico como científico.

RESUMO

O presente estudo teve como tema a gestão de segurança e saúde no trabalho em projetos de construção desenvolvidos na África Ocidental, tendo sido definido como objetivo principal a sua análise com vista à melhoria do seu desempenho. Como objetivos específicos foram definidos caracterizar vs analisar um estudo de caso no âmbito do projeto de estudo e, elaborar um plano de intervenção constituído por um conjunto de ações/linhas orientadoras de gestão SST em projetos desenvolvidos em África. Em termos metodológicos recorreu-se a uma análise qualitativa com recurso ao estudo de caso (análise de um projeto de construção desenvolvido, pela organização Seth, na Guiné Conacri). A SWOT foi utilizada para análise do estudo de caso e servir de base de orientação para a elaboração do plano de intervenção com linhas orientadoras que permitam ajudar no desempenho da área de gestão SST. Concluiu-se que é possível referir que a gestão SST de projetos é complexa, tem associada particularidades em termos do contexto africano em que os projetos possam ser desenvolvidos, mas que existem elementos - tais como: a liderança SST, os recursos adequados e dedicados, o planeamento, ferramentas e práticas adequadas, o controlo e comunicação - que devem fazer parte integrante de qualquer sistema de gestão SST que vise um “bom” desempenho da área.

Palavras - Chave: Gestão de segurança e saúde no trabalho, Projeto de construção, África.

ABSTRACT

The present study focused on the management of occupational health and safety in construction projects developed in West Africa, and its main objective was to analyse it in order to improve its performance. As specific objectives were defined to characterize vs analyse a case study within the scope of the study project and to elaborate an intervention plan constituted by a set of actions / guidelines of management OHS in projects developed in Africa. In methodological terms, a qualitative analysis was used utilizing the case study (analysis of a construction project developed by the Seth organization in Guinea Conakry). The SWOT was used to analyse the case study and serve as a guideline for the preparation of the intervention plan with guidelines that allow to assist in the performance of the area of OSH management. It was concluded that it is possible to mention that OHS management of projects is complex, has particularities in terms of the African context in which projects can be developed, but that there are elements such as: OHS leadership, adequate and dedicated resources, planning, tools and practices, control and communication - which should form an integral part of any OHS management system that aims at "good" performance in the area.

Keywords: Occupational, Health and Safety Management, Project Construction, Africa.

INDICE

PARTE I - REVISÃO DA LITERATURA	4
1. REVISÃO DA LITERATURA CONTEMPLADA NO ESTUDO	4
1.1-Sistemas de gestão de SST	4
1.2- Caracterização da SST na construção	10
1.3 – Caracterização da República da Guiné.....	12
PARTE II – METODOLOGIA	15
2. METODOLOGIA UTILIZADA NO ESTUDO	15
2.1- Introdução.....	15
2.2- Estudo de caso.....	16
2.3- Fontes e Instrumentos de recolha de dados.....	19
2.4- Análise SWOT	21
PARTE III – ESTUDO EMPIRICO	24
3. A ORGANIZAÇÃO	24
3.1- Síntese Histórica da Organização	24
3.2- Estrutura Organizacional	26
3.3- Gestão Organizacional	27
4- O ESTUDO DE CASO	29
5- ANÁLISE SWOT	40
6- PLANO DE INTERVENÇÃO – Linhas Orientadoras de Gestão SST em Projetos	47
CONCLUSÕES.....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
ANEXOS	60

INDICE DE QUADROS

Quadro 1- Harmonização das normas ISO (SGQAS).....	7
Quadro 2- Referenciais normativos ISO (SGQAS) com incorporação do ciclo PDCA.....	8
Quadro 3- Modelo da descrição do estudo de caso à luz da gestão SST vs critérios de análise e fontes	17
Quadro 4 - Elementos da gestão SST do projeto e sua descrição.....	32
Quadro 5- Ilustração da análise SWOT.....	41
Quadro 6- Análise SWOT - Estudo de caso.....	41
Quadro 7- Plano de Intervenção - Ações/Linhas Orientadoras de Gestão SST de Projetos desenvolvidos em África Ocidental.....	48

INDICE DE FIGURAS

Figura 1- Linhas Orientadoras da OIT sobre SGSST: Um ciclo de melhoria contínua.....	6
Figura 2- Áreas de intervenção em projetos de construção desenvolvidas pela Seth	25
Figura 3- Mapa de processos da Seth	28
Figura 4- Planta Geral do projeto do cais de construção.....	30
Figura 5- Vista aérea do cais e estaleiro.....	30
Figura 6- Organigrama do projeto “JCWTP”	32

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACE - Agrupamento Complementar de Empresas

AECOPS - Associação de Empresas de Construção Obras Públicas e Serviços

APCER - Associação Portuguesa de Certificação

BSI - *British Standards Institute*

CEDEAO - Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental

CLCM - Companhia Logística de Combustíveis da Madeira

CNDD - *Conseil National pour la Démocratie et le Développement*

CV - *Currículo Vitae*

DO - Dono de obra

DWT - *Deadweight*

EE - Entidade Executante

EIBEP - *Enquête Intégrée de Base pour l'Évaluation de la Pauvreté*

EIC - *European International Contractors*

ELEP - *Enquête Légère pour l'Évaluation de la Pauvreté*

EN - *English*

EPC - Equipamento de Proteção Coletiva

EPI - Equipamento de Proteção Individual

ERAP - *Emergency Rental Assistance Program*

EUA - Estados Unidos da América

EU-OSHA - *European Agency for Safety and Health at Work* / Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho

FDS - Ficha de Dados de Segurança

FEPICOP - Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas

FR - Francês

GMP - Grupo Marítimo Português

GRF - Gestão de Recursos Financeiros

GRM&F - Gestão de Recursos Materiais & Equipamentos

GRT - Gestão de Recursos Técnicos

HSE - *Health, Safety and Environment*

ILO - *International Labour Organizational*

INDEG - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão

ISO - *International Organization for Standardization*

ISCTE – IUL - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário da Lisboa

JCWTP - *Jetty Construction Works at Taresa Port*

NATO - *North Atlantic Treaty Organization*

NP - Norma Portuguesa

OHS - *Occupational Health and Safety*

OHSAS - *Occupational Health and Safety Assessment Services*

OIT - Organização Internacional do Trabalho

PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PDCA - *Plan Do Check Act*

PSS - Plano Saúde e Segurança

PT - Português

QA - Qualidade, Ambiente

QAS - Qualidade, Ambiente e Segurança

RH - Recursos Humanos

RI - Relatório de Incidente

RIEP - *Ranking* de Internacionalização das Empresas Portuguesas

SA - Sociedade Anónima

SETH - Sociedade de Empreitadas e Trabalhos Hidráulicos

SGA - Sistema de Gestão Ambiental

SGIQAS - Sistema de Gestão Integrado de Qualidade, Ambiente e Segurança

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

SGSST - Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho

SHT - Segurança e Higiene no trabalho

SIG - Sistemas Integrados de Gestão

SSA - Segurança, Saúde e Ambiente

SST - Saúde e Segurança do Trabalho

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TBT - *Tool Box Talk*

TSHST - Técnico Superior de Higiene e Segurança no Trabalho

UE - União Europeia

INTRODUÇÃO

A internacionalização das empresas portuguesas, de construção, foi e continua a ser um dos vetores para a sua sobrevivência. A empresa objeto de estudo é o exemplo vivo disso mesmo, apostando no desenvolvimento de projetos de construção no mercado Africano, desde 2006 com maior incidência.

África é um continente com características económicas, financeiras, humanas, materiais, linguísticas, educacionais, climatéricas, religiosas e políticas, muito diferente das de Portugal. Estas especificidades devem ser tidas em conta na medida que podem ter implicações na forma de fazer, gerir, organizar e dirigir com repercussões, nomeadamente, no âmbito da área de gestão de SST em projetos.

Uma correta gestão na área da SST pode ser um fator diferenciador para que os projetos sejam bem-sucedidos, mas nem sempre esta situação é sentida e implementada, razão pela qual se registam imensas dificuldades em gerir esta área, particularmente em projetos em África.

A necessidade de internacionalização de empresas portuguesas levaram-nas (e continuam a levar) para o continente africano, e não só.

Segundo INDEG - ISCTE - IUL (2017) com dados do Inquérito RIEP 2016, em termos regionais, a Europa e a África registam a maior concentração de empresas portuguesas. Por um lado, devido à proximidade geográfica e por Portugal fazer parte da UE, as empresas portuguesas encontram-se maioritariamente inseridas na Europa, com 78% do total. E por outro lado, no continente africano (com 57%), fruto da relação com os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), e não só, apresenta-se com igual importância enquanto recetor de investimento direto das empresas.

Os dados apurados pelos EIC-*European International Contractors* mostram que nos anos de 2015 e 2016 registou-se uma diminuição quer do volume de negócios quer da carteira de encomendas obtidos no exterior pelas empresas de construção portuguesas. Mesmo assim, ao longo da década a atividade internacional das construtoras portuguesas cresceu a uma média anual de 9%, importando salientar que as empresas de construção portuguesas continuam a ocupar lugares de destaque na América Central e do Sul e em África (AECOPS, 2017).

A gestão da segurança e saúde no trabalho em projetos de construção em África Ocidental é o tema do presente estudo.

A pertinência da escolha do tema relaciona-se com a necessidade de a organização Seth (entidade onde a aluna desenvolve a sua atividade profissional) melhorar o seu desempenho nas matérias de SST no desenvolvimento de projetos em África, uma vez que é um dos seus

mercados de clientes internacionais, aliada, ainda, ao interesse pessoal da aluna pela temática que possui múltiplas potencialidades de desenvolvimento.

A área da gestão SST pode desempenhar um papel bastante importante para o sucesso dos projetos, no caso concreto, de construção e desenvolvidos em África.

A pergunta de partida que norteou o desenvolvimento do estudo foi:

Quais as práticas de gestão em SST que podem ser adotadas pelas empresas que desenvolvem projetos de construção em África, para melhorar o seu desempenho em SST?

Esta pergunta de partida remete-nos para uma problemática associada ao levantamento de questões como:

- . a certificação no âmbito do sistema de gestão SST é essencial à obtenção de um bom desempenho SST?
- . que interações existem entre as várias disciplinas de projeto para alcançar um bom desempenho?
- . quais são os requisitos de um sistema de gestão de SST em projetos essenciais para serem integradores de qualquer sistema de gestão de SST?
- . quais são as particularidades que podem caracterizar e diferenciar um projeto de construção desenvolvido em África?

Como objetivo principal do estudo pretende-se analisar a gestão de SST em projetos de construção, que estejam direcionados para a especificidade do contexto africano e possam ir ao encontro, das necessidades da organização do estudo de caso que é melhorar o desempenho da área SST e conseqüentemente dos projetos desenvolvidos em África.

Para a prossecução deste objetivo foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- . caracterizar vs analisar um estudo de caso representativo no âmbito da investigação, e com elementos, igualmente representativos, que procurem ir ao encontro daqueles que são os elementos chave de um sistema de gestão SST de projetos.
- . efetuar um diagnóstico do estado de implementação do SGSST do estudo de caso.
- . elaborar um plano de intervenção constituído por um conjunto de linhas orientadoras de gestão de SST em projetos de construção desenvolvidos em África Ocidental.

Em termos metodológicos definimos uma estratégia com uma abordagem exploratória, qualitativa, descritiva mas também explicativa com recurso ao estudo de caso, uma vez que procuramos determinar os elementos que influenciam a gestão de SST em projetos, caracterizar uma realidade - caso prático de desenvolvimento de um projeto à luz da gestão SST-compreendê-la e ainda procurar identificar forças e fraquezas no processo.

As fontes, instrumentos de recolha de dados e procedimento associado aplicado no decurso do desenvolvimento do estudo de caso foram:

. pesquisa e análise bibliográfica (estado de arte das matérias relacionadas com a problemática do estudo como: sistemas de gestão SST, SST na construção);

. pesquisa e análise de múltipla documentação (pertencente ao estudo de caso e organização objeto de estudo);

. observações *in loco* por meio de visitas ao palco de intervenção do projeto de estudo e análise dos resultados das mesmas;

A aplicação da análise SWOT foi utilizada para efetuar o diagnóstico do desempenho da área de gestão SST do projeto (por forma a constituir matéria de sustentação para a definição de um plano de intervenção para melhorar o desempenho da área de gestão SST de projetos).

A empresa de construção – Seth (Sociedade de empreitadas e trabalhos hidráulicos) onde decorreu este estudo foi o garante para o desenvolvimento do mesmo.

O trabalho encontra-se estruturado em três partes conforme apresentado a seguir:

Parte 1 – Revisão da literatura - através de matérias de sustentação teórica do âmbito do estudo, tais como: SGSST, SST no setor da construção e o contexto da República da Guiné, sendo o contexto do desenvolvimento do estudo de caso abordado.

Parte 2 – Metodologia - com a explicitação da estrutura metodológica definida e aplicada no estudo, desde os métodos, fontes e instrumentos de recolha de dados e procedimento aplicado.

Parte 3 – Estudo Empírico integrando os seguintes pontos:

- A organização - com abordagem sumária de contexto referente à organização onde foi desenvolvido o estudo de caso, ao nível da sua síntese histórica, da sua estrutura e gestão organizacional.

- O estudo de caso - com a explicitação da sua caracterização.

- Análise SWOT- a análise do estudo de caso.

- Plano de intervenção - com a elaboração de um conjunto de ações/linhas orientadoras de gestão SST de projetos desenvolvidos em contexto africano.

PARTE I - REVISÃO DA LITERATURA

1. REVISÃO DA LITERATURA CONTEMPLADA NO ESTUDO

Objetiva-se com esta parte do estudo contextualizar o tema, expondo diferentes temáticas necessárias à sustentação da investigação. A parte I encontra-se estruturada em três subpartes. A primeira é iniciada com uma abordagem aos Sistemas de Gestão SST, a sua evolução e o impacto das normas ISO. São ainda referidas as linhas orientadoras da OIT sobre SGSST, assim como a relevância da integração de SG para a área de SST, suas vantagens e constrangimentos. Na segunda subparte é efetuada uma breve caracterização do setor da construção, evidenciando aspetos pertinentes como o peso que o setor ocupa na economia do País, aliado à enorme incidência de acidentes. O subtítulo termina com a apresentação de um determinado número de fatores que podem influenciar o desempenho da segurança e saúde no trabalho no setor da construção. A terceira e última subparte/subtítulo exhibe uma caracterização sumária do País onde o projeto foi desenvolvido, focando temas como: contexto político; situação sócio económica e emprego; proteção social e implementação de normas internacionais de trabalho. Pretende-se com esta última informação perceber as condições externas influenciadoras para o projeto na área de SST.

1.1-Sistemas de gestão de SST

As organizações para sobreviverem no mundo global devem ser rentáveis e sustentáveis, pois só as mais fortes e com capacidade de adaptação sobrevivem. Ao longo dos tempos as questões como a qualidade, ambiente e segurança foram despertando a atenção das organizações para a integração de sistemas de gestão, como fonte de criação de valor.

A noção de sistemas de gestão é muitas vezes utilizada nos processos de tomada de decisão de empresas e, também, de uma forma inconsciente no dia-a-dia, quer seja na compra de equipamento, no alargamento do negócio ou simplesmente na seleção de novo mobiliário. A aplicação de Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST) baseia-se em critérios relevantes de SST, em normas e em comportamentos. Tem como objetivo proporcionar um método de avaliar e de melhorar comportamentos relativamente à prevenção de incidentes e de acidentes no local de trabalho, através da gestão efetiva de riscos perigosos e de riscos no local de trabalho. Trata-se de um método lógico e gradual de decidir o que é necessário fazer, como fazer melhor, de acompanhar os progressos no sentido dos objetivos estabelecidos, de avaliar a forma como é feito e de identificar áreas a aperfeiçoar. É e deve ser suscetível de ser adaptado a mudanças na operacionalidade da organização e a exigências legislativas (ILO, 2011).

Os sistemas de gestão tiveram o seu impacto e visibilidade, primeiro com as normas da qualidade (série ISO 9000), pela forte adesão e sucesso que proporcionaram nas organizações, objetivando garantir a qualidade dos seus produtos e serviços direcionados para os clientes. Posteriormente seguiram-se as normas ambientais (série ISO 14000), com a preocupação de preservação do meio ambiente e racionamento dos recursos, ambas surgiram nos inícios dos anos 90.

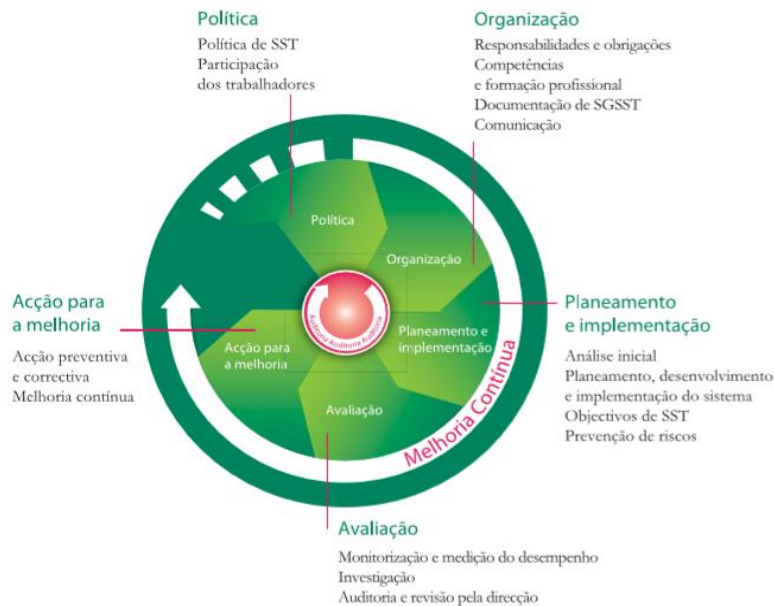
Tornava-se necessário que as questões relacionadas com a proteção da segurança e saúde dos seres humanos seguisse o mesmo caminho. Em 1996, no congresso internacional desenvolvido pela OIT é feita a primeira tentativa para a criação de uma norma ISO que contemplasse os sistemas de gestão de SST, sendo a proteção da saúde e da segurança dos seres humanos o seu objetivo principal.

No ano 1999 houve uma tentativa do Instituto de Normalização Britânico (BSI) para desenvolver uma norma de gestão de SST sob a influência da ISO, dando origem a grande oposição a nível internacional e conseqüentemente ao seu adiamento. O BSI, mais tarde, desenvolveu linhas orientadoras de SGSST na forma de normas técnicas de modo privado - OHSAS 18001: 1999 - primeira versão, mas a ISO não o fez. Finalmente, em dezembro de 2001, as diretrizes práticas da OIT - OIT-SST: 2001 - foram publicadas, mas só em março de 2018 é definitivamente publicada a ISO 45001 (*occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use*).

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

Refletem a abordagem tripartida da OIT e os princípios definidos nos seus instrumentos internacionais, designadamente na Convenção sobre Segurança e Saúde no Trabalho, 1981 (N.º155). Essa orientação permite a gestão sistemática de SST a nível nacional e organizacional. A figura n.1 sumariza, efetivamente, as etapas de gestão definidas nas linhas orientadoras da OIT (OIT, 2011).

Figura 1- Linhas Orientadoras da OIT sobre SGSST: Um ciclo de melhoria contínua



Fonte: OIT, 2011

No que concerne ao Sistema de Gestão integrado e de acordo com os referenciais normativos ISO (QAS), pode definir-se como sendo uma estrutura organizativa de responsabilidades, práticas, procedimentos/documentos, processos e recursos para a implementação das Políticas da Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança.

A integração de um sistema de gestão se for devidamente implementado, tem a capacidade de minimizar e otimizar os processos e os componentes dos diversos sistemas, captando as atenções para um conjunto único de processos, que unificam todas as áreas estratégicas da organização.

Gerir vários sistemas de forma isolada pode originar diversos constrangimentos para a organização, podendo dar origem a um sistema de gestão complexo e confuso.

As normas ISO (SGQAS) apresentam uma estrutura harmonizada (10 secções com a mesma sequência e terminologia) com o objetivo de facilitar a sua compreensão e implementação. No quadro n.1 podemos verificar essa harmonização entre as três normas de acordo com o anexo SL (ISO, 2015c).

Quadro 1- *Harmonização das normas ISO (SGQAS)*

ISO 9001:2015 - SGQ	ISO 14001:2015 - SGA	ISO 45001:2018 - SGSST
1 - Objetivo e campo de aplicação		
2 - Referências normativas		
3 - Termos e definições		
4 - Contexto da organização (compreender a organização e o seu contexto, as necessidades e expectativas dos trabalhadores e das partes interessadas, determinar o âmbito do SG e respetivos processos).		
5 - Liderança (liderança e compromisso, política, funções, responsabilidades e autoridades organizacionais e consulta e participação - SGSST)		
6 - Planeamento (ações para tratar riscos e oportunidades, objetivos e planeamento para os atingir e planeamento das alterações - SGQ).		
7 - Suporte (recursos, competências, consciencialização, comunicação e informação documentada)		
8 - Operacionalização (planeamento e controlo operacional, preparação e resposta a emergência – SGAS, requisitos, design e desenvolvimento de P&S, controlo de processos, P&S de fornecedores externos, produção e prestação de serviço, libertação de P&S e controlo de saídas não conforme).		
9 - Avaliação do desempenho (monitorização, medição, análise e avaliação, auditorias internas e revisão pela gestão).		
10 - Melhoria (incidentes do SGSST, não conformidades e ações corretivas e a melhoria continua).		

Fonte: autor da investigação com base nos referenciais normativos ISO 9001, 14001 e 45001 (ISO, 2015a; ISO, 2015b; ISO, 2018)

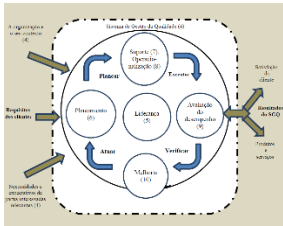
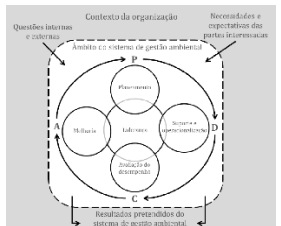
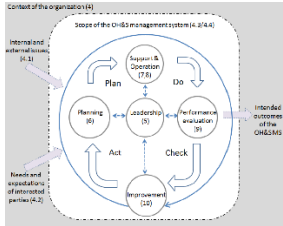
Estes referenciais normativos adotam a abordagem por processos, que incorpora o ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) e o pensamento baseado em risco (ISO, 2018).

- Abordagem por processos permite a uma organização planear os seus processos e as respetivas interações.
- O Ciclo PDCA permite a uma organização assegurar que os seus processos são dotados com recursos adequados e devidamente geridos e que as oportunidades de melhoria são determinadas e implementadas.

- O pensamento baseado em risco permite a uma organização determinar os fatores suscetíveis de provocar desvios nos seus processos e no seu sistema de gestão em relação aos resultados planeados, implementar controlos preventivos para minimizar efeitos negativos e aproveitar ao máximo as oportunidades que vão surgindo.

No quadro n.2 são explicitadas a dinâmica da estrutura dos referenciais normativos com o ciclo PDCA. As figuras incorporadas na tabela estão incluídas nos respetivos referenciais normativos.

Quadro 2- Referenciais normativos ISO (SGQAS) com incorporação do ciclo PDCA

ISO 9001:2015	ISO 14001:2015	ISO 45001:2018
		

Fonte: autor da investigação com base nos referenciais normativos ISO 9001, 14001 e 45001 (ISO, 2015a; ISO, 2015b; ISO, 2018)

Relevância da integração de SG para a área de SST

A área de gestão relativa à SST pode sair beneficiada em termos de otimização de sinergias com a integração de sistemas de gestão.

Com a atualização dos referenciais normativos em questão (QA) seguindo a estrutura do anexo SL, e adicionando a edição primeira para a área de SST veio a ajudar o descrito anteriormente, podendo resultar num benefício em termos de relevância que a área de SST pode reter e utilizar.

A seguinte questão pode ser colocada aos gestores de topo das organizações:

. Porque não fazer mais um pequeno esforço e reforçarmos a nossa preocupação visível nas matérias de SST?

E como? Através da integração do sistema de gestão de SST às matérias vigentes.

Este é um exemplo teórico, mas muito real da potencial relevância que a integração de sistemas de gestão pode trazer, nomeadamente, na área de SST.

Vantagens e constrangimentos de SIG

Baseado no estudo de Beckmerhagen *et al.* (2003) passamos a identificar vantagens e constrangimentos que a integração dos Sistemas de Gestão de Qualidade, Ambiente e Segurança podem causar na dinâmica dos referenciais normativos e consequentemente, nas organizações.

Vantagens da integração

- Harmonização das normas de referência;
- Melhoria de desempenho operacional conjunto;
- Melhoria dos métodos internos de gestão e trabalho de equipa multifuncional;
- Aumento da motivação das chefias, e menos conflitos interfuncionais;
- Redução dos custos com auditorias, permitindo realizá-las em conjunto, quer sejam internas ou de terceira parte, diminuindo a sua sobreposição e multiplicação e conseqüentemente aumentando a sua eficiência;
- Aumento da confiança dos clientes e melhoria da imagem de mercado e comunidade;
- Harmonização e simplificação da documentação do sistema;
- Tomada de decisões em conjunto, por exemplo, a decisão de substituir um equipamento, ou alterar um procedimento, ou adquirir um novo ativo depende dos aspetos da qualidade e de ambiente, diminuído posteriormente a probabilidade de ocorrerem problemas o que se traduz em poupança de recursos financeiros, humanos e técnicos;
- Incremento na capacidade de atender a aspetos ambientais quando se fazem modificações de produtos ou processos por questões de qualidade, ou de produtividade, ou redução de custos;
- Diminuição da duplicação, e conseqüentemente de divergências de políticas, objetivos, procedimentos, originando em menos esforços e custos para a manutenção do sistema e numa diminuição de documentos e modelos. Se os procedimentos já estavam criados para descreverem as tarefas do SGSST, os mesmos podem ser utilizados para o SGA, com os devidos ajustamentos, eliminando redundâncias e confusão. O mesmo método se pode aplicar para as organizações que implementem um sistema integrado de início;
- Proporciona uma poupança de tempo porque são seguidos objetivos comuns de melhoria;
-

Constrangimentos da integração

- Existência de diferentes clientes e diferentes perceções das partes interessadas;
- Existência de conflitos interfuncionais, devido a diferentes interesses e motivações;
- Resistência das pessoas à mudança. Dificuldade em integrar requisitos normalmente associados a uma função, noutra função da organização, dificuldade em estabelecer trocas de informação, dificuldade em alterar a estrutura organizacional;
- Dificuldade em obter conhecimentos técnicos para cobrir todos os requisitos do sistema;

1.2- Caracterização da SST na construção

O setor da construção civil é caracterizado pelo elevado número e complexidade de atividades que desenvolve, assim como pela dependência que detém com outros setores de atividade necessários à concretização da sua atividade.

Considerada uma atividade cíclica, diversificada, abrangente e até mesmo instável.

Depois de anos de crise, o setor da construção volta a dar sinais de recuperação. De acordo com a FEPICOP (2018) a atividade do setor da construção tem revelado um comportamento positivo ao longo de 2018, fruto não só do acentuado dinamismo do segmento da construção de edifícios, mas também do desempenho positivo dos trabalhos de engenharia civil.

Apesar do setor da construção civil, conforme os números demonstram, ocupar um papel muito importante na economia do País, já em matéria de SST o panorama é bem diferente.

Várias fontes informam que o setor da construção tem uma das taxas mais elevadas de acidentes de trabalho e doenças profissionais de todos os setores de atividade, principalmente devido à natureza extremamente perigosa de muitas das tarefas desempenhadas no âmbito da construção. A elevada taxa de acidentes de trabalho e doenças profissionais é também devida a determinadas características do setor da construção, como a elevada percentagem de pequenas empresas e de cadeias de contratação alargadas, locais de trabalho com entidades empregadoras diferentes, taxas muito altas de rotação e o recurso a trabalhadores inexperientes, sazonais e migrantes (OIT, 2011).

De acordo com vários autores (Dedobbeleer e Beland, 1991; Ringen et al., 1995; Gillen et al., 1997; Laitinen et al., 1999; Liebing, 2001; Loosemore e Lee, 2001; Tam et al., 2004; Cheng et al., 2010, Sertysilisik et al., 2010; Tam e Fung, 2011 citado por Pinto *et al.*, 2011) o desempenho da segurança e saúde do trabalho no setor da construção pode ser influenciada por um determinado número de fatores tais como:

- Falta de envolvimento da SST na fase de projeto - a equipa na figura do seu responsável (coordenador de segurança) deve participar no planeamento e definição de procedimentos detalhados a serem efetivamente implementados na fase de execução do projeto em todas as temáticas relacionadas com a SST.
- Dimensão da empresa - a maioria das empresas de construção em Portugal é de pequena dimensão, limitando tanto recursos humanos como financeiros para a área de SST.
- Falta de coordenação - o setor da construção é um agregado de muitos grupos especializados que trabalham em conjunto e no mesmo espaço. Projetos de construção normalmente envolvem uma cadeia de subcontratação muito grande e diversificada

(empregados, subempregados, prestadores de serviços independentes), e uma variedade de atividades (pedreiros, carpinteiros, eletricitas, mecânicos, soldadores, serralheiros, operadores de máquinas, etc.), que necessita de uma coordenação eficiente entre todos os intervenientes.

- Pressão económica e de tempo - resulta em desleixo no cumprimento de regras e procedimentos (operações imprudentes, falta de preparação do local de trabalho, falta de inspeção dos equipamentos, etc).
- Falta de padronização de dados - resulta em falta de informação sobre perigos e riscos associados ao local de trabalho, acidentes e sua investigação, inspeções de SST, conversas de segurança, etc.
- Má comunicação interna e externa - por exemplo, em muitos países, uma alta proporção da força de trabalho não fala a língua nativa, tornando-se difícil a comunicação.
- Falta de envolvimento dos trabalhadores em questões de segurança - o envolvimento dos trabalhadores deve incluir a participação no desenvolvimento de programas de segurança e identificação de soluções.
- Mudança constante do local de trabalho - A mudança constante do local de trabalho tem um efeito marcante na segurança e saúde - ao contrário de outros ambientes industriais, onde as tarefas muitas vezes são repetitivas e controlados pela localização de máquinas, o estaleiro acarreta um extenso movimento de trabalhadores de um lugar para outro.
- Especialização dos trabalhadores - Muitas vezes os trabalhadores são alocados para atividades fora da sua especialidade para as quais não foram treinados.
- Responsabilização dos trabalhadores - Os trabalhadores são muito mais responsáveis pela sua própria proteção (comparando com outras indústrias) e a organização do seu local de trabalho (porque o ambiente do estaleiro muda diariamente).
- Formação inadequada e fadiga dos operadores de máquinas pesadas - Pode por em perigo a sua própria segurança a dos colegas de trabalho e o próprio equipamento.
- Uso de equipamento defeituoso e com falta de inspeção - Seleção de equipamento apropriado, seu uso correto e inspeção periódica são fatores importantes na eficiência, produtividade e normas de segurança no local de trabalho.
- Pobre cultura de segurança dos órgãos de gestão (diretor de projeto e obra) - Falta de supervisão e reuniões regulares devido à falta de compromisso de gestão em assunto de SST.

- Falta de equipamentos de prevenção / proteção - devido a orçamentos desajustados para implementação de medidas de SST.
- Mobilização das equipas para locais distantes - trabalhadores da construção civil podem ter que viajar distâncias muito longas para encontrar trabalho o que provoca desenraizamento das famílias e conseqüentemente adoção de comportamentos de risco como o consumo de álcool, drogas, relações extraconjugais, etc).
- Stresse no trabalho - trabalhadores da construção civil enfrentam riscos de saúde a longo prazo provocados pelo stresse da incerteza de contratos incertos e sua precaridade por parte de alguns empregadores.

1.3 – Caracterização da República da Guiné

Pretende-se com este subtítulo fazer uma contextualização do País onde o projeto foi desenvolvido (Guiné Conacri), focando aspetos como: contexto político; situação sócio económica e emprego; proteção social e implementação de normas internacionais de trabalho. Os tópicos indicados foram considerados relevantes para se compreender o contexto em que o projeto foi desenvolvido e as suas possíveis implicações no desempenho da área da SST.

No âmbito da caracterização, sumária, da Guiné Conacri destacamos o seguinte (OIT,2015): a República da Guiné, membro da Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO), abrange uma área de 245.857 km² com uma população de 10.211.437 habitantes. O subsolo é muito rico e o País é favorecido por uma agricultura próspera. No que respeita à industrialização, constata-se o estabelecimento de algumas indústrias mineiras que, provavelmente, irão fortalecer-se no curto prazo, caso do projeto em estudo, o projeto do Dono de Obra visa a exploração de uma mina de bauxite e o porto cais vai servir para exportação desse Bauxite. No que diz respeito aos problemas da pobreza e do emprego eles persistem.

Contexto político: em 2008, deu-se uma mudança de regime após a morte do Presidente da República, General Lansana Conte e o advento dos militares no poder pelo CNDD (Conselho Nacional para a Democracia e o Desenvolvimento) que levou à dissolução da constituição e instituições republicanas, bem como a suspensão de atividades políticas e sindicais. Esta transição foi de curta duração porque a eleição presidencial de sete de novembro de 2010 marcará o início do retorno do País à ordem constitucional, apesar das disputas pós-eleitorais. O advento da democracia e o retorno à paz abrem novas perspectivas de desenvolvimento e suscitam muita esperança entre o povo guineense. O novo contexto deve atrair investimentos privados estrangeiros e, assim, melhorar o ambiente de negócios. Tendo em conta estes diferentes indicadores socioeconómicos, o governo guineense decidiu investir em três eixos principais: (1) a criação de empregos decentes, especialmente para os jovens; (2) a consolidação

do processo de diálogo social, paz e reconciliação; (3) a reforma do setor de defesa e segurança. No mundo do trabalho, tendo em conta os vários constrangimentos destacados pelos parceiros sociais, o Presidente da República, de forma concertada e tripartida, criou quatro comissões de trabalho e reflexão sobre os seguintes temas: emprego e subcontratação, SMIG, aposentadoria de agentes do serviço público e proteção social.

Situação socioeconómica e emprego: a população guineense é jovem e essencialmente rural. Estima-se que em 2007 existiam 9,68 milhões de habitantes, pelo último censo geral da população e habitação, dos quais 51,9% são mulheres e 48,1% são homens. Uma em cada duas pessoas tem menos de 16 anos e apenas 4,5% têm 65 anos de idade ou mais. A população está a crescer a um ritmo acelerado de 3,1% ao ano. Após o diagnóstico do PERP de 2011-2012, em 2010, todos os indicadores macroeconómicos indicam que o país se encontra numa situação difícil. A taxa de crescimento da economia, calculada em 1,9%, é insuficiente para reduzir a linha de pobreza. A taxa de inflação (13,7% em média no período de 2007 a 2010) é alta e contribui para desgastar o poder de compra das populações. De acordo com os resultados do Inquérito de Avaliação da Pobreza em Pequena Escala (ELEP-2007), a incidência de pobreza, que foi de 49,2%, em 2002 atingiu 53% em 2007 e seria de 58% em 2010. Em 2007, a Guiné tinha 53% de pessoas pobres, cerca de 5,1 milhões de pessoas. A incidência da pobreza é de 30,5% nas áreas urbanas e 63% nas áreas rurais. Assim, a área urbana que conta 30,7% da população concentra apenas 17,7% das pessoas pobres, enquanto o meio rural, com 69,3% da população, totaliza 82,3% da população

Emprego: após os resultados do ELEP de 2007, a taxa de desemprego entre 2002 e 2007 aumentou de 10,2% para 15% em Conacri e caiu de 6,7% para 3,2% nas restantes cidades. No geral, o desemprego representou 9,1% da força de trabalho em 2007, comparado a 11,8% em 2002. As mulheres são muito mais afetadas que os homens, com 7,5%. Segundo o EIBEP (inquérito básico integrado para a avaliação da pobreza), o desemprego atinge 16,6% dos que atingiram o nível secundário superior, 15,4% dos que concluíram o ensino de formação profissional e quase 12% dos que obtiveram uma universidade ou pós-graduação. A Guiné é caracterizada por uma população predominantemente jovem, grande parte da qual não é qualificada e está desempregada.

Proteção social: caracteriza-se pela ausência de uma política setorial em matéria de proteção social, insuficiência de cobertura social de saúde para todas as categorias da população, incluindo funcionários públicos. O atual fundo, que existe desde 1960, nunca conseguiu assegurar uma cobertura nacional de saúde, uma vez que o número de contribuintes sempre foi muito marginal.

Normas internacionais do trabalho: até ao momento, a Guiné ratificou 58 convenções internacionais do trabalho, 50 das quais estão em vigor. Ratificou as oito (08) convenções fundamentais do trabalho, bem como três das quatro convenções prioritárias, nomeadamente as Convenções n.º 81 sobre a inspeção do trabalho, n.º 122 sobre política de emprego e n.º 144 sobre normas laborais.

O País enfrenta uma grande dificuldade em cumprir as suas obrigações normativas constitucionais, tanto em termos de relato como de submissão às autoridades competentes dos instrumentos adotados pela Conferência Internacional do Trabalho.

Perante a caracterização feita, podemos constatar que o País como a maior parte dos países de África enfrentam problemas muito graves, no que concerne à proteção no trabalho, acesso à educação, saúde e emprego.

PARTE II – METODOLOGIA

2. METODOLOGIA UTILIZADA NO ESTUDO

2.1- Introdução

Na parte do trabalho dedicada à metodologia procuramos explicitar o nosso processo metodológico através da tentativa de dar resposta às seguintes questões:

. Como foi efetuado o desenvolvimento do estudo?

. Onde foi desenvolvido o estudo?

. Com o quê que foi desenvolvido o estudo?

Assim como seguir a estrutura, sumariamente, apresentada na Introdução, imprimindo um nível de descrição e sustentação teórica que nos mereceu relevantes para o efeito.

A estratégia adotada teve em conta uma abordagem exploratória, qualitativa, descritiva mas também explicativa com recurso ao estudo de caso, uma vez que procuramos determinar os elementos que influenciam a gestão de SST em projetos, caracterizar uma realidade - caso prático de desenvolvimento de um projeto à luz da gestão SST- compreendê-la e ainda procurar identificar forças e fraquezas no processo.

Na nossa perspetiva, segundo Fortin (2009) e Yin (2010) procurou-se expor, explorar e descrever uma realidade e tentar compreendê-la ficando desta forma enquadrada à luz das terminologias utilizadas anteriormente.

A pesquisa de natureza qualitativa sob a forma de estudo de caso tende a apresentar a vantagem da compreensão global e alargada de um fenómeno (Fortin, 2009), assim como na aplicação de investigações de processos de mudança (Yin, 2010).

No entanto, também poderá apresentar como desvantagem a sua subjetividade no sentido de se poder encontrar muitas dúvidas para as questões colocadas, podendo imprimir alguma morosidade em termos de contributos encontrados para as investigações realizadas (Stake, 2012).

No sentido de reforçar a seleção do modo de investigação adotado - o estudo de caso -, de acordo com Yin (2010) permite-nos a possibilidade de analisar um objeto em seu contexto de vida real, permitindo que se obtenha um grande número de informações de um único caso podendo ser único ou múltiplo.

Importa referir as características que podem definir um estudo de caso e, segundo Coutinho e Chaves (2002) são:

- É um sistema limitado, e tem fronteiras em termos de tempo, eventos ou processos e que nem sempre são claras e precisas;
- É um caso sobre “*algo*”, que necessita ser identificado para conferir foco e direção à investigação;
- É preciso preservar o carácter único, específico, diferente, complexo do caso;
- A investigação decorre em ambiente natural;
- O investigador recorre a fontes múltiplas de dados e a métodos de recolha diversificados: observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, narrativas, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, documentos, entre outros.

O estudo de caso pode ser intrínseco (quando o pesquisador tem interesse intrínseco naquele caso em particular); instrumental (quando o interesse do pesquisador é uma questão que o caso vai ajudar a resolver) ou seletivo (quando o pesquisador não se concentra num só caso, mas em vários) (Stake, 2012).

2.2- Estudo de caso

Nesta investigação estamos perante um estudo de caso intrínseco e único, pois o interesse do investigador recai apenas num caso específico de uma organização.

A opção pelo estudo de caso implica que tenhamos presente que a realidade não é neutra e que teremos que tomar opções por forma a delimitar a investigação, com base na perspetiva que se adota da realidade que avaliamos e na finalidade da investigação (Almeida e Pinto, 1995).

A decisão da escolha do estudo de caso para esta investigação, pareceu-nos a mais objetiva, pela sua amplitude, permitindo estudar o fenómeno com base em situações presentes (que estejam a acontecer) ou passadas, que já ocorreram mas sejam importantes para a compreensão das questões de pesquisa colocadas.

O nosso estudo de caso foi caracterizado de acordo com vários elementos que nos mereceram adequabilidade para o efeito.

A informação foi explicitada em duas partes.

A primeira parte dedicada a elementos de carácter de unicidade do projeto tentando responder às seguintes questões e seu intento:

. *Qual é a designação do projeto?* Para identificarmos o projeto.

. *Quem e quantas foram as entidades envolvidas no projeto, e qual é função da entidade objeto de estudo?* Para compreendermos a dimensão do projeto e o seu posicionamento, em termos de função, da entidade objeto de estudo no seio de várias entidades que participaram no mesmo.

. *Qual é o âmbito do projeto?* Para percebermos a sua dimensão.

. *Qual foi o local de desenvolvimento do projeto?* Para percebermos potenciais condicionalismos externos.

. *Quando foi desenvolvido o projeto e qual o seu período de duração?* Para identificarmos o seu posicionamento temporal.

. *Quais são os tipos de trabalhos e principais riscos associados no projeto?* Para compreendermos o nível de risco envolvido no projeto.

. *Qual é o idioma oficial do projeto e idiomas presentes no projeto?* Para percebermos potenciais condicionalismos externos.

A segunda parte da informação que tende, igualmente, a caracterizar o estudo de caso, foi contemplada por catorze elementos caracterizadores do mesmo à luz da gestão de SST.

A seleção dos elementos tiveram como fontes as diretrizes do sistema de gestão SST da ILO/OIT, a estrutura do referencial normativo internacional sobre SGSST - ISO 45001:2018 -, uma referência bibliográfica sobre investigação em matéria de gestão SST e, ainda, a estrutura organizacional da área de gestão SST do projeto objeto de estudo resultando no seguinte desenho/modelo explicitado em quadro 3.

No quadro 3 procurou-se, ainda, objetivar a razão de cada elemento selecionado bem como efetuar, sempre que possível, a associação da fonte da seleção do elemento.

Quadro 3- *Modelo da descrição do estudo de caso à luz da gestão SST vs critérios de análise e fontes*

IT	Elemento	Critério e Fonte <i>(Qual é o intento de caracterizar o elemento? E, qual é a fonte de seleção do elemento selecionado?)</i>
1	Liderança e envolvimento	. É pretendido perceber se existe liderança e envolvimento SST no projeto e caracterizar alguns sinais. <i>Fonte: subsecção 5.1, ISO 45001 (ISO, 2018); dimensão D - Liderança (Costa et al., 2015); Manual do SGIQAS (Seth, 2018b).</i>
2	Política SST	. É pretendido perceber se existe Política SST definida, adequada, implementada e percebida pelos colaboradores do projeto.

		<p>Fonte: <i>diretriz SGSST (ILO, 2001); subsecção 5.2, ISO 45001 (ISO, 2018); Manual do SGIQAS (Seth, 2018b).</i></p>
3	Objetivos SST	<p>. É pretendido perceber se existe definição de objetivos SST e qual é o seu balanço.</p> <p>Fonte: <i>diretriz SGSST (ILO, 2001); subsecção 6.2.1, ISO 45001 (ISO, 2018); dimensão G - Objetivos (Costa et al., 2015); Manual do SGIQAS (Seth, 2018b).</i></p>
4	Planeamento SST	<p>. É pretendido perceber se existe definição de planeamento dedicado para a área de SST, que tipo de planeamento, com integração no planeamento geral do projeto e que tipo de eventuais desvios existem entre o planeado e o real.</p> <p>Fonte: <i>diretriz SGSST (ILO, 2001); secção 6, ISO 45001 (2018); dimensão F - Planeamento (Costa et al., 2015); Manual do SGIQAS (Seth, 2018b); DL 273/2003, 29 outubro.</i></p>
5	Recursos Humanos SST e Geral	<p>. É pretendido identificar o número de colaboradores com posições SST afetos ao projeto, assim como a adequabilidade e sua qualificação.</p> <p>. É pretendido caracterizar os RH afetos aos projetos pertencentes à Entidade Executante em termos de: número, qualificações, locais ou expatriados, género, nível de subcontratação a que pertencem.</p> <p>Fonte: <i>diretriz SGSST (ILO, 2001); subsecção 7.1, ISO 45001 (ISO, 2018); dimensão A - GRH (Costa et al., 2015).</i></p>
6	Recursos Materiais / Equipamentos / Substâncias	<p>. É pretendido caracterizar o tipo de materiais e equipamentos alocados ao projeto, assim como a sua condição, adequabilidade e controlo.</p> <p>Fonte: <i>subsecção 7.1, ISO 45001 (ISO, 2018); dimensão B – GRM&E (Costa et al., 2015).</i></p>
7	Recursos Financeiros	<p>. É pretendido perceber a responsabilidade e controlo alocado ao recurso financeiro no projeto respeitante à área SST.</p> <p>Fonte: <i>dimensão I – GRF (Costa et al., 2015).</i></p>
8	Gestão de Infraestruturas (estaleiros)	<p>. É pretendido caracterizar o tipo de infraestruturas afetas ao projeto, sua condição, adequabilidade, gestão e controlo.</p> <p>Fonte: <i>subsecção 7.1, ISO 45001 (ISO, 2018).</i></p>
9	Ferramentas SST (ex: Inspeções, formação, TBT, reuniões campanhas, RI)	<p>. É pretendido identificar que tipo de ferramentas SST foram “desenhadas” para implementar no projeto, perceber o nível da sua implementação assim como o seu balanço.</p> <p>Fonte: <i>subsecção 6.1.2 e 10.1, ISO 45001 (ISO, 2018); dimensão C – GRT (Costa et al., 2015).</i></p>
10	Higiene Industrial	<p>. É pretendido perceber se a temática da higiene industrial teve impacto no decorrer do projeto sendo da responsabilidade da gestão da área SST, assim como que tipo de fatores foram geridos.</p>
11	Emergência	<p>. É pretendido perceber se a temática da emergência teve impacto no decorrer do projeto sendo da responsabilidade da gestão da área SST, assim como que tipo de fatores foram geridos.</p>

		<i>Fonte: DL 273/2003, 29 outubro.</i>
12	Saúde Ocupacional	. É pretendido perceber se a temática da saúde ocupacional teve impacto no decorrer do projeto sendo da responsabilidade da gestão da área SST, assim como que tipo de fatores foram geridos.
13	Comunicação / Informação	. É pretendido perceber se a temática da Informação/comunicação teve impacto no decorrer do projeto, e que sinais podem ser identificados nesse contexto. <i>Fonte: diretriz SGSST (ILO, 2001); subsecção 7.4, ISO 45001 (ISO, 2018); dimensão E – Comunicação (Costa et al., 2015).</i>
14	Instrumentos de Monitorização	. É pretendido identificar que tipo de instrumentos de monitorização foram afetos ao projeto e perceber a sua adequabilidade e balanço. <i>Fonte: diretriz SGSST (ILO, 2001); subsecção 9.1, ISO 45001 (ISO, 2018); dimensão L – Avaliação do desempenho SHST (Costa et al., 2015).</i>

Fonte: autor da investigação com base em ILO, 2001; ISO, 2018; Costa et al., 2015; Seth, 2018b

2.3- Fontes e Instrumentos de recolha de dados

De acordo com Morse (1994), cabe ao autor do trabalho, de entre a variedade de métodos e técnicas existentes, avaliar e escolher as mais adequadas para a obtenção dos dados que se pretendem alcançar.

As estratégias metodológicas devem articular-se com as questões de investigação formuladas, orientando na seleção das técnicas mais adequadas para o acesso aos dados de investigação (Morse, 1994). Este facto é também sublinhado por Olabuénaga (2003), ao reconhecer que a recolha de dados na metodologia qualitativa direciona-se para os de suma riqueza de matéria e sentido, quer dizer, os dados estratégicos de cada situação.

Segundo Bogdan e Biklen, (1994), Tuckman (2002), Quivy e Compenheoudt (1998) e Olabuénaga (2003), a investigação qualitativa encontra-se aberta à utilização de uma diversidade de técnicas de recolha de informação, sendo as mais utilizadas a observação, o inquérito e a análise documental.

Os investigadores podem circunscrever-se à seleção de uma ou várias destas técnicas, utilizando-se com frequência todas elas de forma complementar, o que não impede que uma delas seja utilizada de modo mais proeminente (Olabuénaga, 2003). Merriam (1998) salienta, mesmo, que em alguns estudos qualitativos recorresse apenas a uma técnica na recolha de dados, mas no estudo de caso é típico serem utilizados os três modos de recolha de dados mais frequentes, nomeadamente entrevistas, observação e pesquisa documental, sendo “geralmente um processo muito interativo e holístico”.

Neste sentido, Yin (2010) recomenda a utilização de diferentes fontes e técnicas de recolha de dados no estudo de caso, já que assim poderá ser considerado um conjunto diversificado de tópicos de análise (se utilizadas diferentes fontes para factos e fenómenos diversos), ou obter informação de distinta proveniência convergindo no mesmo sentido, permitindo-nos obter diferentes leituras sobre o mesmo fenómeno. Ao alcançar informação de diversa natureza, possibilita a comparação entre as diversas informações, efetuando assim a triangulação da informação obtida (Igea *et al.*, 1995).

Os autores Bogdan e Biklen (1994) referem, que uma das características da investigação qualitativa é não existir preocupação com a extensão da amostra, com a vulgarização de resultados nem tão pouco com o problema da validade e fiabilidade dos instrumentos. Neste contexto, o investigador é o “instrumento” de recolha de dados, dependendo a qualidade (validade e fiabilidade) dos dados, em grande parte da sua sensibilidade, integridade e conhecimento. Referem ainda os mesmos autores, que um dos benefícios deste tipo de investigação é a possibilidade de produzir boas hipóteses de investigação, devido à utilização de técnicas como: entrevistas detalhadas, observações minuciosas e análise de produtos escritos (relatórios, testes, composições). Este modelo de investigação também tem limitações, sendo a objetividade a maior delas. Existem problemas de objetividade que podem resultar da pouca experiência, da falta de conhecimentos e de sensibilidade do investigador.

No caso em concreto foram utilizadas: a análise documental, a entrevista semiestruturada e a observação participante pelo investigador como instrumentos de recolha de dados. No que concerne às limitações sentidas com esta temática, salientamos alguma dificuldade na recolha dos documentos adequados para o que se queria analisar, assim como a condução das entrevistas, na escolha assertiva dos entrevistados.

Passamos de seguida a contextualizar cada uma das técnicas utilizadas.

Análise documental

Este método de análise, adotado na generalidade das investigações, pode ser usado segundo duas perspetivas:

- 1- Ter o propósito de adicionar mais informação à já obtida por outros métodos, perspetivando encontrar documentos, informações proveitosas para o objeto em estudo;
- 2- Ser o método de pesquisa principal, ou mesmo absoluto de um projeto e, neste caso, os documentos são alvo de investigação por si próprios (Bell, 1993).

Para que a seleção de documentos seja adequada e justificável ao propósito do caso em estudo, é necessário adotar uma estratégia, onde se possa definir o que recolher e analisar (Bell, 1993). Os documentos analisados nesta investigação foram os que existiam na empresa e que se revelaram pertinentes à contextualização e consubstanciação da temática em estudo, uma vez

que nos forneceram dados consistentes sobre este processo de estudo, tais como: *HSE Plan* do projeto e todo o seu processo documental (ex: contrato, procedimentos, relatórios de natureza vária, planos de natureza vária, registos, documentos), Manual do SGIQAS, outros documentos similares ao projeto de estudo mas referentes a outros projetos desenvolvidos pela EE.

Observação participante

Ao iniciar o processo de observação devemos considerar, tal como refere Estrela (1994), a definição dos objetivos da observação, que ocorrerá a partir das respostas que forem atribuídas à questão inicial - *observar para quê?* A definição desses objetivos permite a construção do projeto de observação, cuja construção está assente em balizar o espaço de estudo; na definição de unidades de observação e no estabelecimento de sequência comportamental.

Após determinado o objeto da observação, surge outra questão fundamental para o projeto de investigação de observação – *como observar?* A definição dos objetivos e a determinação do campo de observação determinarão a estratégia a adotar.

Na presente investigação será utilizada a observação participante, que é uma forma de observação que permite ao investigador não ser um representante unicamente passivo, mas que participe do objeto de estudo. De acordo com Yin (2010) esta técnica de recolha de dados permite ter acesso a eventos e grupos que de outra forma não seria possível, permitindo também captar a realidade do ponto de vista de alguém “interno” ao estudo de caso e não de alguém externo a ele.

A escolha desta técnica de recolha de informação assenta também no pressuposto de poder analisar e visualizar comportamentos e acontecimentos no próprio momento, recolha de material relativamente espontâneo em comparação com as palavras e os escritos (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Para a presente investigação utilizaremos observações informais no contexto real de trabalho, onde são observadas as técnicas de trabalho utilizadas, sistema de comunicação entre a equipa de gestão, encarregado, chefes de equipa e operadores. Neste tipo de observações devemos ter uma natural capacidade de observar, continuamente, comportamentos e atitudes que se revelam à nossa volta, mesmo que obtidos informalmente. A perceção e retenção do que é observado é muito pequena e depende dos interesses individuais e da capacidade de perceção do observador.

2.4- Análise SWOT

A seleção da análise SWOT foi escolhida com o objetivo de efetuar um diagnóstico ao desempenho da área de gestão SST do projeto em estudo. Tendo em conta a estratégia metodológica adotada no trabalho, constituída numa primeira fase, pela caracterização do

estudo de caso seguida da sua análise. A SWOT pareceu-nos um método adequado para esse fim, permitindo apresentar um diagnóstico onde se identificam as forças e fraquezas internas à gestão SST do projeto, bem como, as oportunidades e ameaças externas face ao mesmo estudo (tema desenvolvido no capítulo 5). Esta análise vai permitir na fase seguinte desenhar um plano de intervenção assente num conjunto de linhas/ações orientadoras de gestão SST de projetos desenvolvidos em África Ocidental.

Como forma de explicitar o procedimento adotado, passamos de seguida a fazer o seu enquadramento.

De acordo com o guia para análise SWOT (2011), SWOT é uma sigla de termos ingleses, Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas) Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameças).

Na gestão das organizações, a análise SWOT é um instrumento bastante utilizado a nível de planeamento estratégico que consiste na recolha de dados importantes, permitindo a caracterização do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da organização.

Devido à sua simplicidade, esta ferramenta pode ser utilizada em diversos tipos de cenários.

Normalmente este modelo de análise é apresentado através de um quadro dividido em quatro partes, os dois primeiros situados na parte superior servem para identificar as Forças e Fraquezas relacionadas com o contexto interno da organização, neste caso em concreto com o contexto interno do estudo de caso (gestão da SST do projeto de construção) e os outros dois quadrantes posicionados na parte inferior do quadro servem para identificar as oportunidades e ameaças, relacionadas com o ambiente externo da organização, no caso em análise com o contexto externo onde a organização está a desenvolver o projeto. Ainda se costumam incluir cores: Forças – Verde; Oportunidades; azul; Fraquezas-amarelo e Ameaças-vermelho.

Importa referir que a elaboração da análise SWOT teve como base de sustentação distintas fontes e instrumentos de recolha de dados (análise e pesquisa bibliográfica, caracterização do estudo de caso e análise empírica).

Escolhido o método utilizado, assim como os diversos parâmetros que o constituem, passamos a referir as possíveis estratégias que podem ser adotadas para interpretação dos resultados e o que podem os mesmos significar, de acordo com o guia SWOT (2011).

Se temos muitas Forças e Oportunidades, a estratégia pode incluir:

- Expandir
- Integrar
- Intensificar
- Adquirir

Se temos muitas Forças e Ameaças, a estratégia pode incluir:

- Diversificar
- Consolidar
- Provisionar ou fazer contingências

Se temos muitas Fraquezas e Oportunidades, a estratégia pode incluir:

- Nichos de mercado
- Redes ou parcerias
- Subcontratação
- Ancoragem

Se temos muitas Fraquezas e Ameaças, a estratégia pode incluir:

- Reduzir
- Incorporar
- Retirar

PARTE III – ESTUDO EMPIRICO

3. A ORGANIZAÇÃO

A temática sobre a organização encontra-se estruturada com três subtítulos procurando, de uma forma sintética, caracterizar a organização objeto de estudo onde foi desenvolvido o estudo de caso tendo em conta a sua contextualização. Os conteúdos apresentados abordam uma breve síntese histórica da organização, a sua estrutura organizacional assim como, uma abordagem breve ao nível de gestão de processos/organizacional com enfoque na gestão SST.

3.1- Síntese Histórica da Organização

A Seth - Sociedade de Empreitadas e Trabalhos Hidráulicos - é uma empresa portuguesa com mais de 80 anos de existência. Foi constituída em 1933 pela empresa dinamarquesa Højgaard & Schultz a/s, no seguimento da adjudicação da construção do Porto de Setúbal.

Considerada uma das principais empresas portuguesas de Obras Marítimas e uma referência internacional na Engenharia Costeira Portuária, a empresa ao longo dos seus 85 anos de existência tem realizado numerosos trabalhos de construção civil, industrial e obras públicas para a Administração Central e Autárquica, Institutos Autónomos, Forças Armadas Portuguesas, Forças Armadas dos EUA e para a NATO.

A Seth estabeleceu-se rapidamente como uma empresa de tecnologia avançada pelos métodos inovadores que implementa nos seus projetos.

A partir de 2004 esta forma de atuação serviu de base à internacionalização da empresa que se estende hoje à Argélia, Guiné (Conacri e Bissau), Cabo Verde, Moçambique e Angola.

- Apresentam-se em seguida (figura 2) alguns dos projetos desenvolvidos pela organização em diversas áreas de intervenção.

Figura 2- Áreas de intervenção em projetos de construção desenvolvidas pela Seth



Fonte: Seth, 2018a

- Obras marítimas e Portuárias – Porto de Oran - Argélia (2007); Porto Amboim – Angola (2013), Terminal de contentores de Kamsar fase III - Guiné Conacri (2015); Porto para exportação de Bauxite - Guine Conacri (2017);
- Obras Transmissão de energia - Distribuição de energia ERAP, Package III, Maputo, Moçambique (2007);
- Construção e infraestruturas - Terminal Marítimo da CLCM Companhia Logística de Combustíveis da Madeira (2003);
- Fundações Indiretas -Estacas Santa Apolónia, Estacas Metálicas Circulares (2009).

Em 25 de janeiro de 2007, a Seth obteve a certificação do seu sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST) segundo a NP 4397:2001 (OHSAS 18001:1999), através da entidade certificadora CERTICON.

Em junho de 2009 realizou-se a renovação da certificação do SGSST e simultaneamente a transição do referencial NP 4397:2001 para a nova norma NP 4397:2008 (OHSAS 18001:2007).

A 17 de março de 2009 a Seth obteve a Certificação do seu sistema de Gestão Ambiental, segundo o referencial NP EN ISO 14001:2012, através da entidade certificadora APCER – Associação Portuguesa de Certificação.

Em março de 2012 a Seth renovou os seus certificados no âmbito do sistema de Gestão Integrado de Ambiente e Segurança e de acordo com os requisitos gerais das Normas NP4397:2008 (OHSAS 18001:2007) e NP EN ISO 14001:2012.

A 18 de maio de 2012 a Seth obteve a certificação do seu sistema de Gestão da Qualidade, segundo o referencial NP EN ISO 9001:2008, através da mesma entidade certificadora.

Em 2016 obteve a certificação integrada dos três Sistemas de Gestão QAS (Seth, 2018a; Seth, 2018b).

3.2- Estrutura Organizacional

De acordo com Mintzberg (1995) podemos definir estrutura organizacional como um somatório de recursos, usados com o propósito de distribuir o trabalho em diferentes tarefas, por forma a garantir a necessária organização entre as mesmas.

O organograma é um gráfico que representa a estrutura formal de uma organização, mostrando como estão dispostos os órgãos ou setores, os níveis hierárquicos e as relações de comunicação existente entre eles.

Pelo organograma constante do anexo n.2, podemos concluir que este representa um modelo organizacional baseado numa estrutura funcional (indicada para ambientes mecanicistas, onde as mudanças não são constantes, a especialização é valorizada e os níveis hierárquicos são bem definidos).

A Seth é uma organização de pessoas e bens cujo objeto é o exercício de uma atividade económica com fins lucrativos.

A empresa é constituída por duas instalações: Sede Social e escritórios centrais (Lisboa) e estaleiro central (Palmela).

Apresenta um quadro de pessoal de 118 colaboradores, sendo 98 do sexo masculino e 20 do sexo feminino.

O Horário de trabalho é de 5 dias por semana, 8 horas por dia.

A organização possui uma estrutura interna responsável pelo sistema de Gestão Integrado de Qualidade, Ambiente e Segurança de acordo com os requisitos das Normas NP EN ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade, da NP EN ISO 14001-2015 – Sistema de Gestão Ambiental, e NP 4397:2008 (OSHAS 18001:2007) – Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho.

De acordo com o descrito no manual do Sistema de Gestão Integrado de Qualidade, Ambiente e Segurança - SGIQAS, e no que respeita à SST, as responsabilidades pelo desempenho da Higiene, Segurança e Saúde do trabalho são definidas pela Administração, assumidas e postas em prática por cada um dos colaboradores da empresa.

Para cada um dos colaboradores está estabelecida a respetiva descrição de funções, que define não só o enquadramento hierárquico de cada um dos colaboradores, mas também as suas principais funções.

De acordo com o organigrama da empresa (Anexo 2), encontra-se esquematizado a autoridade, relações hierárquicas e funções, de quem efetua e verifica o trabalho relevante para o desempenho da qualidade, ambiente e segurança.

O organigrama da empresa está vertido no Manual de Funções da EE, documento que demonstra as relações hierárquicas existentes, assim como as responsabilidades e autoridades, e que descreve todas as funções, especificando os requisitos mínimos exigidos para o cumprimento de dada função.

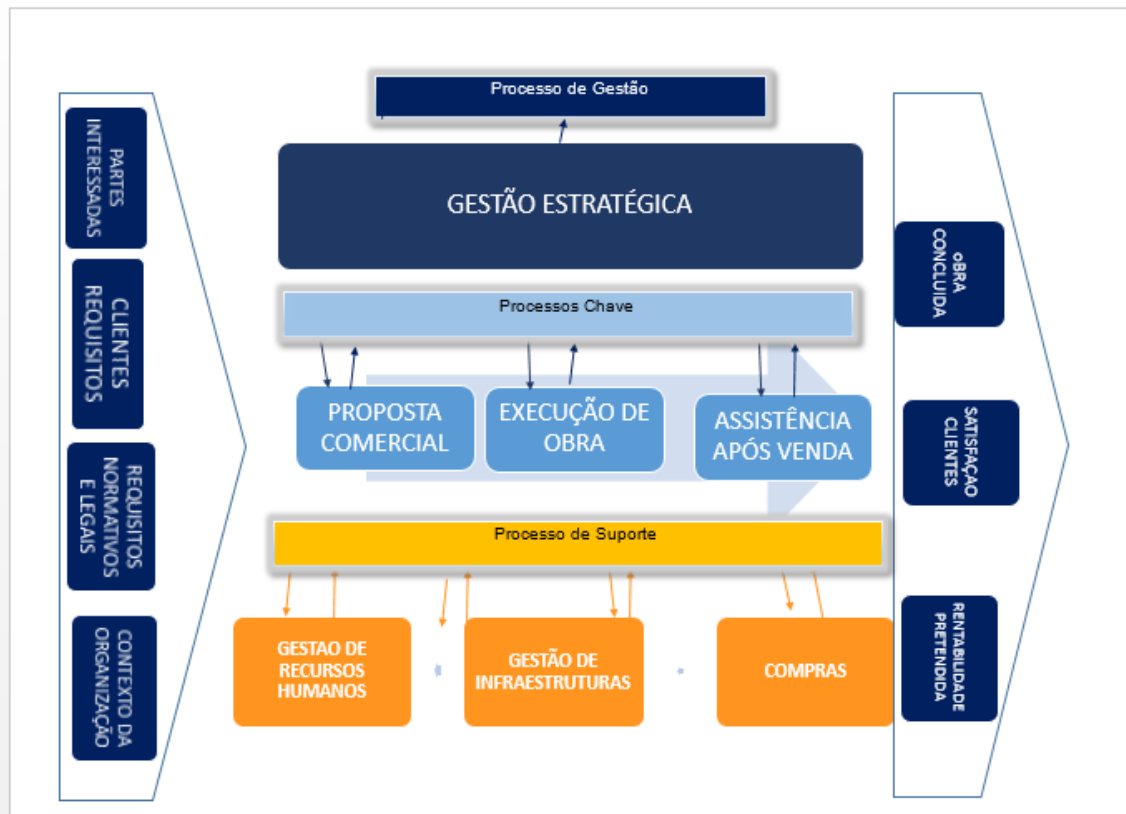
O manual de funções é divulgado e disponibilizado através do programa *sharepoint* (ferramenta digital de partilha de informação).

A contratação de novos colaboradores está definida no Procedimento de Gestão de Recursos Humanos, da responsabilidade dos Recursos Humanos, que estabelece a metodologia de recrutamento, seleção e acolhimento de novos colaboradores (Seth, 2018a; Seth, 2018b).

3.3- Gestão Organizacional

A Seth sendo certificada no âmbito de SGQAS, tal como foi referido anteriormente, definiu a sua abordagem de gestão por processos de acordo com a figura 3, onde é explicitado a nominação dos processos, o seu agrupamento em categorias (Gestão, Chave e Suporte) e a forma como os processos definidos interagem entre si (Seth, 2018b).

Figura 3- Mapa de processos da Seth



Fonte: Seth, 2018b

É notório a estratégia definida da não existência de processos dedicados para a gestão de projetos (assumindo a definição de projeto como abrangendo a responsabilidade desde a fase de engenharia até à execução da obra, sendo ou não realizada pela Seth), assim como para a gestão de SST, o que poderá pressupor uma visão de interação entre os processos existentes para dar resposta às exigências da gestão de SST em projetos.

O processo denominado como “Execução de obra” é o foco do nosso estudo, tendo em conta a abordagem de gestão por processos, na tentativa de procurar compreender como é realizada a gestão de SST em projetos desenvolvidos na África Ocidental.

4- O ESTUDO DE CASO

O presente tema dá lugar à caracterização do estudo caso, objeto de estudo, de acordo com a estrutura descrita na metodologia.

Foi pretendido elaborar uma caracterização simples, de fácil leitura e que, sobretudo, “tocasse” nos elementos que nos mereceram importância para a explicitação de um exemplo de um projeto de construção civil desenvolvido na África Ocidental - na Guiné Conacri -, à luz da temática de gestão SST por uma organização portuguesa.

Parte A – Características gerais do projeto

Designação: Jetty Construction Works at Taresa Port (JCWTP).

Estrutura Organizacional: Empresas envolvidas no projeto

Dono de Obra (DO): Cobad, Compagnie de Bauxite et d’Alumine de Dian Dian, SA.

Entidade Executante/Empreiteiro Principal (EE): Seth - sociedade de empreitadas e trabalhos hidráulicos, SA.

Subempreiteiros : LDD (empresa responsável pelos trabalhos de furação) e SAPRESSI (empresa responsável pelo controlo de qualidade das soldaduras).

Âmbito: O projeto consistiu na construção de um cais marítimo (com 160 m de extensão total e 37 m de largura) para atracação de embarcações até 10.000 DWT, destinado à exportação de bauxite (matéria prima para a produção de alumínio).

O cais construído assenta em 154 estacas metálicas, Ø980 mm, espessura de parede de 30 mm. Das 154 estacas, 95 com cerca de 23 m, encontram-se encastradas em betão, numa camada rochosa de “arenitos”; as restantes 59, com cerca de 17m, estão cravadas no topo da referida camada arenítica.

As estacas encastradas em betão, passaram por uma primeira fase de furação em rocha arenítica com 6/7m, seguida da aplicação de betão e, sequente instalação da estaca.

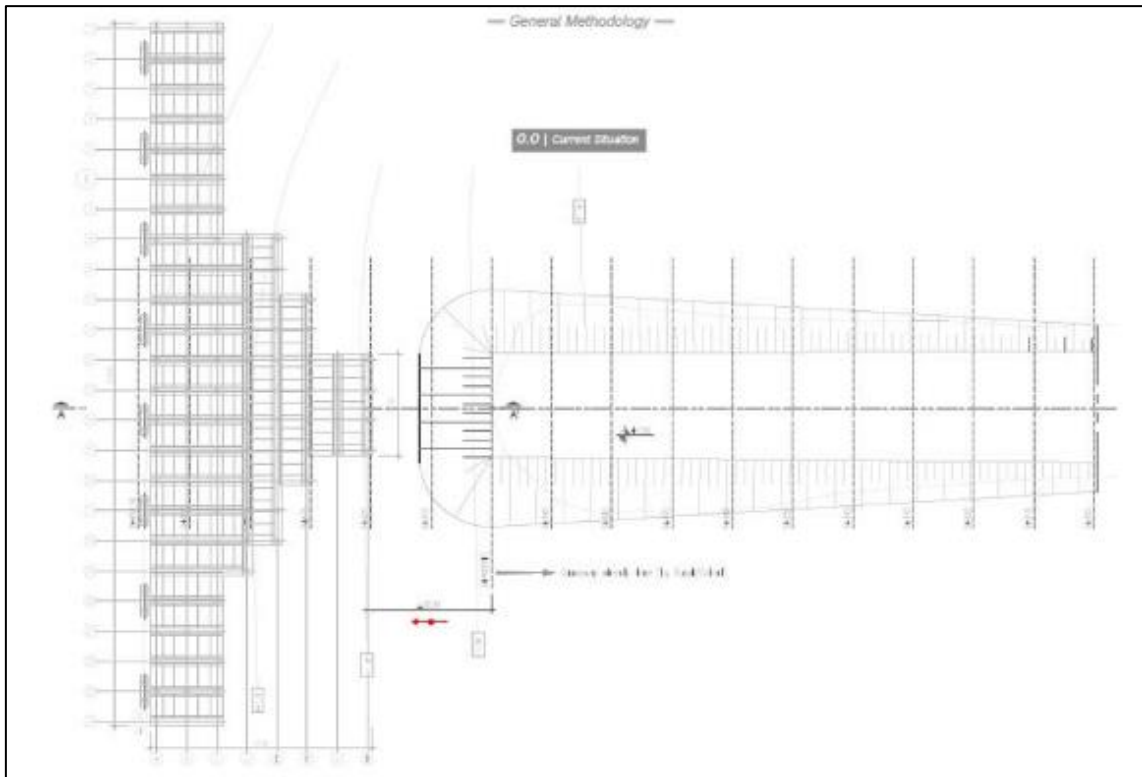
A furação submersa, em rocha, foi realizada com recurso a equipamento de furação, Ø1200 mm, utilizando coroas diamantadas.

As estacas cravadas encontram-se a cerca de 0,25 a 0,40 m dentro da camada arenítica. O trabalho de cravação foi executado com recurso a martelo vibrador, seguido e finalizado, por martelo de impacto.

As 154 estacas estão superiormente solidarizadas por 34 vigas metálicas de comprimentos diversos, construídas em chapa metálica, formando caixão.

Sobre as vigas metálicas foi construída uma laje de betão (não fez parte do contrato SETH), que estabeleceu a cota final do de funcionamento do cais. A figura 4 ilustra a planta geral do projeto.

Figura 4- Planta Geral do projeto do cais de construção



Fonte: Seth, 2016

Local de construção: O projeto de construção do cais (JCWTP) está localizado na área portuária de Taresa, na República da Guiné, na África Ocidental. (a figura 5 representa uma vista aérea do local de construção e implantação do estaleiro).

Figura 5- Vista aérea do cais e estaleiro



Fonte: Seth, 2016

Ano de construção: 2017/2018.

Duração: maio de 2017 a maio de 2018 (12 meses).

Tipo de trabalhos /Principais riscos vs consequências associados:

- Trabalhos de soldadura (lesões oculares, queimaduras);
- Trabalhos de estacaria (soterramento, lesões dos órgãos auditivos devido a exposição ao ruído);
- Trabalhos de serralharia (lesões corporais várias);
- Montagem e desmontagem de equipamentos (quedas humanas e de objetos, lesões corporais várias);
- Trabalhos de manutenção mecânica, elétrica (entalamentos, queimaduras);
- Trabalhos dentro e perto da água (risco de queda na água/ afogamento);
- Movimentação mecânica de cargas (atropelamento/ morte, fraturas);
- Movimentação manual de cargas (lesões músculo-esqueléticas);
- Trabalhos em altura (morte, fraturas, lesões corporais várias);
- Simultaneidade de trabalhos (atropelamentos, fadiga, stresse);
- Trabalho noturno (quedas a vários níveis, lesões corporais várias).

Idiomas de projeto:

Idioma oficial do projeto: Inglês.

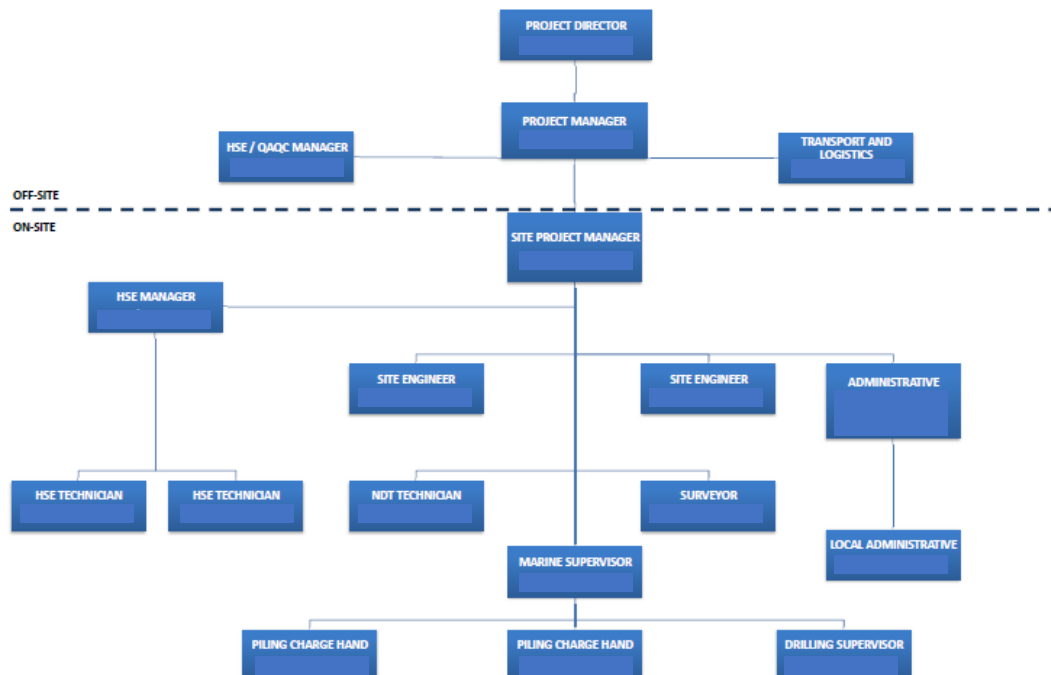
Idioma oficial do país de construção do projeto: Francês

Idioma da Seth: Português

Idioma do DO: Russo

Organigrama do projeto: A figura 6 ilustra o organigrama do projeto em estudo.

Figura 6- Organigrama do projeto “JCWTP”



Fonte: Seth, 2016

Parte B- Elementos caracterizadores da gestão SST do projeto

Sobre a forma de quadro, o 4 (dividido em três colunas: número do item, identificação do elemento constituinte da gestão SST e sua descrição) é apresentado o conteúdo fulcral sobre a temática do estudo – a gestão SST do projeto.

Quadro 4 - Elementos da gestão SST do projeto e sua descrição

IT	ELEMENTO	DESCRIÇÃO DO ELEMENTO
1	Liderança e envolvimento SST (sua existência e sinais associados)	<ul style="list-style-type: none"> . Existência de liderança de gestão SST mas com deficiente suporte por parte da gestão do projeto, assim como do DO. . Características de chefia ao invés de liderança por parte da gestão do projeto (diretor de projeto, encarregado, chefes de equipa). . O envolvimento foi quase nulo nas questões SST, por parte do DO. . O envolvimento foi gradual, principalmente, por parte do encarregado e chefes de equipa, com demonstrações de iniciativas na realização de TBT antes do início dos trabalhos, com fornecimento de informação e solicitação de participação na tomada de decisões, à gestora SST (situação que não acontecia inicialmente), com preocupações e ações no sentido de melhorar as condições de segurança e bem-estar dos colaboradores.

		<p>. O envolvimento em questões SST por parte dos operacionais do projeto apresentou um nível baixo tendo em conta um sentido de obrigatoriedade e não de reconhecimento da sua importância “<i>faço porque tenho que fazer</i>”.</p>
2	<p>Política SST</p> <p>(sua existência, definição, adequabilidade, implementada e percebida pelos colaboradores)</p>	<p>. A Política SST foi definida e incluída no PSS da fase de execução da obra (<i>HSE Plan</i>) em três idiomas (PT, FR, EN).</p> <p>. A política SST foi ao encontro daquilo que é requerido em termos de compromissos e de acordo com a realidade do projeto (anexo I).</p> <p>. A Política SST estava afixada no gabinete SSA.</p> <p>. A política SST não foi comunicada de forma oficial a todos os colaboradores do projeto, no entanto foram evidenciados alguns sinais da mesma quando por exemplo os colaboradores respeitam as regras SST implementadas no projeto, identificam desvios e sugerem ações de melhoria (exemplo: melhoria nas condições de iluminação na frente de obra para desenvolvimento de trabalhos com baixo nível de iluminação natural; reposicionamento do WC por forma a garantir uma maior proximidade da frente de obra).</p>
3	<p>Objetivos SST</p> <p>(definição e balanço)</p>	<p>. No <i>HSE Plan</i> (PSS) foram definidos diversos objetivos gerais e qualitativos em item dedicado.</p> <p>. Relativamente aos objetivos específicos e quantitativos foram identificados ao longo do <i>HSE Plan</i>, os seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspeções SSA a realizar com o cliente (base semanal); • Inspeções SSA a realizar (base trimestral, mensal e diária); • Conversas de segurança a realizar (todas os dias antes do início dos trabalhos e todas as 2ª feiras com um tema específico); • Reuniões de SST de acordo com periodicidade definida; • Emissão de relatórios de desempenho de acordo com periodicidade definida; <p>. As campanhas desenvolvidas no projeto foram definidos, já, em fase de execução de obra devido a necessidades do projeto.</p> <p>. O balanço não foi efetuado porque a gestora SSA saiu antes do término do projeto.</p>
4	<p>Planeamento SST</p> <p>(definição de planeamento dedicado para a área SST, tipo de planeamento, existe integração das matérias SST no planeamento geral do projeto, desvios entre o planeado e o real)</p>	<p>. Existência do <i>HSE Plan</i> (em Portugal denominado por PSS que contempla duas fases de elaboração. A fase de projeto (engenharia) e a fase de execução de obra de acordo com o DL 273/2003, de 29 de outubro, artº 6º e artº 11º. O PSS não contempla a temática do ambiente) que foi desenvolvido pela Entidade Executante – o empreiteiro principal – de acordo com as diretrizes do processo de consulta vs realidade do projeto.</p> <p>. No planeamento geral da obra não foi contemplado itens para a SST.</p>

		<p>. Foram identificados alguns desvios em relação ao <i>HSE Plan</i> no que respeita a aplicação de ferramentas SST, por exemplo: inspeções SST realizadas, também, com o cliente, reuniões SST, também, com o cliente.</p>
5	<p>Recursos Humanos SST e Geral</p> <p>(SST: nº de colaboradores com funções SST, qualificações)</p> <p>(Geral: nº colaborador afetos ao projeto, qualificações, locais ou expatriados, género, nível de subcontratação)</p>	<p><u>Recursos Humanos SSA:</u></p> <p>. A equipa SSA contemplou, também, colaboradores com funções ao nível do ambiente.</p> <p>. A equipa SSA era constituída por: 1 gestora de SSA, TSHST, nível VI, expatriada e com experiência (num projeto desenvolvido anteriormente no País), 2 técnicos sem qualificação SST mas com alguma experiência em SST, 1 assistente de ambiente e 1 assistente de limpeza. Os colaboradores locais foram contratados no início do projeto, na Guiné Conacri.</p> <p>. Os técnicos SSA locais foram contratados através de uma empresa de cedência de pessoal local. Um dos técnicos foi sujeito a entrevista, após ter sido analisado o seu CV. Os restantes técnicos SSA foram contratados porque já tinham desempenhado as mesmas funções em projetos anteriores na Entidade Executante.</p> <p>. Por parte do DO houve um acompanhamento das matérias SST por um período de tempo muito reduzido, e por pessoa qualificada mas com pouca experiência e autonomia.</p> <p><u>Recursos Humanos afetos à Entidade Executante/Seth:</u></p> <p>. A mão-de-obra do projeto era constituída por expatriados e locais, em média 50 locais e 21 expatriados, tendo sido 70 o pico dos colaboradores envolvidos no projeto. Existiram duas mulheres durante o decurso da obra, ambas expatriadas.</p> <p>. O nível médio de literacia era baixo (mal sabiam ler e escrever), assim como a qualificação/competência profissional específica, principalmente, em relação aos colaboradores locais.</p> <p>. O nível de subcontratação foi baixo tendo em conta a contratação de dois subempreiteiros (contemplando 5 colaboradores).</p>
6	<p>Recursos Materiais / Equipamentos / Substâncias</p> <p>(tipo, condição, adequabilidade e controlo)</p>	<p>. Foram alocados diversos tipos de equipamentos de trabalho, equipamentos de proteção, substâncias e materiais diversos necessários ao projeto.</p> <p>. Ao nível dos equipamentos de proteção (coletiva e individual), nem todos foram alocados sob a responsabilidade da gestora SSA afeta ao projeto.</p> <p>. O processo de controlo de <i>stocks</i> de EPI e EPC em obra não teve alocação de responsável fixo.</p> <p>. A prática de inspeção de viaturas; máquinas, equipamentos e ferramentas nem sempre aconteceu antes de entrarem em funcionamento.</p>

		<p>. Alguns equipamentos de trabalho utilizados tinham condição de velhos e de más condições de utilização (alguns cedidos pelo cliente sem qualquer tipo de inspeção).</p> <p>. Nem todos os materiais e substâncias utilizados em obra passaram pelo conhecimento prévio da área de SST.</p> <p>. A sinalética de segurança foi utilizada adequadamente (obrigação de uso de colete salva vidas, movimentação de cargas, perigo de quedas, etc), assim como alguns EPI (calçado de segurança, fardamento de trabalho de natureza vária, capacete, luvas, máscara de soldar) em detrimento do uso de outros EPI (óculos de segurança).</p>
7	<p>Recursos Financeiros</p> <p>(responsabilidade e controlo)</p>	<p>. A gestão SSA do projeto não assumiu a responsabilidade e controlo financeiro em relação à sua área.</p>
8	<p>Gestão de Infraestruturas</p> <p>(estaleiro e base de vida: acessos, cantina, transporte)</p>	<p>. O estaleiro de apoio à obra assim como a base de vida (local para alojamento e toma de refeições dos expatriados do projeto) eram dois tipos de infraestruturas pertencentes ao projeto e sob responsabilidade da EE. A área de SSA tinha responsabilidades ao nível de sinalética existente e inspeções regulares sobre as condições SSA.</p> <p>. A limpeza dos WC ficou sob responsabilidade da área SSA.</p> <p>. Os dois tipos de infraestruturas distavam 15 km um do outro.</p> <p>. Existiam cartões de acesso à obra (estaleiro e base de vida) que ficaram sob responsabilidade da gestão SSA emitir.</p> <p>. O transporte de todos os colaboradores do projeto (expatriados e locais) era assegurado pelo projeto vs EE. A área de gestão SSA assegurou a responsabilidade de inspeções regulares aos veículos de transporte assim como a condição de qualificação dos motoristas.</p>
9	<p>Ferramentas SST</p> <p>(Tipo, ex: Inspeções, formação, TBT, reuniões, campanhas, RI, adequação e implementação - balanço)</p>	<p>. As ferramentas SST utilizadas no projeto foram:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inspeções SSA (programadas aos locais de trabalho, trimestrais aos equipamentos de trabalho); - “Conversas de Segurança”; - Emissão de Relatórios de incidentes; - Investigação de Incidentes; - Campanhas; - Formação geral SSA de Indução e específicas (sobre várias temáticas); - Reuniões de obra/construção com agenda SSA; - Reuniões SSA; - Controlo de alcoolemia (numa base semanal); <p>. Em termos de balanço merece-nos referir que a ferramenta emissão de relatórios de incidente não obteve adesão por parte dos colaboradores do projeto, as reuniões de obra só ocorreram no início</p>

		<p>do projeto com o cliente, enquanto que as reuniões SSA internas da EE só tiveram lugar no final do projeto. O controlo de alcoolemia teve presença a meio do projeto.</p> <p>As ferramentas SST - conversas de segurança e campanhas foram as que se destacaram em termos de melhor receptividade e participação por parte dos colaboradores do projeto.</p>
10	Higiene Industrial	<p>. A EE ao nível da higiene industrial assegurou:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a medição de gases para trabalhos em espaços confinados (com nenhuma frequência), e controlo do equipamento respetivo. - o controlo das FDS dos produtos existentes em obra (sempre que possível). . Não foram geridos sob a forma de medição com equipamento adequado (devido à sua inexistência) a iluminância para alguns trabalhos noturnos ocorridos. . Os produtos químicos não foram, todos, separados por níveis de perigosidade devido a ausência de implementação de medidas organizativas.
11	Emergência	<p>. A temática da emergência mereceu atenção considerando os seguintes sinais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O plano de emergência foi providenciado pela EE e implementado no sentido da alocação de recursos (ex: formação, informação distribuída em locais adequados, recursos materiais e equipamentos vários e sua manutenção). - Assegurar a resposta à emergência ao nível local e internacional (acionar a evacuação para outro País com resposta adequada).
12	Saúde Ocupacional	<p>. A saúde ocupacional mereceu atenção tendo em conta os seguintes fatores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - procedimento médico para os colaboradores expatriados (foi providenciado e implementado um procedimento médico para os colaboradores expatriados que contemplava uma série de fatores, tais como: exames médicos, vacinas, consulta do viajante, informação sobre as doenças infectocontagiosas e malária e conselhos comportamentais, levados a cabo antes da sua mobilização para a GC); - exame médico para os colaboradores locais (exigência de realização de exame médico antes do início de funções); - repelentes de insetos e gel desinfetante a todos os colaboradores do projeto (distribuição no momento da indução de SSA); - suporte médico do DO (na clínica, no estaleiro, e paramédico permanente) e estabelecimento de acordo com o Hospital de Kamsar (cidade onde decorreu o projeto, para resposta a situações de emergência);

		<ul style="list-style-type: none"> - inspeções SST à base de vida (realização numa base regular sob a responsabilidade da Seth); - água engarrafada para beber (distribuição a todos os colaboradores do projeto); - análises laboratoriais à água canalizada da base de vida, estaleiro e cantina (assegurar numa base regular); - acompanhamento dos colaboradores com sintomas de doença (à clínica do DO, hospital de Kamsar ou base de vida). <p>. A saúde ocupacional foi uma temática que consumia muito tempo.</p> <p>. Algumas falhas identificadas são por exemplo: ausência de ambulância no estaleiro de obra ou ser assegurada pelo DO, e ausência de profissional de saúde por parte da EE na obra.</p>
13	Comunicação / Informação	<p>. A temática comunicação e informação teve forte impacto na gestão SST e projeto como um todo, tendo em conta por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - as dificuldades de comunicação existentes entre os vários colaboradores do projeto devido à presença de vários idiomas no mesmo, pertencentes às diversas organizações (português, francês, russo, inglês e dialeto local). Na equipa SSA, a gestora era portuguesa e tinha conhecimento dos idiomas francês e inglês. Os restantes elementos da equipa eram guineenses falando o francês e o dialeto local da GC. Para a gestora SST estabelecer comunicação com o DO, que era Russo, tornava-se muito difícil. Assim como para os técnicos SST comunicarem verbalmente com alguns colaboradores expatriados que não tinham conhecimento do idioma francês. <p>. Vários canais e meios de comunicação foram usados pela área SST com a constante preocupação de assegurar a mensagem a transmitir em vários idiomas (PT, FR como mínimo, e em algumas situações, também o EN), tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - conversas de segurança em vários momentos; - reuniões de natureza vária e atas associadas; - formação; - campanhas; - relatórios vários; - e-mail; - rádio; - telemóvel, <p>. foram alocados vários meios de comunicação no projeto, sendo alguns, controlados pela área SST, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 rádios afetos ao projeto e distribuídos pelos operadores de equipamento móvel e embarcação, e telefone satélite.

		<p>. A área SST providenciou várias situações ao nível de informação SST elaborada em três idiomas (PT, FR e EN) para tentar chegar a um maior nível, possível, de colaboradores do projeto, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Placares informativos colocados em todas as frentes de trabalho com diversa informação (ex: informação referente a TBT, contactos de emergência, contactos de todos os colaboradores do projeto, plano de emergência, RI).
14	Instrumentos de Monitorização	<p>. Os instrumentos de monitorização SST utilizados ao nível do projeto foram:</p> <ul style="list-style-type: none"> - inspeções SST e análise do seguimento de ações associadas a desvios identificados; - investigações de incidentes e análise do seguimento de ações associadas às causas identificadas; - análise de registos de alcoolemia; - análise de resposta a necessidades identificadas decorrentes de solicitações. <p>. Numa base semanal e mensal foram desenvolvidos relatórios de desempenho SST com base em indicadores proativos e reativos sob responsabilidade da gestora SSA do projeto.</p> <p>. Nem sempre a análise do seguimento de ações tendo em conta a reocorrência dos mesmos desvios foi efetuada devido à escassez de tempo para responder a tantas solicitações da área SST.</p>

Fonte: *autor da investigação com base em ILO, 2001; ISO, 2018; Costa et al., 2015; Seth, 2018b*

A área do Ambiente pertencia à gestão SSA por isso ser denominada por SSA – Saúde, Segurança e Ambiente (no idioma inglês, a área SSA é denominada por *HSE – Health, Safety and Environmental*).

Desta forma consideramos apresentar a caracterização sumária do elemento Ambiente (mas externo ao quadro) no sentido de ser mais uma temática de responsabilidade afeta à área que engloba a nossa área de estudo, a SST.

Assim sendo, para o elemento Ambiente, a sua caracterização assentou na base do tipo de responsabilidades afetas à gestão de resíduos através da implementação do seu plano num conjunto de ações, como por exemplo:

- Colocação de contentores de resíduos em todas as frentes de trabalho para separação de vários tipos de resíduos;
- Recolha de resíduos mas suportada pelo DO;
- Promoção de conversas de teor ambiental específicas sobre gestão de resíduos e derrames;
- Gestão de um técnico afeto à área de ambiente;

- Promoção de ações para gestão de resíduos como exemplo: entrega de latas a cada soldador e serralheiro com o seu nome para colocação de resíduos gerados pelos mesmos;
- ...

Considerações

A informação apresentada no presente capítulo pretendeu que fosse clara, sucinta, elucidativa e direcionada à caracterização do pressuposto.

Procuramos, ainda, estabelecer um equilíbrio de “quantidade” de conteúdo relativamente à parte II do estudo de caso – os elementos caracterizadores da gestão SST do projeto, por forma a não criar potenciais desfasamentos em termos de importância dada a cada elemento.

5- ANÁLISE SWOT

Com o presente tema pretende-se apresentar a aplicação da análise SWOT ao nosso estudo de caso.

O estudo de caso, uma vez caracterizado (item anterior, o número quatro), necessita, de acordo com a nossa estratégia metodológica, ser analisado.

Através da análise SWOT pretendemos, seguindo a sua metodologia, identificar as forças e as fraquezas internas à gestão SST do projeto, assim como, as oportunidades e ameaças externas face ao mesmo, por forma a poder ser matéria constituinte do diagnóstico em termos de desempenho relativamente à gestão SST do projeto.

Para além do seguimento da metodologia da análise SWOT, por forma a identificarmos os quatro fatores anteriormente referidos, é importante reforçar que partimos da base de caracterização do nosso estudo caso (tendo em conta as várias fontes e instrumentos de recolha de dados explicitadas em momento adequado no presente documento) com um suporte, adicional, de pesquisa e análise bibliográfica e, também, empírica que nos ajudou a identificar o que é “bom”, daquilo que pode ser considerado “menos bom” para o contexto em causa, ou seja e principalmente, ao nível das forças e fraquezas do nosso estudo de caso, da gestão SST impressa no projeto objeto de estudo. Um suporte bibliográfico que gostaríamos de destacar foi a matriz desenvolvida pela OIT (ILO, 2013) que representa um suporte para uma análise SWOT atendendo às diretrizes de um SGSST. Sabendo que uma das fontes selecionadas na identificação dos nossos elementos caracterizadores do nosso estudo de caso é – diretrizes de um SGSST da ILO-2001. De referir ainda, que a mencionada matriz da OIT foi utilizada como suporte para alguns elementos e conseqüentemente virem refletidos na nossa análise SWOT, mas não de forma exaustiva como está desenhada na mesma.

Sempre que considerarmos pertinente, iremos referir as referências de sustentação à nossa análise, de forma particular e assumidas como critérios de análise. Isto é, este item *x* é identificado como uma força na gestão SST do projeto porque nos suportamos, também, nesta referência *y* que nos traduz que é uma força, uma situação positiva, uma característica essencial para a gestão SST conseguir alcançar um bom desempenho.

Com a aplicação da análise SWOT intenta-se diagnosticar o desempenho da disciplina de SST no projeto objeto de estudo.

A apresentação do conteúdo da análise SWOT segue o desenho do quadro 5, representando em cada bloco - um fator corresponde a:

. Forças – *Strengths* (contexto interno)

- . Fraquezas - **Weaknesses** (contexto interno)
- . Oportunidades – **Opportunities** (contexto externo)
- . Ameaças – **Threats** (contexto externo)

Quadro 5- Ilustração da análise SWOT



Fonte: Daychouw (2007)

No quadro 6 é apresentado a análise SWOT referente ao nosso estudo de caso – gestão SST de um projeto de construção (JCWTP) desenvolvido em África Ocidental (Guiné Conacri).

Quadro 6- Análise SWOT - Estudo de caso

ANÁLISE SWOT - PROJETO JCWTP – GUINE CONACRI – ÁREA SST		
IT	STRENGTHS (FORÇAS)	WEAKNESSES (FRAQUEZAS)
1	. Liderança e envolvimento da gestora SST. (estratégia definida, planeada, com uma direção própria; com diretrizes definidas para a equipa seguir, critério: subsecção 5.1, ISO 45001 (ISO, 2018); dimensão D - Liderança (Costa et al., 2015); Manual do SGIQAS da organização (Seth, 2018b)).	. Vários tipos de liderança e envolvimento no projeto (topo e intermédias). (demonstração de inconsistência de comportamento, de suporte, critério: idem elemento 1).
2	. Política SST apropriada à realidade do projeto. (a EE investe na melhoria contínua da SST, por exemplo. Critério: diretriz SGSST (ILO, 2001); subsecção 5.2, ISO 45001 (ISO, 2018); Manual do SGIQAS da organização (Seth, 2018b)).	. Objetivos SST não foram, todos, definidos antes do início da obra e de forma mensurável, bem como a sua diferenciação ao nível de objetivos gerais e específicos, quantitativos e qualitativos. (Critério: diretriz SGSST (ILO, 2001); subsecção 6.2.1, ISO 45001 (ISO, 2018); dimensão G - Objetivos (Costa et al., 2015); Manual do SGIQAS da organização (Seth, 2018b)).
3	. Planeamento SSA existe e está apropriado à realidade do projeto (o planeamento SSA foi desenhado na estrutura do HSE Plan, critério: diretriz SGSST (ILO, 2001); secção 6, ISO 45001 (2018); dimensão F - Planeamento (Costa et al., 2015); Manual do SGIQAS da organização (Seth, 2018b); DL 273/2003, 29 outubro).	. Recursos humanos SST (os técnicos SST não possuíam qualificação na área SST e tinham pouca experiência profissional). . Recursos humanos geral (a maioria dos colaboradores do projeto possuíam baixo nível de literacia e qualificação profissional, principalmente, os colaboradores locais). Critério: idem elemento 5
4	. Recursos humanos SST (possui uma equipa SST dedicada, sendo a gestora SSA detentora de qualificação e experiência na área).	. Ferramentas SST inadequadamente implementadas no projeto (tais como: reuniões SST, emissão de relatórios de incidente, controlo de alcoolemia).

	. Recursos humanos geral (existência de profissionais competentes em diversas áreas) <i>Critério: diretriz SGSST (ILO, 2001); subsecção 7.1, ISO 45001 (ISO, 2018); dimensão A - GRH (Costa et al., 2015).</i>	<i>Critério: idem elemento 9</i>
5	. Os recursos, ao nível de equipamentos de trabalho, equipamentos de proteção, infraestruturas e recursos financeiro tiveram uma alocação adequada ao projeto no sentido de não terem sido identificadas faltas graves. <i>(Critério: subsecção 7.1, ISO 45001 (ISO, 2018); dimensão B – GRM&E e dimensão I – GRF (Costa et al., 2015).</i>	. A saúde ocupacional careceu de um profissional da área de saúde dedicado para o projeto.
6	. Ferramentas SST definidas em <i>HSE Plan</i> e nível de implementação e adequação bom para algumas (tais como: formação; conversas de segurança, campanhas). <i>(Critério: subsecção 6.1.2 e 10.1, ISO 45001 (ISO, 2018); dimensão C – GRT (Costa et al., 2015)).</i>	. A comunicação tendo em conta vários constrangimentos ao nível do entendimento dificultado pela presença de vários idiomas no projeto (dificuldade de entendimento por parte de alguns colaboradores). . Deficiente utilização de alguns meios de comunicação como os relatórios, as atas de reunião (ex: deficiente conceção e distribuição a quem de direito). <i>(Critério: diretriz SGSST (ILO, 2001); subsecção 7.4, ISO 45001 (ISO, 2018); dimensão E – Comunicação (Costa et al., 2015)).</i>
7	. Saúde ocupacional com forte dedicação por parte da área SST.	. Baixo nível de cultura de segurança da EE, DO (atendendo a sinais como: ausência de compromisso em cumprir o definido; desrespeito pelos profissionais da área SST e suas responsabilidades; ausência de liderar pelo bom exemplo; cumprimento de regras SST de forma inconsistente – umas vezes sim, outras vezes não, e quando cumprem, na maioria das vezes, é porque tem que ser; pobre participação em questões SST).
IT	OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)	THREATS (AMEAÇAS)
1	. Mudança de comportamentos SST ao nível dos clientes.	. Ausência de liderança e envolvimento SST por parte do cliente.
2	. A área SST ser considerada, verdadeiramente, importante na gestão de projetos.	. Falta de mão-de-obra (recursos humanos) local qualificada para áreas específicas como: eletricidade, mecânica, movimentação de cargas.
3	. Ganhar novos contratos com o mesmo cliente e com outros potenciais clientes (tendo em conta a oferta existente)	. Condições locais, deficientes de resposta à emergência.
4		. Condições locais, deficientes de resposta a tratamento de saúde face a doenças infetocontagiosas e malária vigentes no país.
5		. Pobre desempenho SST do cliente.

Fonte: autor da investigação com base em Daychouw, 2007

Considerações

De acordo com a análise SWOT apresentada onde se pretendeu evidenciar o ponto de situação do projeto em matéria de gestão da SST, iremos adotar uma abordagem de verificação dos pontos positivos (Forças) que devem ser fortalecidos por forma a ultrapassar os aspetos menos positivos (Fraquezas), apostando nas oportunidades que poderão ajudar a reconhecer e reduzir

os riscos (Ameaças). Esta abordagem ajudou-nos a desenhar o nosso plano de intervenção, o nosso plano de ação face a esta realidade, apresentado no capítulo seguinte.

Para suportar o resultado em termos de explicitação apresentada da análise SWOT iremos referir em seguida algumas considerações que nos levaram a identificar dois dos quatro fatores da mesma, as forças e as fraquezas em contexto interno do projeto vs EE.

- O elemento liderança e envolvimento teve lugar tanto no campo das forças como no campo das fraquezas tendo em conta que por um lado a liderança SST se revelou muito empenhada, muito envolvida, muito motivada em traçar um caminho com potencialidades de percorrer, por outro lado, também se pôde constatar que outros tipos de liderança não tiveram o mesmo tipo de comportamento, empenho e envolvimento, o que enfraqueceu a liderança como um todo, tendo em conta que existem vários tipos de liderança no projeto e umas podem e influem outras lideranças. Um estilo de liderança apropriado gerará um relacionamento positivo em relação à segurança, especialmente o comportamento de segurança dos colaboradores (Clarke, 2013). A influência que a liderança pode trazer para o seio e desenvolvimento da gestão SST pode ser, verdadeiramente, impactante quer no sentido positivo ou negativo.
- A Política SST/SSA do projeto apesar de não ter sido identificada como fraqueza na presente análise, não vai deixar de ter lugar em termos associação de ações de intervenção, tendo em conta que não basta existir e demonstrar alguns sinais da sua existência. Na nossa perspetiva é uma matéria de muito interesse e identidade do projeto que merece lugar em termos de melhoria, sobretudo no campo da sua implementação global e ser sentida por todos aqueles que fazem parte do projeto. E também por poder sofrer de contágio “negativo” por parte do envolvimento deficiente referido no item anterior. A Política SST é um elemento fundamental de qualquer sistema de gestão SST (ILO, 2011).
- Os objetivos SST é outro exemplo que nos mereceu que podiam estar, igualmente, nos dois campos em termos de forças e fraquezas. No entanto, consideramos merecer principal destaque no campo das fraquezas tendo em conta a necessidade de definir com melhor nível de acuidade, os objetivos, por forma a serem conseguidos alcançar. Não é suficiente definir objetivos sem analisar se existem condições de serem alcançados. E por outro lado, é importante que tragam algum nível de exigência e compromisso a toda a dinâmica da área SST e conseqüentemente, do projeto. Os objetivos SST integrados no item do planeamento e implementação são igualmente

considerados pela Organização Internacional do Trabalho, um elemento fundamental de qualquer sistema de gestão SST (ILO, 2011).

- O planeamento SST em formato de *HSE Plan* existe, foi desenhado de acordo com a realidade do projeto e mereceu-nos ser identificado como força. No entanto, é uma temática que apresenta necessidades de melhoria sendo por isso alvo do nosso plano de intervenção (por exemplo ao nível de uma maior especificidade em algumas matérias como os objetivos SST). Se os trabalhadores participarem na atividade de planeamento, os problemas e as suas respetivas causas terão maior probabilidade de serem identificados, ajudando a encontrar soluções práticas com o propósito de atingir as metas definidas (EU-OSHA, 2014). O planeamento SST é igualmente um elemento de qualquer sistema de gestão SST segundo a Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2011).
- Os recursos humanos mereceram lugar nas posições de forças e também fraquezas por ter sido considerado um elemento tão rico em termos de características que se podem alocar aos mesmos e, conseqüentemente, a potencialidade de diversos impactos que podem causar na gestão SST e projeto num todo. De Saá-Perez e Garcia Falcon (2002) argumentam que são os recursos humanos de uma organização, através de suas habilidades, que têm o potencial de criar seu valor. A competência em SST – dos recursos humanos – associado à organização é igualmente um elemento (ou subelemento se identificarmos a organização como um elemento) de qualquer sistema de gestão SST segundo a Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2011).
- As Ferramentas SST devem ser adequadamente selecionadas face à realidade da sua aplicação, por exemplo: definir a aplicação de inspeções SST num projeto sem ser analisado previamente os requisitos para a sua implementação e análise (tais como: condição de assegurar formação sobre a sua metodologia em tempo útil e a quem de direito, assegurar que será contemplado tempo para os diversos recursos humanos implicados na realização das inspeções as conseguirem fazer sem terem “espaço de manobra” para alegarem “desculpas”, definir a metodologia de controlo da ferramenta) é um forte indício para o insucesso da sua implementação. Ou em relação a outro exemplo de ferramenta SST como o controlo de alcoolemia como regra a implementar no projeto e não ter sido providenciado o equipamento associado, será outro exemplo para o insucesso da sua implementação. As ferramentas SST são importantes ferramentas de trabalho, sobretudo, para os profissionais da área SST que devem ter especial atenção na sua “alocação” tendo em conta o potencial efeito que pode fazer na gestão SST do projeto e conseqüentemente, no projeto como um todo. Assim sendo,

as ferramentas SST podem ser consideradas como forças ou fraquezas, quando são adequadamente selecionadas ou não, bem implementadas ou não e se consegue retirar resultado positivo ou negativo das mesmas, respetivamente.

- A saúde ocupacional, principalmente, em países com fortes carências ao nível de tratamento de saúde (como a maioria dos países pertencentes ao continente africano) deve merecer especial atenção. A resposta de tratamento de saúde pode ser morosa e o efeito pode ser muito grave.
- A comunicação é um forte fator influenciador da gestão SST em projetos. É considerado um subelemento (agregado ao elemento organização) fundamental de qualquer sistema de gestão SST segundo a Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2011).
- Nem todos os elementos identificados como caracterizadores do nosso estudo de caso tiveram lugar nos campos da análise SWOT por não terem sido considerados “merecedores” para o efeito, numa perspetiva de impacto que possam criar como força ou fraqueza, principalmente. No entanto, não invalida que não possam ter lugar no nosso plano de ação tendo sido associados a linhas orientadoras de gestão SST de projetos.

Para a identificação das oportunidades e ameaças tivemos em consideração o contexto externo ao projeto, à EE.

Tendo em conta os resultados da nossa análise SWOT em que obtivemos:

- igual número de forças e fraquezas – sete;
- mais ameaças (cinco) do que oportunidades (três).

Segundo o guia SWOT (2011), a estratégia a definir poderá ser no sentido de a área SST, a EE se capacitar muito bem antes de avançar para um projeto com características tão peculiares e sensíveis como a do nosso estudo de caso. Ou por outro lado, atendendo, também, ao número de forças identificadas na análise SWOT, definir uma estratégia que siga o providenciar de contingências face às adversidades/constrangimentos do projeto, e o consolidar as mais-valias existentes.

Uma vez conseguido analisar e, também, avaliar o nosso estudo de caso, no sentido de aquisição da perceção de quais as situações positivas e menos positivas do mesmo, termos conseguido perceber uma potencial linha estratégia é chegado o momento de tentarmos desenhar um plano de intervenção, que pretendemos que se materialize num conjunto de linhas de

ação/orientadoras de gestão SST em projetos de natureza similar à do nosso estudo de caso, ou seja, projetos de construção desenvolvidos em África Ocidental.

Este desenvolvimento irá ter lugar no item seguinte.

6- PLANO DE INTERVENÇÃO – Linhas Orientadoras de Gestão SST em Projetos

Este capítulo tem como propósito apresentar um plano de intervenção direcionado para o projeto em estudo e que possa contribuir para melhorar o desempenho da área de gestão SST em projetos desenvolvidos em África.

O plano foi criado tendo como suporte a caracterização de um projeto real à luz da gestão SST, assim como o seu diagnóstico com base na análise SWOT. A caracterização do estudo de caso bem como a análise SWOT tiveram, por sua vez, o suporte do estudo literário e também empírico, sobretudo ao nível da documentação da empresa objeto de estudo.

O plano de intervenção apresentado no quadro seguinte (número sete) tende a constituir um resultado que, potencialmente, poderá ser aplicado em projetos futuros através da aprendizagem efetuada a partir da análise de um projeto real que foi o nosso estudo de caso.

Como plano que é, tendencialmente, não se esgota na informação apresentada (conjunto de ações/linhas orientadoras de gestão SST em projetos desenvolvidos em África), mas consideramos que a mesma – informação - constitui ao nível do proposto ser desenvolvido no presente estudo, matéria que poderá ajudar a área de gestão SST em projetos.

Quadro 7- Plano de Intervenção - Ações/Linhas Orientadoras de Gestão SST de Projetos desenvolvidos em África Ocidental

IT	Elemento SGSST	Requisito/Fonte	Ação/Linha orientadora de gestão SST	Período	Responsabilidades
1	Liderança de Topo e SST	<i>Subsecção 5.1, ISO 45001 (ISO, 2018); dimensão D - Liderança (Costa et al., 2015); Manual do SGIQAS (Seth, 2018b).</i>	<p>. Alocar líder SST para o projeto desde a fase de planeamento e preparação da execução da obra.</p> <p>. Demonstração de liderança e compromisso por parte da gestão de topo durante todo o projeto e de forma consistente.</p> <p><i>(assumindo a conceção de líder, segundo Rego (1998), as pessoas consideradas mais intuitivas, imprevisíveis, proactivas, inovadoras e originais, tentam agir sobre as situações).</i></p> <p><i>(assumindo a conceção de liderança, segundo Rego (1998), um processo de influências através do qual o líder consegue gerar alterações nas atitudes e associações dos liderados, levando-os a comprometerem-se com os objetivos e missão da organização, e composta pela conceção de George & Franklin (1960), consistindo numa atividade de influenciar as pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente para o cumprimento dos objetivos de grupo).</i></p>	Antes e durante todo o projeto.	Gestor geral do projeto vs empresa
2	Política SST	<i>Diretriz SGSST (ILO, 2001); subsecção 5.2, ISO 45001 (ISO, 2018); Manual do SGIQAS (Seth, 2018b)</i>	. A organização deve assegurar que a sua política SST é direcionada à realidade do projeto, que é devidamente comunicada e compreendida por todos os níveis da organização/projeto. Deve estar escrita nas línguas faladas no projeto para que todos a possam ler e compreender. A Política SST deve ser afixada em locais de fácil acesso a todos (escritórios, cantinas, frentes de obra, etc.).	Antes do início do projeto (conceção) e durante todo o projeto não deve ser esquecida.	Gestor de SST Diretor de obra
3	Estratégia	Deve ser definida uma estratégia de compromisso real	. A estratégia deve assentar nos seguintes parâmetros: - Definir um plano de ação de modo a espelhar uma visão global do Sistema de Gestão de SST, priorizando a melhoria dos processos	Antes do início do projeto (conceção) e durante todo o	Gestor de SST Diretor de obra

		em SST e divulgada a todos que fazem parte do projeto.	<p>específicos e atribuindo responsabilidades específicas para os vários processos;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chamar à responsabilidade qualquer colaborador da organização para assuntos de SST (sem espaço para falta de respeito, incompetência); - Reforçar alguns pontos positivos e com visibilidade para o cliente (ex: resposta rápida ao cliente, promover campanhas durante o projeto; reforçar a comunicação e informação no estaleiro para todos, incluindo cliente); - Trabalhar em equipa com uma boa abordagem nas diferentes áreas na organização e com uma abordagem cuidadosa com o cliente (evitar conflitos); - Mostrar sinais de envolvimento, visibilidade, comprometimento dos gestores a todos os níveis (ex: participação em reuniões, TBT, Inspeções de SST); - Realizar um acompanhamento efetivo das ações; - Comunicação de segurança bem implementada. 	projeto não deve ser esquecida e deve ser garantida a sua manutenção.	
4	Objetivos SST	<i>Diretriz SGSSST (ILO, 2001); subsecção 6.2.1, ISO 45001 (ISO, 2018); dimensão G - Objetivos (Costa et al., 2015); Manual do SGIQAS (Seth, 2018b).</i>	<p>. Definir objetivos claros, concisos, mensuráveis e inequívocos e metodologia de controlo.</p> <p>Estabelecer objetivos pró-ativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de horas/ homem de formação; - Número de <i>Toolbox talk</i> (Conversas de Segurança); - Número de Inspeções de saúde e segurança; - Número de quase acidentes reportados; - Número de campanhas; - Número de reuniões de SST; 	Antes do início do projeto (definição) e controlo durante o decurso do projeto.	Gestor de SST Diretor de obra

			<p>Estabelecer objetivos reativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taxa de incidentes; - Acidentes fatais; - Primeiro socorro; - Danos propriedade; - Casos de Malária ou outras doenças de relevo no País; 		
5	Planeamento	<p><i>Diretriz SGSST (ILO, 2001); secção 6, ISO 45001 (2018); dimensão F - Planeamento (Costa et al., 2015); Manual do SGIQAS (Seth, 2018b); DL 273/2003, 29 outubro.</i></p>	<p>. Criar um PSS (<i>HSE Plan</i>) direcionada à realidade do projeto, com uma estrutura simples e com a certeza que a organização consegue cumprir com o que está definido no documento.</p> <p>Apresentam-se os principais parâmetros que deve conter um PSS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Introdução (definir o objetivo do PSS e a sua estrutura); 2- Declaração da política de SHT; 3- Informação geral do projeto; 4- Objetivos SST 5- Gestão do risco (identificação e controlo de riscos); 6- Saúde Ocupacional; 7- Emergência; 8- Anexos. 	<p>Antes do início do projeto (conceção) e seguimento de ações durante o decurso do projeto.</p>	<p>Gestor de SST</p>
6	Recursos (humanos, materiais, equipamentos, infraestruturas, financeiro)	<p><i>Diretriz SGSST (ILO, 2001); subsecção 7.1, ISO 45001 (ISO, 2018); dimensão A – GRH, dimensão B – GRM&E, dimensão I – GRF (Costa et al., 2015).</i></p>	<p>. Alocar os recursos necessários e adequados às necessidades do projeto nas suas diversas vertentes, tendo em conta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - o providenciar do levantamento de necessidades e aquisição atempada dos vários tipos de recursos; - a promoção de metodologias de controlo, dos recursos existentes, por forma a não existir baixas. 	<p>Antes do início do projeto e controlo durante o decurso do projeto.</p>	<p>Gestor geral do projeto vs empresa Gestor de SST (controlo)</p>

			. Relativamente aos recursos humanos deve garantir-se uma equipa SST capaz (com competências e com número de profissionais adequado) e dedicada face a realidade do projeto.		
7	Ferramentas de SST	<i>Subsecção 6.1.2 e 10.1, ISO 45001 (ISO, 2018); dimensão C – GRT (Costa et al., 2015).</i>	. As ferramentas de segurança devem ser selecionadas de acordo com a realidade do projeto, implementadas, geridas e monitorizadas pelo departamento de SST com suporte do <i>staff</i> de gestão do projeto. <i>(É preferível implementar menos ferramentas, mas de forma adequada, do que a implementação de um maior número de ferramentas SST sem servirem o seu propósito).</i>	Antes do início do projeto (definir) e controlo durante o decurso do projeto.	Gestor de SST Diretor de obra
8	Emergência	<i>DL 273/2003, 29 outubro.</i>	. O plano de emergência deve fazer parte do PSS e, igualmente, deve ser elaborado de acordo com a realidade do projeto. Especial atenção para o contexto externo que é caracterizado, sumariamente, em África, por débil resposta à emergência. Deve ser assegurado uma rápida e eficaz resposta à emergência, e deve ser testado.	Antes do início do projeto (conceção) e seguimento de ações, testado antes e durante o decurso do projeto.	Gestor de SST
9	Saúde ocupacional		. A saúde ocupacional deve ser matéria constituinte de um plano dedicado, que por sua vez deve pertencer ao PSS. . O plano de saúde ocupacional deve merecer especial atenção ao contexto externo de África, onde, a temática é, igualmente, débil. A sua adequada análise merece um conhecimento da sua realidade que é muito diferente, da realidade Portuguesa, por exemplo. Deve por isso, ser adequada à realidade do projeto tendo em conta o referido anteriormente.	Antes do início do projeto (conceção) e controlado durante o decurso do projeto.	Gestor de SST Profissional de saúde

			. O controlo de saúde ocupacional deve ser assegurado por um profissional de saúde. As EE devem garantir esse recurso na sua equipa.		
10	Monitorização	<i>Diretriz SGSST (ILO, 2001); subsecção 9.1, ISO 45001 (ISO, 2018); dimensão L – Avaliação do desempenho SHST (Costa et al., 2015).</i>	. Definir metodologias de controlo e monitorização SST adequados à natureza do projeto. . Os instrumentos de monitorização SST selecionados para o projeto carecem de uma adequada implementação. Deve ser garantido que os instrumentos de monitorização retratem indicadores que meçam o que se pretende e que seja possível analisar os seus resultados por forma a poderem ser alvo de melhoria ao nível de práticas, regras adotadas no projeto. - Um exemplo onde poderá ser retratado o desempenho SST do projeto é através de um relatório de desempenho SST que deverá ter uma base regular de emissão e também os vulgares quadros de gestão à vista.	Antes do início do projeto (definição) e controlado durante o decurso do projeto.	Gestor de SST Diretor de obra
11	Comunicação / Informação	<i>Diretriz SGSST (ILO, 2001); subsecção 7.4, ISO 45001 (ISO, 2018); dimensão E – Comunicação (Costa et al., 2015).</i>	. Devem ser selecionados os meios e canais de comunicação a usar no projeto de acordo com a natureza do projeto e por forma a servir o interesse maior da comunicação que é: passar a mensagem certa, a quem de direito, no local certo, de forma correta e no momento certo. <i>(Deve ser tido em consideração que existem, frequentemente, vários idiomas no projeto e esta característica poderá ser identificada como uma barreira linguística. Que existe, normalmente, um alto nível de iliteracia, o que deve ser levado em consideração, por exemplo em termos de seleção de meios/canais de comunicação usar para passar a mensagem requerida. A seleção</i>	Antes do início do projeto (definição) e controlado durante o decurso do projeto.	Gestor de SST Diretor de obra

			<p><i>da informação, da mensagem a transmitir é outro fator muito importante a considerar, uma vez que a área SST contém muita informação que deve ser transmitida, e sobretudo, compreendida para que surta resultado esperado).</i></p> <p>- A comunicação deve ser divulgada através de por exemplo: reuniões regulares de segurança; via <i>e-mail</i>; conversas de segurança (TBT); quadros de gestão à vista, procedimentos escritos, apresentações recorrendo a áudio visuais, folhetos, telemóvel, rádio, etc.</p> <p>- O tipo de informações que devem ser comunicadas/informadas ao nível de SST são por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Política de SST; . Informações das TBT; . Fichas de dados de segurança afixados junto aos produtos químicos; . Fluxogramas afixados nas frentes de obra (sobre cenários de emergência); . Avaliação de riscos; . Relatórios de inspeções de SST; . Contactos de emergência; . Resultados de relatório preliminar e investigação de incidentes. 		
--	--	--	--	--	--

Fonte: autor da investigação com base em ILO, 2001; ISO, 2018; Costa et al., 2015; Seth, 2018b

CONCLUSÕES

A gestão da segurança e saúde no trabalho de projetos de construção desenvolvidos em África Ocidental foi o tema escolhido para o desenvolvimento do trabalho final no âmbito do mestrado em segurança e higiene no trabalho no Instituto Politécnico de Setúbal.

Consideramos que o tema é complexo, com potencialidade para diversas abordagens sendo que a nossa ficou traduzida num conjunto de seis capítulos norteada pela nossa estrutura metodológica. Foi dedicado um capítulo para a sustentação teórica do estudo, um outro para a metodologia onde foi procurado explicitar, com algum nível de detalhe, a mesma, com suporte bibliográfico e explicação de como várias fases da estrutura iriam ser desenvolvidas em capítulos dedicados. A caracterização do estudo de caso (método utilizado) teve apresentação em capítulo dedicado, assim como a análise de dados recorrendo à análise SWOT, e ainda o plano de intervenção, que surgiu como sendo fruto de discussão de resultados e, ao mesmo tempo, o resultado de um objetivo definido.

Existem práticas SST adotadas pelas empresas que desenvolvem projetos de construção desenvolvidos em África foi a resposta conseguida, obter, relativamente à nossa questão de estudo. Como respostas às questões colocadas no que diz respeito à problemática associada consideramos:

- . que a certificação no âmbito do sistema de gestão SST não é essencial para se obter um “bom” desempenho SST, mas que é um considerável suporte;
- . que existem interações entre as várias disciplinas de projeto para alcançar um “bom” desempenho, nomeadamente entre os RH e SST na medida em que é necessário, por exemplo, que o processo de seleção de colaboradores para a área SST passe pela contribuição das duas disciplinas. Um outro exemplo ao nível da interação/cooperação essencial entre disciplinas técnicas da área de mecânica, da área de eletricidade vs área de SST, no campo das inspeções conjuntas, entre outros exemplos;
- . como requisitos, essenciais, de um sistema de gestão SST em projetos podemos apontar a liderança, recursos, planeamento, práticas, controlo e comunicação;
- . como particularidades que possam caracterizar e diferenciar um projeto de construção desenvolvido em África foi-nos permitido apontar o contexto externo (desde a iliteracia e condições de vida dos colaboradores locais, infraestruturas, barreira linguística, qualificação de mão-de-obra, dificuldades de aquisição de equipamentos de trabalho, debilidades a nível de saúde pública e resposta a emergência) e a ausência de conhecimento do mesmo quando se abraça um desafio em contexto Africano. Outra particularidade prende-se com o nível de cultura de segurança do dono de obra.

Foi efetuada uma análise de um projeto de construção desenvolvido na Guiné Conacri à luz da gestão SST recorrendo ao estudo de caso e análise SWOT, tendo desta forma sido alcançado o objetivo principal. Foi desenhado um plano de intervenção decorrente da análise do estudo de caso sendo materializado num conjunto de ações, de linhas orientadoras de gestão SST de projetos de construção desenvolvidos em África, que constitui outro objetivo alcançado.

Deste plano de intervenção podemos realçar algumas linhas orientadoras que se associam a elementos que consideramos que devam fazer parte de um sistema de gestão SST de projetos, tais como:

- . alocar um líder de SST para o projeto, associado ao elemento - liderança;
- . alocar os recursos (de diferente natureza) necessários, adequados à natureza do projeto, associado ao elemento – recursos;
- . elaborar um planeamento dedicado, adequado, completo, direcionado à natureza do projeto associado ao elemento – planeamento;
- . definir, implementar ferramentas e práticas SST adequadas à natureza do projeto, associada ao elemento – ferramentas SST;
- . definir metodologias de controlo e medição da gestão SST adequadas à natureza do projeto, associada ao elemento – instrumentos de monitorização;
- . definir e alocar meios de comunicação e assegurar canais de comunicação adequados à natureza do projeto, associados ao elemento – comunicação / informação.

É um tema de estudo muito interessante. Foi muito desafiante termos conseguido definir uma estratégia metodológica e, sobretudo, persegui-la na tentativa de alcançarmos os objetivos propostos. Dificuldades no desenvolvimento do estudo surgiram em diversos momentos, quer de definição, quer de avanço conforme preconizado, e ainda na procura de minimizar potenciais limitações que um estudo desta natureza, qualitativo, pode oferecer, por exemplo no que diz respeito às potenciais dúvidas de caminhos, de respostas apresentadas, foram o (as) adequado (as) para o pretendido

Intenta-se que a presente investigação, através de um estudo de caso abordando um caso real de projeto, possa ajudar a enriquecer o estudo desta temática, que seja um potencial contributo para o garante de um favorável desempenho de gestão SST em projetos desenvolvidos em África, e que contribua para potenciar a necessidade de desenvolvimento de outros estudos complementares no que concerne à consubstancialização do tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AECOPS - Associação de Empresas de Construção Obras Públicas e Serviços. (2017). *Cadernos da Internacionalização. Portugal na Internacionalização da Construção Europeia*. Acedido em: https://www.google.pt/search?q=cadernos+de+internacionaliza%C3%A7%C3%A3o+aecops&rlz=1C1CAF_A_enPT617PT617&oq=cadernos+de+internacionaliza%C3%A7%C3%A3o+aecops&aqs=chrome..69i57.10652j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8. (setembro 2018).
- Almeida, J. F. e Pinto, J. M. (1995). *A Investigação nas Ciências Sociais*. 5ª edição. Lisboa: Editorial Presença.
- Beckmerhagen, I., Berg, H., Karapetrovic, S., Willborn, W. (2003). *Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry*. International Journal of Quality and Reliability Management, 20 (2), pp 210-228.
- Bell, J. (1993). *Como Realizar um Projeto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Bogdan, R. e Biklen. S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Chanfrault-Duchet, T. M. F. (1988). *Le Système Interaccionnel du Récit de Vie*. In *Sociétés, Revue des Sciences Humaines et Sociales*, Paris, Ed. Masson, n. 18.
- Clarke S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n. 86.
- Costa, O., Didelet, F., Matias, J. (2015). *A Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho no Setor da Construção Industrial*. 1ª ed. Faro, Portugal: Sílabas & Desafios.
- Coutinho, C. e Chaves, J. (2002). *O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal*. Revista Portuguesa de Educação 15 (1). CIED- Universidade do Minho. Acedido em : <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/492/1/ClaraCoutinho.pdf> (setembro 2018)
- Daychouw, M. (2007). *Ferramentas e técnicas de gerenciamento*. Acedido em: https://books.google.pt/books?id=jQ_JOBtvgBAC&hl=pt-PT (outubro 2018)
- Decreto-lei nº 273/2003, de 29 de outubro. Diário da República, 1ª Série A. *Regulamentação das Condições de Segurança e Saúde no Trabalho em Estaleiros Temporários ou Móveis*. Acedido em: www.dre.pt
- De Saá Pérez, P., García Falcón, J.M. (2002). *A resource based of human resource management and organizational capabilities development*. The international Journal of Human Resource Management. 13 (1) Acedido em:

http://www.researchgate.net/publication/233211921_A_resourcebased_view_of_human_resource_management_and_organizational_capabilities_development (setembro 2018)

-Estrela, A. (1994). *Teoria e Prática de Observação de Classes. Uma Estratégia de Formação de Professores*. Lisboa: Porto Editora.

-EU-OSHA - European Agency for Safety and Health at Work. (2014). *Worker participation*. Acedido em: <https://osha.europa.eu/pt/topics/worker-participation> (setembro 2018)

-FEPICOP - Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas. (2018). *Redução nas Obras Públicas - ameaça recuperação da Construção*. Acedido em: www.aecops.pt/getfile.php?xp=2&src=file3891_pt&ext=pdf&fid=3891 (agosto 2018).

-Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. As Abordagens Quantitativas e Qualitativa. Faculdade de Ciências de Enfermagem. Universidade de Montreal. Loures: Lusodidacta.

-George, T., & Franklin, R. S. (1960). *Principles of management*. Homewood: Richard, D. Irwin Inc.

-Igea, D., Agustin, J., Beltrán, A. e Martin, A. (1995). *Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Dykinson.

-ILO - International Labour organizational. (2001). *Guidelines on Occupational Safety and Health Management Systems – ILO – OSH*. Acedido em: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/normativeinstrument/wcms_107727.pdf (julho 2018).

-ILO - International Labour Organization. (2011). *OSH management system: A tool for continual improvement*. Acedido em: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_153930.pdf (agosto 2018)

-ILO - International Labour Organization. (2013). *Audit Matrix for the ILO Guidelines on Occupational Safety and Health Management Systems (ILO-OSH 2001)*. Acedido em: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/-safework/documents/publication/wcms_214128.pdf (agosto 2018).


-INDEG - ISCTE - IUL Executive Education. (2017). *Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas – RIEP 2016*. Acedido em: <http://iddesign.ipapercms.dk/INDEGISCTE/Brochuras2016/riep2016-indeg-iscte/?page=22> (agosto 2018).

- ISO - International Organization for Standardization. (2015a). *ISO 9001 – Quality management systems – Requirements*. Vernier, Geneva.
- ISO - International Organization for Standardization. (2015b). *ISO 14001 – Environmental management systems – Requirements with guide for use*. Vernier, Geneva.
- ISO/IEC - International Organization for Standardization. (2015c). *ISO/IEC Directives, Part 1. Consolidated ISO Supplement – Procedures specific to ISO*. Vernier, Geneva.
- ISO - International Organization for Standardization. (2018). *ISO 45001 – Occupational health and safety management systems – Requirements with guide for use*. Vernier, Geneva.
- Merriam, S. (1998). *Qualitative Research and Case Studies Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Morse, J. M. (1994): *Emerging from data: The cognitive processes of analysis in qualitative inquiry*. In J. M. Morse (Ed.), *Critical issues in qualitative research methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Olabuénaga, J. I. R. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- OIT - Organização Internacional do Trabalho. (2011). *Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho: Um instrumento para uma melhoria contínua*. Acedido em: https://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/28abril_11_pt.pdf
- OIT - Organização Internacional do Trabalho. (2015). *Programme Pays de Promotion du Travail Décent en Guinée – 2016-2019*. Acedido em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---program/documents/genericdocument/wcms_560923.pdf (outubro 2018).
- Pinto, A., Nunes, I. L., Ribeiro, R.A. (2011). Occupational risk assessment in construction industry – Overview and reflection. *Safety Science*, 49 (2011). Acedido em: https://www.academia.edu/23039133/Occupational_risk_assessment_in_construction_industry_Overview_and_reflection (setembro 2018).
- Quivy, R. e Campenhoudt, Luc Van. (1998). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. 2ª Edição. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações – teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

- SWOT Guide. (2011). Essays – Amienscr – Papercamp.com. Acedido em: <https://www.papercamp.com/essay/22997/Swot-Guide> (setembro 2018).
- Seth, SA. (2016). *Projeto 1710 - JCWTP – Documentação de projeto*.
- Seth, SA. (2018a). Portal da Seth. <http://www.seth.pt/pt/> (novembro 2018).
- Seth, SA. (2018b). *Manual do Sistema de Gestão Integrado de Qualidade, Ambiente e Segurança*.
- Stake, R. E. (2012). *A arte da investigação com estudos de caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Tuckman, B. (2002). *Manual de Investigação em Educação- Como Conceber e Realizar o Processo de Investigação em Educação*. 2ª edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso - Planeamento e Métodos*. 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman.

ANEXOS

Anexo n. 1 – Política da organização



POLÍTICA DE QUALIDADE AMBIENTE E SEGURANÇA

A política da Qualidade Ambiente e Segurança, definida pela administração, assenta na melhoria contínua na execução das atividades, das condições de trabalho e preservação do ambiente, representa desta forma o compromisso e empenho da empresa na proteção dos trabalhadores, do ambiente e garantir a satisfação dos clientes nos termos contratuais.

Visão

A SETH pretende reforçar a posição de empresa de referência nas áreas de construção em que actua. Ambicionamos crescer e consolidar a actividade no mercado internacional, e continuar a ser o parceiro com quem outros queiram trabalhar.

Missão

Nestas décadas de existência construímos uma empresa fiável, segura, orientada para os clientes e geradora de riqueza - uma entidade patronal de confiança, com uma base financeira sólida.


A nossa missão é manter esta imagem, continuando a conferir às nossas obras o nível de excelência que habituámos os nossos clientes.

A SETH, por via do Sistema de Gestão Integrado de Qualidade Ambiente e Segurança, procura continuamente concretizar esta missão, através da prossecução de diversos princípios, dos quais destacamos os seguintes:

- Assumir o compromisso de satisfação do Cliente através do cumprimento dos respetivos requisitos.
- Organizar um sistema de qualidade ambiente e segurança que permita uma eficaz prevenção dos riscos e impactes significativos, que podem afetar a vida, saúde e integridade física dos trabalhadores e o ambiente (respetivamente), em obras de proteção costeira, portuárias, hidráulicas, gasodutos, estruturas de betão e metálicas, cravação de estacas; e de todas as funções, atividades, serviços e processos da empresa, bem como manter a fidelização do Cliente, conquistado através de relacionamento duradouro, baseado nos princípios da qualidade.
- Assegurar o cumprimento da Legislação aplicável, dos requisitos contratuais e da regulamentação de referência, nomeadamente da Norma ISO 9001:2008; NP EN ISO 14001-2004 e NP 4397:2008 (OHSAS 18001:2007) e demais requisitos subscritos pela empresa.
- Desenvolver as competências individuais dos colaboradores promovendo a formação necessária ao exercício das funções que lhe são atribuídas e sensibilizando todos os colaboradores e prestadores de serviço para a importância das suas actividades no contexto do Sistema de Gestão Integrado da Qualidade Ambiente e Segurança.
- Promover a aplicação das Boas Práticas e das Melhores Técnicas Disponíveis, com vista à prevenção e redução da poluição e aproveitamento mais eficiente dos recursos naturais e energéticos
- Recorrer a fornecedores que assumam compromissos de qualidade, segurança e respeito ambiental dos seus serviços.
- Garantir os recursos e meios necessários.
- Promover a melhoria contínua, tendo em vista a melhoria das condições de trabalho prevenindo riscos profissionais, danos e lesões para a saúde, prevenir e diminuir situações de risco ambiental e reclamações de clientes e consequentemente os custos e prejuízos associados. Promover a melhoria contínua do desempenho do Sistema de Gestão Integrado de Qualidade Ambiente e Segurança, estabelecendo objetivos anuais e cumprindo-os.

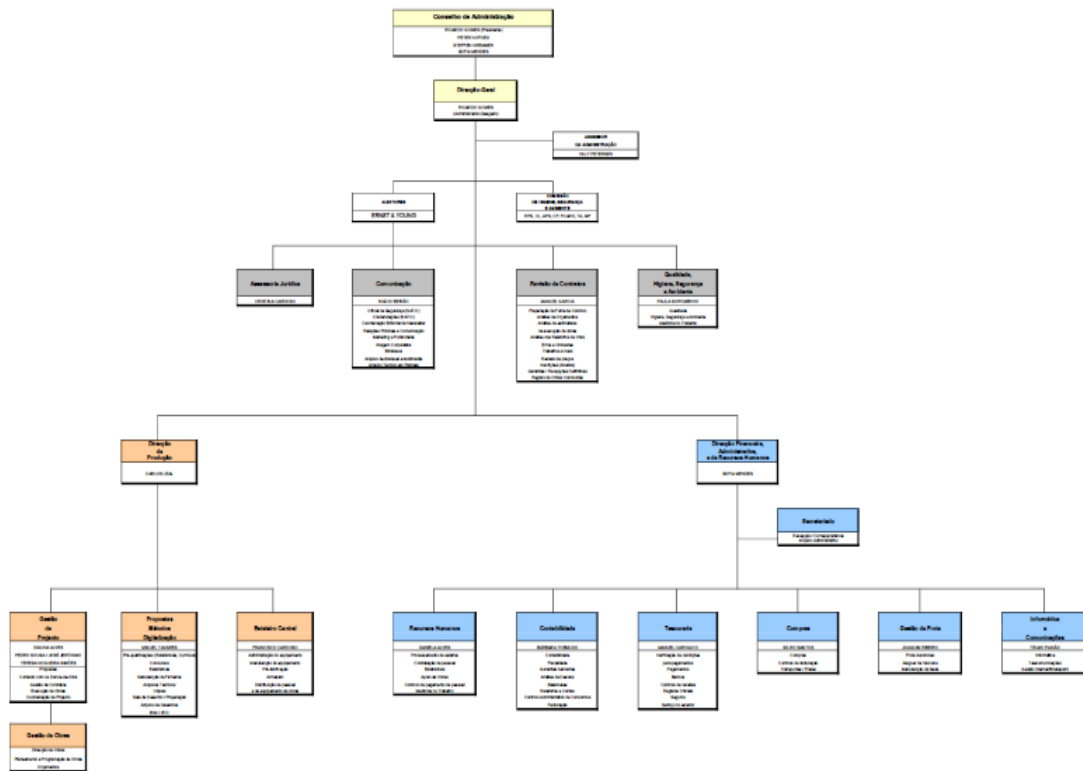
Queijas, 22 de Fevereiro de 2016

A Administração



Fonte: Seth, 2016

Anexo n.2 – Organigrama da organização



Fonte: Seth 2018

