

PARTE II

As etapas do processo de intervenção ergonômica

A Parte I trata dos fundamentos teóricos da intervenção ergonômica com seu modelo da pessoa em atividade e seu modelo de intervenção. Esta segunda parte é mais metodológica e trata das diferentes etapas da intervenção ergonômica. Embora a abordagem seja bastante iterativa e envolva idas e vindas, foi necessário dividi-la em etapas para que pudessem ser bem-descritas e compreendidas pelos leitores.



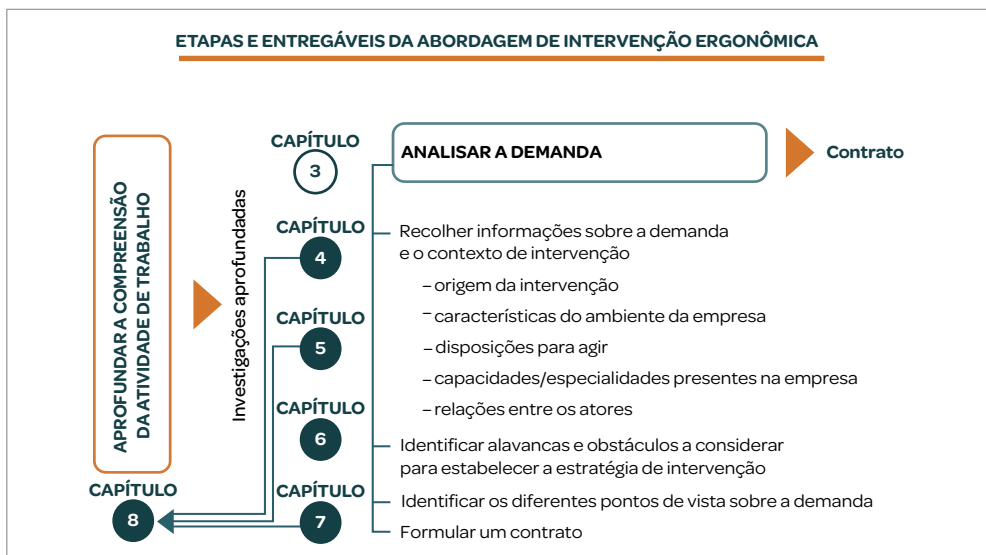
A ilustração anterior esquematiza as diferentes etapas e resultados do processo de intervenção ergonômica. Os seis capítulos da Parte II explicam cada uma dessas etapas.

Desde o início, o Capítulo 3 descreve a análise da demanda. Ele apresenta como o ergonomista aborda a demanda, como leva em consideração o contexto para propor um contrato. O Capítulo 4 fala das investigações preliminares e descreve as informações que o ergonomista coleta sobre o ambiente da empresa e o problema a ser resolvido. Segue-se o Capítulo 5, dedicado à análise da situação de trabalho. Vê-se, então, que, por meio de observações e entrevistas, o ergonomista descreve a situação de trabalho para formular hipóteses ou propostas explicativas que constituirão o pré-diagnóstico.

O Capítulo 6 ilustra como o diagnóstico será construído a partir do pré-diagnóstico, por meio das interações com o ambiente. Vê-se, a seguir, como, a partir do diagnóstico, chegamos a um plano de ação que formaliza as etapas da intervenção. O Capítulo 7 explica como conceber projetos de transformação. São descritas as etapas de desenvolvimento, implementação e monitoramento das soluções.

O Capítulo 8, que encerra esta segunda parte, trata das investigações aprofundadas. Se for preciso ir mais longe do que a análise da situação de trabalho, veremos como e por que, por vezes, precisamos realizar investigações mais aprofundadas. Diferentes variáveis possíveis são, então, apresentadas em fichas explicativas. Conforme ilustração anterior, pode-se buscar aprofundar a compreensão da atividade de trabalho nas diferentes etapas do processo: durante as investigações preliminares, no desenvolvimento do pré-diagnóstico e durante o desenvolvimento dos projetos de transformação.

Análise da demanda



IDEIAS CENTRAIS DESTE CAPÍTULO

- Frequentemente, uma demanda é considerada o ponto de partida de uma intervenção ergonômica.
- Uma demanda de intervenção é o resultado de um contexto, o resultado de uma história.
- No início de sua intervenção, o ergonomista tentará entender melhor essa história: a rede de atores afetados pela demanda, os diversos pontos de vista sobre ela e o contexto.
- O contrato define o tipo e o escopo provisório da intervenção ergonômica e estabelece as bases para a estratégia de intervenção.

INTRODUÇÃO

A análise da demanda começa quando o ergonomista entra em contato com várias pessoas na organização para obter informações essenciais para a formulação do contrato que definirá o tipo e o escopo da intervenção ergonômica e estabelecerá as bases para a estratégia de intervenção. Essas interações têm como objetivo conhecer melhor as várias questões e pontos de vista sobre a demanda, conhecer as pessoas afetadas por esta, compreender melhor o contexto da intervenção e posicionar-se profissionalmente perante os atores envolvidos com a demanda. Essa etapa também permite ao ergonomista testar as margens de manobra possíveis para transformar a situação de trabalho.

Essas conversas e informações podem permitir que o ergonomista 1) compreenda melhor a demanda em termos das expectativas expressas pelos atores; 2) determine se a demanda se enquadra no campo da ergonomia; 3) proponha um contrato para definir a natureza e o escopo da intervenção; 4) discuta a estrutura e atividades a serem instituídas para conduzir a intervenção (comitê de acompanhamento, grupo de trabalho, comitê de saúde e segurança do trabalho).

Traçar a história da demanda, começar a descobrir a situação específica que a motivou, identificar todos os atores da organização afetados por essa situação e delimitar o contexto – essas ações contribuem para que as bases da intervenção sejam construídas em conjunto com os representantes da organização (Figura 3.1).

Embora a formalização de um contrato torne essa etapa da intervenção palpável, percebe-se que essa análise se aprofunda ao longo das outras etapas. Por exemplo, sua continuidade durante as investigações preliminares e as novas informações coletadas no campo podem levar a um ajuste do contrato que, posteriormente, terá impactos no plano de ação desenvolvido pelo ergonomista e pelos atores da empresa (Capítulo 6).

Neste capítulo, abordaremos, primeiro, de onde vêm as solicitações mais comumente dirigidas aos ergonomistas. Em seguida, com base em um exemplo relacionado à história do início de uma intervenção ergonômica, são descritas várias ações adotadas pelo ergonomista para tentar compreender melhor o contexto da intervenção e a formulação do contrato.

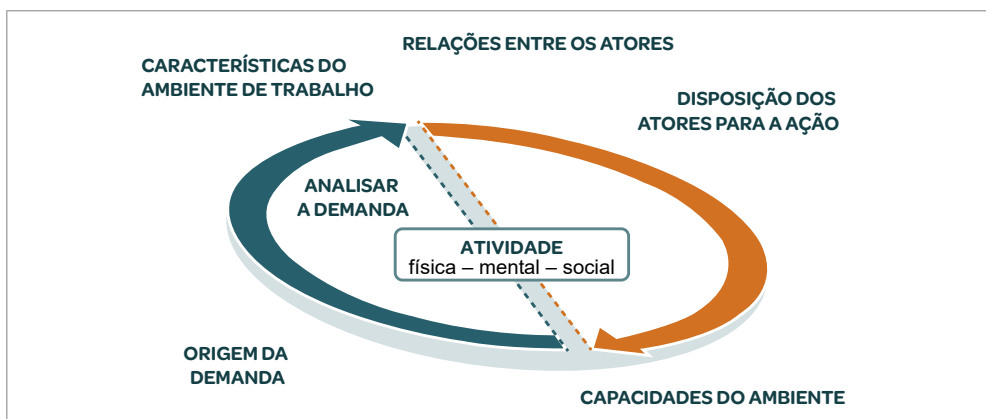


Figura 3.1 Compreender melhor a demanda e seu contexto.

3.1 UMA DEMANDA COMO PONTO DE PARTIDA DA INTERVENÇÃO

Uma demanda é, frequentemente, considerada ponto de partida de uma intervenção. Uma demanda de intervenção é o resultado de um contexto, o resultado de uma história. Ela é fruto de uma situação específica composta por um conjunto de elementos que levou uma ou mais pessoas a consultar um profissional, neste caso, um ergonomista. Normalmente, é uma situação que vários envolvidos na organização consideram insatisfatória e gostariam de melhorar, ou querem aproveitar.

Uma demanda¹ de um ambiente de trabalho pode ter várias origens. Entre outros, ela pode:

- Ser o resultado de uma campanha de sensibilização implementada, por exemplo, por uma equipe de saúde do trabalhador da Rede Pública de Saúde que, ao longo de muitos anos, tenta convencer uma empresa a abordar o problema de lesões por esforço repetitivo/musculoesqueléticas (LERs/DORTs).
- Representar o resultado de preocupações compartilhadas pelos gerentes de produção e de recursos humanos em relação às consequências do trabalho na eficiência da empresa e na saúde dos trabalhadores.
- Ser feita pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio (CIPA) da empresa².
- Ser apresentada pelos representantes sindicais da empresa que tentam convencer a administração sobre o interesse e a possibilidade de melhorar as condições de realização do trabalho para preservar a saúde dos trabalhadores.
- Ser formulada como parte de um projeto de investimento, que é uma oportunidade para atender melhor às exigências do trabalho e de saúde e segurança nas escolhas de concepção.
- Ser o resultado de novas diretrizes de SST da matriz da empresa.
- Surgir de uma obrigação imposta por um fiscal do Ministério Público do Trabalho, por exemplo, que exige que a empresa corrija uma situação perigosa.

A demanda não é igual à situação específica que levou os atores do ambiente de trabalho a chamar um ergonomista. A demanda pode ser vaga ou assumir a forma de uma proposta de solução. Desde suas primeiras conversas com os interlocutores no ambiente de trabalho, o ergonomista deve buscar informação sobre os eventos na origem do problema e suas características, a partir dos sintomas percebidos por seus interlocutores.

A formulação da demanda também permite ao ergonomista identificar a representação dos solicitantes sobre o que a intervenção ergonômica pode fazer por eles e trabalhar para mudar essa representação, se necessário.

1 Nesta obra, estamos focados na intervenção ergonômica realizada após uma demanda que tem como origem a identificação de um problema ou oportunidade em um ambiente de trabalho e que visa transformações na empresa. A prática profissional dos ergonomistas, certamente, é muito mais ampla.

2 Segundo definido pela lei sobre a saúde e a segurança do trabalho em Quebec. http://www2.publications-duquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/S_2_1/S2_1.html. Atualizada em 13 de maio de 2011.

RELATOS DE PROFISSIONAIS

A primeira representação a ser “quebrada” é a própria representação daquilo que fazemos: o que faz um ergonômista. A partir do momento em que quebramos essa representação, as portas se abrem.

O ergonômista, assim como outros profissionais externos, não se contenta em receber simplesmente a demanda que lhe é encaminhada. Ele a analisa em busca de respostas para várias perguntas. Quais são os eventos na origem dessa demanda? Que caminhos a demanda percorreu na organização? Quem são os atores-chave envolvidos ou potencialmente afetados por ela? Quem foi excluído do exercício (trabalhadores temporários, trabalhadores terceirizados, imigrantes, jovens, mulheres etc.)? Por que chamar um ergonômista agora? Quais são as expectativas frente à intervenção ergonômica? Os interlocutores estão abertos para explorar diferentes abordagens para melhorar a situação? Para incluir outros atores? A solicitação é aceitável do ponto de vista da ergonomia?

A HISTÓRIA DO INÍCIO DE UMA INTERVENÇÃO

Uma assistente de recursos humanos, em uma fábrica de moldes, liga para um ergonômista e diz: “Temos uma funcionária que está aqui há 32 anos. Ela trabalha na inspeção de produtos devolvidos e está com dificuldades em seu posto de trabalho. Ela apresenta algumas limitações funcionais. Gostaríamos que fosse feita uma intervenção de Ergonomia para identificar essas dificuldades e as de sua colega que, muitas vezes, a substitui”. Durante a conversa, o ergonômista fica sabendo que a administração suspeita que a trabalhadora fica muito cansada porque precisa carregar os moldes de um lugar para outro e que um carrinho possivelmente seria útil. O que a empresa realmente quer saber é que tipo de carrinho comprar.

O ergonômista está familiarizada com a empresa. Um contrato verbal se estabelece por telefone, no qual o ergonômista tenta obter mais margem de manobra para a intervenção. O objeto da intervenção, inicialmente, é compreender melhor as exigências do trabalho no posto de inspeção de produtos devolvidos, a fim de explorar as possíveis abordagens de melhoria com a administração da empresa.

O ergonômista sugere uma reunião com a assistente de recursos humanos, visita ao departamento em questão e uma reunião com o supervisor e as duas trabalhadoras. Ele solicita entrar em contato diretamente com o supervisor. Além de tentar confirmar a contratação, o ergonômista se pergunta se haverá questões subjacentes que afetam a produtividade da trabalhadora. Ele não quer que seu relatório de trabalho seja usado para justificar sua demissão! Sua conversa com o supervisor dissipou suas preocupações nesse sentido.

Em sua primeira visita à empresa, o ergonômista ainda joga com sua margem de manobra e explora a possibilidade de alterar o leiaute do espaço e dos postos de trabalho. Conforme conversam, uma nova dimensão da demanda é formulada pela assistente de RH. A empresa também gostaria de configurar os postos de trabalho e as tarefas de forma que os funcionários com limitações funcionais possam ser designados para eles.

A rede de pessoas envolvidas pela demanda gradualmente toma forma: a assistente de RH, o supervisor e as duas trabalhadoras. O ergonômista também está começando a entender cada vez melhor o contexto da intervenção.

3.2 UM CONTEXTO A SER COMPREENDIDO E USADO EM BENEFÍCIO DO ERGONOMISTA

Como no caso relatado, a demanda é apresentada ao ergonomista por uma pessoa definida pelo ambiente de trabalho, por exemplo consultores de RH ou os responsáveis de SST³. O contato inicial também pode ser feito por um gerente de produção ou materiais. Para o ergonomista, o “demandante” é sempre parte de uma rede de atores da organização (e, às vezes, externos, como um profissional de um centro de referência em saúde do trabalhador, um inspetor do Ministério Público do Trabalho ou um conselheiro sindical) que estão direta ou indiretamente envolvidos na situação objeto da demanda e que têm seus próprios pontos de vista sobre ela.

Idealmente, após o primeiro contato telefônico, o ergonomista tenta entrar em contato com diferentes pessoas da empresa que podem ter influência sobre a demanda. Isso inclui tanto as que “trazem” a demanda, é claro, como também as pessoas afetadas por ela, a exemplo do gerente de produção, do supervisor do departamento afetado, dos representantes sindicais e de outros funcionários. Também vale a pena encontrar outras pessoas que possam ajudar a definir melhor a demanda, como membros do comitê conjunto de saúde e segurança ocupacional (SST), gerente de RH ou técnico de segurança. Alguns profissionais experientes insistem em se encontrar com o gerente da unidade para discutir diretamente como essa demanda pode se encaixar nos planos de investimento futuros da empresa, se ainda não estiver incluída.

RELATOS DE PROFISSIONAIS

Começando por quem formulou a demanda, vamos subindo na cadeia, tentando ir ao encontro de todos os que possam ter impacto na intervenção.

A experiência dos profissionais e as pesquisas sobre a intervenção destacam a influência do contexto da organização sobre a intervenção, as transformações e os mecanismos para efetuar essas transformações (Baril-Gingras, Bellemare e Brun, 2004; Montreuil, Bellemare, Prévost, Marier e Allard, 2004; St-Vincent, Laberge e Lortie, 2000b). As trocas com os diferentes atores da organização permitirão que o ergonomista compreenda melhor esse contexto e tome partido dele. Na verdade, foi demonstrado que as mudanças exigem ações voltadas às capacidades e disposições daqueles que trabalham no ambiente da empresa. A realização ou não das mudanças pode ser explicada, entre outras coisas, pelos recursos (ou capacidades) investidos pela organização. Profissionais externos não podem substituir os atores internos.

O caso relatado também ilustra como, na primeira etapa da intervenção, o ergonomista inicia uma análise dos vários aspectos do contexto, tentando determinar quais são favoráveis e podem ser usados para alavancar a intervenção e aqueles que, pelo contrário, parecem

3 Os autores que se interessam pela prática de intervenções, como Lescarbeau *et al.* (1990), designam o solicitante como a pessoa que estabelece o primeiro contato e formula um pedido de ajuda ao consultor. O solicitante poderá, eventualmente, tornar-se o cliente, mas tem, muitas vezes, um papel de intermediário entre o consultor e o ambiente.

barreiras. Descobrir esses aspectos permite ao ergonomista desenvolver uma estratégia de ação que aproveita os facilitadores e trabalha na eliminação das barreiras. Essa análise será continuada durante as investigações preliminares com o objetivo de adaptar suas estratégias de intervenção ao elaborar o plano de ação (consulte o Capítulo 6).

Baril-Gingras, Bellemare, Poulin e Ross (2010d)⁴ propõem cinco grandes temas para organizar uma reflexão sobre o contexto de uma intervenção:

- A origem da intervenção.
- As características do ambiente de trabalho que influenciam o problema e as possibilidades de ação.
- A disposição para agir: as percepções do problema, dos diferentes atores, de seus desafios.
- As capacidades presentes no ambiente de trabalho para agir sobre o problema.
- As relações entre os diferentes atores do ambiente de trabalho ao redor do “problema”.

Esses autores produziram um guia para análise do contexto de uma intervenção.⁵ Para cada um dos temas, é proposta uma lista de perguntas. Resumimos, aqui, os principais elementos a serem considerados para cada um dos temas e, no Apêndice I, fornecemos as ferramentas que eles desenvolveram para ajudar os profissionais nessa reflexão (Ferramenta 1 – Planilha de Análise de Contexto).

Recomendamos ao leitor consultar o guia completo, disponível em: http://www.irsst.qc.ca/fr/_publicationirsst_100552.html.

3.2.1 Origem da intervenção

A origem da intervenção cria por si só um contexto particular para a intervenção. O fato de a intervenção ser o resultado de uma demanda, uma licitação ou uma obrigação legal dá alguma indicação sobre as capacidades presentes no ambiente de trabalho e a disposição dos vários atores para agir. Cada uma dessas situações cria um contexto que influenciará tanto o desenrolar do processo como o resultado das propostas de mudança.

4 Para saber mais, consulte Baril-Gingras, G., Bellemare, M., Poulin, P., Ross, J., 2010b, *Recueil d'outils sur les aspects sociaux et organisationnels des interventions externes en SST* (Coleção de ferramentas sobre os aspectos sociais e organizacionais de intervenções externas de SST, Apêndices RA1-647). Essas ferramentas foram desenvolvidas por uma equipe de pesquisa, em parceria com um grupo de profissionais consultores em SST (incluindo ergonomistas) provenientes de associações setoriais paritárias em SST e de equipes de saúde do trabalhador que integram a rede pública de Quebec. Para saber como as ferramentas foram desenvolvidas, consulte Baril-Gingras, G., Bellemare, M., Poulin, P., Ross, J., 2010a, *Conditions et processus de changement lors d'interventions externes en SST: Élaboration d'outils pour les praticiens* (R-647), IRSST, 139 p.

5 Para saber mais, consulte Baril-Gingras, G., Bellemare, M., Poulin, P., Ross, J., 2010d, *Recueil d'outils sur les aspects sociaux et organisationnels des interventions externes en SST Partie 3 – Guide pour l'analyse du contexte* (Coleção de ferramentas sobre os aspectos sociais e organizacionais das intervenções externas de SST Parte 3 – Guia para análise de contexto), Annexe RA3-647, IRSST, 63 p.

RELATOS DE PROFISSIONAIS

Se a demanda foi provocada por uma obrigação legal, terei DE demonstrar que a intervenção ergonômica também é interessante para a produtividade, para a qualidade...

Além disso, uma intervenção, muitas vezes, é desencadeada por uma série de discussões e negociações entre diferentes atores. É útil reconstituir essa história e compreender melhor quais são os atores que têm influência sobre o problema. Eles participaram das discussões que estão na origem da intervenção? Sugerimos duas perguntas para fazer um balanço quanto à origem da intervenção:

- Que evento desencadeou a intervenção? A demanda decorre de um pedido, uma licitação ou uma obrigação legal?
- Quem são os atores na origem da intervenção? Quem, entre eles, pode ter influência no problema e nas possibilidades de mudança?

3.2.2 Características do ambiente de trabalho que influenciam o problema e as possibilidades de ação

As características do ambiente de trabalho influenciam tanto a origem da intervenção como o resultado das propostas de mudança. Por exemplo, a dificuldade em recrutar e reter trabalhadores pode levar uma empresa a melhorar as condições de trabalho. Portanto, é útil para o ergonomista ter isso em mente desde as primeiras etapas da intervenção. Em geral, quanto maior a empresa, menos obstáculos há para organizar a prevenção e realizar projetos.

Ao longo das reuniões com os diferentes interlocutores da empresa, o ergonomista deve buscar reunir informações sobre as características estruturais da empresa: a missão e o tamanho da empresa; características dos trabalhadores (idade, tempo de serviço na empresa, sexo, origens culturais, nível de qualificação, relações entre diferentes populações etc.); rotatividade (contratação e demissões); os detalhes específicos da empresa (p. ex., tipo de produto ou serviço, tecnologias usadas, participação de mercado); requisitos de produção; situação econômica; atividade sindical e relações trabalhistas na empresa; método de gestão (recurso a consultorias externas, participação dos trabalhadores).

Além dessas características estruturais, alguns projetos internos de mudança podem influenciar a intervenção e oferecer oportunidades para melhorar as condições de realização do trabalho. O ergonomista procurará saber se estão planejados ou em andamento projetos de investimento, projetos de melhoria contínua, mudanças significativas de orientação, escolhas tecnológicas, organização da produção e do trabalho.

Sugerimos cinco perguntas para registrar as características do ambiente de trabalho:

- Quais são as características estruturais da empresa?
- Qual é a situação financeira da empresa?
- Como são as relações de trabalho na empresa?
- Quais são os métodos de gestão e organização do trabalho?
- Há outros eventos em curso na empresa?

3.2.3 Disposições para agir: as percepções do problema, os diferentes atores, seus contextos e desafios

A disposição dos atores para agir depende de como eles percebem o problema que a intervenção deve resolver. Geralmente, os diferentes atores na empresa têm ideias diferentes sobre qual é o “problema” e como lidar com ele, o que depende em grande parte das funções que ocupam. Além disso, várias questões podem estar na origem de uma intervenção: risco de lesões, disfuncionamento operacional atual ou previsto, conformidade a regulamentos, processos e relações trabalhistas, retenção de trabalhadores etc. Essas questões podem ser diferentes para cada um dos atores que desempenharam um papel na história que conduziu à demanda de intervenção. Trabalhar essas questões para que sejam convergentes pode ajudar a justificar as transformações, por exemplo no caso em que um risco para a saúde e segurança também causa disfuncionamentos nas operações. Por fim, é útil perguntar aos atores como eles percebem a relação entre o trabalho realizado e a saúde, o que eles acham que pode ser feito para melhorar a situação: isso ajudará o ergonomista a entender mais claramente suas representações do problema. Ele pode, então, determinar quais informações, atividades e reuniões devem ser previstas para elaborar sua proposta e, também, para desenvolver essa representação e iniciar uma discussão sobre a diversidade de soluções possíveis.

Portanto, os ergonomistas, como outros profissionais, utilizam estratégias que se apoiam nas disposições favoráveis bem como alavancam a disposição dos jogadores para agir e a percepção das obrigações legais durante a intervenção.

RELATOS DE PROFISSIONAIS

Os elementos essenciais para o sucesso de uma intervenção são a vontade e o engajamento do ambiente de trabalho.

Portanto, é importante mapear a “disposição para agir” dos atores que terão uma influência sobre o desenvolvimento da intervenção.

Quatro perguntas principais podem ser feitas para tentar mapeá-las:

- Quais são as representações sobre o “problema” e os meios para agir sobre ele de acordo com os diferentes atores da empresa?
- O que está em jogo para os diversos atores?
- Quais relações há entre o trabalho e a saúde, nessa situação, para os diferentes atores? Para eles, o que precisa ser feito para prevenir e corrigir o “problema”?
- Quais são as obrigações legais do empregador no que diz respeito à prevenção? Como os atores percebem essas obrigações?

3.2.4 Capacidades presentes no ambiente de trabalho para agir sobre o problema

As capacidades referem-se a todos os recursos (conhecimento, experiência, orçamento, autonomia de decisão etc.) disponíveis em um ambiente de trabalho ou para cada um dos atores nele presentes. Fazer o balanço das capacidades presentes num ambiente

permite ao ergonomista implementar estratégias que aproveitarão as capacidades existentes no ambiente e promover seu desenvolvimento. Para avaliar esse nível de capacidade, é útil examinar o que vem sendo feito em termos de melhoria das condições de execução do trabalho, como a gestão dos projetos está organizada na empresa. Além disso, uma revisão do que já foi tentado pela empresa para resolver o problema pode também permitir que se conheçam as capacidades presentes no ambiente. São propostas quatro perguntas para fazer um balanço das capacidades de uma empresa:

- O que já foi tentado para resolver o problema?
- Quais são as capacidades dos diferentes atores?
- Quais estruturas de prevenção já existem na empresa?
- Quais atividades de prevenção existem na empresa?

3.2.5 Relações entre os diferentes atores do ambiente de trabalho quanto ao “problema”

O ergonomista tentará, igualmente, caracterizar as relações entre os atores quanto ao problema que a intervenção deve tratar. Esse conhecimento pode fornecer detalhes úteis ao respeito do que está em jogo e das capacidades de agir sobre as situações de trabalho. As intervenções não necessariamente mudam a lógica das relações básicas entre os atores, mas podem organizar interações que, de outra forma, não teriam ocorrido, provocar a circulação de novas informações sobre o problema e introduzir novas maneiras de vê-lo. Sabe-se, atualmente, que organizar um diálogo entre diferentes atores pode contribuir para modificar suas representações da realidade das situações de trabalho e favorecer a implementação de mudanças.

Além disso, as relações do ergonomista com a instalação, a história das intervenções que ele ou colegas realizaram lá, influenciarão a maneira como a intervenção é construída e conduzida. Duas perguntas são sugeridas para analisar os diferentes aspectos do relacionamento entre os jogadores quanto ao problema por trás da intervenção:

- Qual é a relação entre os vários atores da empresa e o ergonomista?
- Quais são as relações entre os atores que têm relação com o problema na origem da intervenção?

As informações que serão usadas para analisar o contexto são coletadas por meio de entrevistas mais ou menos formais com o solicitante e as pessoas afetadas pela demanda (consulte a Ferramenta 2, “Roteiro da entrevista com o autor da demanda e as pessoas afetadas por ela”). É também uma oportunidade para o ergonomista se posicionar face aos diferentes atores da organização e conversar com eles sobre o que podem esperar de uma intervenção ergonômica: é uma primeira etapa daquilo que é denominado “construção social”⁶ da intervenção

6 Alguns modelos de intervenção se referem à componente relacional da intervenção que envolve o desenvolvimento de uma relação de cooperação entre quem faz a intervenção e o sistema cliente (Lescarbeau *et al.*, 1990).

(Daniellou, 2003a). É também uma oportunidade para explicar no que consiste uma intervenção ergonômica e especificar os mecanismos preferidos (comitê de acompanhamento, grupo de trabalho, comitê paritário de SST, acesso a outras pessoas-chave) para envolver os principais atores e garantir um bom fluxo de informações à medida que a intervenção avança. Uma visita inicial à empresa também é frequentemente útil. Observar as situações de trabalho com os próprios olhos dá ao ergonomista uma ideia de como é a situação e permite que ela perceba o quanto de margem de manobra ela tem.

3.3 ORGANIZAR E INTERPRETAR AS INFORMAÇÕES COLETADAS

Entrevistas com os vários atores da organização, juntamente com uma visita ao local, permitem ao ergonomista descrever os vários pontos de vista sobre a demanda, seu contexto e histórico. A análise das entrevistas tem por objetivo determinar as diferentes lógicas em ação, as convergências, as divergências e complementaridades dos pontos de vista sobre o problema a ser resolvido. O esclarecimento dos vários elementos do contexto no qual a intervenção ocorrerá ajuda o ergonomista a elaborar uma estratégia de ação que aproveita as alavancas do contexto e trabalha para minimizar as barreiras.

Todas essas informações são usadas para definir uma proposta de contrato que define o tipo de intervenção e seu escopo. O contrato, muitas vezes, reflete uma mudança na demanda, até mesmo sua reformulação para incorporar uma maior diversidade de pontos de vista e desafios, enquanto ajuda a mobilizar os principais atores envolvidos. A reformulação também leva em consideração as capacidades e valores do ergonomista.

Para organizar e interpretar as informações coletadas na primeira etapa da intervenção ergonômica, Baril-Gingras *et al.* (2004) sugerem fazer um balanço da situação em cada tema e determinar as alavancas e barreiras a serem consideradas no desenvolvimento da estratégia de intervenção. Para cada tema, possíveis áreas de intervenção podem ser reveladas por meio dessas duas perguntas:

Essas informações ajudam a definir objetivos específicos de intervenção para

- Usar e desenvolver a capacidade de ação do ambiente de trabalho?
- Usar ou influenciar a disposição dos atores para agir (desejo de agir, percepções)?

Essas informações podem ser úteis para definir...

- Os objetivos? Aquilo em que a intervenção deve focar mais precisamente.
- As atividades? Aquilo que precisa ser feito para alcançar os objetivos.
- Os mecanismos de intervenção? Os atores no ambiente de trabalho que devem participar, a estrutura que deve ser criada.
- As mudanças propostas? O que o ambiente de trabalho precisa fazer para enfrentar ou resolver o problema.

Uma planilha de síntese da análise de contexto (Ferramenta 1) é fornecida como auxílio ao pensamento reflexivo. O ergonomista anota, na planilha, alavancas e barreiras observados durante as entrevistas e a visita ao local de modo a determinar caminhos úteis para definir a proposta de contrato e o plano de ação.

Outras duas ferramentas são fornecidas no Apêndice I como meio de aprofundar a análise:

- Uma ferramenta desenvolvida por Lescarbeau *et al.* (1990) que permite fazer uma análise reflexiva das reações provocadas pela demanda e os contatos iniciais com os atores dentro da organização (Ferramenta 3). Isso pode ajudar o ergonomista a determinar o quanto o pedido é aceitável em termos de seus valores, capacidades, interesses e o tempo que tem disponível, bem como o grau de margem de manobra que ela acredita poder negociar com a empresa. Esses elementos também influenciam o direcionamento do contrato (Ferramenta 3).
- O diagrama de Rabardel, Folcher e Le Joliff (1996), que mostra, em um relance, os diversos pontos de vista sobre o problema a ser abordado pela possível intervenção (Ferramenta 4).

Uma parte dos resultados da análise das entrevistas com os atores do ambiente e da visita ao local pode ser mostrada à pessoa que apresentou a demanda para explicar os vários aspectos do problema e iniciar uma discussão sobre a possibilidade de mudanças na demanda e no contrato ou, até mesmo, uma reformulação da demanda para melhor considerar sua complexidade. É também quando o ergonomista estima sua margem de manobra e decide se aceita o trabalho e reformula-o na forma de um contrato.

3.4 FORMULAR UM CONTRATO DE INTERVENÇÃO

O contrato⁷ especifica a natureza, o objetivo e os métodos da intervenção.

O ergonomista vai participar do projeto de um novo leiaute? Identificar os fatores de risco de LERs/DORTs em vários postos de trabalho e propor soluções? Intervir em uma situação de trabalho para que um funcionário possa retornar ao trabalho após um acidente? Determinar as causas de um absenteísmo elevado? Descobrir por que as pessoas têm reservas em relação a uma nova forma de organizar os serviços? O contrato reflete a evolução da demanda ou, até mesmo, uma reformulação desta. Ele permite desenvolver a coerência entre os diferentes pontos de vista e é proposto pelo ergonomista, que o discutirá com as partes interessadas.

O contrato também estabelece as bases de um compromisso provisório em relação aos mecanismos de intervenção (quem participará e como serão organizadas as relações com os atores e com o ergonomista) e recursos (informações, acesso a várias pessoas e lugares, liberações do trabalho, tempo, recursos financeiros etc.) que o ambiente de trabalho disponibiliza ao ergonomista.

O contrato, geralmente, inclui os seguintes pontos:

- Resumo da solicitação inicial
- Lista das pessoas encontradas durante a etapa de análise da demanda.

7 Alguns profissionais o definem como uma primeira oferta de serviço ou um acordo de serviço especificando a abordagem com objetivo de delimitar melhor o “problema” ou a situação na origem da demanda de intervenção.

- Breve descrição dos vários pontos de vista sobre a demanda.
- Proposta de reformulação da demanda para incorporar os diferentes pontos de vista e a especificidade da intervenção ergonômica, que inclui os seguintes pontos:
 - Natureza da intervenção;
 - Escopo provisório da intervenção;
 - Objetivo da intervenção;
 - Principais atores (ou partes interessadas) envolvidos.

Um compromisso provisório em relação aos mecanismos de intervenção e atividades a serem realizadas:

- Instalação de um comitê de acompanhamento.
- Sugestão das pessoas que poderiam ser membros do comitê de acompanhamento.
- Possibilidade de criar um grupo de trabalho, se necessário.
- Possibilidade de fazer entrevistas com os trabalhadores.
- Possibilidade de fazer observações e filmagens, se necessário.
- Cronograma provisório.
- Uma página de assinaturas para as partes interessadas, se necessário.

Se as relações entre o ergonomista e a empresa já estiverem bem-estabelecidas e, a depender da natureza da demanda, um acordo verbal pode ser suficiente.

CONCLUSÃO

Uma demanda de intervenção é o fruto de um contexto, o resultado de uma história. A análise da demanda permite ao ergonomista compreender melhor o contexto, bem como as questões e as representações que os atores do ambiente de trabalho têm do problema ou da situação que levou à formulação dessa demanda. Essa análise contribui para estabelecer as bases da intervenção, construí-la com os atores da empresa e chegar a um acordo com eles sobre o contrato. O contrato especifica a natureza, o objeto e as modalidades práticas da intervenção. Ele lança as bases para um compromisso provisório em relação aos mecanismos de intervenção e recursos que o ambiente de trabalho disponibilizará ao ergonomista para fazer a intervenção.

... a continuação do caso

Por ocasião de uma segunda visita, são feitas observações abertas da atividade de trabalho e realizado um levantamento do leiaute dos postos de trabalho (investigações preliminares). Um funcionário do departamento a montante, responsável pela compilação dos pedidos, preocupado ao ver o ergonomista fazendo medições, lhe explica o tipo de espaço necessário para que ele faça seu trabalho adequadamente. Após analisar as informações iniciais, o ergonomista se encontra novamente com o solicitante. Os dados das observações abertas são usados para dividir as principais operações no tempo e destacar o volume de movimentação e de manuseio em decorrência do leiaute do departamento. Essas descobertas preliminares demonstram que apenas 30% do tempo do funcionário é realmente gasto em inspeções e revelam toda a

movimentação e todo o manuseio necessários. O objetivo da apresentação do ergonomista é mostrar a conveniência de considerar outras soluções possíveis além da compra de um carrinho.

O contrato evolui para um plano de ação que contempla o desenvolvimento de um projeto de reorganização do serviço com o objetivo de reduzir a movimentação e os esforços consequentes ao manuseio. A necessidade de criar um comitê de trabalho para que se entendam os termos do plano de ação e desenhem-se diferentes opções de reorganização também é negociada.

A rede de atores cresce um pouco mais. A intervenção ergonômica continuará com o apoio de um comitê de projeto composto pelo gerente de produção, gerente de recursos humanos, o técnico de segurança e saúde ocupacional e o supervisor.

