

eGesta

Revista eletrônica de Gestão de Negócios
v. 6, n. 2, abr.-jun./2010

Artigo

APRIMORANDO A GESTÃO DE PESSOAS E OS RESULTADOS DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE ATRAVÉS DE UM PROGRAMA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS LABORAIS

Autores

Dorival Barreiros

Professor Doutor, Centro Universitário SENAC – SP
Av. Engenheiro Eusébio Stevaux, 823 - Santo Amaro, São Paulo – SP, CEP 04696-000
dbarreiros@senac.sp.br

Alex Coltro

Professor Livre Docente, ESALQ – USP, Agronomia, Av. Pádua Dias, 11 –
Piracicaba – SP, CEP 13418-900
alcoltro@usp.br

©Copyright 2010, eGesta. Todos os direitos, inclusive de tradução, do conteúdo publicado na revista eGesta, pertencem à Editora Universitária Leopoldianum. É permitida a citação parcial de artigos sem a autorização prévia, desde que seja identificada a fonte e para uso pessoal. A reprodução total dos artigos é proibida. Os artigos assinados são de responsabilidade exclusiva de seu(s) autor(es). Os autores ficam informados que a aprovação dos artigos na eGesta implica na cessão de direitos, sem ônus para a revista e/ou editora, que terá exclusividade de publicá-los em primeira mão.

A eGesta – revista eletrônica de Gestão de Negócios, é periódico acadêmico-científico, publicado somente por via eletrônico, com acesso aberto e grátis, e mantido pelo Programa de Mestrado (acadêmico) em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos e pela Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais da Universidade de Santiago de Compostela e apoio da Cátedra Bolívar.

eGesta – revista eletrônica de Gestão de Negócios

ISSN 1809-0079

www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/

correio eletrônico: egesta@unisantos.br



UNISANTOS
Universidade Católica de Santos

APRIMORANDO A GESTÃO DE PESSOAS E OS RESULTADOS DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE ATRAVÉS DE UM PROGRAMA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS LABORAIS

Dorival Barreiros
Alex Coltro

Resumo

Após conceituar, este trabalho relata o esforço e os resultados da elaboração e implementação de um programa de gerenciamento de riscos conduzido em uma empresa localizada em São Paulo, SP. Era imperativo que o empregador se comprometesse a estruturar, implementar e manter um programa de gerenciamento de riscos em Segurança e Saúde no Trabalho (SST). Além disso, tais práticas deveriam fazer parte da cultura organizacional como um conjunto de valores incorporados no dia-a-dia em uma ótica de melhoria contínua. Foram aplicadas, metodologicamente, as técnicas denominadas psicodrama e pesquisa-ação, que se revelaram eficientes para se alcançar o objetivo do projeto.

Palavras-chave

Gerenciamento de riscos; Estruturação e implementação de programas de desenvolvimento organizacional; Gestão e avaliação da qualidade.

Abstract

After conceptualization, this paper reports the effort and results of the designing and implementation of a risk management program developed in a company located in Sao Paulo. It was imperative that the employer will undertake to organize, implement and maintain a program of managing risk in an Occupational Safety and Health approach. Moreover, these practices should be part of the organizational culture as a set of values inserted in quotidian in a continuous improvement perspective. It has been applied, methodologically, the techniques knew as psychodrama and action research, which both proved being effective in achieving the objective of the project.

Keywords

Risk management; Organizational development program project and implementation; Quality evaluation and management.

APRIMORANDO A GESTÃO DE PESSOAS E OS RESULTADOS DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE ATRAVÉS DE UM PROGRAMA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS LABORAIS

Dorival Barreiros
Alex Coltro

Introdução

A legislação sobre segurança e saúde do trabalhador do Ministério do Trabalho e Emprego exige que as empresas, independentes de seu tamanho e natureza do negócio, avaliem e adotem iniciativas necessárias para eliminar, reduzir ou controlar perigos e riscos associados presentes no local de trabalho, a fim de mantê-los em um nível em que os trabalhadores se sintam seguros para realizar suas atividades.

Todavia, a maioria das pequenas empresas brasileiras está longe de atender a essas exigências. Há critérios bem diferentes para se definir as pequenas empresas; no entanto, para o propósito deste trabalho, foram consideradas pequenas empresas as organizações com menos de cinquenta empregados, que não precisam, pela legislação trabalhista, ter um serviço de Saúde e Segurança no Trabalho (SST).

De acordo com Leviton e Sheehey (2006), gerenciar os riscos no local de trabalho pode confundir as pequenas empresas em razão das práticas de SST serem uma rede complexa de responsabilidades e de prestações de contas de ordem técnica, administrativa, econômica, social e legal que às vezes elas não estão preparadas para cumprir, por causa da falta ou da inexistência de recursos humanos com conhecimento especializado em SST para elaborar um programa de acordo com o formato exigido pela lei.

Apenas uma minoria das pequenas empresas estabeleceu um sistema de gerenciamento de SST e tem feito avaliações de riscos com regularidade. A maioria tem tratado essa exigência como mais um formulário burocrático, em acordo com os mesmos autores. Afirmam também que esse processo geralmente não envolve os trabalhadores como parceiros importantes e o

documento termina por refletir o ponto de vista do consultor, em vez de mostrar a percepção dos trabalhadores a respeito dos riscos que enfrentam diariamente.

Estas características fazem sobressair ainda mais a relevância deste trabalho, cujo objetivo maior foi o de pesquisar e melhorar as condições do ambiente de trabalho em uma pequena empresa e que foi alcançado ajudando e encorajando empregador e empregados a trabalharem de maneira cooperativa para estruturar, implementar e manter um programa de gerenciamento de riscos.

2 Referencial conceitual

2.1 A Administração Participativa

Atualmente em um mundo globalizado, as transformações sociais, políticas e econômicas que vêm se abatendo sobre as mais diversas nações do planeta, em particular a brasileira, estão promovendo um aumento considerável da competição entre os diversos agentes econômicos que compõem o tecido social destas referidas sociedades. Esta competição acirrada tem se refletido nas organizações que buscam cada vez mais se aprimorar para estarem aptas a atuar com sucesso frente a seus clientes nos mais diversos segmentos de mercado. Destacando este caráter evolutivo e adaptativo da organização em relação aos seus desafios, Albuquerque (1992, p. 18), ressalta que as organizações quando compreendidas

na concepção tradicional possuem como objetivo maior a maximização da riqueza dos acionistas e, dessa forma, a organização eficaz é aquela que maximiza o retorno sobre os investimentos dos acionistas. Já na visão transformada o objetivo maior da organização é atender aos variados interesses e necessidades dos múltiplos públicos envolvidos com a organização: acionistas, empregados, consumidores e sociedade.

Essa busca de competitividade pelas organizações caminha em ritmo acelerado e atualmente já são visíveis profundas mudanças na estrutura industrial e na organização social do trabalho, agora voltados à flexibilidade e fortemente baseados na automação e na informatização de processos, o que têm permitido produzirem pequenos lotes de produtos a custos antes viáveis apenas com a produção em massa. Esse processo de flexibilização também envolve mudanças nas relações entre empresas, exigindo maior aproximação com fornecedores, clientes e concorrentes.

Nesse esforço para o aumento da competitividade empresarial, muitas organizações têm adotado processos e técnicas gerenciais que eliminam ou reduzem significativamente o nível de emprego e começam a se tornar empresas enxutas. Nesta nova concepção, as estruturas organizacionais têm menor número de níveis hierárquicos, reduzindo as chefias intermediárias e aumentando a descentralização decisória. A realização do trabalho se dá em grupo e as atividades de controle estão implícitas e são realizadas pelo próprio grupo, ocorrendo um processo de fortalecimento da comunicação e da integração horizontal. A remuneração dos colaboradores também é flexível e tende a estar de acordo com a produtividade dos mesmos.

Conceitualmente, “participação significa que todos podem contribuir, em igualdade de oportunidades, nos processos de formação discursiva da vontade” (Habermas, 1987, p.16). Pragmaticamente, a administração participativa significa uma forma de administrar onde todos os empregados da empresa tenham oportunidade de participar, entendendo-se a participação como a liberdade de sugerir, modificar, alterar, questionar, discutir uma decisão, um projeto ou uma simples proposta em um ambiente de total transparência.

Segundo Gutierrez (2001), a evolução histórica do significado da participação no contexto da administração não é homogênea nem contínua. Atualmente são observados três tipos de participação nas organizações: Na propriedade da empresa ou na distribuição dos lucros; Através de eleições internas, como nas democracias parlamentares; pela transformação dos processos produtivos de trabalho: enriquecimento de cargos, círculos de controle de qualidade e grupos semi-autônomos são exemplos comuns quando se discutem modelos participativos.

Quanto à estrutura organizacional das empresas que adotam a administração participativa, segundo Moggi (2001, p. 17),

os trabalhadores podem participar diretamente ou através de representantes eleitos. Isso pode ocorrer a nível da própria equipe de trabalho, de comissões a nível departamental, de comissões de representantes junto a direção da empresa, da própria diretoria da empresa, do Conselho da Administração, e mesmo de entidades que estão para além da própria empresa.

Segundo Plunkett e Fournier (2001), algumas das condições atuais tidas como fundamentais para a administração participativa são a estabilidade dos funcionários no emprego, bem como os programas de distribuição de lucros, em que a flexibilidade dos mesmos é condição fundamental.

Nestes processos participativos que se dão no trabalho, os funcionários estão procurando, além de melhoras no ambiente de trabalho, formas de redução de custos, de economia de material, e sistemas mais produtivos, além de mudanças na própria estrutura organizacional. Dentro deste enfoque tem sido muito propagado atualmente um estilo gerencial denominado de “*coach*”, onde os gerentes abandonam a postura tradicional de mando e cobrança para assumirem uma postura educadora e valorizadora da ação transformadora do homem, desta feita ajudando e encorajando empregador e empregados a trabalhar de maneira cooperativa para estruturar, implementar e manter, neste caso, um programa de gerenciamento de riscos.

2.2 O gerenciamento dos riscos laborais

Gerenciar os riscos no local de trabalho pode confundir as pequenas empresas em razão das práticas de SST serem uma rede complexa de responsabilidades e de prestações de contas de ordem técnica, administrativa, econômica, social e legal. Muitas vezes, tornando-se atividades de caráter meramente burocrático, vulgo “preenchimento de formulários”, em acordo com Leviton e Sheehey (2006).

De modo a cumprir com as normas desse formulário, as pequenas empresas contratam consultores para elaborar um programa de gerenciamento de riscos mais para satisfazer as exigências dos inspetores trabalhistas do que para contribuir com a elaboração de um programa que pudesse melhorar as condições de trabalho por meio de uma abordagem pró-ativa.

Os empregadores adotam esse documento como foi produzido, achando que, a partir desse momento, estão agindo de acordo com a lei, mas na verdade estão longe de gerenciar os riscos de uma maneira eficiente.

As conseqüências dessa situação são bem conhecidas: empregadores e empregados podem estar sendo expostos continuamente, de modo consciente ou não, a diversos perigos, enfrentando riscos que podem causar acidentes e doenças, reduzir a produtividade, afetar o moral dos funcionários, aumentar as faltas ou mesmo contribuir para criar tensão entre os atores sociais envolvidos e, assim, inibir boas iniciativas de se discutir, de forma aberta e cooperativa, alternativas para melhorar as práticas de SST e da produtividade. Por fim, os

empregadores podem enfrentar ação judicial civil e criminal por acidentes e doenças ocupacionais que venham a ocorrer na empresa.

Walter (2002) observou que devem ser fornecidos aos empregados a informação, o conhecimento, a autoridade, a responsabilidade e a prestação de contas para que interfiram na organização de trabalho quando necessário, a fim de se manter o compromisso com o desempenho de SST.

Embora a responsabilidade pela SST esteja com o empregador, o envolvimento dos trabalhadores pode levar a uma melhor tomada de decisões e à solução do problema. Quando eles estão incluídos em todos os passos do processo apresentado, isso cria também uma conscientização e um comprometimento para o controle efetivo dos riscos.

Por fim, SST devem ser incorporados profundamente na cultura da organização como um conjunto de valores, os quais darão suporte permanente à idéia da melhoria contínua presente no programa de gerenciamento de riscos a ser estruturado. O conceito de cultura organizacional adotado neste trabalho foi tomado emprestado de Schein (2002), que a definiu como “um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas” (p.67).

A idéia principal por trás desta abordagem de gerenciamento de riscos laborais é a de elaborar, de modo eficiente, um programa de gerenciamento de riscos que possa ser um processo contínuo de prevenção de acidentes e de doenças relacionados ao trabalho. Este programa baseia-se em uma abordagem ampla e sistemática e deveria fazer parte da operação diária de uma empresa, sendo revisado e ajustado quando necessário.

2.3 O programa de gerenciamento de riscos

O gerenciamento de riscos conta com um “Processo de Gerenciamento de Riscos” para demonstrar aos parceiros que todos os fatores importantes pertinentes ao local de trabalho foram considerados para reduzir, tanto quanto possível, as incertezas – os perigos e os riscos a eles associados – presentes no local de trabalho.

Com base em Greenberg e Gramer (2001) e Sadhra e Rampal (2005), na figura 01 a seguir, mostra-se os passos principais de um programa de gerenciamento de riscos. As técnicas de avaliação de riscos variam de uma abordagem totalmente qualitativa, passando por uma semi-qualitativa, até a quantitativa. Altenbach (1995) comenta que restrições como tempo, dinheiro, potencial humano, habilidades, recursos técnicos, percepção dos riscos, regulamentação e pressão política de sindicato e trabalhadores afetam a maneira como a avaliação é realizada. Este mesmo autor chama a atenção para o fato de que

a avaliação qualitativa de riscos produz apenas um senso relativo subjetivo e muito limitado dos riscos. Os julgamentos qualitativos podem graduar os riscos de um cenário ou grupo de cenários para serem bem maiores do que algum outro cenário ou grupo de cenários. Quando todos os cenários de um sistema são incluídos no ranking, o ranking pode apenas ser feito subjetivamente. (p.21)

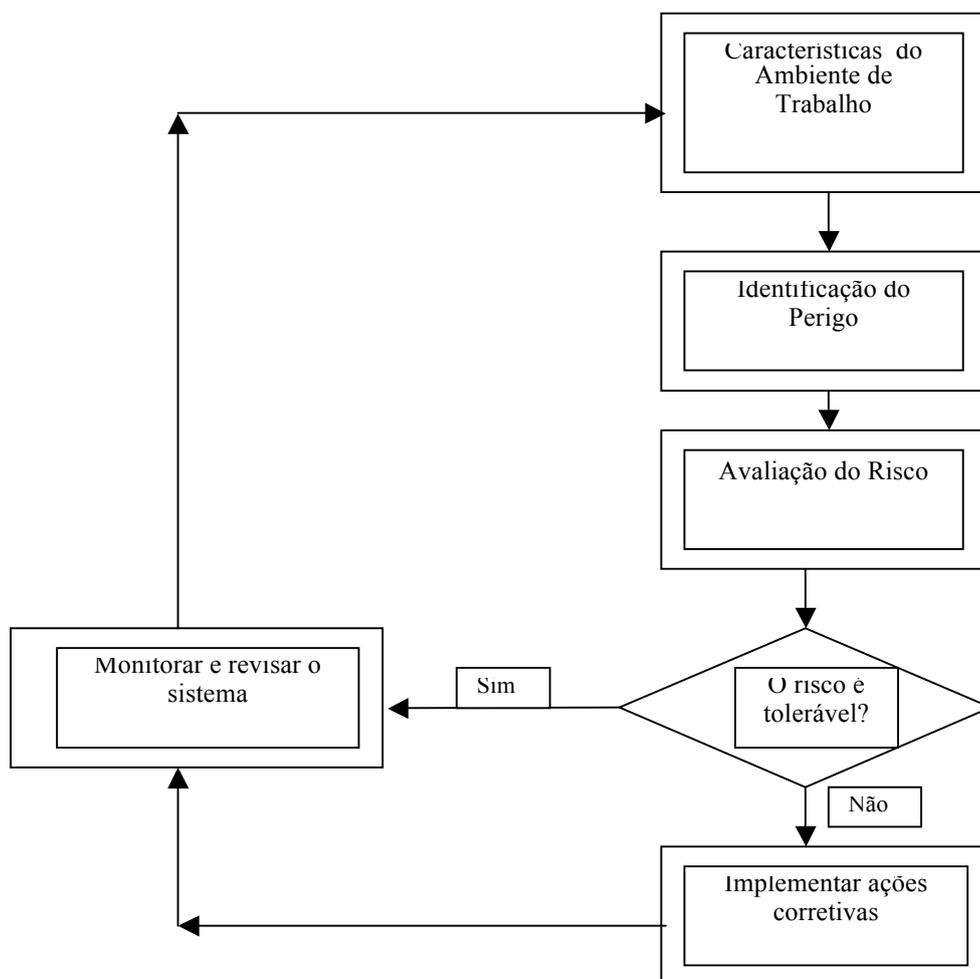


Figura 1 - Os passos principais de um programa de gerenciamento de riscos (elaborado pelos autores).

2.4 Implementação do Sistema da Gestão em Segurança e Saúde no Trabalho

Cada organização deve decidir quais os requisitos aplicáveis e qual a velocidade de implantação do Sistema. Esta decisão deve ser tomada levando-se em consideração o tipo de negócio, o produto, o processo e fundamentalmente o risco envolvido. A organização tem de definir uma política e objetivos para a área, tendo como suporte: identificação dos riscos; avaliação dos riscos; e controle dos riscos.

Os passos que as empresas têm seguido para a implantação de uma política nesta área são semelhantes àqueles indicados para os demais Sistemas de Gestão correlatos. Assim, cabe à organização:

- Estabelecer uma política de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho, incluindo aqui as questões referentes à segurança de máquinas, condições ambientais de salubridade, ergonomia, e higiene, entre outros, bem como fixar objetivos e metas e desenvolver programas específicos para a área.
- Detectar perigos para a saúde e a segurança dos trabalhadores, e planejar a identificação, avaliação e o controle dos riscos existentes no trabalho, quer físicos, químicos, biológicos e organizacionais.
- Estabelecer controle operativo para as atividades com riscos.
- Cumprir a legislação vigente na área, das três esferas de governo.
- Documentar os processos, definir os registros necessários, e mantê-los.
- Avaliar e verificar permanentemente o sistema, através de auditorias internas.
- Implementar ações corretivas e preventivas apropriadas sempre que necessário (ciclo PDCA de melhoria contínua).
- Divulgar a política a todos os trabalhadores e demais partes interessadas da organização.
- Revisar a política de gestão, mantendo-a apropriada à organização e promovendo a melhoria contínua da mesma, com o envolvimento dos trabalhadores e da direção da empresa.

O processo inicia-se quando a organização define uma política de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho tendo como suporte ações que visam identificar os riscos existentes na organização, avaliá-los e controlá-los. Nesta política deve ser estabelecida a orientação geral e as principais ações na área de higiene, segurança e saúde no trabalho, bem como as

responsabilidades e as formas de avaliação do processo. Este documento inicial deve estabelecer o compromisso da administração da empresa para a melhoria contínua nesta área na organização. É fundamental o comprometimento da direção superior da organização. A diretoria deve estar consciente das dificuldades da implantação e do investimento necessário (tempo das pessoas, recursos financeiros para consultoria, capacitações e certificação, entre outros).

A responsabilidade dos vários intervenientes de todo o processo devem ser definidas, documentadas e comunicadas. Também devem ser claramente definidos os responsáveis, na empresa, pela implementação e auditoria do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho. Estes devem ser formados e tornados aptos a definir e auditar os procedimentos da organização. Um passo significativo é a seleção e designação de um coordenador. Este tem um papel importante em todo o processo, e além de conhecimentos específicos da área de saúde e segurança e de qualidade, deve ter características que facilitem este tipo de trabalho, como acesso fácil a todos os níveis da organização, conhecimento da instituição, facilidade de comunicação, entre outros.

Após esta fase, de crucial importância, porque é ela que vai balizar todo o processo, os riscos referentes ao trabalho devem ser identificados, analisados e avaliados, e o plano de controle dos mesmos deve ser elaborado, de modo a planificar as ações de controle e redução dos riscos existentes. É importante frisar que a organização deve estabelecer e manter procedimentos para a identificação permanente de perigos, a avaliação de riscos e a implantação das medidas de controle necessárias.

A metodologia da organização para a identificação dos perigos e a avaliação dos riscos deve:

- Ser definida com respeito ao seu alcance, natureza e oportunidade para assegurar que é ativa e não reativa.
- Proporcionar a classificação de riscos e determinar aqueles que podem ser eliminados ou controlados através de medidas estabelecidas.
- Ser consistente com a experiência de funcionamento e capacidade de organização para tomar medidas de controle destes riscos.
- Prover informações para a determinação dos requisitos de infra-estrutura, a identificação de necessidades de formação e o desenvolvimento de controles de funcionamento.

- Considerar as ações requeridas de supervisão para assegurar a efetividade e a oportunidade de sua implantação.

3 Métodos e técnicas desenvolvidos

3.1 Psicodrama e pesquisa-ação para lidar com problemas de SST

As técnicas do Psicodrama e da Pesquisa-ação foram aplicadas simultaneamente. Considerou-se que eram os métodos apropriados para se alcançar o objetivo do projeto.

De acordo com Dayton (2004), Gonçalves et al. (1998), o psicodrama é um método que objetiva estimular e restaurar a confiança, a espontaneidade e a criatividade individual dos componentes de um grupo. Isso os ajudará a lidar com diferentes aspectos de sua vida diária, alcançando ações de transformação no ambiente, incluindo a melhoria de seus relacionamentos interpessoais.

Com a utilização de princípios de psicodrama e sob a responsabilidade de uma psicóloga, foram realizadas mensalmente sessões de grupo ao longo do trabalho desenvolvido. Os trabalhadores e os pesquisadores foram convidados a participar e, quando necessário e com o consentimento dos trabalhadores, o empregador tomou parte nas sessões. A pesquisa-ação foi usada porque sua estrutura tem elementos que favorecem procedimentos consensuais e participativos que possibilitam às pessoas investigar sua situação de trabalho de modo sistemático e planejar maneiras de lidar com os problemas que enfrentam.

De acordo com Greenwood e Levin (1998), Stringer (2006) e Susman e Evered (1978), o propósito da pesquisa-ação é o de alcançar tanto a pesquisa (que é entender) como a ação (que é mudar), por meio de um esforço conjunto envolvendo um conhecimento complementar que vem do pesquisador profissional, empregador e empregados.

A ação e a pesquisa podem ou não ocorrer simultaneamente. Existem muitos problemas de SST que exigem uma fase de investigação cuidadosa e detalhada antes que qualquer conclusão válida possa ser inferida e, por esse motivo, a ação pode começar. Entretanto, outros podem ser solucionados tão logo sejam reconhecidos como perigosos para os trabalhadores, porque a solução é barata e bem conhecida.

Com base em Israel et al. (2002) e Susman e Evered (1978), esta abordagem de pesquisa-ação foi adotada e considerada essencial para alcançar as metas desejadas: foi participativa; foi

cooperativa; foi um processo de co-aprendizagem; envolveu desenvolvimento do sistema; foi um processo de fortalecimento; alcançou um equilíbrio entre pesquisa e ação.

E mais, o conceito de pesquisa-ação, entendido como a resolução cíclica de problemas, que compreende diagnosticar, planejar a ação, fazer a ação, avaliar e aprender de experiências anteriores, como mostrado na figura 02 a seguir, foi também considerado essencial e aplicado durante o projeto.

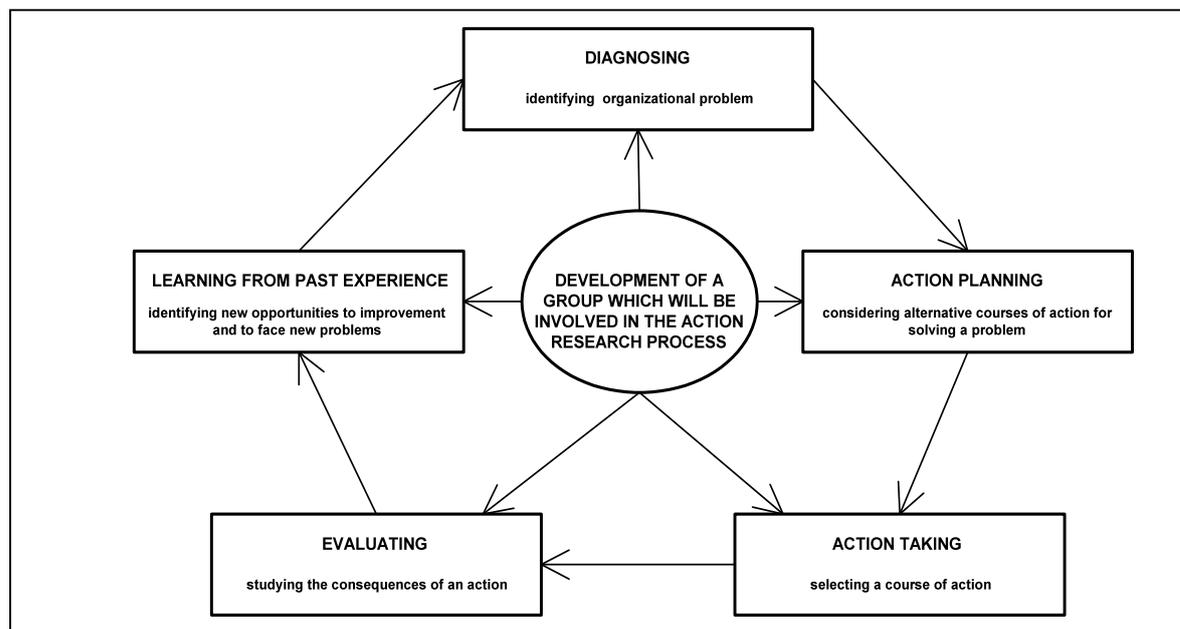


Figura 2 – Desenvolvimento de um trabalho cooperativo e o esforço de Pesquisa-ação como resolução cíclica de problemas. (Fonte: Hatten et al.)

Hatten et al. (1997) chamam atenção para a semelhança do processo cíclico de resolução de problemas, que está na abordagem central da pesquisa-ação, com o ciclo contínuo de melhoria, adotado a partir do gerenciamento de qualidade, para o sistema de gerenciamento de SST, que consiste em *planning* (P), planejar, *doing* (D), fazer, *checking* (C), verificar o que fez, e *acting* (A), agir, constantemente sobre o processo de produção para obter, de forma sistemática, melhor desempenho em SST e produtividade.

A pesquisa-ação e o ciclo contínuo de melhoria PDCA, adotados a partir do gerenciamento de qualidade total para o sistema de gerenciamento de SST, oferecem uma alternativa muito

interessante para abordar os perigos no local de trabalho a fim de se estruturar um programa de gerenciamento de riscos.

3.2 A empresa foco do trabalho

A empresa objeto do trabalho foi a oficina de automóveis denominada HIMIL – Centro de Recuperação Automotiva. Após visita preliminar às instalações da HIMIL, pesquisadores, empregador e empregados concordaram quanto à área de ação do estudo, sendo que os primeiros esforços deveriam se voltar para o *layout* da oficina.

Como parte do processo para contribuir com a HIMIL para estruturar um programa de gerenciamento de riscos e, conseqüentemente, melhorar as condições de trabalho e a produtividade, foram identificadas algumas limitações no fluxo de trabalho e no *layout* da oficina. O processo inicial de trabalho começava no prédio A, onde os carros eram desmontados e o processo de funilaria era realizado. O veículo tinha então de ser levado para o prédio B, onde era preparado e pintado. Depois disso, o carro tinha de voltar ao prédio A para ser montado, polido e lavado para ser entregue ao cliente.

4 As atividades desenvolvidas

O grupo de pesquisa-ação estudou alternativas para melhorar o fluxo de trabalho e o *layout* das instalações na HIMIL devido à identificação de vários problemas, tais como: A manutenção precária do local de trabalho; O congestionamento de materiais e um excessivo número de carros estacionados dentro do prédio A; A má utilização de espaço; dentre outros.

Essas situações identificadas no fluxo de trabalho e no *layout* da empresa não só colocavam algumas limitações de produtividade como também impediam a HIMIL de negociar com as companhias de seguros a possibilidade de receber mais veículos para conserto. Além disso, identificou-se também queixas de tensão física e mental por parte de trabalhadores responsáveis pela funilaria e pelo processo de pintura devido à pressão para manter o fluxo de trabalho regular e equilibrado entre essas duas atividades.

Contou-se com alguma ajuda visual e desenho em escala para avaliar alternativas para o fluxo de trabalho, porque era a maneira mais fácil de incorporar os pontos de vista de trabalhadores,

empregador e pesquisador e de experimentá-los dentro do processo de decisão, levando-se em consideração diversas limitações relevantes institucionais.

4.1 Critérios adotados para estruturar o programa de gerenciamento de riscos

O grupo de pesquisa-ação utilizou uma abordagem *walk-through* nas instalações da oficina para identificar situações que pudessem causar danos aos trabalhadores. Uma sessão de *brainstorm* foi desenvolvida para se concordar, ou não, com a seriedade de cada situação identificada. Este foi um passo importante realizado porque esse processo contribuiu para aumentar a percepção de riscos entre os participantes e para validar as identificações dos perigos e as prioridades dos riscos por parte do grupo de pesquisa-ação.

A identificação dos perigos e suas possíveis conseqüências foram feitas levando em consideração: características das tarefas envolvidas no processo de produção (atividades de funilaria e de pintura); número de funcionários expostos; frequência e duração de exposição ao perigo; habilidades e experiência das pessoas expostas; alguma característica especial das pessoas envolvidas com o perigo; ritmo de trabalho e pressão de gerenciamento; controle de medidas existente e sua eficiência; posição dos trabalhadores aos perigos; partes do corpo possíveis de serem afetadas; volume e peso dos materiais manipulados; características de ferramentas, equipamento e componentes químicos no local de trabalho; caminho potencial de absorção de cada substância perigosa identificada; dentre outros.

Para cada situação foi estimada a probabilidade de um perigo que resultasse em ferimentos ou doença, bem como foram estimadas também as possíveis conseqüências. O resultado foi uma lista priorizada de riscos a serem gerenciados, com base nos seguinte critérios:

- ❖ **RISCO ALTO (A) e RISCO SUBSTANCIAL (B):** algo deve ser feito imediatamente;
- ❖ **RISCO MODERADO (C):** algo deve ser feito assim que for possível;
- ❖ **RISCO BAIXO (D):** a situação deve monitorada continuamente e algo deve ser feito no momento oportuno.

Os dados foram organizados em formulários, pois os empregadores são obrigados pela legislação trabalhista a manter registros de identificação dos perigos, do gerenciamento, do

controle atual e a previsão de quando as novas medidas corretivas serão feitas no local de trabalho.

5 Análise dos Resultados

5.1 O trabalho cooperativo participativo

Dos três tipos de participação nas organizações inicialmente citados, destacou-se aquele relacionado à transformação dos processos produtivos de trabalho através de um esforço cooperativo entre todos os agentes institucionais envolvidos, com os trabalhadores participando diretamente em nível da própria equipe de trabalho, onde buscaram, e alcançaram, além de melhoras no ambiente de trabalho, formas de redução de custos, de economia de material, e sistemas operacionais mais produtivos, além de mudanças concretas no próprio processo de gestão organizacional.

Das condições tidas como fundamentais para a administração participativa a estabilidade dos funcionários no emprego não foi uma regra estabelecida, porém os mesmos possuíam muita flexibilidade nos processos participativos, notadamente quanto ao controle que foi compartilhado com aqueles que influenciam os resultados, bem como o processo de tomada de decisão foi compartilhado em quase todos os casos.

5.2 Fluxo de trabalho e modificação do *layout*

O fluxo de trabalho foi mudado para funcionar como uma linha de montagem, com especialistas em cada área de reparos, enquanto o veículo se move de uma área para outra em uma seqüência lógica até que esteja totalmente consertado. Os trabalhos de funilaria foram divididos em duas linhas de produção. Quando os danos são pequenos, o trabalho é feito na área de reparos leves. Por outro lado, os maiores são realizados na área de reparos pesados.

A mudança do fluxo de trabalho e do *layout* permitiu uma melhor manutenção das instalações da HIMIL. Em todos os setores foram instaladas bancadas de trabalho apropriadas e locais especiais para manter as ferramentas em ordem. Como resultado, a transformação do *layout* não só contribuiu para regularizar o fluxo de trabalho como também racionalizou o espaço

disponível no prédio A. E mais, os trabalhadores ficaram praticamente livres de executar manobras dentro do prédio A e isso permitiu aumentar a produtividade.

5.3 Condições gerais de trabalho identificadas com as tarefas realizadas

Situações perigosas identificadas no processo de pintura e na área de reparos na carroceria foram associadas aos componentes químicos, aos modelos das ferramentas e dos equipamentos e a sua manutenção, assim como às condições em que os trabalhadores tinham de usá-las no local de trabalho.

Enquanto revia as práticas existentes na área de pintura, o grupo concordou que era necessário fazer um inventário e identificar todas as substâncias químicas presentes na área da oficina, o que incluía obter o *Material Safety Data Sheet* (MSDS), ficha com dados de segurança de um produto químico, para cada substância e providenciar treinamento para os trabalhadores sobre como manipular e armazenar produtos químicos de modo seguro. E assim fizeram.

6 Considerações finais

O grupo de pesquisa-ação, consolidado pelas sessões de psicodrama e pelo treinamento de quarenta horas sobre gerenciamento de riscos, atuou para avaliar situações perigosas no local de trabalho a fim de estruturar o programa de gerenciamento de riscos desejado.

Concordou-se que monitoramento e vigilância sanitária devem acontecer em médio prazo, assim como foi considerado necessário fazer uma avaliação mais detalhada nas áreas de funilaria e de pintura, devido ao grau de exposição a agentes químicos e outros contaminadores e às consequências dessa exposição, que não puderam ser calculadas de modo confiável pela abordagem qualitativa adotada.

Uma série de problemas surgiu no decorrer do projeto: Primeiro, a alta rotatividade dos trabalhadores; Segundo, o programa de gerenciamento de riscos requer alguém que faça o registro das atividades para se manter um acompanhamento do processo de gerenciamento de riscos. A HIMIL teve dificuldades em designar uma pessoa para desempenhar essa tarefa. Como resultado, foi muito difícil manter o programa atualizado.

Quanto ao que se refere à melhoria do local de trabalho, os participantes sentiram que têm ocorrido mudanças, mas não havia registros anteriores para se fazer uma comparação. Por outro lado, o número de veículos reparados aumentou de 40-60 para 60-80 por mês logo após as modificações do fluxo de trabalho e do *layout*. É claro que o nível de produção atual não pode ser atribuído apenas às modificações feitas, mas o fluxo de trabalho e o *layout* atuais permitiram à HIMIL esse aumento. Por outro lado, a receita da empresa também cresceu.

A experiência com este projeto mostrou que a combinação do conceito de ciclo contínuo de gerenciamento com a abordagem de psicodrama e pesquisa-ação tornaram mais claro aos trabalhadores e à HIMIL – Centro de Recuperação Automotiva a importância que deve ser dada ao programa de gerenciamento de riscos como um passo importante para melhorar as condições de trabalho e a produtividade também.

Quanto ao desenvolvimento do trabalho de modo participativo, a alta administração de fato proveu liderança, o controle foi compartilhado com todos aqueles que influenciaram os resultados do projeto, bem como o processo de tomada de decisão foi compartilhado em quase cem por cento das ocorrências demandados neste caso.

Não só novos valores foram incorporados, mas também o empregador ficou mais comprometido com as questões de SST. A abordagem deu aos trabalhadores e empregador uma melhor percepção dos riscos de suas atividades e também a convicção de que um bom programa de gerenciamento de risco é aquele legitimado por eles, à parte de ser viável a curto, médio ou longo prazo.

7 Referências

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e Recursos Humanos. *Revista de Administração da U.S.P.*, São Paulo, v.27, n. 4, p.16-29, 1992.

ALTENBACH, J. T. A comparison of risk assessment techniques from qualitative to quantitative. In: Pressure Vessels and Piping Conference. Honolulu. *Proceedings*. New York: The American Society of Mechanical Engineers, p. 15-28, 1995.

DAYTON, T. *The drama within: psychodrama and experiential therapy*. Florida: Health Communication, 2004.

GONÇALVES, S. C. et al. *Lições de psicodrama: introdução ao pensamento de J. L. Moreno*. São Paulo: Ágora, 1988.

GREENWOOD, D.; LEVIN, M. *Introduction to action research: social research for social change*. Thousand Oaks.: SAGE, 1998.

GREENBERG, H.; GRAMER, J. (ed.). *Risk assessment and risk management for the chemical process industry*. New York: Van Nostrand Reinhold, 2001.

HABERMAS, J. *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid, Taurus, 1987, 2 v.

GUTIERREZ, G. L. Autogestão, participação, propriedade e salário. *Revista de Administração*. São Paulo, v.26, n. 4, p. 14-23, out./dez. 2001.

HATTEN, R. et al. *Action research: comparison with the concepts of “the reflective practitioner” and “quality assurance” (1997)*. In: <http://www.behs.cchs.usyd.edu.au/arow/Reader/rdr.htm>. (download em 16 de maio de 2000).

ISRAEL, A. B. et al. Conducting action research: relationship between organization members and researchers. *Journal of Applied Behavioral Science*. v. 28, n. 1, p. 74-101, mar. 2002.

LEVITON, C. L.; SHEEHEY, W. J. Encouraging small business to adopt effective technologies to prevent exposure to health hazards. *American Journal of Industrial Medicine*. v. 29, n. 4, p. 409-11, 2006.

MOGGI, J. Administração participativa e nível de identificação com a empresa: Um estudo de caso. São Paulo, 2001, *Dissertação de Mestrado*, 192 p. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

SADHRA, S.; RAMPAL, K. (ed.). *Occupational health: risk assessment and management*. Cornwall: Blackwell Science, 2005.

PLUNKETT, L.C. ; FOURNIER, R. *Participative management: Implementing empowerment*. New York, John Wiley, 2001.

SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 4. ed., 2002.

STRINGER, E. *Action research: a handbook for practitioners*. Th. Oaks: SAGE, 2006.

SUSMAN, G.; EVERED, R. An assessment of the scientific merits of action research. *Administrative Science Quarterly*. v. 23, n. 4, p. 582-603, dez. 1978.

WALTER, B. K. et al. Workers' participation and distribution of control as perceived by members of ten German companies. *Administrative Science Quarterly*. v. 27, p. 380-97, set. 2002.

Os autores:

Dorival Barreiros
Professor Doutor
Centro Universitário SENAC – SP
Av. Engenheiro Eusébio Stevaux, 823 - Santo Amaro
São Paulo - SP
CEP 04696-000
dbarreiros@senac.sp.br

Alex Coltro
Professor Livre Docente
ESALQ – USP
Av. Pádua Dias, 11 – Agronomia
13418-900 – Piracicaba SP
alcoltro@usp.br