

ESTRATÉGIA SOBANE DE GESTÃO DE RISCOS PROFISSIONAIS

Prof. J. Malchaire





ESTRATÉGIA SOBANE DE GESTÃO DE RISCOS PROFISSIONAIS

Prof. J. Malchaire

Agradecimentos:

Este documento foi preparado graças ao apoio financeiro do Fundo Social Europeu (FSE) e o Serviço Público Federal, Emprego e Trabalho da UE (SPF ETCS).



SUMÁRIO

Introdução	5
Prefácio	6
CONCEITOS E DEFINIÇÕES	7
Situação de trabalho VS Posto de trabalho	7
Os conselheiros em prevenção e os peritos	7
Os fatores de risco	7
A exposição	8
A gravidade do dano	8
A probabilidade de ocorrência do dano durante a exposição	8
O risco	9
A prevenção e a proteção individual	10
A participação	10
OS PRINCÍPIOS BÁSICOS	12
A globalidade dos problemas	12
A complementaridade das competências disponíveis relativas às situações de trabalho	13
A diferença entre Multidisciplinaridade e Interdisciplinaridade	14
O trabalhador ator e não somente objeto da prevenção	15
A prevenção versus a avaliação dos riscos	16
<i>Os métodos de análise do risco</i>	16
<i>O método Kinney</i>	17
<i>A tendência a quantificação e as medições</i>	18
A visão preventiva versus a visão legalista	19
As particularidades das pequenas e médias empresas (PME)	20
A ESTRATÉGIA SOBANE DE GESTÃO DOS RISCOS ^[26]	24
Nível 1, Pré-diagnóstico	24
Nível 2, Observação	25
Nível 3, Análise	26
Nível 4, Expertise	27
O INSTRUMENTO DE PRÉ-DIAGNÓSTICO GERAL DOS RISCOS – DÉPARIS	28
Os critérios de concepção do instrumento	28
A lista de verificação Déparis (Pré-diagnóstico participativo dos riscos)	29
A lista de verificação complementar dos grandes riscos	32
OS MÉTODOS DE OBSERVAÇÃO E DE ANÁLISE	33
AS DIFERENTES ETAPAS DE INTERVENÇÃO: A GESTÃO DINÂMICA DOS RISCOS	34
AS CONDIÇÕES DO PROCESSO PARTICIPATIVO	36
A introdução da estratégia SOBANE na empresa	36
A posição da Direção ^[13, 18, 49]	38

A participação e comprometimento das linhas hierárquicas^[13, 18,49] 39

A participação e comprometimento dos representantes dos
trabalhadores^[6, 43,48] 40

A participação do trabalhador em especial 41

Problemas no que diz respeito a ele mesmo 41

Problemas no que diz respeito aos colegas 41

O conselheiro em prevenção - Facilitador^[33] 42

AAPOSTA DA ESTRATÉGIA SOBANE 44

A empresa tem “um problema” 44

Um conselheiro em prevenção é chamado a intervir 44

A estratégia SOBANE é apresentada à Direção 45

A estratégia SOBANE é apresentada a CIPA 46

A Direção informa das suas intenções 46

“Uma situação” de trabalho é definida 46

Um coordenador é designado com o acordo dos trabalhadores 46

O coordenador adapta Déparis à situação de trabalho 47

Um grupo de trabalho, Pré-diagnóstico... deve ser formado 48

Uma reunião do grupo é organizada 49

O coordenador anima a reunião 50

Introdução da reunião 50

O secretariado 51

A apresentação dos temas da lista de verificação Déparis 51

O alcance das discussões 52

A ordem das discussões 52

As discussões 52

Após a reunião, o coordenador redige a síntese 53

Esta síntese é apresentada aos participantes 54

A síntese é finalizada e apresentada ao Comité de prevenção e
proteção ao trabalho 54

É dado prosseguimento para os problemas não resolvidos 54

Os planos de ação a curtos, médios e longo prazo são decididos
e postos em andamento 54

A empresa se apropria plenamente da estratégia 55

Periodicamente, a operação deve ser repetida 55

A vigilância da saúde é organizada 56

Rastreabilidade 56

MÉTODOS DE OBSERVAÇÃO 57

MÉTODOS DE ANÁLISE 59

A VALIDADE OPERACIONAL DO GUIA DÉPARIS 63

AS VANTAGENS DO PROCESSO PARTICIPATIVO 65

O custo do processo participativo 66

A variabilidade dos resultados 66

A avaliação das vantagens e repercussões do processo participativo.....67

EXEMPLO DE UTILIZAÇÃO 68

BIBLIOGRAFIA 69



INTRODUÇÃO

A única forma de reduzir riscos e diminuir acidentes é aumentar a educação das pessoas para que estas passem a modificar os quadros mentais. A capacitação é fundamental para a compreensão da quadrilogia - entender, usar, praticar e resolver.

Resolver está na participação, onde a confiança, a habilidade interpessoal e o comprometimento se encontram para melhorar.

1. Melhorar o entendimento das pessoas
2. Melhorar a atenção das pessoas
3. Melhorar atenção entre as pessoas
4. Melhorar o comprometimento de Todos

Esta metodologia vai além do aprender ela busca a mudança de atitude pessoal, a mudança de comportamento das pessoas e a formação da cultura preventiva e proativa.

Perguntas

Quando você vê algum risco na empresa:

1. Espera algo acontecer
2. Aguarda uma oportunidade
3. Analisa a situação e procura algum Observador em Prevenção ou alguém do seu grupo de prevenção
4. Tenta arrumar sozinho
5. Começa a comentar com todos

PREFÁCIO

A Lei sobre o Bem-Estar no trabalho publicada em 4 de agosto de 1996 ^[2] requer que o empregador garanta a segurança e a saúde dos trabalhadores em todos os aspectos ligados ao trabalho, colocando os princípios gerais da prevenção. Em conformidade com estes mesmos dizeres está a Norma Regulamentadora 17, que por sua vez nomeia como elemento máximo, a segurança, o conforto, a saúde assim como a participação do trabalhador na identificação destes e assim:

- Evitar os riscos
- Avaliar os riscos que não podem ser evitados
- Combater os riscos à fonte
- Adaptar o trabalho ao homem

Põe, por conseguinte a evidência, não sobre a proteção individual e a vigilância da saúde, mas sobre a gestão dos riscos e entre estes os riscos Ergonômicos.

A concretização destes princípios sobre os seus conceitos trás numerosas duvida.

- Problemas de terminologia: os termos “riscos”, “fatores de risco”, “de prevenção primária”, “secundária”, “terciária”, permanecem utilizados entre os diferentes profissionais das áreas afins.
- Estes mesmos técnicos citados acima abordam

problemas de segurança, doenças profissionais e problemas psicossociais tratados de forma diferentes e não todos como uma única escala, a da prevenção

- Problemas de gestão, não somente nas grandes empresas, mas também e, sobretudo nas Pequenas e Médias Empresas (PME). A situação é, com efeito, essencialmente diferente numa PME isolada e em uma grande empresa: diferença de sensibilização, de meios, de pressão social.
- Problemas de complementariedade e de colaboração interdisciplinar entre conselheiros em prevenção (médicos do trabalho, responsáveis de segurança, ergonomistas, psicólogos industriais...) e com o mundo do trabalho.

O objetivo do documento é trazer elementos que permitem evitar, resolver ou minimizar estes problemas.

Após a definição dos termos, o documento reflete a cerca de princípios básicos da gestão de riscos em todas as empresas e em especial as pequenas e médias empresas (PME). Descreve a estratégia geral de gestão dos riscos SOBANE que permitem a prevenção dos riscos de maneira progressiva e eficaz, com a intervenção oportuna e adequada dos conselheiros em prevenção.



CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Situação de trabalho VS Posto de trabalho

Por “um posto de trabalho”, entende-se geralmente, de maneira restritiva, ao lugar e as condições (ruído, calor, dimensões, espaços...) nos quais um trabalhador é afetado a uma tarefa estereotipada. Esta noção é ultrapassada pelo fato, que nas novas formas de organização do trabalho, a noção de lugar limitado ocupado dia após dia, tende a desaparecer da noção global de postos de trabalho, ou seja, “de situação” ou “atividade” de trabalho, onde os trabalhadores interagem uns com os outros.

As denominações “postos de trabalho”, “atividades de trabalho” ou “condições de trabalho” faziam referência essencialmente aos aspectos dimensionais ou de ambiente de trabalho, enquanto que os aspectos organizacionais, as relações entre pessoas, a distribuição das responsabilidades condiciona de maneira bem mais importante o bem-estar dos trabalhadores.

A expressão situação de trabalho faz, por conseguinte referência ao mesmo tempo:

- A todos os aspectos físicos, organizacionais,



psicológicos, sociais da vida no trabalho que são suscetíveis de ter uma influência sobre a segurança, a saúde e o bem-estar do trabalhador;

- Ao coletivo de trabalho, ou seja, ao conjunto das pessoas (trabalhadores, enquadramento direto...) que dependem uns dos outros, interferem uns com os outros e formam uma pequena unidade funcional.

Os conselheiros em prevenção e os peritos

Os conselheiros em prevenção são os responsáveis de segurança, os médicos do trabalho, os higienistas industriais, ergonomistas e os conselheiros em matéria físico-social, que receberam uma formação em segurança e saúde ao trabalho e que desenvolveram uma motivação específica para reconhecer, prevenir, avaliar e reduzir os riscos.

Chamaremos peritos as pessoas, vindo em geral de laboratórios especializados, que dispõem das competências e os meios metodológicos e técnicos para aprofundar um problema específico. Geralmente, não obstante, estas competências e meios são limitados a um aspecto específico: eletricidade, toxicologia, acústica, carga mental e outros problemas relacionados...

Os fatores de risco

São chamados fatores de risco todos os aspectos da situação de trabalho que têm a propriedade ou a capacidade de causar um dano e de interferir negativamente com a segurança, a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. Estes fatores podem ser relativos:

- A segurança: as máquinas, as escadas, a eletricidade...
- A saúde fisiológica: o calor, os solventes, os movimentos repetitivos...
- A saúde físico-social: os problemas de relação, conteúdo do trabalho, organização do tempo ou ainda de stress.

Quando um uso rigoroso dos termos impõe-se, por conseguinte nas discussões entre conselheiros em prevenção ou peritos e os regulamentos -, os termos de fator de risco deveriam ser utilizados antes que os termos de perigo (que, no espírito de muitas pessoas, refere principalmente

aos fatores de risco de segurança: incêndios, acidentes, eletricidade...) e de dano (utilizado antes para os fatores de ambiente como o ruído, a iluminação...).

Seria ilusório querer impôr esta terminologia rigorosa nas empresas. Contudo, os esclarecimentos que os interlocutores subentendem por estes termos são necessários em numerosas ocasiões. Este significado específico dos termos “fator de risco” é diferente da adotada em medicina, onde, por exemplo, a obesidade é chamada um fator de risco de enfartes. Como se discutirá abaixo, estas características individuais (idade, tipo, pesos, sensibilidade pessoal...) serão chamados cofatores de risco.

A exposição

Um fator de risco existe para o trabalhador apenas na medida em que este é exposto.

- No caso de um fator de risco ligado à segurança, a exposição pode ser avaliada em termos de duração ou de frequência à qual o trabalhador é exposto;
- No caso dos agentes químicos e físicos, frequentemente é recomendado quantificar a exposição por medições do nível ou meio equivalente de exposição: concentração média sobre 8 horas, nível pessoal de exposição sonora^[21, 46, 47] que leva em consideração, a duração e a intensidade da exposição.

A tendência é pensar que esta quantificação é necessária ou mesmo indispensável à prevenção e a maior parte dos manuais de higiene do trabalho está consagrado a estes métodos de quantificação.

Na maioria dos casos, contudo, estas quantificações diretas não conduzem à prevenção. Este ponto será discutido em detalhe a seguir no capítulo consagrado aos princípios básicos.

A gravidade do dano

A definição “de fator de risco” faz referência um dano, um efeito negativo de certa gravidade. Pode tratar-se:



- De lesões físicas (fraturas, cortes...) provocando uma incapacidade de trabalho temporária ou permanente, ou mesmo a morte;
- De doenças profissionais (surdez, intoxicação, tendinites...) mais ou menos a longo prazo, reversíveis ou não e que podem provocar a morte;
- De problemas físico-sociais (cansaço, insatisfação, desmotivação, perturbações psicossomáticas, depressão...) podendo também conduzir à morte, por exemplo, suicídio;
- De problemas de desconforto (de postura, iluminação, ruído, relações interpessoais...).

Freqüentemente, omite-se refletir no que poderia realmente resultar o dano devido à exposição a certo fator de risco. Ora, o problema - o risco - é diferente se o dano eventual for uma entorse ou uma fratura, um desconforto ou uma surdez, uma surdez fraca em longo prazo ou uma surdez severa, uma insatisfação momentânea ou uma desmotivação profunda.

A probabilidade de ocorrência do dano durante a exposição

- O trabalhador sobe escadas 10 vezes por dia (exposição) e ao risco de morte (gravidade) caindo, mas o acidente depende igualmente do estado da escada, da estabilidade do ponto de apoio, corrimão, etc.;
- Trabalhar com um produto químico suscetível de provocar câncer (gravidade) durante 2 horas por dia (exposição), mas o fato de ser contaminado depende igualmente da ventilação, do confinamento do produto, etc.;

Intervêm, por conseguinte de outros parâmetros da situação de trabalho (a natureza e a confiabilidade dos equipamentos de proteção coletiva, as condições climáticas, a qualidade dos instrumen-

tos...) que determinam a probabilidade de ocorrer este dano durante a exposição.

Esta probabilidade é também uma função de certas características do trabalhador: idade, dimensão, sensibilidade pessoal. Estas características não são fatores de risco neles mesmos já que não podem provocar danos. Contudo, são suscetíveis de agravar o risco quando existem. É, por conseguinte, lógico e explícito, chamá-los de cofatores de risco.

O risco

O risco nele mesmo é a probabilidade (potencialidade) de um dano de certa gravidade, tendo em conta a exposição a um fator de perigo e a probabilidade de ocorrer este dano durante esta exposição.

- É a probabilidade de morte por queda, tendo em conta o estado da escada e desta ação acontecer 10 vezes por dia a uma altura de 3 metros do solo e o trabalhador permanecer durante 20 minutos nesta altura e nesta tarefa;
- É a probabilidade de uma contaminação manipulando um produto biológico de classe dois durante 2 horas por dia, tendo em conta que o trabalho é realizado em circuito fechado, sob fluxo laminar
- Existem certos métodos que permitem uma quantificação destes riscos. Conhecido na Bélgica por método de Kinney e Wiruth [22].

O risco residual é como o seu nome indica o risco que subexiste quando as medidas de prevenção já foram tomadas.

Tendo em conta estas definições e a fim de evitar qualquer confusão entre interlocutores, certas expressões devem ser evitadas, como "risco perigoso", "risco ocasional", "risco potencial" ou ainda "análise dos riscos e os danos".



A prevenção e a proteção individual

A prevenção é o conjunto das medidas técnicas, psicológicas e organizacionais suscetíveis de reduzir o risco para todos os trabalhadores. Trata-se, portanto de medidas coletivas.

- Prevenção primária para designar as medidas que eliminam o risco.
- Prevenção secundária para designar as medidas destinadas a limitar o risco.

A denominação prevenção terciária às vezes é utilizada para designar as medidas corretivas para reparar um dano já ocorrido.

As medidas de prevenção são, por conseguinte essencialmente suscetíveis:

- Eliminar o fator de risco: substituição de um produto químico, abandonar o uso de escada, mudança no processo industrial, etc.
- Limitar a exposição dos trabalhadores: enclausuramento das operações ruidosas, modificações de certos procedimentos de trabalho, etc.
- Ou diminuir a probabilidade de ocorrência de dano durante a exposição: ventilação, enclausurar máquinas ruidosas, melhoria dos instrumentos e ferramentas, etc.

A proteção individual faz referência aos equipamentos individuais levados pelo trabalhador para reduzir a gravidade do dano eventual: sapatos de segurança, óculos, luvas, cintos, protetores auriculares, máscaras.

A participação

A Organização Mundial da Saúde^[50], a Organização Internacional do Trabalho^[9], a União Europeia e o Ministério do Trabalho e Emprego recomendam há muito tempo a participação dos trabalhadores a política de segurança, em saúde e bem-estar da empresa. A lei sobre o bem-estar no trabalho trata igualmente esta necessidade [2] assim como a Norma Regulamentadora 17 - Manual Aplicação NR 17 pagina 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 33, 34, 35, 36, 39, 44, 45, 49, 56, 57, e 59.

Trata-se de uma evolução da sociedade em geral, favorecendo a participação nas organizações [18,43]. No desenvolvimento mais recente da ges-

tão da qualidade total a participação dos trabalhadores é o elemento fundamental. Assim de acordo com Deming ^[12],

“Não haverá lugar para as direções que não sabem como trabalhar com o seu pessoal para produzir bens de qualidade ao melhor preço. Uma verdadeira relação de confiança não pode ser assegurada sem colaboração dos trabalhadores. No mundo competitivo do futuro, as empresas que não colocarem na prática estas idéias desaparecerão simplesmente. Não haverá nenhuma desculpa!”

Por conseguinte uma necessidade tanto econômica como humana.

Ainda é necessário saber o que se entende por participação e o que isto implica.



Numerosas empresas, simplesmente em suas gestões “consultam”, através de questionários, por exemplo, durante estudos iniciados e organizados por especialistas. Isto seria “consulta” antes que participação.

Sintetizando os trabalhos de diferentes autores [17,18, 25, 34,41], poderemos definir participação como:

“Colaboração direta, ativa e igualitária entre os trabalhadores e a linha hierárquica à vida da empresa, com informações suficientes e de poder para instaurar e manter um estado ótimo de saúde, de segurança e de bem-estar para as pessoas e de saúde técnica e econômica para a empresa”.



Esta definição sublinha que:

- A participação tem um objetivo preciso: melhorar as condições de vida dos trabalhadores e a saúde econômica das empresas;
- Os trabalhadores envolvidos nesta participação estão em pé de igualdade.

O tipo de participação aqui em discussão é o que conduz às decisões resultantes de um consenso negociado que integra os imperativos temporais e financeiros. Deveríamos antes falar “de processo participativo” [39,40], ou seja, concretamente da sequência contínua e pragmática de operações que asseguram e mantêm a mudança no tempo.

- Este processo deve referir-se ao conjunto do sistema de trabalho e levar sobre a revisão de todos os componentes técnicos, organizacionais e físico-sociais da situação de trabalho, e não se limitando a um produto ou um posto de trabalho para uma modificação específica;
- Deve tratar-se de um processo contínuo integrado a gestão diária da empresa e não uma operação pontual e ocasional;
- Deve ser voluntário: os trabalhadores e a linha hierárquica devem participar conforme a vontade destes, com conhecimento de causa e não porque são obrigados, como exemplo por um sistema de certificação (círculos de qualidade)
- Deve ser direto: os trabalhadores e o enquadramento técnico devem ser colocados a frente neste processo e não apenas nos Comitês de prevenção e proteção ao trabalho por representantes permanentes eleitos – CIPA, estes por sua vez devem também participar;
- Deve ser por último ativo: o pessoal participa de grupos de trabalho em locais que se tornam propulsores da saúde, da segurança e o bem-estar na situação de trabalho.

OS PRINCÍPIOS BÁSICOS

Qualquer diligência de análise de uma situação de trabalho se apóia implícita ou explicitamente sob certos princípios básicos. A estratégia participativa de gestão dos riscos SOBANE apresentada neste documento se apóia explicitamente nos sete princípios desenvolvidos a seguir.

Estes princípios são:

1. A globalidade dos problemas.
2. A complementaridade das competências disponíveis relativas às situações de trabalho
3. A diferença entre multidisciplinaridade e interdisciplinaridade
4. O trabalhador ator e não somente objeto da prevenção
5. A prevenção versus a avaliação dos riscos
6. A visão preventiva ao oposto da visão legalista
7. As particularidades das pequenas e médias empresas

A globalidade dos problemas

O trabalhador “vive” a sua situação de trabalho como um todo e não como um conjunto de fatos distintos e independentes: o ruído influencia as relações; a organização técnica entre postos influencia o risco de desconfortos musculoesqueléticos; a divisão das responsabilidades influencia o conteúdo do trabalho assim como os acidentes.

Logo que as situações catastróficas forem eliminadas, um problema específico pode ser isolado e, por conseguinte regulado de maneira duradoura independentemente do contexto. Assim uma formação à movimentação ou uma ação sobre o stress pode ser dedicadas à sorte se não for precedida ou acompanhada de uma revisão das máquinas, a organização do trabalho, o ruído, etc.

O contexto do problema

Resulta que a abordagem dos problemas da situação de trabalho deve ser global e que, independentemente do problema ser considerado uma parte e justificando o interesse para esta situação de tra-



balho, deve imperativamente ser entregue no seu contexto. É o que se permitirá fazer com a lista de verificação Déparis apresentado no capítulo 4.

A complementaridade das competências disponíveis relativas às situações de trabalho

Onde estão às competências e quais são no mundo do trabalho?

É incontestável que o conhecimento das atividades do trabalho e o que se passa realmente na situação de trabalho vai diminuindo do trabalhador ao perito:

- O trabalhador sabe o que faz e o que vive (trabalho real);
- O líder, o supervisor e a direção da empresa, sabe que o trabalhador deve fazer (trabalho prescrito) e pensa como este vive;
- O conselheiro em prevenção interna da empresa conhece apenas os aspectos da situação de trabalho (geralmente os aspectos de segurança) que teve tempo de estudar;
- O médico do trabalho sabe o que pede e do que entende (queixas) quando encontra os trabalhadores e, em geral, que vê, sente, entende (ruído) quando visita a empresa e no momento desta visita;
- O conselheiro em prevenção externa chamado para um ponto preciso sabe ou lhe dizem, de novo, que vê, sente, entende durante as 2 horas ou mesmo os dois dias quando está na empresa;
- O perito sabe apenas o que interessa para o problema pontual da sua competência e para o que esta sendo chamado.

Em contrapartida os conhecimentos em saúde, segurança e bem-estar aumentam do trabalhador ao perito:

- Os consultores externos em prevenção têm em geral uma competência extrema no ponto a ser chamado o perigo em si, mas não a visão do

todo, o trabalhador e sua visão.

- O perito é geralmente especializado em certo domínio sem conhecimento em muitos outros.

• SALÁRIOS
• GERENCIAMENTO
• PREVENÇÃO INTERNA
• MEDICINA DO TRABALHO
• HIGIENISTAS DO TRABALHO
• ERGONOMISTAS
• EXPERTS



Parece, por conseguinte lógico de considerar que os dois conjuntos de conhecimentos, da situação de trabalho e os princípios do bem-estar, complementem-se e sejam utilizados em conjunto.

A diferença entre Multidisciplinaridade e Interdisciplinaridade

Uma disciplina é “um domínio de conhecimento isolado com a sua clara comunidade de peritos e as suas características assim como os objetivos, os mesmos conceitos, as mesmas capacidades, as mesmas metodologias” [36].

Certamente, a medicina (do trabalho), as ciências da engenharia, a psicologia (do trabalho) são disciplinas bem reconhecidas. A ergonomia e a higiene do trabalho são menos conhecidas na medida em que emprestam conceitos e métodos as três disciplinas precedentes.

Uma abordagem multidisciplinar consiste em ações em comum de vários especialistas de diferentes disciplinas para um mesmo objetivo. Estes especialistas podem trabalhar:

- Em paralelo, sem encontrar-se: é que chamare



mos de junta disciplinar;

- Ou de maneira totalmente integrada, utilizando os conceitos, os objetivos, as metodologias de uma ciência ou outra: é que se chamaremos de interdisciplinaridade.

A multidisciplinaridade é, por conseguinte uma série contínua que vai de um extremo da junta disciplinar a interdisciplinaridade.

A interdisciplinaridade depende designadamente de três fatores ^[36]:

- O número de disciplinas: este é definido pelo regulamento na Bélgica. Trata-se da medicina do trabalho, as ciências da engenharia, a psicologia do trabalho, a ergonomia e a higiene de trabalho (não confundir com a toxicologia).
- A distância entre estas disciplinas: engenharia está mais próxima da higiene do trabalho que o médico.
- O grau de integração entre os parceiros

As condições para interdisciplinaridade repousam sobre estes fatores: várias disciplinas estão lado a lado, completam-se e trabalham em equipes.

Este trabalho em equipe requer um espírito de time que não se adquire por uma proximidade. A experiência mostra que, quando se limita a colocar juntas as pessoas das diferentes disciplinas, emergem frequentemente conflitos de interesse e uma compartimentação das disciplinas (junta disciplinar).

Este espírito de equipe ou time pode ser obtido por uma análise exhaustiva e um esclarecimento claro e não ambíguo.

- Valores comuns: integridade, justiça, equidade, igualdade e transparência;
- Objetivos comuns: o bem-estar dos trabalhadores;
- Objetivos pessoais;
- Complementaridades;
- Meios,

O trabalho efetuado em um clima de confiança e de respeito mútuo.

Um sistema deve ser concebido no início e o aceite de ser supervisionado por todos para o funcionamento diário, confrontá-lo aos valores e objetivos e tirar as lições por uma jurisprudência adequada.

A estratégia de gestão dos riscos SOBANE apresentada a seguir propõe um modelo para articular estas complementaridades e os meios de elaborar uma abordagem realmente interdisciplinar.

O que precede não é completo na medida em que outro grupo de pessoas tem as suas características claras dos mesmos conceitos, das mesmas capacidades e das mesmas metodologias. São os trabalhadores e a sua linha hierárquica que, no contexto da prevenção, devem ser observadas como outra “disciplina” integralmente.

O trabalhador ator e não somente objeto da prevenção

O trabalhador é, por conseguinte o único detentor de um saber indispensável à prevenção.

A prevenção necessita não somente de compreender a situação de trabalho, mas conhecer o trabalho

O trabalhador deve, por conseguinte ser o ator principal e não apenas o objeto assistido da prevenção, mas deve ser considerado como tal por todos os intervenientes conselheiros em prevenção.



O trabalhador não é então mais apenas a fonte de dados para os que, competentes, se encarregam de ouvir, compreender o seu trabalho, analisar, interpretar e tirar as conclusões e as medidas de prevenção. É reconhecido como aquele que sabe não somente que “vive”, mas igualmente aquele que “quer” ^[18].

Está ao centro da sua prevenção, o conselheiro em prevenção que he traz, em função das necessidades, as competências específicas necessárias para tornar esta prevenção mais eficaz e para melhorar a sua educação à segurança e a saúde.



Seria, contudo utópico e demagógico crer que os trabalhadores e o seu enquadramento técnico tenham um conhecimento suficiente dos riscos incorridos e que este conhecimento e os seus pareceres são suficientes e não podem ser entregues na causa. Este conhecimento é em função da educação à segurança e que têm até então recebido. A saúde demora constatar que, para muitos dos trabalhadores e, sobretudo para os novos comprometidos, os estagiários e os trabalhadores temporários, este conhecimento das condições de trabalho não é nem íntimo nem confiável. É igualmente conhecido que em certos setores - e em especial o da construção - esta educação à saúde freqüentemente é limitada.

Retornaremos posteriormente sobre as condições do processo participativo e sobre a importância da educação à saúde dos trabalhadores. Qualquer que seja, contudo, é inegável que o trabalhador procura influenciar a sua situação de trabalho para melhor trabalhar, mais confortável e mais rapidamente. Dar-lhe a possibilidade de exprimir-se e pô-lo ao centro conduzido a fazer-lhe “pensar” a sua situação de trabalho e desenvolver esta educação à saúde. Fica então requerente, antes que recebedor, de uma formação complementar porque vê a pertinência direta para a melhoria da sua vida diária na sua situação de trabalho.

A prevenção versus a avaliação dos riscos

Os métodos de análise do risco

O número de métodos de análise de risco desenvolvidos e disponíveis é claramente mais importante e maiores que o número de métodos que visam à prevenção. De mais, trata-se de métodos de análise de um risco específico (segurança, ruído, stress...) e não de métodos de análise dos riscos, porque se referem geralmente apenas a um fator de risco específico.

Para a maior parte, estes métodos foram desenvolvidos por investigadores cuja responsabilidade e interesse eram os estabelecidos por relações gerais entre constrangimentos e obrigações, antes da solução de um problema numa situação de trabalho específica.

Esta forma de análise é particularmente evidente no caso dos fatores de ambiente:

- Dosagens dos poluentes no ar,
- Avaliação do nível de exposição pessoal ao ruído,
- Avaliação da exposição ao calor.

Métodos extremamente sofisticados foram publicados para esse efeito [3, 19, 30, 38]. Poucos são utilizados, porque são difíceis, pesados e complexos.

- Que pode significar, por exemplo, o relatório de um nível sonoro de 93 dB (A) em uma fábrica, se, ao mesmo tempo, omite-se precisar o lugar exato e a duração da medição, o estado de funcionamento das máquinas e a representatividade no momento de medição.
- Que significa o relatório de uma iluminação de 342 Lux, quando o lugar onde a medição foi realizada não é precisa e quando se sabe que, de qualquer modo, a posição do trabalho poderá influenciar esta iluminação mais de 100 Lux.

Destes métodos e destes manuais, é necessário concluir que a quantificação representativa e correta é muito difícil e dispendiosa e que a maior parte das medições realizadas nas empresas não tem, ou tem pouco valor.

O método Kinney

A tendência a quantificação sistemática discutida acima existe particularmente no domínio dos riscos de acidentes. Os métodos são utilizados para classificar os acidentes e definir as prioridades de ações - que é certamente muito desejável - mas freqüentemente negligenciando a reflexão sobre os elementos que definem estes riscos, sobre o que causa e como melhorar. A quantificação torna-se então o fim desejado e não a prevenção ou a eliminação.

O método mais utilizado para esse efeito é o método dito de Kinney-Wiruth [22] que propõe escalas para quantificar a exposição ao fator de risco (E), a probabilidade de ocorrência do dano durante a exposição (P) e a gravidade do dano (G) e avalia o risco (R) pela expressão seguinte:

$$R = E . P . G$$



Esta expressão tem um grande interesse conceitual que concretiza a definição do risco tal como foi dado previamente. Permite igualmente visualizar os fatores sobre os quais é possível agir:

- A exposição E, pela organização do trabalho
- A probabilidade de ocorrido durante a exposição P, pela prevenção coletiva
- A gravidade do dano G, pela proteção individual.

$$R = E \cdot P \cdot G$$

Outra vantagem incontestável desta definição e de técnicas como o método Kinney é permitir comparar diferentes riscos e neles pouco comparável (fratura da perna ao cair de um andaime, lombalgia manipulando materiais de construção...). O método permite assim classificar os riscos, definir prioridades, comparar diferentes soluções...

A validade destas prioridades ou destas decisões é evidentemente em função da validade das estimativas dos parâmetros G, E e P e estas estimativas, aparentemente muito simples, requerem recolher informações, a visita dos lugares, a discussão com os trabalhadores sobre a natureza exata das atividades. Um estudo dos riscos realizado uma tarde, em um escritório, em uma folha de cálculos informatizada, tem, portanto tendência a ser fortemente subjetiva, confusa e não válida.

Uma obliquidade é o fato que a análise dos riscos realizada por uma pessoa única é necessariamente em função de como esta pessoa vê o trabalho e cuja situação este conhece e analisa o ato laboral. Se este conhecimento for falso ou parcial, será inevitavelmente do mesmo modo do estudo dos riscos.

De mais, a prevenção consiste em procurar os meios mais eficazes para reduzir o risco agindo sobre um ou vários de seus componentes: redução das durações de exposição, aumento da confiabilidade do sistema de trabalho... É, por conseguinte essencial que a análise dos riscos não seja simplesmente uma constatação e uma avaliação rápida das componentes para chegar a calcular o risco R, mas que consista numa reflexão exaustiva sobre as razões desta exposição, desta probabilidade ou desta gravidade e sobre aos meios mais relevantes e razoavelmente praticáveis para reduzir ou acabar com o risco.

A avaliação final e quantitativa do risco é, portanto secundária, o importante é o estudo dos componentes e os detalhes sobre os quais é possível agir.

Em resumo, a experiência mostra que, num bom número de análises quantitativas dos riscos realizadas através do método Kinney:

- A lista dos riscos considerados é em função do observador e, por conseguinte é mascarada;
- As estimativas numéricas são demasiado subjetivas e, por conseguinte não confiáveis;
- A quantificação torna-se o objetivo nele, esquecendo as razões das quotas atribuídas;
- A reflexão sobre o porquê, e os meios de melhorias são esquecidos;
- As prioridades levantadas não são confiáveis;

Então não é recomendado de utilizar o método Kinney, nem para a quantificação dos riscos ou a investigação de prioridades, nem, por conseguinte para a prevenção.

Pelo contrário, o método presta-se bem a uma utilização pontual para chegar a um número suscetível de convencer uma platéia a uma decisão.

A tendência a quantificação e as medições

A tendência a quantificação sistemática sobre o terreno resulta de três paradigmas:

• **“Que não é quantificado, não existe”:**

Esta opinião, freqüentemente emprestada às instâncias de decisão, e em especial aos engenheiros, custa muito caro às empresas. Porque os problemas são freqüentemente simples, evidentes, pouco dispendiosos de resolver e qualquer exigência de quantificação provoca despesas não justificadas.

• **“A quantificação conduz às soluções”:**

A experiência mostra que, pelo contrário, a quantificação do conjunto (nível de exposição diário, por exemplo) pode prejudicar a uma compreensão dos detalhes sobre os quais é possível agir para eliminar ou reduzir o risco. Quanto? Substitui freqüentemente o como? E o porquê? e a quantificação termina em constatações estéreis.

• **“As medições são necessárias para objeti-**



var, autenticar as queixas subjetivas dos trabalhadores”:

Esta opinião é largamente compartilhada e permanece com um sentimento de superioridade benevolente misturada de despeitos no que diz respeito aos trabalhadores cujos pareceres seriam “subjetivos”, ou seja, finalmente não confiáveis. Assim reconhecer os trabalhadores como os atores e também não assisti-los, pede-se reconhecer a priori explicitamente a falta de competência e boa fé. Certamente esta competência é parcial e, como em qualquer grupo, interesses pessoais podem às vezes dominar, mas, os pareceres testemunham da verdade da vida na situação de trabalho. É necessário que, igualmente, a medição seja repetida, pois freqüentemente pode não ser representativa e influenciada “pelo subjetivo” de quem realiza.

O nosso objetivo é aqui fazer refletir aos conselheiros em prevenção que medem sistematicamente e os empregadores que pedem este tipo de trabalho, ao interesse real destas medições, à sua validade, o seu custo e incitá-los a quantificar legitimamente, o quando medir é realmente necessário e se os objetivos são de fato precisos.

A quantificação dos riscos permanece útil e é necessária em certos casos.

- Pode ser necessária para conhecer melhor a fonte de um problema e suas soluções afim de encontrar a melhor adaptação a prevenção;
- Pode ser útil, mas atrasado, como no caso de desenvolvimento de certas patologias por certas pessoas, por exemplo, para uma situação de doença profissional;
- Permite comparar diferentes situações de trabalho;
- É indispensável quando de um estudo epidemiológico que procura determinar as relações entre a exposição ao fator de risco e os efeitos sobre a saúde;
- É o instrumento indispensável aos investigadores para pôr a ponto as recomendações que, seguidamente, poderão ser utilizadas imediatamente nas empresas.

A discussão acima coloca apenas a conscientização, a quantificação sistemática, que é suscetível de desviar do objetivo primeiro, a prevenção. Em

cada caso, pertence, por conseguinte ao conselheiro em prevenção que determine se deve ou não proceder a uma quantificação dos riscos e as razões (epidemiológicos, técnicos, políticos...) para as quais devem ser solicitados.

A quantificação dos riscos não é, por conseguinte sempre necessária ^[42].

A quantificação sistemática e imediata, defendida por certas pessoas e instituições nos parece, por conseguinte prejudicar a prevenção consumindo meios financeiros de início já limitados e atrasando-o sistematicamente. Contribui por outro lado para manter a todos, parceiros e em especial empregadores, a idéia falsa que os problemas de saúde e de segurança são tecnicamente complexos, devendo somente ser tratado apenas por especialistas e requer soluções sempre muito dispendiosas ^[4].

Assim como certos autores como Blackler e Brown ^[5], pensamos que as intervenções tradicionais que consistem a reconhecer um risco, quantificá-lo com mais ou menos rigor e redigir um longo relatório com recomendações cientificamente argumentadas, mas pouco ancoradas sobre as realidades do terreno contribuirão para a falta de evolução da saúde e a segurança em geral em muitas empresas.

Como o exprime Goelzer [14] da OMS, “não é incomum ver mais atenção levada à vigilância e a avaliação da exposição que à prevenção dos riscos. A fascinação exercida por equipamentos sofisticados e os números é, maior que o interesse levado a soluções pragmáticas para reduzir esta exposição”.

A visão preventiva versus a visão legalista

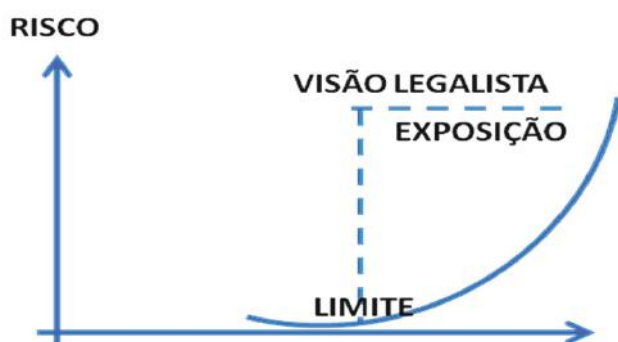
A tendência a quantificação vem igualmente a uma contrariedade:

“A quantificação é indispensável para determinar se há um risco e, por conseguinte se uma ação for necessária”.

Esta afirmação descansa sobre a crença freqüen-



temente não formulada, mas real, que um risco existe acima de certo limiar (25 Kg, 80 dB (A) em média sobre 8 horas, 100 PPM em média...), e que abaixo, o risco é inexistente. Esta posição é a posição “legalista”: ou seja, em nome da Lei.



É necessário colocar a visão “preventiva”, a qual não faz nenhuma diferença entre 83 dBA e 87 dBA porque o risco é praticamente o mesmo. A visão preventiva é melhorar a situação de trabalho até esta chegar à ausência do risco. Esta distinção entre visão preventiva e visão legalista é fundamental no contexto da prevenção duradoura:

- Uma visão legalista pede uma abordagem quantitativa, conduzida por pessoas especializadas para esse fim, ou seja, determinar quando o limiar legal é atingido: o trabalhador, pouco ou nada capacitado a estes métodos quantitativos ou até o reconhecimento de perigos, ou é eventualmente consultado, mas não como o ator principal.
- A visão preventiva procura o estado ótimo de saúde e de bem-estar para os trabalhadores, e de saúde técnica e econômica para a empresa: o trabalhador é aqui a principal preocupação tornando-se então o ator principal.

A abordagem legalista procura simplesmente pôr as coisas em conformidade com os regulamentos em vigor. A visão preventiva em contrapartida procura instaurar e manter o estado geral do trabalhador e da empresa ótimo, além dos limites da lei.

- O objetivo da abordagem preventiva é reduzir o mais rapidamente possível os problemas. Pede, portanto minimizar as análises prévias e integrar-se nas preocupações maiores com a eficácia, produtividade, qualidade de vida humana e industrial de modo que as recomendações possam ser pragmáticas, concretas, adequadas e “vendáveis” [23].

As particularidades das pequenas e médias empresas (PME)

Menos de 40% da população dos assalariados trabalham em empresas com mais de 250 pessoas. Conselheiros internos em prevenção costumam estarem presentes nestas empresas e disponíveis ao trabalho de prevenir. Estas grandes empresas tratam seus problemas, registrando taxas de frequência e de gravidade assim como as doenças e acidentes são inferiores a metade das pequenas e médias empresas.

A maioria dos trabalhadores está nas PME onde as condições de segurança e de saúde são muito mais variáveis. Nas médias empresas existe o conselheiro, mas trabalhando muitas vezes de forma isolada e solitária, já nas pequenas empresas o próprio empregador deverá fazer este papel, cumprindo esta difícil missão somada a outras.

Os conselheiros em prevenção destes serviços externos são ou deveriam ser não especialistas da segurança-saúde ao trabalho dado que são confrontados, às vezes a problemas de segurança numa garagem, às vezes há problemas de doenças profissionais em uma pequena fábrica de produtos de limpeza a seco e às vezes ainda a problemas de stress num escritório de serviços. Dispõem em geral apenas de um material básico para medições estereotipadas.

Os métodos a serem desenvolvidos devem dirigir-se antes de tudo a estas PME, tendo em conta que os meios e competências das PME são mais limitados e estão disponíveis a priori.

As forças ou fraquezas das PME estão restritas a alguns fatores relacionados abaixo [4]:

- Só uma pessoa é em geral responsável de todas as decisões técnicas, comerciais, gestão em matéria saúde, de segurança e bem-estar ao trabalho. O tempo que dedica a estes diferentes aspectos é lançado quase sempre ao longo prazo quando deveria estar na pauta das ações imediatas.
- Finanças, investimentos, vendas e prazos têm uma incidência muito mais direta e mais imediata sobre a vida da empresa. As prioridades estão na sobrevivência da empresa.
- A média geral nas PME é de um acidente com



ausência de um dia para 10 trabalhadores. Numa pequena empresa com 40 empregados são esperados, por conseguinte quatro acidentes por ano, mas dois acidentes todos os anos se houver apenas cinco trabalhadores. O risco de um acidente do trabalho que ameaça a empresa é assim fraco em relação a outros riscos. Mas ainda que numa grande empresa que seja confrontada às despesas recorrentes devidas aos acidentes, a PME colocará estes últimos como azar, inaptidão, “riscos do ofício”. O custo do acidente ocasional tem menor repercussão do que outros aspectos financeiros aos quais é confrontada diariamente, como: os clientes maus pagadores, as dívidas... Segue-se pouco “de memória” do acidente e pouca tomada de consciência da sua importância.

Pouco (e frequentemente não) informado sobre estes problemas durante a sua formação, pouco (ou não) apresentados à pressão das autoridades e dos sindicatos, poucos (ou não) fundamentado para tomar o tempo de ler ou consultar a informação escrita administrativa, poucos (ou não) enquadrado pelo seu Serviço de Prevenção e de Proteção, o responsável da PME adota, portanto uma posição principalmente legalista: procura estar com a lei para evitar qualquer aborrecimento e qualquer contato com as autoridades.

Se admitir a análise que vem a ser feita, podem-se sublinhar as características que devem ter uma estratégia orientada para as PME [4]:

- Quebrar o seu isolamento favorecendo os contatos contratuais, as associações setoriais, as relações entre co-parceiros, a fim de favorecer a transmissão de informações verbais baseadas em experiências vividas;
- Falar benefícios antes que custos e vincular as noções de saúde, de segurança, de motivação, de produtividade, de desenvolvimento, de criatividade, de reputação, de qualidade e de competitividade;
- Consequentemente, abordar os aspectos de saúde e de segurança não para eles mesmos, mas por ocasião de um exame exaustivo da vida ao trabalho, não para pôr-se em regra, mas, como já dito e repetido, para procurar um estado ótimo de saúde e de bem-estar para os trabalhadores e de saúde técnica e econômica para a empresa;
- Não somente procurar alterar a forma como a PME percebe os aspectos de saúde e de segurança, mas também alterar as atitudes das inspeções, dos consultores, dos serviços de saúde ao trabalho que consideram frequentemente esta PME assim como uma grande empresa de escala reduzida. Comportando-se da mesma maneira qualquer que seja a dimensão da empresa;
- Conduzir, por conseguinte estes últimos a adotar outros métodos e outros comportamentos, melhor adaptados à flexibilidade e a diversidade das PME.



A ESTRATÉGIA SOBANE DE GESTÃO DOS RISCOS ^[26]

Para a eliminação dos riscos ou a sua redução sob um limiar aceitável, pode fazer-se a primeira abordagem da situação de trabalho apenas se todas as competências e todos os meios estiverem disponíveis.

Contudo, o número de fatores de risco e o número de situações de trabalho são tão grandes que seria utópico e impossível querer estudar todos e todas, a priori, em detalhe.

Em certos casos apenas e quando as soluções evidentes forem postas em ação, um estudo detalhado pode provar-se necessário. E apenas em alguns casos particularmente complexos é que a participação de peritos tornar-se-á indispensável.

É realizado de maneira natural na empresa:

- Seqüência a uma queixa ou uma visita de rotina (Pré-diagnóstico),
- O problema é examinado mais em detalhe (Observação);
- Se as etapas anteriores não solucionem o problema, um conselheiro em prevenção é chamado (Análise);
- Nos casos extremos, onde o problema ainda não foi solucionado, torna-se indispensável, o auxílio de um perito para resolver um aspecto bem específico (Avaliação).

Este procedimento natural permanece, contudo pouco sistemático e pouco eficaz devido:

- A falta de instrumentos eficientes para guiar estes Pré-diagnósticos e Observações;
- O abandono freqüente dos problemas pelas pessoas da empresa (trabalhadores e sua chefia direta), pelos conselheiros em prevenção e pelos peritos e/ou da tomada total dos problemas por

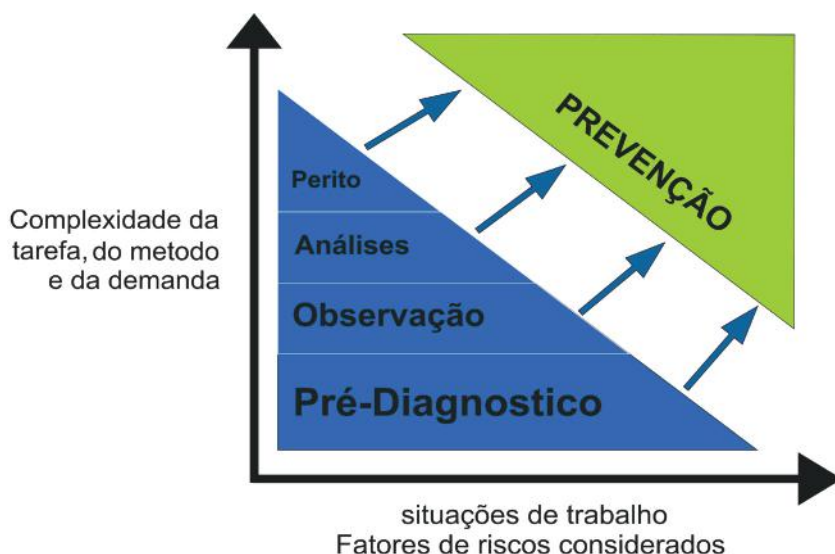
estas pessoas, sem que as competências respectivas completem-se.

Trata-se, por conseguinte de elaborar estas ferramentas de Pré-diagnóstico e de Observação para as pessoas da empresa e de assegurar a complementaridade dos parceiros. Tal é o objetivo da estratégia de gestão dos riscos descritos abaixo: A estratégia é constituída de quatro níveis progressivos de intervenção: Pré-diagnóstico, Observação, Análise e Avaliação. Esta estratégia, chamada SOBANE (Pré-diagnóstico, Observação, Análise, Avaliação), obedece ao esquema seguinte e os critérios definidos no quadro um.

Trata-se de uma estratégia, neste sentido faz-se necessário a intervenção de ferramentas, dos métodos, dos meios cada vez mais especializados e progressivamente das necessidades.

A cada nível, soluções de melhoria das condições de trabalho são procuradas. O recurso ao nível seguinte é necessário apenas se, apesar das melhorias trazidas, a situação de trabalho permanece inaceitável.

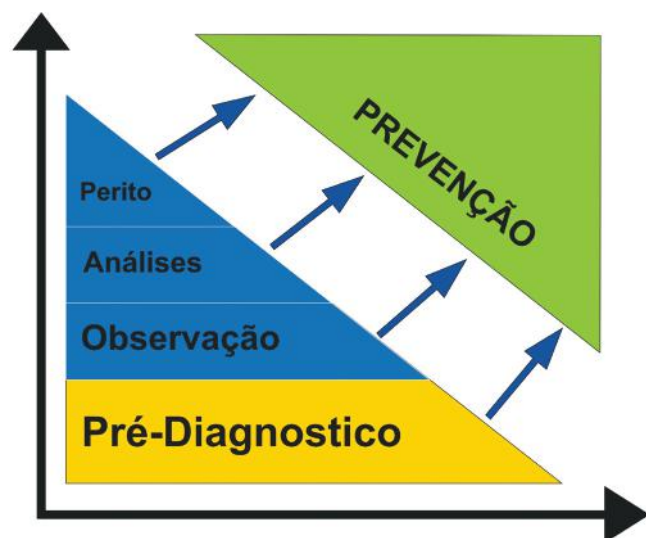
Esquema geral da estratégia SOBANE de gestão dos riscos



Quadro 1: Características dos quatro níveis da estratégia SOBANE

	Nível 1 Pré-diagnóstico	Nível 2 Observação	Nível 3 Análise	Nível 4 Avaliação
Quando?	Sempre em todas as situações	Situações sem resolução no nível um	Casos difíceis	Casos complexos
Como?	Observações simples	Observações qualitativas	Observações quantitativas	Medições especializadas
Custo?	BAIXO	BAIXO	MÉDIO	ALTO
Tempo?	10 minutos	2 horas	2 dias	2 semanas
Por Quem?	Pessoas da empresa	Pessoas da empresa	Pessoas da empresa + Conselheiros em prevenção	Pessoas da empresa + Conselheiros em prevenção + Peritos
Conhecimento • situação • trabalho	Muito elevado	Alto	Médio	Fraco
Conhecimento • segurança • saúde	Fraco	Médio	Alto	Especializado

Nível 1, Pré-diagnóstico



Objetivo:

Trata-se aqui apenas de identificar os problemas principais e de remediar os erros flagrantes como buracos no solo, recipientes que contêm um solvente e deixado ao abandono, um monitor voltado para uma janela, etc.

Atores:

Esta identificação deve ser realizada de maneira interna, por pessoas da empresa que conhecem perfeitamente as situações de trabalho, ainda, que tenham formação ou não em problemas de segurança, de fisiologia ou de ergonomia. Serão, por conseguinte os próprios trabalhadores, a sua chefia técnica imediata, o próprio empregador nas pequenas empresas ou um conselheiro em prevenção interna com os trabalhadores nas empresas médias ou grandes.

Método:

Para o efeito, necessitam um instrumento simples e rápido como uma lista de verificação estabelecida para o seu setor de atividade. Esta solicitação no método com o envolvimento do trabalhador esta nominado no manual de aplicação da NR 17. No estabelecimento de um pré-diagnóstico: ele deve ser explicitado às várias partes envolvidas, após o que será validado ou abandonado como hipótese explicativa para problema, pagina 24). Esta fase, não requer um uso rigoroso dos ter-



mos risco, dano, probabilidade de ocorrido, etc. Os problemas serão então tratados de forma geral e com termos na linguagem corrente.

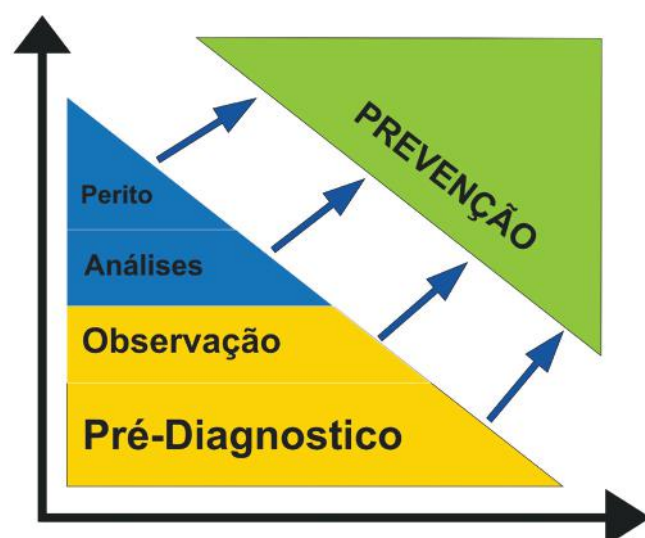
Um grupo formado de trabalhadores e o seu ambiente profissional (com um conselheiro em prevenção assim disponível) irão refletir sobre os principais fatores de risco e vão procurar as ações imediatas de melhoria de prevenção e de identificação, o que é necessário estudar mais detalhadamente.

Uma pessoa na empresa, que será denominado coordenador Déparis, é designado para efetuar este Pré-diagnóstico e coordenar as ações em busca das soluções imediatas e a continuação do estudo (nível 2, Observação) para os pontos a aprofundar.

O método neste nível 1, Pré-diagnóstico, deve procurar identificar os problemas da situação de trabalho em todas as circunstâncias, levando-se em consideração os turnos, o tempo de execução da tarefa, o clima e outras situações que possam interferir na execução natural do trabalho. A lista de verificação Déparis (Pré-diagnóstico participativo dos riscos) apresentada no capítulo seguinte deste documento tenta responder a estes critérios.

Neste primeiro nível, certos problemas poderão já ser resolvidos. Outros serão identificados e serão o objeto de estudo de nível 2, Observação.

Nível 2, Observação



Objetivo:

Os problemas não resolvidos no nível 1, Pré-diagnóstico, são discutidos de maneira mais exaustiva para identificar soluções a priori mais evidentes.

Atores:

Este nível 2, Observação, requer um conhecimento íntimo da situação de trabalho sob os seus diferentes aspectos, as suas alternativas, os funcionamentos normais e anormais.

A profundidade do estudo neste nível 2, Observação, será variável em função do fator de risco abordado e em função da empresa e conhecimento dos participantes.

- Numa pequena empresa com menos de 20 pessoas, o próprio empregador poderia identificar os principais fatores de risco através da lista de verificação Déparis ao nível 1, Pré-diagnóstico, mas o conselheiro em prevenção externa será geralmente necessário para o nível 2, Observação.

- Numa empresa média, a parte mais importante do trabalho será assegurada na própria empresa. A empresa deveria dispor de um conselheiro em prevenção interna, com certa sensibilização aos fatores de risco e certos conhecimentos do processo de prevenção. A sua participação permitirá a Observação a ser conduzida mais a fundo e um serviço externo intervirá apenas em nível de Análise para os estudos mais detalhados e mais específicos e/ou para pareceres mais especializados sobre os equipamentos de prevenção e de proteção.

- Por último, numa empresa de grande porte, toda a gestão terá a tendência e interesse de fazer este nível internamente.

Método:

O método deve permanecer simples de entender e de ser colocado em ação, rápido e pouco dispendioso, de maneira a poder ser utilizado o mais sistematicamente possível pelos trabalhadores e seu enquadramento técnico com a colaboração dos conselheiros internos em prevenção eventualmente. O essencial é conduzir estas pessoas a refletirem sobre as suas condições de vida no trabalho, focalizando-se sobre o aspecto específico que impõe problemas (o ruído, as máquinas...) e identificar o mais depressa possível soluções de prevenção.



Outra vez, um coordenador (preferivelmente o mesmo) é designado para efetuar neste nível de Observação e coordenar a execução das ações para soluções imediatas e a continuação do estudo (nível 3, Análise) para os pontos difíceis de aprofundar.

Um grupo (preferivelmente o mesmo) de trabalhadores e responsáveis técnicos (com um conselheiro em prevenção) observa mais em detalhe as condições de trabalho a fim de identificar as soluções menos imediatas e determinar qual a necessidade de um conselheiro em prevenção mais especializado.

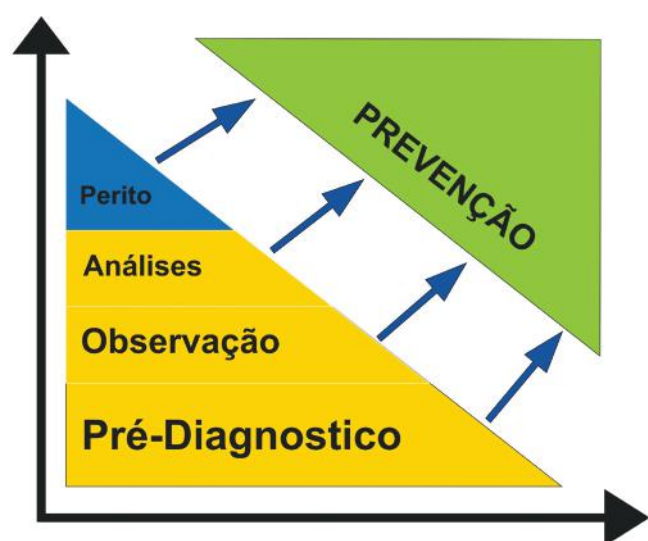
Na impossibilidade de poder reunir tal grupo de ação, o usuário realiza uma única Observação recolhendo junto aos trabalhadores, principalmente, as informações necessárias.

As conclusões são:

- Quais fatores parecem evidenciar um risco importante e devem ser tratados antes de qualquer coisa?
- Quais fatores são a priori satisfatórios e devem ser mantidos?

Medições podem ser realizadas se o interveniente tiver conhecimento e meios de realizá-las. Contudo, o método não deve requerer nenhuma quantificação e, por conseguinte nenhuma destas medições, de maneira a permanecer aplicável mesmo quando estes conhecimentos e estas técnicas não estão disponíveis.

Nível 3, Análise



Objetivo:

Quando os níveis de Pré-diagnóstico e de Observação não permitem trazer o risco a um valor aceitável ou que uma dúvida persiste, é necessário ir mais além à Análise de seus componentes e a melhor investigação de soluções.

Atores:

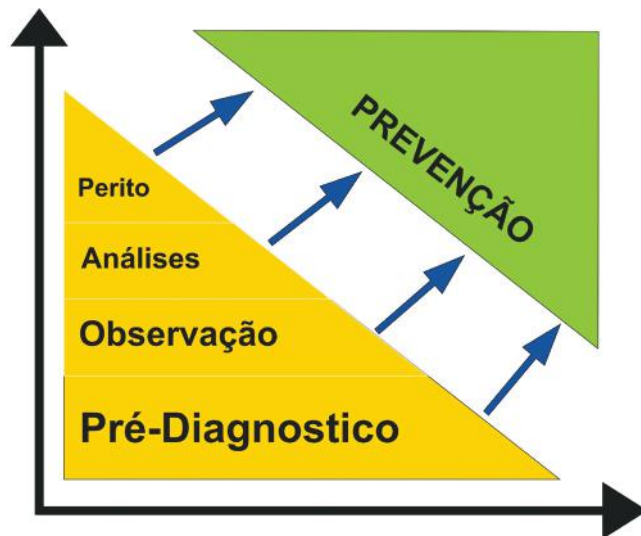
Este aprofundamento deve ser realizado com a assistência de conselheiros em prevenção que tem a competência necessária e dispondo dos instrumentos e das técnicas necessárias. Estas pessoas serão (para as PME) frequentemente conselheiros em prevenção externos à empresa, interveniente em estreita colaboração com os conselheiros em prevenção internos (importante – os conselheiros externos não podem substituir as pessoas internas da empresa que identificaram o risco e sim devem formar um time de trabalho, isto servirá também para aprendizados dos conselheiros internos) para trazer-lhes a competência e os meios necessários.

Método:

O método requer mais rigor no uso dos termos dano, exposição e risco. Refere-se à situação de trabalho em circunstâncias específicas determinadas no fim do nível 2, Observação. Pode requerer medições simples com aparelhos de fácil uso e muitas vezes encontradas na empresa. Estas medições que têm objetivos explicitamente definidos de investigação das causas, otimização das soluções, avaliação do risco residual, etc.

O ponto importante deste nível é o recurso para ajuda geralmente externa, um conselheiro em prevenção, tendo uma formação suficiente para tratar do assunto e dar soluções mais especializadas e a avaliação do risco residual neste domínio. A primeira tarefa é reexaminar os resultados do Pré-diagnóstico e principalmente os resultados da observação. A Análise dos itens identificados deverá ser previamente realizada. Os resultados desta Análise são discutidos com os intervenientes dos níveis precedentes e em especial com o coordenador. Neste nível é decidida a busca de um perito com expertise podendo ser este eventualmente um recurso (Avaliação) para medições sofisticadas e pontuais.





Este nível 4, Avaliação, é necessário quando, no fim ou durante o nível 3, Análise, aspectos muito específicos e muito especializados pedem uma investigação e uma expertise maior. O estudo deve ser realizado pelas mesmas pessoas da empresa que trouxeram o programa até aqui, trabalhadores, técnicos e conselheiros em prevenção, somando as estes a assistência suplementar de um ou vários peritos especializados sobre este aspeto específico. Refere-se a problemas particularmente complexos e que requerem, eventualmente, medições especiais.

O INSTRUMENTO DE PRÉ-DIAGNÓSTICO GERAL DOS RISCOS – DÉPARIS.

Os critérios de concepção do instrumento

Com base na experiência adquirida pelos métodos existentes e em função dos princípios básicos discutidos acima, podem-se definir os critérios para um instrumento geral de Pré-diagnóstico dos riscos (conforme manual de aplicação da NR 17, Estabelecimento de um pré-diagnóstico: ele deve ser explicitado às várias partes envolvidas, após o que será validado ou abandonado como hipótese explicativa para o problema, pagina 24) do seguinte modo:

- Este pré-diagnóstico deverá ser entendido diretamente pelos trabalhadores e seu enquadramento técnico, e deverá ser assistido por alguém que domine aspectos ligados a segurança, ergonomia, com objetivo de explicar futuras dúvidas aos conceitos e ao próprio método. Decorre que o método deve:

- Ser simples de compreender;
- Utilizar o vocabulário corrente;
- Tomar pouco tempo;
- Não fazer uso de medições.

- As necessidades no uso do pré-diagnóstico não deverá ser assunto de expertise em segurança, ergonomia, fisiologia ou psicologia, mas ser baseado apenas no conhecimento íntimo da situação de trabalho dos trabalhadores.

- Abordar rapidamente o conjunto dos problemas de segurança, saúde e bem-estar da situação de trabalho.

- Deverá evitar escalas de avaliação que desviam a atenção da investigação de soluções para a determinação inútil do contabilizar.

- Ser dirigido para o foco na pergunta da situação de trabalho e a investigação de melhorias de baixo custo e fáceis de executar em tempo hábil.

- Ser orientado, não necessariamente para o desaparecimento “dos problemas” de saúde e segurança, mas antes para a investigação de uma situação de



trabalho “flexível, agradável e tecnicamente eficiente”, para a investigação deste estado de saúde técnico, humano e econômico ótimo para a empresa.

- Deverá permitir planos de ações a curto, médio e longo prazo e um plano eficaz de intervenções posteriores por conselheiros em prevenção mais especializados.

- Ser concebido no âmbito da estratégia geral de prevenção SOBANE da qual deve constituir o primeiro nível. A relação deve ser estabelecida entre as conclusões deste Pré-diagnóstico e os níveis posteriores de intervenção onde os aspectos oriundos dos problemas serão aprofundados no objetivo, outra vez, de encontrar às soluções mais eficazes.

A lista de verificação Déparis (Pré-diagnóstico participativo dos riscos)

A lista de verificação Déparis (Pré-diagnóstico participativo dos riscos) segue estritamente estes critérios.

É concebido para ser utilizado pelos trabalhadores e seu enquadramento técnico a fim de fazer o ponto objetivo possível sobre a situação de trabalho que é diariamente vivenciada pelos trabalhadores e que estes são os únicos que conhecem bem estes problemas. Estão assim respeitando esta metodologia e indo ao centro da ação de prevenção, não para dar o seu parecer ou responder a perguntas, mas para debater os detalhes práticos que permitem realizar o trabalho nas condições ótimas para eles e para a empresa e também em conformidade com a NR 17 e a participação dos trabalhadores.

Apresentam-se sob a forma de 18 temas, dados em anexo 1, abordando 18 facetas da situação de trabalho.

1. As salas e zonas de trabalho
2. A organização do trabalho
3. Os acidentes de trabalho
4. Os riscos elétricos e de incêndio
5. Painéis e sinais
6. O material de trabalho, os instrumentos, as máquinas.
7. As posições de trabalho
8. Os esforços e as movimentações
9. A iluminação
10. O ruído

11. A higiene atmosférica
12. Os ambientes térmicos
13. As vibrações
14. A autonomia e as responsabilidades individuais
15. O conteúdo do trabalho
16. Os constrangimentos de tempos
17. As relações de trabalho do pessoal e com a hierarquia
18. O ambiente físico-social

A ordem destes temas foi estudada de maneira a corresponder o melhor possível na forma de como o trabalhador se aproxima fisicamente de uma situação de trabalho, indo do geral ao particular, considerando a organização geral (nº 1 e 2) antes da segurança (nº 3 e 4) e que se passa diretamente aos postos de trabalho (os instrumentos, as posturas, etc.) (nº 5 a 8).

Os fatores de ambiente (nº 9 e 13), frequentemente abordados em primeiro lugar, foram afastados deliberadamente na lista a fim de modificar o hábito e atrair a atenção sobre os primeiros pontos.

Os fatores psico-organizacionais (nº 14 e 18) têm sido deixados para o final, como na maior parte dos métodos anteriores, por duas razões essenciais:

- De maneira pragmática, não se pode negar a reserva persistente de certos meios industriais a abordar estes aspectos fundamentais;
- Durante uma reunião, a discussão deve ser lançada sobre assuntos técnicos mais “neutros” e a confiança deve estabelecer-se, antes que estes assuntos mais sensíveis devam ser abordados.

O guia Déparis propõe para cada tema uma sequência de pontos a discutir e para cada um esboça em palavras o que é desejável. As palavras-chaves servirão para guiar a discussão, enquanto as recomendações ajudarão a procurar às ações de melhoria mais concretas e mais adequadas.

FATOR	
A discutir As zonas de trabalho: suficientemente espaçosas...	<u>Quem faz o que</u> para melhorar e <u>quando</u> em termos práticos?
Aspectos a serem estudados com maior detalhe	☹ ☺ ☺



No exemplo acima, o fator compreende um espaço onde o coordenador Déparis (ver abaixo) anota o que pode ser feito concretamente para melhorar a situação de trabalho.

Ao mesmo tempo, a discussão tenta levantar:

- Quem é indicado para concretizar estas medidas de melhoria (o que) e em qual prazo isto pode ser realizado (quando);
- As implicações financeiras destas medidas, embora isto seja difícil e nem sempre mensurável, deverão ser discutidas pelos participantes e refletidas junto ao custo, principalmente soluções de impacto e que podem ter reflexos sobre a qualidade do produto e sobre a produtividade do processo. Também, os envolvidos, são convidados a um julgamento rápido com relação a três critérios: custo direto, qualidade do trabalho e produtividade, nestes termos:
 - Sem custo, ou custo muito baixo (0): as medidas poderiam ser tomadas diretamente;
 - Pouco dispendioso (\$): os orçamentos atuais, ou alguma verba já pré-agendada poderia permitir concretizar estas medidas num prazo rápido (sem necessidade de consultas a níveis hierárquicos superiores);
 - Razoavelmente dispendiosos (\$\$): um orçamento especial deverá ser previsto e as medidas poderiam ser encaradas em médio prazo (necessidade de consultas a níveis hierárquicos superiores);
 - Muito dispendiosos (\$\$\$): as medidas pedem investimentos que poderão ser consentidos apenas em longo prazo (necessidade de consulta a situações estratégicas da empresa - gerencia).

No terceiro quadro de cada tema, o coordenador Déparis conclui o que diz respeito aos aspectos que necessitam um estudo mais exaustivo (nível de Observação) para dar conhecimento de soluções encaradas nas discussões. Neste momento, se exige habilidade do coordenador para não parar as discussões e perder o foco:

- Reexaminar sistematicamente e de maneira mais exaustiva os problemas de utilização dos produtos químicos;
- Reexaminar a disposição geral dos postos de trabalho e as posturas (com a escolha de uma atividade específica, por exemplo);

- Reexaminar a divisão das responsabilidades e aperfeiçoar o conteúdo do trabalho de cada trabalhador.

Por último, o conjunto do grupo que conduz o estudo leva a um julgamento global (indicador final) sobre a prioridade com a qual as modificações devem ser feitas. A apreciação é realizada de acordo com um sistema figurativo intuitivo a três níveis de cores e sorrisos:

- 😊 Verde: estado completamente satisfatório.
- 😐 Amarelo: estado médio e comum, melhorar assim que possível;
- 😞 Vermelho: estado insatisfatório, melhorar o mais breve possível;

Um sistema que contabiliza de forma numérica foi evitado deliberadamente, pois a experiência mostra que conduz às discussões e interpolações inúteis, e um sistema com três níveis foi preferido para evitar a abordagem dicotômica (2 níveis: bem e mal, regulamentar ou não, etc.) ou pelo contrário a investigação de matizes inúteis (mais de 3 níveis).

No fim dos 18 temas, os resultados são sintetizados em dois quadros:

- **Um quadro sinótico** que retoma os julgamentos para os 18 temas: este quadro dá uma vista global do estado da situação de trabalho e permite a comparação rápida e visual de um estado atual e um estado anterior ou o estado de diferentes situações de trabalho da mesma empresa ou ainda o estado de uma situação de trabalho tal como foi vista por diferentes equipes de trabalho;
- **Um quadro sumário** das ações e estudos complementares encarados durante a discussão com a determinação “de quem, o que, quando” e das incidências financeiras correspondentes. Este quadro conduzirá ao plano de ação a curto, médio e longo prazo para a situação de trabalho.

Existe uma redundância parcial entre diversos temas. Isto foi evitado na medida do possível a fim de chegar a temas complementares. Contudo, todas as separações não foram possíveis, nem é desejável, dado que, como discutido anteriormente, a situação de trabalho constitui um todo e é vivida pelos trabalhadores e onde os diferentes aspectos interagem, reforçam-se, neutralizam-se.



A lista de verificação Déparis é apresentada em anexo, e um exemplo detalhado de utilização é apresentado no anexo 2, com os quadros de síntese.

O guia apresentado aqui é geral, e devido a este carácter, pode servir de base ao Pré-diagnóstico de todas as situações de trabalho. Os 18 temas devem abordar, de uma forma geral, todos os casos, mas uma situação de trabalho no setor hospitalar é bastante diferente de outra sobre um estaleiro de construção ou no setor bancário. O guia pode, por conseguinte ser adaptado às particularidades dos diferentes setores.

A lista de verificação complementar dos grandes riscos

Como vimos em detalhe, à participação é um processo que começa pouco a pouco e não termina nunca e numerosas condições devem ser seguidas de modo que possa ser entendido:

- Implicação da Direção e a linha hierárquica;
- Formação dos protagonistas ao uso da lista de verificação;
- O processo melhora pouco a pouco com o comprometimento de todos;
- A formação melhora o nível de confiança;

Mas é normal que no início do processo, os resultados sejam parciais.

Podem existir, na situação de trabalho, riscos de uma gravidade tal que não é aceitável esperar o sucesso da participação, como é o caso de riscos elétricos ou de incêndio.

É, por conseguinte necessário que ao lado do processo participativo existe um sistema de verificação de riscos técnicos. Este consiste geralmente numa visita da situação de trabalho por um conselheiro em prevenção através de uma lista de verificação.

Qualquer lista de verificação que cobre os aspectos mais importantes da saúde e a segurança na situação de trabalho podem ser utilizadas. Contudo, o conselheiro em prevenção que realiza esta inspeção complementar ao guia Déparis tem inte-

resse de utilizar uma lista de verificação que lhe é próxima. Pode ser o próprio guia Déparis. Quando se trata de verificar os pontos essenciais, o conselheiro em prevenção poderá utilizar, contudo uma versão curta do documento Déparis, sendo esta sempre discutida com os trabalhadores. Esta lista de verificação é apresentada no anexo 3. Retoma essencialmente os mesmos itens que o guia Déparis para os seguintes aspectos:

- Os acidentes de trabalho: (tema 3 de Déparis)
- Os riscos elétricos, incêndio e explosões: (tema 4 de Déparis)
- Riscos químicos e biológicos: (tema 11 de Déparis)
- A ferramenta e as máquinas: (tema 6 de Déparis)

As duas abordagens são bem complementares. Esta visita aos locais de trabalho não pode ser feita sobre o passado, mas unicamente sobre que se vê, sente-se, entende-se, mede-se diretamente no dia em que é realizada a visita.

Progressivamente com a evolução do processo participativo, e o papel executado por esta lista de verificação devemos ter uma diminuição dos riscos e, tornando essa ferramenta uma auditoria do sistema e um instrumento de gestão e aconselhamento em prevenção.

Deve, contudo ser compreendido claramente que:

- A lista de verificação não é para ser utilizada unicamente, mas como um complemento;
- Deve ser utilizada preferivelmente pelo conselheiro em prevenção que supervisiona a aplicação da estratégia SOBANE e em especial a utilização da lista de verificação Déparis para esta situação de trabalho.
- Em nenhum caso as informações recolhidas devem limitar os aspectos da situação de trabalho que serão discutidos durante a reunião do guia Déparis.
- A lista de verificação não é concebida de maneira a satisfazer às exigências legais em matéria de visitas anuais aos locais de trabalho.



OS MÉTODOS DE OBSERVAÇÃO E DE ANÁLISE

Os níveis de Observação, de Análise e de Avaliação de acordo com esta estratégia foram desenvolvidos e validados no que se refere:

1. Os locais sociais
2. As máquinas e instrumentos manuais
3. A segurança (acidentes, quedas, deslizos...)
4. Os riscos elétricos
5. Os riscos de incêndio ou de explosão
6. O trabalho com telas de vídeo
7. As perturbações músculos esqueléticas (TMS) ^[31]
8. A iluminação
9. O ruído ^[29]
10. Os ambientes térmicos de trabalho ^[28]
11. Os produtos químicos
12. Os agentes biológicos
13. As vibrações do conjunto do corpo
14. As vibrações mãos - braços ^[32]
15. Aspectos psicossociais.

AS DIFERENTES ETAPAS DE INTERVENÇÃO: A GESTÃO DINÂMICA DOS RISCOS

Como vimos anteriormente, todos os problemas são ligados, e não é realista nem possível resolver todos de uma só vez.

Assim como um lingote de metal é laminado em chapa fina em várias passagens ao laminador, os problemas de saúde, de segurança e de bem-estar podem ser resolvidos apenas por passagens sucessivas mitigando e levando a solução e a conclusão. O processo é dinâmico.

- Primeira ação consiste em substituir um instrumento defeituoso, nivelar o solo, melhorar uma ventilação, aumentar um plano de trabalho, alterar horários de trabalho. Embora indispensável, esta etapa é insuficiente porque as razões pelas quais o instrumento era defeituoso, a ventilação era degradada, os horários eram inadequados não foram estudados

e a situação de trabalho voltará cedo ou tarde para o estado inicial. O processo deve ter continuidade.

- Segunda ação consiste talvez em reexaminar a organização geral do trabalho, as relações e comunicações entre pessoas, à disposição das áreas de trabalho.

- Uma terceira referir-se-á talvez à formação do pessoal: formação profissional à execução do seu trabalho, educação ao seu bem-estar, que conduz a reconhecer ele mesmo os problemas e a geri-lo diretamente, conduzindo-o a um grau de autogestão a sua saúde, a sua segurança e o seu bem-estar ao trabalho.

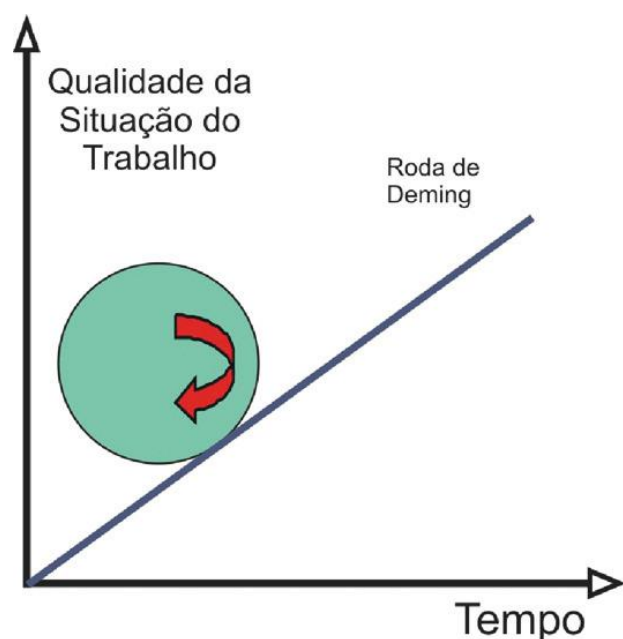
- Um quarto, quinto..., alterando talvez a cultura mesmo da empresa, conduzirá a integração das preocupações de bem-estar a partir das encomendas, nas compras, na gestão da empresa.



Tal intervenção não teria sido certamente possível ao início quando os pisos eram defeituosos, que os planos de trabalho não eram entendidos ou identificados ou que as relações entre pessoas eram conflituosas.

Este processo não tem fim como discutiremos abaixo.

A imagem do laminador se junta a uma parte do esquema conhecido como a melhoria da qualidade de Deming ^[12], nomeadamente a inclinação sobre a qual pouco a pouco se cria a roda do progresso.



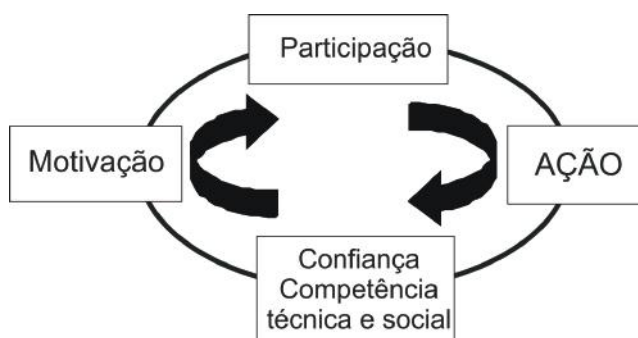
As competências requeridas dos protagonistas evoluem durante o processo. Durante as primeiras fases, os conhecimentos indispensáveis referem-se principalmente ao dia a dia do trabalho: as ferramentas, quais são os agentes químicos que necessitam ser retirados, como se efetua realmente o trabalho. Os conhecimentos saúde, em segurança e bem estar ao trabalho são certamente desejáveis, mas mais dispensáveis. Esta primeira fase, o primeiro nível, Pré-diagnóstico dentro da estratégia SOBANE será certamente a mais importante e a lista de verificação Déparis será o instrumento principal, enquanto que os métodos dos níveis de Observação e, sobretudo de Análise e de Avaliação serão utilizados apenas ocasionalmente. O processo de melhoria contínua ^[16,54] vai ficando

mais claro aos usuários. A confiança entre parceiros e no processo desenvolve-se na medida em que realmente as condições de trabalho começam a melhorar. As pessoas no início indecisas, críticas ou desconfiadas juntam-se ao grupo. Os parceiros tornam-se requerentes de informações e de formação que lhes permite abordar a organização do trabalho. A análise torna-se mais fina e a situação de trabalho evolui tanto sobre o plano técnico como no plano da motivação, da satisfação.

Estas fases da evolução das preocupações com segurança, saúde e bem-estar, estão na lista de verificação Déparis para manter e consolidar a situação para que não sofra um retrocesso (a cunha da roda na teoria de Deming). Os instrumentos de Observação e de Análise se tornam cada vez mais importantes para fazer evoluir ainda mais o sistema para um estado superior de saúde e de bem estar para os trabalhadores, de saúde técnica e econômica para a empresa.

Esta evolução é lógica e se faz de acordo com o ritmo em que o processo torna-se claro na empresa.

Este ritmo não deve ser demasiado lento sob penalidade de perder a motivação que resulta dos progressos anteriores. Não pode também ser demasiado rápido. Um problema fácil deve se abordar em primeiro lugar pois o sucesso inicial é muito importante para construir a confiança e abordar posteriormente os aspectos mais complexos ^[13]. A evolução é ilustrada pelo seguinte esquema.



AS CONDIÇÕES DO PROCESSO PARTICIPATIVO

A introdução da estratégia SOBANE na empresa

A abordagem da estratégia SOBANE se resume em:

- Fazer estudos aos níveis de Pré-diagnóstico e de Observação pelos trabalhadores e sua chefia técnica imediata, que têm um conhecimento íntimo da situação de trabalho dia após dia (é indispensável à presença de um conselheiro em prevenção);

- Recorrer à assistência indispensável de conselheiros em prevenção e peritos, quando é absolutamente necessário, nos níveis de Análise e Avaliação.

Esta abordagem conduz à cerca de temores fundamentais:

- Não é utópico contar sobre os trabalhadores e o seu enquadramento técnico para gerir a prevenção?

- Se não for totalmente, como começar o processo de Pré-diagnóstico numa pequena empresa?

- Se este processo for executado, não se arrisca por estes métodos de Observação de privilegiar os aspectos técnicos pontuais sem uma visão mais ergonômica da situação de trabalho?

- Neste mesmo caso, não se corre o risco de os conselheiros em prevenção nunca serem chamados para intervir nos níveis 1 e 2, subestimando assim, neste ponto, os problemas únicos que se julgam sem razão capazes de resolvê-lo?

- Por último, como assegurar a qualidade do processo e assegurar que os problemas serão bem tratados a curto e a longo prazo?

Somos forçados a constatar, de maneira realista e pragmática, que as preocupações com a saúde, bem-estar no trabalho permaneçam fracas e que poucas ações são efetuadas de forma espontânea e direta pelos empregadores e trabalhadores. Isto é infelizmente verdadeiro nas empresas, mas em especial as PME às quais desejamos principalmente que se interessassem pelo método.

Parece demasiado cedo, portanto para concluir que uma gestão dos problemas pela empresa

própria é utopia: as experiências foram mal realizadas e não são conclusivas.

Nas grandes e médias empresas, um serviço de prevenção e de proteção interna existe, os problemas são objeto de uma atenção bastante constante e são tratados diretamente. Em contrapartida, nas pequenas empresas, no estado atual da organização da saúde ao trabalho, o único contato sistemático com estes aspectos é a visita do médico do trabalho que deve ser anual.

Estas visitas aos lugares de trabalho são e permanecem indispensáveis para detectar certos problemas essenciais de segurança e de saúde suscetíveis de escapar à tomada de consciência dos trabalhadores porque para eles não interferem diretamente no seu comportamento no trabalho. Tende a ser caso para problemas relativos às máquinas, aos produtos químicos e biológicos, aos incêndios e a eletricidade.

Contudo, frequentemente, esta visita se realiza num tempo relativamente curto e não dispõem de um instrumento de Pré-diagnóstico adaptado ao setor de atividade da empresa, de acordo com um protocolo padrão e estereotipado. As informações recolhidas se referem essencialmente ao que se vê, entende-se, sente-se ou ao seu impacto sobre a melhoria das situações de trabalho permanecendo limitado.

A estratégia apresentada aqui quer ser pragmática. Propõe aos médicos do trabalho ou aos conselheiros em prevenção que realizem estas visitas nas pequenas e médias empresas com um instrumento complementar de Pré-diagnóstico, mais adaptado, dando mais informações e assegurando uma primeira retransmissão para uma Observação mais detalhada dos problemas específicos quer sejam eles químicos, organizacionais, físico-sociais.

Nas condições atuais e para as PME, ou seja, para 60% da população empregada, o médico do trabalho e estes conselheiros em prevenção serão, provavelmente, as pessoas melhor indica-



das para lançar a utilização da lista de verificação Déparis, sensibilizar os empregadores e os empregados a utilizar eles mesmos e começar assim o processo. Maior será nas empresas o papel do conselheiro em prevenção interna.

Qualquer outra via de ajuda ao processo deve ser explorada: sindicatos, associações setoriais, jornais sindicais ou patronais, cartazes, etc., mas a entrada de tais métodos continuará dependendo das vias discutidas acima.

Os documentos de nível 1, Pré-diagnóstico, e de nível 2, Observação, estão ao mesmo tempo:

- Suficientemente detalhados e ricos para permitir encontrar soluções;
- Mais global possível, não tomando somente em consideração os fatores técnicos diretos (alturas, posições, forças, etc.), mas igualmente os fatores mais indiretos (organizacionais, relacionais, e pessoais);
- Educativos explicando quais são as consequências possíveis sobre a segurança e a saúde (os danos potenciais);
- Cuidadosos, mostrando quando o recurso a um conselheiro em prevenção especializado impõe-se, porque as consequências são graves, e os problemas são difíceis de compreender e de analisar ou ainda, porque as soluções encaradas são difíceis de pôr em prática.

A maior parte dos métodos existentes não responde a estas exigências de equilíbrio. Da qualidade destes métodos decorre evidentemente a qualidade das soluções.

Também era indispensável que estes métodos de nível 2, Observação, sejam redigidos por conselheiros em prevenção e peritos capazes de assegurar esta qualidade. O maior temor refere-se ao acompanhamento das ações. A responsabilidade pela aplicação prática e com sucesso destas medidas de prevenção normalmente recai sobre o empregador e a linha hierárquica.

Prova-se, contudo que soluções deduzidas pelos trabalhadores em seu enquadramento técnico e discutidas nas reuniões têm muito mais possibilidade de serem concretizadas, do que descrito no fim de um relatório, de 10 a 50 páginas, realizado por um conselheiro em prevenção que seria o único a levar

em consideração o problema. O processo de ação participativo centrado nos interessados conduzirá melhor, mais corretamente e certamente que a intervenção de um consultor que age sozinho.

Este estado é imutável?

É necessário esperar que não, e a estratégia proposta permitirá contribuir.

Outro elemento poderia igualmente acelerar uma mudança. Trata-se da imposição para as empresas de comportar-se no que diz respeito às situações de trabalho no que diz respeito aos seus produtos e de garantir a qualidade. Um projeto de norma ISO traz uma discussão relativa à qualidade na gestão dos riscos. A Organização Mundial da Saúde ^[51] e o Escritório Internacional do Trabalho ^[9] têm cada um publicado uma recomendação a este assunto. Sistemas de auditoria já são impostos em certos países. Estes sistemas de qualidade pedirão que a relação entre a empresa e os conselheiros em prevenção externos sejam organizadas.

A estratégia SOBANE poderia ser à base da organização destas relações e a participação será ainda mais rica se “o clima” da empresa é favorável ^[18]:

- As estruturas na empresa estão abertas;
- O ambiente social é sereno e pouco ameaçado economicamente;
- As relações sociais estão definidas por canais de comunicação bem estabelecidos;
- Os parceiros têm o sentido das responsabilidades e o espírito de equipe;
- Um espírito de abertura existe com respeito e confiança mútua;
- Os parceiros têm uma formação voltada à comunicação

Poucas são as empresas onde o clima é realmente favorável. Na maioria dos casos, a participação evolui, as estruturas abrem-se, as relações clarificam-se, o sentido das responsabilidades e o espírito de equipe desenvolvem-se, o respeito e a confiança aprofundam as regras do jogo.

Trata-se, por conseguinte de começar o processo participativo com honestidade, diplomacia e tato ^[20] tendo em conta a realidade “do clima”.



A posição da Direção [13, 18, 49]

Os objetivos da Direção devem ser explícitos e claros: a segurança, a saúde, o bem-estar de cada um e em sintonia com o bem-estar econômico da empresa. Nenhuma ambigüidade pode existir: O trabalhador não pode ser convidado a participar de uma operação que poderá eliminar seu trabalho. Isto exige que todas as informações sejam dadas sobre os projetos de evolução (reestruturação) da empresa.

O princípio de participação deve ser adotado pela Direção de maneira explícita e deve ser traduzido em fatos. Idealmente, é necessário que:

- A Direção esclareça a estrutura organizacional;
- Toda a informação sobre as condições de trabalho sejam acessíveis;
- O tempo seja atribuído tanto aos trabalhadores como a linha hierárquica;
- O interesse seja o mesmo para as medidas relativas às condições de trabalho e as que possam melhorar a produtividade;
- Certos recursos financeiros sejam planejados para iniciar as medidas de melhoria recomendadas;
- Estas medidas são postas rapidamente em prática;
- Os valores das contribuições sejam reconhecidos;
- O bom funcionamento da participação seja recompensado de uma maneira ou outra.

É, por conseguinte essencial que a política da Direção seja coerente, ou seja, que uma reflexão foi efetuada explicitamente de modo que os seus objetivos em matéria de segurança, saúde, bem-estar sejam compatíveis com os seus objetivos econômicos e que estes dois objetivos, frequentemente conflituosos sejam integrados.

Tal estado de espírito ideal existe no início e deve permanecer. Será um dos papéis do conselheiro em prevenção e o facilitador do processo participativo, cujo papel definiremos mais precisamente abaixo. Deverá retirar o temor do empregador de que ele será submetido por uma onda de perguntas que o embarçam e de medidas dispendiosas ou o temor mais fundamental que a escala das competências e as responsabilidades na empresa sejam entregues ao trabalhador. Como descrevem Martin e Baradat [33], a participação

pode, com efeito, conduzir “a recomposição ou formação de uma cultura de gestão”.

Os pontos mais importantes a gerir pela Direção são:

- A coerência da sua política social e econômica
- A passagem desta política para a linha hierárquica
- Uma informação clara, completa e ao bom momento para os trabalhadores de maneira evitar os rumores, a incompreensão, a desconfiança e as oposições.

A participação e comprometimento das linhas hierárquicas [13, 18, 49]

A participação e o comprometimento das linhas hierárquicas devem ser as mesmas abordadas nos princípios básicos definidos pela Direção da empresa.

Contudo, a linha hierárquica é mais próxima das situações de trabalho sendo ela a tradutora dos objetivos gerais em objetivos concretos, realistas, flexíveis e mensuráveis (perceptíveis) tendo em conta os constrangimentos temporais e financeiros.

Esta linha hierárquica vai, por conseguinte implicar diretamente, de forma concreta e pessoalmente na organização dos debates, sendo estes debates a elaboração de medidas de prevenção, devendo sair destes a apresentação à Direção, e a busca dos recursos (tempo e financeiro) a conclusão do solicitado pelos trabalhadores.

Quando a posição da Direção é coerente, a experiência mostra que a resistência da gestão intermédia é a causa principal dos problemas não resolvidos ou aqueles que ultrapassam os prazos de espera. As atitudes de não comprometimento ou reações adversas às idéias traduzem-se pela utilização do processo participativo à utilização do poder para fins pessoais ou ainda a utilização da autoridade formal para impor os pontos de vistas ou até apagar qualquer iniciativa ou qualquer sugestão ou ainda, uma recusa total de participar pelo medo de perder as suas prerrogativas e o poder.

De novo, retorna ao conselheiro em prevenção – facilitador - de neutralizar estes temores e atitudes, de fazer perceber o processo participativo como um meio para aproximar-se dos trabalhadores e para de-



envolver relações humanas mais propícias ao bem-estar em relação às condições psicossociais e econômicas da empresa. O conselheiro em prevenção – facilitador – retornará igualmente a tarefa de formar esta linha hierárquica para ouvir, dialogar e sintetizar.

A participação e comprometimento dos representantes dos trabalhadores [6, 43,48]

A importância das organizações sindicais no desenvolvimento e a manutenção das condições de saúde e segurança ao trabalho não é mais contestável e há uma abundante literatura consagrada a mais de cem anos sobre este assunto.

Os sindicatos costumam ver as situações do ponto de vista dos trabalhadores, conhecem a história da empresa e têm uma visão global. Os representantes dos trabalhadores nos Comitês de prevenção e proteção ao trabalho têm alguma formação e experiência em saúde e segurança. Devem estes não somente ser receptores, mas devem ser também envolvidos no processo participativo.

Em certos casos, o seu entusiasmo para a participação direta e ativa permanece em espera pelas seguintes razões: O medo de um conhecimento maior dos problemas e um mau uso das informações (curto circuito), a vontade de ser o único interlocutor ou o medo de que estes problemas transcendam a gestão interna da empresa[33]. Isto conduz às vezes a uma posição de retirada, de espera, semelhante à adotada por certos membros da linha hierárquica.

A nossa experiência com a prática do uso da lista de verificação Déparis mostra que estes temores são de novo não fundamentados e esgotam-se rapidamente. A posição então é invertida, o representante sindical traz a sua visão global da empresa. O processo contribui então indiretamente para alterar a atitude do sindicato no que diz respeito aos seus membros e aumenta a sua representatividade.

Qualquer que seja a posição das organizações sindicais, nenhum processo participativo pode ser eficaz se não tem houver transparência, envolvimento e comprometimento com os trabalhadores para a prevenção e a proteção ao trabalho sendo que neste momento os níveis de entendimento são globais.

A discussão que não leve ao exposto acima é um erro grave do ponto de vista ético assim como estratégico: reforça a impressão que a Direção deseja “dividir para reinar” e priva a experiência da visão geral pelo conjunto dos trabalhadores do processo participativo à escala da empresa.

Deve ser claro igualmente que a estratégia SOBANE e a lista de verificação Déparis ambicionam apenas ser instrumentos a disposição das empresas, as direções, as organizações sindicais, para permitir-lhes facilitar e acelerar o desenvolvimento de ações concretas e de políticas duradouras em matéria de segurança, saúde e bem-estar.

Métodos não podem substituir pessoas nem intrrometer-se sobre as suas prerrogativas ou o seu papel, independentemente dos métodos, o resultado dependerá sempre do que as pessoas farão.

A participação do trabalhador em especial

A lei sobre o Bem-Estar utilizada pela Bélgica assim como a NR 17 estipula que “de forma participativa cada trabalhador seja orientado a conhecer os riscos e tomar cuidado, de acordo com as suas possibilidades, sua segurança e a sua saúde, bem como com as outras pessoas referidas, tendo em relação seus atos ou as omissões ao trabalho...”.

A participação solicitada no âmbito da estratégia SOBANE é bem diferente e vai além desta exigência legal: o trabalhador é convidado aqui a representar os seus colegas num grupo encarregado de refletir sobre a melhoria do conjunto e das condições de vida ao trabalho.

A participação de um trabalhador neste processo é fundamental para colocá-lo a par dos problemas, tanto no que diz respeito a ele assim como no que diz respeito aos seus colegas.

Problemas no que diz respeito a ele mesmo

O trabalhador pode temer que este pedido esteja além de suas capacidades ou o seu domínio de influência [22]. A escolha de participar ou não resulta de cálculos complexos conscientes ou não [35]. Alguns motivos que podem intervir na participação do trabalhador:



- Razões estruturais, quando o trabalhador percebe que o campo de participação permanece muito limitado e que as decisões permanecem tomadas unilateralmente e em outros locais;
- Razões relacionais, uma má comunicação com a sua linha hierárquica;
- Razões pessoais, o trabalhador pode temer que a responsabilidade esteja acima dos seus meios ^[33], que o pedido esteja além das suas capacidades ^[18].

Numerosos estudos indicaram que o trabalhador conhece efetivamente os problemas e tem idéias concretas de soluções, mas que tem frequentemente dificuldades para exprimir estes conhecimentos, esclarecer suas idéias para soluções, fazer se entender com suas palavras, argumentar ^[13,18].

Para a maior parte dos trabalhadores, a participação é nova e ainda desconhecida. De novo, trata-se de um processo interativo e seguro, a confiança e a motivação assim como o comprometimento crescem se uma primeira ação for coroada de sucessos.

Problemas no que diz respeito aos colegas

Além destas dificuldades pessoais, a participação na forma de pergunta integra a posição do trabalhador no seu grupo. É essencial que o processo de seleção seja claro e de aceite do trabalhador. Os dois ou três trabalhadores que fazem parte do grupo devem ser trabalhadores-chaves, ou seja, pessoas com:

- Uma experiência exaustiva das diferentes circunstâncias de trabalho e, por conseguinte certa antiguidade;
- Representativos, ou seja, reconhecidos pela liderança e seriedade pelos seus colegas;
- E sempre falando em nome do grupo antes que no seu nome pessoal.

Estas condições são difíceis de preencher se o processo de designação “não for aconselhado” pelo conselheiro em prevenção – facilitador, do qual falamos abaixo. Este último terá também a tarefa de deixar claro quem estará sendo convidado, o porquê do convite e a forma de expressão daqueles que não estão nas reuniões, e principalmente ficar explicito que os convidados são representantes de todos os trabalhadores, levando a voz destes as reuniões. Deverá igualmente

equilibrar rivalidades que possam existir e fazer de modo que os que participantes não sejam identificados como uma elite, dos privilegiados, ou mesmo os colaboradores excluídos do grupo.

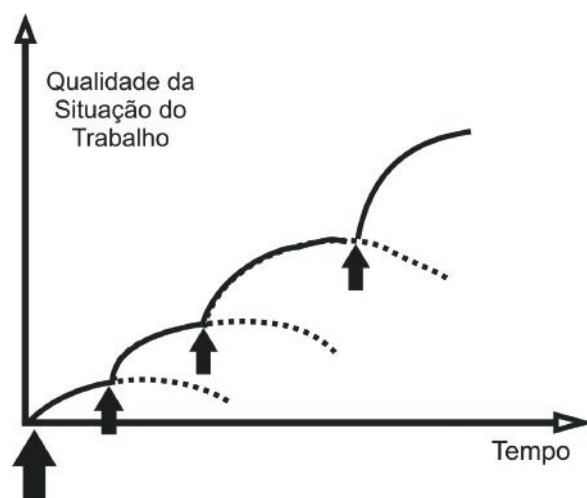
Na prática da condução da lista de verificação Déparis, os trabalhadores que estão participando pela primeira vez, freqüentemente são escolhidos pela direção em função das disponibilidades. Existe efetivamente um risco ^[33] que os critérios de seleção não correspondem aos definidos para o trabalhador com perfil a ser identificado. Pode tratar-se, com efeito, de um trabalhador julgado de menor produtividade e, por conseguinte indisponível à produção, ou alguém que não seja crítico ou contestador e disponível no momento.

Na maioria dos casos, dado que a empresa aceitou utilizar um método participativo, às vezes com certa prudência, o princípio da diligência da lista de verificação Déparis, trás um importante papel ou a escolha dos participantes vai se conformando conforme as reuniões vão acontecendo, criando um entendimento melhor por parte de todos.

O conselheiro em prevenção - Facilitador ^[33]

Como já mencionado, o ótimo estado de saúde, segurança e bem-estar para os trabalhadores e de saúde física e econômica para a empresa não se atinge em uma vez. O processo interativo pode ser representado pelo esquema seguinte que é o PDCA já citado no capítulo 6.

Processo interativo de melhoria da qualidade da situação de trabalho



Ao iniciar o processo participativo, certas melhorias técnicas são trazidas, decisões são tomadas, as atitudes e os comportamentos assim como as confianças começam a se alterar, formando uma cultura, a gestão do risco baseado em comportamentos assim como as confianças começam a se alterar, formando uma cultura, a gestão do risco baseado em comportamento. Contudo, a continuidade passa a ser um valor importante uma vez que o sistema voltará ao que estava antes (ou mesmo pior devido experiência errada) se, em tempo, uma segunda diligência não for empreendida em um momento oportuno para trazer modificações mais estruturais.

Esta segunda diligência não pode ser iniciada demasiado cedo enquanto que as ações decididas ainda não tenham sido feitas, nem demasiado tarde quando a situação começou a degradar-se. O processo deve ser supervisionado permanentemente para determinar o correto follow up de reativação do processo participativo.

A energia necessária para começar e manter o processo é representada pelas flechas. A inércia é importante no início devido à incompreensão, a falta de confiança, da resistência as mudanças, o medo do desconhecido, da procrastinação, da lassidão ou a preguiça. Uma vez lançado, o processo torna-se cada vez mais fácil se manter este ciclo.

A energia necessária para lançar, observar e relançar o processo pode vir apenas de uma pessoa com interação e conhecimento no processo participativo, capaz de ter uma visão global das problemáticas de saúde, de segurança, de bem-estar, de produtividade..., este poderá ter um peso moral mais que o peso hierárquico.

Este conselheiro em prevenção – o facilitador é o propulsor do processo participativo. É papel deste conselheiro:

- Sensibilizar a Direção e conduzindo esta a adotar a posição acordada;
- Sensibilizar e comprometer a linha hierárquica;
- Aliviar eventuais temores das organizações sindicais;
- Coordenar as primeiras reuniões e formar os coordenadores Déparis;
- Informar, formando com os participantes os meios para interagir nas reuniões;
- Dominar as falsas esperanças, os temores, as desconfianças, as decepções;

- Ajudar os parceiros a reconhecer os seus limites;
- Localizar o momento oportuno para mobilizar o processo;
- Manter o processo vivo...

A eficácia do conselheiro em prevenção - facilitador dependerá muito das características da empresa: o tipo de gestão, a experiência da empresa na ação social, "o clima" do qual falamos.

Dependerá de características pessoais: [7, 13,18]:

- A sua personalidade e o seu poder de influência sem ser dominante ou intimidador;
- A sua experiência e a sua credibilidade;
- A sua equidade e a sua independência, reconhecida por todos;
- Os seus conhecimentos em saúde, em segurança e bem-estar do trabalho, atualizados periodicamente de maneira a seguir a evolução dos conhecimentos, os métodos, os regulamentos;
- A sua capacidade de ouvir, mas também dirigir uma discussão, de fazer avançar sem manipular, pôr um ponto final sobre um aspecto específico sintetizando as propostas emitidas;
- A sua presença na empresa e o seu conhecimento do clima social;
- A sua aptidão para lidar com a informação necessária e suscitar nos parceiros a necessidade de informações e de formações complementares;
- A sua capacidade de determinar o momento para a continuidade do processo.

É conveniente lembrar que o conselheiro em prevenção é efetivamente facilitador e não responsável pelo processo participativo e o seu sucesso.

Se este conselheiro em prevenção é o facilitador da participação na situação de trabalho, é também o facilitador dos relatórios entre a empresa e os conselheiros em prevenção e consultores externos. Para assegurar a coerência das ações na empresa, é importante que dados e ações possam passar sempre pelo facilitador, mantendo este integrado no processo de assistências. Este poderá também ser o elemento de ligação entre os coordenadores a os consultores externos. O facilitador ocupa uma posição de supervisão na evolução da empresa e assegurando o recurso às assistências externas quando necessário. O objetivo do processo participativo e a estratégia SOBANE não é sempre tentar resolver os assuntos dentro dos limítrofes das empresas.



A APOSTA DA ESTRATÉGIA SOBANE

Entre todos os autores descritos na bibliografia sobre os processos participativos, poucos descrevem como na prática a reunião deve ser organizada, quem, onde e quanto tempo. Estes detalhes práticos condicionam, contudo o sucesso do processo e será abordado essencialmente com base na experiência da utilização da lista de verificação Déparis.

Descrevendo os princípios básicos da estratégia SOBANE e as condições da participação, o relatado aqui é como devemos colocar de maneira pragmática esta estratégia e sua aplicação para “organizar” a evolução do estado de segurança, saúde e bem-estar no trabalho. No anexo 4 temos uma ficha que retoma os princípios gerais de condução de reunião.

Uma empresa pode querer imediatamente assegurar a sua gestão dinâmica dos riscos profissionais seguindo os princípios e pondo em obra os instrumentos da estratégia SOBANE. Contudo, a maior parte do tempo deste processo deve ser conduzida na resolução de problemas levantados pelos trabalhadores.

A seqüência de acontecimentos que conduzem à introdução da estratégia SOBANE é relatada a seguir:

A empresa tem “um problema”

Este “problema” levantado pelos trabalhadores deu lugar a acidentes, doenças profissionais, queixas médicas absenteísmo, uma reivindicação... o problema pode ser recorrente ou “descoberto” quando de uma visita na empresa por um conselheiro em prevenção.

Tratando-se de um acidente do trabalho, uma doença profissional específica, o problema merece e necessita um estudo direto e pontual (árvore das causas, inquérito pelo médico do trabalho, segurança do trabalho...). Os trabalhadores referidos diretamente devem ser tratados individualmente de modo que reencontre um estado de saúde, bem-estar satisfatório e possam voltar o mais depressa

possível para uma vida normal.

A causa pontual do acidente, a doença, a indisposição... terá sido identificada e uma solução pontual terá sido encontrada provavelmente.

Permanece, contudo que o problema, qualquer que seja, mas, sobretudo se for recorrente, tem raízes mais indiretas e que as soluções pontuais arriscam não o ter resolvido à base e de maneira definitiva.

O problema então será discutido de maneira mais direta, de acordo com o caso, no Comitê de prevenção e de proteção ao trabalho ou com a delegação sindical ou ainda com os trabalhadores diretamente nas PME e a decisão será tomada de modo a fazer algo para resolvê-la na fonte.

Permanece, a saber, que.

Um conselheiro em prevenção é chamado a intervir

Um conselheiro em prevenção interna nas empresas médias e grandes ou um conselheiro externo para as pequenas empresas é convidado a propor um estudo.

Acreditando que todos os aspectos da situação de trabalho estão ligados, este conselheiro em prevenção procede a uma visita detalhada da situação de trabalho através do guia Déparis ou a lista de verificação dos riscos apresentada ao capítulo 4. O guia é utilizado principalmente como uma lista de verificação e permite observar os pontos essenciais de segurança e de saúde.

Uma vez que o problema não foi resolvido com a utilização do guia, não permitindo pôr em evidência as formas como os trabalhadores vivem realmente a situação de trabalho no cotidiano, o conselheiro em prevenção pode propor organizar uma reunião com trabalhadores e quadros inferiores para entender o problema em seu todo e reexaminar o contexto geral.



Haverá efetivamente complementaridade entre que pôde perceber o conselheiro em prevenção nas condições encontradas no dia de sua visita e o que o grupo poderá trazer, em função do conhecimento íntimo, deste grupo de trabalhadores e da situação de trabalho em que vivem durante a jornada laboral.

Este conselheiro em prevenção terá doravante o papel do conselheiro em prevenção e do facilitador o que será descrito a frente.

Os compromissos eventuais:

A fim de facilitar o sucesso da estratégia SOBANE na empresa, a melhor probabilidade em que se apropria o conselheiro em prevenção – facilitador seria “escolher” como primeira aplicação um caso favorável, ou seja, uma situação sem conflitos abertos, onde há já certo compromisso da direção e a da hierarquia, onde existem certas possibilidades de melhorias concretas...

Se esta primeira aplicação for boa em sua conclusão, abrirá um caminho de confiança no trabalho, sendo então mais fácil abordar casos mais difíceis.

A estratégia SOBANE é apresentada à Direção

O conselheiro em prevenção introduz os princípios básicos, descreve o tecnicismo da abordagem, sublinha as vantagens, alivia os temores eventuais no que diz respeito ao processo participativo e global. A direção aceita discutir e compromete-se, com conhecimento de causa, a esclarecer os seus objetivos, comprometendo a linha hierárquica com relação aos resultados.

Esta etapa pode ser feita em vários encontros para entendimento do processo. O entendimento da alta gerência deve estar na maneira que este método não age como uma tarefa suplementar imposta por um regulamento vinculativo, mas está no contexto da qualidade tanto procurada e pode ajudar a atingir os objetivos industriais imediatos e em longo prazo.

Os argumentos legais são evocados fortemente, sublinhando a obrigação de realizar uma análise dos riscos e de criar um plano dinâmico de gestão destes riscos.

O conselheiro - facilitador mostra como a estratégia SOBANE permite, não somente responder a estas exigências, mas alterar os relatórios e a comunicação na empresa e de chegar a uma integração dos aspectos de segurança, de saúde e de bem-estar na política geral de qualidade e eficácia da empresa.

Por último, mostra que a estratégia SOBANE não pede à empresa que renuncie no que é habituada a fazer nestas matérias, mas a convida a reestruturar esta política, a tornar mais eficiente, reduzir os custos chegando mais diretamente às ações, tornando contínua e integrada aos objetivos econômicos.

A solicitação é suportar explicitamente a iniciativa e tornar um compromisso moral explícito de dar conta dos resultados.

Os compromissos eventuais:

Na prática, a Direção aceita simplesmente que a experiência seja tentada a título piloto e se compromete a considerar os resultados no limite das suas possibilidades temporais e financeiras.

A estratégia SOBANE é apresentada a CIPA

A estratégia SOBANE como um todo, e, sobretudo a lista de verificação Déparis é apresentada ao Comitê Interno de Prevenção de Acidentes – CIPA – ou na falta desta a delegação sindical.

O conselheiro em prevenção, outra vez, descreve os princípios básicos, a forma como a reunião seguirá para apresentar a lista Déparis, alivia os temores eventuais, sublinha o interesse da estratégia SOBANE e a lista de verificação Déparis. O papel da Comissão ou a delegação sindical é esclarecida: promover o acompanhamento e o bom desenrolar das experiências locais integrando-o no contexto geral da empresa. Os parceiros tomam consciência das implicações e os desafios da estratégia e decidem “tentar a experiência”

A Direção informa das suas intenções

A Direção informa a linha hierárquica dos seus obje-



tivos e o seu compromisso de dar suporte aos resultados das reuniões e dos estudos.

“Uma situação” de trabalho é definida

Após a definição do local de trabalho é decidido dar continuidade ao estudo, não somente sobre o posto de trabalho preciso onde o problema foi identificado, mas sobre o conjunto dos postos de trabalho em redor deste, sobre o grupo de postos que possuem interdependência ou que formam uma pequena unidade funcional. Este grupo trabalha num mesmo lugar, como um pequeno atelier, uma cadeia de produção, uma oficina..., mas pode também corresponder a lugares diferentes.

O número de trabalhadores interessados pode variar de acordo com a situação de trabalho, mas em geral não deveria exceder a uma dezena (por equipe no caso de trabalho fixo) sob penalidade de considerar um conjunto de postos de trabalho demasiado heterogêneo.

Será necessário analisar, em especial as primeiras utilizações, para escolherem situações de trabalho “representativas”, ou seja, cujos resultados podem ser utilizados noutro lugar, mediante certas adaptações de detalhes.

Um coordenador é designado com o acordo dos trabalhadores

Este coordenador deve organizar as reuniões e trazer os resultados. Este coordenador é a pessoa essencial do processo e deve:

- Conhecer perfeitamente a situação do trabalho: será um supervisor, um chefe de serviço local, um conselheiro em prevenção local;
- Ser aceito sem reservas por todas as partes;
- Conhecer o espírito da estratégia SOBANE e a técnica do guia Déparis;
- Demonstrar entusiasmo ao seu respeito;
- Ter certos talentos para conduzir habilmente a reunião, em vez adotar uma atitude demasiado autoritária ou deixá-la se dispersar.

A experiência mostra que estas qualidades podem ser adquiridas rapidamente com a experiência. Algumas aptidões necessárias serão construídas com

o grupo e com o tempo. No anexo 4 existem recomendações gerais sobre a maneira de conduzir a reunião e de favorecer as interações.

Os compromissos eventuais:

Na prática, quando da primeira utilização da lista de verificação Déparis, a coordenação será realizada pelo conselheiro em prevenção - facilitador. Este, contudo deverá eleger um coordenador, de modo que este tome a utilização do guia, a condução da reunião e esteja em condições de assegurar a tarefa e a responsabilidade. O conselheiro em prevenção - facilitador tranquilizará o coordenador quanto ao seu papel e irá fazer com que ele possa adquirir esta experiência com a ajuda do anexo 4.

Este coordenador deverá deixar claro sua atitude e sua autoridade, que a experiência permaneça do grupo e não se torne um jogo externo.

O coordenador adapta Déparis à situação de trabalho

O coordenador adapta a lista de verificação mais adequada às particularidades da situação de trabalho, apropriando certos termos, eliminando outros não relevantes, ou ainda acrescentando outros.

Os compromissos eventuais:

Na prática, na primeira vez, a adaptação quanto aos termos será realizada pelo conselheiro em prevenção - facilitador. A adaptação quanto aos temas a abandonar, alterar ou acrescentar deverá ser realizada com o coordenador designado que conhece intimamente a situação de trabalho. Esta etapa é crítica e uma atenção específica deve ser dada para não deixar de lado situações onde o guia necessite ser utilizado em aspectos que poderiam ser esquecidos e gerar futuros problemas.

Um grupo de trabalho, Pré-diagnóstico... deve ser formado.

O número de pessoas que participam do grupo de trabalho deve ser de 4 a 8 pessoas, nem demasiado grande - sob penalidade de ser demasiado moroso -, nem demasiado pequeno - sob penalidade de ser pouco representativo. (Ver discussão deste número no anexo 4)



O grupo deve compreender

- Trabalhadores-chaves da situação de trabalho interessada, conhecendo particularmente bem as atividades, as condições físicas e sociais do trabalho e suas demandas, ou mesmo designadas pelos seus colegas e seus representantes. Não devem falar exclusivamente em nome próprio ou apresentando somente seus problemas, mas devem exprimir, tanto quanto possíveis, os pareceres e desejos do grupo de trabalhadores.
- Um representante masculino e um representante feminino, quando a situação de trabalho refere-se ao mesmo tempo a homens e mulheres, tanto a percepção da situação de trabalho pode variar entre os dois tipos, mesmo quando as tarefas realizadas são idênticas.
- Pessoas de enquadramento técnico escolhido pela Direção.

Numa PME, pode ser um grupo de 4 pessoas apenas. Numa empresa maior, em contrapartida, o grupo pode ser mais importante e compreender entre os trabalhadores, o supervisor, um engenheiro de produção, uma pessoa do escritório, outra do serviço de compra ou recursos humanos, um conselheiro em prevenção...^[10]

Em todos os casos, é essencial que a escolha e a representatividade dos participantes sejam aceites, tanto do lado dos trabalhadores como do lado da hierarquia.

A experiência indica que o grupo de trabalho deve ser local e compreender trabalhadores que vivem o cotidiano da situação de trabalho.

- A presença e a participação de representantes dos trabalhadores do Comitê de prevenção e segurança do trabalho ou membros da delegação sindical são desejáveis, mas não excluir da participação trabalhadora chaves da situação do local em estudo. Estes representantes tem como objetivo trazer um complemento ao conhecimento geral da empresa e de assegurar a coerência entre as diferentes intervenções deste tipo na empresa.
- Do mesmo modo, a participação de trabalhadores da empresa ou de trabalhadores temporários pode ser enriquecedora, mas não pode se fazer em detrimento de pessoas que conhecem perfeitamente a situação de trabalho. A presença de pessoas como

o Diretor ou responsável dos recursos humanos deve em geral ser evitada para não intimidar o grupo e prejudicar à reunião^[13].

- Por último, o conselheiro em prevenção – facilitador deve “equilibrar” o grupo de trabalho evitando reunir pessoas manifestantes em conflito aberto. Isto é um ponto bastante delicado que pode prejudicar a representatividade do grupo. Vale à pena tentar atenuar estes antagonismos do que arriscar que a reunião se transforme em campo de batalha ou que os resultados sejam rejeitados por não ser representativos. Em certos casos extremos, o processo pode permanecer bloqueado e a reunião impossível. Raros são estes casos, porém uma reunião entre pessoas “de boa vontade” vai contribuir para levantar as ambiguidades, nivelar os conflitos e criar um novo espírito.

Os compromissos eventuais:

Na prática, quando da primeira utilização a título de ensaio, os trabalhadores participantes frequentemente são designados pelo responsável local em função da sua disponibilidade de tempo e de tarefas. A experiência mostra que não é o ideal, mas também não leva a situações de conflitos e estes trabalhadores aceitam a responsabilidade de falar em nome do conjunto dos seus colegas.

Uma reunião do grupo é organizada

- A data da reunião deve fixar-se de acordo com todas as partes de maneira a não interferir com a produção ou o menos possível: deverá, por conseguinte ser fixada fora dos piques de produção ou nos períodos com pouco pessoal.
- Uma convocação nominativa é enviada aos todos os participantes bem antes da reunião, com a data, e lugar e uma pauta sucinta dos objetivos da reunião e o procedimento.
- A reunião deve ser em uma sala calma perto dos lugares de trabalho a fim de poder eventualmente visitar os locais em discussão ou das modificações técnicas eventuais. A sala deve ser um local agradável (ver anexo 4).
- Uma duração de duas horas deve ser prevista para a reunião de maneira a percorrer o conjunto de temas do guia Déparis.



Esta duração de 2 horas deve ser respeitada, ainda que os diferentes pontos ou aspectos não forem abordados. Mais de 2 horas, o cansaço aumenta, o rendimento da reunião diminui consideravelmente e a reunião começa a parecer exageradamente dispendiosa aos olhos da Direção e da linha hierárquica. Pode-se também pensar que os aspectos discutidos durante estas 2 horas são mais importantes de modo que a continuação da reunião não seja indispensável.

Instaurar no início do processo participativo a regra de 2 horas significa igualmente uma vontade dos parceiros de trabalhar de maneira organizada e eficaz.

Os compromissos eventuais:

Põe-se na prática o problema da disponibilidade das pessoas durante as horas de trabalho ou da possibilidade de pagar horas extras.

A falta de tempo é frequentemente sinónimo de falta de motivação, o benefício imediato do trabalho, considerado como superior ao benefício a curto e em longo prazo da reunião. Trata-se de um problema frequente quando do lançamento do processo participativo na empresa, problema que desaparecera quando os primeiros resultados mostrarem o interesse das reuniões e fizerem mover a balança dos benefícios.

- Na prática e em especial quando da primeira utilização da lista de verificação, pode ser difícil parar o trabalho rotineiro de 4 a 8 pessoas e a reunião contara talvez com 1,2 ou 3 pessoas. A impossibilidade de reunir a totalidade do grupo não deve ser considerada como um obstáculo absoluto, tanto quanto os diferentes parceiros ali representados.
- Em certos casos, a reunião deverá ter tempo para as pessoas trabalharem. O conselheiro em prevenção - facilitador deverá necessariamente satisfazer-se, na esperança de chegar a resultados e para provar a pertinência do procedimento e incentivar no futuro uma colaboração mais importante.
- Em certos casos ainda, a duração atribuída poderá ser superior às 2 horas.
- Três atitudes são possíveis:
 1. Percorrer o conjunto do guia parando-se para uma constatação, esperando poder em uma segunda reunião procurar soluções;

2. Quer percorrer certos temas procurando soluções a estes únicos aspectos;
3. Ou seja, analisar o conjunto dos temas com a investigação de soluções.

O objetivo do método é ser simples, eficaz e de fácil uso. Pensando nisto que:

1. O primeiro comportamento corresponde ao que é feito: os problemas são levantados, mas não é encontrado nenhum esboço de solução. A segunda reunião nunca acontece e a diligência provocou apenas mais esperanças e decepções
2. O segundo comportamento, não é mais feliz: os problemas são vistos de maneira parcial e o grupo não pode exprimir-se sobre o conjunto que vive no trabalho. Uma vantagem essencial do guia Déparis então é perdida: a globalização dos problemas, a visão do todo.
3. O terceiro comportamento parece-nos o melhor compromisso: o guia então terá sido preparado para reter mais ou menos todos os temas e, cada um, nos pontos mais essenciais.

O fato que o tempo atribuído seja limitado, testemunha indiretamente pelo fato da empresa não estar pronta para abordar o conjunto dos fatores físico-sociais. As cinco últimas não devem, contudo ser suprimidas, mas podem ser encurtadas fortemente.

- Em certos casos, uma reunião pode mostrar-se impossível ou prematura. O conselheiro em prevenção que deseja introduzir Déparis na empresa então é conduzido a utilizar um último recurso, tentando recolher os pareceres e as propostas dos trabalhadores.
- A utilização é então participativa no sentido mais tradicionalmente dado a este termo: o trabalhador é consultado pelo conselheiro em prevenção que conduz o estudo.

Este último não terá outras escolhas que satisfazer, esperando que, com base nos resultados, a empresa (direção, linha hierárquica, trabalhadores) descobrirá o interesse de um processo mais participativo e desejará no futuro dar à abordagem o tempo necessário para desenvolver o seu potencial.

Independentemente das adaptações feitas ao processo, é necessário ser muito vigilante, de modo



que o estudo escoe sobre soluções de melhorias concretas (ou seja, detalhados e diretamente realizáveis) e não apenas a umas constatações e vagos desejos, de maneira a provar a eficácia da abordagem e incitar a Direção e os trabalhadores a começar a experiência em melhores em condições.

O coordenador anima a reunião

Introdução da reunião

- A reunião começa por uma rodada rápida da qual cada participante se apresenta e descreve sua participação na reunião.
- O coordenador explica claramente que o objetivo da reunião é passar de forma sistemática o propósito de possíveis melhorias, todos os aspectos da situação de trabalho que trazem problemas de segurança e de saúde e interferem com a facilidade de trabalho, com a sua eficácia e com o bem-estar ao trabalho.

Explica que, independentemente do passado (fato este se a empresa já passou por experiências semelhantes), as solicitações, pedidos e queixas emitidas que não teriam sido resolvidas, irão agora ser integradas neste método, partindo-se do zero e definindo um plano de ações concretas.

- Expõe que a participação de todos é muito importante: O testemunho das situações de trabalho, opiniões, impressões e os sentimentos são indispensáveis a melhoria para o bem estar no trabalho.
- Expõe como irão ocorrer às reuniões, a utilização da lista de verificação e a duração do encontro.
- Informa o tipo de relatório que será preparado, que será garantido o anonimato e pedido a confidencialidade dos debates.
- Informa as sequências que serão dadas ao relatório: apresentação dos participantes, à Direção e ao conselho Prevencionista.
- Confirma a vontade da Direção e a linha hierárquica para com os resultados.
- Recorda que medições e uma quantificação dos riscos serão encaradas a posterior e se forem necessárias uma vez que medidas simples de melhorias serão sempre bem vindas.
- Precisar claramente o papel do condutor da reunião e a maneira de como será conduzida a reunião.
- Assegurar que todos efetivamente compreendam os objetivos e o procedimento, e estejam de acordo com a participação ativa e proativa.

O secretariado

Pode ser difícil para a mesma pessoa que conduz a discussão ao mesmo tempo anotar as recomendações, as avaliações de custos e o que fazer e quando fazer e quem faz. Quando da primeira reunião esta será organizada pelo conselheiro em prevenção – facilitador, e o coordenador fará o papel de secretário, adquirindo assim certa experiência na gestão da reunião. Quando de uma reunião posterior, o coordenador deverá assegurar a gestão da discussão e fazer-se ajudar na medida do possível para que o papel de secretário seja feito por um membro do grupo que demonstrar esta habilidade. O relatório final deverá, contudo ser redigido pelo coordenador, ele mesmo e sob a sua responsabilidade, diretamente após a reunião e retomar as sínteses feitas oralmente durante a reunião. (Ver anexo 4).

A apresentação dos temas da lista de verificação Déparis

O coordenador propõe seguidamente um após o outro os pontos a discutir. Estes pontos podem ser apresentados aos participantes de diferentes maneiras, em função do contexto:

- Poderá ser lido o conteúdo de cada tema: que pode tomar demasiado tempo da reunião, em detrimento da discussão.
- Poderá distribuir a lista de verificação aos participantes antes da reunião: que pode ser feito a partir da primeira reunião tanto quanto distribuir o guia, os seus objetivos e o procedimento a cada participante. A experiência mostra que neste caso, certos participantes vêm à reunião já olhando de forma diferente a sua situação de trabalho e discutindo com os seus colegas: a reunião encontra-se enriquecida.
- Projetando com o uso de um data-show os elementos da lista de verificação permitindo focalizar melhor a atenção do grupo durante a discussão, recordar os outros pontos a discutir e evitar que alguns tentem tomar notas, retardando ou perdendo consequentemente a dinâmica da reunião.

Qualquer que seja a técnica, o coordenador começa por mencionar os aspectos a considerarem servindo-se das palavras-chaves escritas na lista de verificação.

O alcance das discussões

Os 18 temas que cobrem o conjunto das condições



de trabalho assim são passadas em revista um por um. Insistir no fato que a discussão não seja demorada e não deixar criar muitas argumentações, mas determinar que sejam simples, diretos e que muito têm que ser feito de concreto (com os detalhes de realização) para tornar a situação mais flexível, mais eficaz e mais agradável e o que deverá ser aprofundado será feito durante uma reunião de nível 2, Observação.

O documento escrito serve de apoio à discussão, mas não é o objetivo. O objetivo é estruturar e fazer progredir o debate, não de preencher quadros.

- O interesse destas avaliações não reside somente nas estimativas dos custos, mas no fato de tornar estes critérios econômicos e de viabilidade. O grupo de reunião aprende assim a gerir as suas propostas de maneira realista e concreta e as propostas não parecem desejos sem esperança de realização.

- Certos autores ^[8] emitiram a hipótese que a discussão das implicações financeiras poderia conduzir a uma forma de autocensura na investigação de soluções. A experiência com Déparis mostra que estas considerações conduzem os participantes a encarar, além de soluções mais dispendiosas apenas realizáveis em longo prazo, soluções mais imediatas que permitem melhorar já a situação de trabalho. Abordar estas implicações financeiras parece assim indispensável, de modo que as soluções propostas sejam concretas e que o procedimento faça evoluir a situação de trabalho.

- Um ponto importante, ao mesmo tempo para os resultados diretos da reunião e para o processo participativo, é a distinção entre que o grupo pode gerir (as soluções concretas) e que não pode gerir (os pontos pelos quais estudos mais exaustivos serão necessários). O grupo deve, por conseguinte conhecer os seus limites e reconhecer que não pode resolvê-lo no todo ^[33].

A ordem das discussões

Durante a discussão, o coordenador é conduzido a gerir o fato de que aspectos aumentam de várias formas e são abordados ao mesmo tempo. Assim, o debate a propósito de uma máquina pode abranger aspectos de encomendas, instrumentos, material de trabalho, ruído, vibrações, ou mesmo os problemas

de divisão de responsabilidade. Recusar tratar estes aspectos para se deter estritamente à seqüência dos temas seria provavelmente um erro. Contrariamente deve permanecer acessível para tratar os diferentes aspectos de maneira organizada. A experiência do coordenador conduzirá para:

- Aceitar que o ponto seja abordado
- Anotá-lo sob o tema que ele se refere mais precisamente
- Assinalar que será abordado em detalhe quando as discussões chegarem a este tema
- E trazer a discussão sobre os pontos do tema tratado atualmente.

As discussões

Quando das primeiras utilizações do guia Déparis, o grupo, em geral pouco habituado a discutir livremente com vai ou não formular propostas de melhoria, pode ter certas reservas para comprometer-se numa reunião construtiva, ter de medo de que “aquilo não caia sobre a minha cabeça”. É a razão pela qual a presença de pessoas demasiado distante da situação de trabalho ou tendo um papel hierárquico demasiado elevado deve ser evitado. Pertence ao conselheiro em prevenção - facilitador sentir estes momentos e agir corretamente na condução do evento.

“No início a manifestação é tranqüila sem temores uma vez que são tratados os primeiros temas do guia, enquanto que os aspectos são essencialmente técnicos e, por conseguinte bastantes neutros”, que não implicam diretamente na responsabilidade de alguém específico. O terreno prepara-se então para a confiança se instalar, a linguagem vai sendo equilibrada de modo que o debate permaneça concreto para quando os últimos temas onde serão tratados os aspectos mais pessoais o clima de confiança e estabilidade esteja garantido.

Quando da utilização de meios realmente muito pouco habituados à melhoria, a linguagem torna-se um pouco difícil por ocasião da primeira reunião. Pensamos, contudo que a experiência não é perdida. Um primeiro passo foi cruzado, a roda de Deming girou uma primeira vez e, ainda que os resultados sejam muito fracos, um processo foi começado e será necessário continuar e manter, assegurando a eficiência da proposta.



Após a reunião, o coordenador redige a síntese

A forma do documento de síntese nunca foi discutida, e não é de conhecimento na literatura relativa ao processo participativo, enquanto que se trata de um ponto essencial para a transmissão de informações, para a ação e, por conseguinte para o sucesso do processo. (Ver anexo 4)

Preferimos não falar “de relatório” se, por relatório, entende-se um documento longo que contém, a exemplo de um artigo científico, os capítulos fixos de introdução, de metodologia, de resultados, de recomendações e de conclusões.

Pelo contrário, por “síntese”, sugerimos um documento compacto de 2 a 3 páginas, resumindo de maneira operacional, preferivelmente sob a forma de quadros, os resultados e em especial as recomendações de:

- O que deve ser feito?
- Quando deverá ser feito?
- Como deverá ser feito?
- Quem irá fazer?
- Quanto custa fazer?

Esta síntese pode ser acompanhada de um anexo que retoma o relatório tradicional com os detalhes metodológicos e os resultados.

Esta síntese é preparada de forma bem clara e simples e deverá ser entendida por todos:

- O quadro sinóptico dos temas com os julgamentos globais.
- O quadro das soluções encaradas e os pontos a estudarem mais em detalhe com a indicação de quem faz o que faz e quando faz e as incidências financeiras.
- Os temas utilizados, contendo as informações detalhadas que surgem da reunião

A experiência do guia mostra que um dos interesses principais da técnica reside no fato que o relatório é curto, concreto e legível, de modo que os responsáveis, a direção, os membros do SESMT possam tomar conhecimento rapidamente e que as ações possam ser decididas diretamente.

Esta síntese é apresentada aos participantes

Uma segunda reunião deve ser marcada alguns dias após a reunião de melhorias. Este encontro trará confirmações e adições ao processo e por sua vez confirma o efeito educativo do método e do guia Déparis. Esta reunião, após a primeira reunião é importante porque a maior parte dos participantes olhou a sua situação de trabalho de maneira mais exaustiva, criou conceitos de como tornar o trabalho mais eficaz e melhorando o bem estar, investigando medidas de melhorias mais permanentes.

Os compromissos eventuais:

Na prática, esta segunda reunião diretamente após a estréia permanece sempre difícil de organizar. Na falta de tal reunião, uma apresentação oral ou por escrito dos resultados de cada um ou alguns dos participantes dos trabalhadores e da linha hierárquica já permite, em certos casos, definir o melhor ou mesmo entender as melhores situações.

A síntese é finalizada e apresentada ao Comité de prevenção e proteção ao trabalho

As medidas encaradas são discutidas e avaliadas em função do bem coletivo da empresa. A decisão é tomada na forma de prosseguir o estudo de certos pontos e aprofundar, através dos métodos de nível 2, Observação, da estratégia SOBANE.

É dado prosseguimento para os problemas não resolvidos

Item a item, os métodos de nível 2, Observação, da estratégia SOBANE são utilizados para aprofundar a investigação de soluções relevantes ou concretizar as propostas feitas.

Os planos de ação a curtos, médios e longo prazo são decididos e postos em andamento

Estabelecem o plano definitivo de ações, com as responsabilidades e os prazos de maneira a poder seguir a evolução das ações no tempo, avaliarem o andamento e os resultados.

A continuidade é um elemento crucial após as reuniões para a evolução do processo participativo.

A falta de informações sobre a programação e os prazos provoca dúvidas e uma queda de motivação



das pessoas, existe sempre uma ilusão que não vai dar certo... [13, 33].

É do mesmo modo, a ausência de acompanhamento, que conduz um sentimento de perda de tempo, de inutilidade, ou mesmo de manipulação.

A informação sobre as decisões, as ações, a evolução, os resultados, deve por conseguinte ser completos e fornecidos em tempo oportuno.

A empresa se apropria plenamente da estratégia

O conselheiro - facilitador terá conduzido a primeira reunião a fim de mostrar como o guia pode ser utilizado e a fim de familiarizar e formar o coordenador, os participantes e a empresa nesta utilização. Pode, na maioria dos casos e, sobretudo as PME continuar indefinidamente neste papel por razões práticas, ou seja, o facilitador é o próprio condutor do processo, mas igualmente este não pode ser sobrecarregado pelas tarefas.

A abordagem desenvolve plenamente os seus efeitos somente quando a empresa decide assumir internamente e diretamente as suas responsabilidades na gestão dinâmica dos riscos.

O conselheiro - facilitador ajuda a adaptar o guia nos seus termos e no seu conteúdo às particularidades da empresa. As reservas, temores e outras resistências foram levantados. Os parceiros “provaram” os resultados diretos e indiretos. Pertence agora à direção que escolha a via que deseja adotar para fazer evoluir as suas situações de trabalho e aos coordenadores e os grupos de trabalho de fazerem o seu papel, com, seus sucessos e os seus erros.

Periodicamente, a operação deve ser repetida

Uma vez que o processo foi iniciado, deve ser mantido. Periodicamente e após um determinado tempo deve ser revisado, pois o entusiasmo deve ser relançado e a operação deve ser repetida. O estado geral da situação de trabalho é reexaminado pelo grupo de trabalho e os planos de ação são postos em dia.

O processo torna-se assim dinâmico para a gestão da saúde, da segurança e do bem-estar.

Este momento oportuno deve ser determinado pelo conselheiro em prevenção - facilitador. Ele deve ter como foco que o processo seja renovado e se mantenha na empresa. Joga assim efetivamente no papel de propulsor do qual foi falado anteriormente.

Em momentos oportunos, assim como durante visitas à empresas com o guia Déparis, podemos verificar que:

- Novos fatores de risco não apareceram;
- As medidas de prevenção foram postas em prática e permanecem implantadas;
- O grupo é maduro para uma nova etapa na sua evolução contínua para o estado ideal de bem-estar do trabalho, para uma nova volta da roda de Deming.

A vigilância da saúde é organizada

Se o estudo começar por uma seqüência de queixas concretas de certos trabalhadores, este deve permanecer, de modo que estas pessoas se recuperem e possam retornar o mais rapidamente possível as condições de vida e condições de trabalho normais. Se for um problema médico este deve ser tratado direta ou indiretamente (não com o médico especialista), mas com o médico do trabalho.

É conveniente atrair a atenção sobre o fato de que condições de trabalho podem ser aceitáveis para um trabalhador, mas permanecer perigosas para outro. A recuperação pode encontrar-se retardada ou, em certos casos, os problemas podem continuar a agravar-se. Não se age, por conseguinte, de recolocar diretamente no trabalho as pessoas com problemas de saúde logo que as condições de trabalho forem melhoradas.

Rastreabilidade

Todos os documentos de trabalho que serviram aos diferentes níveis devem conservar-se na empresa a fim de servir de ponto de referência quando de modificações dos postos ou quando necessitar a concepção de novas condições de trabalho.



MÉTODOS DE OBSERVAÇÃO

No fim do Pré-diagnóstico, pode ter sido decidido aprofundar em um ou vários aspectos da situação de trabalho, por exemplo: as áreas de trabalho, os constrangimentos posturais, os produtos químicos...

De acordo com a estratégia SOBANE, este aprofundamento é realizado através do método de Observação que traz o problema a ser estudado com maior detalhe e novamente durante uma reunião com as mesmas pessoas já envolvidas no pré diagnóstico. Enquanto que a reunião de pré diagnóstico - Déparis estava sendo conduzida sobre o conjunto dos aspectos da situação de trabalho, a reunião de Observação, por conseguinte é centrada num aspecto específico: o ruído, as movimentações ou o trabalho sobre o monitor...

A observação faz-se de acordo com o mesmo procedimento do nível 1, Pré-diagnóstico.

1. Acordo com a Direção;
2. Informação pela Direção da linha hierárquica sobre os objetivos e o compromisso com os resultados;
3. Acordo do Comitê de prevenção ou, na falta disso, as organizações representativas dos trabalhadores;
4. Definição da situação de trabalho, a mesma da reunião Déparis embora, em certos casos, possa ser restringido ou estendido ao conjunto dos trabalhadores que são referidos pelo tema específico da Observação;
5. Designação de um coordenador, preferencialmente manter o mesmo do pré diagnóstico;
6. Preparação pelo coordenador do método de Observação adaptando se necessária a lista de verificação, alterando termos, eliminando os aspectos não referidos ou transformando outros;
7. Constituição de um grupo de trabalho com os mesmos critérios e se possível manter 1 ou 2

pessoas além do secretario, alguém da manutenção ou ainda de compras;

8. Reunião do grupo de trabalho em uma sala calma perto dos postos de trabalho;
9. Explicação clara pelo coordenador do objetivo da reunião e o procedimento desta;
10. Discussão de cada ponto determinando:
 - O que pode ser feito para melhorar a situação de trabalho, por que, quem e quando;
11. Após a reunião, síntese pelo coordenador;
12. Finalização da síntese com o grupo de trabalho;
13. Apresentação para Direção e demais órgãos ;
14. Continuação do estudo para os problemas não resolvidos no nível 2, observação, através do método de nível 3, Análise.

Os compromissos eventuais:

Na falta de poder organizar uma nova reunião de 3 a 6 pessoas, o coordenador deverá conduzir a Observação com uma ou duas pessoas. Esta solução não é ideal, mas permanece útil dado que faz progredir as medidas de prevenção e prepara o recurso eventual e se necessário de um conselho em prevenção externa.

O coordenador deve contudo:

- Efetivamente conhecer o posto de trabalho (assim como os trabalhadores);
- Realizar o estudo sobre os locais de trabalho;
- Tomar pareceres dos trabalhadores de maneira informal;
- Ter conhecimentos técnicos para a investigação na prática das soluções;
- Voltar direta ou indiretamente para os trabalhadores e o seu enquadramento técnico para pareceres sobre as soluções encaradas, sempre analisando com os trabalhadores locais as viabilidades técnicas.



MÉTODOS DE ANÁLISE

A Análise vai levar sobre aspectos precisos determinados durante do estudo de Observação. Serão, por exemplo, alguns dos problemas, como:

- Ventilação, reexaminando ao mesmo tempo a problemática geral dos agentes químicos;
- Extintores, reexaminando ao mesmo tempo o risco de incêndio como um todo;
- Comunicações, considerando ao mesmo tempo o conjunto dos fatores físico-sociais.

Pelo contrário dos métodos de Pré-diagnóstico e Observação, a Análise é realizada inicialmente por um conselheiro em prevenção (frequentemente externo à empresa no caso das PME) que necessariamente não participou das reuniões de Pré-diagnóstico e de Observação. Convém, por conseguinte que sejam realizadas primeiro as ações da fase de Pré-diagnóstico e Observação e que estas já tenham sido realizadas e reexaminadas e melhorias sugeridas implantadas, antes de empreender investigações complementares.

A diligência a adotar por este conselheiro em prevenção compreende os elementos seguintes:

1. A revisão dos resultados das reuniões Pré-diagnóstico, Observação e da situação de trabalho com o coordenador que efetuou os estudos nestes dois primeiros níveis:

- Tomando conhecimento do trabalho realizado nos dois níveis;
- Reexaminando este trabalho e as soluções encaradas e trazendo a sua competência para confirmar ou não;
- Determinando os aspectos que necessitam uma Análise específica complementar.

2. A Análise como tal da situação de trabalho sob estes pontos específicos, e em colaboração com as pessoas da empresa vai consistir num recolhimento de informações mais específicas ou mais evidentes para determinar sobre o que seria possível para agir e para resolver estes problemas específicos.

- Em certos casos, a Análise poderá observar em detalhe certos trabalhadores. A escolha

não pode ser deixada aleatoriamente, mas deve considerar pessoas representativas em função da informação procurada. Poderão ser trabalhadores representativos da maioria ou pelo contrário, que trabalham nas condições mais desfavoráveis.

O momento da Análise deve ter em conta as diferentes variações das condições de trabalho ligadas:

- A produção: normal, habitual, sazonal...;
- O estado da linha de produção: máquinas em avaria, mal reguladas, novas...;
- A rotação dos trabalhadores;
- O absenteísmo.

O conselheiro em prevenção procurará a falta de informação através de métodos que ele escolherá em função das necessidades:

- Comparando as maneiras de trabalhar de certos trabalhadores;
- Procurando compreender o que determina estas diferenças;
- Procurando estes e discutindo sobre o que se pode fazer tecnicamente

O método principal é a observação direta dos trabalhadores na sua situação de trabalho. Para certos aspectos como a disposição dos postos, a organização do trabalho, os riscos de perturbações musculoesqueléticas, as movimentações..., fotografias ou vídeo podem ser instrumentos complementares, mas não podem substituir esta observação direta.

Permitem contudo:

- A visão das mesmas imagens por diferentes pessoas (trabalhadores, serviço métodos...) a fim de obter pareceres complementares;
 - O estudo da pertinência e o impacto real de certas soluções propostas;
 - A constituição de um material didático para formar os trabalhadores e em especial os novos integrantes;
 - Formação de força tarefa para soluções dos problemas;
 - Em certos casos, o conselheiro em prevenção julgará se é necessário realizar medições simples: iluminação, velocidade do ar, forças, concentrações...
- O métodos SOBANE - Análise desenvolvida e apresentada nos diferentes domínios descreve:



As medições sofisticadas, utilizando aparelhos complexos, devem reservar-se ao nível 4, Avaliação, e deverão ser realizadas quando necessário, por peritos especialmente competentes.

É conveniente insistir sobre o fato que a Análise assim descrita é totalmente diferente da quantificação que é realizada num objetivo epidemiológico. As perguntas às quais se tenta responder são do tipo:

- Porque a situação é tal?
- O que se pode fazer para alterar?

As discussões sobre estas perguntas devem conduzir diretamente às soluções. Em contrapartida, o método de quantificação procura responder perguntas do tipo:

- Qual é a percentagem de tempo durante o qual o trabalhador é exposto a tal risco?

Para o efeito, procurar quantificar os tempos, as concentrações, os níveis..., sem preocupação direta com as razões destes constrangimentos.

Uma quantificação dos riscos pode, contudo provar-se necessária, sublinhando a importância de um problema para justificar uma melhoria, ainda a fim de estabelecer uma ligação entre uma exposição e o traumatismo ou uma doença profissional. Estes aspectos foram discutidos já no capítulo 2.

A duração da Análise e, por conseguinte o seu custo, depende diretamente do problema encontrado e a necessidade ou não de quantificar certos constrangimentos ou exposições.

A análise das informações recolhidas e a investigação das soluções não são papéis somente e exclusiva do conselheiro em prevenção. Devem também participar diretamente os que conhecem as contingências técnicas e práticas - os trabalhadores e o enquadramento técnico. Na falta de uma participação direta, o seu parecer sobre as recomendações formuladas pelo conselheiro em prevenção deverá ser feito antes de qualquer melhoria. Esta intervenção em cascata é mais freqüente, mas nem sempre conduz às melhores soluções e certamente não é o mais rápido.

O sucesso da intervenção do conselheiro em prevenção é assim diretamente ligado:

- A qualidade do trabalho efetuado nos níveis anteriores da intervenção.
- A qualidade desta reunião e as pessoas referidas da empresa.

3. O entendimento dos dados é a parte que requer todas as competências do conselheiro em prevenção. Nenhuma metodologia específica pode, por conseguinte ser definida: o conselheiro especializado deve saber o que procura e como achar a solução.

4. O relatório

No fim da Análise, um relatório é esperado do conselheiro em prevenção.

O relatório deve fazer a síntese de todas as informações progressivamente colhidas e as soluções/melhorias progressivamente implantadas ou projetadas.

- A exposição do problema:
- Os resultados da intervenção:
 - Os aspectos foram analisados em detalhe e soluções foram propostas?
 - Há necessidade de novas avaliações?
- Uma síntese das soluções e melhorias técnicas ou organizacionais.
- A proposta de elaboração de protótipos ou a realização de ensaios se certas soluções pedirem isto tecnicamente.
- As medidas a serem tomadas para a informação e a formação adequada dos trabalhadores para:
 - Os procedimentos de trabalho adequados e aquelas a evitar;
 - Os riscos de saúde e de segurança.
- Uma hierarquização das medidas preconizadas com o que é:
 1. Indispensável;
 2. Necessário;
 3. Desejável.
- Uma justificativa global destas soluções, mostrando que:
 - São realmente possíveis de resolver os problemas descritos previamente;
 - Não vão gerar outros problemas para o conjunto ou para certos trabalhadores;
 - São compatíveis com as exigências de produtividade e rentabilidade da empresa.
- A justificação eventual da necessidade de uma Avaliação complementar.
- Um esquema de realização das soluções preconizadas com quem faz o que, quando, como e com qual acompanhamento e o prazo, a fim de aumentar a probabilidade que o relatório tenha resultados concretos.
- Uma síntese deste relatório final em 1 página que retoma as soluções técnicas principais.



A VALIDADE OPERACIONAL DO GUIA DÉPARIS

A validação da lista de verificação Déparis consiste em verificar que os trabalhadores e os técnicos compreendam o espírito e o conteúdo do guia, que uma reunião de 2 horas é suficiente para percorrê-lo e que conduz a resultados suscetíveis de incitar a empresa a recomençar a experiência.

40 empresas foram contactadas por conselheiros em prevenção externos e aceitaram tentar esta experiência:

- 6 do setor terciário,
- 8 do setor químico (pinturas, tipografias...),
- 8 do setor metálico (ateliers, garagens...),
- 6 do setor dos cuidados de saúde,
- 7 com trabalhos repetitivos (farmácias, embalagem...)
- 5 de empresas independentes (padeiros ...).

Tratou-se 13 pequenos (< 50 trabalhadores), 12 médias (50 a 200) e de 14 grandes empresas. Não eram requerentes de uma ação anterior, que influencia naturalmente o seu comportamento.

Os resultados podem ser resumidos do seguinte modo:

- A pessoa de contato foi o conselheiro em prevenção interna (72%) ou o empregador (28%);
- 456 homens e 378 mulheres eram referidos pelas situações de trabalho estudadas;
- 123 pessoas (62% homens e 38% mulheres) de todas as idades e tempo de empresa participaram ativamente às reuniões. 15% delas faziam parte do CPPT;
- A reunião Déparis pouco esteve perto dos postos de trabalho (16 casos), mas com a possibilidade de ir facilmente aos postos em 31 casos, o que ocorreu em 17 casos;
- Foi liderada geralmente pelo conselheiro em prevenção externa (24 casos), ou pela única pessoa de contato em 16 casos (com a assistência do conselheiro em prevenção);
- O guia foi apresentado através de cópias dos temas (17 casos) quer por projeção de transpa-

rências (15 vezes) quer oralmente;

- A discussão levou para a investigação de melhorias;
- A ordem dos temas pôde ser respeitada (95%);
- Os 18 temas puderam ser percorridos num tempo médio ligeiramente menor que duas horas em praticamente todos os casos;
- Os objetivos da reunião Déparis foram atingidos dado que 417 medidas de prevenção foram propostas, em cerca de 10 medidas por reunião, cuja maioria (71%) não era dispendiosa;
- Aparte o tema vibrações que se referiam apenas há 20 empresas, todos os temas foram julgados importantes por mais da metade dos participantes, os últimos aspectos, físico-sociais, foram julgados importantes por mais de 70% dos participantes, e 8 temas foram julgados diferentemente pelos homens e pelas mulheres;
- Somente 33% das propostas já eram conhecidas. 45% eram específicos às situações de trabalho encontradas e 49% suficientemente concretas para serem postas em ação imediatamente;
- A designação de quem faz o que e quando não tomou demasiados tempos (94%); pareceu interessante (77%), confiável (87%) e teve um papel na investigação de soluções em 32% dos casos;
- Do mesmo modo, a estimativa dos custos não atrasou o processo (91%), pareceu interessante (73%) razoavelmente confiável (61%). Influenciou à investigação de soluções em 32% dos casos;
- A separação das soluções concretas e os aspectos de estudos com maiores detalhes apareceram interessante (70%) e confiável (76%), assim como muito interessante (94%) e confiável (77%).
- A participação foi honesta em 95% das reuniões e certa indisposição aos aspectos foram sentidos em apenas 9% dos casos.



AS VANTAGENS DO PROCESSO PARTICIPATIVO

Todos os autores atribuem benefícios sobre o processo participativo. Estes benefícios são diretos e indiretos. A participação permite suprimir as diferenças entre a forma como a linha hierárquica vê o trabalho e a forma como é realmente realizado ^[23]. As soluções são, portanto concretas, e com maior relevância ^[37]. No que diz respeito aos trabalhadores, o fato de ter participado do estudo de sua situação de trabalho, do desenvolvimento das soluções, gera um sentimento de ser proprietário da solução e, por conseguinte com um grande compromisso para utilizar estas soluções ^[7, 18]. A participação conduz assim a uma redução importante da resistência à mudança ^[13].

A participação altera igualmente a imagem que o trabalhador tem dele mesmo e da empresa, melhorando:

- O sentimento de controle acrescido do seu ambiente de trabalho ^[13];
- O sentimento de mais valor pessoal ao ser entendido e ouvido ^[45];

Alteram consequentemente os relatórios sociais na empresa.

- Melhoria da comunicação entre trabalhadores e o empregador e igualmente a coordenação entre trabalhadores e entre departamentos.
- Relações novas com as diferentes atividades e com as outras pessoas da empresa ^[39].

Desenvolve a curiosidade, a capacidade de perguntar, a inteligência construtiva ^[39] onde há investigação de mais informações e formação ^[15]. O interesse e a compreensão do processo participativo propagam-se na empresa, com novas iniciativas e o processo generaliza-se ^[11]. As pessoas ficam cada vez mais capazes de adaptar-se às novas condições de trabalho e de utilizar os seus conhecimentos em outros locais de trabalho ^[20].

Persiste ainda o fato que não se inicia uma evolução brutal mas progressiva: melhoria dos conhecimentos da organização, aprendizagem mais rápida e mais profunda de um novo sistema ^[8, 24, 53] e modi-

ficação do clima da empresa. Contrariamente ao que em geral é considerado, esta evolução não toca somente os trabalhadores, mas também a linha hierárquica, ou mesmo os projetista e os especialistas técnicos ^[44].

Certos autores chamam a atenção sobre os perigos e limitações do processo participativo: terreno para reivindicação antes da participação, onda de recomendações que submergem os responsáveis, soluções unicamente técnicas e superficiais ^[43]. Estas críticas ou lamentações testemunham uma falta de paciência. Parece-nos normal, como descreve quando falamos das etapas do processo, que os trabalhadores nunca têm a palavra, pensam em primeiro lugar melhorar os elementos técnicos com os quais estão em contato direto e que em geral lhes são impostos: instrumentos, máquinas... Quando estes elementos foram alterados favoravelmente a confiança instala-se e cria-se um ambiente favorável. Os aspectos físico-sociais serão tratados no final de forma detalhada uma vez que a percepção do método já esta melhor entendida ^[8, 16]. É imperativo que os instrumentos que permitem guiar a discussão quando das reuniões integrem desde o começo a dimensão físico-social.

O custo do processo participativo

Frequentemente o processo participativo é acusado de tomar muitas horas de várias pessoas e, por conseguinte ter um custo muito caro. Este pensamento é emitido muitas vezes pelo empregador que prefere pagar um consultor do que liberar 3 a 7 pessoas durante 2 horas. O custo não é, por conseguinte nulo. Compreendendo:

- A preparação da intervenção ou a ação;
- O tempo para convencer a Direção e a hierarquia a comprometer-se;
- O tempo para adquirir a colaboração dos trabalhadores;
- A preparação técnica da reunião;
- A duração da reunião: cerca de 2 horas para 3 a 7



pessoas;

- Após a reunião, o tempo de trabalho dos resultados (cerca de 2 horas).

O argumento não se opõe à análise se comparar estes custos aos de outras abordagens de curto e de longo prazo, que são suscetíveis de conduzir aos mesmos resultados técnicos, humanos e econômicos.

A variabilidade dos resultados

Os resultados das reuniões são variáveis, de acordo com a forma como o coordenador Déparis liderou a reunião e de acordo com “a cultura” da empresa.

- Em certos casos, os participantes se limitam a uma constatação, discutindo essencialmente se tal aspecto foi satisfatório ou insatisfatório. Constata-se às vezes uma tendência dos trabalhadores auto limitarem-se nas suas apreciações;
- Em outros casos, a discussão leva realmente ao porquê de coisas, mas as soluções gerais são formuladas no condicional “ele seria necessário, ele poderia, ele deveria... reorganizar o trabalho, reexaminar os ciclos”...;
- Em numerosos casos, contudo, o objetivo foi atingido: soluções concretas são formuladas: novo layout do espaço, deslocamento de máquinas, distribuições diferentes entre os trabalhadores, modos de trabalho diferentes e concretamente determinados.

O quadro final das ações imediatas (quem faz o que, quando) e temas sobre os quais devem levar as Observações complementares são muito concretos, permitem conduzir a prioridades e definir planos de ação a curto e longos termos.

Como salientado anteriormente, quando já existe um ambiente participativo, a eficácia torna-se mais importante, a participação dos trabalhadores é mais concreta, demonstrando já na primeira reunião um olhar melhor na situação de trabalho.

Seja como for, a lista de verificação Déparis coloca em sua aplicação a estratégia SOBANE provando conduzir a resultados totalmente diferentes que os métodos, assim chamados “de perfis de posto” [1], as listas de verificação de segurança-saúde, as análises Kinney-Wiruth..., pelo fato principal que:

- As propostas são pensadas pelas pessoas interes-

sadas e participantes da empresa;

- Pela mesma razão, são espontaneamente aceitas e postas em ação;
- São hierarquizadas graças apreciação de todos, inclusive das implicações financeiras;
- Decorre um plano de ação a curto, médio e longo prazo, em especial graças ao quadro de resumo, quem faz o que e quando, e, por conseguinte um plano dinâmico de gestão dos riscos;
- O método permite o auto conhecimento dos trabalhadores, estes conduzidos a procurar informações em função das suas necessidades, pelo contrário dos programas de decididos por conselheiros em prevenção e colocados aos trabalhadores que não sabem o que irá acontecer, ou formulam pesquisas gastando um tempo para pesquisar e obter resultados, análises etc., esquecendo a melhoria.

A avaliação das vantagens e repercussões do processo participativo

Os que pensam que a avaliação dos riscos é indispensável e que a quantificação conduz às soluções, procuram provas de eficácia em indicadores como taxas de frequência, de gravidade ou de absenteísmo.

Esta investigação prova-se ilusória e vã, em especial nas pequenas empresas, por razões que evocamos falando do fraco interesse destas empresas para a saúde e a segurança. A relação com a produtividade é igualmente difícil de estabelecer porque os outros fatores conjunturais influenciam consideravelmente esta produtividade.

Os aspectos de mudança de espírito, de motivação, de satisfação, de comunicação não se medem facilmente e passam despercebidos. Estas modificações conduzem a empresa de um estado anormal, letárgico, para um estado normal de melhoria contínua e que já passa a viver na hora que inicia este processo.

É verdadeiro, contudo que falta um método estruturado de auditoria, que permita fazer o contraponto do antes e durante o processo (que não termina nunca) de gestão, das comunicações entre trabalhadores e técnicos, das práticas do pessoal técnico, do estado de saúde e de segurança, do nível de conhecimentos e de competências [1].



EXEMPLO DE UTILIZAÇÃO

Um exemplo de utilização da lista de verificação Déparis é apresentado ao anexo 2.

Trata-se dos resultados de uma reunião de duração de 2 horas, pelos 2 trabalhadores, seu chefe direto, do responsável da entrevista, da manutenção e do médico de trabalho que coordenou o método Déparis.

O estudo refere-se a 10 pessoas que trabalham em unidades de reprodução de documentos.

Os resultados são apresentados utilizando os 18 temas de Déparis. O estudo conduz a 42 ações 19 das quais requerem a intervenção de uma pessoa mais competente.



BIBLIOGRAFIA

1. Anon. (1979). Les profils de postes, méthode d'Analyse des conditions de travail. Collection Hommes et Savoirs, Masson, Paris.
2. Anon. (1989). Loi sur le bien être 96 (Loi du 4.8.96 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, MB 18.9.96) reprenant les principes généraux de la Directive-cadre 89/391/CEE "Sécurité et Santé" 12 juin 1989.
3. Anon, International Standard Organization ISO 7933. (2004) Hot environments - analytical determination and interpretation of thermal stress using calculation of required sweat rates. , International Standard Organisation, Geneva, Switzerland.
4. Bibbings R. (2002). Strategy for meeting the occupational safety and health needs of small and medium size enterprises (SMEs), European Agency for Safety and Health at Work. Conference proceedings Issue 20020903.
5. Blackler F. and Brown C. (1986). Alternative models to guide the design and introduction of the new information technologies into work organisations. J Occup Psychology, 59, 287-313.
6. Boden L.I., Hall J.A., Levenstein L., Punnett L. (1984). The impact of health and safety committees, J Occup Med 26 (11): 829-834.
7. Bourdouxhe M. and Gratton L. (2003). Transfert et utilisation des résultats en milieu de travail: le cas de la recherche sur les éboueurs au Québec. Pistes. Vol.5, n° 1.
8. Buckle P.W. and Ray S. (1991). User Design and Office Workers - An Evaluation of Approaches. In: Contemporary Ergonomics, Proceedings of the Ergonomics Society's 1991 Annual Conference, Southampton, England.
9. Bureau International du Travail, (2001). Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail, ILO-OSH, Genève.
10. Cohen, A.L. (1996). Worker Participation. In: Occupational Ergonomics Theory and Applications. Bhattacharya, A. and McGlothlin, J.D., (eds), Marcel Dekker, New York 235-258.
11. Daniellou F. and Garrigou A. (1992). Human factors in design: sociotechnics or ergonomics? In: Design for manufacturability and process planning, Helander M. and Nagamachi M. (eds), Taylor and Francis, London.
12. Deming W.E. (1982). Out of the Crisis, Cambridge: MIT Press, Center for Advanced Engineering Study
13. Gjessing C.C., Schoenborn T.F., Cohen A. (1994). Participatory Ergonomic Interventions in Meatpacking Plants, U.S. Department of health and Human Services. National Institute for Occupational Safety and Health.
14. Goelzer B.I.F. (1996). Yant Award Lecture: "The harmonized development of Occupational Hygiene a need in developing countries", presented on 21 May 1996, at the American Industrial Hygiene Conference and Exposition, Washington, D.C., USA.
15. Haims M.C. and Carayon P. (1996). Implementation of an in-house participatory ergonomics program: A case study in a public service organization. In: Human Factors in Organizational Design and Management, Brown Jnr., V.O. and Hendrick H.W. (eds) Elsevier B.V.
16. Haims M.C. and Carayon P. (1998). Theory and practice for the implementation of in-house continuous improvement participatory ergonomic programs. Appl Ergonomics, vol. 29 (6), 461-472.
17. Haines H., Wilson J.R., Vink P., Koningsveld E. (2002). Validating a framework for



participatory ergonomics (the PEF). *Ergonomics* vol 45, n°4, 309-327.

18. Haines H.M. and Wilson J.R. (1998). Development of a frame work for participatory ergonomics. Research Report, Health and Safety Executive, 72 p.
19. Hawkins N.C., Norwood S.K., Rock J.C. (1991). A strategy for occupational exposure assessment. American Industrial Hygiene Association, Akron, Ohio
20. Imada A.S. (1991). The rationale and tools of participatory ergonomics. In: Participatory ergonomics, Noro K. and Imada S.A. (eds), Taylor and Francis London.
21. Kauppinen T.P. (1994). Assessment of exposure in occupational epidemiology. *Scand. J. Work Environ. Health*, 20, special issue, 19-29.
22. Kinney G.F, Wiruth A.D. (1976). Practical risk analysis for safety management. Naval Weapons Center, California.
23. Kuorinka I. (1997). Tools and means of implementing participatory ergonomics, *Int J Ind Ergonomics* 19, 267-270.
24. Kuorinka I. and Patry L. (1995). Participation as a means of promoting occupational health. *Int J Ind Ergonomics*, 15, 365-370.
25. Lewis H.B., Imada A.S., Robertson M.M. (1988). Xerox Leadership through Quality: Merging Human factors and Safety through Employee Participation. Proceedings of Human Factors Society 32nd Annual Meeting.
26. Malchaire J. (2002). Stratégie générale de gestion des risques professionnels. Illustration dans le cas des ambiances thermiques au travail. *Cahiers Notes Documentaires, INRS*. n° 186.
27. Malchaire J. (2003). Inter, multi, pluridisciplinarité au service du bien-être au travail. *Médecine du Travail et Ergonomie.XL*, N°3, 149-156.
28. Malchaire J., Gebhardt H.J., Piette A. (1999). Strategy for evaluation and prevention of risk due to work in thermal environments. *The Annals of Occupational Hygiene*, 43, 5, 367-376.
29. Malchaire J. (2000). Strategy for prevention and control of the risk due do noise. *Occupational and Environmental Medicine* 57: 361-369.
30. Malchaire J., Piette A. (1997). A comprehensive strategy for the assessment of noise exposure and risk of hearing impairment. *Ann Occup Hyg*, 41, 4, 467-484.
31. Malchaire J., Piette A. (2002). Co-ordinated strategy of prevention and control of the biomechanical factors associated with the risk of musculoskeletal disorders. *Int. Arch. Occup. Environ. Health*, 75, 459-467.
32. Malchaire J., Piette A. (2001). Stratégie de prévention des risques dus à l'utilisation de machines vibrantes. *Recueil des résumés du 9ème congrès international sur les vibrations mains-bras*, Nancy, France, 2001, 5-8 juin.
33. Martin C. and Baradat D. (2003). Les paradoxes de la participation dans les projets. Introduction. In: *Des pratiques en réflexion. Dix ans de débats sur l'intervention ergonomique*. Eds Martin C. et Baradat D. Collection travail & activité humaine. Editions Octares.
34. Nagamachi M. (1995). Requisites and practices of participatory ergonomics. *Int J Ind Ergonomics*, Special Issue: Participatory Ergonomics, 15, 5, 371-379.
35. Neuman J. (1989). Why people don't participate when given the chance, *Industrial Participation*, n° 601 (spring), 6-8.
36. Nissani M. (1995). Fruits, Salads and Smoothies: a working definition of interdisciplinarity. *Journal of educational thought*, 29:119-126
37. Orta-Anes L (1997). Employee involvement in Ergonomics: Effective Workplace Practices and Programs. Conference held January 8 and 9, 1997, Chicago, Illinois <http://www.cdc.gov/niosh/ec4lidin.html>
38. Rappaport S.M. (1991). Assessment of long-term exposures to toxic substances in



- air. *The Annals of Occupational Hygiene*, 35, 1, 61-121.
39. Schwartz Y. (2003). Synthèse des journées. In: *Des pratiques en réflexion. Dix ans de débats sur l'intervention ergonomique*. Eds Martin C. et Baradat D. Collection travail & activité humaine. Editions Octares.
40. Shipley P. (1990). Participation ideology and methodology in ergonomic practice. In: *Evaluation of Human Work*, Wilson J.R., and Corlett E.N. (eds), Taylor & Francis.
41. Simard M., Carpentier-Roy M-C., Marchand A., Ouellet F., IRSST (1999). Processus organisationnels et psychosociaux favorisant la participation des travailleurs en santé et en sécurité du travail. *Etudes et Recherches – Rapport R-211* 40 p.
42. St. Vincent M., Tellier C., Chicoine D., Laberge M. (2002). Comparaison de l'implantation d'une démarche d'ergonomie participative et d'outils d'Analyse du travail destinés aux tâches variées dans deux entreprises au contexte différent. IRSST. Rapport R-306.
43. St. Vincent M., Toulouse G., Bellemare M. (2000). Démarches d'ergonomie participative pour réduire les risques de troubles musculosquelettiques: bilan et réflexions. *Pistes* vol. 2, n° 1.
44. St. Vincent M., Chicoine D., Beaugrand S. (1998). Validation of a participatory ergonomic approach in two industries in the electrical sector. *Int J Ind Ergonomics*, 21, 11-21.
45. St. Vincent M., Fernandez J., Kuorinka I., Chicoine D., Beaugrand S. (1997). Assimilation and use of ergonomic knowledge to improve work stations by non-ergonomists in two electrical product assembly plant. *Intern J Hum Factors Manufacturing*, vol. 7 (4), 337-350.
46. Tait K. (1992). The workplace exposure assessment expert system (WORKSPERT). *Am. Ind. Hyg. Ass. J.*, 53, 2, 84-98.
47. Tait K. (1993). The workplace exposure assessment workbook (WORKBOOK). *App. Occup Environm. Hyg.*, 8, 1, 55-68
48. Walters D. (2002). Sustaining participative approaches to occupational health and safety in small enterprises: the role of trade unions, European Agency for Safety and Health at Work. Conference proceedings Issue 20020903 - 3 pg.
49. Walters D. (2002). Working safely in small enterprises in Europe Towards a sustainable system for worker participation and representation, ETUC publication distributed by the TUTB 179 pg.
50. WHO European Centre for Environment and Health (1995). Global Strategy on Occupational Health for All The Way to Health at Work. Recommendation of the Second Meeting of the WHO Collaborating Centres in Occupational Health. 11-14 October 1994 Beijing, China.
51. WHO European Centre For Environment And Health (1999), Guidelines on Quality Management in Multidisciplinary Occupational Health Services. Bilthoven
52. Wilson J.R. (1991). A framework and a foundation for ergonomics. *J Occup Psychology*, 64, 67-80.
53. Wilson J.R. and Grey Taylor S.M. (1995). Simultaneous engineering for self directed work teams implementation: A case study in the electronics industry. *Int J Ind Ergonomics*, 16, (4-6), October 1995.
54. Zink K.J. (1996). Continuous improvement through employee participation. Some experiences from a long-term study in Germany. In: *Human Factors in Organizational Design and Management*, Brown Jr., V.O. and Hendrick, H.W. (eds), Elsevier Science, 155-160. *org ergonomics*, *Int J Ind Ergonomics* 19, 267-270.

