



**Gestão do Risco em Entidades Municipais: Divisão de  
Segurança e Saúde no Trabalho da Câmara Municipal de  
Sintra**

**Pedro Alexandre Antunes Ganhão**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

**Engenharia e Gestão Industrial**

Orientador: Prof. António Manuel da Nave Quintino

**Júri**

Presidente: Prof.<sup>a</sup> Maria Margarida Martelo Catalão Lopes de Oliveira Pires Pina

Orientador: Prof. António Manuel da Nave Quintino

Arguente: Prof. João Carlos da Cruz Lourenço

**Dezembro 2023**

Declaro que o presente documento é um trabalho original da minha autoria e que cumpre todos os requisitos do Código de Conduta e Boas Práticas da Universidade de Lisboa.

# Abstract

The importance of risk management has become increasingly evident due to the fast-paced globalization, which has led to increased complexity and exposure to risks. With the constant emergence of new risks, European and national regulations have made it mandatory to conduct risk management processes in the public sector. However, existing literature highlights several gaps in these processes, highlighting a lack of capacity to demonstrate the assumptions for proper risk management. It shows a lack of analysis, evaluation, and treatment of risks in municipal organizations, indicating that compliance with the referred legislation is not based on the real strategic objectives of the institutions.

This study presents a risk management process for a Sintra City Council division based on the ISO 31000 Risk Management Standard. The study explains the assumptions and methodology used and presents the content in an empirical approach. Even though the assessment is focused on a Municipality in Portugal, the conclusions and suggestions provided are broad in scope and are expected to be useful to other risk management stakeholders.

**Keywords:** Risk management; Public sector; Legislation; ISO 31000; Sintra city council.

# Resumo

A importância da gestão do risco tem se tornado cada vez mais evidente, estimulada pelo passo acelerado da globalização que tem fomentado o aumento da complexidade e exposição aos riscos. É visível a emergência constante de novos riscos, que originaram imposições europeias e nacionais e que levaram à obrigatoriedade de conduzir processos de gestão do risco no setor público. Na literatura existente são evidenciadas várias lacunas nestes processos, realçadas por uma falta de capacidade de demonstração dos conteúdos pressupostos para uma boa gestão do risco. É demonstrada uma carência nas análises, avaliação e tratamento dos riscos das organizações municipais, sustentando que o cumprimento da referida legislação não assenta nos objetivos estratégicos reais das instituições.

Neste estudo é elaborado um processo de gestão do risco para uma divisão da Câmara Municipal de Sintra, baseado na Norma de Gestão do risco ISO 31000. Neste estudo são evidenciados os pressupostos e metodologia utilizados, apresentando o conteúdo de forma empírica. Embora a presente avaliação seja centrada numa Câmara Municipal em Portugal, pelas conclusões e sugestões fornecidas, que constituem um âmbito alargado, é esperado que as informações presentes neste estudo sejam úteis para outros intervenientes da gestão do risco.

**Palavras-chave:** Gestão do risco; Setor público; Legislação; ISO 31000; Câmara Municipal de Sintra.

# Índice

<b>Abstract</b> .....	<b>i</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>ii</b>
<b>Índice</b> .....	<b>iii</b>
<b>Lista de Tabelas</b> .....	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>viii</b>
<b>Lista de Abreviações</b> .....	<b>ix</b>
<b>1 Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.1 Contextualização .....	1
1.2 Dificuldades na Avaliação do Risco Municipal .....	2
1.2.1 Desafios na Implementação da Avaliação do Risco Municipal .....	2
1.2.1.1 Falta de Competência e Necessidade de Ajuda Externa.....	3
1.2.1.2 Organização do Processo de Avaliação do Risco .....	3
1.2.1.3 Implementação de Medidas baseadas na Avaliação do Risco.....	4
1.2.1.4 Coordenação entre Múltiplos Conceitos e Atividades.....	4
1.2.1.5 Continuidade no Processo de Avaliação do Risco .....	4
1.2.1.6 Entregar Valor para Todos os Envolvidos .....	5
1.2.1.7 Divulgação de Informação.....	5
1.2.2 Melhorias Propostas na Avaliação do Risco Municipal .....	6
1.2.2.1 Melhorar a Aquisição de Informação Adequada .....	6
1.2.2.2 Organizar os processos de Avaliação do Risco.....	6
1.2.2.3 Proporcionar Valor à Organização .....	6
1.3 Motivação e Objetivos .....	7
1.4 Estrutura do Documento.....	8
<b>2 Definição do Problema</b> .....	<b>10</b>
2.1 Contextualização .....	10
2.2 Câmara Municipal de Sintra (CMS).....	11
2.2.1 Descrição da Instituição .....	11
2.2.2 Organograma da Instituição.....	11
2.2.3 Divisão de Segurança e Saúde no Trabalho (DSST) .....	12
2.2.4 Missão da Divisão de Segurança e Saúde no Trabalho (DSST).....	13
2.2.5 Gestão do Risco na Câmara Municipal de Sintra (CMS) .....	13
2.3 Formulação do Problema .....	14
<b>3 Revisão da Literatura</b> .....	<b>15</b>
3.1 Abordagem Holística à Gestão do Risco no Setor Público .....	15
3.2 ISO 31000 .....	17
3.2.1 Princípios.....	18
3.2.2 Estrutura.....	19
3.2.3 Processo .....	19

3.3 Enquadramento legal .....	21
<b>4 Metodologia da Investigação .....</b>	<b>24</b>
<b>5 Processo de Gestão do Risco.....</b>	<b>26</b>
5.1 Visão geral do Processo de Gestão do Risco.....	26
5.2 Comunicação e Consulta .....	27
5.3 Âmbito, Contexto e Critérios .....	27
5.4 Processo de Avaliação de riscos .....	28
5.4.1 Identificação dos Riscos e das Oportunidades.....	28
5.4.1.1 Identificação dos Riscos.....	28
5.4.1.1.1 Sistema Informático .....	28
5.4.1.1.2 Proteção de Dados .....	30
5.4.1.1.3 Segurança / Vigia no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários ....	32
5.4.1.1.4 Emergências no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários .....	33
5.4.1.1.5 Instalações e Equipamentos Desportivos.....	35
5.4.1.1.6 Riscos Psicossociais.....	35
5.4.1.1.7 Produtividade e Organização no Trabalho .....	39
5.4.1.1.8 Acidentes de Trabalho .....	40
5.4.1.1.9 Saúde Ocupacional.....	43
5.4.1.1.10 Serviços de Saúde.....	45
5.4.1.1.11 Planeamento e Gestão de Recursos e Contratos .....	46
5.4.1.1.12 Serviços de Limpeza e Higienização .....	48
5.4.1.2 Identificação das Oportunidades .....	50
5.4.1.2.1 Contratos e Protocolos .....	50
5.4.1.2.2 Eventos na Área de Segurança e Saúde no Trabalho (SST).....	50
5.4.1.2.3 Visibilidade para Órgãos Superiores, Chefias e Trabalhadores.....	51
5.4.1.2.5 Afetação de Recursos.....	52
5.4.2 Análise dos Riscos e das Oportunidades .....	52
5.4.2.1 Definição da Probabilidade.....	53
5.4.2.2 Definição do Impacto .....	53
5.4.2.2.1 Definição do Impacto dos Riscos .....	53
5.4.2.2.2 Definição do Impacto das Oportunidades.....	54
5.4.2.3 Determinação do Nível de Risco e Oportunidade Inerentes .....	55
5.4.3 Avaliação dos Riscos e das Oportunidades .....	57
5.4.3.1 Apetite e Tolerância ao Risco e Oportunidade.....	57
5.4.3.2 Ordenação dos Riscos e Oportunidades .....	57
5.4.3.2.1 Ordenação dos Riscos pelo Nível de Risco Inerente .....	57
5.4.3.2.2 Ordenação das Oportunidades pelo Nível de Oportunidade Inerente .....	58
5.4.3.3 Matriz de Risco e Oportunidade .....	59
5.5 Tratamento dos Riscos e Aproveitamento das Oportunidades.....	60
5.5.1 Tratamento dos Riscos .....	60
5.5.1.1 Sistema Informático .....	61
5.5.1.2 Proteção de Dados.....	61
5.5.1.3 Segurança / Vigia no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários.....	62
5.5.1.4 Emergência no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários .....	62
5.5.1.5 Instalações e Equipamentos Desportivos .....	63
5.5.1.6 Riscos Psicossociais .....	63
5.5.1.7 Produtividade e Organização no Trabalho.....	64
5.5.1.8 Acidentes de Trabalho.....	65

5.5.1.9 Saúde Ocupacional .....	66
5.5.1.10 Serviços de Saúde .....	66
5.5.1.11 Planeamento e Gestão de Recursos e Contratos.....	67
5.5.1.12 Serviços de Limpeza e Higienização .....	68
5.5.2 Tratamento / Aproveitamento das Oportunidades .....	68
5.5.2.1 Contratos e Protocolos .....	69
5.5.2.2 Eventos na Área de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) .....	69
5.5.2.3 Visibilidade para Órgãos Superiores, Chefias e Trabalhadores .....	69
5.5.2.4 Afetação de Recursos .....	70
5.6 Registo e Comunicação .....	70
5.6.1 Risco e Oportunidade Residual .....	70
5.6.1.1 Nível de Risco Residual .....	70
5.6.1.2 Nível de Oportunidade Residual.....	72
5.6.2 Matriz de Risco e Oportunidade Residual .....	73
5.6.3 Registo dos Riscos e Oportunidades.....	73
5.6.3.1 Registo dos Riscos.....	74
5.6.3.2 Registo das Oportunidades .....	76
5.7 Acompanhamento e Revisão .....	77
<b>6 Conclusões e Recomendações .....</b>	<b>78</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>80</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>88</b>
Anexo A – PPRGCIC Atual Correspondente à DSST.....	88
Anexo B – Identificação dos Riscos .....	89
Anexo C - Identificação das Oportunidades.....	90
Anexo D – Relatório de Monitorização de Acidentes de Trabalho .....	91
Anexo E – Relatório de Acidentes de Trabalho .....	92
Anexo F – Participação e Qualificação de Acidentes em Serviço .....	96
Anexo G – Análise de Acidentes de Trabalho.....	98

# Lista de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Enquadramento Legal .....	23
<b>Tabela 2</b> - Sistema Informático (PPRGCIC proposto) .....	30
<b>Tabela 3</b> - Proteção de Dados (PPRGCIC atual) .....	31
<b>Tabela 4</b> - Proteção de Dados (PPRGCIC proposto) .....	31
<b>Tabela 5</b> - Segurança / Vigia no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários (PPRGCIC atual).....	32
<b>Tabela 6</b> - Segurança / Vigia no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários (PPRGCIC proposto).....	33
<b>Tabela 7</b> - Emergências no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários (PPRGCIC atual) .....	34
<b>Tabela 8</b> - Emergências no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários (PPRGCIC proposto).....	34
<b>Tabela 9</b> - Instalações e Equipamentos Desportivos (PPRGCIC proposto) .....	35
<b>Tabela 10</b> - Riscos Psicossociais (PPRGCIC proposto) .....	39
<b>Tabela 11</b> - Produtividade e Organização no Trabalho (PPRGCIC proposto) .....	40
<b>Tabela 12</b> - Acidentes de Trabalho (PPRGCIC atual) .....	41
<b>Tabela 13</b> - Caracterização dos Acidentes de Trabalho nos 2 Anos anteriores a cada ano de referência: 2015, 2017, 2019, 2021.....	42
<b>Tabela 14</b> - Acidentes de Trabalho (PPRGCIC proposto).....	42
<b>Tabela 15</b> - Saúde Ocupacional (PPRGCIC proposto) .....	45
<b>Tabela 16</b> - Serviços de saúde (PPRGCIC atual) .....	45
<b>Tabela 17</b> - Serviços de Saúde (PPRGCIC proposto).....	46
<b>Tabela 18</b> - Planeamento e Gestão de Recursos e Contratos (PPRGCIC atual) .....	47
<b>Tabela 19</b> - Planeamento e Gestão de Recursos e Contratos (PPRGCIC proposto).....	48
<b>Tabela 20</b> - Políticas de Higiene, Segurança, Saúde Ocupacional e Ação Social (PPRGCIC atual) ..	48
<b>Tabela 21</b> -Serviços de Limpeza e Higienização (PPRGCIC proposto).....	49
<b>Tabela 22</b> - Contratos e Protocolos (PPRGCIC proposto) .....	50
<b>Tabela 23</b> - Eventos na Área de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) (PPRGCIC proposto) .....	51
<b>Tabela 24</b> - Visibilidade para Órgãos Superiores, Chefias e Trabalhadores (PPRGCIC proposto) ....	52
<b>Tabela 25</b> - Afetação de Recursos (PPRGCIC proposto) .....	52
<b>Tabela 26</b> - Indicadores de Probabilidade .....	53
<b>Tabela 27</b> - Indicadores de Impacto (Riscos) .....	54
<b>Tabela 28</b> - Indicadores de Impacto (Oportunidades) .....	55
<b>Tabela 29</b> - Níveis de Risco Inerente.....	56
<b>Tabela 30</b> - Níveis de Oportunidade Inerente.....	56
<b>Tabela 31</b> - Classificação dos Riscos .....	57
<b>Tabela 32</b> - Níveis de Risco Inerente Ordenados.....	58
<b>Tabela 33</b> - Níveis de Oportunidade Inerente Ordenados.....	59
<b>Tabela 34</b> - Sistema informático (Medidas de Mitigação).....	61



<b>Tabela 35</b> - Proteção de Dados (Medidas de Mitigação) .....	62
<b>Tabela 36</b> - Segurança no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários (Medidas de Mitigação) .....	62
<b>Tabela 37</b> - Emergências no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários (Medidas de Mitigação) .....	63
<b>Tabela 38</b> - Instalações e Equipamentos Desportivos (Medidas de Mitigação) .....	63
<b>Tabela 39</b> - Riscos Psicossociais (Medidas de Mitigação) .....	64
<b>Tabela 40</b> - Produtividade e Organização no Trabalho (Medidas de Mitigação) .....	65
<b>Tabela 41</b> - Acidentes de Trabalho (Medidas de Mitigação) .....	65
<b>Tabela 42</b> - Saúde Ocupacional (Medidas de Mitigação) .....	66
<b>Tabela 43</b> - Serviços de Saúde (Medidas de Mitigação) .....	67
<b>Tabela 44</b> - Planeamento e Gestão de Recursos e Contratos (Medidas de Mitigação) .....	67
<b>Tabela 45</b> - Serviços de Limpeza e Higienização (Medidas de Mitigação) .....	68
<b>Tabela 46</b> - Contratos e Protocolos (Medidas de Mitigação) .....	69
<b>Tabela 47</b> - Eventos na Área de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) (Medidas de Mitigação) .....	69
<b>Tabela 48</b> - Visibilidade para Órgãos Superiores, Chefias e Trabalhadores (Medidas de Mitigação) .....	70
<b>Tabela 49</b> - Afetação de Recursos (Medidas de Mitigação) .....	70
<b>Tabela 50</b> - Níveis de Risco Residuais Ordenados .....	71
<b>Tabela 51</b> - Níveis de Oportunidade Residual Ordenados .....	72

# Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> - Dimensão dos municípios incluídos nos dois estudos (escala logarítmica do número de residentes).....	3
<b>Figura 2</b> – Estrutura do Documento .....	9
<b>Figura 3</b> - População Residente por Município em Portugal (2021) .....	10
<b>Figura 4</b> - Organograma da Câmara Municipal de Sintra (CMS) .....	11
<b>Figura 5</b> - Recursos humanos da Divisão de Segurança e Saúde no Trabalho (DSST) .....	12
<b>Figura 6</b> - Princípios, estrutura e processo da gestão do risco .....	18
<b>Figura 7</b> - Metodologia da Investigação .....	25
<b>Figura 8</b> - Visão Geral do Processo de Gestão do Risco.....	26
<b>Figura 9</b> - Fatores de Risco Psicossociais .....	37
<b>Figura 10</b> - COPSOQ II na Câmara Municipal de Sintra (2019) .....	38
<b>Figura 11</b> - Princípios Estratégicos do PNSOC: Extensão 2018/2020 .....	43
<b>Figura 12</b> - Matriz de Risco e Oportunidade.....	59
<b>Figura 13</b> - Matriz de Risco e Oportunidade Inerente com Valores Totais .....	59
<b>Figura 14</b> - Matriz de Risco e Oportunidade Residual com Valor Total de Riscos .....	73
<b>Figura 15</b> - Níveis de Risco Inerente e Residual .....	75
<b>Figura 16</b> - Níveis de Oportunidade Inerente e Residual .....	77

# Lista de Abreviações

ACT	Autoridade para as Condições do Trabalho
ANEPC	Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil
ANR	Avaliação Nacional dos Riscos
BC	Branqueamento de Capitais
CFTV	Circuito Fechado de Televisão
CMS	Câmara Municipal de Sintra
COPSOQ	Copenhagen Psychosocial Questionnaire
CPC	Conselho de Prevenção da Corrupção
CT	Código do Trabalho
DGS	Direção-Geral da Saúde
DHSO	Divisão de Higiene, Segurança e Saúde Ocupacional
DIE	Divisão de Intervenção no Espaço Público
DPO	Data Protection Officer
DR	Diário da República
DSST	Divisão de Segurança e Saúde no Trabalho
DSUR	Divisão de Serviços Urbanos
ECHO	Proteção Civil e Operações de Ajuda Humanitária Europeias
EEE	Espaço Económico Europeu
EPI	Equipamentos de Proteção Individual
FMH	Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa
FOI	Agência Sueca de Pesquisa de Defesa
FP	Financiamento da Proliferação de Armas de Destruição em Massa
FT	Financiamento do Terrorismo
GHSSO	Gabinete de Higiene, Segurança e Saúde Ocupacional
GMA	Gabinete de Monitorização. Auditoria e Estatística
$I_j$	Impacto Inerente
$I_k$	Impacto Residual
ICT	Índice de Capacidade para o Trabalho
ISO	International Organization for Standardization
ITA	Incapacidade Temporária Absoluta
LTFB	Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas
MAI	Ministério da Administração Interna
MAP	Medidas de Autoproteção
MENAC	Mecanismo Nacional Anticorrupção
L	Nível de Impacto
NIN	Núcleo de Instalações
NRA	National Risk Assessment
$R_j$	Nível de Risco Inerente
$R_k$	Nível de Risco Residual
NSA	Núcleo de Saúde
NST	Núcleo de Segurança do Trabalho
$O_j$	Nível de Oportunidade Inerente

O <sub>k</sub>	Nível de Oportunidade Residual
OPP	Ordem dos Psicólogos Portugueses
OSHA	Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho
P <sub>j</sub>	Probabilidade Inerente
P <sub>k</sub>	Probabilidade Residual
PNSOC	Programa Nacional de Saúde Ocupacional
PPRCIC	Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas
PPRGIC	Plano de Prevenção de Riscos de Gestão incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas
RGPC	Regime Geral de Prevenção da Corrupção
RGPD	Regime Geral sobre a Proteção de Dados
RJAL	Regime Jurídico das Autarquias Locais
RJ-SCIE	Regime Jurídico da Segurança Contra Incêndios em Edifícios
RVA	Risk and Vulnerability Assessments
SAAD	Secção de Apoio Administrativo
SCIE	Segurança Contra Incêndios em Edifícios
SIADAP	Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SMAS	Serviços Municipalizados de Sintra
SST	Segurança e Saúde no Trabalho
TI	Tecnologia de Informação
UE	União Europeia
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UPS	Fonte de Alimentação Ininterrupta

# 1 Introdução

## 1.1 Contextualização

O mundo em que vivemos está em constante mudança. O crescimento da população mundial tem impulsionado a globalização, resultando em interdependências entre a sociedade moderna, onde eventos aparentemente pequenos podem rapidamente desencadear problemas de larga escala, resultando em perdas significativas (UNDP, 2010; Baubion, 2013). Nesse cenário, as comunidades enfrentam uma ampla gama de riscos que podem resultar em danos significativos em diversas áreas, incluindo o âmbito económico, ambiental e até mesmo na perda de vidas humanas, provocando desequilíbrios na sociedade como a conhecemos (O'Sullivan et al., 2013). É fundamental reconhecer que esses riscos frequentemente transcendem fronteiras geográficas (Ansell et al., 2010) tornando essencial uma investigação e avaliação adequadas de sua extensão e impacto.

É também observado que, frequentemente, os agentes de gestão priorizam respostas reativas, concentrando-se em lidar com problemas já em andamento, em vez de adotarem abordagens preventivas para os evitar (Dickson et al., 2012; Lin, 2018). No entanto, torna-se cada vez mais evidente a importância da implementação de práticas proativas de análise do risco para aprimorar a prevenção e a resposta a desastres nas instituições (Hassel, 2012; Steen & Morsut, 2020). Segundo a Proteção Civil e Operações de Ajuda Humanitária Europeias (ECHO) (2016), é estimado que, para cada euro investido na prevenção de desastres, cerca de 4 a 7 euros são economizados na resposta a esses mesmos desastres, o que reforça a necessidade de investimento na prevenção do risco.

Segundo Lin (2018), é incontestável que os governos enfrentam grandes dificuldades ao lidar com questões de risco devido à sua complexidade, ambiguidade e incerteza. Diferentes entidades utilizam metodologias diversas, resultando em uma avaliação do risco complexa e multifacetada. Nesse sentido, têm sido feitos vários esforços para aumentar a coerência na análise de diferentes cenários. Para promover a uniformização dos planos de risco, são aplicadas normas que padronizam os princípios de avaliação e gestão de riscos, sendo a mais conhecida e utilizada atualmente a norma ISO 31000, uma das normas da "International Organization for Standardization" (ISO). Além disso, reconhece-se a importância da partilha de informação, envolvendo stakeholders de diversas áreas e setores, incluindo especialistas em gestão do risco, em vez de depender apenas da publicação de documentos dispersos e divergentes (Lin, 2018). Essas medidas têm como objetivo desenvolver um plano integrado e coeso que exponha os riscos a nível nacional e fortaleça a capacidade de resposta a eventos indesejados. Em outras palavras, é certo que nenhum stakeholder pode ter uma compreensão 100% correta e abrangente do risco sem obter informações de outros stakeholders, o que torna a colaboração um fator-chave para adquirir esse conhecimento (Lin, 2018).

Segundo Hassel (2012) ao realizar uma avaliação de grande complexidade, como é o caso da avaliação do risco em âmbito nacional, é crucial estabelecer uma base sólida. Nesse sentido, percebe-se a importância de considerar as análises do risco em todas as entidades governamentais como um sistema integrado, permitindo a realização de estudos e análises do risco a nível nacional, com base

nos níveis inferiores do governo. Segundo o autor, essa perspectiva destaca a relevância da análise do risco a nível local, uma vez que uma análise deficiente terá um impacto significativo nas informações fornecidas às instâncias superiores. Portanto, é desta forma interessante estabelecer uma fonte inicial que aprimore os processos de análise e gestão do risco a nível municipal, visto que o fortalecimento da capacitação local contribui para o aumento da resiliência em âmbito nacional (Cedergren et al., 2019; Cedergren et al., 2022).

O conceito de resiliência, recentemente introduzido em diversos sistemas de gestão do risco, é um conceito ambíguo e difícil de quantificar como referido por vários autores (Mitchell & Harris, 2012; Cutter, 2016; Anna & McLeod Logan, 2021). No entanto, a ideia de que a resiliência na gestão do risco abrange não só, estar preparado para responder a situações previsíveis, mas também estar tão preparado quanto possível para responder a situações imprevisíveis é bastante positiva no âmbito da gestão do risco. No mesmo sentido, para além de ser resiliente a eventos adversos é importante também estar consciente e recetivo no sentido de aproveitar as oportunidades emergentes (Marks, 2021).

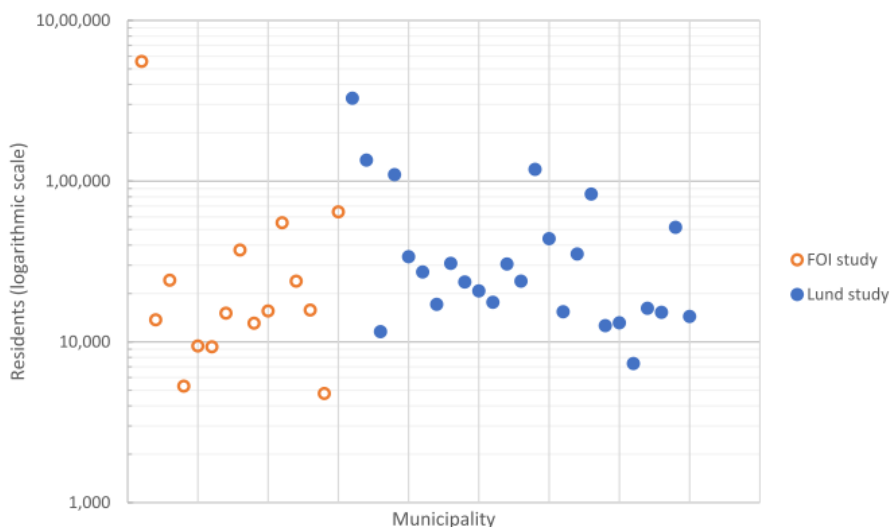
Partindo da premissa de que a avaliação do risco desempenha um papel crucial ao fornecer informações sobre os riscos enfrentados pelas instituições, inclusive no setor público, torna-se imperativa a implementação de legislação nos países da União Europeia (UE), como Portugal, que exija a execução de planos de gestão do risco a nível municipal. Contudo, apesar desta iniciativa, é importante destacar que a efetivação desses planos enfrenta diversos desafios, conforme será abordado neste trabalho. Atualmente, a implementação dos planos de gestão do risco municipais ainda se encontra em um estágio incerto, carecendo de maior clareza e compreensão acerca dos processos envolvidos, o que requer esforços para uma compreensão mais profunda e soluções eficazes para superar esses desafios.

## **1.2 Dificuldades na Avaliação do Risco Municipal**

### **1.2.1 Desafios na Implementação da Avaliação do Risco Municipal**

Conforme discutido na subsecção anterior, a realização de uma avaliação do risco municipal envolve diversos desafios. Na Suécia, segundo a pesquisa de Cedergren et al. (2019), foram conduzidos dois estudos com o objetivo de identificar as principais dificuldades encontradas na implementação das Avaliações do Risco e Vulnerabilidades (também conhecidas como “Risk and Vulnerability Assessments” (RVA)) no setor municipal. Os estudos mencionados foram realizados por duas equipas de pesquisa de entidades distintas: a Agência Sueca de Pesquisa de Defesa (FOI) e a Universidade de Lund, em colaboração com aproximadamente 30 municípios. A distribuição da população residente nos municípios analisados pode ser visualizada na **Figura 1**.

**Figura 1** - Dimensão dos municípios incluídos nos dois estudos (escala logarítmica do número de residentes)



Fonte: Cedergren et al. (2019)

Dadas as semelhanças entre as dimensões populacionais e os processos de gestão do risco com os Municípios em Portugal, é possível fazer uma comparação com as conclusões obtidas nos estudos realizados pela FOI e a Universidade de Lund. Cedergren et al. (2019) apresenta os resultados agrupados em vários grupos-chave:

### **1.2.1.1 Falta de Competência e Necessidade de Ajuda Externa**

Conforme observado por Cedergren et al. (2019), um dos desafios enfrentados é a falta de compreensão dos coordenadores da RVA com relação aos riscos que não estão diretamente ligados às suas áreas de atuação, deixando de contemplar os riscos relacionados à área geográfica, que é um requisito legal. Outro fator relevante é a dificuldade em manter a qualidade da RVA consistente em todos os Municípios, devido a disparidades nas competências entre diferentes coordenadores. Essa dificuldade é mais evidente em Municípios de menor dimensão, dada a inferioridade de recursos disponíveis, bem como em Municípios de maior dimensão, nos quais a descentralização departamental é significativa. Além disso, é observada uma dificuldade na compreensão de conceitos-chave da RVA, como as probabilidades de ocorrência do risco e o seu nível de impacto. Essa falta de compreensão compromete a eficácia da avaliação, tornando-a limitada e ineficiente.

### **1.2.1.2 Organização do Processo de Avaliação do Risco**

Conforme observado por Cedergren et al. (2019), geralmente, a Avaliação do Risco e Vulnerabilidade (RVA) é conduzida por um grupo designado em cada Município. No entanto, os coordenadores encarregues de elaborar o plano de gestão do risco para o Município muitas vezes não possuem um conhecimento abrangente das atividades realizadas nos diversos departamentos, o que limita a sua compreensão sobre os problemas e riscos reais. Uma abordagem eficaz para organizar a RVA é a descentralização, permitindo que cada departamento realize a sua própria avaliação do risco, que posteriormente seria consolidada em um plano final elaborado pelo grupo responsável. Essa

abordagem proporciona uma visão mais realista e abrangente da realidade e dos problemas atuais enfrentados pelas organizações, sendo especialmente eficaz para Municípios de maior dimensão com alto grau de descentralização interna. No entanto, essa abordagem também implica dificuldades acrescidas. A sua implementação requer recursos adicionais, aumentando as responsabilidades e o tempo gasto pelos encarregados da RVA em cada departamento. Além disso, não existe um benefício evidente para esses responsáveis em investir o seu tempo e recursos na melhoria contínua da RVA. Desta forma, é observado que a influência dos coordenadores da RVA na organização é uma fator-chave para o sucesso da mesma. Cedergren et al. (2019) também apontam a falta de importância dada aos aspetos políticos, sociais e organizacionais como um fator que contribui para o insucesso das RVAs, com dificuldades em estimular a participação dos responsáveis locais e promover o envolvimento de diversos stakeholders.

### **1.2.1.3 Implementação de Medidas baseadas na Avaliação do Risco**

Um dos principais objetivos da Avaliação do Risco e Vulnerabilidade (RVA) é fornecer aos decisores responsáveis pela administração do risco informações úteis para aprimorar a gestão, incluindo a implementação de medidas de mitigação, quando viável. No entanto, conforme observado por Cedergren et al. (2019), na prática, essas mudanças nem sempre são fáceis de implementar. Uma dificuldade verificada é compreendida do facto dos ciclos políticos presentes a nível nacional e local tornarem as ações de carácter mais urgente fatores prioritários face às ações com retorno esperado de médio a longo prazo, como o caso dos planos de mitigação do risco. A implementação de medidas em uma Câmara Municipal geralmente é um processo demorado e prejudicado por conflitos de interesses, o que leva a uma falta de incentivo para adotar as melhores práticas e metodologias de gestão do risco. Portanto, a falta de alinhamento entre os ciclos políticos e as necessidades de longo prazo na gestão do risco pode resultar em falta de continuidade e coerência nas políticas e ações relacionadas à gestão do risco municipal.

### **1.2.1.4 Coordenação entre Múltiplos Conceitos e Atividades**

Conforme destacado por Cedergren et al. (2019), a avaliação do risco aborda várias questões complexas e ambíguas, requerendo esforços contínuos dos envolvidos para adquirir o conhecimento necessário e se manter em constante aprendizagem e adaptação, uma vez que os conceitos estão sujeitos a evoluções ao longo do tempo. Além disso, muitas dessas análises são conduzidas de forma paralela, seguindo normas específicas. Por exemplo, o risco de incêndio florestal e o risco de acidente rodoviário possuem normas próprias, o que torna a interpretação desses riscos uma tarefa complexa, resultando em duplicação de informações e redução da eficiência.

### **1.2.1.5 Continuidade no Processo de Avaliação do Risco**

Segundo Cedergren et al. (2019), é essencial realizar um processo contínuo de análise do risco, dado que este visa promover o interesse e o envolvimento dos stakeholders e contribuir para análises mais precisas e próximas da realidade. Além disso, Cedergren et al. (2022) evidenciam que uma abordagem longitudinal, baseada num processo contínuo de análise onde são conduzidas diversas recolhas de informação ao longo do tempo, demonstra ser significativamente mais eficaz do que a adoção de metodologias de execução rápida e a dependência exclusiva de relatórios passados. No entanto, de



acordo com Cedergren et al. (2019), a manutenção de uma política de continuidade e melhoria constante dos processos de Avaliação do Risco e Vulnerabilidade (RVA) é desafiadora. Vários fatores contribuem para essa situação, incluindo mudanças nas normas e legislação, rotatividade de pessoal e a falta de documentação adequada das justificações e interpretações dos resultados das análises; Por exemplo, a ausência de documentação dos valores de probabilidade de ocorrência de um determinado risco e do seu nível de impacto para a organização torna impossível para outros intervenientes compreender e atualizar a análise realizada. Informações meramente especulativas não oferecem uma base sólida para sustentar um processo contínuo de avaliação do risco.

### **1.2.1.6 Entregar Valor para Todos os Envolvidos**

Segundo Cedergren et al. (2019), um desafio significativo reside na dificuldade enfrentada pelos coordenadores da Avaliação do Risco e Vulnerabilidade (RVA) ao obter a participação necessária de todos os stakeholders. Quanto maior o número de stakeholders envolvidos, maior se torna a complexidade da coordenação e a coesão das informações. Essa dificuldade se manifesta tanto internamente nas organizações, considerando a variedade de atividades desempenhadas, quanto externamente. É notável que algumas entidades, como fundações e pessoas coletivas de utilidade pública (eportugal, 2021?) e empresas do setor privado, possam optar por não participar do processo, o que aumenta ainda mais os desafios de cooperação. Para estabelecer relações positivas, é fundamental esclarecer os benefícios para todas as entidades envolvidas e criar uma relação de "win-win" que promova a obtenção de resultados, melhorando a interação e o comprometimento.

### **1.2.1.7 Divulgação de Informação**

Cedergren et al. (2019) destacam que a importância de cultivar uma relação sólida e uma comunicação eficaz entre os diversos stakeholders é amplamente reconhecida como um elemento crucial no processo de avaliação do risco municipal. No entanto, é importante ressaltar que essa abordagem também enfrenta os seus próprios desafios e obstáculos. A transferência de informações é um assunto sensível e não há consenso sobre o nível de informação a ser fornecido, tanto em termos de quantidade quanto de conteúdo. Algumas entidades estão mais preparadas para lidar com informações mais complexas e detalhadas, enquanto outras preferem informações mais concisas e compreensíveis. É fundamental estabelecer um equilíbrio entre os agentes envolvidos nesse aspeto, o que requer esforço de integração. Além disso, certas informações são consideradas sensíveis e, com frequência, não são compartilhadas devido a preocupações com confidencialidade, tanto internamente quanto no contexto do fornecimento de informações por entidades privadas. Argumenta-se que existe o risco de que as informações fornecidas sejam utilizadas para fins maliciosos. Também é observado que várias entidades solicitam informações de forma inconsistente e, frequentemente, as informações publicadas não são expressas de forma inteligível: *“Some of the studies that eventuated are so long and dense that it is unlikely they will be consulted by future council employees”* (King, 2008, p. 505), o que enfatiza a importância de compreender as necessidades das organizações e dos stakeholders. Todos esses fatores tornam a transferência de informações um desafio extremamente complexo, exigindo esforço e alocação de recursos por parte das entidades envolvidas.

## **1.2.2 Melhorias Propostas na Avaliação do Risco Municipal**

Seguindo os estudos conduzidos pela FOI e a universidade de Lund, Cedergren et al. (2019) também apresenta propostas para aprimorar a realização das Avaliações do Risco Municipal. Os resultados são categorizados nos seguintes grupos-chave:

### **1.2.2.1 Melhorar a Aquisição de Informação Adequada**

De acordo com Cedergren et al. (2019), a coleta de informações é um fator fundamental na elaboração das Avaliações do Risco Municipal. Uma proposta de melhoria envolve a cooperação entre os órgãos municipais para aprimorar o acesso às informações necessárias. Além disso, um maior envolvimento dos órgãos municipais com outros órgãos governamentais pode facilitar o acesso e a circulação de informações, beneficiando ambas as partes. Muitas das informações produzidas pelos órgãos municipais para as Avaliações do Risco podem ser consideradas genéricas e, portanto, acessíveis a outros órgãos governamentais. Isso permite que as entidades municipais concentrem os seus esforços na coleta e análise de informações mais relevantes para a organização, contribuindo assim para o aprimoramento das Avaliações do Risco no âmbito municipal.

### **1.2.2.2 Organizar os processos de Avaliação do Risco**

Cedergren et al. (2019) destaca que a chave para o sucesso da Avaliação do Risco é a implementação de um processo contínuo, também referido por Cedergren et al. (2022) como processo longitudinal. Para alcançar esse objetivo, Cedergren et al. (2019) enfatiza a importância de introduzir melhorias de forma gradual e moderada, evitando sobrecarregar os agentes envolvidos e, conseqüentemente, reduzir a sua motivação e envolvimento. Portanto, é vital que os coordenadores das Avaliações do Risco tenham um conhecimento profundo da organização, a fim de identificar os processos nos quais as Avaliações do Risco podem ser integradas e executadas de maneira eficaz.

### **1.2.2.3 Proporcionar Valor à Organização**

De acordo com Cedergren et al. (2019), os estudos realizados identificaram várias dúvidas entre os agentes envolvidos no processo de Avaliação do Risco em relação à sua validade e importância. Para validar a sua importância, Cedergren et al. (2019) destaca a necessidade de os coordenadores das Avaliações do Risco envolverem regularmente os diversos stakeholders, destacando a importância contínua da Avaliação do Risco para os diversos agentes envolvidos. É essencial dissipar a crença ainda presente em muitos agentes das entidades municipais de que as Avaliações do Risco se resumem a relatórios de pouco ou nenhum valor para a entidade municipal em questão. Portanto, é de extrema importância desmistificar esse conceito desde a fase inicial, destacando os possíveis benefícios das Avaliações do Risco para os departamentos relevantes. Outras medidas propostas por Cedergren et al. (2019) incluem a realização de exercícios de treino nos quais os agentes envolvidos respondem a cenários de crise propostos, o envolvimento com diversos agentes para compartilhar experiências e conhecimentos, e a promoção do uso eficiente do tempo alocado para a Avaliação do Risco, evitando análises que estejam fora da área de conhecimento dos agentes envolvidos.

## 1.3 Motivação e Objetivos

A gestão do risco a nível municipal tornou-se uma temática de crescente importância, não apenas devido aos requisitos legais impostos, mas também pela sua relevância no aprimoramento dos processos internos das instituições. A crescente complexidade das atividades municipais e o aumento da exposição a riscos tornaram evidente a necessidade premente de adotar uma abordagem estruturada para enfrentar incertezas e eventuais eventos adversos.

Este trabalho visa demonstrar a relevância da gestão do risco no âmbito municipal como um catalisador para melhorias significativas na eficiência e resiliência das instituições municipais. Um dos propósitos fundamentais é promover a disseminação do conhecimento sobre gestão do risco, apresentando conceitos e processos de forma acessível e relevante para os diferentes setores da Câmara Municipal. Pretende-se estimular o pensamento crítico em relação aos riscos enfrentados por cada departamento e a compreensão da importância da cooperação entre as diversas áreas para uma análise abrangente dos cenários de risco. Desta forma, é esperado evidenciar a gestão do risco a nível municipal como um componente vital, não apenas como uma obrigatoriedade legal, mas como um alicerce que beneficia a organização como um todo e cada departamento individualmente. Ao incutir uma cultura de gestão do risco, alinhada com os objetivos estratégicos da Câmara Municipal, pretende-se alcançar melhorias significativas no processo de gestão de riscos, permitindo uma atuação preventiva e proativa.

Por fim, a motivação para realizar este estudo decorre da crença na importância da gestão do risco como uma ferramenta indispensável para a garantia da continuidade e qualidade dos serviços públicos. Ao implementar uma cultura de gestão do risco bem estruturada, a Câmara Municipal de Sintra (CMS) estará mais preparada para enfrentar desafios futuros e assegurar um ambiente seguro e eficiente para os seus colaboradores e cidadãos. Especificamente, este estudo concentra-se na CMS, uma vez que as Câmaras Municipais de maior dimensão tendem a enfrentar desafios mais complexos devido à amplitude das suas atividades. No entanto, as lições aprendidas e as práticas discutidas podem ser adaptadas e aplicadas em contextos municipais de diferentes dimensões, visando aprimorar os planos de gestão do risco em todo o país.

## 1.4 Estrutura do Documento

Seguindo a metodologia aplicada neste trabalho, o conteúdo da dissertação será apresentado em 6 capítulos:

- 1) Introdução:** Capítulo atual, onde é em primeiro lugar realizada uma contextualização (1.1) do trabalho, permitindo ao leitor compreender os pressupostos por detrás da gestão do risco a nível municipal. Seguidamente são apresentadas as dificuldades da avaliação do risco municipal (1.2), que identifica os desafios na implementação da Avaliação do Risco municipal (1.2.1) e as melhorias propostas (1.2.2). É seguida a motivação e os objetivos (1.3) a alcançar com a presente dissertação. O capítulo é finalizado com a demonstração da estrutura do documento (1.4), que apresenta, de forma resumida, as secções do trabalho.
- 2) Definição do problema:** Neste capítulo é, em primeiro lugar, apresentada uma contextualização (2.1) à definição do problema. Em seguida, é feita uma breve apresentação da Câmara Municipal de Sintra (CMS) (2.2), incluindo a descrição da Instituição (2.2.1), o Organograma (2.2.2), a Divisão de Segurança e Saúde no Trabalho (DSST) (2.2.3), que é a divisão alvo deste estudo, a missão da DSST (2.2.4), e a gestão do risco na CMS (2.2.5), que evidencia o plano de gestão do risco atual utilizado na CMS. Posteriormente, é apresentada a formulação do problema (2.3), que será objeto de investigação no presente trabalho.
- 3) Revisão da Literatura:** Neste capítulo é feita uma ponte teórica com a literatura existente, começando por realizar uma abordagem holística à gestão do risco no setor público (3.1), seguida da demonstração da Norma de Gestão do Risco ISO 31000 (3.2), que será a base utilizada para a presente investigação, evidenciando os seus princípios (3.2.1), a sua estrutura (3.2.2) e o seu processo (3.2.3). No fim do capítulo é elaborado um enquadramento legal (3.3), esclarecendo a base legislativa utilizada na investigação.
- 4) Metodologia da Investigação:** Neste capítulo (4) será apresentada a metodologia utilizada na realização do trabalho, explicitando o processo realizado e os métodos utilizados na recolha da informação.
- 5) Processo de Gestão do Risco:** No início deste capítulo é demonstrada uma visão geral do processo de gestão do risco (5.1), demonstrando de forma visual as etapas deste processo. É seguida a etapa de comunicação e consulta (5.2), esclarecendo a sua importância e o seu processo. A etapa seguinte é a definição do âmbito, contexto e critérios (5.3), que estabelece os fundamentos utilizados na elaboração do processo de gestão do risco proposto. De seguida, é apresentado o processo de Avaliação de riscos (5.4), que envolve a sua identificação, análise e avaliação. Esta etapa inicia com a identificação dos riscos e das oportunidades (5.4.1) que aborda a identificação dos riscos (5.4.1.1) e a identificação das oportunidades (5.4.1.2), onde estes são identificados realizando uma ponte com o atual PPRGCIC (conceito explicitado no ponto (3.2.5)). Em seguida, será realizada a análise dos riscos e das oportunidades (5.4.2), contemplando a definição da probabilidade (5.4.2.1) e do impacto (5.4.2.2), que constituem a base para a determinação do nível do risco e oportunidade inerentes (5.4.2.3). Posteriormente, será

apresentada a avaliação dos riscos e oportunidades inerentes (5.4.3). Nesta etapa, é abordado o apetite e tolerância ao risco e oportunidade (5.4.3.1) da divisão, seguido da ordenação dos riscos e oportunidades (5.4.3.2), que aborda a ordenação dos riscos pelo nível de risco inerente (5.4.3.2.1) e das oportunidades pelo nível de oportunidade inerente (5.4.3.2.2). Para concluir, é exposta a matriz de risco e oportunidade (5.4.3.3), uma forma visual e mais compreensível de resumir as informações. De seguida, é apresentado o tratamento dos riscos e aproveitamento das oportunidades (5.5), demonstrando o tratamento dos riscos (5.5.1) e o tratamento / aproveitamento das oportunidades (5.5.2). Serão descritas as medidas de mitigação atribuídas para mitigar os riscos identificados, de modo a reduzir o seu nível de risco inerente, assim como das medidas possíveis para o aproveitamento das oportunidades. É seguida a etapa do registo e comunicação (5.6), onde são apresentados os resultados alcançados após a implementação das medidas de mitigação dos riscos e do aproveitamento das oportunidades. Esta etapa retrata o nível de risco e oportunidade residual (5.6.1), abordando o nível de risco residual (5.6.1.1) e o nível de oportunidade residual (5.6.1.2), resultantes do processo de gestão do risco. Estes valores são, então, expostos na matriz de risco e oportunidade residual (5.6.2), proporcionando uma forma resumida e de fácil leitura para compreender os resultados obtidos. É apresentado em seguida o registo dos riscos e oportunidades (5.6.3), abordando o registo dos riscos (5.6.3.1) e o registo das oportunidades (5.6.3.2), abrangendo todas as etapas de identificação e mitigação realizadas. Será realizada uma discussão detalhada dos resultados obtidos, comparando-os com o atual PPRGCIC. A última etapa deste capítulo é o acompanhamento e revisão (5.7), que esclarece a etapa de acompanhamento e revisão dos riscos no processo de gestão do risco.

**6) Conclusões e recomendações:** Neste último capítulo (6), são apresentadas as considerações finais do trabalho realizado. Serão reunidas as principais conclusões obtidas ao longo do estudo, destacando os resultados alcançados com a implementação do processo de gestão do risco. Serão também oferecidas recomendações com a finalidade de aprimorar os processos de gestão do risco futuros.

Os capítulos apresentados podem ser verificados na **Figura 2**.

**Figura 2 – Estrutura do Documento**

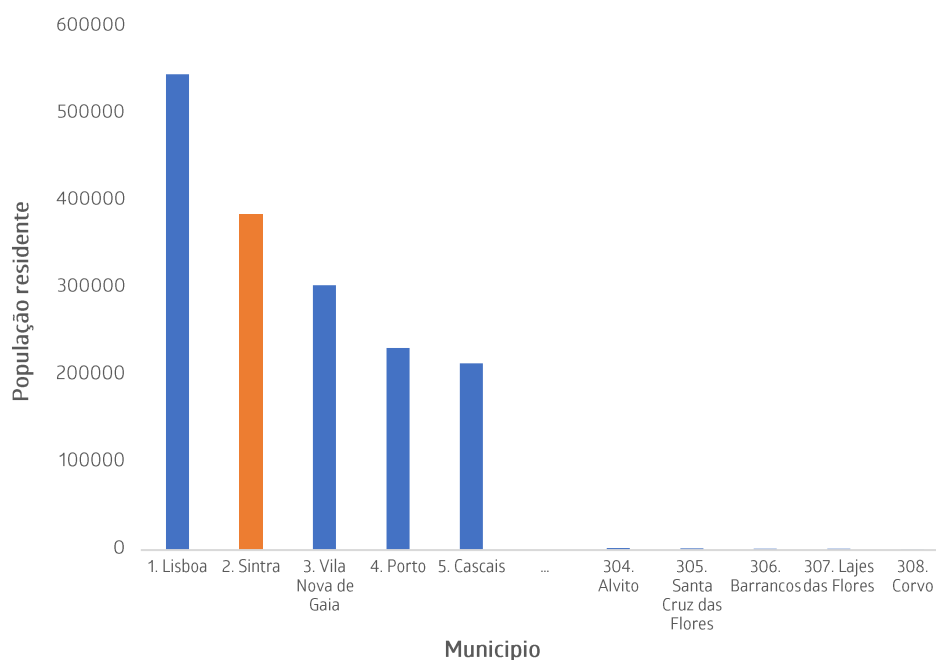


# 2 Definição do Problema

## 2.1 Contextualização

A Câmara Municipal de Sintra (CMS) é o órgão executivo do segundo município mais populoso de Portugal, segundo a própria Câmara (CMS, 2011b), situada no Distrito de Lisboa. A população residente com relação aos outros municípios do país pode ser consultada na **Figura 3**.

**Figura 3 - População Residente por Município em Portugal (2021)**



Fontes: INE, PORDATA (2023)

Mediante a legislação presente no Diário da República (DR) (Portugal, 2013), é estabelecido o “Regime jurídico das autarquias locais (RJAL)”, que estabelece o regime jurídico da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais, possibilitando uma visão abrangente da dimensão e complexidade das funções exercidas por uma Câmara Municipal, refletindo a abrangência de departamentos e serviços de administração municipal.

Dada a extensão e a diversidade das atividades da CMS, torna-se inviável uma análise aprofundada de toda a instituição no presente trabalho. Portanto, a análise se concentrará em uma divisão específica: a Divisão de Segurança e Saúde no Trabalho (DSST). A seleção da DSST para o estudo baseou-se na disposição da divisão em participar do desafio proposto, contribuindo com os seus recursos e tempo para o fornecimento de informações vitais para a realização deste trabalho.

## 2.2 Câmara Municipal de Sintra (CMS)

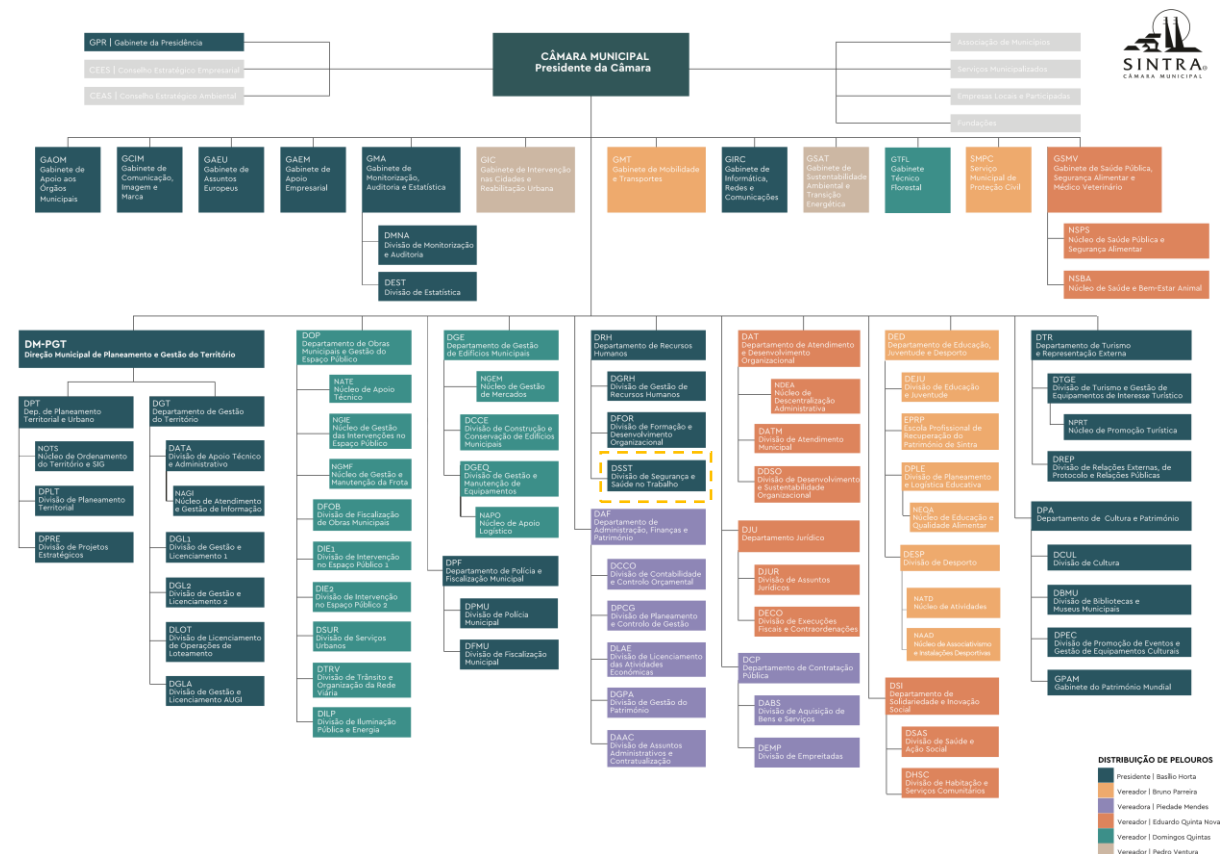
### 2.2.1 Descrição da Instituição

A Câmara Municipal de Sintra (CMS) é a sede do Município de Sintra. Este município possui uma área de 317 km<sup>2</sup> e é composta por 11 freguesias, abrigando aproximadamente 377.800 habitantes. A instituição emprega cerca de 3700 trabalhadores, divididos entre estabelecimentos municipais e estabelecimentos escolares. Sintra é também reconhecida como Património Mundial da Humanidade desde 1995, na categoria de paisagem cultural. A missão da CMS é definir e executar políticas que promovam o desenvolvimento do concelho nas diversas áreas.

### 2.2.2 Organograma da Instituição

A CMS possui um grau elevado de descentralização interna, esta está organizada em gabinetes, departamentos, divisões e núcleos. O organograma completo da instituição é apresentado na **Figura 4** abaixo, destacando a posição da Divisão de Segurança e Saúde no Trabalho (DSST).

Figura 4 - Organograma da Câmara Municipal de Sintra (CMS)



Fonte: Câmara Municipal de Sintra (2023)

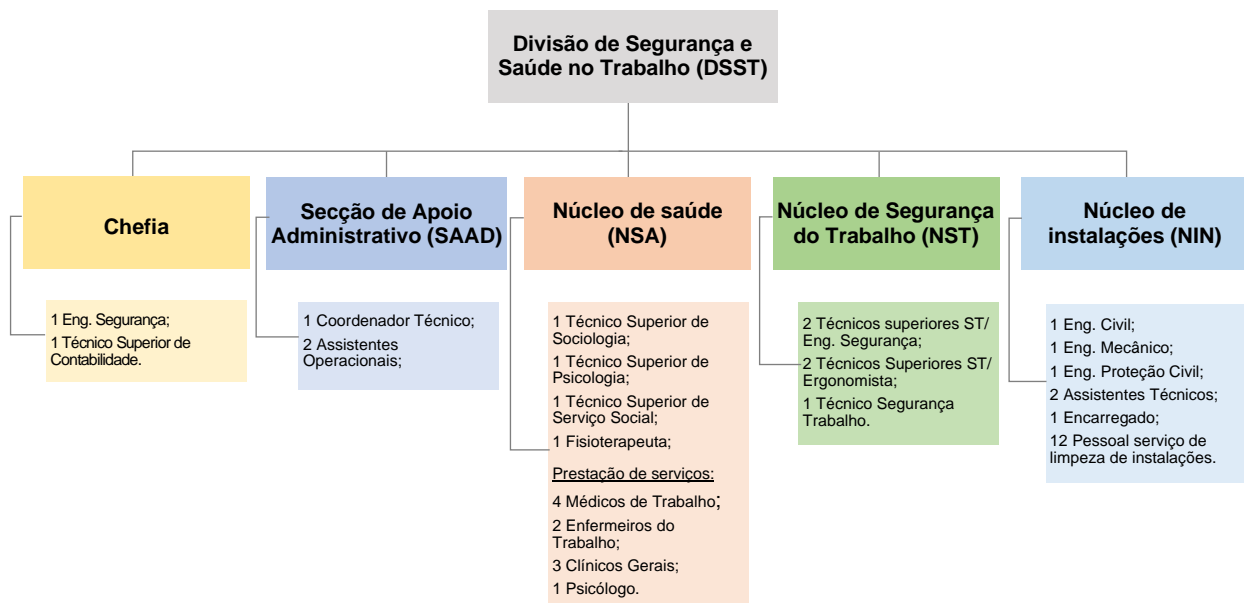
## 2.2.3 Divisão de Segurança e Saúde no Trabalho (DSST)

Em 1994, a Câmara Municipal de Sintra concebeu o Gabinete de Higiene, Segurança e Saúde Ocupacional (GHSSO), que sofreu várias alterações desde então. Em 2006, mudou-se para novas instalações na Portela de Sintra, já intitulado de Divisão de Higiene, Segurança e Saúde Ocupacional (DHSO). Essa mudança envolveu a criação de gabinetes de enfermagem, fisioterapia e gabinetes de consultas médicas, concebendo assim uma melhoria das condições de trabalho e de prestação de serviços de saúde. Segundo a CMS, atualmente, esta divisão tem o nome de Divisão de Segurança e Saúde no Trabalho (DSST), constituída por três núcleos e uma secção de apoio administrativo:

- **Secção de Apoio Administrativo (SAAD):** Responsável pelo apoio logístico, apoio administrativo e gestão dos meios financeiros e dos recursos materiais;
- **Núcleo de Saúde (NSA):** Responsável por promover a saúde e o bem-estar social e mental dos trabalhadores da CMS, assegurando a vigilância da sua saúde e a realização de exames clínicos, consultas médicas e tratamentos terapêuticos;
- **Núcleo de Instalações (NIN):** Responsável por promover a segurança física dos edifícios e dos locais de trabalho da CMS, assegurando a sua guarda, segurança, higienização e o controlo e gestão dos respetivos meios;
- **Núcleo de Segurança do Trabalho (NST):** Responsável por promover a segurança dos trabalhadores da CMS nos seus locais de trabalho, assegurando a dotação dos recursos humanos e dos locais de trabalho municipais com meios de prevenção e de proteção adequados e a eficácia do sistema de gestão da segurança nos estaleiros de construção municipais.

A estrutura da DSST e os seus recursos humanos podem ser consultados na **Figura 5**.

**Figura 5** - Recursos humanos da Divisão de Segurança e Saúde no Trabalho (DSST)



Fonte: Câmara Municipal de Sintra (2023)



## 2.2.4 Missão da Divisão de Segurança e Saúde no Trabalho (DSST)

A DSST tem delineada a sua missão, pela qual rege a sua atividade. Esta missão é de extrema importância, pois serve como base para alinhar a visão da divisão e saber de forma clara e objetiva as tarefas que tem de cumprir de forma a contribuir para o sucesso da organização, cumprindo a legislação. A Missão da DSST (CMS, 2023?a) é composta pelos pontos-chave seguintes:

- Assegurar o enquadramento e tarefas específicas relativas às políticas de higiene, segurança, saúde ocupacional e ação social;
- Promover a melhoria das condições de instalação e de equipamento dos Serviços, de acordo com as prioridades operacionais, as necessidades do aumento da produtividade do trabalho e da segurança dos trabalhadores e do respeito por critérios de racionalidade económico-financeira;
- Gerir os processos de mudança de instalações municipais, recorrendo, se necessário, aos meios da Divisão de Contratação Pública;
- Assegurar os serviços gerais de conservação, limpeza, guarda e segurança de instalações municipais, quando não expressamente afetas ou atribuídas à responsabilidade de outros serviços;
- Assegurar as atividades técnicas e de gestão relativas à instalação e manutenção de sistemas de segurança;
- Assegurar as atividades técnicas e de gestão relativas à Segurança Contra Incêndios em Edifícios Municipais (SCIE), articulando com o Serviço Municipal de Proteção Civil, sempre que necessário;
- Elaborar projetos de regulamentação de prevenção e segurança de índole estritamente interna aos serviços municipais.

## 2.2.5 Gestão do Risco na Câmara Municipal de Sintra (CMS)

Após o Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) aprovar a Recomendação n. 01, de 1 de julho, que estabelece que: *“os órgãos dirigentes máximos das entidades gestoras de dinheiros, valores ou património públicos (...) devem elaborar (...) planos de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas”*, assim como realizar a: *“elaboração anual de um relatório sobre a execução do plano”* (Portugal, 2009d). Desde então, esses planos têm sido realizados pelas entidades municipais em Portugal. Este plano tem por objetivo identificar situações potenciais de riscos, incluindo os de fraude e de corrupção. A 1 de julho de 2015 é emitido, pelo CPC, a recomendação: *“Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas”* (PPRCIC) (Portugal, 2015), que sugere a identificação dos riscos de gestão, incluindo os riscos de corrupção, estes associados a todas as unidades da estrutura orgânica das entidades. Atualmente, na CMS, está em vigor o Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRGIC), com o objetivo de identificar, medir, acompanhar e controlar os riscos que a organização enfrenta na prossecução da sua missão (CMS, 2022).

No sentido de introduzir, no ordenamento jurídico português, as medidas legislativas de prevenção e combate à corrupção e infrações conexas, entra em vigor, no dia 7 de junho de 2021 o Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro (Portugal, 2021). Este Decreto é responsável pela criação do Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC), entidade administrativa independente com poderes de iniciativa, controlo e sancionatórios, que sucede o CPC (Portugal, 2023). O Decreto-Lei mencionado é responsável também pelo estabelecimento do Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC), que introduz um novo pacote de medidas legislativas. Segundo o RGPC, a execução do plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas está sujeita a controlo (Portugal, 2021, p.21-(32)), efetuado nos seguintes termos:

- a) Elaboração, no mês de outubro, de relatório de avaliação intercalar nas situações identificadas de risco elevado ou máximo;
- b) Elaboração, no mês de abril do ano seguinte a que respeita a execução, de relatório de avaliação anual, contendo nomeadamente a quantificação do grau de implementação das medidas preventivas e corretivas identificadas, bem como a previsão da sua plena implementação.

A falta ou a adoção deficiente do PPRCIC, constitui a prática de contraordenação, punível com coimas de € 1 000,00 a € 44 891,81. (Portugal, 2021, p.21-(37)).

Na Câmara Municipal de Sintra (CMS), atualmente, a responsabilidade pela implementação do PPRGCIC é atribuída a um grupo responsável no Gabinete de Monitorização, Auditoria e Estatística (GMA), que tem a responsabilidade de comunicar com todos os departamentos e divisões de forma a aferir os riscos ocorridos na instituição, de modo a cumprir os deveres legislativos em vigor.

## 2.3 Formulação do Problema

Apesar da implementação do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRGCIC) pela Câmara Municipal de Sintra (CMS), surgem desafios relacionados à efetiva execução deste plano. A fraca cultura de gestão do risco, aliada à sobrecarga de tarefas enfrentada pelas instituições do setor público, especialmente em municípios de maior porte, como é o caso de CMS, pode impactar fortemente a qualidade da implementação do PPRGCIC.

Neste sentido, é fundamental incentivar e conscientizar os chefes de divisão e departamento sobre a importância da gestão de riscos para a instituição, destacando os benefícios da identificação proativa de riscos e da adoção de medidas preventivas. Além disso, é necessário promover uma cultura de gestão de riscos, encorajando a colaboração entre todas as áreas da CMS para garantir o sucesso do plano e a efetiva mitigação dos riscos identificados.

Desta forma, a presente dissertação tem como finalidade realizar uma avaliação do risco enquadrada com os atuais objetivos da DSST, utilizando informações empíricas, com o intuito de aprimorar o atual PPRGCIC e contribuir para o aumento da literatura existente nesta matéria.

# 3 Revisão da Literatura

## 3.1 Abordagem Holística à Gestão do Risco no Setor Público

Diversos eventos impactantes, como os atentados de 11 de setembro nos Estados Unidos, geraram uma preocupação global significativa quanto à implementação de medidas de contingência e combate ao terrorismo, como destacado por Perry & Lindell (2003). Além disso, outros acontecimentos como as crises económicas de 2008 e seguintes, intensificaram a necessidade de assegurar a consecução dos objetivos públicos e fomentar comportamentos resilientes no seio das organizações públicas. (Hinna et al., 2018). Esses acontecimentos marcantes realçam a importância de adotar estratégias de gestão do risco sólidas e proativas para lidar com desafios inesperados e proteger os interesses públicos.

É visto que para alcançar um futuro sustentável, é de extrema importância aprofundar o entendimento sobre os riscos enfrentados e estar preparado para os eventos adversos através da implementação de medidas de adaptação e mitigação (King, 2008; Steen & Morsut, 2020). Nesse sentido, a Comissão Europeia convidou todos os Estados-Membros, incluindo Portugal a realizar uma “National Risk Assessment (NRA)” (Council of EU, 2011), que em Portugal nos dias atuais é conhecida como Avaliação Nacional dos Riscos (ANR), alargada aos riscos de Branqueamento de Capitais (BC), de Financiamento do Terrorismo (FT) e de Financiamento da Proliferação de armas de destruição em massa (FP) (ANR, 2019). Este esforço demonstra o compromisso de Portugal em avaliar e mitigar riscos para promover a sustentabilidade e a segurança nas suas operações.

De facto, é visto que a gestão do risco no setor público é utilizada para assegurar o cumprimento dos objetivos institucionais (INTOSAI, 2004). Dentro da União Europeia (UE), diversos países adotam uma abordagem bottom-up na gestão do risco, que envolve a obrigatoriedade de cada município desenvolver um plano de análise do risco, abrangendo tanto os serviços abrangentes quanto as regiões locais que representam. Esta obrigatoriedade é evidenciada, por exemplo, na legislação sueca, conforme referido por Cedergren et al. (2019, p.783). No entanto, nos últimos anos, tem havido uma proliferação de abordagens de análise do risco, e, paradoxalmente, a ausência de legislação específica que estabeleça diretrizes claras para a implementação desses métodos nas instituições, como observado no estudo de Riso & Castellini (2019). Portanto, a escolha do método e o processo de implementação acabam sendo decisões deixadas a cargo de cada município, resultando em uma diversidade de abordagens na gestão do risco no setor público (Cedergren et al. 2022).

Diante da falta de imposição legal e da fraca cultura de gestão do risco nas instituições do setor público, pode surgir uma atitude negligente em relação à realização desses planos. A literatura existente até o momento observa uma abordagem limitada aos riscos por parte dos órgãos administrativos do setor público (Bracci et al., 2021; Hinna et al., 2018). É evidente que a introdução de modelos de gestão do risco por si só é considerada insuficiente para criar as condições necessárias para a implementação de práticas adequadas e inovadoras nas entidades públicas (Arena et al., 2010). Na verdade, argumenta-se que a própria existência da gestão do risco nas instituições do setor público levou ao aumento da

incerteza, implicando várias complicações devido às burocracias implícitas neste processo (Vinnari & Skærbæk, 2014). O cumprimento de leis e a apresentação de documentos podem ser tarefas complexas e exigentes. Este fator, aliado à falta de uma estrutura sólida na gestão do risco, pode gerar um certo desconforto nas instituições, resultando no efeito contrário ao pretendido. Além disso, segundo (Arena et al., 2010) quando mal gerida, a implementação de modelos de gestão do risco pode servir como uma forma de transferir a responsabilidade de certos intervenientes e favorecer comportamentos oportunistas, assumindo que ações não precisam ser tomadas devido à presença destes modelos ou promovendo ações para evitar a culpa em caso de infortúnios. Portanto, essa carência de uma abordagem mais completa e funcional na gestão do risco no setor público é um desafio que deve ser superado para garantir que as organizações alcancem os seus objetivos efetivamente e enfrentem os desafios de maneira resiliente.

A literatura também aponta para uma falta de capacidade de demonstração dos conteúdos e pressupostos necessários para uma boa gestão do risco no setor público (Bracci et al., 2021). É constatada uma escassez de publicações na literatura que abordem a componente empírica das análises do risco no setor público, ou seja, a prática subjacente aos pressupostos utilizados pelos pesquisadores nas análises de gestão do risco (Strömgren & Andersson, 2010). Segundo Cedergren et al. (2019) e Strömgren & Andersson (2010), os métodos teóricos na gestão do risco apesar de coerentes não são suficientes para alcançar os objetivos pretendidos. Por conseguinte, esses métodos devem ser implementados de forma prática e singular para cada organização. Cedergren et al. (2019) e Strömgren & Andersson (2010), afirmam ainda que, no campo acadêmico da gestão do risco, métodos e sugestões são presentes com relativa abundância, mas os estudos práticos subjacentes implementados num cenário real são escassos. Esses estudos desempenham um papel importante ao contribuir para a melhoria dos processos de análise e gestão do risco, bem como para a identificação de falhas nos pressupostos e metodologias adotadas.

Neste sentido, é argumentado na Literatura que, no setor público, embora existam documentos acerca da gestão do risco que obedeçam à legislação atual, estes não estão alinhados com os objetivos estratégicos reais das organizações. Como destacado por Mormul (2021, p.12): “*There is a concern that the management control and risk management system in Polish local government units is fragmented and insufficient—even though it is usually properly documented, it does not fit into the strategic management framework*”. Este argumento sublinha a discrepância existente e destaca a necessidade imperativa de utilizar abordagens mais abrangentes e pragmáticas na gestão do risco no setor público. Essas abordagens devem ser enraizadas na realidade prática, levando em consideração a singularidade de cada organização.

## 3.2 ISO 31000

A Norma ISO 31000, introduzida em 2009 pela “International Organisation for Standardization” (ISO), surgiu com o objetivo de auxiliar as organizações na gestão do risco, oferecendo um processo universal e de fácil compreensão. Ela estabelece diretrizes claras e objetivas para a implementação de um plano de gestão do risco em qualquer domínio de atuação (Iso 31000, 2018).

Autores como Aven & Ylönen (2019), referem que, apesar das normas de padronização como a ISO 31000 servirem como documentos de auxílio, de carácter não obrigatório nas Organizações, estas normas são bastante utilizadas no contexto do risco e são bastante influentes nas práticas de análise e gestão do risco atualmente.

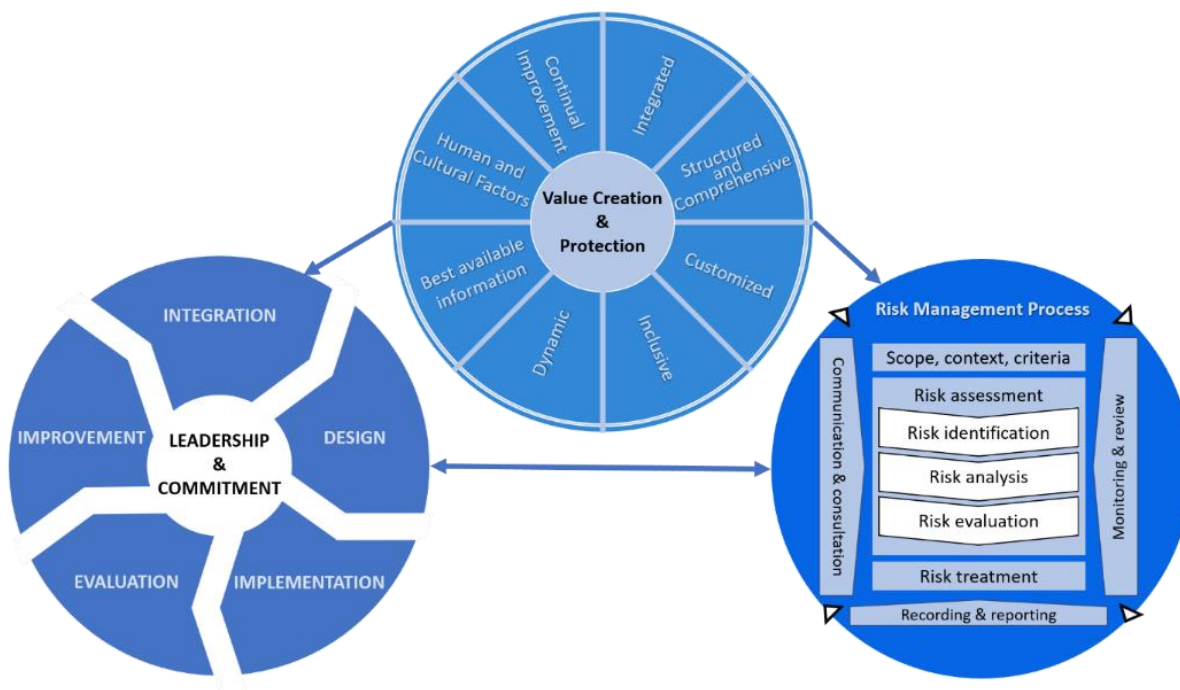
A ISO 31000 é uma norma amplamente aplicável e adaptável a qualquer tipo de organização (Iso 31000, 2018), inclusive entidades públicas, abrangendo uma variedade de necessidades e objetivos. Esta norma é atualmente reconhecida como uma referência global. Além de auxiliar as organizações na conformidade com a legislação, desempenha um papel crucial na tomada de decisões e contribui significativamente para o aprimoramento do conhecimento da organização, aumentando, por conseguinte, a sua resiliência.

A ISO 31000 é baseada em **princípios** (3.2.1) que estabelecem os fundamentos da norma, descrevendo as características de uma gestão do risco eficaz em uma organização. Ela adota uma **estrutura** (3.2.2) que integra o processo de gestão do risco à organização, além de um **processo** (3.2.3) que envolve a aplicação de várias políticas e procedimentos de forma sistemática.

No estudo realizado por Olechowski et al. (2016), foi intencionado investigar de forma empírica a eficácia dos princípios da gestão do risco da Norma ISO 31000. Para tal, foi utilizada a distribuição de inquéritos em diversas organizações, incluindo uma organização com funções governamentais da gestão do risco. Neste estudo foi posta em evidência a validade destes princípios também num cenário empírico: *“The standard states that “for risk management to be effective, an organization should at all levels comply with the principles” (ISO 2009b) and the results in this paper support this statement regarding the outcomes that have been tested.”* (Olechowski et al., 2016, p. 1574).

Além de lidar com os riscos e ameaças, a gestão do risco, com base na norma ISO 31000, oferece também a identificação e exploração de oportunidades. A norma encoraja as organizações a considerar não apenas as consequências negativas dos eventos incertos, mas também os possíveis impactos positivos. Identificar oportunidades de forma proativa pode permitir que a organização tome decisões estratégicas que melhorem o seu desempenho e alcance os seus objetivos (Iso 31000, 2018). Um resumo ilustrativo desta Norma pode ser consultado na **Figura 6**.

**Figura 6** - Princípios, estrutura e processo da gestão do risco



Fonte: ISO 31000 (2018).

### 3.2.1 Princípios

Para uma gestão do risco efetiva, a organização deve cumprir vários objetivos, com foco na criação e proteção de valor. Esses objetivos são:

- **Integração:** A gestão do risco deve ser parte integrante de todos os processos organizacionais.
- **Estrutura:** A organização deve possuir uma estrutura bem definida, com processos e etapas claras e objetivas.
- **Adequação:** A gestão do risco deve ser adaptada às necessidades específicas da organização.
- **Participação:** Todas as partes interessadas devem ser incluídas no processo de gestão do risco.
- **Dinamismo:** A gestão do risco deve ser dinâmica, interativa e adaptável às mudanças.
- **Informação:** A gestão do risco deve ser baseada na melhor informação disponível.
- **Consideração:** A gestão do risco deve levar em consideração a cultura organizacional e os fatores humanos.
- **Melhoria contínua:** A gestão do risco deve estar inserida na procura constante pela melhoria da organização.

## 3.2.2 Estrutura

A ISO 31000 comunica que o sucesso da gestão do risco está ligado à eficácia da estrutura de gestão (framework), que abrange os princípios fundamentais que devem ser incorporados em todos os níveis da organização.

Esses princípios incluem a **integração**, sendo fundamental que a alta administração das organizações demonstre um comprometimento significativo com a gestão do risco. Isso envolve a definição de políticas e objetivos claros, a garantia de conformidade com as leis e regulamentos, a alocação de recursos adequados e a comunicação eficaz dos benefícios da gestão do risco a todas as partes interessadas. Outro princípio importante é a **concepção**, que inclui:

- Compreender a organização e o seu contexto;
- Estabelecer políticas de gestão do risco;
- Garantir responsabilidade, autoridade e competências na gestão do risco;
- Integrar a gestão do risco nos processos da organização;
- Assegurar a alocação adequada de recursos;
- Estabelecer mecanismos de comunicação e relatórios internos e externos.

A **implementação** também é importante, e a organização deve seguir as tarefas determinadas no prazo certo, com a devida alocação de recursos. Esta implementação deve ser dinâmica e adaptável a todas as circunstâncias. Na etapa de **avaliação**, é necessário verificar o progresso e o desempenho da gestão do risco, assegurando que a estrutura (framework) da gestão do risco, o plano e as políticas estejam alinhados com os objetivos atuais da organização, sejam apropriados e estejam atualizados. A política de **melhoria contínua** também é importante, permitindo à organização manter um progresso constante, identificar falhas e oportunidades e, assim, assegurar a criação de valor.

## 3.2.3 Processo

No que diz respeito ao processo, ele engloba o conjunto de políticas e procedimentos que garantem uma gestão eficaz dos riscos, sendo eles:

- **Comunicação e Consulta:** Manter todos os intervenientes informados e envolvidos no processo de gestão do risco é de extrema importância para o seu sucesso. A comunicação e a consulta estão presentes em todas as etapas do processo, pois é necessário um sistema de comunicação capaz de divulgar as informações sobre as decisões tomadas em cada fase para os intervenientes envolvidos. As decisões de gestão do risco são amplamente influenciadas pela informação disponível, tornando a quantidade e a qualidade dessa informação de extrema importância. É essencial garantir que os intervenientes estejam devidamente informados no momento da tomada de decisão. A comunicação deve promover a troca de informações verdadeiras, coerentes e relevantes para a organização.

- **Âmbito, Contexto e Critérios:** Durante o processo de gestão do risco, é importante estabelecer o contexto interno e externo, pois isso servirá de base para determinar os critérios de risco que serão utilizados nas etapas seguintes. Deve existir um foco em relacionar os contextos interno e externo com os objetivos do processo de gestão do risco da organização, a fim de tornar o processo mais alinhado aos objetivos organizacionais.
- **Identificação do Risco:** O próximo passo é identificar os riscos enfrentados pela organização, listando os riscos a que ela está sujeita. Devem ser detalhados os eventos que podem potencialmente prejudicar ou melhorar o alcance dos objetivos. Através dessa identificação, é possível se preparar para responder adequadamente a esses eventos, tanto os negativos quanto os positivos. É importante coletar o maior número possível de riscos nessa fase, pois os riscos não identificados não serão analisados nas etapas posteriores do processo, deixando a organização mais vulnerável. O mesmo acontece para a identificação das oportunidades. Também deve ser considerado que as consequências dos riscos podem ter um efeito cascata, aumentando significativamente o impacto na organização. Nenhum risco deve ser descartado sem uma devida ponderação.
- **Análise do Risco:** Após a identificação, é realizada a análise dos riscos identificados, com o objetivo de obter uma maior compreensão dos mesmos. Deve haver um processo investigativo em relação aos riscos identificados, aumentando a compreensão da organização sobre eles e as suas potenciais consequências. Só depois dessa análise é possível perceber os riscos que representam de fato, uma ameaça para a organização e o que pode ser feito a respeito. O mesmo sucede para as oportunidades.
- **Avaliação do Risco:** O próximo passo é avaliar os riscos que foram analisados. Esta fase serve para decidir quais riscos são mais relevantes a serem considerados e estabelecer a sua ordem de importância, definindo a sua prioridade. Na prática, na avaliação do risco, é comparado o nível de risco identificado na análise do risco com os critérios de risco definidos pela organização no contexto inicial. Dessa forma, considerando o nível de risco que a organização está disposta a aceitar e o nível de risco obtido na análise, é possível determinar a sua ordem de prioridade. O mesmo sucede para as oportunidades. É importante salientar que outros fatores, como a legislação aplicável, devem ser considerados na tomada de decisão, e que as ações tomadas podem ter impactos externos.
- **Tratamento do Risco:** Com a avaliação feita, passa-se à fase de tratamento do risco, na qual são tomadas decisões em relação aos riscos enfrentados pela organização. Após a implementação das medidas consideradas, é importante acompanhar a sua eficácia e adequação. Também é necessário destacar que todas as opções apresentam trade-offs e que muitas vezes é necessário alocar recursos além do pretendido pelas organizações. Quando usados de forma negligente, esses recursos podem tanto ser desperdiçados como criar novos riscos não identificados na fase de identificação. O mesmo sucede para as oportunidades. Portanto, cabe aos órgãos de gestão ponderar cada implementação, de forma a criar e proteger valor nas organizações sem as prejudicar.



- **Registo e Reporte:** O relatório desempenha um papel crucial no processo de gestão do risco. A norma ISO 31000 recomenda que as informações sobre riscos e o processo de gestão do risco sejam comunicadas de forma adequada a todas as partes interessadas. Isso inclui a comunicação transparente sobre a identificação de riscos e oportunidades, análises, avaliações, tratamento e os resultados alcançados. O relatório deve ser claro, compreensível e acessível a todos os níveis da organização, garantindo que a informação relevante chegue aos decisores e demais envolvidos no processo.
- **Monitorização e Revisão:** A monitorização contínua dos riscos e oportunidades, assim como do processo de gestão do risco é fundamental para garantir a sua eficácia ao longo do tempo. A organização deve estabelecer indicadores de desempenho adequados e mecanismos de monitorização para acompanhar a evolução dos riscos, a eficácia das medidas de tratamento e a implementação das políticas de gestão do risco. A revisão periódica do sistema de gestão do risco permite avaliar a sua eficácia, identificar áreas de melhoria e ajustar o processo conforme necessário. A norma ISO 31000 destaca a importância da aprendizagem contínua e da adaptação para lidar com um ambiente em constante mudança e incerteza.

### 3.3 Enquadramento legal

No Código do Trabalho (CT) – Lei n.º 7/2009 (Portugal, 2009a), que estabelece os direitos e os deveres do empregador e da entidade empregadora, são evidenciados, nos Artigos 281.º a 284.º, os princípios referentes à Segurança e Saúde no Trabalho (SST). Nos termos do Artigo 284.º, a Lei n.º 98/2009, de 4 de setembro (Portugal, 2009b) - Regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais, incluindo a reabilitação e reintegração profissionais. Referente aos trabalhadores em funções públicas, o Decreto-Lei n.º 503/99, de 20 de novembro (Portugal, 1999) - Aprova o novo regime jurídico dos acidentes em serviço e das doenças profissionais no âmbito da Administração Pública. Também de acordo com o previsto no Artigo 284.º do CT, a Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro (Portugal, 2009c), regulamenta o - Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho. Referente ao trabalho em funções públicas, a Lei n.º 35/2014, de 20 de junho (Portugal, 2014a), aprova a – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFB).

Para além das mencionadas, outras Leis, Decretos-Lei, Avisos e Conselhos, são também relevantes no presente trabalho. São estes:

- Decreto-Lei n.º 273/2003, de 29 de outubro (Portugal, 2003) - Procede à revisão da regulamentação das condições de segurança e de saúde no trabalho em estaleiros temporários ou móveis, constante do Decreto-Lei n.º 155/95, de 1 de julho, mantendo as prescrições mínimas de segurança e saúde no trabalho estabelecidas pela Diretiva n.º 92/57/CEE, do Conselho, de 24 de junho.
- Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro (Portugal, 2007b) – Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública (SIADAP).

- Decreto-Lei n.º 220/2008, de 12 de novembro (Portugal, 2008) - Estabelece o regime jurídico da segurança contra incêndios em edifícios.
- Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro (Portugal, 2013) - Estabelece o regime jurídico das autarquias locais (RJAL), aprova o estatuto das entidades intermunicipais, estabelece o regime jurídico da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais e aprova o regime jurídico do associativismo autárquico.
- Lei n.º 46/2018, de 13 de agosto (Portugal, 2018) - Estabelece o regime jurídico da segurança do ciberespaço, transpondo a Diretiva (UE) 2016/1148, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 6 de julho de 2016, relativa a medidas destinadas a garantir um elevado nível comum de segurança das redes e da informação em toda a União.
- Lei n.º 46/2019, de 8 de julho (Portugal, 2019b) – Regime do exercício da atividade de segurança privada e da autoproteção,
- Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto (Portugal, 2019c) - Assegura a execução, na ordem jurídica nacional, do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados.
- Aviso n.º 14011/2019, de 9 de setembro (Portugal, 2019a) - Regulamento de Gestão e Utilização das Instalações Desportivas Municipais de Sintra com as alterações introduzidas pelo Parecer da Comissão Especializada de Educação, Cultura, Desporto e Juventude da Assembleia Municipal de Sintra.
- Recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção, de 1 de julho de 2009 (Portugal, 2009d) - (Planos de Gestão de riscos de corrupção e infrações conexas).
- Recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção, de 7 de abril de 2010 (Portugal, 2010) - (Publicidade dos Planos de Prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas).
- Recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção, de 1 de julho de 2015 (Portugal, 2015) - (Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas).
- Decreto-Lei nº 109-E/2021 de 9 de dezembro (Portugal, 2021) - Cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) e estabelece o regime geral de prevenção da corrupção.
- Portaria n.º 155-B/2023 (Portugal, 2023) – Declara a instalação definitiva do Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC).

A coletânea das Leis / Decretos-Lei / Avisos e Recomendações utilizadas neste trabalho pode ser consultada na **Tabela 1**.

**Tabela 1 - Enquadramento Legal**

Emissor	Referência Legal	Tema
Assembleia da República	Decreto-Lei n.º 503/99	Regime jurídico dos acidentes em serviço e das doenças profissionais no âmbito da Administração Pública
	Decreto-Lei n.º 273/2003, de 29 de outubro	Condições de segurança e de saúde no trabalho em estaleiros temporários ou móveis
	Lei n.º 66-B/2007	Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública
	Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro	Código do Trabalho
	Lei n.º 98 / 2009, de 4 de setembro	Regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais
	Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro	Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho
	Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro	Regime Jurídico das Autarquias Locais (RJAL)
	Lei n.º 35/2014, de 20 de junho	Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP)
	Lei n.º 46/2018, de 13 de agosto	Regime jurídico da segurança do ciberespaço
	Lei n.º 46/2019, de 8 de julho	Regime do exercício da atividade de segurança privada e da autoproteção
	Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto	Lei da proteção de dados pessoais
Ministério da Administração Interna	Decreto-Lei n.º 220/2008, de 12 de novembro	Regime jurídico da segurança contra incêndios em edifícios
Município de Sintra	Aviso n.º 14011/2019, de 9 de setembro	Regulamento de Gestão e Utilização das Instalações Desportivas Municipais de Sintra com as alterações introduzidas pelo Parecer da Comissão Especializada de Educação, Cultura, Desporto e Juventude da Assembleia Municipal de Sintra
Concelho de Prevenção da Corrupção (CPC)	Recomendação do CPC de 1 de julho de 2009	Planos de Gestão de riscos de corrupção e infrações conexas
	Recomendação do CPC de 7 de abril de 2010	Publicidade dos Planos de Prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas
	Recomendação do CPC de 1 de julho de 2015	Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas
Presidência do Conselho de Ministros	Decreto-Lei n.º 109-E/2021	Criação do Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) e estabelecimento do regime geral de prevenção da corrupção (RGPC)
Justiça e Finanças	Portaria n.º 155-B/2023	Instalação definitiva do Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC).

# 4 Metodologia da Investigação

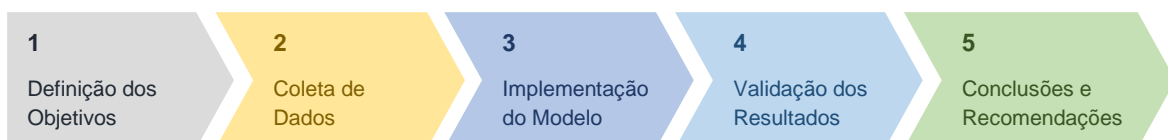
Este capítulo tem o intuito de clarificar a metodologia utilizada na realização do presente trabalho. Esta pode ser dividida nas seguintes partes:

- 1) **Definição dos Objetivos:** No início deste estudo realizei uma investigação preliminar para determinar as possibilidades de investigação, na qual foram definidos os objetivos a alcançar, nomeadamente a implementação de um processo de gestão do risco no contexto municipal baseado nos princípios da Norma ISO 31000.
- 2) **Coleta de Dados:** A coleta de dados envolveu as seguintes etapas:
  - a) **Reunião Preliminar com o Chefe da DSST:** O início deste estudo envolveu conduzir uma reunião estratégica e fundamental com o chefe da Divisão de Segurança e Saúde no Trabalho (DSST) da Câmara Municipal de Sintra (CMS). Esta reunião serviu como um ponto de partida essencial para a pesquisa, pois permitiu-me estabelecer a base e a direção apropriadas. Durante este encontro, foram abordados vários aspetos cruciais. Em primeiro lugar, os objetivos da pesquisa foram discutidos e definidos em detalhe, garantindo que estivessem alinhados com as necessidades e expectativas da DSST. Além disso, tive conhecimento, através desta reunião, do atual plano de gestão de riscos em implementação na CMS (PPRGCIC), que foi fundamental para a investigação. Nesse contexto, detalhes sobre a estrutura, processos e implementação do PPRGCIC foram compartilhados, fornecendo uma compreensão mais profunda de como a CMS aborda e gere os riscos. Além de revelar informações sobre o plano existente, a reunião também proporcionou uma visão geral abrangente sobre a CMS. A estrutura organizacional da CMS foi apresentada, permitindo uma compreensão mais profunda de como as várias divisões e departamentos interagem e funcionam dentro da organização. Foi durante esta fase inicial que procurei também entender o papel desempenhado pela DSST na CMS, o que incluiu a exploração dos objetivos e responsabilidades da divisão.
  - b) **Reuniões de Brainstorming com a Equipa da DSST:** Com base nas informações obtidas na reunião preliminar, avancei para a próxima fase do estudo, que envolveu a condução de reuniões de brainstorming dentro da DSST. Este processo de coleta de dados foi fundamental, proporcionando a transmissão de informações vitais para o entendimento do contexto real da divisão. As reuniões de brainstorming reuniram uma equipa multidisciplinar, incluindo o chefe da divisão, a coordenadora do Núcleo de Segurança do Trabalho (NST), o coordenador do Núcleo de Instalações (NIN), a coordenadora do Núcleo de Saúde (NSA) e os responsáveis técnicos pelos serviços de psicologia e ação social. A informação fornecida por esses membros proporcionou uma visão mais ampla das áreas de atuação da DSST, o que me permitiu realizar uma identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos e oportunidades, o mais alinhada possível com o contexto e as necessidades da organização.

- c) **Utilização de Recursos Internos:** Além das interações e reuniões presenciais com os membros da DSST, utilizei informações fornecidas pela própria divisão para enriquecer a pesquisa. Dentre esses recursos, destaca-se o projeto "Ergonomia e Envelhecimento no Trabalho" (Cotrim T, 2015), que forneceu informações valiosas sobre a pesquisa e as iniciativas anteriores conduzidas pela DSST. Também foram analisados outros materiais relevantes, como fichas de informação e segurança, relatórios de monitorização de acidentes de trabalho e outros documentos pertinentes. Esses recursos adicionais ajudaram a obter uma compreensão mais detalhada das funções desempenhadas pela DSST e contribuíram para o alinhamento da pesquisa com a realidade operacional da divisão.
- 3) **Implementação do Modelo (PPRGIC Proposto):** A etapa seguinte envolveu realizar um plano de gestão do risco para a DSST, seguindo os princípios da Norma ISO 31000, com base nas informações recolhidas até o momento. Essa tarefa incluiu uma análise minuciosa das informações adquiridas, juntamente com uma investigação paralela do processo de gestão do risco municipal e dos potenciais riscos e oportunidades na área de Segurança e Saúde no Trabalho (SST).
- 4) **Validação dos Resultados:** Após realizar a identificação, avaliação e tratamento dos riscos e das oportunidades no denominado "PPRGIC proposto", os resultados foram então submetidos à chefia da DSST para a sua validação. Esse processo foi importante para garantir que as informações e os valores atribuídos estivessem em conformidade com a percepção da divisão, evitando discrepâncias significativas em relação à realidade operacional da DSST.
- 5) **Conclusões e Recomendações:** Na fase final da pesquisa, elaborei uma conclusão do processo metodológico utilizado, destacando os resultados obtidos, analisando o cumprimento dos objetivos e efetuando recomendações para pesquisas futuras, com base no processo metodológico realizado.

As etapas da metodologia da investigação são resumidas na **Figura 7**.

**Figura 7 - Metodologia da Investigação**

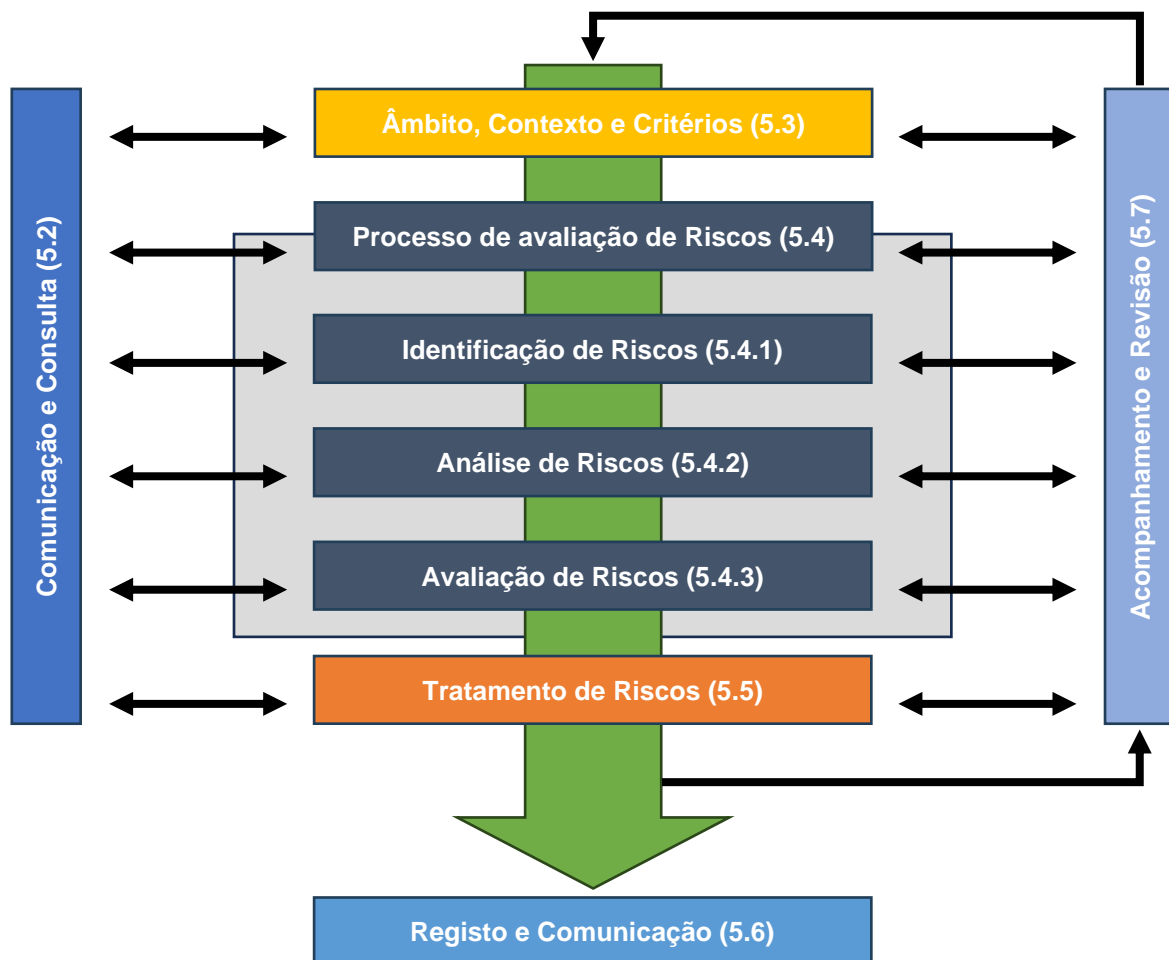


# 5 Processo de Gestão do Risco

## 5.1 Visão geral do Processo de Gestão do Risco

Na secção (3.2.3) Processo, foram abordadas as etapas do processo de gestão do risco. Para proporcionar uma compreensão visual mais clara desse processo, uma representação ilustrativa está disponível na **Figura 8**. Essa figura servirá como referência visual para as etapas detalhadas posteriormente nas secções indicadas entre parênteses.

**Figura 8** - Visão Geral do Processo de Gestão do Risco



Fonte: ISO 3100 (2018)

## 5.2 Comunicação e Consulta

A etapa de comunicação e consulta desempenha um papel crítico na garantia da qualidade do PPRGCIC. Esta etapa assegura que as visões das partes interessadas sejam consideradas e analisadas, promove a identificação, análise e tratamento dos riscos de forma mais adequada e garante que todos os envolvidos compreendam claramente os objetivos propostos e as suas funções no processo. Nesse sentido, a comunicação informativa e consultiva deve ser estabelecida com as partes interessadas em todas as etapas ou atividades do processo de gestão do risco.

Na Câmara Municipal de Sintra (CMS), devido ao alto grau de descentralização interna, os objetivos do plano de gestão de riscos são compartilhados com as chefias de divisão, que, por sua vez, os comunicam aos coordenadores de núcleos, seções e outras partes interessadas. No entanto, esse processo descentralizado pode resultar na perda de qualidade das informações transmitidas.

Neste trabalho, com o objetivo de estabelecer uma comunicação aberta e contínua com a DSST, foram realizadas, conforme descrito no capítulo (4) Metodologia da Investigação, sessões de brainstorming com os membros da divisão, incluindo os coordenadores dos diversos núcleos e o chefe da divisão. Essas reuniões facilitaram a transferência eficiente de informações ao longo de todo o processo da Avaliação do Risco. Através desta comunicação foi possível alcançar um alinhamento mais claro entre os membros da divisão, melhorando todas as fases do processo.

## 5.3 Âmbito, Contexto e Critérios

Estabelecer o contexto é uma etapa fundamental no processo de gestão do risco, sendo necessário um entendimento abrangente da divisão, dos seus objetivos e do meio envolvente. Esse entendimento é importante para obter uma melhor compreensão acerca dos fatores que podem ter influência na capacidade da divisão de atingir os resultados esperados, de forma a poder conduzir as etapas seguintes do processo de gestão do risco com maior clareza e assertividade.

Portanto, na fase inicial das reuniões de brainstorming, procurei incutir na equipa da DSST, uma reflexão acerca do contexto interno e externo, nomeadamente entender os objetivos da gestão do risco na CMS, para, desta forma, contribuir positivamente na melhoria do processo de gestão do risco e no fornecimento de valor para a organização. Os objetivos da divisão, que podem ser consultados na “Missão da DSST” (2.2.4), foram então realçados junto dos membros da divisão, com intuito de promover um maior alinhamento e fornecer uma direção clara para o processo de gestão do risco.

Além disso, nesta fase, foram também definidos os critérios a utilizar na avaliação do risco e oportunidade. Foi realizada uma definição inicial dos diferentes níveis de probabilidade e impacto para os riscos e oportunidades a identificar, nomeadamente a classificação em 5 níveis tanto para as probabilidades de ocorrência dos riscos e oportunidades como do impacto causado na divisão. Alguns parâmetros desta definição foram revistos ao longo do processo, resultando nos critérios que podem ser consultados na etapa “Análise dos Riscos e das Oportunidades” (5.4.2). O nível a partir do qual os riscos e oportunidades se tornam aceitáveis ou toleráveis, foi também definido, este pode ser consultado na etapa “Avaliação dos Riscos e das Oportunidades” (5.4.3).

## 5.4 Processo de Avaliação de riscos

### 5.4.1 Identificação dos Riscos e das Oportunidades

#### 5.4.1.1 Identificação dos Riscos

Nesta secção serão abordados os riscos identificados por meio de reuniões de brainstorming, pesquisa e análise crítica. A identificação envolve a coleta dos riscos, os seus fatores desencadeantes e as suas consequências para a divisão, com impacto na CMS. Durante esta fase, é feita uma comparação com o plano atual existente para tirar conclusões ao final da análise. Os riscos são categorizados por áreas de modo a facilitar a sua compreensão. Cada área começa com uma breve introdução ao grupo de riscos, seguida pela descrição dos riscos identificados no PPRGCIC atual relacionados a essa área e é concluída com a exposição dos riscos identificados no plano proposto neste estudo.

##### 5.4.1.1.1 Sistema Informático

Atualmente, a Tecnologia de Informação (TI) possui extrema importância nas organizações, contribuindo para a melhoria contínua da inovação, dinamismo e dos processos organizacionais. O mesmo acontece nas entidades públicas, que são cada vez mais pressionadas para atender as necessidades crescentes da sociedade. A correta utilização da TI contribui positivamente para o aumento do desempenho no setor público, assim como concede aos gestores públicos uma maior capacidade de resposta para enfrentar ambientes em constante mudança (Marchiori et al., 2023).

Na área administrativa da DSST, diversos programas informáticos, como SAP, SGP, Docbase e SmartDocks, são utilizados para uma variedade de funções. Além destes programas, é verificada a utilização de drives de armazenamento, onde uma variedade de informações são guardadas para evitar perdas de dados.

Um estudo realizado por Ventura & Silva (2021), inventariou as principais plataformas digitais de serviços de arquivo utilizadas em Portugal, incluindo os arquivos municipais. Este estudo apontou desafios enfrentados pelos utilizadores, nomeadamente na representação de informação nas diversas plataformas: “*O estudo mostrou as dificuldades que os utilizadores sentem em relação à terminologia, funções de pesquisa, questões de conteúdo, hierarquia da informação, etc.*” (Ventura & Silva 2021, p. 123).

Além disso, a expansão dos serviços tecnológicos aumentou a necessidade de implementação de medidas de segurança e proteção de dados, acentuada pela pandemia de COVID-19, que pressionou os governos a transitar grande parte dos serviços públicos para a modalidade “on-line” (Branco & da Fonseca, 2022). Com isto, foi notado um aumento considerável dos ataques cibernéticos (Lallie et al., 2021), presentes também em infraestruturas governamentais. Em resposta à estratégia europeia no que diz respeito à segurança de redes e informação (Carvalho et al., 2020), Portugal aprovou a Lei n.º 46/2018, de 13 de agosto – Regime jurídico da segurança do ciberespaço (Portugal, 2018), destinada a melhorar a segurança das redes e dos sistemas de informação, incluindo os sistemas da Administração Pública. Branco & Fonseca (2022), realçam a importância da colaboração entre os gestores dos órgãos administrativos e a equipa de TI na gestão da cibersegurança. bem como a



implementação de campanhas educacionais para promover a segurança da informação entre os utilizadores.

Contudo, é também importante notar que parte da informação importante da DSST não está informatizada, estando presente apenas em formato papel.

No atual PPRGCIC correspondente à área referida “Sistema Informático”, não são identificados riscos.

**Riscos identificados:** Dentro da divisão, não é designado um responsável técnico com conhecimento em sistemas informáticos, o que gera algum desconhecimento e dificuldade de gestão por parte dos trabalhadores da área administrativa no que diz respeito ao seu manuseio. Um risco identificado foi **1) Ataques informáticos nos computadores da área administrativa**. Este risco pode ser causado pela falta de formação dos trabalhadores em cibersegurança, falta de sistemas adequados de proteção contra ataques cibernéticos e pela ausência de um responsável pelos sistemas informáticos na DSST. O risco mencionado pode resultar em vazamento de informações sensíveis, interrupção das operações que pode resultar na paralisação de sistemas essenciais, custos financeiros, queda de produtividade, bem como causar dano à reputação da DSST. Outro risco identificado foi **2) Falhas informáticas ou demora na atualização de informação**. Este risco pode ser causado por eventos como bugs de software, falhas de hardware e falhas nos servidores. O risco mencionado pode resultar na perda de informação, paragem de trabalho e, conseqüentemente, na queda de produtividade, provocando perdas financeiras e dano reputacional. Outro risco identificado foi **3) Sobrecarga no sistema de alimentação informático**. Existem várias causas para a sua ocorrência, entre as quais a descarga atmosférica, aliada a falhas de instalação no aterramento do para-raios. Este evento já ocorreu anteriormente, danificando oito computadores na área administrativa da DSST, além de outros dispositivos eletrônicos, resultando em perdas de informação não salva. Outros fatores de risco incluem um pico de tensão proveniente da rede de distribuição elétrica e falhas no dimensionamento do sistema elétrico e dispositivos, que podem resultar em excesso de corrente no circuito. Este risco pode resultar em perdas de produtividade, perdas de informação, perdas financeiras e em danos reputacionais. O último risco identificado foi **4) Perdas de informação**. Estas perdas podem ocorrer com a sobrecarga no sistema de alimentação informático, conforme mencionado, ou devido a cortes de energia, bem como riscos nas instalações administrativas, como incêndios ou explosões, dada a presença de informação relevante em papel, além de avarias nos discos rígidos dos computadores. Este risco ocorre se os trabalhadores tiverem informação relevante não presente em ficheiros de cópia de segurança, assim como guardarem informação no disco do computador, em vez da diretoria de rede. O risco identificado pode resultar em perdas de produtividade, perdas financeiras, dano reputacional, assim como em processos disciplinares.

Na **Tabela 2** é possível encontrar a identificação de riscos no PPRGCIC proposto no âmbito deste estudo para a área referida “Sistema Informático”.

**Tabela 2 - Sistema Informático (PPRGCIC proposto)**

Área	Respon-sáveis	Fatores de Risco	Riscos	Consequências
Sistema Informático	Chefe DSST	Falta de responsável pelos sistemas informáticos; Falta de formação dos trabalhadores em cibersegurança; Falta de sistemas adequados de proteção contra ataques cibernéticos.	Ataques informáticos nos computadores da área administrativa	Fuga de informação; Disrupção das operações; Perda de produtividade; Perdas financeiras; Danos reputacionais.
	Chefe DSST	Bugs de software; Falhas de hardware; Falhas nos servidores.	Falhas informáticas ou demora na atualização de informação	Perdas de produtividade; Perdas de informação; Perdas financeiras; Danos reputacionais.
	Chefe DSST	Descarga atmosférica; Falhas de instalação no aterramento do para-raios; Pico de tensão proveniente da rede de distribuição elétrica; Falhas de dimensionamento no sistema elétrico e aparelhos	Sobrecarga no sistema de alimentação informático	
	Chefe DSST	Corte no sistema de alimentação informático; Sobrecarga no sistema de alimentação informático; Risco nos edifícios administrativos (incêndio, explosão, inundações).	Perdas de informação	Perdas de produtividade; Perdas financeiras; Danos reputacionais; Processos disciplinares.
	Chefe DSST	Existência de informação relevante não presente em ficheiros de cópias de segurança; Não utilização da diretoria de rede (guarda de informação no disco dos computadores).		

#### 5.4.1.1.2 Proteção de Dados

No âmbito da segurança da informação e da proteção dos dados pessoais dos cidadãos, a União Europeia (UE) promulgou o Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016 (Europa, 2016), conhecido como Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). Este regulamento é aplicável a todos os indivíduos da União Europeia (UE) e do Espaço Económico Europeu (EEE). Em Portugal, foi aprovada a Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto (Portugal, 2019c), para assegurar a execução, na ordem jurídica nacional, do RGPD.

Na Câmara Municipal de Sintra (CMS), em resposta a este regulamento, foi publicado o documento “Política da Privacidade” (CMS, 2019?b), juntamente com um resumo breve das questões mais frequentes relacionadas com a proteção de dados pessoais (CMS, 2019?a). Esta política surge com o intuito de:

“dar a conhecer as regras gerais aplicáveis ao tratamento de dados pessoais pelo Município de Sintra no estrito respeito e cumprimento do disposto na legislação de proteção de dados pessoais em vigor, nomeadamente o Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016 relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados), e a Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto.” (CMS, 2019?b).

Todos os funcionários responsáveis pelo tratamento de dados pessoais na DSST são obrigados a estar cientes desta política e a assinar um termo de responsabilidade.

No plano atual, estruturado em atividades, na área de risco referida “Proteção de Dados”, compreende apenas a atividade de atendimento, identificando o risco de acesso indevido a informação reservada com o fornecimento da mesma a terceiros. A identificação de riscos na área mencionada, no atual PPRGCIC, pode ser encontrada na **Tabela 3**.

**Tabela 3 - Proteção de Dados (PPRGIC atual)**

Área	Riscos Identificados
Atendimento	Acesso indevido a informação reservada com quebra de sigilo ou fornecimento indevido de informação reservada (dados pessoais, de saúde, etc.)

**Riscos identificados:** Dada a importância do âmbito da proteção de dados nas organizações públicas, foi procurado realizar uma recolha de riscos mais abrangente e menos generalizada, considerando, desta forma, a existência de vários riscos neste grupo. Um risco identificado foi **5) Divulgação de informação reservada / Quebra de sigilo**. Este risco abrange a divulgação de informação reservada para terceiros, não se limitando apenas ao processo de atendimento. Os fatores de risco identificados incluem o desconhecimento dos princípios da política de privacidade e do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) por parte dos trabalhadores, bem como a falta de mecanismos para deteção de violações de sigilo. Outro risco identificado foi **6) Violação no Tratamento de Dados Pessoais**. Os fatores de risco identificados foram o desconhecimento dos princípios da política de privacidade, à semelhança do risco anterior, e a ausência de preenchimento dos consentimentos obrigatórios para o tratamento de dados dos munícipes, que pode ocorrer por exemplo na área da saúde. Estes riscos podem implicar vários impactos negativos, como dano reputacional, processos disciplinares e ações judiciais, levando a perdas financeiras. Outro risco identificado foi **7) Acesso indevido a informação reservada**. Este risco é referente a acessos de informação reservada a trabalhadores erroneamente, seja por desconhecimento dos princípios da política de privacidade e do RGPD, seja pela falta de mecanismos eficazes de restrição de acessos, como senhas ou limitações de acesso a espaços reservados. Este risco pode resultar em processos disciplinares e aumentar a probabilidade de divulgação de informação reservada, assim como danificar a reputação.

Na **Tabela 4** é apresentada a identificação dos riscos no PPRGCIC proposto no âmbito deste estudo, para a área referida “Proteção de Dados”.

**Tabela 4 - Proteção de Dados (PPRGIC proposto)**

Área	Respon-sáveis	Fatores de Risco	Riscos	Consequências
Proteção de Dados	Chefe DSST	Desconhecimento dos princípios da política de privacidade em vigor e do RGPD por parte dos trabalhadores; Falta de mecanismos para deteção de violações de sigilo.	Divulgação de informação reservada / quebra de sigilo	Penalidades legais; Perdas financeiras; Danos reputacionais;
	Chefe DSST	Desconhecimento dos princípios da política de privacidade em vigor e do RPDG por parte dos trabalhadores; Inexistência de consentimentos quando assim requerido por Lei.	Violação no tratamento de dados pessoais	Processos disciplinares.
	Chefe DSST	Desconhecimento dos princípios da política de privacidade em vigor e do RGPD por parte dos trabalhadores; Inexistência ou fracos mecanismos de restrição de acesso à informação reservada.	Acesso indevido a informação reservada	Processos disciplinares; Aumento do risco de divulgação de informação reservada; Danos reputacionais.

### 5.4.1.1.3 Segurança / Vigia no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários

A segurança é um tema de extrema importância nas organizações, e na CMS essa importância é ainda mais evidente, dada a diversidade de espaços e instalações que abrange. A CMS emprega medidas de segurança, que incluem a vigilância através da utilização de sistemas eletrônicos e de agentes de segurança.

Para a vigilância eletrônica, são utilizados equipamentos como sistemas de Circuito Fechado de TV (CCTV ou CFTV) que captam áudio e imagem, embora com acesso restrito às gravações pela CMS. Esses equipamentos são submetidos a manutenção anual e manutenções pontuais em caso de problemas ou avarias. Além dos equipamentos CFTV, a CMS utiliza mecanismos de segurança, como alarmes de intrusão, que funcionam através de meios sonoros, luminosos ou eletrônicos (Comunicadores Telefônicos, ligados ou não a centrais de recepção de alarmes) e são acionados em caso de intrusão. Para esses mecanismos, é prevista uma manutenção periódica preventiva. A vigilância humana é conduzida por agentes de segurança devidamente formados e reconhecidos pelo Ministério da Administração Interna (MAI). Esses agentes têm a responsabilidade de assegurar a proteção de pessoas e bens, prevenindo a prática de crimes, dentro do quadro legal em vigor.

As implementações referidas encontram-se ao abrigo do regime do exercício da atividade de segurança privada e da autoproteção (Portugal, 2019b), e do Regime Jurídico da Segurança Contra Incêndios em Edifícios (RJ-SCIE) (Portugal, 2008).

A identificação dos riscos relacionados à área de “Segurança / Vigia no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários” no atual PPRGCIC pode ser encontrada na **Tabela 5**, a sublinhado.

**Tabela 5** - Segurança / Vigia no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários (PPRGIC atual)

Área	Riscos Identificados
Segurança no Espaço Público e Equipamentos	<u>Furto de matérias-primas, combustíveis, utensílios ou ferramentas existentes nas instalações municipais, por falta de segurança das instalações.</u>
	Probabilidade de ocorrência de incêndios em edifícios municipais ou de incumprimento legislativo.

**Riscos identificados:** Partindo do pressuposto que o risco de furto pode ocorrer tanto em zonas vigiadas como em zonas com falta ou ausência de segurança, porém, com diferentes probabilidades de ocorrência, e levando em consideração que atos de vandalismo foram registados nas instalações da CMS, foram identificados vários riscos nesta área. Um deles foi **8) Furto e / ou atos de vandalismo em zonas vigiadas**. Este risco pode surgir devido a falhas nos sistemas de alarme de intrusão e vigilância, assim como falhas no serviço prestado pelos agentes de segurança. O segundo risco identificado foi **9) Furto e / ou atos de vandalismo em zonas não vigiadas**. Este risco pode ocorrer devido à ausência de vigilância em diversos locais. Ambos os riscos têm o potencial de resultar em danos materiais, perdas financeiras, perdas de produtividade, dano reputacional e problemas com a Lei, pois a organização pode ser obrigada a lidar com as autoridades legais para relatar e investigar furtos e atos de vandalismo. Se os suspeitos forem identificados, podem enfrentar processos legais.

Outro risco identificado foi **10) Queixa contra a inexistência de aviso sobre a presença de videovigilância**. Esse risco resulta da inexistência de avisos em locais sujeitos a videovigilância. A ausência de avisos sobre a presença de câmaras de videovigilância pode resultar em coimas significativas e processos judiciais, além de prejudicar a reputação da organização.

Na **Tabela 6** pode ser encontrada a identificação dos riscos no PPRGCIC proposto para a área referida “Segurança / Vigia no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários”.

**Tabela 6** - Segurança / Vigia no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários (PPRGCIC proposto)

Área	Respon-sáveis	Fatores de risco	Riscos	Consequências
Segurança / Vigia no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários	Chefe DSST	Falhas nos sistemas de alarme de intrusão e vigilância; Falhas no serviço dos agentes de segurança.	Furto e / ou atos de vandalismo em zonas vigiadas	Danos materiais; Perdas financeiras; Perdas de produtividade; Problemas com a Lei; Danos reputacionais.
	Chefe DSST	Inexistência de vigilância local	Furto e / ou atos de vandalismo em zonas não vigiadas	Penalidades legais; Perdas financeiras; Danos reputacionais.
	Chefe DSST	Inexistência de aviso em local objeto de videovigilância	Queixa contra a inexistência de aviso em local objeto de videovigilância	

#### 5.4.1.1.4 Emergências no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários

A gestão de emergências desempenha um papel crítico na garantia da segurança das instalações e estaleiros temporários da Câmara Municipal de Sintra (CMS). A legislação, como o Regime Jurídico da Segurança Contra Incêndios em Edifícios (RJ-SCIE) (Portugal, 2008), estabelece obrigações de manutenção das condições de segurança e a implementação de Medidas de Autoproteção (MAP) em edifícios, estabelecimentos e recintos. O RJ-SCIE requer que essas medidas sejam submetidas a uma avaliação obrigatório da Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil (ANEPC).

Uma parte dos edifícios sob responsabilidade da CMS pertence à empresa Monte da Lua, fundada no ano 2000 com o propósito de preservar a paisagem cultural de Sintra, classificada como Património da Humanidade pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) (Parques de Sintra, 2020?). No entanto, certos edifícios, incluindo museus, espaços culturais e auditórios, estão sob a responsabilidade direta da CMS. Para assegurar a segurança e a prevenção de riscos, a CMS colabora com empresas especializadas na elaboração de MAP. Essas medidas são baseadas nos princípios gerais da preservação da vida humana, do ambiente e do património cultural, conforme estabelecido no Artigo 4.º do RJSCIE. O objetivo principal dessas medidas é manter as condições de segurança definidas nos projetos e criar uma estrutura de resposta mínima em situações de emergência. Atualmente, as instalações da Câmara Municipal consideradas relevantes já possuem MAP em execução.

No PPRGCIC atual, no que diz respeito a Emergências no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários, é identificado um único risco. Esse risco refere a probabilidade de ocorrência de incêndios em edifícios municipais e de incumprimento legislativo relacionado com as MAP. A identificação do risco mencionado pode ser consultada na **Tabela 7**, a sublinhado.

**Tabela 7 - Emergências no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários (PPRGIC atual)**

Área	Riscos Identificados
Segurança no Espaço Público e Equipamentos	Furto de matérias-primas, combustíveis, utensílios ou ferramentas existentes nas instalações municipais, por falta de segurança das instalações.
	<u>Probabilidade de ocorrência de incêndios em edifícios municipais ou de incumprimento legislativo.</u>

**Riscos identificados:** Na gestão de emergências para o espaço público e instalações ou estaleiros temporários da CMS, é crucial considerar uma variedade de riscos. Esses riscos podem ser atribuídos tanto a fatores internos, como o incumprimento das Medidas de Autoproteção (MAP), quanto a fatores externos, como desastres naturais. Desta forma, um dos riscos identificados foi **11) Grandes incêndios, inundações, desabamentos, explosões e fuga de gases**. Este risco pode ocorrer devido a práticas de trabalho negligentes, incluindo o não cumprimento das MAP, bem como devido a fatores externos, como desastres naturais. Os impactos desse risco podem ser significativos e incluem ferimentos e fatalidades, danos a materiais e equipamentos, perdas financeiras, perdas de produtividade, impactos legais e danos reputacionais. Outro risco identificado nesta área foi **12) Incapacidade de resposta a situações de emergência**. Como referido anteriormente, o cumprimento adequado das MAP é essencial para prevenir e responder eficazmente a riscos no espaço público e instalações. É essencial que essas medidas sejam não apenas implementadas, mas também executadas corretamente. A não execução apropriada das MAP, juntamente com outros fatores, como a existência de zonas onde as acessibilidades são reduzidas devido às políticas de proteção local em certas zonas do concelho e a fraca periodicidade nas formações de segurança para os trabalhadores, pode resultar em perdas financeiras, penalidades legais, ferimentos e fatalidades, perdas de produtividade e dano reputacional.

Na **Tabela 8** pode ser encontrada a identificação de riscos no PPRGCIC proposto no âmbito deste estudo, para a área referida “Emergências no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários”

**Tabela 8 - Emergências no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários (PPRGIC proposto)**

Área	Respon-sáveis	Fatores de Risco	Riscos	Consequências
Emergências no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários	Chefe DSST	Trabalho negligente (incluindo o não cumprimento das MAP)	Grandes incêndios, inundações, desabamentos, explosões e fuga de gases	Ferimentos e fatalidades; Danificação de materiais e equipamentos; Perdas financeiras; Perdas de produtividade; Penalidades legais; Danos reputacionais.
	Chefe DSST	Desastres Naturais		
	Chefe DSST	Incumprimento das MAP; Fraca periodicidade nas formações de segurança no trabalho; Existência de acessibilidades reduzidas em zonas protegidas.	Incapacidade de resposta a emergências	Perdas financeiras; Perdas de produtividade; Penalidades legais; Ferimentos e fatalidades; Danos reputacionais.

#### 5.4.1.1.5 Instalações e Equipamentos Desportivos

A prática de atividades físicas e desportivas é assente como um elemento fundamental na educação, cultura e vida social do cidadão. Com base nesse conceito, o município de Sintra tem como objetivo procurar dotar o concelho de infraestruturas desportivas que possibilitem a prática regular da atividade desportiva para todos os munícipes. Para que a utilização das instalações desportivas municipais ocorra de forma correta e racional, foram estabelecidas normas e princípios que devem ser seguidos, presentes no Aviso n.º 14011/2019, de 9 de setembro (Portugal, 2019a) - Regulamento de Gestão e Utilização das Instalações Desportivas Municipais de Sintra. Este regulamento estabelece, no Artigo 2.º que: “o Município é proprietário das Instalações Desportivas Municipais sendo a Câmara Municipal de Sintra responsável pela sua gestão, administração e manutenção” (Portugal, 2019a, p.437). Nesse contexto, a Divisão de Segurança e Saúde no Trabalho (DSST) tem como responsabilidade garantir a manutenção de diversos equipamentos dessas instalações, incluindo pavilhões, salas de desporto e piscinas municipais.

No atual PPRGCIC correspondente à área referida “Instalações e Equipamentos Desportivos”, não são identificados riscos.

**Riscos identificados:** Baseado nas informações mencionadas, foi identificado o risco **13) Acidentes provenientes de falhas nos equipamentos desportivos**. Este risco pode surgir devido a atrasos ou falhas nas inspeções de segurança e manutenção dos equipamentos desportivos, como cestos e balizas presentes nas instalações desportivas municipais. O risco identificado pode resultar em ferimentos e fatalidades, penalidades legais, dano à reputação da DSST e, por consequência, à CMS, e em perdas financeiras, com os custos médicos associados.

Na **Tabela 9** pode ser encontrada a identificação de riscos no PPRGCIC proposto no âmbito deste estudo para a área referida “Instalações e Equipamentos Desportivos”.

**Tabela 9 - Instalações e Equipamentos Desportivos (PPRGCIC proposto)**

Área	Respon-sáveis	Fatores de Risco	Riscos	Consequências
Instalações e Equipamentos Desportivos	Chefe DSST	Atrasos e / ou falhas nas inspeções de segurança de equipamentos desportivos	Acidentes decorrentes de falhas em equipamentos desportivos	Ferimentos e fatalidades; Penalidades legais; Perdas financeiras; Danos reputacionais.

#### 5.4.1.1.6 Riscos Psicossociais

Segundo a Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP), os riscos psicossociais são das questões que maiores desafios apresentam em matéria de Segurança e Saúde no Trabalho (SST), consequente da sua complexidade e impacto significativo na saúde dos trabalhadores, nas organizações e nas economias nacionais. São chamados de riscos psicossociais toda a manifestação de perigo para a saúde psicofísica do trabalhador, resultante da interação da atividade do trabalhador com a sua organização do trabalho e com o seu ambiente social (OPP, 2018).

Nos comentários técnicos e contributos da OPP (2018), é estimado que 2 em cada 10 trabalhadores em Portugal sofrem de problemas de saúde psicológica, resultando em perdas de produtividade

estimadas em 329 milhões por ano. A OPP afirma também que: “O retorno do investimento no Psicólogo do Trabalho pode atingir os €13.62 por cada €1 gasto. Desta forma, por exemplo, o retorno de uma empresa com até 1000 colaboradores pode atingir os €20 430 por ano.” (OPP, 2018, p.3). Esse impacto económico é um alerta sobre a relevância dos riscos psicossociais nas organizações.

Segundo a OPP (2018), embora a importância dos riscos psicossociais no trabalho seja evidente, estes não estão definidos na legislação em Portugal, assim como as estratégias de intervenção ou prevenção desses riscos. Existem, no entanto, documentos de referência abrangendo a saúde ocupacional em Portugal. São estes:

- Programa Nacional de Saúde Ocupacional 2013-2017 (PNSOC)
- Estratégia Nacional para a Segurança e Saúde do Trabalho 2008-2012
- Lei nº 102/2009, de 10 de setembro (Portugal, 2009c) (Regulamenta o regime jurídico da promoção e prevenção da saúde e segurança do trabalho)
- Lei n.º 98/2009, de 4 de setembro (Portugal, 2009b) (Regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais, incluindo a reabilitação e reintegração profissionais) (Gabinete de Estudos OPP, 2018, p.21).

No contexto da Câmara Municipal de Sintra (CMS), a Divisão de Segurança e Saúde no Trabalho (DSST) tem a responsabilidade de promover a saúde mental dos colaboradores. Para esse fim, a DSST conta com uma psicóloga e uma assistente social. Ao longo das últimas décadas, foram estabelecidas parcerias e protocolos com diversas instituições e entidades, como a casa de saúde do Telhal e da Idanha. Além disso, um protocolo de cooperação com a Faculdade de Motricidade Humana (FMH) resultou no projeto "Ergonomia e Envelhecimento no Trabalho" (Ribeiro et al., 2021), focado em avaliar a relação dos trabalhadores com o trabalho e identificar exposições a fatores de risco psicossociais. Essa iniciativa visa contribuir para o envelhecimento ativo e saudável no ambiente de trabalho.

O estudo incluiu a avaliação da capacidade de trabalho, recorrendo à versão Portuguesa do Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT) (C. Silva et al., 2011), inclui a avaliação de fatores de risco psicossociais por meio do questionário COPSQ II (Silva, 2006), e inclui também a avaliação de sintomatologia músculo-esquelética dos trabalhadores, utilizando uma versão adaptada do questionário nórdico músculo-esquelético. Essas avaliações são cruciais para entender o estado de saúde e os riscos enfrentados pelos colaboradores da CMS.

Esse estudo abrangeu os trabalhadores municipais de várias unidades orgânicas, com participantes variando de 885 a 1325. Foi realizada uma recolha de dados em 2015, 2017, 2019 e 2021 nos serviços internos da Autarquia na CMS, procurando abranger todos os trabalhadores, e em 2016 e 2018 esta recolha foi efetuada para os agrupamentos escolares. No entanto, devido à pandemia de COVID-19, o questionário foi informatizado em 2021, resultando em 620 respostas válidas, valor este abaixo do padrão. Em 2020, não houve coleta de dados devido à expectativa de baixa participação. Vale mencionar também que os trabalhadores da categoria de polícia municipal não participaram, indicando a necessidade urgente de intervenção técnica e acompanhamento especializado devido à natureza crítica e de alto risco das funções desempenhadas por este grupo.



Outra iniciativa tomada pela Câmara Municipal de Sintra (CMS) nesse contexto, é a presença de um foco mais acentuado de atuação nos serviços que considera críticos. Esta seleção é efetuada com base nas funções desempenhadas e salários base. São desta forma definidos 3 grupos de especial intervenção, a Divisão de Serviços Urbanos (DSUR) e a Divisão de Intervenção no Espaço Público (DIE) 1 e 2, incluindo cantoneiros, jardineiros, entre outros. Para esses grupos um interlocutor é designado para acompanhar os trabalhadores, procurando identificar indícios de problemas psicológicos, que são posteriormente discutidos em reuniões com as chefias.

Além dos serviços de alto risco, todos os outros também podem receber acompanhamento psicológico, se necessário. Atualmente, o prognóstico mais eficaz ocorre durante as consultas de medicina do trabalho, com encaminhamento para consultas de psicologia quando necessário, e para serviços externos em casos de problemas de caráter mais complexo.

No PPRGCIC atual, não foram identificados riscos na área “Riscos Psicossociais”.

**Riscos identificados:** Completando o que foi mencionado anteriormente, os seguintes fatores de risco psicossociais são identificados de acordo com a norma COPSOQ II. Esses fatores podem ser consultados na **Figura 9**.

**Figura 9 - Fatores de Risco Psicossociais**

FATORES DE RISCO<sup>11</sup>

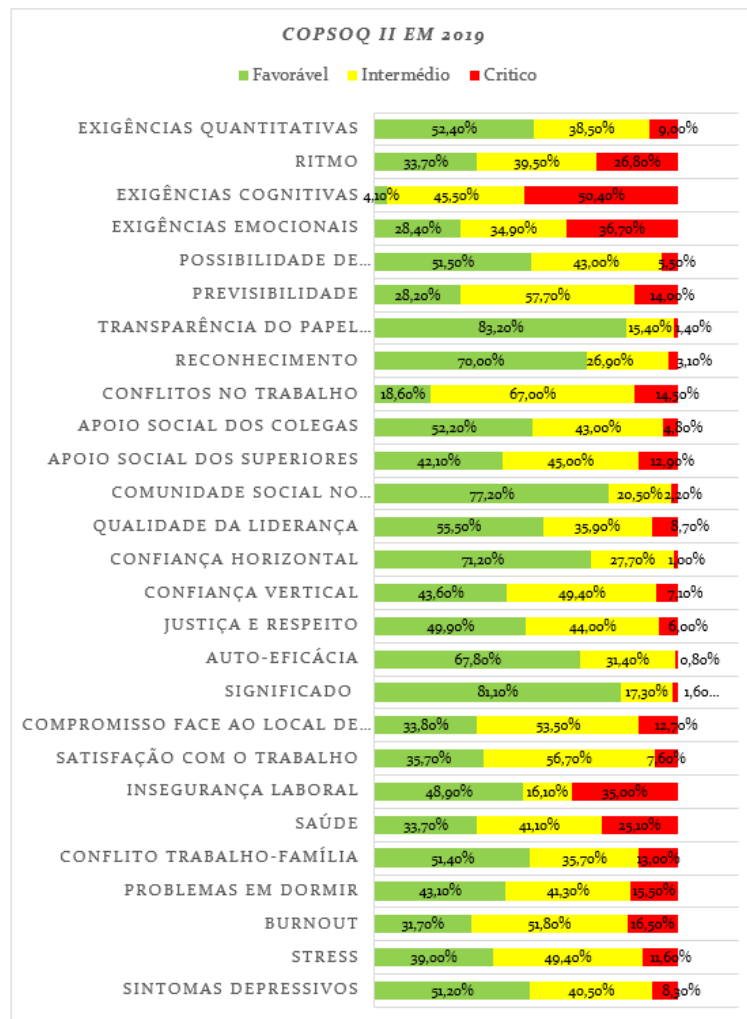
1 Exigências quantitativas	15 Confiança horizontal
2 Ritmo de trabalho	16 Confiança vertical
3 Exigências cognitivas	17 Justiça e respeito
4 Exigências emocionais	18 Autoeficácia
5 Influência no trabalho	19 Significado do trabalho
6 Possibilidade de desenvolvimento	20 Compromisso face ao local de trabalho
7 Previsibilidade	21 Satisfação no trabalho
8 Transparência do papel laboral desempenhado	22 Insegurança laboral
9 Recompensas	23 Saúde geral
10 Conflitos laborais	24 Conflito trabalho / família
11 Apoio social de colegas	25 Problemas em dormir
12 Apoio social de superiores	26 <i>Burnout</i>
13 Comunidade social no trabalho	27 Stresse
14 Qualidade de liderança	28 Sintomas depressivos
	29 Comportamentos ofensivos

Fonte: COPSOQ: Versão Portuguesa (2011)

Na avaliação conduzida para CMS, foi destacado um fator de risco na zona crítica com uma prevalência superior a 50%, nomeadamente as 'Exigências Cognitivas'. Além disso, é relevante mencionar a presença de outros quatro fatores de risco, todos com prevalência acima de 20% na zona crítica:

'Ritmo', 'Exigências Emocionais', 'Insegurança Laboral' e 'Saúde'. Uma análise mais detalhada é demonstrada na **Figura 10**.

**Figura 10 - COPSOQ II na Câmara Municipal de Sintra (2019)**



Fonte: Ribeiro et al., (2021)

Os fatores de risco apresentados levaram à identificação do risco **14) Stress ocupacional**. Além disso, outros riscos psicossociais podem ocorrer, incluindo **15) Violência no trabalho**, **16) Assédio moral no local de trabalho**, e **17) Assédio sexual no local de trabalho**.

Embora os riscos psicossociais possam não ser tão visíveis quanto acidentes de trabalho ou doenças profissionais, eles têm um impacto notável. Isso inclui problemas organizacionais, como queda de produtividade e aumento do absentismo levando a perdas financeiras, bem como em problemas de saúde dos trabalhadores, insatisfação, danos à reputação e até processos disciplinares e judiciais em casos de violência ou assédio no local de trabalho.

Na **Tabela 10** é apresentada a identificação de riscos no PPRGCIC proposto no âmbito deste estudo para a área de “Riscos Psicossociais”.

**Tabela 10 - Riscos Psicossociais (PPRGIC proposto)**

Área	Respon-sáveis	Fatores de Risco	Riscos	Consequências
Riscos Psicossociais	Chefe DSST	Exigências cognitivas; Exigências emocionais; Insegurança laboral; Ritmo elevado; Saúde Geral (e outros).	Stress Ocupacional	Aumento do Absenteísmo; Perdas de produtividade; Perdas financeiras; Danos à saúde dos trabalhadores; Insatisfação dos trabalhadores; Danos reputacionais.
	Chefe DSST	Perturbações de foro psicológico nos trabalhadores; Stress Ocupacional.	Violência no trabalho	Aumento do Absenteísmo Perdas de produtividade; Perdas financeiras; Danos à saúde dos trabalhadores; Insatisfação dos trabalhadores; Penalidades legais; Danos reputacionais.
	Chefe DSST		Assédio moral no local de trabalho	
	Chefe DSST		Assédio sexual no local de trabalho	

#### 5.4.1.1.7 Produtividade e Organização no Trabalho

A produtividade e a organização no trabalho são fatores fundamentais para o bom funcionamento de qualquer organização, incluindo o setor público. No entanto, várias questões são levantadas e debatidas até aos dias de hoje com relação a esta matéria. O setor público apresenta diferenças que o distinguem do setor privado. Uma característica do setor público é a relativa estabilidade dos cargos públicos após entrar no quadro efetivo. Por consequência, trabalhadores que demonstram maior produtividade muitas vezes acabam por assumir o "fardo" de compensar a falta de produtividade de outros trabalhadores, levando a um acúmulo de tarefas e sobrecarga de trabalho.

Uma tentativa de abordar esse problema foi a criação do Sistema Integrado de gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), estabelecido pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro (Portugal, 2007b). O SIADAP baseia-se em princípios como a responsabilização e o desenvolvimento, fortalecendo a noção de responsabilidade dos gestores e funcionários pelos resultados dos serviços. Além disso, promove a otimização dos sistemas organizacionais e processos de trabalho, bem como o aprimoramento das competências dos líderes e trabalhadores. Também enfatiza a participação ativa dos gestores e funcionários na definição dos objetivos dos serviços, na gestão do desempenho, na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação dos serviços (Portugal, 2007a). Contudo, apesar da implementação desse sistema, ainda persistem desafios significativos relacionados à produtividade e organização nas organizações do setor público.

No atual PPRGCIC correspondente à área referida "Produtividade e Organização no Trabalho", não são identificados riscos.

**Riscos identificados:** No contexto referido, são identificados diversos riscos no âmbito da produtividade e organização no trabalho, com foco no ambiente interno da DSST. Um deles foi **18) Sobrecarga ou Divisão Irracional de Funções**. Esse risco pode surgir devido a falhas na gestão da DSST, levando a uma sobrecarga nos trabalhadores mais acumulados. Isso leva a uma queda de produtividade e desmotivação, já que o esforço acrescido muitas vezes não é recompensado. O risco mencionado leva também ao aumento do absentismo, assim como ao aumento de problemas de saúde mental entre os trabalhadores. Além disso, pode provocar perdas financeiras e danos

reputacionais. Outro risco identificado foi **19) Incumprimento ou má execução de tarefas por incapacidade do trabalhador**. Esse risco decorre da inadequação do perfil do trabalhador e da insuficiência do plano de formação interna para formar o trabalhador em diversas áreas de conhecimento. Isso também leva à sobrecarga nos trabalhadores e queda de produtividade, assim como à redução da qualidade dos serviços prestados, perdas financeiras e dano reputacional. O último risco identificado foi **20) Atrasos ou não realização de tarefas e atividades por envolvimento de outras unidades orgânicas**. Esse risco surge da dependência de participação de outras unidades orgânicas, cuja resposta pode ser demorada, insuficiente ou negativa. Isso resulta em atrasos em projetos, processos ou atividades planeadas, queda de produtividade, perdas financeiras e em dano reputacional.

Na **Tabela 11** pode ser encontrada a identificação de riscos no PPRGCIC proposto no âmbito deste estudo para a área “Produtividade e Organização no Trabalho”.

**Tabela 11 - Produtividade e Organização no Trabalho (PPRGCIC proposto)**

Áreas	Respon-sáveis	Fatores de Risco	Riscos	Consequências
Produtividade e Organização no Trabalho	Chefe DSST	Falhas ao nível da gestão	Sobrecarga ou divisão irracional de funções	Aumento do absentismo; Perdas de produtividade; Perdas financeiras; Danos à saúde dos trabalhadores; Insatisfação dos trabalhadores; Danos reputacionais.
	Chefe DSST	Plano de formação interno insuficiente; Desadequação do perfil do trabalhador.	Incumprimento ou má execução de tarefas por incapacidade do trabalhador	Perdas de produtividade; Sobrecarga nos trabalhadores; Diminuição da qualidade do trabalho; Perdas financeiras; Danos reputacionais.
	Chefe DSST	Resposta demorada, insuficiente ou negativa de outras unidades orgânicas	Atrasos ou não realização de atividades por resposta demorada ou negativa de outras unidades orgânicas	Atrasos nos prazos; Perdas de produtividade Perdas financeiras; Danos Reputacionais.

#### 5.4.1.1.8 Acidentes de Trabalho

A gestão de acidentes de trabalho é de extrema relevância dentro da organização, dada a ampla diversidade de colaboradores e funções desempenhadas. Anualmente, são registados diversos incidentes de acidentes de trabalho, cujas implicações podem ser prejudiciais para a reputação da organização. É importante ressaltar que a CMS atua como autosseguradora em relação aos acidentes de trabalho, o que confere uma dimensão adicional a essa responsabilidade.

Nos termos da Lei n.º 98/2009, de 4 de setembro - Regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais (Portugal, 2009b), um acidente de trabalho é definido como um evento que ocorre no local e durante o tempo de trabalho, causando direta ou indiretamente lesões corporais, perturbações funcionais ou doenças que resultem em redução da capacidade de trabalho ou de ganho, ou até mesmo em óbito. Nessa definição consideram-se acidentes de trabalho todos os sinistros que se produzam:

- a) No local e tempo de trabalho, entendendo-se “tempo de trabalho” como o período normal em que o trabalhador desempenha as suas funções, o período anterior e

- posterior dedicado a atos de preparação ou outros com ele relacionados e as pausas ou interrupções forçadas do trabalho;
- b) No trajeto de ida e de regresso do trabalho;
  - c) No desempenho de tarefas espontaneamente prestadas e das quais possa resultar benefício económico para o empregador;
  - d) No local de trabalho e fora deste para exercer o direito de reunião ou na qualidade de representante dos trabalhadores;
  - e) Durante a realização de ações de formação de âmbito profissional que decorram no local habitual de trabalho, ou fora deste, sempre que a frequência do curso seja autorizada pela entidade patronal;
  - f) No local onde é realizado o pagamento do ordenado e durante o tempo que aí permanecer para o efeito;
  - g) Nos estabelecimentos onde o trabalhador deva receber qualquer tipo de assistência ou cuidados médicos devido a acidente de trabalho anterior;
  - h) Na execução de serviços atribuídos ou consentidos pelo empregador, mesmo que estes se verifiquem fora do local ou tempo de trabalho;
  - i) Durante o período estipulado por lei de procura de novo emprego que abrange os trabalhadores cujo processo de cessação do contrato de trabalho esteja a decorrer.

Dadas as responsabilidades da DSST nesta matéria, incluindo a prestação de serviços de saúde e a investigação dos acidentes de trabalho, a análise aprofundada desses incidentes assume um papel significativo. O plano atual identifica em primeiro lugar o risco de incorreta qualificação dos acidentes de trabalho com os consequentes efeitos legais. De seguida, identifica a ausência de averiguação ou não comunicação dos acidentes de trabalho como um risco distinto. Para além desses, é identificado o risco de avaliação e validação indevida de verbas atribuídas à CMS ou ao trabalhador pelo ressarcimento das despesas com o acidente de trabalho, referente ao período de incapacidade do trabalhador. O risco de deficiente avaliação da aptidão médica que vise determinar as condições do trabalhador quanto à sua presença no serviço encontra-se também neste grupo. A identificação de riscos no atual PPRGCIC referida pode ser encontrada na **Tabela 12**.

**Tabela 12 - Acidentes de Trabalho (PPRGCIC atual)**

Áreas	Riscos Identificados
Acidentes de Trabalho	Incorreta qualificação dos acidentes de trabalho com os consequentes efeitos legais.
	Ausência de averiguação ou não comunicação das ocorrências dos acidentes de trabalho.
	Avaliação e validação indevida de verbas atribuídas à CMS ou ao trabalhador pelo ressarcimento das despesas com o acidente de trabalho (período de incapacidade do trabalhador).
	Deficiente avaliação da aptidão médica que vise determinar as condições do trabalhador quanto à sua apresentação ao serviço.

**Riscos identificados:** O estudo “Ergonomia e Envelhecimento no Trabalho” recolheu dados referentes aos acidentes de trabalho ocorridos nos trabalhadores municipais. Embora esses dados não estejam especificados por categorias de gravidade, é visível que ocorrem acidentes regularmente em âmbito municipal. Os dados mencionados podem ser consultados na **Tabela 13**.

**Tabela 13** - Caracterização dos Acidentes de Trabalho nos 2 Anos anteriores a cada ano de referência: 2015, 2017, 2019, 2021

		2015		2017		2019		2021	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Acidentes de Trabalho nos últimos 2 anos	Sim	71	8,2%	94	8,1%	132	11,7%	64	10,5%
	Não	798	91,8%	1061	91,9%	994	88,3%	548	89,5%

Fonte: Ribeiro et al., (2021)

Com base nos dados demonstrados, é possível identificar o risco **21) Acidentes de trabalho**. Nesse contexto, os fatores de risco identificados são a falta de acessibilidade a fichas de dados de segurança de produtos, deficiências na formação em SST e atrasos ou falhas nas manutenções dos equipamentos de trabalho. As consequências possíveis do risco mencionado incluem ferimentos e fatalidades, redução da produtividade, danos materiais e perdas financeiras para a organização, considerando que a CMS atua como autosseguradora. Além disso os acidentes de trabalho podem resultar em processos legais e multas, assim como dano reputacional. Outro risco identificado neste grupo foi **22) Incorreta averiguação dos acidentes de trabalho**. Este risco é baseado na inadequada avaliação no local, do acidente e da sua gravidade, resultando em uma comunicação incorreta do mesmo. As implicações desse risco incluem o aumento do número de relatórios de acidentes e o aumento da probabilidade da reincidência de acidentes semelhantes, incluem também impactos financeiros, perdas de produtividade e, nos casos de percepção de que a organização não leva a sério a segurança no trabalho e as averiguações de acidentes, pode resultar em danos reequacionais. O último risco identificado nesta área foi **23) Incorreta averiguação dos acidentes de trabalho em regime de teletrabalho**. Esse risco deriva da dificuldade de investigar acidentes de trabalho no contexto do teletrabalho, as consequências são semelhantes ao risco anterior.

Na **Tabela 14** pode ser encontrada a identificação de riscos no PPRGCIC proposto no âmbito deste estudo para a área “Acidentes de Trabalho”.

**Tabela 14** - Acidentes de Trabalho (PPRGCIC proposto)

Áreas	Respon-sáveis	Fatores de Risco	Riscos	Consequências
Acidentes de Trabalho	Chefe DSST	Fraca acessibilidade das fichas de dados de segurança dos produtos; Falta de formação aos trabalhadores na área de SST.	Acidentes de trabalho	Ferimentos e fatalidades; Danos materiais; Perdas de produtividade; Perdas financeiras; Penalidades legais; Danos reputacionias.
	Chefe DSST	Atrasos ou falhas nas manutenções dos equipamentos de trabalho		
	Chefe DSST	Falhas ao nível da gestão	Incorreta averiguação dos acidentes de trabalho	Aumento do número de participações de acidentes de trabalho; Perdas financeiras; Perdas de produtividade; Reincidência de acidentes; Danos reputacionais.
	Chefe DSST	Impossibilidade de averiguação dos acidentes de trabalho em regime de teletrabalho	Incorreta averiguação de acidentes de trabalho em regime de teletrabalho	

#### 5.4.1.1.9 Saúde Ocupacional

A garantia do bem-estar dos trabalhadores é fundamental para qualquer organização, incluindo o setor público. Este não só contribui para a manutenção da saúde e para o envelhecimento ativo dos funcionários, mas também aumenta a produtividade da organização. Segundo a Direção-Geral da Saúde (DGS), através do programa Nacional de Saúde Ocupacional (PNSOC) (DGS, 2018), a globalização ocorrente nas últimas décadas tem gerado uma instabilidade no “mundo do trabalho”. São registados em número elevado, casos de acidentes de trabalho e de doenças profissionais, sendo que o número registado de doenças profissionais excede de forma substancial o número de acidentes de trabalho. Nesse contexto, o PNSOC surge com o compromisso de: *“assegurar a proteção e promoção da saúde de todos os trabalhadores, através de ambientes de trabalho saudáveis e da cobertura e qualidade dos Serviços de Saúde Ocupacional.”* (DGS, 2018, p.2). Para tal, este programa segue os princípios da “prevenção dos riscos profissionais”, da “proteção da saúde e bem-estar dos trabalhadores” e da “promoção de ambientes de trabalho saudáveis”, como pode ser observado na **Figura 11**.

**Figura 11** - Princípios Estratégicos do PNSOC: Extensão 2018/2020



Fonte: PNSOC (Extensão 2018/2020)

Nesse sentido, a DSST procura garantir a adaptação adequada e eficaz do trabalhador ao seu ambiente de trabalho, de forma a evitar os riscos ocupacionais. Os riscos ocupacionais representam ameaças potenciais à saúde dos trabalhadores e podem ser originados por diversos elementos e condições. Esses riscos podem ser categorizados de acordo com os tipos de perigos a que estão associados. Uma categorização possível é a seguinte:

- **Riscos físicos:** Relacionados com a exposição a diferentes formas de energia, como ruído, calor, frio, pressão, umidade, radiação e vibrações.
- **Riscos químicos:** resultantes da exposição a agentes químicos, incluindo neblinas, poeiras, fumos e gases, que podem ser absorvidos pela pele ou inalados, causando desde intoxicações momentâneas até doenças de longo prazo, como o cancro.
- **Riscos biológicos:** Provocados por microrganismos patogénicos, como vírus, bactérias, protozoários e fungos.
- **Riscos de acidentes:** referentes a acidentes mecânicos, como quedas e choques elétricos, entre outros.
- **Riscos ergonómicos:** Relacionados com a relação entre o trabalhador e o trabalho, podendo ter um carácter psicológico, como desgaste e ansiedade, ou físico, como distúrbios osteomusculares resultantes de posturas inadequadas.

A DSST desempenha um papel fundamental em assegurar as tarefas específicas no âmbito das políticas de saúde ocupacional, o que torna a identificação desses riscos um compromisso essencial para o desenvolvimento das suas atividades.

No atual PPRGCIC correspondente à área referida “Saúde Ocupacional”, não são identificados riscos.

**Riscos identificados:** No contexto do plano proposto, muitos desses riscos já foram agrupados em categorias específicas, como o risco de acidentes no grupo "Acidentes de Trabalho". No que diz respeito aos riscos ergonómicos, eles foram divididos entre os grupos "Acidentes de Trabalho" e "Riscos Psicossociais". Neste grupo "Saúde Ocupacional", a ênfase recai sobre riscos que não estão diretamente relacionados a acidentes de trabalho, mas que afetam a saúde dos trabalhadores a médio e longo prazo. Nesse contexto, são identificados os riscos **24) Riscos Físicos – (Ruído, Calor, frio, humidade, etc.), 25) Riscos Químicos – (Exposição a produtos tóxicos, corrosivos, irritantes, etc.) e 26) Riscos Biológicos – (Exposição a microrganismos patogénicos)**. Estes riscos podem ter origem em diversas causas, dado a variedade de funções realizadas na CMS. Para os riscos físicos, foi identificado o fator de risco relacionado com falhas na reorganização dos postos de trabalho, tarefa encarregue à DSST. Quanto aos riscos químicos, destaca-se o risco associado ao desconhecimento do manuseamento correto e seguro dos produtos. No que se refere aos riscos biológicos, foi identificado o risco de falhas ou incumprimento das práticas de higienização. Estes riscos podem resultar em inspeções ou auditorias resultando em penalidades legais, perdas financeiras e dano reputacional, assim como danos à saúde dos trabalhadores e aumento dos acidentes de trabalho.

Na **Tabela 15** pode ser encontrada a identificação de riscos no PPRGCIC proposto no âmbito deste estudo para a área “Saúde Ocupacional”.



**Tabela 15 - Saúde Ocupacional (PPRGIC proposto)**

Área	Respon-sáveis	Fatores de Risco	Riscos	Consequências
Saúde Ocupacional	Chefe DSST	Falhas na reorganização dos postos de trabalho	Riscos Físicos – (Ruído, Calor, frio, humidade, etc.)	Penalidades legais; Danos à Saúde dos trabalhadores; Aumento dos acidentes de trabalho; Perdas financeiras; Danos Reputacionais.
	Chefe DSST	Desconhecimento do correto e seguro manuseamento dos produtos	Riscos Químicos – (Exposição a produtos tóxicos, corrosivos, irritantes, etc.)	
	Chefe DSST	Falhas ou incumprimento da higienização	Riscos Biológicos – (Exposição a microrganismos patogénicos)	

#### 5.4.1.1.10 Serviços de Saúde

Na gestão do Serviço Municipal de Sintra, a integração de atividades no âmbito da segurança e saúde no trabalho é uma imposição legal (Portugal, 2009c). Essa iniciativa visa o desenvolvimento e aprimoramento das condições de trabalho, da saúde e da dignidade profissional, além de prevenir riscos ocupacionais.

Na Câmara Municipal de Sintra (CMS), é estabelecida uma estrutura específica com destino à prestação de serviços de saúde, incluindo a criação de gabinetes de enfermagem, fisioterapia e consultas médicas. Esses serviços são assegurados por meio de processos de aquisição de serviços de saúde. Além disso, é essencial realizar exames de saúde para avaliar a aptidão física e psicológica dos trabalhadores para o desempenho das suas funções, sendo essa avaliação realizada nas consultas obrigatórias de medicina no trabalho.

No plano atual, é verificado um foco no risco de atribuição inadequada de baixas médica, sendo esse o único risco identificado com relação à área “Serviços de saúde”. Esta área é de extrema importância para a DSST, representando uma parcela significativa do trabalho da divisão. A identificação de riscos mencionada pode ser verificada na **Tabela 16**.

**Tabela 16 - Serviços de saúde (PPRGIC atual)**

Área	Riscos Identificados
Avaliação da Aptidão de Saúde dos Trabalhadores	Atribuição inadequada de baixas médicas e outros atos justificativos de ausência ao serviço

**Riscos identificados:** Um dos fatores de risco identificados nesta área é a ocorrência de atrasos ou falhas nos processos de aquisição de serviços de saúde. Se estes processos não forem iniciados no prazo determinado, pode acontecer a impossibilidade de o trabalhador comparecer aos serviços de saúde necessários, como as consultas obrigatórias de medicina no trabalho, consultas de clínica geral ou consultas externas encaminhadas pela CMS. Esses trabalhadores acabam por entrar em listas de espera com durações indefinidas. Este cenário levou à identificação do risco **27) Impossibilidade de acesso aos serviços de saúde**. As consequências desse risco podem incluir o agravamento da saúde dos trabalhadores, acidentes de trabalho, processos disciplinares, queixas e processos judiciais, bem como perdas financeiras e danos à reputação da DSST. Outros riscos também foram identificados,

como **28) Incorreta avaliação das condições de saúde do trabalhador para o exercício de funções**. Esse risco pode ocorrer devido a erros de diagnóstico por parte dos profissionais de saúde. Uma possível causa é a desatualização ou falhas nas informações presentes nas fichas de aptidão dos trabalhadores, que são cruciais para identificar os exames necessários. As consequências incluem o risco para a saúde dos trabalhadores, aumento dos acidentes de trabalho, perdas de produtividade, ações legais, perdas financeiras e danos à reputação da organização. O último risco identificado foi **29) Baixas médicas injustificadas**. Este risco ocorre quando um trabalhador está apto para trabalhar, mas permanece em licença médica. Esta situação pode surgir devido à falta de fiscalização de trabalhadores em licença devido a acidentes de trabalho. Esse risco resulta em perdas de produtividade, perdas financeiras e danos reputacionais.

Na **Tabela 17** pode ser encontrada a identificação de riscos no PPRGCIC proposto no âmbito deste estudo para a área referida “Serviços de Saúde”

**Tabela 17 - Serviços de Saúde (PPRGCIC proposto)**

Áreas	Respon-sáveis	Fatores de Risco	Riscos	Consequências
Serviços de Saúde	Chefe DSST	Atrasos ou falhas nos processos de aquisição de serviços de saúde	Impossibilidade de acesso aos serviços de saúde	Agravamento da saúde dos trabalhadores; Processos disciplinares;
	Chefe DSST	Desatualização ou falhas de informação presente nas fichas de aptidão dos trabalhadores	Incorreta avaliação das condições de saúde do trabalhador para o exercício de funções	Perdas financeiras; Penalidades legais; Danos reputacionais.
	Chefe DSST	Ausência de fiscalização para trabalhadores em situação de Incapacidade Temporária Absoluta (ITA) para situações de acidente de trabalho	Baixas médicas injustificadas	Perdas de produtividade; Perdas Financeiras; Danos reputacionais.

#### 5.4.1.1.11 Planeamento e Gestão de Recursos e Contratos

O planeamento e gestão de recursos e contratos é um fator de crucial importância para a operação eficaz da organização. Uma execução incorreta dessas atividades pode ter implicações significativas em várias áreas da divisão. A DSST assume a responsabilidade pela realização de várias atividades que requerem diversos tipos de recursos, sejam eles materiais e equipamentos, financeiros ou humanos. A legislação, mais especificamente o Artigo 28º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP) (Portugal, 2014b), sublinha a relevância do planeamento de atividades e gestão de recursos humanos para o empregador público. Este artigo estabelece que é dever do empregador público planejar as atividades, levando em consideração a missão, objetivos estratégicos, atribuições das unidades orgânicas e os recursos financeiros disponíveis. Além disso, o artigo 29º da mesma lei (Portugal, 2014c) requer a elaboração anual do mapa de pessoal, indicando o número de postos de trabalho necessários para a realização das atividades planeadas.

Na DSST, devido à ampla gama de atividades sob a sua responsabilidade, o planeamento e a gestão de recursos não se restringem apenas aos recursos humanos, mas também se estendem ao planeamento e gestão de materiais e equipamentos. Isto é particularmente relevante para a distribuição

eficiente de equipamentos de segurança e uniformes aos trabalhadores. Falhas nessa gestão podem resultar em lacunas nos processos operacionais e comprometer a segurança dos trabalhadores.

O plano atual define na atividade “Planeamento e Gestão de Recursos”, o único risco identificado de “Levantamento incorreto dos recursos necessários ao desenvolvimento e gestão da atividade” e numa atividade diferenciada denominada “Equipamentos de Proteção Individual e Fardamento” atribui o risco de “Falta de identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual e fardamento e distribuição inadequada de equipamentos de fardamento a trabalhadores”. A identificação de riscos no atual PPRGCIC referida pode ser encontrada na **Tabela 18**.

**Tabela 18** - Planeamento e Gestão de Recursos e Contratos (PPRGIC atual)

Áreas	Riscos Identificados
Planeamento e Gestão de recursos	Levantamento incorreto dos recursos necessários ao desenvolvimento e gestão da atividade.
Equipamentos de Proteção Individual e Fardamento	Falta de identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual e fardamento e distribuição inadequada de equipamento e fardamento a trabalhadores

**Riscos identificados:** O plano atual da DSST identifica na área “Planeamento e Gestão de Recursos”, um risco único, correspondente ao incorreto levantamento de recursos necessários. No entanto, com base no contexto apresentado no presente trabalho e no pensamento crítico utilizado para a identificação de riscos, a ocorrência mencionada pode ser caracterizada não como um risco, mas como um fator de risco para o risco real de falta de recursos necessários, que pode levar à ausência ou prorrogação das atividades planeadas. Dado o contexto da DSST, onde grande parte das atividades são realizadas por meio de aquisição de serviços, foi identificado o risco **30) Ausência ou prorrogação de atividades planeadas por falta de recursos internos**, que pode surgir devido à alocação inadequada ou insuficiente de recursos, e o risco **31) Ausência ou prorrogação de atividades planeadas originadas de serviços externos devido à falta de recursos ou problemas contratuais**, que pode ser causado por atrasos ou ausência de contratos de aquisição de serviços ou bens, bem como pelo não cumprimento desses contratos e falta de um controlo adequado da sua execução. Os riscos mencionados podem originar consequências, que incluem penalidades legais, perdas de produtividade, perdas financeiras e danos reputacionais. O último risco desta área é **32) Falta de equipamentos de trabalho, proteção individual e vestuário para os trabalhadores**. Este risco surge de falhas na identificação e gestão das necessidades de equipamentos de trabalho, proteção individual e vestuário. Isso pode resultar em perdas de produtividade, aumento dos acidentes de trabalho e das doenças ocupacionais, e ainda inspeções ou auditorias com consequentes penalidades legais, perdas financeiras e dano reputacional para a organização.

Na **Tabela 19** pode ser encontrada a identificação de riscos no PPRGCIC proposto no âmbito deste estudo para a área referida “Planeamento e Gestão de Recursos e Contratos”.

**Tabela 19 - Planeamento e Gestão de Recursos e Contratos (PPRGIC proposto)**

Área	Respon-sáveis	Fatores de Risco	Riscos	Consequências
Planeamento e Gestão de Recursos e Contratos	Chefe DSST	Afetação incorreta ou insuficiente de recursos necessários ao desenvolvimento e gestão da atividade	Ausência ou prorrogação de atividades planeadas por meio interno devido a falta de recursos	Penalidades legais; Perdas de produtividade; Perdas financeiras; Danos reputacionais.
	Chefe DSST	Atrasos ou Inexistência de contrato de aquisição de serviços ou de aquisição de bens; Incumprimento dos contratos de aquisição de serviços ou bens; Deficiente acompanhamento da execução dos contratos de aquisição de serviços ou bens.	Ausência ou prorrogação de atividades planeadas provenientes de serviços externos devido a falta de recursos ou problemas contratuais	
	Chefe DSST	Falhas na identificação de necessidades e de gestão de equipamentos de trabalho, proteção individual e vestuário de trabalho	Falta de equipamentos de trabalho, proteção individual e vestuário aos trabalhadores	Perdas de produtividade; Penalidades legais; Perdas financeiras; Aumento do nr e gravidade dos acidentes de trabalho; Aumento das doenças ocupacionais; Danos reputacionais.

#### 5.4.1.1.12 Serviços de Limpeza e Higienização

A Higiene e Saúde no Trabalho são preocupações fundamentais para todas as organizações, uma vez que as experiências laborais, tanto físicas como mentais, têm o potencial de influenciar o comportamento dos indivíduos no trabalho (Danna & Griffin, 1999). Anomalias na saúde e bem-estar dos trabalhadores podem resultar na redução da produtividade e na diminuição da capacidade de tomar decisões eficazes. Investir na promoção e implementação de boas práticas de limpeza e higiene não só contribui para o crescimento sustentável das organizações, mas também desempenha um papel crucial na saúde pública e na prevenção de doenças. A DSST assume diversas responsabilidades, desde a higienização de instalações até aos serviços de controlo de pragas.

O plano atual não aborda de forma detalhada as tarefas de saúde e higienização, englobando-as na atividade geral "Políticas de Higiene, Segurança, Saúde Ocupacional e Ação Social". O PPRGCIC atual identifica um risco relacionado com a possibilidade de ocorrência de acidentes de trabalho, doenças profissionais e incumprimento legislativo, juntamente com um segundo risco intitulado "Falta de identificação de prioridades de ação na CMS em função do risco para o espaço público e/ou relevância para a estratégia municipal". Os riscos identificados no plano atual estão listados na **Tabela 20**.

**Tabela 20 - Políticas de Higiene, Segurança, Saúde Ocupacional e Ação Social (PPRGIC atual)**

Área	Riscos Identificados
Políticas de Higiene, Segurança, Saúde Ocupacional e Ação Social	Possibilidade de ocorrência de acidentes de trabalho e de doenças profissionais ou incumprimento legislativo (incluindo a segurança nos estaleiros temporários de construções municipais).
	Falta de identificação de prioridades na ação da CMS em função do risco para o espaço público e/ou relevância para a estratégia municipal.

**Riscos identificados:** Na perspetiva de uma análise crítica das tarefas atribuídas à DSST, considerando o risco já identificado de acidentes de trabalho no plano proposto e a amplitude da expressão "incumprimento legislativo" nesta atividade, é relevante reavaliar os riscos não apenas com base na falta de identificação de prioridades de ação na CMS, mas também com base nas tarefas

específicas da divisão. Portanto, para a área atual de "Serviços de Limpeza e Higienização", foram identificados vários riscos.

O primeiro risco é **33) Existência de locais com reduzida higienização**. Este risco diz respeito aos locais onde a DSST é responsável pela higienização. As falhas na limpeza ou higienização podem contribuir para aumentar os riscos para a saúde e causar um aumento de doenças infecciosas, assim como causar dano à reputação. Além disso, funcionários doentes ou insatisfeitos podem ter um desempenho reduzido, levando a perdas de produtividade para a organização, resultando em perdas financeiras, também presentes nos custos adicionais do tratamento de doenças. Outro risco identificado é **34) Acidentes nos locais de limpeza**. Este risco pode decorrer do uso inadequado de produtos ou da falta de sinalização de segurança no local, o que pode resultar em ferimentos, danos materiais, perdas financeiras e perdas de produtividade, assim como danos reputacionais. Adicionalmente, foi identificado o risco **35) Biológicos – Propagação de bactérias e fungos**. Este risco está relacionado com a propagação de agentes biológicos, frequentemente devido à falta de limpeza e desinfestação adequadas. Um exemplo é a propagação da bactéria Legionella, que pode representar um risco para a saúde pública, assim como causar perdas financeiras, penalidades legais e danificar a reputação da organização. O último risco identificado é **36) Infestação de pragas**. Este risco pode ocorrer devido ao incumprimento das medidas de higiene, à falta de controlo preventivo estabelecido no Programa de Controlo de Pragas (ASAE, 2004?) ou a falhas nos processos de aquisição de serviços de intervenção. A infestação de pragas pode gerar riscos para a saúde dos trabalhadores, danos materiais, perdas financeiras, perdas de produtividade; penalidades legais e prejudicar a reputação da organização.

Na Tabela 21 pode ser encontrada a identificação de riscos no PPRGCIC proposto no âmbito deste estudo para a área referida "Serviços de Limpeza e Higienização".

**Tabela 21** -Serviços de Limpeza e Higienização (PPRGCIC proposto)

Área	Respon-sáveis	Fatores de Risco	Riscos	Consequências
Serviços de Limpeza e Higienização	Chefe DSST	Falhas na limpeza ou higienização	Locais com higienização reduzida	Riscos para a saúde; Aumento de doenças infecciosas; Perdas de produtividade; Perdas financeiras; Danos reputacionais.
	Chefe DSST	Inexistência de sinalização de segurança; Uso inadequado de produtos.	Acidentes nos locais de limpeza	Ferimentos; Danos materiais; Perdas financeiras; Perdas de produtividade; Danos reputacionais.
	Chefe DSST	Inexistência, incumprimento ou falhas nos processos de limpeza e desinfestação dos espaços municipais	Riscos Biológicos – (Propagação de bactérias e fungos)	Risco para a Saúde pública; Perdas financeiras; Penalidades legais; Danos reputacionais.
	Chefe DSST	Incumprimento das medidas de higienização	Infestação de pragas	Risco para a Saúde; Danos materiais; Perdas financeiras; Perdas de produtividade; Penalidades legais; Danos reputacionais.
	Chefe DSST	Incumprimento do controlo preventivo previsto no Programa de Controlo de Pragas; Falhas nos processos de aquisição de serviços das ações de intervenção.		

### 5.4.1.2 Identificação das Oportunidades

Além da identificação dos riscos, é relevante ampliar o domínio deste trabalho para incluir a identificação de oportunidades, em conformidade com as diretrizes da Norma ISO 31000. Embora a identificação de oportunidades não seja realizada no atual PPRGCIC, essa identificação será explorada no presente estudo. A identificação de oportunidades será realizada com base nas informações recolhidas nas reuniões de brainstorming, aplicando pesquisa e pensamento crítico, seguindo o mesmo processo adotado para os riscos. Nesta identificação, à semelhança dos riscos, são colecionadas as oportunidades assim como os seus fatores desencadeantes e as suas consequências para a divisão, que também terão impacto na CMS. Para facilitar a compreensão, as oportunidades serão agrupadas por áreas, fornecendo uma breve introdução para cada grupo antes de apresentar as oportunidades identificadas.

O PPRGCIC atual não contempla a identificação das oportunidades.

#### 5.4.1.2.1 Contratos e Protocolos

A Câmara Municipal de Sintra (CMS) torna públicos os contratos e protocolos celebrados desde o ano de 2018 (CMS, 2018?). Muitos desses acordos têm uma relevância significativa para a DSST em diversas áreas. Alguns exemplos podem ser listados, como a colaboração com a Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) (CMS, 2014) e o acordo de colaboração com a Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa (FMH) (CMS, 2012), além das publicações na revista “Segurança”, entre outros.

Neste contexto foi identificada a oportunidade **1) Estabelecimento de parcerias com novas entidades relevantes**. Essa oportunidade se apresenta quando existe interesse mútuo por parte da entidade em questão. Isso pode trazer benefícios consideráveis, como uma maior visibilidade externa para a DSST, uma maior eficácia nas funções desempenhadas, assim como uma melhoria reputacional.

A **Tabela 22** apresenta a identificação das oportunidades no âmbito do PPRGCIC proposto neste estudo, para a área “Contratos e Protocolos”.

**Tabela 22 - Contratos e Protocolos (PPRGCIC proposto)**

Área	Respon-sáveis	Fatores de Oportunidade	Oportunidades	Consequências
Contratos e Protocolos	Chefe DSST	Abertura por parte de entidades em estabelecer parcerias	Estabelecimento de parcerias com novas entidades relevantes	Maior visibilidade da DSST para o exterior; Maior eficácia operacional; Melhorias reputacionais para a DSST.

#### 5.4.1.2.2 Eventos na Área de Segurança e Saúde no Trabalho (SST)

Cada vez mais é notado um esforço exercido na promoção da SST a nível global, evidenciado por iniciativas de entidades como a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (OSHA). Essas iniciativas têm impacto local, como ficou evidente no "IV Congresso Saúde e Segurança no Trabalho", realizado em 2019 em Sintra, com participação ativa da DSST (CMS, 2019).

Assim sendo, outra oportunidade identificada foi **2) Participação em eventos**. Essa oportunidade se manifesta quando ocorrem eventos relevantes no domínio de SST. A concretização dessa oportunidade tem o potencial de proporcionar uma maior visibilidade externa para a DSST e contribuir para a sua melhoria reputacional.

A **Tabela 23** apresenta a identificação das oportunidades no âmbito do PPRGCIC proposto neste estudo, para a área “Eventos na Área de Segurança e Saúde no Trabalho (SST)”.

**Tabela 23** - Eventos na Área de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) (PPRGCIC proposto)

Área	Respon-sáveis	Fatores de Oportunidade	Oportunidades	Consequências
Eventos na Área de SST	Chefe DSST	Ocorrência de eventos na área de SST	Participação em eventos	Maior visibilidade da DSST para o exterior; Melhorias reputacionais para a DSST.

#### 5.4.1.2.3 Visibilidade para Órgãos Superiores, Chefias e Trabalhadores

Um dos problemas verificados na implementação de uma estrutura organizacional verticalizada, observado na CMS, é a dificuldade, por vezes evidente, na implementação de medidas, o que resulta em ineficiência e perda de eficácia em várias circunstâncias. O facto de uma divisão não responder diretamente ao órgão decisor, mas sim a órgãos superiores intermediários como departamentos, acarreta dificuldades acrescidas na realização das suas funções.

Tanto a relação com os órgãos superiores quanto o alinhamento com trabalhadores e chefias são cruciais para aprimorar a eficácia na consecução dos objetivos e melhorar os procedimentos internos da DSST. Sensibilizar trabalhadores e chefias para a importância das tarefas da DSST é fundamental para evitar atitudes de subvalorização e negligência.

Assim sendo, foi identificada a oportunidade **3) Maior envolvimento e alinhamento dos órgãos superiores com a DSST**. Esta oportunidade advém de ações internas e externas que reforcem a importância da SST. Isso pode resultar em maior compreensão e colaboração entre a DSST e os órgãos superiores, resultando em maior eficácia na realização das atividades. Outra oportunidade identificada foi **4) Maior envolvimento e alinhamento dos trabalhadores e chefias com a DSST**. Essa oportunidade, semelhante à anterior, tem o potencial de aumentar a eficácia na execução das tarefas incumbidas à DSST, traduzindo-se em ganhos financeiros para a organização. Outra consequência positiva é a melhoria reputacional.

A **Tabela 24** apresenta a identificação das oportunidades no âmbito do PPRGCIC proposto neste estudo, para a área “Visibilidade para órgãos superiores, chefias e trabalhadores”.

**Tabela 24 - Visibilidade para Órgãos Superiores, Chefias e Trabalhadores (PPRGIC proposto)**

Área	Respon-sáveis	Fatores de Oportunidade	Oportunidades	Consequências
Visibilidade para Órgãos Superiores, Chefias e Trabalhadores	Chefe DSST	Medidas internas e externas de divulgação da importância da SST	Maior envolvimento e alinhamento dos órgãos superiores com a DSST	Maior eficácia na realização das funções; Ganhos financeiros para a organização;
	Chefe DSST	Melhoria na organização e eficácia das funções desempenhadas pelos trabalhadores e chefias	Maior envolvimento e alinhamento dos trabalhadores e chefias com a DSST	Melhorias reputacionais para a DSST.

#### 5.4.1.2.5 Afetação de Recursos

Uma das responsabilidades da DSST é propor a alocação das verbas anuais no contexto do atual orçamento municipal de Sintra (CMS, 2023). Essas verbas podem ser alocadas total ou parcialmente em muitos casos.

Neste contexto, é identificada a oportunidade **5) Alocação integral dos recursos anuais propostos para atividades**. Essa oportunidade surge quando os órgãos superiores demonstram abertura para alocar integralmente os recursos propostos pela DSST. Essa prática pode resultar em maior eficácia na execução das atividades e na ampliação das funções da DSST durante o respetivo ano, podendo originar também, ganhos financeiros para a organização e melhoria reputacional para a DSST.

A **Tabela 25** apresenta a identificação das oportunidades no âmbito do PPRGCIC proposto neste estudo, para a área “Afetação de Recursos”.

**Tabela 25 - Afetação de Recursos (PPRGIC proposto)**

Área	Respon-sáveis	Fatores de Oportunidade	Oportunidades	Consequências
Afetação de Recursos	Chefe DSST	Abertura pelos órgãos superiores à afetação de recursos propostos pela DSST	Alocação integral dos recursos anuais propostos para atividades	Maior eficácia na realização das funções; Aumento da extensão de funções e atividades ao alcance da DSST; Ganhos financeiros para a organização; Melhorias reputacionais para a DSST.

#### 5.4.2 Análise dos Riscos e das Oportunidades

Conforme preconiza a Norma ISO 31000, nesta etapa fundamental do processo de gestão do risco, é conduzida uma análise aprofundada dos riscos e oportunidades identificados. Para alcançar uma compreensão abrangente, é imprescindível determinar o nível de risco e oportunidade inerente (antes da mitigação) para cada um deles. Esta análise permitirá uma posterior comparação com base em critérios objetivos e relevantes. Para cada risco e oportunidade é atribuída uma estimativa de probabilidade de ocorrência, considerando as informações disponíveis, históricos relevantes e possíveis cenários futuros. Além disso, serão avaliados o impacto potencial de cada risco e a magnitude do benefício associado a cada oportunidade para a DSST.

Ao quantificar a probabilidade e o impacto, é possível estabelecer uma escala que permitirá priorizar os riscos e as oportunidades de acordo com a sua relevância e potencial impacto. Desta forma, realizando uma análise criteriosa, no final desta etapa será possível obter uma visão mais clara dos



riscos que exigem maior atenção e das oportunidades que devem ser aproveitadas. Esta análise constitui um alicerce essencial para a implementação de medidas de mitigação adequadas e para o desenvolvimento de estratégias bem-sucedidas que garantam o progresso e a resiliência da CMS.

### 5.4.2.1 Definição da Probabilidade

Para estimar a probabilidade de ocorrência dos riscos e das oportunidades identificadas, é utilizada uma escala de níveis 1 a 5 com indicadores de probabilidade de “muito baixa” a “muito alta”, conforme observado na **Tabela 26**. Os valores da frequência correspondentes a cada nível de risco e oportunidade foram determinados com base no contexto dos riscos recolhidos, levando em consideração os eventos mais frequentes como o stress ocupacional e os acidentes de trabalho, assim como os menos frequentes, tendo como exemplo as queixas contra a inexistência de aviso em local objeto de videovigilância. A mesma escala foi utilizada para analisar as oportunidades.

Desta forma, os riscos ou oportunidades que apresentam ocorrência esperada em um espaço de tempo de até três meses, foram atribuídos ao nível cinco. Já aqueles com eventos esperados entre três meses e um ano receberam o nível quatro. Para os riscos e oportunidades com acontecimentos esperados entre um e cinco anos, foram atribuídos o nível três. Aqueles com eventos esperados entre cinco e vinte e cinco anos, foram classificados no nível dois, enquanto os riscos ou oportunidades com ocorrência esperada de uma vez em períodos superiores a vinte e cinco anos foram designados com o nível um.

**Tabela 26** - Indicadores de Probabilidade

Nível (L)	Indicador	Frequência
5	Muito alta	Pelo menos uma vez em 3 meses ( $P \leq 3m$ )
4	Alta	Uma vez entre 3 meses a 1 ano ( $3m < P \leq 1a$ )
3	Média	Uma vez entre 1 a 5 anos ( $1a < P \leq 5a$ )
2	Baixa	Uma vez entre 5 a 25 anos ( $5a < P \leq 25a$ )
1	Muito baixa	Uma vez em períodos superiores a 25 anos ( $P > 25a$ )

### 5.4.2.2 Definição do Impacto

#### 5.4.2.2.1 Definição do Impacto dos Riscos

Para analisar o impacto que a ocorrência dos riscos mencionados pode causar na DSST, e, conseqüentemente, na CMS, foram estabelecidas previamente as principais categorias de impacto, baseadas nas conseqüências observadas. Estas categorias são:

- **Operacional:** Considera o impacto nas operações e falhas no cumprimento dos objetivos;
- **Financeira:** Considera os danos financeiros na organização, desde multas a perdas materiais;
- **Reputacional:** Considera o nível de prejuízo à reputação da DSST e, conseqüentemente, à CMS.

Para cada uma das categorias definidas, são atribuídos indicadores de impacto que variam de "insignificante" a "catastrófico", com níveis de impacto de um a cinco, conforme representado na **Tabela 27**, seguindo uma abordagem semelhante à utilizada na etapa de definição da probabilidade. Na mesma tabela, para cada risco identificado, é determinado o nível de impacto para cada uma das categorias estabelecidas.

**Tabela 27 - Indicadores de Impacto (Riscos)**

Nível (L)	Indicador	Categorias	Descrição	Riscos
1	Insignificante	Operacional	Nenhum impacto operacional significativo	10)
		Financeira	Nenhuma implicação significativa nas finanças municipais	
		Reputacional	Nenhum impacto na reputação além do nível interno	
2	Mínimo	Operacional	Pequenas interrupções operacionais gerenciáveis (por ex., algumas horas de paragem)	7) 13) 33)
		Financeira	Pequena variação no orçamento, mas dentro da capacidade de ajuste	2) 18) 19) 23) 24)
		Reputacional	Ligeiro impacto na reputação com preocupação interna	14) 18) 19) 22) 23) 24) 26) 29)
3	Moderado	Operacional	Interrupções operacionais moderadas, mas gerenciáveis (por ex., alguns dias de paragem)	2) 5) 6) 8) 9) 14) 15) 16) 17) 18) 19) 20) 21) 22) 23) 24) 25) 26) 27) 28) 29) 32) 34) 35) 36)
		Financeira	Variação no orçamento que requer atenção cuidadosa.	7) 8) 9) 10) 13) 14) 16) 17) 20) 21) 22) 25) 26) 27) 28) 29) 32) 33) 34) 35) 36)
		Reputacional	Impacto negativo na reputação com cobertura mediática local	2) 7) 8) 9) 20) 21) 25) 28) 32) 33) 34) 35) 36)
4	Elevado	Operacional	Interrupções operacionais substanciais que exigem atenção imediata (por ex., várias semanas de paragem)	1) 3) 4) 12) 30) 31)
		Financeira	Variação no orçamento que pode exigir medidas corretivas substanciais.	1) 3) 4) 5) 6) 12) 15) 30) 31)
		Reputacional	Danos significativos à reputação com cobertura mediática notória	1) 3) 4) 5) 6) 10) 12) 13) 15) 16) 17) 27) 30) 31)
5	Catastrófico	Operacional	Interrupções operacionais críticas com ameaça à continuidade da Organização (por ex., meses de paragem)	11)
		Financeira	Variação no orçamento que ameaça a estabilidade financeira da organização	11)
		Reputacional	Danos irreparáveis à reputação com cobertura mediática significativa	11)

Após esta identificação, é estabelecido que o nível de impacto inerente ( $I_i$ ) de cada risco corresponde ao maior nível de impacto (L) identificado, considerando todas as categorias, como expresso na **Fórmula (1)**.

$$I_i = \max (L) \quad (1)$$

Esta abordagem permite obter uma visão abrangente do impacto potencial de cada evento, levando em consideração as diferentes áreas críticas para a DSST e a CMS. Ao combinar a análise da probabilidade de ocorrência com a análise do impacto resultante de cada risco, é possível priorizar de forma mais assertiva as ações de mitigação necessárias.

#### 5.4.2.2.2 Definição do Impacto das Oportunidades

Para analisar o impacto que a ocorrência das oportunidades mencionadas pode causar na DSST, foram também estabelecidas as principais categorias de impacto, considerando desta vez o impacto positivo. Estas categorias são:

- **Operacional:** Considera as melhorias nas operações e no cumprimento dos objetivos;
- **Financeira:** Considera os ganhos financeiros na organização;
- **Reputacional:** Considera a melhoria à reputação da DSST e, conseqüentemente, à CMS.

O nível de impacto determinado para cada categoria, com respeito a todas as oportunidades identificadas pode ser consultado na **Tabela 28**.

**Tabela 28 - Indicadores de Impacto (Oportunidades)**

Nível (L)	Indicador	Categorias	Descrição	Oportunidades
1	Insignificante	Operacional	Sem oportunidades operacionais significativas	2)
		Financeira	Sem impacto financeiro significativo	1) 2)
		Reputacional	Nenhuma influência na reputação além do nível interno	
2	Mínimo	Operacional	Oportunidades operacionais mínimas, de pequena duração	
		Financeira	Benefícios financeiros mínimos, mas dentro da capacidade de integração	
		Reputacional	Ligeiro impacto na reputação com reconhecimento interno	
3	Moderado	Operacional	Oportunidades operacionais moderadas, com benefícios gerenciáveis	1) 5)
		Financeira	Benefícios financeiros que requerem gestão cuidadosa	3) 4)
		Reputacional	Impacto positivo na reputação com reconhecimento local	1) 2) 3) 4)
4	Elevado	Operacional	Oportunidades operacionais substanciais, exigindo atenção imediata	3) 4) 5)
		Financeira	Benefícios financeiros substanciais, exigindo medidas adicionais	5)
		Reputacional	Ganhos significativos na reputação com visibilidade local	
5	Catastrófico	Operacional	Oportunidades operacionais excepcionais, críticas para a organização	
		Financeira	Benefícios financeiros excepcionais, críticos para a organização	
		Reputacional	Ganhos excepcionais na reputação com destaque nacional/internacional	

Após esta identificação, é estabelecido que o nível de impacto inerente ( $I_i$ ) de cada oportunidade corresponde ao maior nível de impacto (L) identificado, considerando todas as categorias, à semelhança do nível de impacto inerente dos riscos.

#### 5.4.2.3 Determinação do Nível de Risco e Oportunidade Inerentes

Com base nas escalas de valor previamente definidas para a probabilidade e impacto, é seguida a atribuição dos valores correspondentes aos riscos e oportunidades identificados. A partir desses valores, é possível calcular o nível de risco inerente ( $R_i$ ) para cada risco. Esses valores são obtidos através do nível de impacto inerente ( $I_i$ ) e da probabilidade inerente ( $P_j$ ) atribuídos para cada risco identificado, através da **Fórmula (2)**.

$$R_i = I_j \times P_j \quad (2)$$

O resultado deste cálculo fornece o nível de risco inerente ( $R_i$ ), que representa o nível de risco antes da implementação de qualquer medida de mitigação. Essa atribuição pode ser consultada na **Tabela 29** abaixo.

**Tabela 29 - Níveis de Risco Inerente**

Riscos	I <sub>j</sub>	P <sub>j</sub>	R <sub>j</sub>
1. Ataques informáticos	4	2	8
2. Falhas informáticas	3	3	9
3. Sobrecarga no sistema de alimentação	4	3	12
4. Perdas de informação	4	3	12
5. Quebra de sigilo	4	3	12
6. Violação no tratamento de dados	4	4	16
7. Acesso a informação reservada	3	4	12
8. Furto em zonas vigiadas	3	3	9
9. Furto em zonas não vigiadas	3	4	12
10. Queixa contra inexistência de aviso de videovigilância	4	1	4
11. Grandes incêndios, Inundações e outros	5	2	10
12. Incapacidade de resposta a situações de emergência	4	4	16
13. Acidentes por falhas nos equipamentos desportivos	4	4	16
14. Stress ocupacional	3	5	15
15. Violência no trabalho	4	4	16
16. Assédio moral no local de trabalho	4	4	16
17. Assédio sexual no local de trabalho	4	4	16
18. Sobrecarga ou divisão irracional de funções	3	5	15
19. Incumprimento de tarefas por incapacidade do trabalhador	3	4	12
20. Atrasos por resposta demorada de outras unidades orgânicas	3	4	12
21. Acidentes de trabalho	3	5	15
22. Incorreta averiguação dos acidentes de trabalho	3	4	12
23. Incorreta averiguação dos acidentes em teletrabalho	3	4	12
24. Saúde ocupacional - Físicos	3	5	15
25. Saúde ocupacional - Químicos	3	5	15
26. Saúde ocupacional - Biológicos	3	4	12
27. Impossibilidade de acesso aos serviços de saúde	4	3	12
28. Baixas médicas injustificadas	3	4	12
29. Incorreta avaliação das condições para exercer a função	3	4	12
30. Atraso de atividades de meio interno por falta de recursos	4	4	16
31. Atraso de atividades encarregues a externos	4	4	16
32. Falta de EPI e vestuário aos trabalhadores	3	5	15
33. Existência de locais com reduzida higienização	3	4	12
34. Acidentes nos locais de limpeza	3	3	9
35. Biológicos - Propagação de bactérias e fungos	3	4	12
36. Infestação de pragas	3	4	12

Assim como nos riscos, é efetuado o cálculo do nível de oportunidade inerente (O<sub>i</sub>) para cada oportunidade identificada. Esses valores são obtidos através do nível de impacto inerente (I<sub>j</sub>) e da probabilidade inerente (P<sub>j</sub>) atribuídos para cada oportunidade identificada, através da **Fórmula (3)**.

$$O_j = I_j \times P_j \quad (3)$$

O resultado deste cálculo permite fornecer uma avaliação objetiva do seu potencial de valor agregado, sem qualquer intervenção. Esses resultados podem ser observados na **Tabela 30**.

**Tabela 30 - Níveis de Oportunidade Inerente**

Oportunidades	I <sub>j</sub>	P <sub>j</sub>	O <sub>j</sub>
1. Criação de parceria	3	3	9
2. Participação em congresso	3	4	12
3. Maior envolvimento com a DSST pelos órgãos superiores	4	3	12
4. Maior envolvimento com a DSST pelos trabalhadores e chefias	3	3	9
5. Afetação total das verbas	4	2	8

## 5.4.3 Avaliação dos Riscos e das Oportunidades

### 5.4.3.1 Apetite e Tolerância ao Risco e Oportunidade

O apetite ao risco corresponde ao nível de risco que a organização está disposta a aceitar sem necessidade de ações de mitigação de curto ou médio prazo, já a tolerância ao risco representa a faixa de riscos que a organização pode assumir, embora haja a necessidade de os tratar no tempo estipulado. O mesmo acontece para as oportunidades.

Para a DSST, foi determinada a tolerância ao risco para um nível de risco inerente de valor dezasseis. Desta forma os riscos com nível vinte ou superior são colocados na zona intolerável, sendo necessário proceder à definição de ações imediatas para os mitigar. Os riscos com nível de risco inerente de valor entre doze e dezasseis, são classificados como toleráveis para a DSST, mas requerem a definição de ações de curto prazo para a sua mitigação, com um prazo estipulado de até 3 meses. Para os riscos com valor de risco inerente entre cinco e dez, é também atribuída a classificação de riscos toleráveis, porém, necessitam de uma definição de ações de médio prazo para a sua mitigação em um prazo definido de seis meses. Por fim, os riscos com valor de risco inerente igual ou menor que quatro, encontram-se no apetite aos riscos da divisão, o que significa que pode ser tomada a decisão de não serem definidas ações de mitigação, são, portanto, riscos aceitáveis. A mesma classificação é adotada para as oportunidades.

De seguida, será demonstrado na **Tabela 31**, a classificação dos riscos e oportunidades para a DSST.

**Tabela 31 - Classificação dos Riscos**

Classificação	Critério (R/O)	Prioridade de Atuação nas Causas	Riscos	Oportunidades
Muito alto	20 a 25	Devem ser definidas ações imediatas	0	0
Alto	12 a 16	Devem ser definidas ações de curto prazo - 3 meses	3) 4) 5) 6) 7) 9) 12) 13) 14) 15) 16) 17) 18) 19) 20) 21) 22) 23) 24) 25) 26) 27) 28) 29) 30) 31) 32) 33) 35) 36)	2) 3)
Médio	5 a 10	Devem ser definidas ações de médio prazo - 6 meses	1) 2) 8) 11) 34)	1) 4) 5)
Baixo	1 a 4	Não é necessário definir ações ou poderão ser definidas ações de longo prazo com o objetivo de melhoria contínua.	10)	0

Esta abordagem de apetite e tolerância ao risco e oportunidade permite à DSST uma visão clara de quais riscos requerem uma ação imediata, quais necessitam de atenção a curto prazo e quais podem ser tratados em médio prazo. Além disso, ao definir o apetite e a tolerância ao risco, a DSST pode concentrar os seus esforços e recursos de forma mais eficaz, priorizando ações de mitigação para os riscos mais críticos e garantindo uma gestão mais adequada e alinhada com os objetivos estratégicos da divisão.

### 5.4.3.2 Ordenação dos Riscos e Oportunidades

#### 5.4.3.2.1 Ordenação dos Riscos pelo Nível de Risco Inerente

Após a determinação do nível de risco inerente ( $R_i$ ) para cada risco identificado na DSST, é realizada uma ordenação dos riscos do maior para o menor nível de risco. Esta ordenação permite realizar uma

priorização dos riscos, estabelecendo a ordem pela qual os mesmos têm o potencial de afetar a DSST. A ordenação dos riscos pelo nível de risco inerente ( $R_j$ ) fornece uma base sólida para o desenvolvimento de planos de contingência e ações preventivas. Ao conhecer a classificação dos riscos em ordem de prioridade, a DSST pode desenvolver estratégias específicas para lidar com cada risco de acordo com a sua relevância e potencial de impacto.

Esta ordenação pode ser consultada na **Tabela 32** abaixo.

**Tabela 32 - Níveis de Risco Inerente Ordenados**

Riscos	$I_j$	$P_j$	$R_j$
6. Violação no tratamento de dados	4	4	16
12. Incapacidade de resposta a situações de emergência	4	4	16
13. Acidentes por falhas nos equipamentos desportivos	4	4	16
15. Violência no trabalho	4	4	16
16. Assédio moral no local de trabalho	4	4	16
17. Assédio sexual no local de trabalho	4	4	16
30. Atraso de atividades de meio interno por falta de recursos	4	4	16
31. Atraso de atividades encarregues a externos	4	4	16
14. Stress ocupacional	3	5	15
18. Sobrecarga ou divisão irracional de funções	3	5	15
21. Acidentes de trabalho	3	5	15
24. Saúde ocupacional - Físicos	3	5	15
25. Saúde ocupacional - Químicos	3	5	15
32. Falta de EPI e vestuário aos trabalhadores	3	5	15
3. Sobrecarga no sistema de alimentação	4	3	12
4. Perdas de informação	4	3	12
5. Quebra de sigilo	4	3	12
7. Acesso a informação reservada	3	4	12
9. Furto em zonas não vigiadas	3	4	12
19. Incumprimento de tarefas por incapacidade do trabalhador	3	4	12
20. Atrasos por resposta demorada de outras unidades orgânicas	3	4	12
22. Incorreta averiguação dos acidentes de trabalho	3	4	12
23. Incorreta averiguação dos acidentes em teletrabalho	3	4	12
26. Saúde ocupacional - Biológicos	3	4	12
27. Impossibilidade de acesso aos serviços de saúde	4	3	12
28. Incorreta avaliação das condições para exercer a função	3	4	12
29. Baixas médicas injustificadas	3	4	12
33. Existência de locais com reduzida higienização	3	4	12
35. Biológicos - Propagação de bactérias e fungos	3	4	12
36. Infestação de pragas	3	4	12
11. Grandes incêndios, Inundações e outros	5	2	10
2. Falhas informáticas	3	3	9
8. Furto em zonas vigiadas	3	3	9
34. Acidentes nos locais de limpeza	3	3	9
1. Ataques informáticos	4	2	8
10. Queixa contra inexistência de aviso de videovigilância	4	1	4

#### 5.4.3.2.2 Ordenação das Oportunidades pelo Nível de Oportunidade Inerente

Assim como realizado com os riscos, é também efetuada a ordenação das oportunidades identificadas na DSST, do maior para o menor nível de oportunidade inerente ( $O_j$ ). Esta ordenação permite, assim, realizar uma priorização das oportunidades de forma a determinar a ordem pela qual estas têm o potencial de agregar valor à DSST.

A ordenação das oportunidades pode ser consultada na **Tabela 33** abaixo.

**Tabela 33 - Níveis de Oportunidade Inerente Ordenados**

Oportunidades	$I_j$	$P_j$	$O_j$
2. Participação em palestras e congressos	3	4	12
3. Maior alinhamento com os órgãos superiores	4	3	12
1. Criação de parceria	3	3	9
4. Maior alinhamento com os chefias e trabalhadores	3	3	9
5. Afetação de recursos proposta aos órgãos superiores	4	2	8

A priorização das oportunidades é uma etapa importante para a gestão do risco na DSST, pois permite identificar quais oportunidades são mais promissoras e oferecem maior potencial de melhoria para a divisão. Com a lista de oportunidades ordenada, a DSST pode, à semelhança dos riscos, concentrar os seus esforços e recursos nas ações que visam aproveitar as oportunidades com maior impacto potencial, de forma a aumentar a eficiência operacional e alcançar os seus objetivos de forma mais eficaz.

Dessa forma, a divisão estará preparada para capitalizar ao máximo as oportunidades que surgirem, promovendo um ambiente de melhoria contínua e alcance de novos patamares de sucesso para a DSST.

### 5.4.3.3 Matriz de Risco e Oportunidade

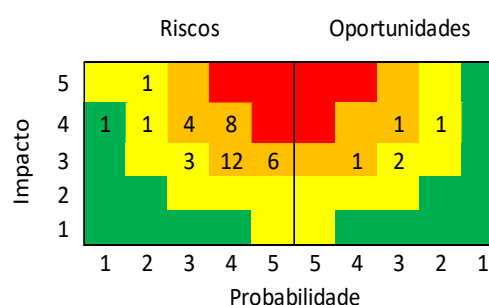
Com o intuito de proporcionar uma compreensão visual mais clara dos riscos e oportunidades identificados, é utilizada uma matriz de risco e oportunidade. Esta matriz é uma ferramenta visual eficaz composta por duas dimensões: probabilidade e impacto. Através dela, é possível calcular e visualizar diretamente a classificação dos riscos e oportunidades, o que torna esta matriz, uma valiosa ferramenta na etapa de avaliação.

Na **Figura 12**, é apresentada a matriz de risco e oportunidade, preenchida com os valores de apetite e tolerância ao risco determinados anteriormente para a DSST. Nesta matriz, os níveis de risco são calculados pela multiplicação do nível de impacto pelo nível de probabilidade. Já na **Figura 13**, a matriz é preenchida com o número total de riscos para cada posição correspondente.

**Figura 12 - Matriz de Risco e Oportunidade**



**Figura 13 - Matriz de Risco e Oportunidade Inerente com Valores Totais**



Após a classificação e preenchimento da matriz, é observado que existe apenas um risco classificado abaixo do apetite ao risco da DSST (pertencente à zona verde), o que significa que, à exceção de um risco, todos os restantes exigem a definição de ações de mitigação.

É também observado na matriz, uma maior predominância dos riscos de alta classificação face aos riscos de baixa classificação. Esta predominância reflete a relevância dos riscos identificados e indica que há uma combinação de riscos que requerem maior atenção e outros que podem ser tratados em prazos mais amplos.

As oportunidades também são consideradas na matriz, embora em menor número. A presença de oportunidades indica áreas nas quais a DSST pode explorar para melhorar as suas atividades e obter ganhos significativos.

Desta forma, a matriz de risco e oportunidade demonstra-se uma ferramenta poderosa no auxílio da tomada de decisões estratégicas e na alocação eficiente de recursos para gerir os riscos e maximizar as oportunidades identificadas. Com base nesta análise visual, a DSST pode priorizar as suas ações de mitigação e de aproveitamento das oportunidades, garantindo a resiliência e o sucesso contínuo da divisão.

## **5.5 Tratamento dos Riscos e Aproveitamento das Oportunidades**

### **5.5.1 Tratamento dos Riscos**

Após avaliar cuidadosamente os riscos identificados, as suas probabilidades de ocorrência e os impactos potenciais caso eles se concretizem, ficou evidente que, todos eles, à exceção do risco “10) Queixa contra inexistência de aviso de videovigilância”, requerem intervenção, como foi referido na etapa de avaliação. A mitigação é, então, uma abordagem fundamental para lidar com os riscos identificados.

O processo de mitigação é realizado sobre os fatores de risco e riscos identificados, procurando reduzir as suas probabilidades de ocorrência e minimizar os impactos negativos caso se materializem. A implementação de medidas de mitigação tem o potencial de reduzir o valor do nível de risco inerente ( $R_i$ ) para o seu nível de risco residual ( $R_k$ ) (conceito aprofundado na secção (5.6.1.1)). Esta etapa é crucial para fortalecer a resiliência da divisão e garantir a continuidade das atividades de forma eficiente e segura.

É importante enfatizar que o processo de tratamento dos riscos é contínuo e iterativo. À medida que novas informações e dados são obtidos, as medidas de mitigação podem ser ajustadas ou aprimoradas, visando sempre a melhoria da gestão de riscos da divisão. Além disso, a identificação de novos riscos emergentes ou mudanças nas condições do ambiente organizacional também podem requerer a implementação de novas estratégias de tratamento.



O tratamento adequado dos riscos é uma parte essencial de uma gestão do risco eficaz, ao adotar uma abordagem proativa e focada na mitigação, a DSST pode fortalecer a sua resiliência e garantir a entrega contínua de serviços de qualidade.

### 5.5.1.1 Sistema Informático

Para a área de risco referida, foram propostas várias medidas de mitigação. A primeira medida envolve a designação de um responsável na DSST pela área informática, com a finalidade de auxiliar os demais trabalhadores administrativos em questões relacionadas a sistemas informáticos, manutenção e resolução de problemas. Outra medida proposta é a realização de treinos de conscientização em segurança cibernética para educar os funcionários sobre práticas seguras na internet e como identificar possíveis ameaças. Além disso, para mitigar o risco de “Sobrecarga no sistema de alimentação informático”, a instalação de um estabilizador de tensão nas instalações administrativas foi considerada. Essa medida visa evitar flutuações de tensão e garantir a continuidade do serviço. O custo estimado dessa medida é inferior a €200 (castro eletrónica, 2023?). Outra medida foi também considerada, para mitigar o risco de “Perdas de informação”. Essa medida consiste na instalação de uma Fonte de Alimentação Ininterrupta (UPS) nas instalações administrativas. Embora mais dispendiosa, essa medida tem um custo esperado inferior a €1 000 (PCDIGA, 2023?). Diante de perdas passadas superiores a €10 000 (incluindo o valor de 8 computadores e equipamentos eletrónicos diversos) decorrentes do risco de sobrecarga no sistema de alimentação informático, a implementação dessa medida demonstra um alto valor custo-benefício. A última medida na área de “Sistema Informático” é a informatização de informações relevantes atualmente disponíveis apenas em formato papel.

As medidas mencionadas podem ser consultadas na **Tabela 34** abaixo.

**Tabela 34 - Sistema informático (Medidas de Mitigação)**

Área	Riscos	Medidas de Mitigação	R <sub>j</sub>	R <sub>k</sub>
Sistema Informático	Ataques informáticos nos computadores da área administrativa	Atribuição de responsável pela área informática na DSST; Realização de treinos de conscientização em segurança cibernética.	8	4
	Falhas informáticas ou demora na atualização de informação	Atribuição de responsável pela área informática na DSST	9	6
	Sobrecarga no sistema de alimentação informático	Instalação de estabilizador de tensão nas instalações administrativas da DSST	12	5
	Perdas de informação;	Instalação de fonte de alimentação ininterrupta (UPS) nas instalações administrativas da DSST; Atribuição de responsável pela área informática na DSST; Informatização de informação relevante.	12	8

### 5.5.1.2 Proteção de Dados

Nesta área de risco, foram propostas medidas de mitigação com foco na proteção de dados e privacidade. A primeira medida consiste em conduzir inquéritos internos para garantir que todos os trabalhadores estejam cientes dos princípios da política de privacidade vigente e do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). Outra medida proposta é a designação, na DSST, de um encarregado

de proteção de dados, também conhecido por “Data Protection Officer” (DPO), responsável por garantir a conformidade com regulamentos de privacidade de dados. A última medida envolve a revisão dos mecanismos de restrição de acesso a informações confidenciais, com ênfase na sala administrativa e nos computadores de trabalho.

As medidas mencionadas podem ser consultadas na **Tabela 35** abaixo.

**Tabela 35 - Proteção de Dados (Medidas de Mitigação)**

Área	Riscos	Medidas de Mitigação	R <sub>j</sub>	R <sub>k</sub>
Proteção de Dados	Divulgação de informação reservada / quebra de sigilo	Inquirição interna para garantir que os trabalhadores têm conhecimento dos princípios da política de privacidade em vigor e do RGPD; Nomeação de um encarregado de proteção de dados (DPO).	12	8
	Violação no tratamento de dados pessoais		16	8
	Acesso indevido a informação reservada	Revisão dos mecanismos de privação de acessos a informação reservada (sala administrativa e computadores de trabalho)	12	9

### 5.5.1.3 Segurança / Vigia no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários

Nesta área de risco, as medidas de mitigação foram projetadas para abordar questões de segurança e vigia. A primeira medida envolve a revisão dos sistemas e mecanismos de segurança existentes. A segunda medida consiste na realização de um estudo de viabilidade para implementar mecanismos de vigilância nos locais relevantes e implementá-los caso seja verificada a sua viabilidade. A última medida proposta é a criação de um controlo interno no caderno de encargos, visando verificar o estado da sinalização de segurança. Embora a probabilidade de ocorrência seja baixa, a implementação desta medida é justificada pelo custo insignificante das placas de sinalização em comparação com o potencial custo financeiro caso o risco se concretize.

As medidas mencionadas podem ser consultadas na **Tabela 36** abaixo.

**Tabela 36 - Segurança no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários (Medidas de Mitigação)**

Área	Riscos	Medidas de Mitigação	R <sub>j</sub>	R <sub>k</sub>
Segurança / Vigia no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários	Furto e / ou atos de vandalismo em zonas vigiadas	Rever sistemas e mecanismos de segurança	9	9
	Furto e / ou atos de vandalismo em zonas não vigiadas	Realização do estudo de viabilidade de assegurar mecanismos de vigilância nos locais pertinentes	12	9
	Queixa contra inexistência de aviso para local de objeto de videovigilância	Criação de controlo interno em caderno de encargos para averiguação do estado da sinalização de segurança	4	4

### 5.5.1.4 Emergência no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários

Para atenuar os riscos associados a "Grandes Incêndios, Inundações, Desabamentos, Explosões e Fuga de Gases" e "Incapacidade de resposta a situações de emergência" nesta área de risco, foi

proposta a medida de nomear um responsável na DSST para supervisionar as Medidas de Autoproteção (MAP) nos espaços sob sua jurisdição. Este acompanhamento abrange a supervisão da atualização das informações, incluindo a renovação dos trabalhadores responsáveis pela segurança nas instalações, bem como a organização de formações de segurança e simulações de emergência. Isso garante que a DSST esteja preparada para lidar com situações de emergência de forma eficaz e eficiente, reduzindo o risco associado a eventos graves, como incêndios, inundações e explosões.

As medidas detalhadas podem ser encontradas na **Tabela 37** abaixo.

**Tabela 37 - Emergências no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários (Medidas de Mitigação)**

Área	Riscos	Medidas de Mitigação	R <sub>j</sub>	R <sub>k</sub>
Emergências no Espaço Público e Instalações ou Estaleiros Temporários	Grandes Incêndios, Inundações, Desabamentos, Explosões e Fuga de Gases	Encarregar responsável pelo acompanhamento das MAP	10	5
	Incapacidade de resposta a situações de emergência		16	8

### 5.5.1.5 Instalações e Equipamentos Desportivos

Na área de "Instalações e Equipamentos Desportivos", a medida proposta para a mitigação do risco de "Acidentes na prática desportiva" envolveu a designação de um responsável na DSST pelo acompanhamento das manutenções dos equipamentos desportivos. Essa medida visa garantir a organização adequada das manutenções, inspeções e cumprimento dos requisitos para todos os equipamentos propostos. Ao acompanhar de perto as manutenções e inspeções, a DSST pode garantir que os equipamentos estejam em conformidade com os padrões de segurança, reduzindo assim o risco associado a acidentes desportivos.

As medidas mencionadas podem ser consultadas na **Tabela 38** abaixo.

**Tabela 38 - Instalações e Equipamentos Desportivos (Medidas de Mitigação)**

Área	Riscos	Medidas de Mitigação	R <sub>j</sub>	R <sub>k</sub>
Instalações e Equipamentos Desportivos	Acidentes na prática desportiva	Assegurar responsável na DSST pelo acompanhamento das manutenções dos equipamentos desportivos	16	8

### 5.5.1.6 Riscos Psicossociais

Nesta área de risco foi proposta a medida de ampliar a intervenção referente ao diagnóstico ativo de doenças de foro psicológico para o universo dos trabalhadores. Além disso, através de uma breve pesquisa acerca dos riscos de assédio moral e sexual no local de trabalho, foi verificada a existência de um canal de denúncia afeto aos trabalhadores da CMS e Serviços Municipalizados de Sintra (SMAS), no qual é possível: “denunciar qualquer ato ou omissão contrário a regras nacionais ou comunitárias” (CMS, 2021?). Contudo, pelo feedback obtido nas reuniões de brainstorming, foi notado um desconforto na sua utilização, dado o conteúdo sensível das informações prestadas e o receio de

represálias. Nesse sentido, foi considerada a medida da implementação de um canal de denúncia externo aos trabalhadores da CMS e SMAS. No entanto, é importante notar que a implementação dessa medida requer investigação adicional e a participação de outros departamentos.

Essas ações visam criar um ambiente de trabalho seguro e saudável, onde os trabalhadores se sintam à vontade para relatar quaisquer questões relacionadas ao stress ocupacional e à violência no local de trabalho, assim como situações de assédio.

As medidas mencionadas podem ser consultadas na **Tabela 39** abaixo.

**Tabela 39 - Riscos Psicossociais (Medidas de Mitigação)**

Área	Riscos	Medidas de Mitigação	R <sub>j</sub>	R <sub>k</sub>
<b>Riscos Psicossociais</b>	Stress Ocupacional	Aumento da intervenção referente ao diagnóstico ativo de doenças de foro psicológico para o universo dos trabalhadores; Promover canal externo de denúncia entre os trabalhadores.	15	12
	Violência no trabalho		16	12
	Assédio moral no local de trabalho		16	12
	Assédio sexual no local de trabalho		16	12

### 5.5.1.7 Produtividade e Organização no Trabalho

Nesta área de risco, com foco na mitigação do risco de “Sobrecarga ou divisão irracional de funções”, foram propostas medidas específicas. A primeira medida consiste em realizar reuniões bimestrais entre as chefias dos diferentes núcleos e o chefe da divisão. Essas reuniões têm o objetivo de avaliar problemas relacionados à alocação de tarefas e à produtividade dos trabalhadores. Outra medida atribuída no mesmo conceito, foi a realização de reuniões bianuais no início e no final do ano com todos os membros da equipa da divisão. Essas reuniões têm o propósito de alinhar expectativas e fazer um balanço anual do sucesso ou insucesso da DSST no cumprimento dos seus objetivos. Para mitigar o risco de “Incumprimento ou má execução de tarefas por incapacidade do trabalhador” foram propostas medidas que incluem a atualização das regulamentações relacionadas à atribuição de formações específicas aos trabalhadores. Além disso, foi proposta a medida de estabelecer o fornecimento de formações externas para preencher as lacunas de conhecimento nas áreas em que os trabalhadores possam ter deficiências de competências. No que diz respeito ao risco de “Atrasos ou não realização de atividades por envolvimento de outras unidades orgânicas”, é proposta a medida de estabelecer protocolos de comunicação mais eficazes com as unidades orgânicas, a fim de alinhar agendas, prioridades e cronogramas. Isso inclui reuniões regulares de coordenação e compartilhamento de informações sobre projetos e atividades em andamento. Além disso, foi proposta a medida da realização de relatórios de queixa ao responsável dessas unidades ou às entidades superiores para abordar situações de atrasos ou falta de cooperação. Essa medida visa minimizar o impacto negativo de atrasos.

As medidas mencionadas podem ser consultadas na **Tabela 40** abaixo.

**Tabela 40 - Produtividade e Organização no Trabalho (Medidas de Mitigação)**

Área	Riscos	Medidas de Mitigação	R <sub>j</sub>	R <sub>k</sub>
Produtividade e Organização no Trabalho	Sobrecarga ou divisão irracional de funções	Reuniões bianuais com todos os elementos da DSST; Reuniões de coordenação bimestrais.	15	12
	Incumprimento ou má execução de tarefas por incapacidade do trabalhador	Atualizar regulamentação para atribuições de formação em áreas específicas aos trabalhadores; Realizar formação externa para áreas de déficit de conhecimentos.	12	9
	Atrasos ou não realização de atividades por resposta demorada ou negativa de outras unidades orgânicas	Estabelecer protocolos de comunicação mais eficazes com as unidades orgânicas; Elaborar relatórios de reclamação destinados aos responsáveis das unidades orgânicas ou à entidade superior.	12	9

### 5.5.1.8 Acidentes de Trabalho

Nesta área de risco, a primeira medida proposta foi a disponibilização das fichas de dados de segurança dos produtos no portal do colaborador, acessível por meio da intranet. Essa disponibilidade permite que os chefes de secção tenham fácil acesso a essas informações e, por sua vez, possam fornecê-las aos trabalhadores. Outra medida de mitigação proposta foi a realização de formações em SST para os trabalhadores. Essas formações visam instruir os trabalhadores sobre as metodologias de trabalho corretas e seguras. Ao garantir que os funcionários estejam bem informados e treinados em práticas seguras, a organização pode reduzir significativamente o risco de acidentes de trabalho. Para mitigar os possíveis atrasos ou falhas nas manutenções dos equipamentos de trabalho, foi proposta a designação de um responsável pela manutenção preventiva em cada unidade orgânica. Esses responsáveis seriam encarregues de garantir que as manutenções programadas sejam realizadas de forma oportuna e que os equipamentos estejam sempre em condições seguras de funcionamento. Além disso, para garantir uma adequada averiguação dos acidentes de trabalho, a medida de verificação obrigatória no local com o encarregado nos casos de acidente de trabalho foi também proposta. Essa abordagem assegura uma investigação minuciosa sempre que ocorrer um acidente. A inspeção no local com o encarregado ajuda a identificar as causas subjacentes e a tomar medidas corretivas necessárias para evitar futuros acidentes. Para os casos de acidente em regime de teletrabalho podem ser conduzidas entrevistas com os funcionários envolvidos nos acidentes ou com testemunhas. Esse processo pode ser realizado por meio de videoconferência ou chamada telefônica.

As medidas mencionadas podem ser consultadas na **Tabela 41** abaixo.

**Tabela 41 - Acidentes de Trabalho (Medidas de Mitigação)**

Área	Riscos	Medidas de Mitigação	R <sub>j</sub>	R <sub>k</sub>
Acidentes de Trabalho	Acidentes de trabalho	Disponibilizar na intranet (portal do colaborador) as fichas de dados de segurança dos produtos; Formação aos trabalhadores na área de SST; Definição de responsável pela manutenção preventiva afeto a cada unidade orgânica.	15	12
	Incorreta averiguação dos acidentes de trabalho	Verificação obrigatória no local com o encarregado	12	9
	Incorreta averiguação de acidentes de trabalho em regime de teletrabalho	Realização de entrevistas com os funcionários envolvidos nos acidentes incluindo chamada telefônica ou videoconferência	12	9

### 5.5.1.9 Saúde Ocupacional

Nesta área de risco, para mitigar os riscos "Físicos - Ruído, Calor, frio, humidade, etc...", foi proposta a medida de realizar uma reavaliação das condições de trabalho dos trabalhadores. Essa reavaliação visa identificar áreas em que esses fatores físicos possam representar riscos à saúde dos trabalhadores. Para mitigar os riscos "Químicos - exposição produtos tóxicos, corrosivos, irritantes, etc..." foi proposta a medida de fornecer formação em SST aos trabalhadores. Essa formação abrange informações essenciais sobre o manuseamento seguro desses produtos quando aplicável. Para mitigar os riscos "Biológicos - Exposição a microrganismos patogénicos" foi proposta a medida de averiguar e, se necessário, reestruturar os planos de higienização para os espaços sob responsabilidade da DSST. Essa abordagem visa garantir que as práticas de higienização sejam eficazes na prevenção da exposição a microrganismos prejudiciais. Ao compreender melhor esses riscos, a organização pode implementar medidas adicionais para minimizar a exposição dos trabalhadores a condições adversas.

As medidas mencionadas podem ser consultadas na **Tabela 42** abaixo.

**Tabela 42 - Saúde Ocupacional (Medidas de Mitigação)**

Área	Riscos	Medidas de Mitigação	R <sub>j</sub>	R <sub>k</sub>
Saúde Ocupacional	Físicos - Ruído, Calor, frio, humidade, etc...	Reavaliação das condições de trabalho dos trabalhadores	15	12
	Químicos - exposição produtos tóxicos, corrosivos, irritantes, etc...	Realização de formação aos trabalhadores na área de SST	15	12
	Biológicos - Exposição a microrganismos patogénicos	Averiguação e caso necessário, reestruturação dos planos de higienização para os espaços encarregues à DSST	12	9

### 5.5.1.10 Serviços de Saúde

Nesta área de risco relacionada aos "Serviços de Saúde", foram propostas medidas para mitigar os riscos associados ao acesso aos serviços de saúde, baixas médicas injustificadas e incorreta avaliação das condições de saúde dos trabalhadores. Para o risco "Impossibilidade de acesso aos serviços de saúde", foram propostas medidas específicas. Isso inclui a nomeação de um responsável para supervisionar a preparação antecipada e o acompanhamento dos processos de aquisição de serviços de saúde. Além disso, foi proposta a implementação de um processo informático com alertas para auxiliar na gestão eficiente desses processos. Essas medidas têm o propósito de garantir que os trabalhadores tenham acesso contínuo aos serviços de saúde, contribuindo assim para a sua saúde e bem-estar. Para mitigar as "Baixas Médicas Injustificadas", foi proposta uma medida adicional. Essa medida envolve a implementação de mecanismos de verificação domiciliária, principalmente para situações de Incapacidade Temporária Absoluta (ITA) devido a acidentes de trabalho. Essa prática, adotada em outras instituições, ainda não está em vigor na CMS. A verificação domiciliária auxilia na identificação de situações de ITA injustificada, garantindo que as baixas médicas sejam concedidas de acordo com critérios válidos. No que diz respeito ao risco de "Incorreta Avaliação das Condições de Saúde do Trabalhador para o Exercício de Funções", a medida proposta é a reavaliação periódica dos postos de trabalho por médicos de trabalho e técnicos de SST. Essa abordagem assegura que as

condições de saúde dos trabalhadores sejam adequadamente avaliadas em relação às suas funções laborais, garantindo um ambiente de trabalho seguro e saudável.

As medidas mencionadas podem ser consultadas na **Tabela 43** abaixo.

**Tabela 43 - Serviços de Saúde (Medidas de Mitigação)**

Área	Riscos	Medidas de Mitigação	R <sub>j</sub>	R <sub>k</sub>
Serviços de Saúde	Impossibilidade de acesso aos serviços de saúde	Atribuir responsável pela elaboração antecipada e acompanhamento dos processos de aquisição de Serviços de Saúde; Elaboração de processo informático com vista numa melhor organização no trabalho administrativo.	12	8
	Incorreta avaliação das condições de saúde do trabalhador para o exercício de funções	Reavaliação periódica dos postos de trabalho (médicos de trabalho e técnicos de SST)	12	9
	Baixas médicas injustificadas	Criar mecanismos de verificação domiciliária para situações de ITA	12	9

### 5.5.1.11 Planeamento e Gestão de Recursos e Contratos

as medidas de mitigação foram desenvolvidas com foco nos riscos associados ao planeamento e à gestão de recursos e contratos. O objetivo é fortalecer a eficiência e a gestão de recursos da organização, bem como garantir a execução eficaz de contratos. Para mitigar o risco de "Ausência ou Prorrogação de Atividades Planeadas Internamente devido à Falta de Recursos", foi sugerida a elaboração atempada e criteriosa do mapa de pessoal, garantindo que os recursos necessários estejam disponíveis quando planeados. Essa prática é essencial para assegurar que as atividades internas planeadas sejam executadas de acordo com o cronograma, evitando atrasos indesejados. No que se refere ao risco de "Ausência ou Prorrogação de Atividades Planeadas provenientes de Serviços Externos devido à Falta de Recursos ou Problemas Contratuais", a medida proposta é a designação de um responsável na DSST. Esse responsável será encarregue do planeamento e acompanhamento dos processos de aquisição de serviços. No caso do risco de "Falta de Equipamentos de Trabalho, Proteção Individual e Vestuário para os Trabalhadores", as medidas incluem a atualização e divulgação das normas de distribuição de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e a formação em SST para os encarregados operacionais.

As medidas mencionadas podem ser consultadas na **Tabela 44** abaixo.

**Tabela 44 - Planeamento e Gestão de Recursos e Contratos (Medidas de Mitigação)**

Área	Riscos	Medidas de Mitigação	R <sub>j</sub>	R <sub>k</sub>
Planeamento e Gestão de Recursos e Contratos	Ausência ou prorrogação de atividades planeadas por meio interno devido a falta de recursos	Preenchimento atempado e criterioso do mapa de pessoal	16	12
	Ausência ou prorrogação de atividades planeadas provenientes de serviços externos devido a falta de recursos ou problemas contratuais	Atribuir responsável pelo planeamento e monitorização dos processos de aquisição de serviços	16	12
	Falta de equipamentos de trabalho, proteção individual e vestuário aos trabalhadores	Atualização e divulgação das normas de distribuição de EPI e formação na área de SST aos encarregados operacionais	15	9

### 5.5.1.12 Serviços de Limpeza e Higienização

Por fim, na área de "Serviços de Limpeza e Higienização", várias medidas foram propostas para garantir que os locais estejam devidamente limpos e higienizados, evitando acidentes, propagação de bactérias e fungos, bem como infestações de pragas. A primeira medida envolve um aumento na frequência e na abrangência das inspeções periódicas. Isso assegura que os locais sejam regularmente avaliados quanto à sua higienização e que quaisquer problemas identificados sejam tratados prontamente. Além disso, outra medida proposta é a atribuição de medidas disciplinares adequadas aos responsáveis pela limpeza e higienização, garantindo que cumpram as suas obrigações de forma eficaz. Outra medida proposta é a revisão e reestruturação dos planos de higienização e desinfestação. Isso inclui a identificação de áreas propensas à infestação de pragas e a implementação de medidas preventivas apropriadas.

As medidas mencionadas podem ser consultadas na **Tabela 45** em baixo.

**Tabela 45 - Serviços de Limpeza e Higienização (Medidas de Mitigação)**

Área	Riscos	Medidas de Mitigação	R <sub>j</sub>	R <sub>k</sub>
Serviços de Limpeza e Higienização	Existência de locais com reduzida higienização	Aumento da frequência e abrangência das inspeções periódicas aos locais de limpeza e desinfestação; Penalização aos responsáveis de limpeza.	12	9
	Acidentes nos locais de limpeza		9	6
	Biológicos - Propagação de bactérias e fungos	Aumento da frequência e abrangência das inspeções periódicas aos locais de limpeza e desinfestação; Revisão e reestruturação dos planos de higienização e desinfestação.	12	9
	Infestação de pragas		12	9

### 5.5.2 Tratamento / Aproveitamento das Oportunidades

Após uma análise minuciosa das oportunidades identificadas, as suas probabilidades de ocorrência e os impactos potenciais caso elas se concretizem, ficou evidente que todas elas também requerem intervenção, como referido da etapa de avaliação. Desta forma, foram definidas medidas para a sua implementação, seguindo uma abordagem semelhante à adotada para os riscos. A implementação das medidas propostas visa potencializar as oportunidades e melhorar a posição da divisão diante de cenários favoráveis. Com estas medidas é espectável um aumento do nível da oportunidade inerente (O<sub>j</sub>) para o seu nível de oportunidade residual (O<sub>k</sub>) (conceito aprofundado na secção Nível de Oportunidade Residual (5.6.1.2)).

Vale ressaltar que o tratamento das oportunidades também é um processo contínuo e dinâmico. À medida que novas oportunidades surgem ou as circunstâncias do ambiente organizacional se alteram, novas ações e estratégias podem ser necessárias para otimizar o aproveitamento dos cenários favoráveis.

O tratamento efetivo das oportunidades pode resultar em ganhos significativos para a divisão, permitindo o desenvolvimento de novas parcerias, a melhoria de processos internos, a otimização de



recursos e a expansão dos seus serviços. Ao abraçar uma mentalidade proativa e focada no aproveitamento das oportunidades, a DSST será capaz de fortalecer a sua capacidade de inovação assim como alcançar um posicionamento mais competitivo no cenário em que atua.

### 5.5.2.1 Contratos e Protocolos

Com o objetivo de aproveitar a oportunidade de "Criação de parceria com nova entidade", uma medida estratégica foi proposta. Essa medida envolve uma avaliação interna abrangente de possíveis parcerias que tragam benefícios significativos tanto para a DSST quanto para a CMS.

Esta medida pode ser consultada na **Tabela 46**.

**Tabela 46 - Contratos e Protocolos (Medidas de Mitigação)**

Área	Oportunidades	Medidas	O <sub>j</sub>	O <sub>k</sub>
Contratos e Protocolos	Criação de parceria com entidade relevante	Avaliação interna de potenciais parcerias cujo benefício seja considerado relevante	9	12

### 5.5.2.2 Eventos na Área de Segurança e Saúde no Trabalho (SST)

Para explorar a oportunidade de "Participação em eventos", foi proposta a designação de um responsável na DSST especificamente encarregue de procurar eventos relevantes e estabelecer comunicação eficaz com as entidades responsáveis por esses eventos.

Esta medida pode ser consultada na **Tabela 47**.

**Tabela 47 - Eventos na Área de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) (Medidas de Mitigação)**

Área	Oportunidades	Medidas	O <sub>j</sub>	O <sub>k</sub>
Eventos na Área de SST	Participação em eventos	Nomear responsável pela procura e comunicação com os intervenientes necessários para a participação em eventos	12	15

### 5.5.2.3 Visibilidade para Órgãos Superiores, Chefias e Trabalhadores

Com o intuito de aproveitar a oportunidade de "Maior envolvimento e enquadramento com a DSST por parte dos órgãos superiores", é proposta a medida de realizar reuniões internas para alinhar as expectativas e as metas da DSST com os órgãos superiores. Essa abordagem visa promover uma maior eficácia nas funções da DSST e fortalecer a sua credibilidade junto aos órgãos superiores. Além disso, para aproveitar a oportunidade de "Maior envolvimento e alinhamento da DSST com os trabalhadores e chefias", também foi proposta uma medida semelhante. Nesse caso, as reuniões internas servirão para alinhar as expectativas e as metas da DSST com os trabalhadores e chefias. Essa abordagem procura aumentar a eficácia das funções da DSST e fortalecer a sua credibilidade entre os diversos grupos.

Estas medidas podem ser consultadas na **Tabela 48**.

**Tabela 48 - Visibilidade para Órgãos Superiores, Chefias e Trabalhadores (Medidas de Mitigação)**

Área	Oportunidades	Medidas	O <sub>j</sub>	O <sub>k</sub>
Visibilidade para Órgãos Superiores, Chefias e Trabalhadores	Maior envolvimento e enquadramento com a DSST por parte dos órgãos superiores	Realizar reuniões internas para alinhar as expectativas e as metas da DSST com os órgãos superiores	12	16
	Maior envolvimento e enquadramento com a DSST por parte dos trabalhadores e chefias	Realizar reuniões internas para alinhar as expectativas e as metas da DSST com os trabalhadores e chefias	9	12

### 5.5.2.4 Afetação de Recursos

No que diz respeito à oportunidade de "Afetação total dos recursos propostos aos órgãos superiores", foi proposta a medida de criar um processo de comunicação mais eficaz com os órgãos superiores para demonstrar como a alocação total dos recursos propostos pela DSST pode levar a um melhor desempenho e eficiência operacional. Isso poderia incluir a preparação de relatórios detalhados que justifiquem a necessidade de recursos adicionais, destacando como esses recursos podem contribuir para atender aos objetivos e metas da DSST. Além disso, poderia envolver reuniões regulares com os órgãos superiores para discutir as necessidades e benefícios da alocação total de recursos.

Estas medidas podem ser consultadas na **Tabela 49**.

**Tabela 49 - Afetação de Recursos (Medidas de Mitigação)**

Área	Oportunidades	Medidas	O <sub>j</sub>	O <sub>k</sub>
Afetação de Recursos	Afetação dos recursos propostos aos órgãos superiores	Preparação de relatórios detalhados que justifiquem a necessidade de recursos adicionais; Reuniões com os órgãos superiores para discutir as necessidades e benefícios da alocação total de recursos.	8	12

## 5.6 Registo e Comunicação

### 5.6.1 Risco e Oportunidade Residual

A presente secção tem como propósito apresentar os resultados alcançados após a implementação das medidas de mitigação, mostrando o nível de risco e oportunidade remanescentes. Este processo é fundamental para compreender a relevância das ações de tratamento e aproveitamento realizadas no contexto da gestão do risco. Serão apresentados os riscos e oportunidades, devidamente ordenados pelo nível de risco residual ( $R_k$ ) e, ao final, serão posicionados na matriz de risco e oportunidade residual para uma visualização mais clara e detalhada dos resultados.

#### 5.6.1.1 Nível de Risco Residual

Após a definição das medidas propostas de mitigação, é realizada a reavaliação dos riscos, recalculando o seu valor de probabilidade e impacto, após a implementação dessas medidas, para determinar o nível de risco residual ( $R_k$ ). O ( $R_k$ ) representa então o nível de risco que permanece após

a aplicação das ações de tratamento, considerando os valores do impacto residual ( $I_k$ ) e da probabilidade residual ( $P_k$ ), como expresso na **Fórmula (4)**.

$$R_k = I_k \times P_k \quad (4)$$

Esta etapa é crucial para verificar a eficácia das medidas adotadas, permitindo identificar quais riscos foram devidamente controlados e quais ainda requerem atenção adicional. Ao serem atribuídos aos riscos os novos valores de risco residual, é possível observar a redução do nível de risco que cada um deles representa para a divisão.

A **Tabela 50** apresenta os valores atualizados do risco residual após a implementação das medidas de mitigação propostas. Esta tabela permite uma comparação direta com os valores iniciais de risco inerente, permitindo avaliar a efetividade das ações de tratamento em cada caso.

**Tabela 50 - Níveis de Risco Residuais Ordenados**

Riscos	$I_j$	$P_j$	$R_j$	$I_k$	$P_k$	$R_k$
15. Violência no trabalho	4	4	16	4	3	12
16. Assédio moral no local de trabalho	4	4	16	4	3	12
17. Assédio sexual no local de trabalho	4	4	16	4	3	12
30. Atraso de atividades de meio interno por falta de recursos	4	4	16	4	3	12
31. Atraso de atividades encarregues a externos	4	4	16	4	3	12
14. Stress ocupacional	3	5	15	3	4	12
18. Sobrecarga ou divisão irracional de funções	3	5	15	3	4	12
21. Acidentes de trabalho	3	5	15	3	4	12
24. Saúde ocupacional - Físicos	3	5	15	3	4	12
25. Saúde ocupacional - Químicos	3	5	15	3	4	12
26. Saúde ocupacional - Biológicos	3	4	12	3	3	9
32. Falta de EPI e vestuário aos trabalhadores	3	5	15	3	3	9
7. Acesso a informação reservada	3	4	12	3	3	9
9. Furto em zonas não vigiadas	3	4	12	3	3	9
19. Incumprimento de tarefas por incapacidade do trabalhador	3	4	12	3	3	9
20. Atrasos por resposta demorada de outras unidades orgânicas	3	4	12	3	3	9
22. Incorreta averiguação dos acidentes de trabalho	3	4	12	3	3	9
23. Incorreta averiguação dos acidentes em teletrabalho	3	4	12	3	3	9
28. Incorreta avaliação das condições para exercer a função	3	4	12	3	3	9
29. Baixas médicas injustificadas	3	4	12	3	3	9
33. Existência de locais com reduzida higienização	3	4	12	3	3	9
36. Infestação de pragas	3	4	12	3	3	9
35. Biológicos - Propagação de bactérias e fungos	3	4	12	3	3	9
8. Furto em zonas vigiadas	3	3	9	3	3	9
6. Violação no tratamento de dados	4	4	16	4	2	8
12. Incapacidade de resposta a situações de emergência	4	4	16	4	2	8
13. Acidentes por falhas nos equipamentos desportivos	4	4	16	4	2	8
4. Perdas de informação	4	3	12	4	2	8
5. Quebra de sigilo	4	3	12	4	2	8
27. Impossibilidade de acesso aos serviços de saúde	4	3	12	4	2	8
2. Falhas informáticas	3	3	9	3	2	6
34. Acidentes nos locais de limpeza	3	3	9	3	2	6
11. Grandes incêndios, Inundações e outros	5	2	10	5	1	5
3. Sobrecarga no sistema de alimentação	4	3	12	4	1	4
1. Ataques informáticos	4	2	8	4	1	4
10. Queixa contra inexistência de aviso de videovigilância	4	1	4	4	1	4

É importante destacar que, mesmo após a implementação das medidas de mitigação, alguns riscos ainda podem apresentar um nível de risco residual ( $R_k$ ) considerável. Nesses casos, é fundamental

acompanhar de perto a evolução desses riscos ao longo do tempo e implementar ações adicionais, se necessário, para garantir que a divisão esteja preparada para lidar com quaisquer eventualidades.

### 5.6.1.2 Nível de Oportunidade Residual

Assim como realizado para os riscos, o processo de cálculo do nível de oportunidade residual ( $O_k$ ) também foi aplicado para determinar o impacto das medidas de aproveitamento propostas.

O nível de oportunidade residual ( $O_k$ ) representa o potencial de valor agregado após a implementação das ações planejadas para aproveitar as oportunidades identificadas. O mesmo, representa o nível de oportunidade que permanece após a aplicação das ações devidas, considerando os valores do Impacto residual ( $I_k$ ) e da probabilidade residual ( $P_k$ ), como expresso na **Fórmula (5)**.

$$O_k = I_k \times P_k \quad (5)$$

A **Tabela 51** apresenta os valores do nível de oportunidade residual ( $O_k$ ), permitindo uma comparação direta com os níveis de oportunidade inerente ( $O_j$ ) e evidenciando o ganho efetivo que cada oportunidade pode proporcionar à divisão.

**Tabela 51 - Níveis de Oportunidade Residual Ordenados**

Oportunidades	$I_j$	$P_j$	$O_j$	$I_k$	$P_k$	$O_k$
3. Maior alinhamento com os órgãos superiores	4	3	12	2	5	16
2. Participação em palestras e congressos	3	4	12	2	5	15
1. Criação de parceria	3	3	9	4	3	12
4. Maior alinhamento com chefias e trabalhadores	3	3	9	4	3	12
5. Afetação total das verbas	4	2	8	4	3	12

A reavaliação do nível de oportunidade residual ( $O_k$ ) é de suma importância para a gestão estratégica das organizações. Ela proporciona informações valiosas sobre quais oportunidades foram bem aproveitadas e quais ainda podem necessitar ações adicionais para maximizar os seus benefícios. Ao acompanhar de perto a evolução das oportunidades ao longo do tempo, a divisão pode tomar decisões mais assertivas e orientar os seus esforços para alcançar os melhores resultados possíveis.

Assim como na gestão de riscos, a gestão de oportunidades requer atenção contínua e esforços proativos para garantir que a divisão esteja preparada para explorar plenamente as oportunidades que podem surgir no seu ambiente de atuação. Esta abordagem contribui para a maximização de resultados positivos e reforça a capacidade da divisão em se adaptar e prosperar em cenários de mudanças e desafios constantes. Com base nos valores de oportunidade residual, a DSST pode traçar estratégias mais assertivas, alocar recursos de forma mais eficiente e garantir que a gestão de oportunidades esteja alinhada com os seus objetivos de longo prazo. É espectável que a gestão adequada das oportunidades proporcione uma vantagem competitiva significativa e fortaleça a posição da divisão no cenário municipal.

## 5.6.2 Matriz de Risco e Oportunidade Residual

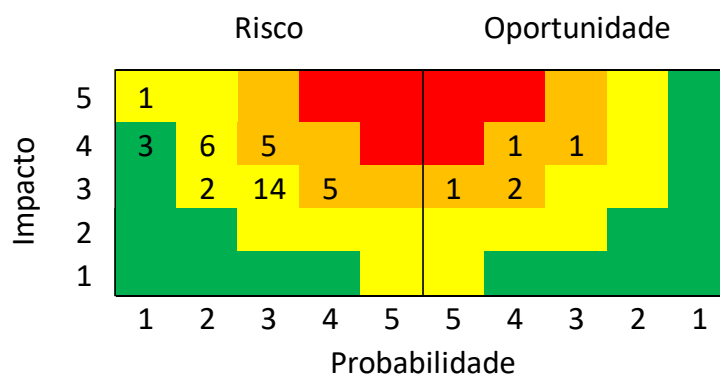
A matriz de risco e oportunidade residual representa uma visão atualizada e mais otimista da totalidade dos riscos e oportunidades identificados após a implementação das medidas de mitigação e aproveitamento propostas. Nesta matriz, é possível visualizar como os riscos e oportunidades são impactados pelas ações propostas, permitindo uma melhor compreensão do cenário atual de gestão do risco da DSST.

Uma observação importante é a redução substancial no nível de risco geral após a implementação das medidas de mitigação propostas. A matriz reflete esta melhoria, mostrando riscos que agora estão posicionados na zona verde, abaixo do apetite ao risco da DSST. Além disso, a matriz também evidencia uma clara redução dos riscos anteriormente classificados como alto risco. Este facto demonstra que as medidas de mitigação são eficazes para reduzir a probabilidade e o impacto de eventos indesejáveis.

Por outro lado, a matriz também destaca as oportunidades identificadas e aproveitadas pela DSST. As oportunidades agora estão posicionadas em níveis que refletem o valor agregado à DSST após a sua exploração, demonstrando a efetividade das estratégias implementadas.

A análise da matriz de risco e oportunidade residual, representada na **Figura 14**, oferece à DSST uma visão geral do seu processo de gestão de riscos e oportunidades. Com base nessas informações, a divisão pode tomar decisões mais informadas e alinhadas com as suas estratégias e objetivos. Além disso, a matriz auxilia na priorização de ações futuras, permitindo que a DSST concentre os seus esforços onde o impacto potencial é maior.

**Figura 14** - Matriz de Risco e Oportunidade Residual com Valor Total de Riscos



## 5.6.3 Registo dos Riscos e Oportunidades

Nesta secção, serão apresentados os registos dos riscos e das oportunidades identificados e analisados no presente estudo. Cada risco e oportunidade será exposto de forma resumida, incluindo os seus níveis de probabilidade e impacto, antes, e após a implementação das medidas de mitigação / aproveitamento. Os valores dos níveis de risco e oportunidade inerentes e residuais serão também apresentados, e expostos visualmente nas respetivas matrizes de risco e oportunidade. Além disso,

serão também apresentadas outras informações nesse registo, como custos associados à implementação de medidas de mitigação, e as percentagens de redução dos níveis de risco e do aumento dos níveis de oportunidade.

A análise dos resultados permitirá identificar áreas de melhoria e ajustes necessários para tornar o plano de gestão do risco ainda mais eficiente e eficaz. Será possível identificar quais riscos foram adequadamente mitigados e quais ainda requerem atenção especial. Além disso, será possível avaliar a eficácia das ações tomadas para aproveitar as oportunidades identificadas, bem como os resultados obtidos a partir dessas iniciativas.

Ao comparar o plano proposto com o atual PPRGCIC, serão destacadas as diferenças e melhorias sugeridas, realçando as principais vantagens de adotar a abordagem proposta neste trabalho. É visto que o processo de gestão do risco é um processo dinâmico e contínuo, o que torna a análise cuidadosa dos resultados uma etapa essencial para contribuir positivamente na melhoria do processo de gestão do risco da instituição.

Ao final desta secção, será possível obter uma visão clara dos impactos das ações de mitigação implementadas e do potencial de valor agregado pelas oportunidades aproveitadas. Através dessa análise, a DSST estará mais bem preparada para tomar decisões informadas e estratégicas, fortalecendo a sua posição como uma entidade proativa e resiliente no setor público.

### **5.6.3.1 Registo dos Riscos**

Com base nos resultados obtidos no processo de gestão do risco realizado para a DSST, no âmbito deste trabalho, podemos observar diferenças significativas em relação à parte correspondente da DSST no atual PPRGCIC em implementação, que pode ser consultado integralmente no **Anexo A**.

Diversas melhorias foram identificadas ao longo do plano proposto em comparação com o plano atual. Uma das principais diferenças é a maior objetividade nas ideias transmitidas, refletida tanto na identificação dos riscos quanto nas medidas propostas. O plano proposto promove o uso de frases curtas e concisas, tornando-o mais claro e compreensível. Essa abordagem é essencial, considerando que o PPRGCIC aborda o universo dos departamentos e divisões da CMS, e a adoção de uma linguagem objetiva facilitará a compreensão e implementação do plano.

Outra melhoria notável é a aplicação de um maior nível de detalhe no plano proposto em comparação com o plano atual. Muitos dos riscos abordados no PPRGCIC foram agrupados em categorias mais amplas, enquanto o plano proposto adota uma abordagem mais granular, analisando os riscos de forma individualizada. Essa abordagem detalhada permite uma melhor atribuição de medidas de mitigação específicas para cada risco identificado, aumentando a eficácia das ações tomadas.

O plano proposto também introduz novos conceitos, como o apetite e a tolerância ao risco da instituição. Esta identificação permite atribuir aos riscos uma ordenação de prioridade, facilitando a definição de prazos para a implementação das medidas de mitigação. A priorização dos riscos auxiliará a DSST na alocação adequada de recursos, garantindo que os riscos mais críticos sejam tratados com maior urgência.

Outra mudança importante é a exposição dos riscos identificados em uma matriz de risco (impacto x probabilidade), tanto antes quanto após a mitigação. Essa matriz facilita a visualização e compreensão do efeito das medidas de mitigação, permitindo uma análise mais clara dos resultados obtidos.

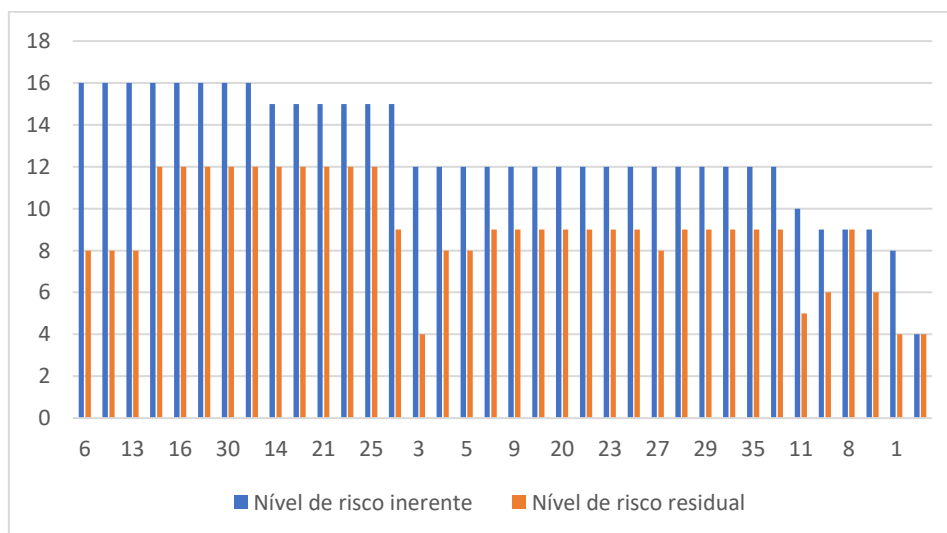
Além disso, no plano proposto, os riscos são classificados em níveis de 1 a 5, com a definição da respectiva escala de frequência e pressupostos no preenchimento dos valores de impacto. Esta abordagem mais detalhada substitui a divisão simplificada presente no plano atual, contribuindo para uma avaliação mais precisa dos riscos.

Outra melhoria implementada é a inclusão da coluna de custos de implementação das medidas de mitigação. Embora tenha sido aplicada apenas a um grupo de riscos, dado que a maioria das medidas de mitigação identificadas são de natureza organizacional e relacionadas aos recursos humanos, espera-se que no futuro seja útil para avaliar o custo-benefício de medidas mais dispendiosas.

Com as matrizes de risco inerente e residual, é possível verificar que a implementação das medidas de mitigação resulta em uma redução geral do risco para a grande maioria dos riscos identificados. Isto leva a uma classificação de alto risco reduzida para médio em 18 dos riscos identificados, uma classificação de médio risco reduzida para baixo em 1 dos riscos identificados, e ainda uma classificação de alto risco reduzida para baixo em 1 dos riscos identificados, colocando-os abaixo do apetite ao risco da DSST.

A redução geral dos valores dos níveis dos riscos identificados é demonstrada de forma visual na **Figura 15**, que apresenta os níveis de risco antes e após a implementação das ações de mitigação. O registo final completo dos riscos pode ser consultado no **Anexo B**.

**Figura 15 - Níveis de Risco Inerente e Residual**



### 5.6.3.2 Registo das Oportunidades

A Avaliação das Oportunidades é um diferencial do plano proposto em relação ao atual PPRGCIC, conforme destacado no presente trabalho. Esta análise é de extrema importância, pois permite uma visão mais completa da atividade da DSST e a sua relação com o ambiente externo, complementando a Avaliação dos Riscos.

Embora as oportunidades identificadas tenham valor limitado e as medidas para o seu aproveitamento não expressem mudanças significativas no nível da oportunidade, é importante registar essas oportunidades na gestão do risco da DSST. A inclusão das oportunidades no plano proposto representa um exercício positivo para a organização, pois promove um pensamento voltado para o aproveitamento de possíveis cenários benéficos.

Ao incentivar uma cultura de procura e aproveitamento de oportunidades na DSST, é possível contribuir para melhorar os processos internos da organização. A procura por oportunidades pode originar ideias valiosas e inovações que beneficiam não apenas a DSST, mas toda a Câmara Municipal de Sintra (CMS). O exercício de avaliar e registar essas oportunidades pode trazer vantagens para a DSST no longo prazo, a prática contínua de identificar e aproveitar oportunidades cria uma cultura de melhoria contínua e proatividade na organização. Isso pode resultar em uma abordagem mais estratégica para a gestão de riscos e oportunidades no futuro, com medidas mais assertivas para o aproveitamento de oportunidades identificadas.

Além disso, ao registar as oportunidades, a DSST demonstra o seu compromisso com a excelência e a procura pela melhoria contínua. Este fator pode refletir positivamente na imagem e reputação da DSST, reforçando a percepção de uma gestão organizada e preparada para enfrentar desafios.

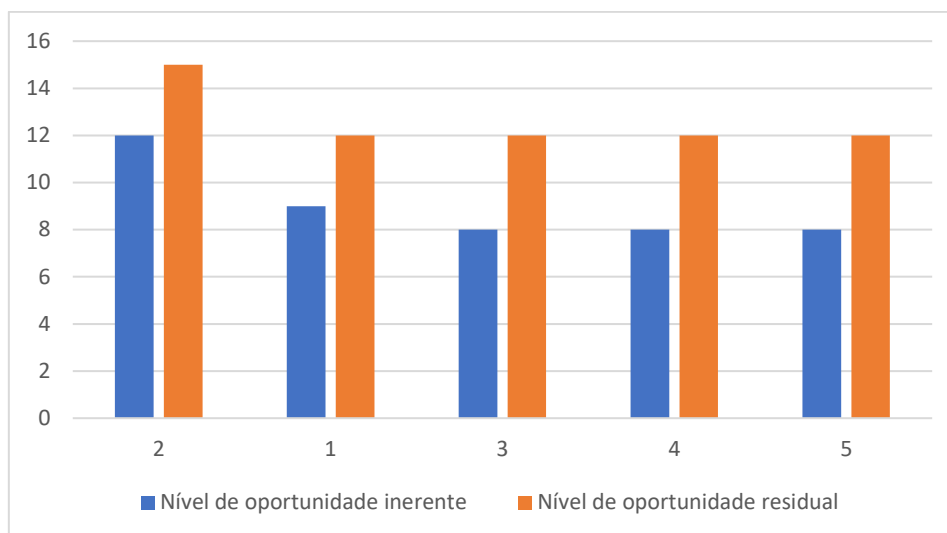
A inclusão das oportunidades na gestão do risco também pode facilitar a comunicação interna e o compartilhamento de informações relevantes entre os membros da DSST. Ao promover uma cultura de procura de oportunidades, a equipa pode se sentir mais motivada em contribuir com ideias e iniciativas que tragam benefícios para a organização como um todo.

Portanto, apesar das oportunidades identificadas terem um valor aparentemente escasso no cenário atual, o seu registo e análise têm o potencial de trazer benefícios significativos para a DSST, fortalecendo a sua capacidade de gestão de riscos e promovendo uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua e a exploração de novas oportunidades.

Os níveis de oportunidade antes e após a implementação das ações de aproveitamento é demonstrada na **Figura 16** abaixo. O registo final completo das oportunidades pode ser consultado no **Anexo C**.



**Figura 16 - Níveis de Oportunidade Inerente e Residual**



## 5.7 Acompanhamento e Revisão

O acompanhamento e revisão é uma etapa de extrema importância para a gestão do risco. Nessa fase, deve ser realizado um acompanhamento frequente do processo de gestão do risco, incluindo a análise crítica dos riscos e do tratamento e aproveitamento dos riscos e das oportunidades, com o objetivo de avaliar o desempenho. Podem ser utilizados indicadores-chave, análises de desempenho, entre outros métodos. É importante a criação de mecanismos de controlo, no sentido de detetar mudanças que possam ocorrer no cenário da gestão do risco, como mudanças no contexto interno ou externo, modificações na legislação ou nas metodologias de gestão de riscos, entre outros fatores. Além disso, a atualização contínua das informações é essencial para promover a melhoria constante do processo de gestão de riscos, analisando tanto os sucessos quanto os insucessos com o intuito de promover a aprendizagem contínua.

Conforme mencionado na seção (2.2.5) “Gestão do Risco na Câmara Municipal de Sintra”, de acordo com a legislação em vigor, o PPRGCIC é submetido a um controlo regular. Isso envolve a elaboração de um relatório de avaliação intermediária a ser concluído no mês de outubro de cada ano. Para a realização desse relatório, o GMA solicita aos dirigentes das unidades orgânicas exemplos de evidências documentais que comprovem a aplicação efetiva das medidas de controlo do risco identificadas. Essas evidências podem incluir relatórios, normas, procedimentos operacionais, fichas de trabalho, listas de verificação, entre outros documentos. Alguns exemplos dessas evidências fornecidas pela DSST podem ser encontrados nos seguintes anexos: **Anexo D; Anexo E; Anexo F; Anexo G**. Além do relatório intermediário, é exigida também a elaboração de um relatório de avaliação anual, contendo a quantificação do grau de implementação das medidas identificadas.

Apesar do carácter bianual da revisão do PPRGCIC na Câmara Municipal de Sintra (CMS), um dos objetivos deste trabalho é promover melhores práticas de gestão do risco na organização, incluindo contribuir para a ampliação da importância atribuída à etapa de acompanhamento e revisão.

# 6 Conclusões e Recomendações

Este trabalho destacou a relevância e a necessidade fundamental da análise e gestão do risco em ambientes complexos e em constante mudança, como o setor público. A crescente globalização e interdependência entre as sociedades modernas têm ampliado a importância da prevenção e resposta a riscos, tornando essencial a condução de práticas proativas de análise do risco.

Ao realizar uma análise crítica do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRGRCIC) em implementação na Câmara Municipal de Sintra (CMS), percebi a existência de oportunidades significativas de aprimoramento. O plano atual apresenta uma mentalidade predominantemente voltada para riscos de corrupção, negligenciando a inclusão de riscos de outras naturezas. Essa abordagem limitada pode comprometer a capacidade da instituição em lidar de forma eficaz com uma ampla gama de riscos.

Ao apresentar uma abordagem empírica e detalhada do processo de gestão do risco, é esperada uma contribuição positiva no enriquecimento da literatura existente nesta área. É esperado que o destaque dos pressupostos e metodologias utilizadas neste trabalho seja capaz de oferecer um ponto de partida para pesquisas futuras e melhorias contínuas nos processos de análise e gestão do risco.

Além disso, as melhorias sugeridas no plano proposto, como a inclusão dos conceitos de "apetite" e "tolerância" ao risco, juntamente com a adoção da matriz de risco (impacto x probabilidade), têm o potencial de promover uma visão mais abrangente e objetiva dos riscos enfrentados. Essa abordagem facilitará a priorização de ações de mitigação e a alocação eficiente de recursos.

A metodologia utilizada neste estudo contribuiu também para disseminar a importância da gestão do risco na divisão, enfatizando o seu papel crucial na tomada de decisões informada e na proteção dos interesses organizacionais. Outro ponto importante foi a contribuição para o aprimoramento das competências do chefe da divisão e da sua equipa em relação à gestão do risco, promovendo o pensamento crítico e o entendimento de conceitos-chave nesta área, como as definições da probabilidade e do impacto. Além disso, ao promover a importância da comunicação no processo de gestão do risco, assim como estimular a transmissão da informação de forma mais completa e sucinta, é esperada uma melhoria geral no processo de comunicação com os diversos intervenientes.

A metodologia aplicada na investigação visou também transmitir que a gestão do risco não é apenas um exercício de conformidade, mas uma oportunidade para aprimorar a eficiência operacional e estratégica, procurando desta forma fornecer valor para a organização, contribuindo também para um processo contínuo de gestão do risco, incentivando a melhoria constante e a adaptação às mudanças.

Sendo assim, para fortalecer a gestão do risco na CMS e em outras organizações do setor público, são sugeridas algumas recomendações. Uma das recomendações consiste na mudança de um foco voltado para os riscos de corrupção, para uma perspectiva holística que inclua riscos de todas as naturezas. Esta expansão possibilitará uma visão mais completa e realista dos desafios enfrentados.

Uma segunda recomendação envolve a revisão e aprimoramento do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRGIC), com a finalidade de torná-lo mais objetivo, detalhado e alinhado com as melhores práticas atuais em gestão do risco.

Além disso, é aconselhável investir na capacitação dos colaboradores e gestores envolvidos na gestão do risco, dado que esta é fundamental para garantir uma compreensão adequada dos processos e metodologias adotadas. Promover uma cultura de conscientização sobre a importância da gestão do risco em todos os níveis da organização incentivará o envolvimento e a participação dos agentes envolvidos.

Outra recomendação é o estabelecimento de mecanismos de monitorização contínua para avaliar a eficácia das ações de mitigação e identificar novos riscos emergentes, esta é crucial para manter a relevância e eficácia do plano. A gestão do risco é um processo em constante evolução, e a CMS deve estar preparada para atualizar o plano regularmente em resposta a mudanças internas e externas.

Outra recomendação é o aumento da colaboração e compartilhamento de informações com outros órgãos governamentais, entidades especializadas e stakeholders externos, esta colaboração enriquecerá a análise do risco e proporcionará uma perspectiva mais ampla dos desafios enfrentados. O compartilhamento de informações e experiências contribuirá para o aprimoramento das práticas de gestão do risco e evitará a duplicação de esforços.

Por fim, é crucial promover o maior envolvimento dos órgãos superiores, uma liderança comprometida com a gestão do risco é fundamental para garantir que a cultura de risco seja difundida e integrada em todas as atividades da CMS. O comprometimento da alta administração com a implementação e fortalecimento do plano é essencial para o sucesso da gestão do risco.

Ao adotar estas recomendações, a CMS será capaz de fortalecer a sua resiliência e capacidade de enfrentar os desafios futuros. A gestão proativa do risco é uma ferramenta poderosa para impulsionar o crescimento sustentável das organizações e garantir a continuidade dos serviços públicos prestados à comunidade. O aprimoramento contínuo da gestão do risco é um investimento para um futuro mais seguro e resiliente, e a CMS, ao liderar este processo, pode servir como exemplo e influenciar positivamente outras instituições públicas.

# Bibliografia

Anna, K., & McLeod Logan, T. (2021). Resilience: Lessons to be learned from safety and acceptable risk. *Journal of Safety Science and Resilience*, 2(4), 253–257. <https://doi.org/10.1016/j.jnlssr.2021.10.002>

Ansell, C., Boin, A., & Keller, A. (2010). Managing Transboundary Crises: Identifying the Building Blocks of an Effective Response System. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(4), 195–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2010.00620.x>

Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659–675. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.003>

Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE). (2004?). *Controlo de Pragas*. Disponível em: <https://www.asae.gov.pt/area-tecnico-pericial/controlo-de-pragas.aspx>; (acedido em maio de 2023)

Aven, T., & Ylönen, M. (2019). The strong power of standards in the safety and risk fields: A threat to proper developments of these fields? *Reliability Engineering and System Safety*, 189, 279–286. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2019.04.035>

Baubion, C. (2013). *OECD Risk Management: Strategic Crisis Management*. <https://doi.org/10.1787/5k41rbd1lzt7-en>

Bracci, E., Tallaki, M., Gobbo, G., & Papi, L. (2021). Risk management in the public sector: a structured literature review. In *International Journal of Public Sector Management* (Vol. 34, Issue 2, pp. 205–223). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2020-0049>

Branco, T. T., & da Fonseca, I. C. (2022). A Survey to Verify Cybersecurity in Municipal Public Organizations in Portugal. *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, 2022(48), 41–58. <https://doi.org/10.17013/risti.48.41-58>

Câmara Municipal de Sintra. (2011b). *Sobre o Concelho de Sintra*. Disponível em: <https://cm-sintra.pt/institucional/sobre-o-concelho>; (acedido em maio de 2023)

Câmara Municipal de Sintra. (2012). *ACORDO DE COLABORAÇÃO*. Disponível em: <https://www.fmh.ulisboa.pt/institucional/informacao-oficial/protocolos/informacao-oficial-protocolos-nacionais/2525-camara-municipal-de-sintra/file>; (acedido em maio de 2023)

Câmara Municipal de Sintra. (2014). *Sintra estabelece protocolo com Autoridade para as Condições do Trabalho*. Disponível em: <https://cm-sintra.pt/atualidade/noticias-institucional/sintra-estabelece-protocolo-com-autoridade-para-as-condicoes-do-trabalho>; (acedido em maio de 2023)

Câmara Municipal de Sintra. (2018?). *Contratos e Protocolos*. Disponível em: <https://cm-sintra.pt/institucional/documentos-publicos/contratos-e-protocolos>; (acedido em maio de 2023)

Câmara Municipal de Sintra. (2019). *IV Congresso Saúde e Segurança no Trabalho em Sintra*. Disponível em: <https://cm-sintra.pt/atualidade/agenda/congressos-e-conferencias/316-iv-congresso-saude-e-seguranca-no-trabalho-em-sintra>; (acedido em maio de 2023)

Câmara Municipal de Sintra. (2019?a). *PERGUNTAS FREQUENTES REGULAMENTO GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS*. Disponível em: <https://cloud.cm-sintra.pt/s/PLsH8tQe7BZdAqY>; (acedido em maio de 2023)

Câmara Municipal de Sintra. (2019?b). *POLÍTICA DA PRIVACIDADE*. Disponível em: [https://cm-sintra.pt/images/pdf/politica\\_privacidade cms.pdf](https://cm-sintra.pt/images/pdf/politica_privacidade cms.pdf); (acedido em maio de 2023)

Câmara Municipal de Sintra. (2021?). *Canal da Denúncia*. Disponível em: <https://cm-sintra.pt/institucional/canal-de-denuncia>; (acedido em agosto de 2023)

Câmara Municipal de Sintra. (2022). *PLANO DE PREVENÇÃO DE RISCOS DE GESTÃO, INCLUINDO OS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS*. Disponível em: <https://cloud.cm-sintra.pt/s/firNDRBQJr2SPtt>; (acedido em setembro de 2023)

Câmara Municipal de Sintra. (2023). *ORÇAMENTO MUNICIPAL E GRANDES OPÇÕES DO PLANO - 2023*. Disponível em: <https://cloud.cm-sintra.pt/s/3rWLDD5qmifwwgP>; (acedido em agosto de 2023)

Câmara Municipal de Sintra. (2023?a). *Serviço de Segurança e Saúde no Trabalho*. Disponível em: <https://cm-sintra.pt/institucional/servicos/recursos-humanos/seguranca-e-saude-no-trabalho>; (acedido em maio de 2023)

Carvalho, J. V., Carvalho, S., & Rocha, Á. (2020). European strategy and legislation for cybersecurity: implications for Portugal. *Cluster Computing*, 23(3), 1845–1854. <https://doi.org/10.1007/s10586-020-03052-y>

castro eletrónica. (2023?). *Estabilizador Automático Tensão 1000VA/700W - WELL*. Disponível em: <https://www.castroelectronica.pt/pt/product/estabilizador-automatiko-tensao-1000va700w--well>; (acedido em agosto de 2023)

Cedergren, A., Hassel, H., & Tehler, H. (2022). Tracking the implementation of a risk management process in a public sector organisation – A longitudinal study. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 81. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103257>

Cedergren, A., Hedtjärn Swaling, V., Hassel, H., Denward, C., Mossberg Sonnek, K., Albinsson, P. A., Bengtsson, J., & Sparf, A. (2019). Understanding practical challenges to risk and vulnerability assessments: the case of Swedish municipalities. *Journal of Risk Research*, 22(6), 782–795. <https://doi.org/10.1080/13669877.2018.1485169>

Council of The European Union. (2011). *Council conclusions on Further Developing Risk Assessment for Disaster Management within the European Union*. Disponível em: [https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/jha/121462.pdf](https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/jha/121462.pdf); (acedido em setembro de 2023)

Cutter, S. L. (2016). Resilience to What? Resilience for Whom? In *Geographical Journal* (Vol. 182, Issue 2, pp. 110–113). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/geoj.12174>

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). *Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature*. Warr. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639902500305>

Direção-Geral da Saúde (DGS). (2018). *PROGRAMA NACIONAL DE SAÚDE OCUPACIONAL (PNSOC) - Extensão 2018/2020*. [www.dgs.pt](http://www.dgs.pt)

[eportugal.gov.pt](http://eportugal.gov.pt). (2021?). *Fundações e pessoas coletivas de utilidade pública*. Disponível em: <https://eportugal.gov.pt/fichas-de-enquadramento/fundacoes-e-pessoas-coletivas-de-utilidade-publica>; (acedido em maio de 2023)

Europa. (2016). *Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho - Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados*. EUR-Lex. (2016-04-27). Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=celex%3A32016R0679>; (acedido em maio de 2023)

Grupo de Trabalho. (2019). *AVALIAÇÃO NACIONAL DE RISCOS - BRANQUEAMENTO DE CAPITALS, FINANCIAMENTO DO TERRORISMO E FINANCIAMENTO DA PROLIERAÇÃO*. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBAAAAB%2bLCAAAAAAABA%20CztLQwAwBKnfBAAAAA%3d%3d>; (acedido em maio de 2023)

Hassel, H. (2012). Risk and vulnerability analysis in practice: Evaluation of analyses conducted in Swedish municipalities. *Natural Hazards*, 63(2), 605–628. <https://doi.org/10.1007/s11069-012-0172-y>

- Hinna, A., Scarozza, D., & Rotundi, F. (2018). Implementing Risk Management in the Italian Public Sector: Hybridization between Old and New Practices. *International Journal of Public Administration*, 41(2), 110–128. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1255959>
- Humanitarian Aid and Civil Protection. (2016). *Disaster Risk Management - ECHO Factsheet*. <http://ec.europa.eu/echo>
- International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). (2004). *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*. [www.intosai.org](http://www.intosai.org)
- Iso 31000. (2018). *Risk management-Guidelines INTERNATIONAL STANDARD ISO 31000*.
- King, D. (2008). Reducing hazard vulnerability through local government engagement and action. *Natural Hazards*, 47(3), 497–508. <https://doi.org/10.1007/s11069-008-9235-5>
- Lallie, H. S., Shepherd, L. A., Nurse, J. R. C., Erola, A., Epiphaniou, G., Maple, C., & Bellekens, X. (2021). Cyber security in the age of COVID-19: A timeline and analysis of cyber-crime and cyber-attacks during the pandemic. *Computers and Security*, 105. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2021.102248>
- Lin, L. (2018). Integrating a national risk assessment into a disaster risk management system: Process and practice. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 27, 625–631. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.08.004>
- Marchiori, D. M., Rodrigues, R. G., Mainardes, E. W., & Popadiuk, S. (2023). The role of IT capabilities, IT reconfiguration capability and innovativeness on organizational performance: evidence from the Brazilian public sector. *Revista de Administracao Publica*, 57(2). <https://doi.org/10.1590/0034-761220220221x>
- Marks N. (2021). *The Concept of Resilience: A New Buzzword*. CMSWIRE. Disponível em: <https://www.cmswire.com/information-management/the-concept-of-resilience-a-new-buzzword/>; (acedido em setembro de 2023)
- Mitchell, T., & Harris, K. (2012). *Resilience: A risk management approach*. [www.odi.org.uk](http://www.odi.org.uk)
- Mormul, K. (2021). Risk management in the management control system in polish local government units—assumptions and practice. *Risks*, 9(5). <https://doi.org/10.3390/risks9050092>
- O’Sullivan, T. L., Kuziemy, C. E., Toal-Sullivan, D., & Corneil, W. (2013). Unraveling the complexities of disaster management: A framework for critical social infrastructure to promote population health and resilience. *Social Science and Medicine*, 93, 238–246. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2012.07.040>

Olechowski, A., Oehmen, J., Seering, W., & Ben-Daya, M. (2016). The professionalization of risk management: What role can the ISO 31000 risk management principles play? *International Journal of Project Management*, 34(8), 1568–1578. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.002>

OPP. (2018). *Enquadramento Legal da Saúde Ocupacional em Portugal - A Figura do Psicólogo do Trabalho*. Disponível em: [https://recursos.ordemdos psicologos.pt/files/artigos/enq\\_legal\\_da\\_so\\_em\\_portu.pdf](https://recursos.ordemdos psicologos.pt/files/artigos/enq_legal_da_so_em_portu.pdf); (acedido em agosto de 2023)

Parques de Sintra. (2020?). *Quem Somos*. Disponível em: <https://www.parquesdesintra.pt/pt/sobre-nos/quem-somos/>; (acedido em maio de 2023)

PCDIGA. (2023?). *UPS Salicru SLC 3000 Twin Pro2 3000VA | PCDIGA*. Disponível em: <https://www.pcdiga.com/perifericos/distribuic-o-de-energia/ups-online/ups-salicru-slc-3000-twin-pro2-3000va-699ca000009-8436035921751>; (acedido em setembro de 2023)

Perry, R. W., & Lindell, M. K. (2003). Preparedness for emergency response: Guidelines for the emergency planning process. *Disasters*, 27(4), 336–350. <https://doi.org/10.1111/j.0361-3666.2003.00237.x>

Portugal. (1999). *Decreto-Lei n.º 503/99 - Regime jurídico dos acidentes em serviço e das doenças profissionais no âmbito da Administração Pública*. Diário da República. (1999-11-20). Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/503-1999-643282>; (acedido em agosto de 2023)

Portugal. (2003). *DL n.º 273/2003, de 29 de Outubro - Condições de segurança e de saúde no trabalho em estaleiros temporários ou móveis*. Diário da República. (2003-10-29). Disponível em: [https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?artigo\\_id=1771A0024&nid=1771&tabela=leis&pagina=1&ficha=1&nversao=](https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?artigo_id=1771A0024&nid=1771&tabela=leis&pagina=1&ficha=1&nversao=); (acedido em agosto de 2023)

Portugal. (2007a). *Lei n.º 66-B/2007 - SIADAP - Artigo 5.º Princípios*. Diário da República. (2007-12-28). Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2007-34446375-48795075>; (acedido em agosto de 2023)

Portugal. (2007b). *Lei n.º 66-B/2007 - Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública*. Diário da República. (2007-12-28). Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/66-b-2007-227271>; (acedido em agosto de 2023)

Portugal. (2008). *Decreto-Lei n.º 220/2008 - Regime jurídico da segurança contra incêndios em edifícios*. Diário da República. (2008-11-12). Disponível em: <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2008-72828985>; (acedido em agosto de 2023)



Portugal. (2009a). *Lei n.º 7/2009 - Código do Trabalho*. Diário da República. (2009-02-12). Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/7-2009-602073>; (acedido em agosto de 2023)

Portugal. (2009b). *Lei n.º 98/2009 - Regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais*. Diário da República. (2009-09-04). Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/98-2009-489505>; (acedido em agosto de 2023)

Portugal. (2009c). *Lei n.º 102/2009 - Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho*. Diário da República. (2009-09-10). Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/102-2009-490009>; (acedido em agosto de 2023)

Portugal. (2009d). *Recomendação do CPC - Planos de Gestão de riscos de corrupção e infrações conexas*. Conselho de Prevenção da Corrupção. (2009-07-01)

Portugal. (2010). *Recomendação do CPC - Publicidade do Planos de Gestão de Riscos de corrupção e infrações conexas*. Conselho da Prevenção da Corrupção. (2010-04-07)

Portugal. (2013). *Lei n.º 75/2013 - Regime jurídico das autarquias locais* (Lei n.º 75/2013). Diário da República. (2013-09-12). Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2013-56366098>; (acedido em agosto de 2023)

Portugal. (2014a). *Lei n.º 35/2014 - Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas*. Diário da República. (2014-06-20). Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/35-2014-25676932>; (acedido em agosto de 2023)

Portugal. (2014b). *Lei n.º 35/2014 - LTFP - Artigo 28.º Planeamento da atividade e gestão dos recursos humanos*. Diário da República. (2014-06-20). Disponível em: <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2014-57466875-107104478>; (acedido em agosto de 2023)

Portugal. (2014c). *Lei n.º 35/2014 - LTFP - Artigo 29.º Mapas de pessoal*. Diário da República. (2014-06-20). Disponível em: <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2014-57466875-57503449>; (acedido em agosto de 2023)

Portugal. (2015). *Recomendação do CPC - Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas*. Conselho da Prevenção da Corrupção. (2015-07-01)

Portugal. (2018). *Lei n.º 46/2018 - Regime jurídico da segurança do ciberespaço*. Diário da República. (2018-08-13). Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/46-2018-116029384>; (acedido em agosto de 2023)

Portugal. (2019a). *Aviso n.º 14011/2019 - Regulamento de Gestão e Utilização das Instalações Desportivas Municipais de Sintra com as alterações introduzidas pelo Parecer da Comissão*

*Especializada de Educação, Cultura, Desporto e Juventude da Assembleia Municipal de Sintra*. Diário da República. (2019-09-09). Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/aviso/14011-2019-124539877>; (acedido em agosto de 2023)

Portugal. (2019b). *Lei n.º 46/2019 - Regime do exercício da atividade de segurança privada e da autoproteção*. Diário da República. (2019-07-08). Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/46-2019-122996202>; (acedido em agosto de 2023)

Portugal. (2019c). *Lei n.º 58/2019 - Lei da proteção de dados pessoais*. Diário da República. (2019-08-08). Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/58-2019-123815982>; (acedido em agosto de 2023)

Portugal. (2021). *DL n.º 109-E/2021 - Regime Geral da Prevenção da Corrupção*. Diário da República. (2021-12-9). Disponível em: [https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=3543&tabela=leis](https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=3543&tabela=leis); (acedido em agosto de 2023)

Portugal. (2023). *Portaria n.º 155-B/2023 - Instalação definitiva do Mecanismo Nacional Anticorrupção*. Diário da República. (2023-06-06). Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/155-b-2023-214119139>; (acedido em agosto de 2023)

Ribeiro, C., Kanazawa, F., & Cotrim, T. (2021). *Projeto “Ergonomia e Envelhecimento no Trabalho” Análise da Capacidade para o Trabalho e dos Fatores de Risco Psicossociais em Trabalhadores da Câmara Municipal de Sintra em 2015, 2017, 2019 e 2021*.

Riso, V., & Castellini, M. (2019). *Poor Integration between Operational Risk Management activities and Internal Control System in the Municipalities: An analysis of the Italian legislative framework*. 10. <https://doi.org/10.13132/2038-5498/10.1.1956>

Silva, C. F. (2006). *Copenhagen Psychosocial Questionnaire - COPSOQ*. [https://www.researchgate.net/publication/288858166\\_Copenhagen\\_Psychosocial\\_Questionnaire\\_II\\_Portugal\\_e\\_Paises\\_Africanos\\_de\\_Lingua\\_Oficial\\_Portuguesa](https://www.researchgate.net/publication/288858166_Copenhagen_Psychosocial_Questionnaire_II_Portugal_e_Paises_Africanos_de_Lingua_Oficial_Portuguesa)

Silva, C., Amaral, V., Pereira, A., & Bem-Haja, P. (2011). *Índice de Capacidade para o Trabalho: Portugal e Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa*. <https://www.researchgate.net/publication/288847965>

Steen, R., & Morsut, C. (2020). Resilience in Crisis Management at the Municipal Level: The Synne Storm in Norway. *Risk, Hazards and Crisis in Public Policy*, 11(1), 35–60. <https://doi.org/10.1002/rhc3.12178>

Strömngren, M., & Andersson, R. (2010). The usage of safety management tools in Swedish municipalities. *Safety Science*, 48(3), 288–295. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2009.11.009>

United Nations Development Programme (UNDP). (2010). *Urban Risk Management*. [www.undp.org](http://www.undp.org)

Ventura, M. I. de A., & Silva, A. M. da. (2021). A Representação da Informação nas Plataformas Digitais dos Serviços de Arquivo alguns resultados. *Prisma.Com*, 46, 97–126. <https://doi.org/10.21747/16463153/46a6>

Vinnari, E., & Skærbæk, P. (2014). The uncertainties of risk management: A field study on risk management internal audit practices in a Finnish municipality. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 27(3), 489–526. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2012-1106>

# Anexos

## Anexo A – PPRGCIC Atual Correspondente à DSST

Atividades	Riscos Identificados (situações que impedem que os objetivos sejam atingidos)	Exposição ao Risco (a)	Gravidade da Consequência (b)	Grau de Risco (c)	Riscos de Corrupção e situações conexas/Riscos de Gestão (CI / G)	Medidas Propostas / Mecanismos de Controle (preventivas e detetivas)	Risco e em transição à medida	DRH/DSST Responsável pelo Gestão do Risco: Director do Departamento e Chefe de Divisão	DATA PREVISTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE MEDIDA	DIAS PARA DATA PREVISTA DE IMPLEMENTAÇÃO
Atendimento	Acesso indevido a informação reservada com quebra de sigilo ou fornecimento indevido de informação reservada (dados pessoais, de saúde, etc.)	PF	A	M	CI	Estabelecimento e difusão interna de regras claras de acesso e divulgação de informação reservada (dados pessoais, de saúde, etc.)	M	I		
						Proibição de limitações no acesso aos processos clínicos, por parte do serviço/trabalhadores que não intervejam directamente na área em causa	M	I		
						Garantir que os manuais de procedimento definem para cada processo/função os níveis de acesso à informação e regras de tratamento da informação reservada ou confidencial, em conformidade com o RGPD	M	I		
						Exigir a subscrição e declaração específica quanto à manutenção do dever de confidencialidade em situação de suspensão de funções ou cessação de funções na CMS	M	PI	31/03/2023	-14
Planeamento e gestão de recursos	Levantamento incorreto dos recursos necessários ao desenvolvimento e gestão de actividades.	PF	A	M	G	Implementação de solução informática de gestão, manutenção e inventário de recursos de segurança e saúde ocupacional.	M	I		
Pulções de higiene, segurança, saúde ocupacional e ação social	Possibilidade de ocorrência de acidentes de trabalho e de doenças profissionais	FM	A	E	G	Avaliação periódica da aplicabilidade de legislação de SST e SCIE;	E	I		
						Planificação e agendamento da medicina do trabalho, atualização da ficha de episódio médico do funcionário e de base de dados referente à medicina no trabalho;	E	I		
						Identificação de medidas de prevenção e controlo adicionais com elaboração de planos de manutenção preventiva de segurança e higiene;	E	I		
Riscos profissionais	Falta de identificação de prioridades na ação da CMS em função do risco para o espaço público ou relevância para a estratégia municipal.	PF	A	M	G	Identificação dos perigos e riscos de acidentes de trabalho, implementação de medidas e especificação das prioridades;	E	I		
						Definição da coordenação de segurança e saúde em todos os estabelecimentos da CMS;	E	I		
						Monitorização regular do sistema de gestão da segurança e saúde em estabelecimentos temporários ou móveis da CMS.	E	I		
						Implementação de sistema de avaliação de risco e atribuição de prioridades às ações, de identificação de necessidades de formação para dirigentes e técnicos.	M	N/A		
Acidentes de trabalho	Incorreta qualificação dos acidentes de trabalho com os consequentes efeitos legais.	PF	M	F	G	Ações de sensibilização/formação in job sobre segurança e saúde no trabalho.	M	I		
						Análise das condições de trabalho, que identifiquem a gravidade do risco profissional (de acordo com o tipo, a função, o ambiente e as condições de trabalho).	M	I		
						Formação seletiva e especializada sobre segurança e saúde no trabalho para grupos de risco específicos.	M	I		
						Procedimentos de segurança e de informação sobre riscos profissionais.	M	I		
Avaliação da aptidão de saúde dos trabalhadores	Falta de identificação de prioridades na ação da CMS em função do risco para o espaço público ou relevância para a estratégia municipal.	PF	A	M	G	Realização regular de processos de avaliação de riscos.	O	I		
						Monitorização dos indicadores do sistema de gestão da qualidade (processo de segurança e saúde ocupacional).	O	I		
						Análise criteriosa das participações, com metodologia interna de investigação da ocorrência a qualificar, com obtenção de esclarecimentos adicionais e autuação de eventuais testemunhas, nos prazos estipulados na lei.	F	I		
						Registo documental das participações de acidentes de trabalho no sistema informático dos beneficiários da ADSE e confrontação e partilha com informação do sistema informático de gestão de pessoal e da plataforma de controlo de assiduidade para efeito de monitorização e avaliação.	F	N/A		
Equipamentos de proteção individual e ferimento	Falta de identificação de necessidades de equipamentos de proteção individual e ferimento e distribuição inadequada de equipamento e ferimento a trabalhadores	PF	M	F	G	Supervisão sistemática pelos responsáveis das atividades e desenvolvimento dos procedimentos definidos em situação de acidente de trabalho.	F	I		
						Cumprimento das disposições legais e regulamentares relativas à prevenção de acidentes de trabalho e seu registo.	F	I		
Higiene, Saúde e Segurança	Falta de identificação de situações de risco profissional bem como propostas de medidas corretivas.	PF	A	M	G	Procedimentos de conferência de todos os documentos de despesa de saúde do funcionário acidentado e das transferências de verbas devidas à UI responsável pela segurança no trabalho, em colaboração com a UI responsável pela gestão dos recursos humanos.	F	I		
						Cumprimento das regras técnicas e boas práticas aplicáveis tendo em vista uma adequada prestação médica.	F	I		
Execução do contrato	Falta de identificação de prioridades na ação da CMS em função do risco para o espaço público ou relevância para a estratégia municipal.	PF	M	F	G	Levantamento, junto dos responsáveis de setores operacionais, da relação de tarefas que impliquem a utilização de ferramentas ou equipamentos, ou exposição a situações de risco, envolvendo a UI responsável pela segurança e saúde no trabalho a análise e o diagnóstico das capacidades e definição de procedimentos e equipamentos adequados.	F	I		
						Validação dos diagnósticos de necessidades de equipamentos de proteção individual pelos dirigentes ou superiores, em conformidade com os normativos legais aplicáveis.	F	I		
Segurança no espaço público e equipamentos	Falta de identificação de prioridades na ação da CMS em função do risco para o espaço público ou relevância para a estratégia municipal.	PF	B	F	CI	Monitorização dos indicadores do sistema de gestão da qualidade (processo de segurança e saúde ocupacional).	F	I		
						Assegurar a identificação dos riscos relacionados com as tarefas desempenhadas pelos colaboradores por forma e minimizar as consequências causadas pelos mesmos.	M	I		
						Manual atualizado sobre a instrução e tramitação dos processos, procedimentos de higiene, segurança, saúde ocupacional e ação social; procedimentos de serviços gerais de conservação, limpeza, vigilância e segurança de instalações municipais.	F	I		
Segurança no espaço público e equipamentos	Probabilidade de ocorrência de incêndios em edifícios municipais ou de incumprimento legislativo.	PF	A	M	G	Definição de rede de responsáveis/delegados de segurança em todos os estabelecimentos municipais.	M	I		
						Elaboração de medidas de autoproteção.	M	I		
						Monitorização dos indicadores do sistema de gestão da qualidade (processo de segurança e saúde ocupacional).	M	I		
Segurança no espaço público e equipamentos	Probabilidade de ocorrência de incêndios em edifícios municipais ou de incumprimento legislativo.	PF	A	M	G	Realização de simulações.	M	I		


ANÁLISE DE RISCO		RISCOS IDENTIFICADOS (N.º)	
<b>(a) Exposição ao Risco</b>			
Pouco Freqüente (PF)		13	
Freqüência Moderada (FM)		2	
Muito Freqüente (MF)		0	
<b>(b) Gravidade da Consequência</b>			
Baixa (B)			3
Média (M)			4
Alta (A)			8
<b>(c) Grau de Risco</b>			
Fraco (F)			7
Médio (M)			7
Elevado (E)			1



# Anexo C - Identificação das Oportunidades

Oportunidade #	Ano	Responsável	Fatores de Oportunidade	Oportunidade	Consequências	Impacto Inerente	Impacto Social Inerente	Matriz de Oportunidade Inerente	Nível de Oportunidade	Possível Aquecimento (C2)	Resposta para R	Objeto de Aquecimento das Oportunidades	Conteúdo Médio (C1)	Data de Ação de Aquecimento	Impacto Resultado	Probabilidade Resultado	Matriz de Oportunidade Resultado	Nível de Oportunidade Resultado	Quantia da Oportunidade
1	Controlar e Protocolar	Chief OSS	Bonitas por parte de entidades em estabelecer parcerias	Estabelecimento de parcerias com novos entidades relevantes	Maior visibilidade da OSS para o exterior. Melhor relação com o cliente. Melhores reputações para a OSS	3	3		95B	Yes	Chief OSS	Indicador interno de parcerias parcerias - RSP para a OSS seja considerado relevante	3/04/2024	3	4		92B	28.3%	
2	Comunicação Área de SST	Chief OSS	Realização de eventos na área de SST	Participação em eventos	Maior visibilidade da OSS para o exterior. Melhor relação com o cliente. Melhores reputações para a OSS	3	4		92B	Yes	Chief OSS	Monitorar reputações pela imprensa e em redes sociais em relação a eventos para a participação em eventos	3/03/2024	3	5		95B	25.0%	
3	Validade para Argéis Superiores	Chief OSS	Relações internas e externas de divulgação de informações	Maior envolvimento e alinhamento de Argéis superiores com a OSS	Maior relação na melhoria das funções. Melhor relacionamento para a organização. Melhores reputações para a OSS	4	3		92B	Yes	Chief OSS	Realizar reuniões internas para alinhar as expectativas em relação a eventos de Argéis superiores	3/03/2024	4	4		96B	33.3%	
4	Atuação de Recursos	Chief OSS	Melhoria na organização e eficiência das funções desempenhadas pelos trabalhadores e chefes	Maior envolvimento e alinhamento de trabalhadores e chefes com a OSS	Maior relação na melhoria das funções. Melhor relacionamento para a organização. Melhores reputações para a OSS	2	3		95B	Yes	Chief OSS	Realizar reuniões internas para alinhar as expectativas em relação a eventos de Argéis superiores e chefes	3/04/2024	2	4		92B	33.3%	
5	Atuação de Recursos	Chief OSS	Bonitas por parte de Argéis Superiores à relação de recursos propostos pela OSS	Alocação estratégica de recursos para a OSS	Maior relação na melhoria das funções. Melhor relacionamento para a organização. Melhores reputações para a OSS	4	2		94B	Yes	Chief OSS	Preparar os recursos de Argéis superiores que possam oferecer a possibilidade de recursos adicionais para a OSS	3/04/2024	4	3		92B	50.0%	

# Anexo D – Relatório de Monitorização de Acidentes de Trabalho

	<b>DRH</b> <b>DSST – Divisão de Segurança e Saúde no Trabalho</b>
	<b>RELATÓRIO DE MONITORIZAÇÃO DE ACIDENTES DE TRABALHO – AVALIAÇÃO TÉCNICA E MEDIDAS CORRETIVAS</b>

<b>Ocorrência</b>	<b>Data:</b>	<b>Processo N°</b>
<b>Unidade Orgânica</b>		
<b>Local de trabalho</b>		
Nome		
Categoria		
Atividade desenvolvida		
Tarefas atribuídas aos intervenientes		
Descrição do acidente		
Medidas implementadas		
Outras recomendações SST		
<b>Elementos presentes na visita:</b>		
Visita efetuada em:	Téc. Sup.	O Chefe da DSST

# Anexo E – Relatório de Acidentes de Trabalho



DRH | SSST - Serviço de Segurança e Saúde no Trabalho

## RELATÓRIO DE ACIDENTE DE TRABALHO

(Lei nº 102/2009, de 10 de setembro, alterada e republicada pela Lei nº 3/2014, de 28 de janeiro)

### PROCESSO

Nº	____/____/____	Início	____/____/____	Conclusão	____/____/____
<b>Documentos do processo</b>					
<input type="checkbox"/>	Participação e Qualificação do Acidente em Serviço				
	Nas 48 horas seguintes ao acidente: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>				Prazo prorrogado (cf. nº3 do art. 8º do DL 503/99): Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Boletim de Acompanhamento Médico				
<input type="checkbox"/>	Outros _____				

### COMUNICAÇÕES

<input type="checkbox"/>	ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho	Doc. nº	____	Data	____/____/____
<input type="checkbox"/>	Diretora do DRH - Dep. de Recursos Humanos	Doc. nº	____	Data	____/____/____
<input type="checkbox"/>	Outros _____	Doc. nº	____	Data	____/____/____

### COMUNICAÇÕES

<input type="checkbox"/>	ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho	Doc. nº	____	Data	____/____/____
<input type="checkbox"/>	Diretora do DRH - Dep. de Recursos Humanos	Doc. nº	____	Data	____/____/____
<input type="checkbox"/>	Outros _____	Doc. nº	____	Data	____/____/____

### IDENTIFICAÇÃO DO SINISTRADO

Nome	_____					
Morada	_____					
Género:	Masc. <input type="checkbox"/>	Fem. <input type="checkbox"/>	Nº BI/CC	____	Data de Nasc.	____/____/____
Nº Func.	____	Vínculo:	<input type="checkbox"/> CTI <input type="checkbox"/> CTC <input type="checkbox"/> Outro	_____		
Carreira	_____		Serviço	_____		
Local do serviço	_____		Funções	_____		
Sinistros anteriores	_____					
Observações	_____					





## OCORRÊNCIA

Data da ocorrência  /  / 2023 Dia da Semana  Hora  :

Horário de trabalho:  Normal  Extraordinário  "In itinere"

Local da ocorrência

Descrição da ocorrência

Prestação de primeiros socorros?  Não  Sim Local

Internamento?  Não  Sim Local

Testemunhas da ocorrência?  Não  Sim

Identificação  Nº Func.

Identificação  Nº Func.

Houve paralisação do serviço?  Não  Sim Quanto tempo?

Tarefa executada no momento da ocorrência

Habitual Descrição

Ocasional Descrição

Tipo de incapacidade  Temporária Parcial (ITP)  Temporária Absoluta (ITA)

## CARACTERIZAÇÃO DA OCORRÊNCIA

### 1. Natureza da lesão

- Fratura
- Entorse/Distensão
- Amputações
- Traumatismos superficiais
- Queimaduras
- Asfixias
- Lesões múltiplas de diferente natureza
- Luxação

- Comoções/Outros traumatismos
- Ferida Incisiva
- Contusões/Esmagamentos
- Envenenamentos/Intoxicações agudas
- Efeitos nocivos da eletricidade
- Efeitos da intempérie
- Danos materiais
- Outros não classificados

### 2. Local da lesão

- Cabeça
- Pescoço
- Mãos
- Membros inferiores
- Pés

- Olhos
- Membros superiores
- Tronco
- Localizações múltiplas
- Lesões gerais (aparelho respiratório, circulatório)
- Outros locais não classificados

### 3. Tipo de acidente

- Queda ao mesmo nível
- Movimentação manual de cargas
- Manuseamento de máquinas/ferramentas/materiais
- Choque contra objetos/pessoas
- Atropelamento
- Exposição a/contato com corrente eléctrica
- Perfuração/corte
- Exposição a/contato com substâncias nocivas ou radiações

- Queda de níveis elevados
- Choque de objetos (pancada)
- Viação
- Projeção de partículas/poeiras
- Entaladela
- Exposição a/contato com temperaturas extremas
- Agressão física
- Mordedura/Picadela de animal
- Outros acidentes não classificados

### 4. Agente do Acidente

- Máquina
- Ambiente de trabalho
- Estado/tipo de piso
- Ferramentas ou equipamentos

- Meio de transporte e/ou manutenção
- Materiais, substâncias e radiações
- Animal
- Outros agentes não classificados

### 5. Causas

#### 5.1. Ação Perigosa

- Ignorância
- Negligência consciente
- Imprudência/distração
- Não cumprimento de normas

- Fadiga
- Alcoolismo/droga/medicação
- Estado orgânico patológico
- Outras ações não classificadas

#### 5.2. Condição Perigosa

- Disposição/armazenagem perigosa
- Condições de higiene e salubridade deficientes
- Ritmo de trabalho inadequado
- Equipamentos/máquinas não protegidas/mal protegidos(as)

- Arrumação do local de trabalho
- Fatores de ambiente desfavoráveis
- Deficiente concepção do local de trabalho
- Ferramentas/materiais inadequados/defeituosos
- Outras condições não classificadas



**PARECER**

Ocorrência (acidente/incidente/acontecimento perigoso)

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/2023

**Fundamentação**

Conforme disposto no n.º 1 do Art. 7.º do DL 503/99 de 20 novembro

**Medidas Preventivas e Corretivas**

**Observações**

O Técnico de Segurança no Trabalho

- -2023

Coordenador do SSST

# Anexo F – Participação e Qualificação de Acidentes em Serviço

## PARTICIPAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE ACIDENTE EM SERVIÇO

Anexo I ao Decreto-Lei n.º 503/99, de 20 de Novembro

MINISTÉRIO \_\_\_\_\_

### QUALIFICAÇÃO E DESPACHO AUTORIZADOR DE DESPESAS

Face aos elementos constantes da participação e aos fornecidos pelo competente serviço de saúde e \_\_\_\_\_  
qualifico como acidente em serviço ocorrido em     e autorizo as despesas dele resultantes.

\_\_\_\_\_ / / \_\_\_\_\_

A entidade empregadora

\_\_\_\_\_

### IDENTIFICAÇÃO DO SERVIÇO OU ORGANISMO

Designação \_\_\_\_\_

Morada \_\_\_\_\_

Estabelecimento onde o trabalhador exerce funções \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Tel.         Fax

### IDENTIFICAÇÃO DO TRABALHADOR

Nome \_\_\_\_\_

Data Nasc.     N.º Contr.         Nacionalidade \_\_\_\_\_


Morada \_\_\_\_\_

Código Postal     Localidade \_\_\_\_\_ Telefone

Funcionário  Agente  com a categoria de \_\_\_\_\_ contratado a termo certo




# Anexo G – Análise de Acidentes de Trabalho

	<b>DRH</b> <b>DSST – Divisão de Segurança e Saúde no Trabalho</b>
	<b>ANÁLISE DE ACIDENTE DE TRABALHO</b>

<b>Ocorrência</b>	<b>Processo N°</b>
<b>Unidade Orgânica</b>	
<b>Local de trabalho</b>	
Nome	
Categoria	
Actividade desenvolvida	
Tarefas atribuídas aos intervenientes	
Descrição do acidente	
Consequências do acidente	
Acção responsável pelo acidente	
Acidentes anteriores	
Absentismo	
CAUSAS Condições perigosas	
CAUSAS Acções perigosas	

DSST-Divisão de Segurança e Saúde no Trabalho	Aprovação
SGS.ST.IMP.032      Data:	N.º páginas 1
Página n.º 1	

	<b>DRH</b> <b>DSST – Divisão de Segurança e Saúde no Trabalho</b>
	<b>ANÁLISE DE ACIDENTE DE TRABALHO</b>

RECOMENDAÇÕES		
Medidas correctivas		
Outras recomendações SST		
Elementos presentes na visita:		
Visita efectuada em:	Téc. Sup.	O Coordenador do SSST

DSST-Divisão de Segurança e Saúde no Trabalho	Aprovação
SGS.ST.IMP.032      Data:	N.º páginas 1
Página n.º 1	