

Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

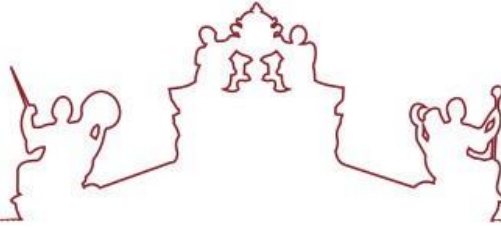
**Desenvolvimento do trabalho em equipa num contexto
de cultura de safety: Estudo de caso numa empresa da
indústria mineira**

Ana Sofia dos Santos Bação

Orientador(es) | Maria de Fátima Jorge

Évora 2023





Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

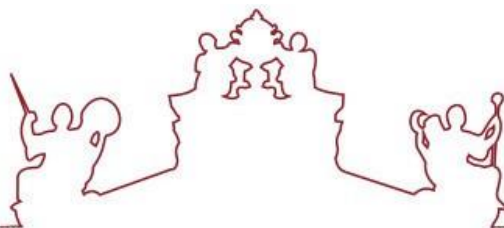
**Desenvolvimento do trabalho em equipa num contexto
de cultura de safety: Estudo de caso numa empresa da
indústria mineira**

Ana Sofia dos Santos Bação

Orientador(es) | Maria de Fátima Jorge

Évora 2023





A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)

Vogais | Margarida Saraiva (Universidade de Évora) (Arguente)
Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Orientador)

Évora 2023



Dedico esta dissertação a todos os mineiros de Portugal, pelo compromisso e
bravura demonstrado no seu trabalho.

RESUMO

Perante as várias mudanças organizacionais ao longo do tempo, o trabalho em equipa sempre manteve um papel fundamental no desenvolvimento das organizações, bem como das pessoas que dela fazem parte. Equipas unidas e eficazes são uma garantia para o sucesso de todos os *stakeholders*, pelo que é necessário que haja investimento e acompanhamento na sua evolução.

Numa empresa do sector extrativo, onde são vários os riscos a que todos os colaboradores estão expostos, é crucial a implementação de uma cultura de *safety*, com o foco de garantir elevados níveis de segurança sem interferir na produtividade da organização.

Ao longo desta dissertação, é realizada uma análise ao trabalho em equipa, num contexto de cultura de *safety*, de forma a compreender as necessidades do sector, bem como identificar pontos de melhoria, numa empresa de indústria mineira.

Uma das principais conclusões apresentadas é que, apesar de existir um grande sentido de segurança, o mesmo nem sempre está associado ao trabalho em equipa, criando, inconscientemente, um meio de trabalho pouco comunicativo e menos seguro.

Palavras-chave:

Gestão de Recursos Humanos; Trabalho em equipa; Melhoria contínua; Cultura de *safety*; Indústria mineira.

ABSTRACT

Title: Teamwork Development on a Context of Safety's culture: Study case of a mining industry's company

Given the various organizational changes over time, teamwork has always played a key role in the development of organizations, as well as the people who are part of them. United and effective teams are a guarantee for the success of all stakeholders, so it is necessary to invest and monitor their evolution.

In an extractive sector company, where there are several risks to which all employees are exposed, it is crucial to implement a safety culture, focusing on ensuring high levels of safety without interfering with the organization's productivity.

Throughout this dissertation, an analysis of teamwork in a safety culture context is performed in order to understand the needs of the sector, as well as to identify points of improvement in a mining company.

One of the main conclusions presented is that, although there is a great sense of safety, it is not always associated with teamwork, unknowingly creating an uncommunicative and less secure work environment.

Key-words:

Human Resources Management; Teamwork; Continuous improvement; Safety culture; Mining industry.

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é o resultado de vários meses de confronto entre a conciliação da vida acadêmica com o início da vida profissional. Entre períodos de incerteza (pandemia, mudanças de emprego), muitos foram os desafios encontrados, no entanto, orgulhosamente ultrapassados.

Neste sentido, quero deixar o meu mais sincero agradecimento aos vários intervenientes desta minha conquista.

À minha orientadora, a professora Doutora Fátima Jorge, que acompanhou o meu trajeto, me motivou perante os obstáculos e celebrou as minhas vitórias. Um elemento essencial nesta minha etapa, onde destaco a sua disponibilidade, amabilidade e extremo profissionalismo.

Aos meus pais e irmã que sempre exaltaram a confiança que tinham em mim e nas minhas capacidades. Por caminharem sempre ao meu lado e me ensinarem a nunca desistir do meu principal propósito.

Às minhas queridas amigas, a quem considero família, por sempre terem uma palavra carinhosa e motivadora.

A todos os meus colegas de trabalho que, ao longo do tempo, me ajudaram a desenvolver as minhas competências e incentivaram a desafiar-me em todos os momentos, fazendo de mim uma melhor profissional e contribuindo para uma melhor análise deste estudo.

ÍNDICE

ÍNDICE DE APÊNDICES	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
ABREVIATURAS	11
1. INTRODUÇÃO	12
1.1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	12
1.2. QUESTÕES DE PARTIDA E OBJETIVOS	13
1.3. METODOLOGIA	14
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	14
2. REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1. GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL	16
2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	20
2.2.1. CULTURA DE <i>SAFETY</i>	21
2.2.2. RISCOS NA INDÚSTRIA MINEIRA	23
2.2.3. CULTURA DE <i>SAFETY</i> NA INDÚSTRIA MINEIRA	24
2.3. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO EM EQUIPA	25
2.3.1. TIPOS DE EQUIPAS	27

2.3.2. TEAMBUILDING	28
2.3.3. EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE	30
2.3.4. MOTIVAÇÃO NAS EQUIPAS	32
2.3.5. RESISTÊNCIA À MUDANÇA	33
3. METODOLOGIA	35
3.1. OBJETIVOS DO ESTUDO	35
3.2. ABORDAGEM DE INVESTIGAÇÃO E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	36
4. ESTUDO DE CASO	39
4.1. BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	39
4.2. ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS	39
4.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA	56
5.1. REFLEXÕES FINAIS E CONCLUSÕES	56
5.2. PRINCIPAIS LIMITAÇÕES	58
5.3. INVESTIGAÇÃO FUTURA	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
APÊNDICES	71

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice nº A: Questionário Lançado Aos Colaboradores Da Empresa	Pág. LXXI
---	--------------

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Género dos Inquiridos	42
Figura 2: Grau de Escolaridade dos Inquiridos	42
Figura 3: Departamento de Trabalho dos Inquiridos	43
Figura 4: Função desempenhada pelos Inquiridos	43
Figura 5: Anos de Antiguidade dos inquiridos na empresa	44
Figura 6: Colaboradores que exercem um cargo de Liderança	44
Figura 7: Respostas à afirmação “Tenho um bom relacionamento com a minha equipa”	45
Figura 8: Respostas à afirmação “Sinto-me reconhecido pela minha chefia”	45
Figura 9: Respostas à afirmação “Tenho uma relação de confiança com a minha chefia e consigo falar de temas de âmbito pessoal”	46
Figura 10: - Respostas à afirmação "Sou informado dos temas do meu Departamento	46
Figura 11: Respostas à afirmação "Recebo feedback com bastante frequência"	47
Figura 12: Respostas à afirmação "Reúno-me frequentemente com a minha chefia"	47
Figura 13: Respostas à afirmação "Tenho um bom relacionamento com a minha equipa"	48
Figura 14: Respostas à afirmação "Tenho uma relação de confiança com a minha equipa e consigo falar de temas de âmbito pessoal"	48
Figura 15: Respostas à afirmação "Existe espírito de entre-ajuda na minha equipa"	49
Figura 16: Respostas à afirmação "Recebo feedback dos meus colegas"	49
Figura 17: - Respostas à afirmação "Reúno-me frequentemente com a minha equipa"	50
Figura 18: Respostas à afirmação "Existe um bom Clima Organizacional"	50

Figura 19: Respostas à afirmação "Existe distinção entre Técnicos Superiores e Operadores"	51
Figura 20: Respostas à afirmação "Existe transparência e partilha dos temas tratados na empresa"	51
Figura 21: Respostas à afirmação "Considero que os colaboradores são o principal foco da empresa"	52
Figura 22: Respostas à afirmação "Os Recursos Humanos recolhem feedback e pontos de melhoria com regularidade"	52
Figura 23: Respostas à afirmação "A Segurança é um dos principais valores da empresa"	53
Figura 24: Respostas à afirmação "Somos devidamente informados de todos os riscos de segurança na empresa"	53
Figura 25: Respostas à afirmação "Cumpro com rigor todas as normas de segurança"	54
Figura 26: Respostas à afirmação "Eu e a minha equipa fazemos partilha de segurança com frequência"	54
Figura 27: Respostas à afirmação "O trabalho em equipa é essencial para um clima de Segurança eficaz"	55
Figura 28: Respostas à afirmação "Maioria dos acidentes de trabalho que ocorrem são por falta de comunicação entre as equipas"	55

ABREVIATURAS

GQT – Gestão pela Qualidade Total

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

SGSST - Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento Teórico E Justificação Do Tema

Sendo o trabalho em equipa uma das componentes fundamentais dos modelos de organização do trabalho atuais é necessário que seja interpretado e desenvolvido com a relevância esperada, no que é considerado ser uma boa prática de Gestão de Recursos Humanos (GRH). A especificidade de cada função é essencial para o alcance do principal objetivo de uma organização. Deste modo, é de grande importância que haja uma consciencialização da importância de cada membro no seu posto de trabalho.

Atualmente, o trabalho em equipa assume um papel principal nas organizações e é fundamental para o aumento da qualidade do trabalho e da cultura organizacional. As equipas ou grupos de trabalho aumentam a produtividade, melhoraram a comunicação e são mais criativos e mais eficientes na resolução de problemas, contribuindo assim para a melhoria dos processos (Alves et al., 2006).

Em Portugal, a atividade de prospeção, pesquisa e investigação dos recursos minerais, sempre assumiu um papel importante, no entanto, são muitos os perigos associados ao sector extrativo. Por esse motivo, a cultura de *safety* é essencial no sector mineiro, perante todos os riscos a que a atividade está exposta. Pidgeon e O’Leary (1994) definiram cultura de *safety* como sendo o “conjunto de crenças, normas, atitudes, papéis e práticas sociais e técnicas dentro de uma organização, destinadas a minimizar a exposição dos indivíduos, tanto dentro como fora de uma organização de condições consideradas perigosas”.

A escolha do tema “Desenvolvimento do trabalho em equipa num contexto de cultura de *safety*: Estudo de caso de uma empresa da indústria mineira” surge pelo interesse em compreender a gestão da componente de Recursos Humanos numa empresa de um setor com especificidades muito particulares em termos de organização e ambiente do trabalho, na qual as regras, a segurança, a responsabilidade e as equipas são fundamentais na sua cultura. Por ser uma das componentes mais importantes e complexas de uma organização, este estudo irá contribuir para o crescimento de conhecimentos em temas de *teambuilding*,

gestão de pessoas, liderança, comunicação e cultura organizacional, sendo que gerir pessoas e ambientes de trabalho é um dos maiores desafios do quotidiano.

1.2. Questões De Partida E Objetivos

Quivy e Campenhoudt (1992) caracterizam a pergunta de partida como o fio condutor de um trabalho, pelo que para o desenvolvimento do tema, foi definida a seguinte questão de partida:

- ➔ De que forma é possível desenvolver equipas eficazes no contexto de uma cultura de *safety*, numa grande empresa da indústria mineira?

Consequentemente, é necessário que se construam objetivos que sintetizem o que é pretendido com a pesquisa (Moresi, 2003). Ciribelli (2003) identifica os objetivos como elementos que favorecem a informação e o referencial para a montagem formal e substantiva do trabalho, fornecendo diretrizes que contribuam para o desenvolvimento do espírito crítico e reflexão positiva. O Objetivo Geral concede uma visão global e abrangente do tema e os Objetivos Específicos apresentam um carácter mais concreto que permite uma melhor compreensão do objetivo geral. Neste sentido, foram definidos os seguintes objetivos:

Geral:

- ↳ Compreender as necessidades de uma empresa do setor mineiro face ao desenvolvimento do trabalho em equipa, num contexto de cultura de *safety*.

Específicos:

- ↳ Caracterizar os diferentes tipos de equipas existentes na empresa, bem como as respetivas lideranças;
- ↳ Analisar as perceções dos colaboradores sobre os elementos e variáveis predominantes na cultura da empresa;

- ↳ Perceber a relação entre as perceções dos colaboradores sobre a cultura organizacional predominante e a importância de desenvolver equipas com elevados níveis de *performance*;
- ↳ Identificar pontos de melhoria contínua no desenvolvimento das equipas de modo a serem mais eficazes e alinhadas com uma cultura de *safety*.

1.3. Metodologia

A metodologia visa a definição de onde e como será realizada a pesquisa, definindo a população, a amostragem, os instrumentos de recolha de dados e análise dos mesmos (Silva & Menezes, 2005).

O desenvolvimento deste estudo, teve acontecimento numa empresa da indústria mineira, localizada em Portugal, no Baixo Alentejo. Emprega cerca de 1300 colaboradores e 1200 empreiteiros, sendo que o estudo focou-se nos colaboradores internos da organização.

Ao longo desta pesquisa, foram utilizados métodos de observação participante, bem como de análise quantitativa através de inquéritos por questionário.

1.4. Estrutura Da Dissertação

Este estudo encontra-se dividido em 5 pontos. Os dois primeiros contêm uma vertente teórica que visa contextualizar o leitor dos temas a serem investigados, enquanto os três restantes representam uma parte prática que permite retirar as conclusões necessárias aos objetivos definidos.

Numa primeira abordagem, no ponto 1, de forma estruturar e alinhar o rumo da investigação, encontram-se designados os principais objetivos, geral e específicos, e quais os métodos de investigação a serem utilizados.

O segundo ponto é focado na revisão bibliográfica perante os temas que mais impactam a dissertação, de forma a contextualizar as diversas temáticas, exibindo os principais conceitos e teorias existentes.

Os últimos três pontos representam a vertente prática da investigação. Na Metodologia, tal como o nome indica, pode-se verificar uma descrição de quais os métodos de investigação utilizados. Posteriormente, no capítulo quatro, são apresentados alguns dados descritivos da empresa em estudo, bem como uma análise quantitativa aos resultados dos questionários lançados aos colaboradores.

Por fim, no último ponto, estão representadas as principais conclusões retiradas face aos resultados exibidos no capítulo anterior. É possível, ainda, verificar as principais dificuldades encontradas e, posteriormente, sugestões para uma eventual investigação futura que vise complementar o estudo desenvolvido.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Gestão Pela Qualidade Total

Existem vários conceitos para qualidade, não existindo uma definição clara, no entanto, a mesma está consecutivamente associada à excelência de um produto ou serviço. Organizações empenhadas em melhorar a qualidade deverão visionar e implementar um plano de qualidade (Gomes, 2004), que deverá envolver todos os intermediários e ser aplicado a todas as áreas organizacionais (Oakland, 1994).

O principal objetivo de uma empresa é gerir a mesma de acordo com os seus *stakeholders*, podendo fazê-lo através da implementação da Gestão pela Qualidade Total (GQT) (Martins & Costa Neto, 1998). Esta tornou-se uma importante opção para as organizações conquistarem vantagem competitiva sobre os concorrentes (Mann & Kehoe, 1994) e prevê a eliminação ou simplificação de processos (Carpinetti, 2012). Um importante conceito de GQT, idealizado por Deming, é o ciclo PDCA: *Plan* (planear), *Do* (fazer), *Control* (controlar) e *Action* (ação). Esse mecanismo defende que todos os processos devem ser continuamente estudados, planeados, melhorados, controlados e, por fim, avaliados (Carpinetti, 2012).

São variáveis da GQT a liderança, trabalho em equipa, *empowerment*, reconhecimento, comunicação, melhoria contínua e satisfação do cliente.

- **Liderança**

O tema liderança, no contexto organizacional, já foi intensamente explorado, ao longo do tempo, com o propósito de identificar traços e características de líderes e dos seus comportamentos e estilos de liderança (Bergamini, 1994; Yukl, 1994; Bryman, 1996, citados por da Silva Barreto, et. al., 2013).

Foram criadas abordagens contingenciais (da Silva Barreto, et. al., 2013) que destacam o fato de a liderança ser um fenómeno altamente complexo, que engloba o dinamismo entre o líder e os sistemas sociais e organizacionais em que atuam (Waldman, Javidan e Varella, 2004 e Mclaughlin, 2006, citados por da Silva Barreto, et.al., 2013).

Bryman (1996, p.280) identifica um líder como alguém que define a realidade organizacional, por meio da articulação de uma visão, que é o reflexo de como ele define a missão da organização e os valores que a suportam.

Glenn Rowe (2002), caracteriza a liderança como a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar decisões que aumentem a viabilidade da organização, ao mesmo tempo que mantêm a estabilidade financeira.

- **Trabalho em Equipa**

Os autores Mussung e Hughey (1998) definem equipa como um grupo de colaboradores que trabalham com o objetivo de atingir uma meta específica e pré-determinada, interagindo entre si e compartilhando informações sobre os melhores procedimentos.

Para Ketzenbach e Smith (1994), uma equipa é um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, comprometidas e com responsabilidades em comum. Numa organização podem existir diversas equipas e, para a mesma obter o seu sucesso, depende diretamente dessas equipas, que devem interagir entre elas e entre a organização como um todo.

Ainda Maginn (1996), define trabalho em equipa como um grupo de pessoas que trabalham juntas para atingir uma meta em que todos acreditam, a qual seria difícil, ou até mesmo impossível, de ser atingida por pessoas que trabalham sozinhas (Maginn, 1996, p.15).

- **Empowerment**

O *Empowerment* é uma abordagem resultante do processo de transformação das empresas para adequá-las a ambientes competitivos, complexos e dinâmicos. Objetiva capacitar os colaboradores a fazerem mudanças no trabalho, bem como na forma como este é desempenhado (Slack et al., 1997, p. 311, citados por Rodrigues e Santos, 2001), de modo a conseguir o comprometimento em contribuir para as decisões estratégicas (Cunningham e Hyman, 1999, p. 193), promovendo o reconhecimento e a motivação interna (Randolph, 1995, p. 20).

Para Pfeiffer e Dunlop (1990, p. 11-12), citado por Rodrigues e Santos, 2001, *empowerment* consiste na capacitação e valorização dos colaboradores para contribuir na inovação e resolução de problemas no seu local de trabalho.

- **Reconhecimento**

Dos inúmeros contextos que contribuem para a motivação de uma organização, é necessário destacar o reconhecimento pessoal, uma vez que valoriza e incentiva a proatividade de todos os intervenientes, sustentando o crescimento de uma empresa. Se um indivíduo ou grupo for reconhecido profissionalmente, irá tornar o ambiente de trabalho um local saudável, desenvolvendo as suas atividades mais produtivamente (Gomes, 2019).

Para Vergara (2006), citado por Lima, 2016, é natural o ser humano querer ser reconhecido, pelo que, muitas vezes, dedica todo o seu esforço num mesmo trabalho na esperança de ser recompensado pelo esforço que teve.

Mendes (1995) acentua que a procura pelo gosto no trabalho é essencial para a evolução do trabalhador frente às exigências do processo, às relações interpessoais e à organização do trabalho.

- **Comunicação**

Como um processo de duas vias, a comunicação acontece quando alguém envia uma mensagem e outro alguém recebe e interpreta a mesma (Harris & Harris, 1984, citados por Cardoso, 2006). Assume um papel abrangente que se refere a tudo o que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, desde o clima interno até às relações institucionais (Cardoso, 2006).

A comunicação não se limita apenas ao domínio verbal, devendo-se atender à importância dos comportamentos não-verbais, uma vez que estes representam mais de metade de toda a comunicação que efetuamos (Martens, et al., 1981, citados por Gomes, 2011).

- **Melhoria contínua**

A melhoria de processos é uma necessidade presente na rotina de todas as organizações, ocorrendo de forma estruturada ou não. Desta forma, é preciso que ocorram de forma contínua, para que a organização sobreviva e evolua (Mesquita e Alliprandini, 2003).

De acordo com Bessant, et al., (2000), citados por Gonzalez e Martins, 2011, a melhoria contínua pode ser definida como um processo de inovação incremental, focada e contínua, envolvendo toda a organização. Para que ocorra o comprometimento e a ação coordenada de todos os indivíduos da organização frente aos programas de melhoria, é necessário o desenvolvimento de uma cultura que valorize a aprendizagem (Murray, Chapman, 2003).

Como um conceito em evolução, a melhoria tende à inovação contínua, que propõe mudanças mais radicais pela introdução de novas tecnologias e pela incorporação de novos procedimentos, métodos, estruturas administrativas e processos aos padrões atuais das empresas (Prajogo, Sohal, 2001; Nilsson-Witell, Antoni, Dahlgaard, 2005; Upton, 1998, citados por Oprime, et al., 2010).

- **Satisfação do cliente**

Segundo Candeloro e Almeida (2002), citados por Portaluppi, et al, 2006, o mercado exige um comportamento diferenciado e totalmente comprometido com o cliente, sendo que a satisfação é a base de qualquer sucesso consistente.

Há quem afirme que as empresas são, na verdade, processos de satisfação do cliente e não apenas de produção de bens e serviços. Por esse motivo, as organizações procuram uma estrutura direcionada ao cliente, sendo este a figura principal de todo o processo organizacional. As decisões empresariais e tarefas operacionais devem ter em consideração as necessidades e expectativas do consumidor, para que estas possam ser superadas (Grimaldi e Mancuso, 2004 & Carpinetti, 2012, citado por Portaluppi, et al, 2006).

2.2. Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode ser encarada como um universo cultural formado pelos pressupostos, crenças e valores partilhados pelos membros de uma organização (Hofstede, 1991, citado por da Silva Barreto, 2013).

Cada organização possui uma cultura particular, sustentada pela interação social de diversos agentes como a influência dos seus fundadores e líderes, dos seus momentos críticos, do seu mercado, entre outros. A partir da sua fundação, as organizações consolidam e perpetuam um padrão comportamental único, resultante das várias circunstâncias da sua história (Freitas, 1991; Freitas, 1997, citados por Saraiva, 2002). Tal padrão está em contínua transformação, no entanto, as tentativas de mudança podem encontrar obstáculos bastante significativos, sendo necessário agir diretamente sobre os pressupostos básicos da organização e as suas relações de poder, o que pode provocar resistências muito fortes (Fleury, 1988; Aktouf, 1993, citados por da Silva Barreto, 2013).

Crozatti (1998) apresenta os requisitos no que concerne à formação da cultura organizacional: criar condições para que as pessoas satisfaçam as suas necessidades de relacionamentos; formar a identidade dos indivíduos e dos grupos; favorecer a motivação com o objetivo de alcançar melhores resultados nas atividades, garantindo a continuidade da empresa; oferecer condições de desenvolvimento dos pontos fortes e aperfeiçoamento dos pontos fracos, individuais e de grupo; oferecer oportunidades de participação nas decisões, em níveis adequados; garantir o envolvimento dos colaboradores que sigam o mesmo rumo da empresa.

Deal e Kennedy, 1983, citados por Crozatti, 1998, comparam a cultura organizacional de uma empresa ao desenvolvimento de uma cultura numa sociedade, onde existem um conjunto de princípios, crenças e valores.

Foram vários os autores que identificaram fundadores e líderes como os maiores influenciadores da cultura organizacional de uma empresa, sendo que impõem as suas convicções e fazem as coisas acontecer (Crozatti, 1998).

Schein (1992, p.12) define a cultura de uma organização como um conjunto de pessoas que partilha a mesma maneira de perceber, pensar e sentir relativamente aos problemas apresentados, e que aprendeu a resolver os mesmos e a adaptar-se aos imprevistos internos e externos.

2.2.1. Cultura de *safety*

O processo de implementação de um sistema de gestão de segurança agrega valor à cultura organizacional, pois desenvolve competências relacionadas ao planeamento e à execução de atividades, prioriza a capacidade de trabalho em equipa e promove a confiabilidade do sistema produtivo (Almeida e Nunes, 2014), com o objetivo de promover intervenções de segurança, de modo a que esta se converta num valor (Hopkins, 2005, citado por Pillay, et al., 2010).

O termo cultura de *safety* foi conceituado, pela primeira vez, no relatório técnico referente ao acidente na indústria nuclear de Chernobyl, na Ucrânia, na década de 1980, como o “conjunto de características e atitudes das organizações e dos indivíduos, que garante que a segurança de uma planta nuclear, pela sua importância, terá a maior prioridade” (Silva, 2003, p. 34). Após esse relatório, a indústria reconheceu a importância da cultura de *safety* nas suas instalações e incentivou os operadores a avaliarem a mesma. O termo rapidamente ganhou significado na gestão da segurança e o conceito foi utilizado em relatórios oficiais de desastres e grandes acidentes (Glendon, et al., 2000; Mearns, Whitaker; Flin, 2003; Reason, 1997, citados por Pillay, et al., 2010).

A definição de cultura de *safety* da *Health and Safety Commission* (HSC) da *Advisory Committee on the Safety of Nuclear Installations* é uma das mais citadas na literatura (Reason, 1997; Weick; Sutcliffe, 2001), descrevendo a “cultura de segurança de uma organização como o produto de valores, atitudes, percepções, competências e padrões de comportamentos individuais e de grupo, que determinam o comprometimento, o estilo e a proficiência da gestão da segurança no trabalho, na organização”.

Segundo Richter e Koch (2004), citados por Pillay, et al, 2010, a cultura de segurança são os ensinamentos das experiências vividas pelos membros da organização, que servem como guia para futuras ações dos frente aos riscos, aos acidentes e à prevenção. Não consideram a cultura de *safety* integrada ou única, ou seja, acreditam na existência de diferentes culturas em diferentes departamentos ou setores de uma mesma organização.

Uma das principais ferramentas utilizadas na política das organizações é a implementação de sistemas de gestão (Almeida, Nunes, 2014), pelo que desenvolver um Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho (SGSST) é uma estratégia empresarial para enfrentar o problema social e económico de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho (Trivelato, 2002). A implementação de um SGSST beneficia as organizações no alinhamento das necessidades dos colaboradores com a política e diretrizes de segurança e transmite uma maior confiança perante os clientes internos e externos. Todavia, para que a implementação seja executada com sucesso, a administração deve diligenciar, através de atitudes e recursos, a participação e o empenho de todos os trabalhadores (Pinto, 2007).

O estabelecimento de uma cultura de *safety* é crucial para o crescimento, sucesso e bom desempenho do SGSST (Choudhry, et al., 2007; Hudson, 2003), pois é num contexto em que existe cultura de *safety* que se desenvolve, permanentemente, nos colaboradores, um comportamento seguro (Mears, Whitaker, Flin, 2003).

Estudos revelam que as organizações com menos acidentes apresentam uma maturidade da cultura de *safety* mais avançada. Estas culturas são caracterizadas por fatores como o comprometimento da direção da empresa, o envolvimento dos colaboradores e a existência de uma boa comunicação sobre segurança (Silva, Lima, 2004). Assim, conclui-se que os sistemas de gestão funcionam melhor em organizações que tenham uma maior maturidade desenvolvida, relativamente à sua cultura de *safety* (Hopkins, 2005, citado por Pillay, et al. 2010).

Organizações com uma cultura de *safety* positiva são caracterizadas pela comunicação com base na confiança, pelas perceções partilhadas da importância da segurança e pela confiança na eficácia das medidas preventivas (Reason, 1997, p.194, citado por Campos e Dias, 2012).

2.2.2. Riscos na indústria mineira

A indústria mineira requer uma preocupação crescente com os acidentes, internos e externos, ocorridos na exploração. Por esse motivo, realizaram-se estudos de avaliação de riscos, de forma a detetar pontos fracos tanto no funcionamento das instalações, como no processo extrativo, como nos danos provocados ao meio ambiente (Gonçalves, 2012).

Pino, 2002, citado por Gonçalves, 2012, define o risco, numa indústria mineira, como uma característica física ou química de um material, processo ou instalação, que tem o potencial de causar danos às pessoas e ao ambiente.

Os mineiros estão sujeitos a acidentes e a doenças profissionais como silicose, neoplasias no pulmão, bronquites crónicas, surdez, entre outros (Gonçalves, 2012), bem como para a existência de contaminações químicas, resultantes da alteração dos minerais e do interior da própria mina, assim como da circulação de poeiras finas, pela ação do vento (Oliveira & Ávila, 1995, citados por Gonçalves 2012).

Gomes, 2010, citado por Gonçalves, 2012, destacou a exposição excessiva a poeiras respiráveis em explorações mineiras, considerando-as, potencialmente, tóxicas. Atualmente, a tendência da mecanização das minas subterrâneas conduz a uma intensa utilização de equipamentos com motor a *diesel*, como jumbos para perfuração, pás para remoção do mineral na frente de trabalho, *dumpers* (camiões) e locomotivas que, além de emitirem gases tóxicos, geram partículas em forma de fuligem¹, que contêm produtos cancerígenos e são respiradas pelos mineiros.

O excesso de exposição a estas partículas causa uma crescente perda de audição, ou a perda total de audição, fortes dores de cabeça, fadiga, distúrbios cardiovasculares, alterações hormonais, gastrites, disfunção digestiva e alergias. Psicologicamente, aparecem efeitos de

¹ Substância proveniente da decomposição de combustível que se evapora através de fumo.

perda de concentração, perda de reflexos, irritação permanente, insegurança quanto à eficiência dos atos e perda da inteligibilidade das palavras, o que poderá contribuir para o aumento de acidentes de trabalho (Gama, 2005, citado por Gonçalves, 2012).

Existem, ainda, outros tipos de riscos relacionados às operações realizadas na indústria mineira como derrocadas, capotamento de equipamento, projeção de fragmentos, rebentamento de pneus, ausência de sinalização luminosa e acústica de equipamentos, circulação com velocidade excessiva, estado de conservação do pavimento, soterramento, esmagamento, utilização de escadas inadequadas, exposição a corrente elétrica, ausência ou inoperância dos dispositivos de paragem de emergência, entre outros (Matos e Ramos, 2010).

A abordagem deste tema representa um grande desafio para melhorar os ambientes de trabalho e reduzir acidentes. Um sistema de produção, seja ele qual for, não é sustentável quando o ambiente organizacional não é seguro e saudável (Campos, Dias, 2012), ou seja, é impossível alcançar um ambiente seguro sem que exista qualidade no trabalho (Oliveira, 1998).

2.2.3. Cultura de *safety* na indústria mineira

A indústria mineira, tal como outras grandes indústrias, deve considerar e gerir os riscos em conformidade com os objetivos do negócio, ou seja, a nível de saúde e segurança ocupacional, meio ambiente, comunidade, entre outros, para permanecer bem-sucedida. A gestão de riscos requer uma abordagem proactiva e sistemática, aplicada em todas as tomadas de decisões, desde o início da exploração até ao encerramento da mina. Apesar de as autoridades regulatórias promoverem e, em alguns casos, exigirem uma avaliação de riscos, esses métodos são uma parte inerente de uma gestão empresarial sólida, e não apenas uma obrigação legal (Joy e Griffiths, 2005).

Existem diferenças entre a cultura de *safety* e a gestão da segurança entre as operações, o que limita a eficácia das práticas que as empresas pretendem incorporar. É importante que

exista uma cultura de *safety* madura em alguns locais de trabalho, e a indústria mineira é um bom exemplo (Foster, Hoult, 2013).

Gordon et al. (2007) afirma que um sistema de gestão de segurança não será eficaz se não existir compromisso perante a cultura de *safety*, e vice-versa, uma vez que a segurança não será encarada como uma prioridade. Inevitavelmente, um dos problemas da eficácia dos sistemas implementados nas minas é o resultado de tal incompatibilidade de cultura/sistemas.

Na indústria mineira, são vários os métodos de investigação utilizados para testar e/ou estabelecer as causas dos acidentes, bem como identificar pontos motivacionais numa cultura de *safety*, para que estes deixem de acontecer (Tetzlaff et al., 2020).

Uma forte cultura de *safety* está associada a inúmeros resultados relacionados à segurança, incluindo desempenho de práticas de trabalho seguras, eficácia do programa de segurança e redução de acidentes, quase acidentes e outros incidentes de segurança (Tetzlaff et al., 2020).

Por vezes, os erros existentes na área de segurança são uma representação da diferença entre o trabalho expectado e o trabalho executado. No processo de extração mineira estão incluídas várias etapas como escavação, detonação, carregamento, transporte. Já o processamento do minério apresenta uma maior complexidade operacional. Consequentemente, o desenvolvimento de capacidades cognitivas e comportamentais, nesta indústria, é essencial uma vez que é extremamente importante que os líderes estejam capacitados a tomar decisões e as equipas estejam aptas a adaptarem-se às mudanças (Pillay et al., 2010).

2.3. Desenvolvimento Do Trabalho Em Equipa

Organizações que pretendem atingir vantagem competitiva, num mundo em constante mudança, precisam de apostar no desenvolvimento das suas equipas de trabalho (Robins, 2005, citado por Carvalho, 2013).

Uma boa equipa satisfaz os clientes internos ou externos, fortalece-se enquanto unidade com o passar do tempo e fomenta a aprendizagem e o crescimento dos seus elementos individuais. Mas nem o melhor líder do planeta é capaz de fazer com que uma equipa trabalhe bem, tudo o que consegue fazer é aumentar a probabilidade de que uma equipa seja muito boa, colocando em prática cinco condições:

1- As equipas têm de ser reais:

As pessoas têm de saber quem pertence ou não pertence à equipa. É responsabilidade do líder clarificá-lo.

2 – As equipas precisam de um rumo orientador:

Os elementos têm de conhecer e aceitar o que se espera que façam juntos. Se o líder não articular um ritmo claro, corre-se o risco dos diferentes elementos procurarem objetivos diferentes.

3– As equipas precisam de estruturas que as sustentem:

As equipas com tarefas mal estruturadas, número ou composição errada de membros, ou normas de conduta confusas ou mal implementadas, acabam sempre por ficar em apuros.

4- As equipas precisam de uma organização que as apoie:

O contexto organizacional – incluindo o sistema de recompensas, o sistema de recursos humanos e o sistema de informação – tem de facilitar o trabalho de equipa.

5 – As equipas precisam de orientação conhecedora:

A maioria dos orientadores executivos focam-se no desempenho individual, o que não melhora significativamente o trabalho de equipa. As equipas precisam d orientação, enquanto grupo, em processos de equipa – sobretudo ao início, a meio e no final de um projeto de equipa.

Para Moscovici, 2008, citado por Carvalho, 2013, todas as equipas apresentam conflitos, no entanto, o modo como estes são resolvidos caracteriza o processo de crescimento e desenvolvimento dos membros envolvidos. Esta resolução pode ocorrer através de uma comunicação aberta e autêntica, bem como através de motivação positiva.

Equipas eficazes contam com recursos adequados, com uma liderança eficaz e com um clima de confiança entre os membros da equipa e para com os seus superiores. Posteriormente contam ainda com uma avaliação de desempenho e um sistema de recompensas que reflita as contribuições da equipa. Por conseguinte, possuem indivíduos com especialização técnica e competências para a resolução de problemas, tomada de decisões e relações interpessoais, além de um elevado nível nas caraterísticas de personalidade em termos de extroversão, amabilidade, consciência e estabilidade emocional (Carvalho, 2013).

2.3.1. Tipos de equipas

Kwasnicka, 1995, citado por Amabile, et al, 2017, defende que existem 2 tipos de equipas: as formais e as informais. Identifica as equipas formais como equipas com metas e objetivos pré-estabelecidos. Estas podem ser permanentes ou temporárias, sendo que as permanentes são formadas para alcançarem tarefas diferentes, enquanto equipas temporárias formam-se quando existe uma necessidade de resolução de problemas ou realização de tarefas específicas. As equipas informais, por outro lado, surgem de necessidades humanas específicas, sendo frequentemente de carácter recreativo e não tendo uma meta definida, possuindo laços fortes de afinidade entre os seus membros.

Numa diferente perspectiva, Parker, 1995, citado por Amabile, et al, 2017 destaca 4 tipos de equipas: permanentes, auto gerenciáveis, funcionais e funcionais cruzadas.

- **Equipas permanentes** são classificadas como equipas fixas nas quais os seus membros se encontram sempre no mesmo local de trabalho, tendo um supervisor fixo.
- **Equipas auto gerenciáveis** têm como característica principal a partilha de responsabilidades pelos membros, na qual cada um planeia e controla a sua própria atividade.
- **Uma equipa funcional** é a considerada equipa clássica, formada por um chefe e pelos seus subordinados diretos. Apesar de ser caracterizado como um estilo antigo, continua a ser comum nas organizações, pois as mesmas acreditam ser fácil os membros de equipa se adaptarem à subordinação de um supervisor.
- **Equipas funcionais** cruzadas são formadas por membros de diversos setores, onde estes são responsáveis por problemas interdependentes entre estes setores. Também possuem um líder, que é escolhido entre os seus membros.

Galbraith, 1995, citado por Amabile, et al, 2017 diferencia as equipas permanentes das equipas temporárias. Define permanentes como aquelas que possuem data indeterminada, onde dificilmente se dissolvem, pois os membros trabalham juntos em atividades operacionais de uma organização, sendo que as atividades desenvolvidas pela equipa podem envolver um produto, um serviço ou um grupo de clientes. Um exemplo de equipa permanente é uma equipa de atendimento ao cliente. Equipas temporárias servem para cumprir tarefas como elaboração e execução de projetos, onde as mesmas têm início e fim pré-determinados. Exemplos são equipas de melhoria de qualidade, auditoria, consultoria e formação.

2.3.2. Teambuilding

Não existe um conceito universal de *teambuilding* e, muito menos, um padrão de funcionamento. Trata-se de atividades com características lúdicas e desafiadoras praticadas, geralmente, fora do ambiente de trabalho, com capacidade de incrementar, inovar e tornar o processo de aprendizagem convencional mais convidativo e proveitoso (Moura, 2012).

O *teambuilding* foi, originalmente, concebido como uma intervenção que visava a melhoria das relações interpessoais e sociais. De facto, o *teambuilding* derivou da dinâmica de grupo, da psicologia social e dos *t-groups*², existindo uma grande ênfase na construção de relacionamentos, harmonia e coesão do grupo. Atualmente, este conceito evoluiu passando a incluir, também, uma preocupação com a obtenção de resultados (Payne, 2001, p. 4, citado por de Carvalho, 2013).

É uma modalidade não convencional, que envolve os membros de uma equipa de forma física, emocional e cognitiva, com o propósito de fazer um levantamento dos pontos fortes e fracos, de modo a que estes possam ser corrigidos e/ou ajustados (Barbosa, 2011, citado por Boléo, 2019).

Maxwell, 1997, citado por Pinto, 2021, afirma que o principal objetivo do *teambuilding* está relacionado com a área financeira como o lucro e o aumento da quota de mercado, que poderão ser alcançados caso a produtividade seja maior, o que contribui para o aumento da eficácia da equipa de trabalho, e, por conseguinte, da organização como um todo. Maxwell defende que esses resultados podiam ser alcançados através de quatro objetivos principais:

- Apresentar uma missão organizacional clara, que possa ser facilmente entendida pelos colaboradores;
- Organizar os recursos, tendo em vista o *output* pretendido;

² Formação que ajuda os membros de uma equipa a desenvolver uma maior autoconsciência e a tornarem-se mais sensíveis aos outros.

- Implementar processos de trabalho;
- Ter bons relacionamentos (aspectos como confiança, apoio, recompensa, reconhecimento, entre outros).

As atividades de *team building* são bastante participativas, adaptáveis, focadas num objetivo comum (Newstrom, Scannell, 1998, citados por Boléo, 2019) e refletem-se na melhoria da produtividade da equipa de trabalho, apresentando um espírito mais inovador, um ambiente menos hostil, e uma equipa fortemente liderada (Boléo, 2019).

Maher (2009) defende que nem todas as ações de *teambuilding* resultam totalmente. Para tal, é necessário considerar três condições fundamentais como: proporcionar conteúdos relacionados com a realidade dos participantes, para que estes retenham lições pertinentes; obter orientação de especialistas, de modo a que seja possível maximizar a aprendizagem dos participantes; e reforçar as novas atitudes adquiridas, com o intuito de serem progressivamente interiorizadas pelos colaboradores.

É importante ressaltar que não existe uma única forma de montar um programa de *teambuilding*. O formato irá depender da experiência, dos interesses e das necessidades dos membros da equipa ou do líder da mesma. Dependerá ainda das competências do consultor, pois este pode sentir-se mais à vontade com algumas técnicas em detrimento de outras, bem como da natureza da situação que levou à reunião (Carvalho, 2013).

2.3.3. Equipas de alta performance

A adoção de práticas de trabalho de alta *performance* constitui um caminho viável para melhorar o desempenho organizacional e os relacionamentos decorrentes da coordenação relacional baseiam-se em vínculos funcionais. Esta relação é o principal mecanismo que liga alta *performance* e resultados. As práticas de trabalho de alta *performance* estão focadas na construção de relações empregado-empregado (Antunes, 2018).

Um dos primeiros passos dados para encontrar conjuntos de práticas de GRH e relacioná-las com sistemas de trabalho de alto desempenho organizacional foi dado por Arthur, 1994, que relacionou dois sistemas diferentes de RH: controlo e comprometimento. Concluiu que o sistema de comprometimento estava associado a uma maior produtividade, menor desperdício e a uma diminuição de *turnover* (Lengnick-Hall et al., 2009, citado por Antunes, 2018).

Para Smith, et al., 2016, citado por Antunes, 2018, “existem atributos específicos que definem uma equipa de alta *performance*, tais como: estabelecimento de mecanismos de comprometimento, coordenação da atividade através de processos de planeamento da organização, estabilidade da estrutura organizacional e do pessoal e adequação de tempo e recursos”.

Existem algumas práticas de GRH de alta *performance* defendidas por alguns autores, (Pfeffer, 1995; Huselid, 1995; Delery and Dotty, 1996; Sun, 2007, citados por Antunes, 2018), como segurança no emprego, seletividade no recrutamento, formação e desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho, mobilidade interna, descrição de funções, promoções internas, avaliação orientada para resultados, incentivos e carreiras longas.

O trabalho em equipa é uma prática que pode alcançar, nas organizações, uma *performance* elevada, se estivermos perante equipas altamente organizadas e focadas, com um alto nível de comprometimento e a trabalhar para um objetivo comum. Este tipo de equipas tendem a exceder resultados devido à sua elevada moral e foco na melhoria contínua (Katzenbach & Smith, 1993, citados por Lança, 2012).

Quando falamos em equipas (sejam de trabalho ou de alta *performance*) é quase impossível não associarmos liderança e cultura organizacional a este conceito. Estas necessitam de um líder que tenha habilidades de influenciar e conduzir um grupo, mas também de um ajustamento a uma cultura forte (Lança, 2012).

Lança (2012) defende que para tal *performance* destas equipas é necessário que a cultura desejada pela empresa esteja alinhada com a cultura percebida pelos colaboradores e que haja uma boa articulação da cultura organizacional com a respetiva liderança organizacional,

quer dentro de uma equipa ou entre equipas, convergindo num sentido positivo face aos objetivos e às missões traçadas pela organização.

2.3.4. Motivação nas equipas

A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano e o que determina os níveis de desempenho pessoal e profissional. Numa organização, está diretamente relacionada com produtividade e a valorização obtida, quer a nível interno como a nível externo (Andrade, 2011). Teixeira, 1998, citado por Andrade, 2011, apresenta o conceito de motivação “como a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à realização dos objetivos da organização”.

O estudo da motivação tem sido, ao longo dos anos, uma das áreas em que mais pesquisas têm sido desenvolvidas, já que, a noção de motivação é um conceito fulcral para a compreensão do comportamento humano. No entanto, apesar dos inúmeros estudos realizados, não existe uma definição consensual e absoluta (Nascimento, 2012).

Nascimento (2012) refere, ainda, que a motivação pode expressar-se em forma de um elogio, reconhecimento, uma palavra de apoio ou uma promoção. Motivação consiste no sentimento de realização e de reconhecimento profissional, por meio de exercícios e atividades que promovem suficiente desafio e significado ao trabalho. Quando se fala sobre motivação, não se pode deixar de mencionar o incentivo.

De acordo com Fachada (2012), existe uma sequência motivacional, em que a necessidade gera o impulso ou o motivo. A motivação é um estado psicológico de disposição para realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa com uma disposição favorável a alcançar uma meta. Esta é a mola propulsora da produção de bens e da prestação de serviços. É necessário enfatizar que não existe maneira de impor motivação, pois esta está ligada ao desejo de transmitir um impacto positivo. Por meio das conquistas individuais de cada colaborador, a organização pode alcançar sua finalidade e transformar a motivação

individual em fonte de motivação coletiva, garantindo assim um bom desempenho da organização e um maior comprometimento por parte dos colaboradores.

2.3.5. Resistência à mudança

Wagner 2000, pg. 376, citado por dos Santos, 2005, defende que sempre que os líderes tentam acionar alguma mudança, podem esperar resistências, porque as pessoas tendem a resistir ao que interpretam como ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas. Quanto mais intensa a mudança, mais intensa tende a ser a resistência resultante.

Segundo Chiavenato (1996, p. 24), “mudança é a passagem de um estado para o outro. É a transição de uma situação para outra, diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura”.

Todas as mudanças implicam novos caminhos, novas abordagens, novas alternativas, novas estratégias, novas soluções. Significa uma transformação que pode ser lenta ou rápida, pode ser gradual, constante ou pontual, pode ser leve ou impactante, desafiadora ou fácil, irreversível ou cíclica (dos Santos, 2005).

As organizações podem ser consideradas um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade, que mantêm o sistema equilibrado ao longo do tempo. As mudanças ocorrem quando uma das forças supera a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança é o resultado da tendência de um indivíduo, ou de um grupo, a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio (Lewin, 1947, 1951, citado por Lima, et al. 2009).

Realizar um processo de mudança numa organização significa mudar o comportamento, mudar a atitude das pessoas, ou seja, adequá-las aos novos paradigmas, às novas condições necessárias à sobrevivência da organização e, também, das pessoas que dela fazem parte (dos Santos, 2005).

Todos os gestores estão familiarizados com o colaborador que simplesmente não irá mudar. Às vezes é fácil entender o motivo – o colaborador teme uma mudança no poder, a necessidade de adquirir novas competências, o *stress* de ter de integrar uma nova equipa. Noutros casos, tal resistência é muito mais intrigante. Um colaborador tem as competências e a inteligência para fazer uma mudança com facilidade, tem demonstrado um profundo compromisso com a empresa e genuinamente apoia a mudança – e ainda assim, inexplicavelmente, não faz nada (Beer et al., 2017).

A resistência à mudança não reflete oposição, nem é um mero resultado da inércia. Ao invés disso, e mesmo que assumam um sincero compromisso com a mudança, muitas pessoas aplicam involuntariamente energia produtiva num disfarçado compromisso rival (Beer et al., 2017).

Realizar um processo de mudança numa organização significa mudar o comportamento, mudar a atitude das pessoas, ou seja, adequá-las aos novos paradigmas, às novas condições necessárias à sobrevivência da organização e, também, das pessoas que dela fazem parte. É necessário que as organizações, dia após dia, contem com pessoas altamente qualificadas, preparadas e dispostas a estudar, diagnosticar e desenhar, com a maior antecedência possível, estratégias capazes de enfrentar tal cenário de modo a que, quando colocadas em ação, seja garantida a sua sobrevivência e perpetuação (dos Santos, 2005).

3. METODOLOGIA

3.1. Objetivos Do Estudo

O tema escolhido para esta dissertação tem como conceitos chave a cultura de *safety*, as equipas e o contexto de um setor de atividade específico, nomeadamente os riscos do trabalho na indústria mineira. Assim formulou-se a seguinte questão de investigação:

- De que forma é possível desenvolver equipas eficazes no contexto de uma cultura de *safety*, numa grande empresa do setor mineiro?

e foram definidos os seguintes objetivos:

Geral:

- Compreender as necessidades de uma empresa do setor mineiro face ao desenvolvimento do trabalho em equipa, num contexto de cultura de *safety*.

Específicos:

- Caracterizar os diferentes tipos de equipas existentes na empresa, bem como as respetivas lideranças;
- Analisar as perceções dos colaboradores sobre os elementos e variáveis predominantes na cultura da empresa;
- Perceber a relação entre as perceções dos colaboradores sobre a cultura organizacional predominante e a importância de desenvolver equipas com elevados níveis de *performance*;
- Identificar pontos de melhoria contínua no desenvolvimento das equipas de modo a serem mais eficazes e alinhadas com uma cultura de *safety*.

3.2. Abordagem De Investigação e Instrumentos De Recolha De Dados

Piovesan e Temporini (1995) acreditam que o comportamento humano é melhor compreendido no contexto social onde ocorre, pelo que é pretendido realizar uma pesquisa exploratória, objetivando uma participação direta no decorrer deste estudo.

Na observação participante, enquanto técnica utilizada em investigação, é importante realçar que os seus objetivos vão muito além da pormenorizada descrição dos componentes de uma situação, permitindo a identificação do sentido, a orientação e a dinâmica de cada momento (Spradley, 1980, citado por Correia, 2009). É realizada em contacto direto, frequente e prolongado do investigador, nos seus contextos culturais, sendo o próprio o instrumento de pesquisa. Requer a necessidade de eliminar deformações subjetivas para que

possa haver a compreensão de factos e de interações entre sujeitos em observação, no seu contexto (Correia, 2009).

Leininger (1985) refere-se à necessidade do observador saber estar com as pessoas em campo, livre de preconceitos e capaz de desenvolver um novo olhar, sobre os participantes, sem um rótulo do que é certo ou errado. Considera que o processo sistemático de observar, detalhar, descrever, documentar e analisar os padrões específicos de uma cultura é essencial para a compreensão dessa mesma cultura.

A pesquisa documental permite a investigação de determinada problemática por meio do estudo de documentos produzidos pelo homem e, por isso, revelam o seu modo de ser, viver e compreender um facto social (Silva et al., 2009). Para Callado e Ferreira (2004) os espaços de pesquisa são muito diversificados e essa distinção vai permitir o conhecimento através de fontes adequadas.

A pesquisa qualitativa é usada para identificar a extensão total de respostas ou opiniões que existem numa população. Ajuda a identificar questões e a compreender a sua importância (Moresi, 2003).

Segundo Oppenheim (1992), o objetivo de uma entrevista exploratória é conceituar o problema ou os problemas a serem pesquisados. A ideia é que o entrevistador levante o assunto a ser discutido usando uma pergunta aberta e deixando que o paciente, ao responder, determine a direção posterior da entrevista. Servem para encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho (Quivy & Campenhoudt, 1992).

A pesquisa quantitativa é apropriada para medir opiniões, preferências e/ou comportamentos. Esta técnica de pesquisa também deve ser utilizada quando se pretende determinar o perfil de um grupo de pessoas, baseando-se em características que estas tenham em comum (Moresi, 2003).

O inquérito por questionário é uma técnica de investigação que, através de um conjunto de perguntas, visa suscitar uma série de discursos individuais, interpretá-los e depois generalizá-los a conjuntos mais vastos. Trata-se de uma técnica de observação não

participante, uma vez que não exige a integração do investigador no meio, no grupo ou nos processos sociais estudados (Dias, 1994).

A metodologia aplicada nesta investigação foi a observação participante, enquanto colaboradora da empresa em estudo, pesquisa documental, bem como uma análise quantitativa, contando com a elaboração e aplicação de inquéritos por questionário. Os mesmos foram aplicados a colaboradores de áreas estrategicamente selecionadas face à recolha de informação pretendida.

A empresa em estudo tem um universo de 1300 colaboradores internos e 1200 empreiteiros, num total de cerca 2500 colaboradores a trabalhar nas instalações. A população-alvo deste estudo concentra-se apenas nos colaboradores da empresa, com um maior foco nos departamentos de Engenharia Mineira, Segurança e Recursos Humanos.

Através da metodologia de inquéritos por questionário, foi obtida uma amostra de 210 respostas, garantindo o anonimato de todos os participantes.

De modo a analisar algumas temáticas-chave e a perceção dos colaboradores da empresa em estudo, perante essa mesma temática, foram realizadas 22 questões que objetivaram analisar a dinâmica das equipas entre elas, com a chefia e quais as principais elações retiradas das áreas de Segurança e Recursos Humanos. As questões e a escala proposta representada no questionário (Apêndice A), baseou-se no inquérito por questionário concebido e aplicado no âmbito da tese de doutoramento de Pereira (2016), do Programa de Doutoramento em Gestão da Universidade de Évora, com um estudo sobre a influência e efeitos sinérgicos da comunicação interna na cultura de *safety* na navegação aérea.

Os dados dos inquéritos foram concentrados na ferramenta Microsoft Excel, onde através de filtros e tabelas dinâmicas, foi permitido alocar toda a informação necessária para a realização da análise pretendida.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. Breve Apresentação da Empresa

Este estudo realiza-se numa empresa do setor mineiro, na região do Baixo Alentejo, em Portugal. Subsidiária de uma grande companhia da Indústria Extrativa com várias operações a nível internacional, estando presente na Europa, América do Norte e América do Sul. A empresa em questão vende o seu minério, maioritariamente para países estrangeiros, para que possa ser trabalhado e, conseqüentemente, vendido a outras empresas já sob a forma de produto.

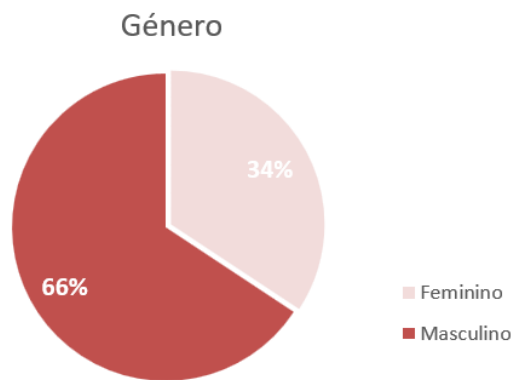
A empresa em estudo tem um universo de 1300 colaboradores internos e 1200 empreiteiros, num total de cerca 2500 colaboradores a trabalhar nas instalações. A população-alvo deste estudo concentra-se apenas nos colaboradores da empresa, com um maior foco nos departamentos de Engenharia Mineira, Segurança e Recursos Humanos.

4.2. Análise Dos Questionários

Este inquérito por questionário obteve a participação de 210 colaboradores, nos quais foram realizadas questões com resposta de escolha múltipla, numa escala de 1 a 5, com a seguinte correspondência: 1- “Discordo totalmente”; 2- “Discordo parcialmente”; 3- “Não concordo nem discordo”; 4- “Concordo parcialmente”; 5- “Concordo totalmente”.

Ao analisarmos a primeira Secção do questionário **Caracterização do Inquirido**, sabemos que 65,7% dos participantes são do sexo masculino, com um total de 138 respostas e 34,3% do sexo feminino, com 72 respostas.

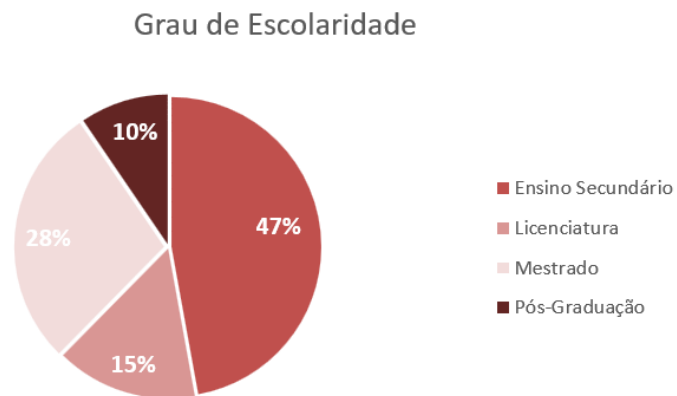
Figura 1 - Gênero dos respondentes



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao grau de escolaridade, obtivemos 99 respostas de colaboradores com o ensino secundário (70 homens e 29 mulheres). 32 são licenciados (20 homens e 12 mulheres), 20 Pós-Graduados (10 homens e 10 mulheres) e 59 dos colaboradores têm mestrado (38 homens e 21 mulheres).

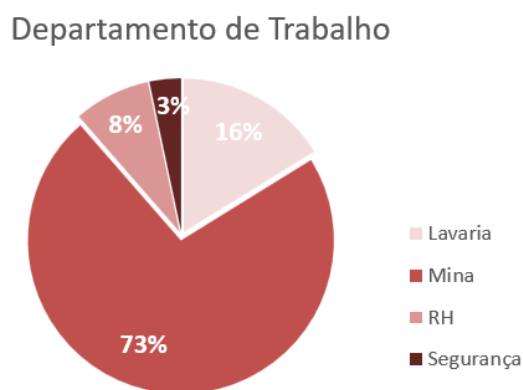
Figura 2 - Grau de Escolaridade dos respondentes



Fonte: Elaboração própria

Em análise à variável “Departamento de trabalho”, 34 respostas da área da Lavaria, 152 da área da Mina, 17 do Departamento de Recursos Humanos e 7 respostas do Departamento de Segurança.

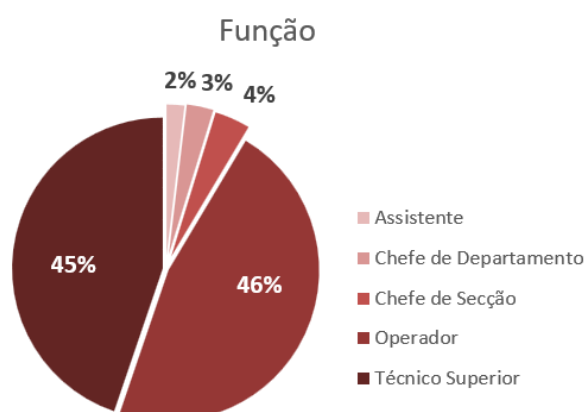
Figura 3 - Departamento de Trabalho dos inquiridos



Fonte: Elaboração própria

Numa observação mais detalhada da “Função” de cada um dos respondentes, podemos concluir que 4 têm a função de Assistente, 6 Chefes de Departamento, 8 Chefes de secção, 98 Operadores, de Mina e Lavaria e 94 Técnicos Superiores alocados a todas as áreas participantes no estudo.

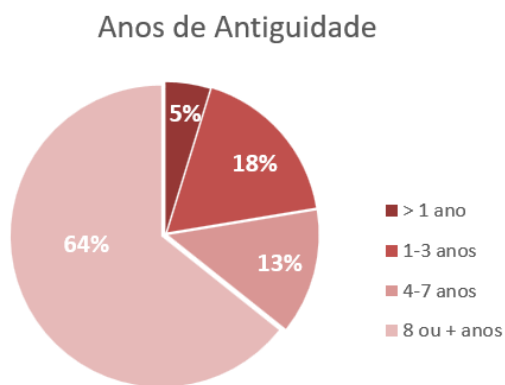
Figura 4 - Função desempenhada pelos inquiridos



Fonte: Elaboração própria

Dos 210 respondentes, 10 dos mesmos estão na empresa há menos de 1 ano, 37 colaboradores encontram-se a trabalhar na empresa num espaço de tempo de 1 a 3 anos, 28 estão na empresa entre 4 a 7 anos e 135 colaboradores exercem funções há 8 ou mais anos.

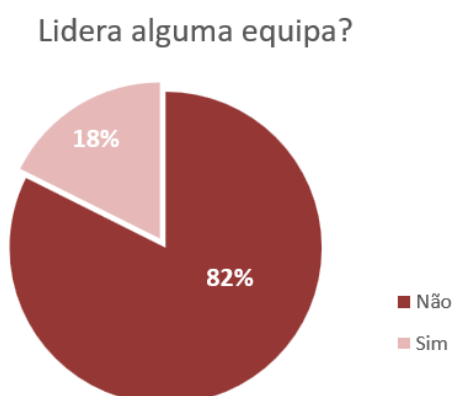
Figura 5 - Anos de Antiguidade dos respondentes na empresa



Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre obterem uma posição de liderança, obtivemos 173 respostas de colaboradores que não lideram nenhuma equipa e 37 que assumem a responsabilidade de ter uma equipa a seu cargo.

Figura 6 – Colaboradores que exercem um cargo de Liderança



Fonte: Elaboração própria

A segunda secção do questionário **Relacionamento Organizacional** está dividida em duas subcategorias: **Relacionamento com a Chefia e Relacionamento com a Equipa**.

Em análise ao “Relacionamento com a chefia”, quando questionados se teriam um bom relacionamento com a mesma, 5 colaboradores discordaram totalmente, 11 discordaram parcialmente, 47 não quiseram dar a sua opinião, 100 concordaram parcialmente e 47 concordaram totalmente.

Figura 7 - Respostas à afirmação "Tenho um bom relacionamento com a minha chefia"



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à afirmação “Sinto-me reconhecido pela minha chefia”, 35 colaboradores concordaram totalmente, 69 concordaram parcialmente, 29 abstiveram-se na sua resposta, 60 discordaram parcialmente e 17 discordaram totalmente.

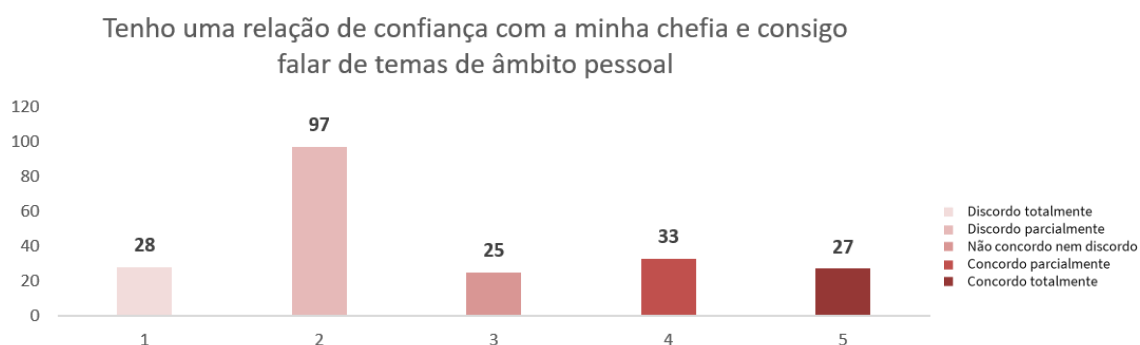
Figura 8 - Respostas à afirmação "Sinto-me reconhecido pela minha chefia"



Fonte: Elaboração própria

Na frase “Tenho uma relação de confiança com a minha chefia e consigo falar de temas de âmbito pessoal”, 27 concordaram totalmente, 33 concordaram parcialmente, 25 não concordaram nem discordaram, 97 discordaram parcialmente e 28 discordaram totalmente.

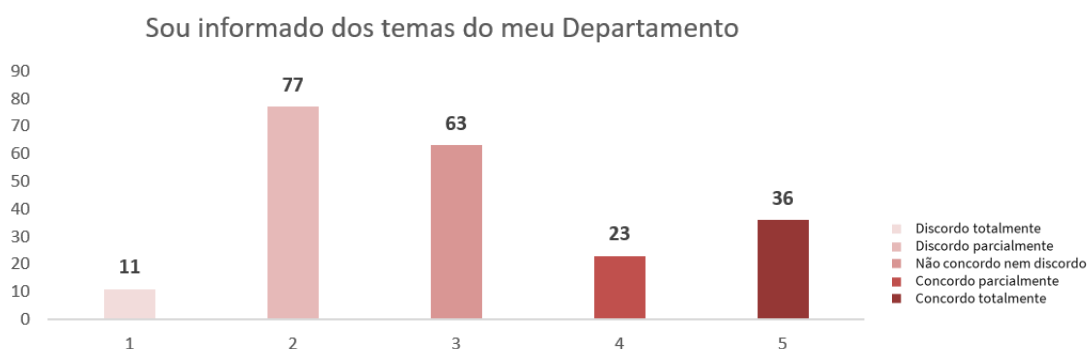
Figura 9 - Respostas à afirmação "Tenho uma relação de confiança com a minha chefia e consigo falar de temas de âmbito pessoal"



Fonte: Elaboração própria

Sobre os colaboradores serem informados, pela chefia, dos temas do Departamento, 11 referem não receberem qualquer informação (discordo totalmente), 77 referem não receberem maior parte da informação (discordo parcialmente), 63 não demonstraram opinião, 23 dizem ser informados de grande parte dos assuntos (concordo parcialmente) e 36 afirmam ser informados de todos os assuntos ocorrentes (concordo totalmente).

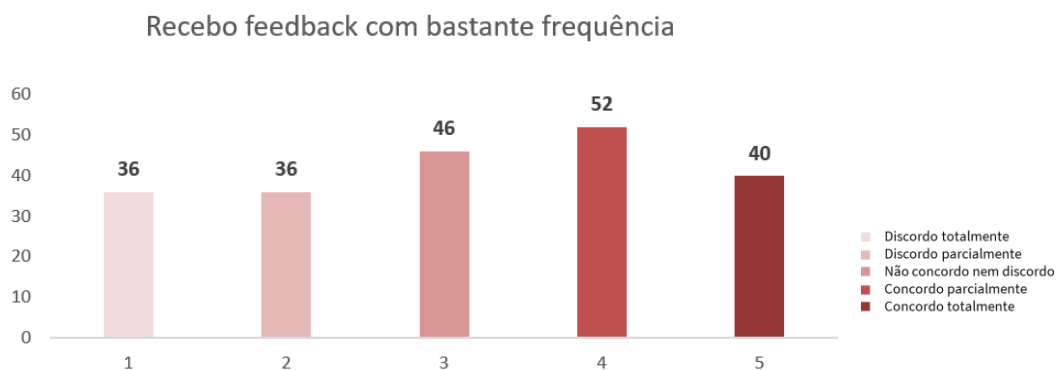
Figura 1 - Respostas à afirmação "Sou informado dos temas do meu Departamento"



Fonte: Elaboração própria

Em relação ao *feedback* recebido pela chefia, na afirmação “Recebo *feedback* com bastante frequência”, 36 discordaram totalmente, 36 discordaram parcialmente, 46 não concordaram nem discordaram, 52 concordaram parcialmente e 40 concordaram totalmente.

Figura 11 - Respostas à afirmação "Recebo *feedback* com bastante frequência"



Fonte: Elaboração própria

Por fim, na afirmação “Reúno-me frequentemente com a minha chefia”, 9 discordaram totalmente, 16 discordaram parcialmente, 111 concordaram parcialmente e os restantes 74 concordaram totalmente.

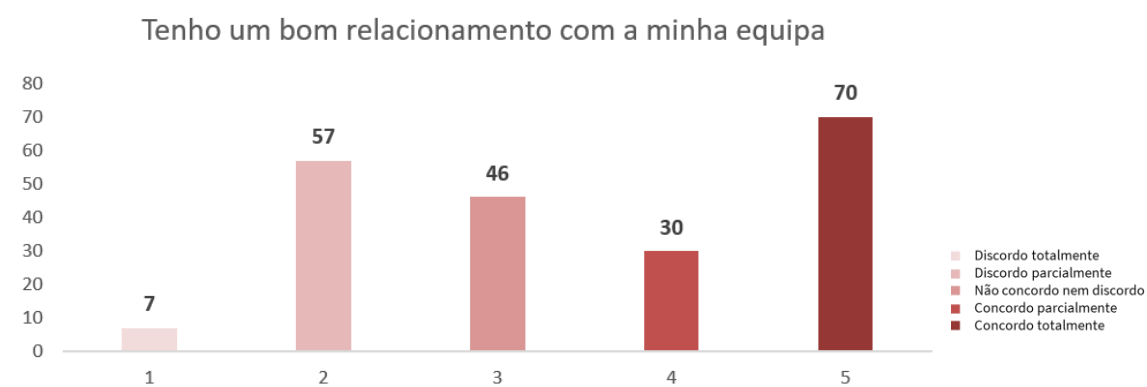
Figura 12 - Respostas à afirmação "Reúno-me frequentemente com a minha chefia"



Fonte: Elaboração própria

Na secção “Relacionamento com a Equipa”, quando confrontados com a afirmação “Tenho um bom relacionamento com a minha equipa”, 7 discordaram totalmente, 57 discordaram parcialmente, 46 não concordaram nem discordaram, 30 concordaram parcialmente e 70 concordaram totalmente.

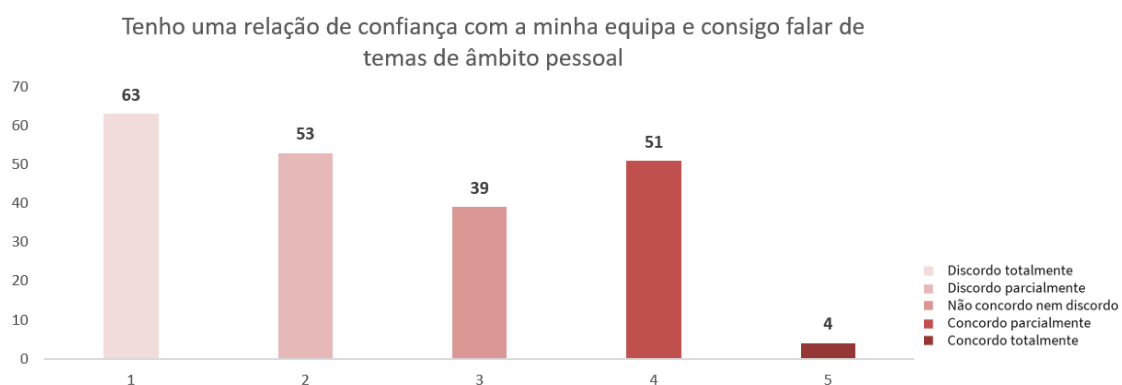
Figura 13- Respostas à afirmação "Tenho um bom relacionamento com a minha equipa"



Fonte: Elaboração própria

Em relação à frase “Tenho uma relação de confiança com a minha equipa e consigo falar de temas de âmbito pessoal”, 63 discordaram totalmente, 53 discordaram parcialmente, 39 não demonstraram a sua opinião, 51 concordaram parcialmente e 4 concordaram totalmente.

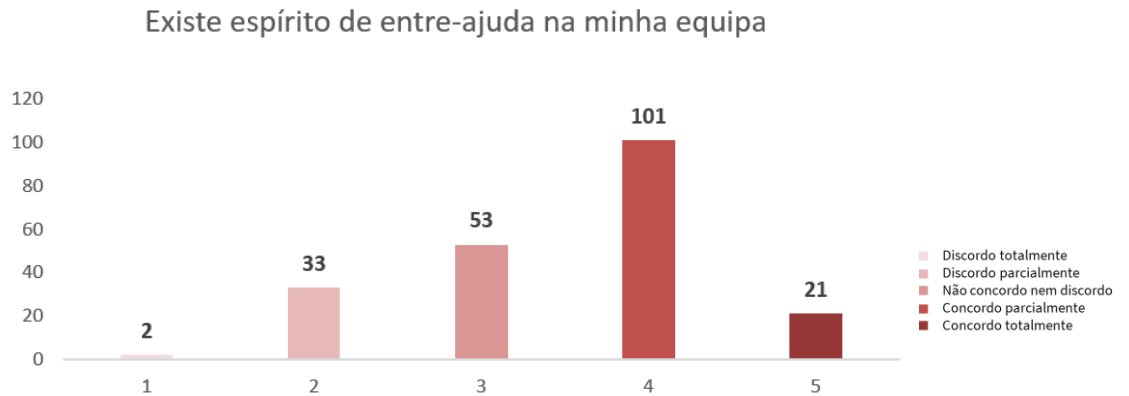
Figura 14 - Respostas à afirmação "Tenho uma relação de confiança com a minha equipa e consigo falar de temas de âmbito pessoal"



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao tema “Existe espírito de entre-ajuda na minha equipa”, 2 discordaram totalmente, 33 discordaram parcialmente, 53 não concordaram nem discordaram, 101 concordaram parcialmente e 21 concordaram totalmente.

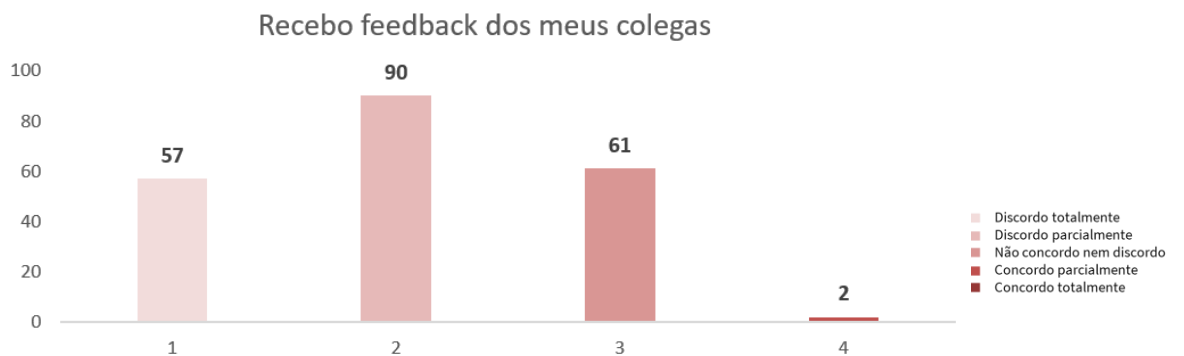
Figura 15 - Respostas à afirmação "Existe espírito de entre-ajuda na minha equipa"



Fonte: Elaboração própria

Na afirmação “Recebo *feedback* dos meus colegas”, 57 discordaram totalmente, 90 discordaram parcialmente, 61 não concordaram nem discordaram, 2 concordaram parcialmente e nenhum colaborador concordou totalmente.

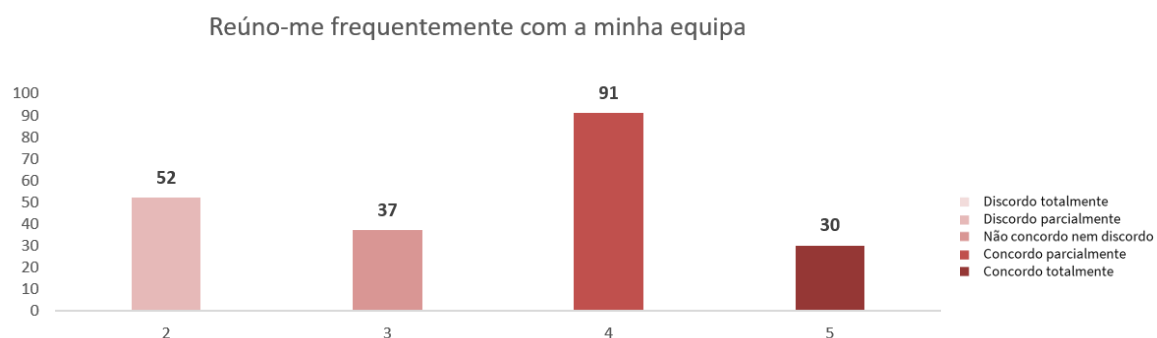
Figura 16 - Respostas à afirmação "Recebo *feedback* dos meus colegas"



Fonte: Elaboração própria

Em relação à frase “Reúno-me frequentemente com a minha equipa”, 52 colaboradores discordaram parcialmente, 37 não demonstraram a sua opinião, 91 concordaram parcialmente e 30 concordaram totalmente.

Figura 17 - Respostas à afirmação "Reúno-me frequentemente com a minha equipa"



Fonte: Elaboração própria

Na penúltima secção alocada ao **Clima Organizacional**, ao analisarmos a frase “Existe um bom Clima Organizacional na empresa”, 15 discordaram totalmente, 81 discordaram parcialmente, 46 não concordaram nem discordaram, 51 concordaram parcialmente, 17 concordaram totalmente.

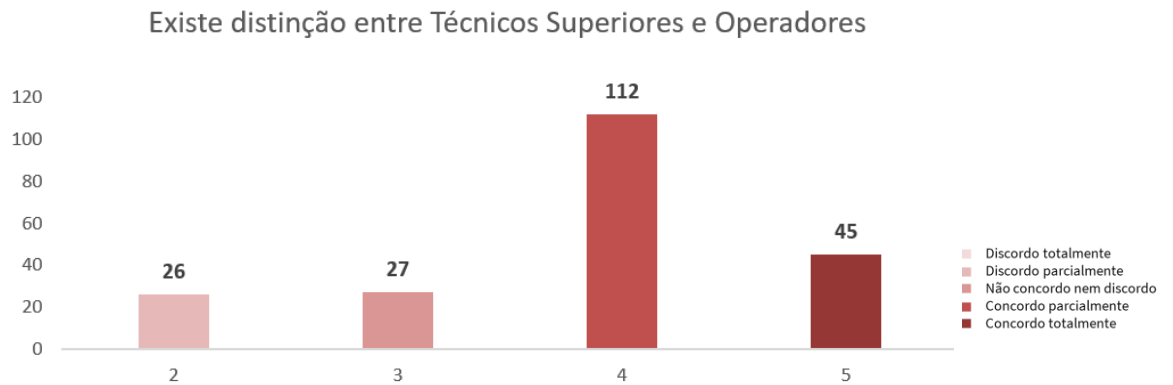
Figura 18 - Respostas à afirmação "Existe um bom Clima Organizacional"



Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre existir distinção entre Técnicos Superiores e Operadores, 45 concordaram totalmente, 112 concordaram parcialmente, 27 colaboradores não concordaram nem discordaram e 26 discordaram parcialmente.

Figura 19 - Respostas à afirmação "Existe distinção entre Técnicos Superiores e Operadores"



Fonte: Elaboração própria

Em análise às respostas obtidas sobre existir transparência e partilha dos temas tratados na empresa, 46 discordaram totalmente, 79 discordaram parcialmente, 4 não concordaram nem discordaram, 55 concordaram parcialmente e 26 concordaram totalmente.

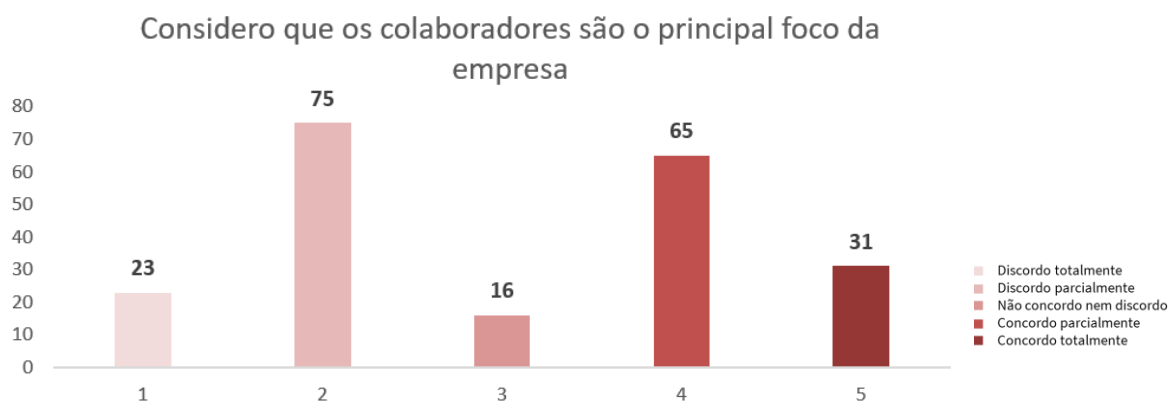
Figura 20 - Respostas à afirmação "Existe transparência e partilha dos temas tratados na empresa"



Fonte: Elaboração própria

Numa avaliação sobre a perspetiva dos colaboradores serem o principal foco da Organização, 23 discordaram totalmente, 75 discordaram parcialmente, 16 não concordaram nem discordaram, 65 concordaram parcialmente e 31 concordaram totalmente.

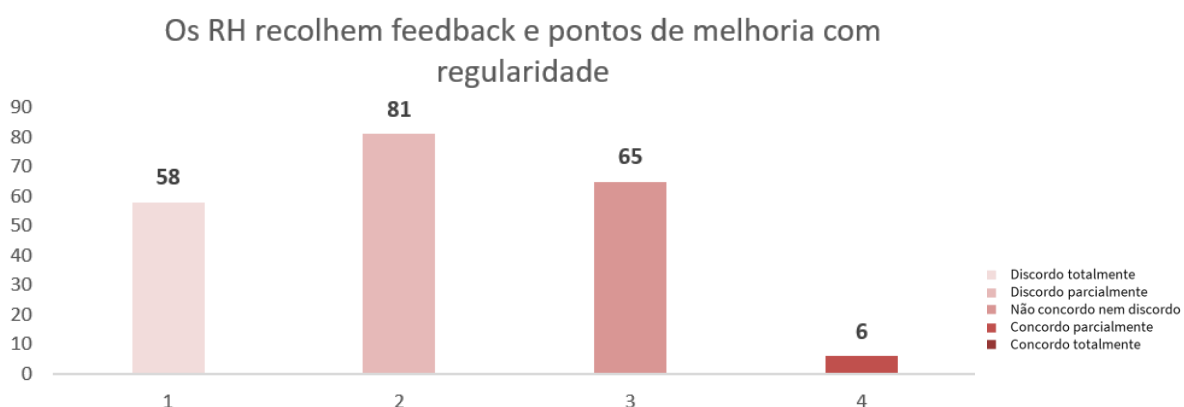
Figura 21 - Respostas à afirmação "Considero que os colaboradores são o principal foco da empresa"



Fonte: Elaboração própria

Por fim, sobre a afirmação "Os Recursos Humanos recolhem *feedback* e pontos de melhoria com regularidade", 58 colaboradores discordaram totalmente, 81 discordaram parcialmente, 65 não se pronunciaram e 6 concordaram parcialmente.

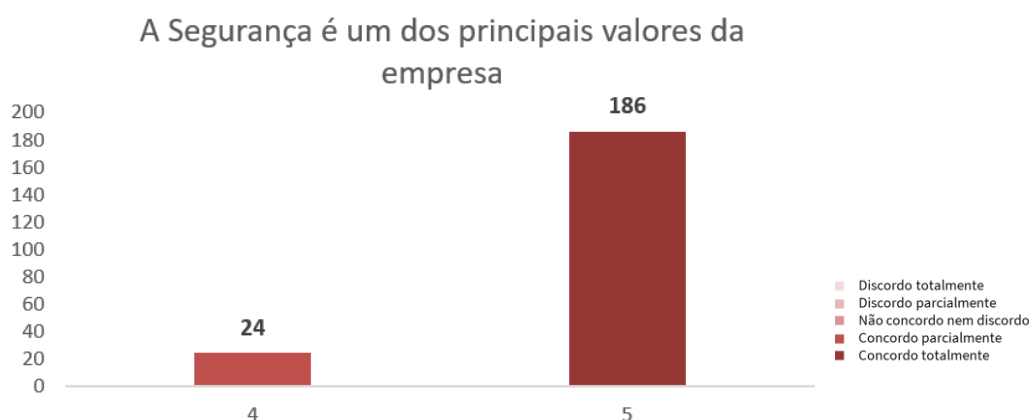
Figura 22 - Respostas à afirmação "Os Recursos Humanos recolhem *feedback* e pontos de melhoria com regularidade"



Fonte: Elaboração própria

Na última secção do questionário, abordou-se o tema **Cultura de Segurança**. Na afirmação “A Segurança é um dos principais valores da empresa”, todos os colaboradores responderam afirmativamente, sendo que 24 concordaram parcialmente e os restantes 186 concordaram totalmente.

Figura 23 - Respostas à afirmação "A Segurança é um dos principais valores da empresa"



Fonte: Elaboração própria

Na afirmação “Somos devidamente informados de todos os riscos de segurança na empresa”, 61 colaboradores discordaram parcialmente, 9 não concordaram nem discordaram, 92 concordaram parcialmente e 48 concordaram totalmente.

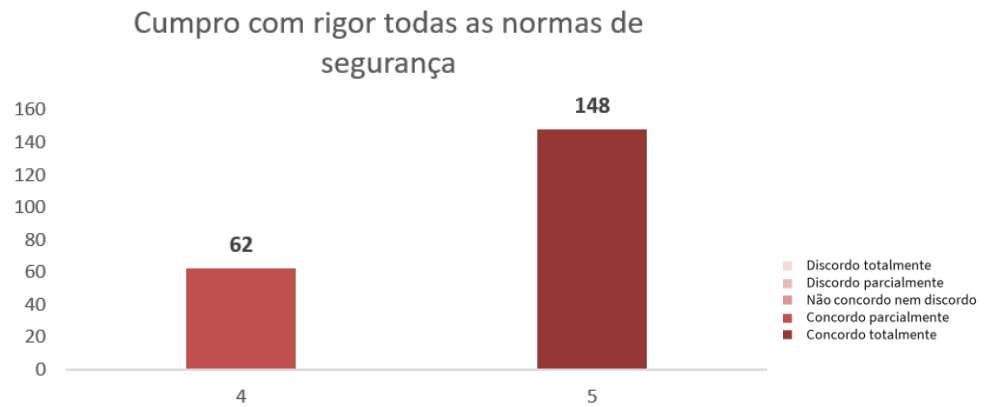
Figura 24 - Respostas à afirmação "Somos devidamente informados de todos os riscos de segurança na empresa"



Fonte: Elaboração própria

Perante a frase “Cumpro com rigor todas as normas de segurança”, 62 concordaram parcialmente e 148 concordaram totalmente.

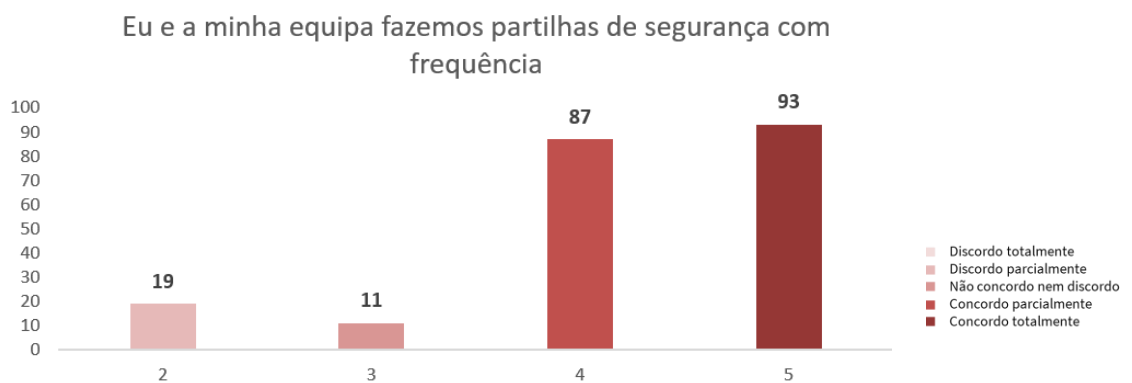
Figura 25 - Respostas à afirmação “Cumpro com rigor todas as normas de segurança”



Fonte: Elaboração própria

Por sua vez, na afirmação “Eu e a minha equipa fazemos partilha de segurança com frequência”, 19 discordaram parcialmente, 11 não concordaram nem discordaram, 87 concordaram parcialmente e 93 concordaram totalmente.

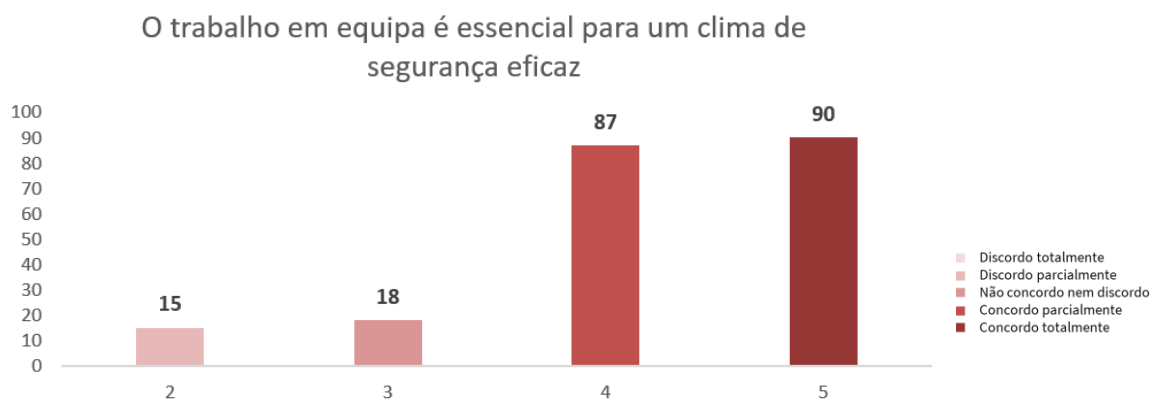
Figura 26 - Respostas à afirmação “Eu e a minha equipa fazemos partilha de segurança com frequência”



Fonte: Elaboração própria

Na afirmação “O trabalho em equipa é essencial para um clima de Segurança eficaz”, 15 discordaram parcialmente, 18 não concordaram nem discordaram, 87 concordaram parcialmente e 90 concordaram totalmente.

Figura 27 - Respostas à afirmação “O trabalho em equipa é essencial para um clima de Segurança eficaz”



Fonte: Elaboração própria

Por fim, em análise à afirmação “Maioria dos acidentes de trabalho que ocorrem são por falta de comunicação entre as equipas”, destacou-se a opção “concordo parcialmente”, com 108 respostas. 34 colaboradores afirmaram concordar totalmente, 12 não demonstraram opinião sobre o tema, 48 discordaram parcialmente e 8 discordaram totalmente.

Figura 28 - Respostas à afirmação “Maioria dos acidentes de trabalho que ocorrem são por falta de comunicação entre as equipas”



Fonte: Elaboração própria

4.3. Discussão Dos Resultados

Em análise aos resultados do questionário apresentado e respondido pelos colaboradores da empresa, é possível perceber que existe alguma divergência de opiniões consoante o tema a ser abordado.

Na temática do relacionamento da chefia, a maioria dos colaboradores indica ter uma boa relação com a mesma, no entanto, não o suficiente para sentirem confiança com a mesma no que toca à abordagem de temas pessoais. Neste sentido, muitos afirmam, ainda, não se sentirem reconhecidos pela chefia e pouco informados sobre os temas do Departamento.

Perante a temática partilha de *feedback* com a chefia, existe uma grande divisão de respostas, dando a perceção que não existe uma cultura de *feedback* implementada na empresa e que pode partir da iniciativa de cada líder. Adicionalmente, apesar de reunirem frequentemente, parece não existir uma relação de confiança e muitos colaboradores sentem falta de reconhecimento.

Quanto ao relacionamento entre as equipas, muitas afirmam que têm uma boa relação com os colegas, mas, à semelhança do referido perante as chefias, não existe uma relação de confiança. Em contrapartida, sentem que existe espírito de entre ajuda, ou seja, é possível perceber que, apesar de se sentirem confortáveis com os seus colegas de trabalho, as relações criadas são estritamente profissionais e não existe uma proximidade para além da esperada no local de trabalho.

Também em concordância com o referido perante a chefia, existem bastantes momentos de reunião entre as equipas, apesar de não existir uma cultura de *feedback* desenvolvida. Existe um grande foco em falar de temas relacionados com a função e objetivos a atingir, no entanto, há uma menor dedicação à abordagem de temas relacionadas com a *performance* do colaborador em si.

Muitos afirmam não existir um bom clima organizacional na empresa, sendo que sentem uma grande distinção entre os diferentes cargos que cada colaborador ocupa. Acreditam, também, não existir transparência e partilha suficiente sobre os temas envolventes à

empresa. É apontado, ainda, que os Recursos Humanos não procuram recolher informações, de forma ativa e recorrente, perante estas temáticas, o que por sua vez os impede de atuarem sobre pontos cruciais de desenvolvimento.

Todas estes temas abordados, fazem existir uma grande divergência de opiniões sobre os colaboradores serem, ou não, o foco principal da empresa. No entanto, a maioria acredita não o ser.

Existe uma maior concordância perante o tema Segurança, sendo este um dos principais valores da empresa em questão. Apesar de anteriormente ter sido referido que os colaboradores não sentem transparência nos temas da empresa, a partilha de Segurança não estaria incluída, sendo que maioria referiu que são devidamente informados relativamente à Segurança e a todos os riscos envolvidos e, ainda, que existem diversas partilhas de informação sobre o assunto.

Afirmam, também, cumprir todas as regras com rigor e acreditam que um bom trabalho em equipa é crucial para uma segurança eficaz, apontando que maioria dos acidentes ocorridos no local de trabalho, devem-se a falta de comunicação entre os diversos intervenientes.

Em resumo, os colaboradores entendem a importância dos cuidados a ter perante os vários riscos de segurança envolventes ao tipo de indústria em que trabalham, bem como do impacto que as equipas têm, no entanto, não existem medidas implementadas que impactem o desenvolvimento e a melhor eficácia das equipas.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

5.1. Reflexões Finais E Conclusões

Este estudo focou-se em compreender o atual estado das equipas na empresa, bem como os seus principais pontos fortes e/ou de melhoria, e perceber qual o impacto que as mesmas têm no âmbito da cultura de *safety* implementada numa indústria com uma grande exigência e foco no tema.

Numa fase inicial, através da observação direta, estando diretamente integrada entre as várias equipas e os diversos intervenientes do estudo, foi possível retirar relações essenciais ao seguimento do estudo.

Através de questionários, foi possível complementar e melhor detalhar a problemática envolvente, de forma a retirar conclusões cruciais para um melhor entendimento dos procedimentos que necessitam de um plano de atuação, sendo que os respondentes são os atores principais, não só do estudo, mas, também, da empresa.

Numa empresa de indústria pesada, são vários os riscos associados às pessoas que nela trabalham. Existindo uma unanimidade perante a importância da Segurança no local de trabalho e, ainda, em como o trabalho em equipa é um fator influenciador perante essa cultura, é importante que exista um desenvolvimento constante, tanto das equipas como das medidas de Segurança.

Numa ótica de Gestão pela Qualidade Total, onde foco são as pessoas, existem vários pontos de desenvolvimento na organização, sendo necessário desenvolver melhores relações interpessoais entre os colaboradores e com as chefias e, também, com os seus colegas de trabalho. Estas relações são um ponto fulcral perante a análise de novas medidas de melhoria e novas formas de alcançar um sentimento de pertença, integração, motivação e compromisso.

Equipas comprometidas e com bons métodos de comunicação, apresentam melhores resultados e atingem os objetivos pretendidos com uma melhor qualidade.

Os Recursos Humanos apresentam um papel de extrema importância no acompanhamento dos colaboradores ao longo do seu percurso na empresa. São várias as suas áreas de atuação, e estes devem ser adaptados à realidade e necessidade do negócio, pelo que não é possível demonstrar uma realidade e estrutura única. No entanto, o que deve ser considerado como um alvo muito importante e de extrema prioridade, comum a qualquer organização, são as pessoas.

A motivação do colaborador permite à organização obter ganhos de produtividade, eficiência e eficácia, pelo que tem vindo a assumir uma importância crescente no contexto atual como forma de melhorar o desempenho (Nascimento, 2008, citado por Ribeiro et al., 2018).

Numa ótica de gestão, um líder ou gestor, para manter os seus colaboradores satisfeitos, motivados e produtivos nas suas funções, deve atender a fatores motivacionais, onde as necessidades sociais, de auto-estima e autorealização são prioritárias. Um bom motivador deve ter como objetivo o encorajamento da autonomia e desenvolvimento de competências nas pessoas (Silva, 2014).

Não foi possível concretizar todos os objetivos, no entanto, permitiu adquirir bases essenciais de abordagem para uma investigação futura, onde é possível perceber quais as principais áreas que necessitam de atuação.

Identificaram-se vários **pontos de melhoria** no desenvolvimento das equipas da organização e importante que sejam estudadas e implementadas novas medidas, como:

- Promover ações de *teambuilding*, de forma a criar maiores laços entre as equipas;
- Promover ações/formações de liderança, aumentando o compromisso dos líderes para com as suas equipas e promovendo a importância do *feedback*;
- Implementar novas medidas de Comunicação Interna, promovendo a interação de todos os colaboradores com as diferentes áreas de atuação na empresa e, ainda, aumentando o sentimento de pertença;

- Criar um questionário que permita analisar pontos de descontentamento/melhoria e novas sugestões de atuação;
- Incentivar à celebração de conquistas, reconhecendo o mérito individual e de equipa entre os diversos *stakeholders*.

Segundo Piancastelli et al. (2000), fazer de um grupo de trabalhadores uma equipa de trabalho é realmente um grande desafio. Desafio que passa pela aprendizagem coletiva da necessidade de uma comunicação aberta, de uma prática que permita o exercício pleno das capacidades individuais e uma atuação mais criativa e saudável de cada indivíduo, evitando, assim, a cristalização de posições, a rotulação e a deterioração das relações interpessoais. Desta forma, o grupo poderá estabelecer os seus objetivos, responsabilizando-se pelos sucessos e fracassos.

Ao considerar que a Segurança é um foco de extrema importância estamos, subentendidamente, a falar da segurança das pessoas envolvidas nos diferentes processos, pelo que podemos considerar que as Pessoas são o foco. Equipas comprometidas são mais eficazes e felizes. O desenvolvimento de uma cultura de “equipa” é crucial, para que o resultado final seja o esperado.

5.2. Principais Limitações

Muitos foram os desafios encontrados ao longo desta investigação.

É de destacar a complexidade de obter respostas de uma amostra significativa de colaboradores, sendo que várias foram as causas desta retração:

- De forma a alcançar uma abrangente variedade de funções, com o objetivo de analisar diferentes perspetivas e áreas de trabalho, muitos colaboradores

(essencialmente operadores de fundo de mina) não tinham acesso ao computador durante o seu horário laboral;

- Muitos foram os colaboradores que se demonstraram constrangidos em participar, com receio de que as respostas fossem expostas a outros colaboradores/membros da empresa.

Outra dificuldade encontrada, e bastante relevante, deve-se ao estudo se ter iniciado numa fase, também inicial, da pandemia. Este fator resultou num atraso substancial dos resultados, devido aos momentos de incerteza a serem experienciados, tanto a nível profissional, como pessoal.

5.3. Investigação Futura

De forma a dar seguimento à temática do desenvolvimento do trabalho em equipa num contexto de cultura de *safety*, e a obter uma análise mais conclusiva da mesma, sugere-se que se realize a investigação a uma maior amostra e, posteriormente, sejam realizadas entrevistas exploratórias que objetivem um maior e melhor detalhe nas respostas.

Pontos relevantes e complementares a esta investigação são compreender a fonte do receio demonstrado, em algumas situações, pelos colaboradores em submeter as suas opiniões, e de que forma a produtividade da empresa é afetada por estes fatores.

Por fim, destaca-se a extrema importância de procurar dados concretos face a reportes de segurança, como, por exemplo, de quantos acidentes de trabalho ocorreram nos últimos anos, quais as suas causas e de que forma as equipas atuaram face a esses acontecimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACSNI Human Factors Study Group: Third report – Organising for safety HSE Books 1993.

Recuperado de: <https://www.hse.gov.uk/humanfactors/topics/common4.pdf>

Almeida, C. L., & Nunes, A. B. D. A. (2014). Proposta de indicadores para avaliação de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental e de Segurança e Saúde no Trabalho de Empresas do ramo de engenharia consultiva. *Gestão & Produção*, 21(4), 810-820.

Alves, E., Marques, E., Makiadi, E., & Teles, F. G. (2006). Trabalho em equipa. Escola Superior de Enfermagem de São Vicente de Paulo, Lisboa, outubro, 2006.

Amabile, T., Behfar, K., Bourgeois, L.J., Boynton, A., Brett, J., Coutu, D., Eisenhardt, K. M., Erickson, T.J., Fischer, B., Frisch, B., Gratton, L., Kahwajy, J.L., Katzenbach, J.R., Kern, M. C., Kramer, S.J., Pentland, A., Smith, D. K., Druskat, V.U., Wolff, S.B. (2017). HBR 10 Artigos Essenciais: Equipas. Volume 11, Lisboa: Actual Editora.

Andrade, É. S. V. (2011). Team building em Portugal e sua importância na motivação das equipas [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/88e36a6fe41105c1717c26464a94bed5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

Antunes, M. F. V. (2018). As práticas de gestão de recursos humanos e as equipas de alta performance [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/18672>

Araújo, M. B. D. S., & Rocha, P. D. M. (2007). Trabalho em equipa: um desafio para a consolidação da estratégia de saúde da família. *Ciência & saúde coletiva*, 12, 455-464.

Araújo, M. R. M. D., Silva, L. C. O., Gois, C. C., Sousa, D. A. D., Mendonça, P. F., Lima, T. C., & Melo Neto, O. C. D. (2013). Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. *Estudos de Psicologia* (Natal). <https://www.scielo.br/j/epsic/a/J9gZqg8cKQxtP38PxD56KFG/abstract/?lang=pt>

Beer, M., Eisenstat, R. A., Garvin, D. A., Heeiffetz, R. A., Hemp, P., Jackson, A., Keenan, P., Kegan, R., Kim, W. C., Kotter, J. P., Lahey, L. L., Linsky, M., Mauborgne, R., Meyerson, D.E., Nohria, N., Roberto, M. A., Sirkin, H. L., Stewart, T. A., Spector, B. (2017). HBR 10 Artigos Essenciais: Gerir a Mudança. Volume 7, Lisboa: Actual Editora.

Boléo, M. M. B. (2019). Os eventos de team building em contextos outdoor: importância para as organizações (Doctoral dissertation). ESHTe - Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. <http://hdl.handle.net/10400.26/32731>

Campos, D. C., & Dias, M. C. F. (2012). A cultura de segurança no trabalho: um estudo exploratório. *Sist gest*, 7(4), 594-604.

Cardoso, E. S. (2004). Trabalho em equipa nas organizações. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/110920>

Cardoso, O. D. O. (2006). Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40(6), 1123-1144.

Carpinetti, L. C. R. (2012). Gestão da qualidade. EDa Atlas SA.

Carvalho, C. A. D. (2013). Team building e equipas de sucesso? Estudo exploratório através de uma empresa especialista. (Doctoral dissertation). Instituto Superior de Economia e Gestão.

Ciribelli, M. C. (2003). Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica. 7Letras.

Correia, M. D. C. B. (2009). A observação participante enquanto técnica de investigação. *Pensar enfermagem*, 13(2), 30-36.

Costa, T. (2018). Gestão Contemporânea: Princípios, Tendências e Desafios. Lisboa: Edições Sílabo.

Crozatti, J. (1998). Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *Caderno de estudos*, (18), 01-20.

da Fonseca, B. S., Vilão, A., & Galhano, C. (2013, 4-8 Outubro). *Importância da Indústria Mineira na Sociedade Envolvente*. III Congresso Jovens Investigadores em Geociências, Pólo de Estremoz da Universidade de Évora.

da Silva Barreto, L. M. T., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. *Revista de Administração*, 48(1), 34-52.

da Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. UFSC, Florianópolis, 4a. edição, 123.

da Silva Pacheco, F. C. A. (2009). Desenvolvimento de competências necessárias para um trabalho de equipe eficaz (doctoral dissertation, Universidade Cândido Mendes).

de Moura, J. L. (2012). Eficácia das ações de Team building para pequenas e médias empresas sob a perspectiva do treinamento vivencial. (Dissertação de mestrado). Universidade Autónoma de Lisboa. <http://hdl.handle.net/11144/174>

Dias, I. (1994). O inquérito por questionário: problemas teóricos e metodológicos gerais. *Porto Editora*.

Dimas, I. D., Alves, M., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2016). Equipas de trabalho-Instrumentos de avaliação. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo, Lda.

dos Santos, J. A. (2005). Estudo sobre a questão da mudança e da resistência à mudança nas organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, 9(11), 62-71.

Fachada, O. (2014). Liderança: A Prática da Liderança. A Liderança na Prática. Lisboa: Edições Sílabo.

Ferreira, A. I., Martinez, L. F., (2015). Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional. Lisboa: Editora RH.

Foster, P., & Hoult, S. (2013). The safety journey: Using a safety maturity model for safety planning and assurance in the UK coal mining industry. *a*, 3(1), 59-72.

Garcia, D. B. (2015). *Os diferentes tipos de Liderança e sua influência no clima organizacional*. <https://docplayer.com.br/17714705-Os-diferentes-tipos-de-lideranca-e-sua-influencia-no-clima-organizacional.html>

Glenn Rowe, W. (2002). Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 1-15.

Goleman, D., Drucker, P. F., Kotter, J. P., Heifetz, R. A., Laurie, D. L., Goffee, R., Jones, G., Bennis, W. G., Thomas, R. J., Collins, J., Rooke, D., Torbert, W. R., George, B., Sims, P., McLean, A. N., Mayer, D., Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., Senge, P. M. (2016). HBR 10 Artigos Essenciais: Liderança. Volume 2, Lisboa: Actual Editora.

Gomes, A. K. (2019). A importância do reconhecimento profissional para a motivação dos colaboradores. *REVISTA HUM@NAE*, 13(1).

Gomes, A.R. (2011). A relação e comunicação entre treinador, pais e atletas em contextos de formação desportiva. In A.A. Machado & A.R. Gomes (Eds.), *Psicologia do esporte: Da escola à competição* (pp. 131-164). Várzea Paulista: Editora Fontoura. <http://www.editorafontoura.com.br/editora/produtos/psicologia-do-esporte-da-escola-a-competicao.htm>

Gomes, P. (2004). A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação. *Cadernos Bad*, (2).

Gonçalves Filho, A. P., Andrade, J. C. S., & Marinho, M. M. D. O. (2011). Cultura e gestão da segurança no trabalho: uma proposta de modelo. *Gestão & Produção*, 18(1), 205-220.

Gonçalves, A. C. R. (2012). Riscos associados à exploração mineira. O caso das minas da Panasqueira. *Cadernos de Geografia*, (30-31), 131-142. Recuperado de: https://impactum-journals.uc.pt/cadernosgeografia/article/view/31_13.

Gonçalves, I., & Welling, H. (2001). Psicoterapeutas, trabalho em equipa e integração em psicoterapia. *Psicologia*, 15(2), 267-287.

Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2011). Melhoria contínua e aprendizagem organizacional: múltiplos casos em empresas do setor automobilístico. *Gestão & Produção*, 18(3), 473-486.

Guimarães, P. E. (2016). Conflitos ambientais e progresso técnico na indústria mineira e metalúrgica em Portugal (1858-1938). *Conflitos Ambientais na Indústria Mineira e Metalúrgica: o passado e o presente*, Évora e Rio de Janeiro, CICP/CETEM, 157-183.

Harkins, P. (2006). *10 Leadership Techniques for Building High-Performing Teams*. <https://www.linkageinc.com/>

Hernandez, J. M. D. C., & Caldas, M. P. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Rev. adm. empres*, 31-45.

Joy, J., & Griffiths, D. (2005). National minerals industry safety and health risk assessment guideline. version 3, March, MCA and MISHC, Australia,(2011), Retrieved August 2013 at www.planning.nsw.gov.au.

Kotter, J. P. (2017). *Liderar a Mudança*. Alfragide: Editora Lua de Papel.

Lança, E. C. (2012). As determinantes para a alta performance na logística do grupo Auchan: estudo de caso [Dissertação de mestrado] Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/6221>

Lima, J. C. (2016). A motivação no trabalho em organização com metas e recompensas: um estudo em uma instituição bancária do setor privado. Dissertação de Mestrado. Faculdade Maria Milza. <http://131.0.244.66:8082/jspui/handle/123456789/101>

Lima, M. S., Carrieri, A. D. P., & Pimentel, T. D. (2009). Resistência à mudança gerada pela implementação de sistemas de gestão integrada (ERP): um estudo de caso. *Gestão & Planejamento-G&P*, 8(1), 89-105.

Martins, R. A., & Costa Neto, P. L. D. O. (1998). Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. *Gestão & Produção*, 5(3), 298-311.

Mesquita, M.; Alliprandini, D. H. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: Estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. *Revista Gestão & Produção*, v. 10, n. 1, p. 17-33, 2003.

Matos, M. L. F., & Ramos, F. P. (2010). Indústria Extractiva: Análise de riscos ocupacionais e doenças profissionais. SHO 2010: Colóquio Internacional de Segurança e Higiene Ocupacionais. Universidade do Minho, Guimarães.

Moresi, E. (2003). Metodologia da pesquisa. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 108(24), 5.

Motta, F. C. P., & VASCONCELOS, I. F. G. (2002). A cultura organizacional. MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria geral da administração, 3.

Nascimento, C. E. P. D. (2012). Estilos de liderança no terceiro setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior de Tecnologia e Gestão).

Nunes, J. P. A. (2002). A Indústria mineira em Portugal Continental desde a consolidação do regime liberal ao I Plano de Fomento do Estado Novo (1832-1953). Um esboço de caracterização. *Revista Portuguesa de História*, t. XXXV (2001-2002).

Oakland, J. (1994). Gerenciamento da qualidade total. NBL Editora.

Oliveira, O. J. D., Oliveira, A. B. D., & Almeida, R. A. D. (2010). Diretrizes para implantação de sistemas de segurança e saúde do trabalho em empresas produtoras de baterias automotivas. *Gestão & Produção*, 17(2), 407-419.

Oppenheim, A. N. (1992). Questionnaire design, interviewing and attitude measurement. Bloomsbury Publishing.

Oprime, P. C., Monsanto, R., & Donadone, J. C. (2010). Análise da complexidade, estratégias e aprendizagem em projetos de melhoria contínua: estudos de caso em empresas brasileiras. *Gestão & Produção*, 17(4), 669-682.

Pereira, C. M. F. (2016). Influência e efeitos sinérgicos da comunicação interna na cultura de safety (Tese de Doutorado). Universidade de Évora, Évora, Portugal.

Piancastelli, C. H., Faria, H. P. D., & Silveira, M. R. D. (2000). O trabalho em equipe. Santana JP, organizador. Organização do cuidado a partir de problemas: uma alternativa metodológica para a atuação da equipe de saúde da família. Brasília: OPAS/Representação do Brasil, 45-50.

Pillay, M., Borys, D., Else, D., & Tuck, M. (2010). Safety culture and resilience engineering—exploring theory and application in improving gold mining safety. *Gravity Gold*, 21, e2.

Pinto, C. A. D. S. D. S. (2021). Liderança de equipas (Doctoral dissertation). Academia Militar. <http://hdl.handle.net/10400.26/36674>

Piovesan, A., & Temporini, E. R. (1995). Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Revista de Saúde Pública*, 29(4), 318-325.

Portaluppi, J., Heinzmann, L. M., Tagliapietra, O. M., & Borilli, S. P. (2006). Análise do atendimento e satisfação dos clientes: estudo de caso de uma empresa de insumos agrícolas. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 7(1).

Quivy, R.; Campenhoudt, L. V. Manual de Investigação em Ciências Sociais. 4. ed. Lisboa: Gradiva, 2005. (Coleção Trajectos).

Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e desenvolvimento*, (26), 105-131.

Rodrigues, C. H. R., & Santos, F. C. A. (2001). Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. *Gestão & Produção*, 8(3), 237-249.

Saraiva, L. A. S. (2002). Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1), 187-207.

Schein, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

Shapiro, M. (2019). *Guia HBR: Liderar Equipas*. Volume 7, Lisboa: Grupo Almedina.

Silva, J. (2014). *Motivar é a chave do sucesso* (Doctoral dissertation). ISCAL - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.21/3923>

Silva, L. R. C. D., DAMACENO, A. D., MARTINS, M. D. C. R., Sobral, K. M., & FARIAS, I. M. S. D. (2009, October). Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente. In *Congresso Nacional de Educação* (Vol. 9, pp. 4554-4566).

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., Gomes, J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.

Tetzlaff, E. J., Goggins, K. A., Pegoraro, A. L., Dorman, S. C., Pakalnis, V., & Eger, T. R. (2021). Safety culture: A retrospective analysis of occupational health and safety mining reports. *Safety and Health at Work*, Volume 12, páginas 201-208. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2093791120303620?via%3Dihub>

Varon, B. (1977). *The mining industry and the developing countries* (pp. 3-270). Oxford University Press, The World Bank, Washington.

APÊNDICES

A. Questionário Lançado Aos Colaboradores Da Empresa



Universidade de Évora
Mestrado em Gestão
Especialização em Recursos Humanos

Desenvolvimento do trabalho em equipa num contexto de cultura de safety: Estudo de caso numa empresa de indústria mineira

No âmbito da dissertação final de mestrado em Gestão, com especialização em Recursos Humanos, da Universidade de Évora, foi realizada uma investigação ao tema "Desenvolvimento do trabalho em equipa num contexto de cultura de safety: Estudo de caso numa empresa de indústria mineira".

Este questionário visa a recolha de informação sobre as várias temáticas representadas, não comprometendo a identificação do inquirido, garantindo o anonimato e a confidencialidade de todos os dados recolhidos.

As respostas deverão ser dadas numa escala de 1 a 5, sendo 1 - "Discordo totalmente" e 5 "Concordo Totalmente".

Desde já, agradeço a sua disponibilidade e contribuição e peço, por favor, sinceridade em todas as respostas assinaladas.

Caracterização Socioprofissional

Género

Feminino

Masculino

Grau de Escolaridade

Ensino Básico

Ensino Secundário

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

Departamento de Trabalho

Mina

Lavaria

Segurança

Recursos Humanos

Função

Assistente

Operador

Técnico Superior

Chefe de Secção

Chefe de Departamento



Universidade de Évora

Mestrado em Gestão

Especialização em Recursos Humanos

Desenvolvimento do trabalho em equipa num contexto de cultura de safety: Estudo de caso numa empresa de indústria mineira

Anos de Antiguidade

> 1 ano

1-3 anos

4-7 anos

8 ou + anos

Lídera alguma equipa?

Sim

Não

Relacionamento com a Chefia

Tenho um bom relacionamento com a minha chefia

1 - Discordo Totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo Totalmente

Sinto-me reconhecido pela minha chefia

1 - Discordo Totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo Totalmente



Tenho uma relação de confiança com a minha chefia e consigo falar de temas de âmbito pessoal

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Sou informado dos temas do meu Departamento

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Recebo feedback com bastante frequência

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Reúno-me frequentemente com a minha chefia

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente



Relacionamento com a Equipa

Tenho um bom relacionamento com a minha equipa

- 1 - Discordo Totalmente
 - 2 - Discordo
 - 3 - Não concordo nem discordo
 - 4 - Concordo
 - 5 - Concordo Totalmente
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Tenho uma relação de confiança com a minha equipa e consigo falar de temas de âmbito pessoal

- 1 - Discordo Totalmente
 - 2 - Discordo
 - 3 - Não concordo nem discordo
 - 4 - Concordo
 - 5 - Concordo Totalmente
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Existe espírito de entre-ajuda na minha equipa

- 1 - Discordo Totalmente
 - 2 - Discordo
 - 3 - Não concordo nem discordo
 - 4 - Concordo
 - 5 - Concordo Totalmente
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Recebo feedback dos meus colegas

- 1 - Discordo Totalmente
 - 2 - Discordo
 - 3 - Não concordo nem discordo
 - 4 - Concordo
 - 5 - Concordo Totalmente
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |



Reúno-me frequentemente com a minha equipa

1 - Discordo Totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo Totalmente

Clima Organizacional

Existe um bom Clima Organizacional na empresa

1 - Discordo Totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo Totalmente

Existe distinção entre Técnicos Superiores e Operadores

1 - Discordo Totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo Totalmente

Existe transparência e partilha dos temas tratados na empresa

1 - Discordo Totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo Totalmente



Considero que os colaboradores são o principal foco da empresa

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Os RH recolhem feedback e pontos de melhoria com regularidade

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Cultura de Segurança

A Segurança é um dos principais valores da empresa

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Somos devidamente informados de todos os riscos de segurança na empresa

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente



Cumpro com rigor todas as normas de segurança

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Eu e a minha equipa fazemos partilhas de segurança com frequência

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

O trabalho em equipa é essencial para um clima de segurança eficaz

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Maioria dos acidentes de trabalho que ocorrem são por falta de comunicação entre as equipas

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Fim do Questionário!