



PROTECTING WORKERS'
HEALTH SERIES No. 9

PRIMA-EF

Orientações do Modelo
Europeu para a Gestão
de Riscos Psicossociais
Um Recurso para Empregadores
e Representantes dos Trabalhadores



PRIMA-EF

ORIENTAÇÕES DO MODELO EUROPEU PARA A GESTÃO DE RISCOS PSICOSSOCIAIS

UM RECURSO PARA EMPREGADORES E REPRESENTANTES DOS
TRABALHADORES



Brasília, 2011



CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI

Robson Braga de Andrade
Presidente

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA - SESI

Conselho Nacional

Jair Meneguelli
Presidente

SESI - Departamento Nacional

Robson Braga de Andrade
Diretor

Carlos Henrique Ramos Fonseca
Diretor Superintendente

Publicado pela Organização Mundial da Saúde, em 2008, com o título
PRIMA-EF: Guidance On The European Framework for Psychosocial Risk Management: A Resource for Employers and Worker
Representatives
©World Health Organization, 2008.

A Diretora Geral da Organização Mundial da Saúde cedeu os direitos de tradução no idioma Português, para o Serviço Social da
Indústria – Departamento Nacional (SESI/DN), único responsável pela edição neste idioma.
As posições expressas nesta publicação representam a opinião dos autores. A Organização Mundial da Saúde e a Comissão Europeia
não se responsabilizam pelo uso que possa ser feito das informações dessa publicação.
Esse manual foi produzido no escopo do projeto PRIMA-EF, que se constitui em um Projeto de Pesquisa Especificamente Orientado,
financiado no âmbito do Sexto Programa Modelo da UE. Todos os direitos são reservados, incluindo fotocópias e reimpressões.

©SESI/DN, 2011 - Tradução para o Português.

- Outros manuais da Série “Protegendo a Saúde dos Trabalhadores” (Protecting Workers ´ Health):
- Nº 1: Evitando os riscos à saúde decorrentes da utilização de pesticidas na agricultura (Preventing Health Risks from the Use of Pesticides in Agriculture)
 - Nº 2: Compreensão e realização de avaliações econômicas no âmbito empresarial (Understanding and Performing Economic Assessments at the Company Level)
 - Nº 3: Organização do trabalho e estresse no trabalho (Work Organization and Stress)
 - Nº 4: Ampliando a consciência em relação ao assédio psicológico no ambiente de trabalho (Raising Awareness of Psychological Harassment at Work)
 - Nº 5: Prevenção de distúrbios osteomusculares no local de trabalho (Preventing Musculoskeletal Disorders in the Workplace)
 - Nº 6: Ampliando a consciência em relação ao estresse no local de trabalho nos países em desenvolvimento: um perigo moderno em um ambiente de trabalho tradicional (Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries: A Modern Hazard in a Traditional Working Environment)
 - Nº 7: Um guia prático para o uso da Informação de pesquisa no aprimoramento da qualidade da prática de saúde ocupacional (A Practical Guide for the Use of Research Information to Improve the Quality of Occupational Health Practice)

FICHA CATALOGRÁFICA

P952	PRIMA-EF: orientações do modelo europeu para a gestão de riscos psicossociais: um recurso para empregadores e representantes dos trabalhadores. Tradução do Serviço Social da Indústria Departamento Nacional. – Brasília: SESI, 2011. 63 p.
	ISBN 978-85-7710-248-8
	1. Segurança e saúde no trabalho I. Título
	CDU 613.6

SUMÁRIO

O Consórcio PRIMA-EF

Prefácio

01	Gestão de Riscos Psicossociais: Definições, Principais Fatos e Objetivo	11
02	Modelo PRIMA-EF	14
03	Aspectos-chave da Gestão de Riscos Psicossociais (PRIMA)	16
04	Etapas do PRIMA	19
05	Modelo de Indicador PRIMA	25
06	Diálogo Social: Consulta às Principais Partes Interessadas (<i>Stakeholders</i>) e Participação do Trabalhador	30
07	Abordagens para a Prevenção e Gerenciamento do Estresse Relacionado ao Trabalho	33
08	Prevenção da Violência e <i>Bullying</i> no Local de Trabalho	37
09	Responsabilidade Social Empresarial e PRIMA	43
10	Gestão de Riscos Psicossociais: Da Política Organizacional à Prática Efetiva	48
	Referências e Mais Informações	50
	Apêndice A: Normas	53
	Apêndice B: Desenvolvendo uma Política para a Gestão de Riscos Psicossociais e Prevenção do Estresse Relacionado ao Trabalho	58
	Apêndice C: Desenvolvendo uma Política e Códigos de Conduta para a Gestão de Violência e <i>Bullying</i> no Local de Trabalho	60



O Consórcio PRIMA-EF

Instituto do Trabalho, Saúde e Organizações, Reino Unido

Institute of Work, Health & Organisations (I-WHO)

PRIMA-EF tem se desenvolvido sob a coordenação do Instituto do Trabalho, Saúde e Organizações da Universidade de Nottingham. O Instituto do Trabalho, Saúde e Organizações é uma instituição de pesquisa em psicologia aplicada em nível de pós-graduação. Está voltado para a contribuição da psicologia aplicada à saúde pública, segurança e saúde no trabalho, bem como à prestação de serviços relacionados à saúde. Esse foco concentra-se, em parte, no desenvolvimento de comportamentos e comunidades saudáveis, bem como de organizações de trabalho saudáveis. O Instituto é reconhecido como Centro Colaborador da OMS em Saúde Ocupacional e como membro, há muitos anos, do programa do Centro Temático da Agência Europeia. É o único centro colaborador da OMS em Saúde Ocupacional, no mundo, formado apenas por psicólogos da área de psicologia aplicada.

Pessoas envolvidas: Stavroula Leka, Tom Cox, Aditya Jain e Juliet Hassard

Contato: Dra. Stavroula Leka

Endereço: I-WHO, University of Nottingham, Level B International House, Jubilee Campus, Wollaton Road, Nottingham NG8 1BB, UK

Tel.: +44 (0) 115 8466662

e-mail: stavroula.leka@nottingham.ac.uk

Instituto Federal para a Segurança e Saúde no Trabalho, Alemanha

Bundesanstalt fuer Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

O Instituto Federal para a Segurança e Saúde no Trabalho (BAuA) foi constituído em 1996 como um instituto de direito público. Os objetivos e as atividades focais do BAuA, conforme refletido nas tarefas a ele atribuídas, são voltados à manutenção e melhoria da segurança e saúde no trabalho. As abordagens adotadas para atingir este objetivo são: a concepção segura da tecnologia e a concepção humana das condições de trabalho. A manutenção e promoção da saúde e da capacidade de trabalho com base em um conceito abrangente de saúde e de comportamentos com base na saúde são elementos essenciais nesse caso. BAuA é um Centro Colaborador da OMS em Saúde Ocupacional.



Pessoas envolvidas: Michael Ertel, Ulrike Stilianow, Jadranka Cvitkovic e Uwe Lenhardt

Contato: Michael Ertel

Endereço: Federal Institute for Occupational Safety and Health (BAuA), Noeldnerstr. 40/42, 10317 Berlin, Germany

Tel.: + 49 30 515 48 4415

e-mail: Ertel.Michael@baua.bund.de

Instituto Nacional para a Prevenção e Segurança no Trabalho, Itália

Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro (ISPESL)

ISPESL é um órgão técnico-científico do Sistema Nacional de Saúde Italiano que atua como um centro nacional de experimentação, informação, documentação, pesquisa e formação na área de segurança e saúde no trabalho. O Instituto está subordinado ao Ministério da Saúde italiano. É ponto focal italiano da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho de Bilbao, é Centro Colaborador da OMS em Saúde Ocupacional e participa de redes internacionais, como a Metronet, PEROSH e Grupo Sheffield.

Pessoas envolvidas: Sergio Iavicoli, Patrizia Deitingner, Carlo Petyx e Elena Natali

Contato: Professor Sergio Iavicoli

Endereço: Via Fontana Candida, 1, 00040 Monteporzio Catone, Rome, Italy

Tel.: +39 069 4181407

e-mail: sergio.iavicoli@ispesl.it

Organização para Pesquisa Científica Aplicada, Países Baixos

Nederlandse Organisatie Voor Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek (TNO)

TNO é o segundo maior instituto de pesquisa europeu voltado à pesquisa e consultoria estratégica e tecnológica. Por meio da transformação competente, do conhecimento científico em prática, TNO visa otimizar a capacidade de inovação da indústria e do governo. TNO estabeleceu, juntamente com universidades e empresas, cerca de 30 centros para desenvolver o conhecimento em áreas cuidadosamente selecionadas. Estes centros de conhecimento funcionam como centros de inovação. Sob o título “Qualidade de Vida”, TNO realiza pesquisas destinadas a fornecer soluções concretas para os problemas enfrentados pela indústria e pelos órgãos governamentais, para os quais o TNO é um importante parceiro na área de assistência (saúde) e nas questões relacionadas ao trabalho. É também um Centro Colaborador da OMS em Saúde Ocupacional.

Pessoas Envolvidas: Irene Houtman, Gerard I.J.M. Zwetsloot, Maartje Bakhuys Roozeboom e Seth N.J. van den Bossche

Contato: Dra. Irene Houtman

Endereço: TNO Work & Employment, P.O. Box 718, NL 2130 – AS, Hoofddorp, Netherlands

Tel.: +31 (0)23 5549924

e-mail: Irene.Houtman@tno.nl

Instituto Central para Proteção no Trabalho – Instituto Nacional de Pesquisa, Polônia

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy (CIOP-PIB)

CIOP-PIB é uma instituição estatal de pesquisa, organizacional e legalmente independente. O instituto realiza pesquisas científicas destinadas a novas soluções tecnológicas e organizacionais que sejam úteis na concepção das condições de trabalho que atendam aos requisitos de segurança e ergonomia, bem como na determinação de bases científicas para o desenvolvimento de políticas sócio-econômicas em segurança e saúde no trabalho. As principais atividades do CIOP-PIB incluem, dentre outras: pesquisa e desenvolvimento na área de segurança e da saúde no trabalho (incluindo riscos psicossociais), determinação de limites de exposição, normalização, ensaios e certificação (máquinas, equipamentos de produção, equipamentos de proteção coletiva e individual), educação e treinamento, promoção e divulgação através de publicações e sites.

Pessoas envolvidas: Maria Widerszal-Bazyl e Dorota ołnierczyk-Zreda

Contato: Dra. Maria Widerszal-Bazyl

Endereço: CIOP-PIB, ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warsaw, Poland

Tel.: +48 22 623 32 86

e-mail: mawid@ciop.pl

Instituto Finlandês de Saúde Ocupacional (FIOH), Finlândia

Työterveyslaitos

Fundado em 1945, FIOH é um instituto de pesquisa multidisciplinar especializado em segurança e saúde no trabalho. É um instituto governamental federal que abrange relevantes aspectos de pesquisa sobre a vida laboral e as condições de trabalho, que incluem: fiscalização das condições de trabalho, bem-estar no trabalho, exposições físicas, químicas, biológicas e fisiológicas, medicina ocupacional, psicologia e estresse, epidemiologia, segurança e organização do trabalho. Suas principais funções são: pesquisa, serviços especializados de consultoria, treinamento e disseminação da informação. O Instituto atua como um especialista da OMS e da OIT na área de saúde ocupacional. Especialistas do FIOH contribuem para diversos órgãos consultivos e grupos de normalização da UE. FIOH é um membro ativo dos Centros Temáticos da Agência de Bilbao.

Pessoas envolvidas: Maarit Vartia, Krista Pahkin, Kari Lindstrom e Sanna Sutela

Contato: Dra. Maarit Vartia

Endereço: Finnish Institute of Occupational Health, Topeliuksenkatu 41 a A, FIN-00250 Helsinki, Finland

Tel.: +358 30 4742790

e-mail: maarit.vartia@ttl.fi

Os parceiros acima têm recebido no projeto PRIMA-EF, o apoio ativo da Saúde Ambiental e Ocupacional da OMS (Sede e escritório da Europa). Acrescenta-se ainda, que PRIMA-EF tem recebido o apoio do Departamento de Diálogo Social, Direito do Trabalho e Administração do Trabalho (DIALOGUE) e do Programa de Trabalho Seguro da OIT.

Menção especial, devido ao apoio conferido, deve ser prestada à:

Evelyn Kortum da sede da OMS onde a idéia do projeto nasceu. Rokho Kim do Escritório Regional da OMS para a Europa que, em parte, patrocinou a publicação.

Prefácio

Este é o nono documento de uma série sobre saúde ocupacional intitulada: “Protejendo a Saúde dos Trabalhadores” (Protecting Workers ‘Health), publicada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) no contexto do Programa de Saúde Ocupacional. É o resultado do esforço de implementação da Estratégia Global em Saúde Ocupacional para Todos, conforme acordado na Quarta Reunião da Rede de Centros Colaboradores em Saúde do Trabalho da OMS que ocorreu em Espoo, Finlândia de 7-9 de junho de 1999. Recentemente, ganhou maior força devido ao aval do Plano de Ação Global em Saúde do Trabalhador, 2008 -2017, da Assembléia Mundial da Saúde (2007).

O texto foi preparado pelo Consórcio PRIMA-EF sob a coordenação do Instituto do Trabalho, Saúde e Organizações, Universidade de Nottingham, com apoio do Sexto Programa Modelo da Comissão Europeia.

Esse documento está prioritariamente voltado para empregadores e representantes dos trabalhadores, mas também será útil para profissionais de saúde ocupacional, especialistas e formuladores de políticas. Fornece orientações sobre o modelo Europeu para a gestão de riscos psicossociais PRIMA-EF e trata da gestão de riscos psicossociais no local de trabalho, com o objetivo de prevenir o estresse relacionado ao trabalho bem como a violência e o *bullying* no local de trabalho. Tal modelo, que reúne várias questões-chave na área e fornece orientações sobre as mesmas não existia até o presente momento e, se faz necessário, para que os trabalhadores e representantes dos trabalhadores adotem ações eficazes para abordar questões que são fontes de preocupação.

O objetivo principal desse documento é traduzir a política e o conhecimento em prática. Como tal, orientações em relação a questões-chave são fornecidas, inclusive avaliação de riscos, diálogo social e participação dos trabalhadores, principais indicadores, intervenções de melhores práticas e responsabilidade social empresarial. Recomenda-se que esse manual seja usado em conjunto com outros manuais publicados pela Série da OMS “Protejendo a Saúde dos Trabalhadores” (Protecting Workers ‘Health):

Nº 3: Organização do trabalho e estresse no trabalho - (Work Organization and Stress)

Nº 4: Ampliando a consciência em relação ao assédio psicológico no ambiente de trabalho - (Raising Awareness of Psychological Harassment at Work)

Nº 6: Ampliando a consciência em relação ao Estresse no local de trabalho nos países em desenvolvimento: um perigo moderno em um ambiente de trabalho tradicional - (Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries: A Modern Hazard in a Traditional Working Environment)

Outros materiais relativos ao PRIMA-EF encontram-se disponíveis no endereço eletrônico: www.prima-ef.org

A OMS tem especial reconhecimento aos autores do documento e ao Professor Lennart Levi que prestou assistência em sua finalização.



01 Gestão de Riscos Psicossociais: Definições, Principais fatos e Objetivo

Este manual aborda a gestão de riscos psicossociais no local de trabalho e apresenta resumidamente os principais elementos do Modelo europeu para gestão de riscos psicossociais (PRIMA-EF) que tem como objetivo fornecer um modelo para promover a política e as práticas nos níveis nacional e empresarial na União Europeia (UE). A necessidade de tal modelo é particularmente urgente devido aos recentes dados da UE que indicam a alta prevalência de riscos psicossociais à saúde dos trabalhadores e o aumento de problemas tais como: estresse relacionado ao trabalho, violência, assédio e *bullying* (atos de violência física ou psicológica, intencionais e repetidos, praticados com o objetivo de intimidar ou agredir indivíduo(s) incapaz(es) de se defender(em)) no local de trabalho.

Os riscos psicossociais relacionados ao trabalho abrangem aspectos de concepção e gestão do trabalho e os contextos sociais e organizacionais que têm o potencial de causar danos psicológicos ou físicos (veja tabela abaixo) (Leka, Griffiths & Cox, 2003). Tais riscos foram identificados como um dos principais desafios contemporâneos em segurança e saúde no trabalho e estão ligados a problemas no local de trabalho tais como: estresse relacionado ao trabalho, violência, *bullying* e assédio no ambiente de trabalho. Segundo a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2007), o estresse relacionado ao trabalho está entre as causas mais comuns de doenças relatadas pelos trabalhadores, afetando mais de 40 milhões de trabalhadores em toda a UE. O mesmo relatório enfatiza que 6% da força de trabalho europeia foram expostas a ameaças de violência física, 4% a violência por parte de outras pessoas e 5% ao *bullying* e/ou assédio ao longo dos últimos 12 meses.

PRIMA-EF identifica os principais aspectos e etapas e fornece orientações sobre melhores práticas na gestão de riscos psicossociais no local de trabalho. O modelo é amplo e tem como objetivo adequar diferenças existentes na abordagem e cultura dos países membros da UE. Pode ser usado pelas empresas como base para o desenvolvimento de políticas, indicadores e planos de ação relevantes para prevenir e gerenciar o estresse relacionado ao trabalho bem como a violência, o assédio e o *bullying* no local de trabalho.

PERIGOS PSICOSSOCIAIS RELACIONADOS AO TRABALHO	
<i>Teor do trabalho</i>	Ausência de variações ou ciclos curtos de trabalho, trabalho fragmentado ou sem sentido, subutilização de habilidades, alto nível de incerteza, exposição contínua a pessoas devido ao trabalho realizado
<i>Carga e ritmo de trabalho</i>	Sobrecarga ou pouca carga, ritmo das máquinas, altos níveis de pressão por tempo, continuamente sujeito a prazos
<i>Horário de trabalho</i>	Turno de trabalho, turnos noturnos, horários de trabalho não flexíveis, horários imprevisíveis, longas jornadas de trabalho ou sem convívio social
<i>Controle</i>	Baixa participação na tomada de decisões, falta de controle da carga de trabalho, ritmo de trabalho, trabalho em turnos,etc.
<i>Ambiente & equipamentos</i>	Disponibilidade de equipamentos, compatibilidade ou manutenção inadequadas; condições ambientais ruins tais como: falta de espaço, iluminação fraca, ruído excessivo
<i>Cultura organizacional & função</i>	Comunicação fraca, baixos níveis de apoio para a solução de problemas e desenvolvimento pessoal , falta de definição, ou acordo sobre os objetivos organizacionais.
<i>Relações interpessoais no trabalho</i>	Isolamento físico ou social, precariedade das relações superiores ou colegas de trabalho, conflito interpessoal,falta de apoio social
<i>Papéis na organização</i>	Ambiguidade de papéis, conflito de papéis, e responsabilidade pelas pessoas
<i>Desenvolvimento da carreira</i>	Estagnação da carreira e incerteza, baixa promoção ou promoção em excesso, remuneração precária, insegurança no trabalho, baixo nível social do trabalho
<i>Interface lar- trabalho</i>	Demandas conflitantes do trabalho e vida pessoal, pouco apoio no lar, carreira dupla

No modelo PRIMA-EF, os perigos psicossociais também incluem a violência, *bullying*, e assédio no trabalho e, normalmente, são fenômenos multiformes: sofrer *bullying* é um risco psicossocial que causa danos psicológicos, por outro lado, o *bullying* no trabalho deve ser examinado e discutido como consequência de um ambiente de trabalho precário do ponto de vista psicossocial.

Contexto Legal

A gestão de riscos psicossociais constitui-se em uma das obrigações dos empregadores no que se refere à avaliação e gestão de todos os tipos de riscos à saúde dos trabalhadores, conforme estipulado pela Diretiva-Quadro do Conselho Europeu sobre a Introdução de Medidas para Estimular Melhorias na Segurança e Saúde dos Trabalhadores no Trabalho, 89/391/EEC. Dois acordos que foram concluídos pelos Parceiros Sociais Europeus também são relevantes: o acordo modelo sobre o Estresse Relacionado ao Trabalho (2004) e o acordo modelo sobre Assédio e Violência no Trabalho (2007). No entanto, a boa gestão de riscos psicossociais também vai além dos requisitos legais e oferece muitas oportunidades para as empresas.



02 Modelo PRIMA-EF

A gestão de riscos psicossociais incorpora cinco elementos importantes:

- (i) Foco em um determinado grupo, local de trabalho ou conjunto de operações
- (ii) Avaliação de riscos para compreender a natureza do problema e suas causas subjacentes
- (iii) Concepção e implementação de ações elaboradas para remover ou reduzir os riscos
- (iv) Avaliação dessas ações
- (v) Gestão ativa e cuidadosa do processo

A figura abaixo apresenta o modelo Prima – EF conforme se aplica às empresas

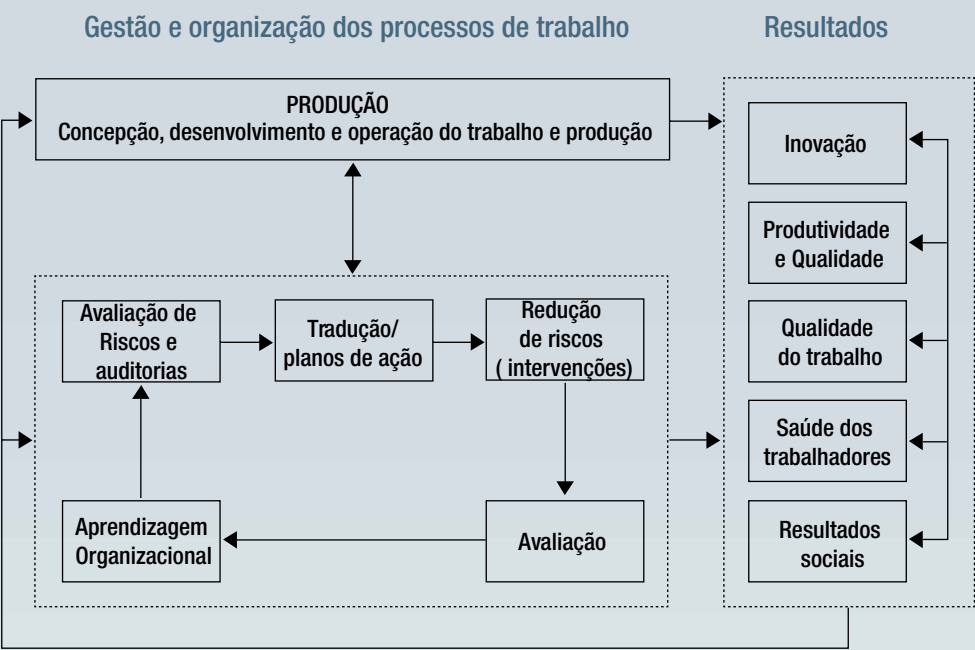


Figura 1 . Modelo PRIMA-EF: Nível das empresas

É importante observar que a gestão dos riscos psicossociais no local de trabalho também possui efeitos positivos no nível social e pode contribuir para a promoção da saúde mental e do bem-estar da população em geral.

03 Aspectos-chave da Gestão de Riscos Psicossociais (PRIMA)

➤ *Uma boa gestão de riscos psicossociais PRIMA corresponde a uma boa empresa*

As melhores práticas em relação ao PRIMA refletem necessariamente melhores práticas em termos de gestão, aprendizagem e desenvolvimento organizacionais, responsabilidade social e promoção de qualidade da vida profissional. Isso leva à maior produtividade, maior qualidade dos produtos e serviços, maior atratividade no mercado de trabalho e maiores possibilidades de inovação.

➤ *PRIMA deve ser um processo contínuo, parte das operações empresariais normais.*

Na prática diária, os riscos psicossociais possuem muitas causas. Como consequência, não há soluções imediatas: um processo contínuo de gestão se faz necessário. Para ser efetivo, é importante compreender as causas mais importantes antes que as soluções sejam adotadas.

➤ *Apropriação por todas as partes interessadas*

É importante que os principais atores envolvidos no PRIMA (gestores, trabalhadores e seus representantes) sejam responsáveis pelo trabalho a ser feito e que se apropriem do processo. Eles podem ser apoiados por especialistas internos ou externos ou por prestadores de serviços externos, mas a terceirização da apropriação para os prestadores de serviços constitui-se em um fator de insucesso.

➤ *Contextualização e adequação*

Adequar a abordagem à situação em questão é uma parte necessária que facilita o impacto prático e colabora na elaboração de planos de ação eficazes. O tamanho da empresa, sua área de atuação, as características da força de trabalho (tais como gênero, idade e trabalhos temporários) bem como o contexto mais amplo do país necessitam ser considerados.

➤ *Prática com base em evidências*

PRIMA é uma estratégia sistemática, prática, baseada em evidências e solucionadora de problemas. Deve ter como objetivo a produção de um relato fundamentado dos fatores psicossociais mais importantes associados à saúde precária de um determinado grupo de trabalho e deve produzir este relato baseado em evidências. O aspecto mais importante a ser considerado é que as soluções escolhidas sejam adequadas ao objetivo em questão.

➤ *Abordagem participativa e diálogo social*

A inclusão de todas as partes envolvidas nos esforços de prevenção pode aumentar a participação, reduzir obstáculos a mudanças, e fornecer os primeiros passos para a prevenção. O Modelo PRIMA deve envolver os atores na prevenção de riscos psicossociais e não apenas exigir que mudem suas percepções e comportamentos. A participação dos representantes dos trabalhadores, o diálogo social e o diálogo com as partes interessadas externas são importantes.

➤ *Diferentes níveis de intervenções com foco em medidas a serem tomadas na origem do problema*

A ênfase da legislação europeia de segurança e saúde está centrada na prevenção primária dos riscos, colocando a organização na posição de geradora de riscos. No entanto, ações específicas dirigidas ao nível individual também podem desempenhar um importante papel, dependendo da extensão e gravidade do problema no âmbito das organizações e dos seus efeitos sobre a saúde do trabalhador.

➤ *Ética e responsabilidade social empresarial*

PRIMA refere-se a pessoas, seu estado de saúde física e mental e aos interesses da sociedade e da empresa. Proteger a saúde psicossocial de pessoas não é apenas uma obrigação legal, mas também uma questão ética e insere-se no âmbito da responsabilidade social empresarial.

➤ *Recursos nos níveis macro e das empresas*

As políticas e práticas do PRIMA exigem recursos, respectivamente nos níveis macro (nacional, setorial) e da empresa:

- Conhecimento adequado dos agentes-chave (gestores e trabalhadores)
- Informações relevantes e confiáveis para apoiar a tomada de decisão
- Disponibilidade de métodos e ferramentas eficazes e acessíveis ao usuário
- Disponibilidade de estruturas de apoio competentes (especialistas, consultores, serviços e instituições, pesquisa e desenvolvimento).

Entre os países integrantes da UE existem grandes diferenças quanto aos recursos existentes. Nos países em que existem apenas poucos recursos, esse é um importante fator limitante do sucesso das práticas do modelo PRIMA, pois está relacionado à falta de consciência e à limitação na avaliação do impacto dos riscos psicossociais sobre a saúde do trabalhador e salubridade das empresas.

04 Etapas do PRIMA

Avaliação de riscos

A avaliação de riscos fornece informações sobre a natureza e a gravidade do problema, sobre os perigos psicossociais e a maneira pela qual podem afetar a saúde das pessoas a eles expostas bem como a salubridade da organização (em termos de questões como: ausência no trabalho, compromisso com a organização, satisfação do trabalhador, intenção de deixar da empresa, produtividade). Uma avaliação de riscos bem conduzida não identifica apenas os desafios, mas também os aspectos positivos do ambiente de trabalho que devem ser realizados e potencializados.

O propósito da avaliação de riscos é informar, orientar e apoiar a subsequente redução dos riscos: não é um objetivo em si mesmo

Avaliação de riscos deve:

- Ter por base os dados coletados por meio de ferramentas, como: pesquisas, discussões individuais ou em grupo e/ou métodos de observação
- Levar em consideração questões de diversidade e não ignorar o contexto mais amplo, tais como: características da área de atuação ou variações sócio-econômicas e culturais entre os Estados membros
- Reconhecer e utilizar os conhecimentos e experiências dos trabalhadores em relação aos trabalhos que realizam
- Tratar a informação em nível coletivo (não catalogar os pontos de vista individuais sobre o trabalho) e a avaliar o consenso dos pareceres dos especialistas sobre as condições de trabalho.

A avaliação de riscos reúne dois elementos que permitem a identificação dos prováveis fatores de risco. Primeiramente, exige a identificação dos perigos psicossociais. Em segundo lugar, informações sobre os possíveis danos associados aos perigos psicossociais são recolhidas, tanto a partir da avaliação de risco como também de outros registros organizacionais que se encontram disponíveis, tais como: dados sobre ausência no trabalho e de saúde ocupacional. Estas informações são usadas para determinar quais os riscos psicossociais realmente afetam a saúde das pessoas a eles expostas ou a salubridade da organização, conforme contextualizado anteriormente. Este exercício, que relaciona os perigos psicossociais a seus possíveis efeitos sobre a saúde, pode ser um exercício de lógica ou pode ser mais formalmente investigado usando técnicas simples de estatística complementadas pelo registro e análise de incidentes com relação à violência, assédio, etc. A maioria das organizações, especialmente empresas menores, usarão a primeira abordagem.

Reunir informações sobre os perigos psicossociais e seus possíveis efeitos na saúde permite a identificação dos prováveis fatores de risco. Esses fatores de risco podem ser priorizados em função da natureza do perigo ou do dano que provocam, da magnitude da relação entre perigos e danos, ou do tamanho do grupo afetado.

Como mencionado anteriormente, no PRIMA-EF, os perigos psicossociais também incluem a violência, *bullying* e assédio no trabalho. A avaliação de riscos de violência por parte de cliente necessita levar em conta o ambiente físico de trabalho, por exemplo, concepção do local de trabalho e dispositivos de segurança, como fatores que permitem ataques violentos. Além disso, conforme mencionado anteriormente, a natureza multiforme de questões como o *bullying* devem ser consideradas.

Auditorias das práticas e do apoio existentes

Antes que a ação possa ser planejada de forma detalhada, é necessário analisar quais medidas existem, se de fato existem, para lidar com os perigos psicossociais e quais são seus efeitos sobre o indivíduo ou a organização. Esta análise requer uma auditoria (revisão, análise e avaliação crítica) das práticas de gestão existentes e do apoio aos trabalhadores. Trata-se de um exame das iniciativas para lidar com os perigos psicossociais, o estresse relacionado ao trabalho e outros aspectos relacionados à saúde. O apoio disponível para os trabalhadores para lidar ou cuidar dessas questões, caso sejam afetados, também é avaliado.

Essas informações provenientes da auditoria, juntamente com as informações oriundas da avaliação de riscos, permitem uma noção do risco residual a ser formulada (ou seja, riscos associados a perigos psicossociais que não estão sendo gerenciados pela organização, no momento). Todas essas informações levam a um processo de tradução: discutir e explorar os dados da avaliação de riscos para permitir o desenvolvimento de um plano de ação para redução dos mesmos.

Desenvolvimento de um plano de ação

Quando a natureza dos problemas e suas causas são suficientemente compreendidas, um plano de ação adequado e prático para reduzir riscos (soluções) pode ser desenvolvido, o que significa tomar decisões sobre as seguintes questões:

- O que está sendo definido como alvo
- Como este alvo será atingido
- Por quem (responsáveis)
- Quais são as outras pessoas que necessitam ser envolvidas
- Quais são os prazos
- Quais recursos serão necessários
- Quais são os benefícios esperados (saúde e negócios)
- De que forma podem ser medidos
- Como o plano de ação e os seus efeitos serão avaliados.

Na prática, os envolvidos no planejamento da ação discutem e exploram os resultados da avaliação de riscos (os prováveis fatores de risco e os problemas identificados pela maioria das pessoas da equipe), desenvolvendo a compreensão sobre os problemas identificados e suas principais causas; isto pode aumentar o poder do exercício da tradução.

As intervenções podem ajudar a prevenir problemas de saúde por meio da concepção do trabalho e da redução dos perigos; podem fornecer ferramentas para gerenciar perigos de modo que os riscos sejam reduzidos; ou podem fornecer o tratamento e reabilitação para aqueles que já tenham sido lesados pela exposição aos perigos.

Alterar a organização e o ambiente de trabalho é uma das principais estratégias para gerenciar os riscos psicossociais, pois pode ser realizada antes que o problema realmente ocorra. Um bom empregador concebe e gerencia o trabalho de forma a evitar perigos psicossociais comuns e evita tanto quanto possível os problemas previsíveis.

Uma boa concepção do trabalho deve incluir: estruturas e práticas organizacionais claras; seleção, treinamento e desenvolvimento adequados para a equipe; descrições de trabalho claras e um ambiente social que ofereça apoio.

As intervenções para a redução de riscos devem priorizar a modificação dos fatores de risco psicossociais em sua origem, focando na organização ou nos grupos existentes dentro dela. As medidas direcionadas aos trabalhadores podem complementar outras ações e ser um apoio importante para aqueles que já estão sofrendo os efeitos negativos da exposição a fatores de riscos.

Redução de riscos (implementação do plano de ação)

A implementação de medidas e intervenções é um passo crucial para a redução de riscos. A implementação do plano de ação para a redução de riscos deve ser gerenciada de forma cuidadosa e atenta.

A evolução do plano de ação deve ser sistematicamente monitorada, registrada e discutida para identificar onde as medidas de correção necessárias, bem como a previsão para suas avaliações, devem ser realizadas. Durante a implementação, a evolução é monitorada e revisada para identificar onde as necessárias ações corretivas devem ser realizadas.

A apropriação e participação dos gestores e trabalhadores são essenciais para o processo de implementação e para aumentar a probabilidade de sucesso (i.e.: redução de riscos).

Avaliação do plano de ação

É fundamental para qualquer plano de ação a ser avaliado determinar como e em que aspectos ele tem sido bem sucedido. O processo de implementação, bem como os resultados do plano de ação, devem ser avaliados. A avaliação deve considerar vários tipos de informação e ser elaborada a partir de várias perspectivas relevantes (por exemplo: equipe, gestão, partes interessadas).

Os resultados da avaliação devem permitir que os pontos fortes e fracos, tanto do plano de ação quanto do processo de implementação sejam avaliados. Estas informações não devem ser tratadas como questão de sucesso ou fracasso, elogios ou culpa, mas devem ser usadas de forma menos passional. Devem proporcionar uma reavaliação do problema original e do processo global de gestão de riscos, bem como fornecer *feedback* sobre os resultados.

A avaliação não apenas informa à empresa como um determinado aspecto tem funcionado no que se refere à redução de perigos psicossociais e aos danos a eles associados, mas também permite uma reavaliação de toda a situação, fornecendo uma base para a aprendizagem organizacional. Essencialmente, estabelece um processo contínuo de melhoria, que deve ser repetido dentro de um prazo estabelecido no contexto organizacional. As lições aprendidas devem ser identificadas de maneira explícita.

Aprendizagem organizacional

A organização deve usar a avaliação para a melhoria contínua e também como base para compartilhar (discutir e comunicar) pontos de aprendizagem, que podem ser utilizados na futura gestão de riscos. Pode também utilizá-la na (re) concepção da organização do trabalho e dos locais de trabalho como parte do processo de desenvolvimento organizacional normal. A orientação em longo prazo é essencial e deve ser adotada pelas organizações.

As lições aprendidas devem ser discutidas e, se necessário, redefinidas em reuniões de trabalho e utilizadas como parte do processo de diálogo social na empresa. Elas devem ser comunicadas a um público mais amplo da empresa. Por fim, devem ser utilizadas como dados iniciais para o “ciclo seguinte” do processo de gestão de riscos psicossociais.

Resultados do processo PRIMA

O conhecimento dos resultados do processo de gestão de riscos é um importante insumo para o processo contínuo de avaliação de riscos.

Uma organização saudável é aquela que valoriza e pratica a facilitação do bem-estar e da saúde do trabalhador assim como a melhoria do desempenho e produtividade organizacional

Gerenciar os riscos psicossociais e a saúde no local de trabalho está relacionado à gestão da imagem empresarial das organizações.

PRIMA pode contribuir para:

- Redução de custos causados pela ausência no trabalho, erros e acidentes e, consequentemente, ao aumento da produção associado a esses fatores
- Redução dos custos de tratamento médico e dos prêmios de seguros e responsabilidades legais associados
- Melhoria dos processos de trabalho e de comunicação e promoção da efetividade e eficiência do trabalho

- Atratividade da empresa como sendo boa empregadora e como uma organização altamente valorizada pela sua equipe e seus clientes
- Desenvolvimento de uma cultura organizacional inovadora, responsável e orientada para o futuro
- Promoção da saúde e bem-estar na empresa, bem como no contexto mais amplo da comunidade.

Melhores práticas em relação à gestão de riscos psicossociais refletem essencialmente melhores práticas em termos de gestão, aprendizagem e desenvolvimento organizacional, responsabilidade social e promoção da qualidade de vida no trabalho

05 Modelo de Indicador PRIMA-EF

Ao desenvolver um modelo integrado de indicadores para o monitoramento de riscos psicossociais, vários critérios devem ser levados em consideração. O modelo de indicadores deve:

- Identificar os indicadores de exposição (por exemplo, fatores de risco psicossociais), resultados e ação preventiva ou intervenções
- Ilustrar o processo cíclico da gestão de riscos psicossociais
- Abordar os três níveis de impacto: nível individual, nível organizacional e social/setorial ou nacional

O modelo de indicador PRIMA-EF, apresentado na Figura 2, atende a todos esses três critérios.

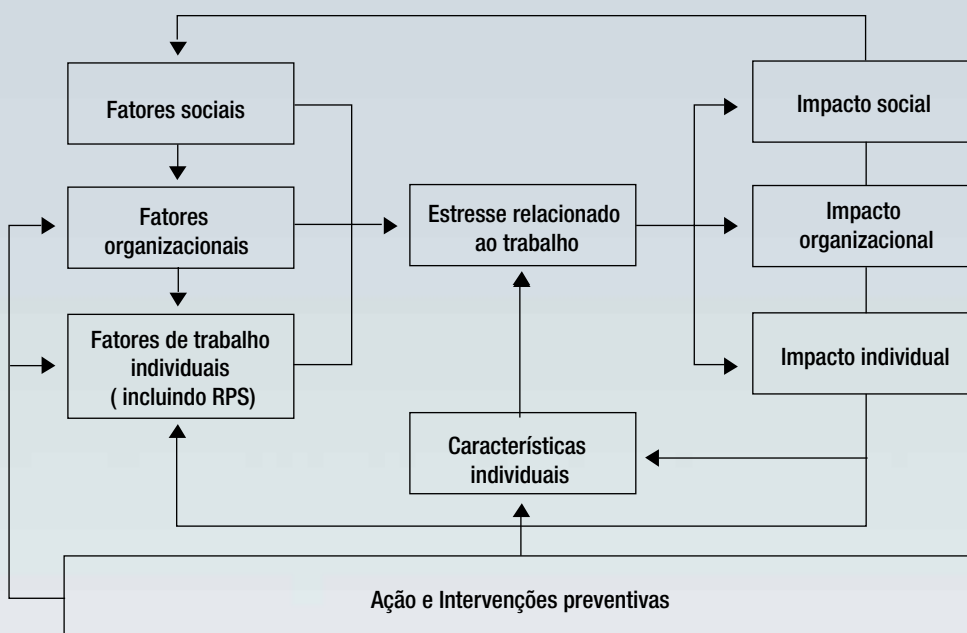


Figura 2 - Modelo de indicador de riscos psicossociais no trabalho relacionado à ação preventiva e intervenções (RPS- riscos psicossociais)

Os riscos psicossociais são constituídos por fatores organizacionais, tais como: a falta de relacionamentos solidários, insegurança relacionada ao trabalho ou cultura empresarial. No entanto, mesmo os fatores sociais ou setoriais, ou um clima de alta competitividade ou recessão econômica, podem ter efeito agravante sobre os riscos psicossociais no local de trabalho. A exposição a fatores de riscos psicossociais pode resultar em um estado de estresse no trabalho, no qual um indivíduo, frequentemente, se sente tenso, preocupado, menos atento e menos eficiente no desempenho das tarefas.

Dependendo dos recursos disponíveis no local de trabalho e na organização, ex: o apoio dos colegas e supervisores, os riscos psicossociais e o estresse relacionado ao trabalho podem ter consequências negativas tais como: efeitos negativos sobre a saúde, maior risco de acidentes e desempenho prejudicado, o que eventualmente leva à desistência do emprego. Essas consequências representam impactos no indivíduo e no nível organizacional, mas também resultam em impactos nos níveis setorial e nacional.

Por outro lado, as tarefas que exigem alto grau de controle pessoal e variedade de habilidades, juntamente com um ambiente organizacional que inclui recursos como relações sociais solidárias, podem contribuir positivamente para o bem-estar, saúde e produtividade dos trabalhadores, bem como para a produtividade e crescimento organizacionais.

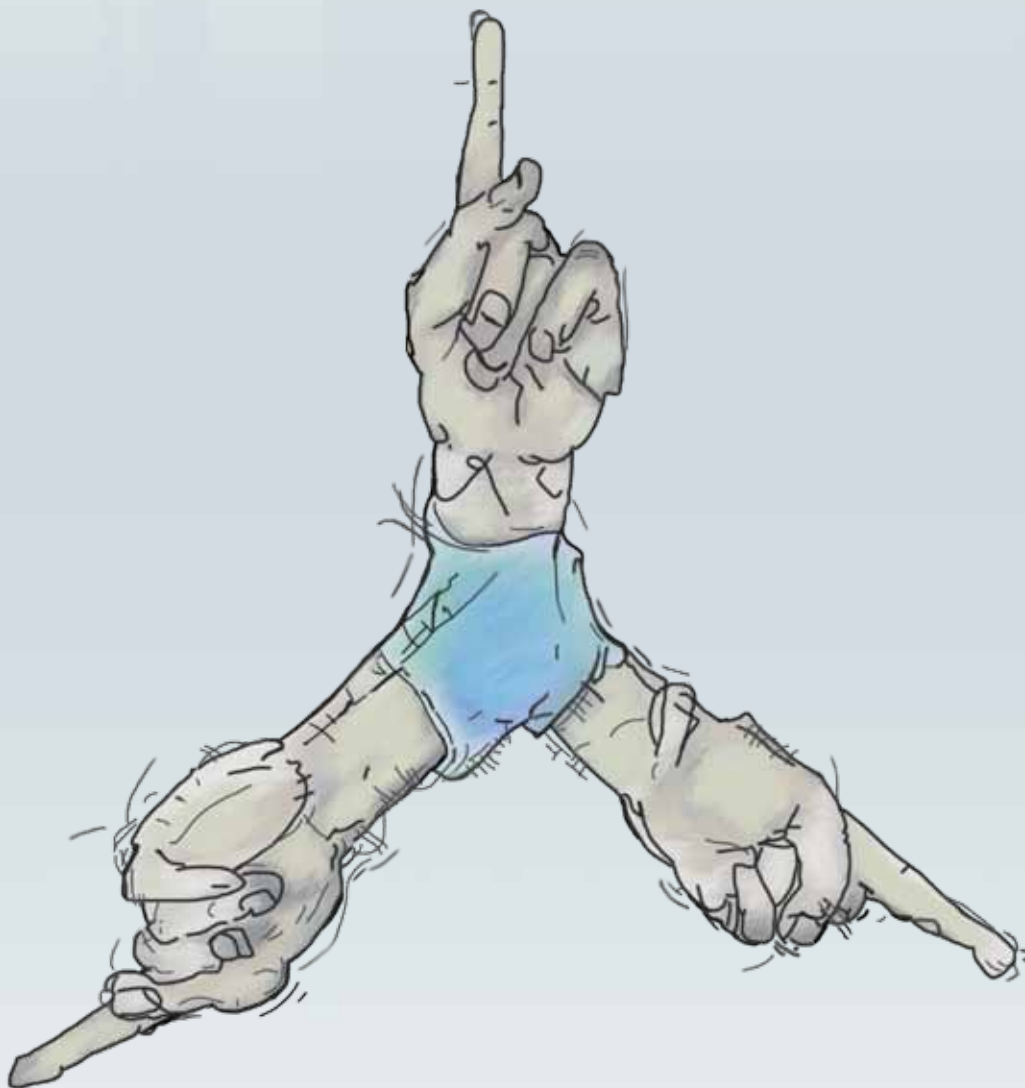
Para evitar e gerenciar os riscos psicossociais no local de trabalho bem como seu impacto negativo, ações preventivas ou intervenções que sejam direcionadas para fontes de risco no local de trabalho e em nível organizacional devem ser implementadas, mas devem ser complementadas por ações dirigidas aos trabalhadores individualmente, suas habilidades e capacidades. As ações preventivas também podem incluir medidas estruturais, como a implementação de políticas ou integração de assuntos relacionados à gestão de riscos psicossociais aos sistemas e estruturas das operações empresariais.

Medindo os indicadores

Diversas metodologias estão disponíveis para medir os indicadores da gestão de riscos psicossociais. Os indicadores podem ser traduzidos em questões ou itens de uma lista de verificação a serem transmitidos verbalmente ou por escrito, por meio de um questionário, através de uma pesquisa com base na internet ou em uma lista de verificação (*checklist*).

Pesquisas com base na internet são cada vez mais utilizadas. Estas pesquisas atraem diferentes tipos de entrevistados, o que pode ser um problema quando a representatividade é importante e essa metodologia for única. A metodologia adequada para o monitoramento depende muito do objetivo, contexto e tema específico da pesquisa. As grandes organizações podem se beneficiar de questionários e pesquisas com base na internet, enquanto as listas de verificação (*checklist*) podem ser mais adequadas às PMEs. É importante que uma combinação de medidas subjetivas e objetivas seja utilizada.

Nas tabelas a seguir, uma breve análise dos indicadores que podem ser usados em relação à exposição, resultados e medidas preventivas é apresentada. Deve-se observar que, embora a violência e o *bullying* sejam apresentados como fatores relacionados ao trabalho, constituem-se em questões multiformes e para serem gerenciadas efetivamente também necessitam ser consideradas como resultados de um ambiente de trabalho ruim ou insatisfatório.



INDICADORES PARA GESTÃO DE RISCOS PSICOSSOCIAIS	
Exposição (inclusive riscos psicossociais)	
Fatores organizacionais	
Políticas/instalações	Instalações para otimizar o equilíbrio lar-trabalho
	Gestão de recursos humanos
	Políticas de Segurança e Saúde no trabalho
	Responsabilidade social empresarial relacionada à gestão de riscos psicossociais
	Estratégia de negócios
Cultura organizacional	Relacionamento aberto/baseado na confiança entre a gerência e os trabalhadores
	Informações provenientes da gerência / <i>feedback</i>
	Comunicação (de baixo para cima / de cima para baixo)
	Justiça organizacional
Relações Industriais	Existência de conselhos do trabalho/ representantes dos trabalhadores
	Filiação sindical
	Acordos coletivos
Fatores relacionados ao trabalho	
Condições de emprego	Contrato
	Pagamento
	Histórico do trabalho
Concepção organizacional	Rodízio de função / treinamento cruzado
	Trabalho em equipe
	Multi- habilidades
Qualidade do trabalho	Demandas do trabalho
	Autonomia / latitude de decisão
	Estabilidade no trabalho
	Apoio social e conflitos
	Violência, assédio, <i>bullying</i>
	Discriminação
	Tempo de trabalho
	Trabalho a partir de casa, teletrabalho

	Resultados
Resultados relacionadas à saúde	Acidentes no trabalho
	Queixas relativas à saúde
	Saúde física
	Saúde mental
Resultados relacionados a satisfação no trabalho	Satisfação no trabalho
	Rotatividade
Ausência, presenteísmo	Licença médica
	Causas da ausência
	Trabalhar mesmo estando doente / presenteísmo
Custos econômicos	Custos econômicos de acidentes e ausências

	Ação preventiva/Intervenções
Avaliações	Avaliação de riscos
	Registro da frequência, acidentes e doenças
	Investigação das causas dos acidentes, etc.
Medidas	Direcionadas à - o Reduzir riscos psicossociais - o Melhorar a autonomia, controle e recursos organizacionais - o Aprimorar a capacidade de enfrentamento, fornecendo informações e formação - o Retorno ao trabalho - o condutores/barreiras para adotar medidas
Avaliação	Uso de políticas/instalações
	Efetividade das medidas
	Avaliação do processo de implementação das medidas
Custos econômicos	Custos econômicos dos acidentes e ausências
Participação dos trabalhadores	Avaliação de riscos
	Desenvolvimento e implementação de um plano de ação

06 Diálogo Social: Consulta às Principais Partes Interessadas (*Stakeholders*) e a Participação do Trabalhador

O progresso na gestão de riscos psicossociais no local de trabalho depende de um conjunto complexo de fatores contextuais e deve ser visto dentro do quadro mais amplo do contexto político e da situação das relações industriais. No nível global, esta questão está refletida na conceituação de “trabalho decente” da Organização Internacional do Trabalho (OIT, www.ilo.org). Um dos quatro objetivos estratégicos do trabalho decente refere-se ao Diálogo Social e o tripartismo e, portanto, salienta a importância da representação dos trabalhadores e diálogo entre as partes interessadas para obter qualidade no trabalho.

O diálogo social como forma pacífica de resolver conflitos e equilibrar interesses entre as diferentes partes é - no contexto da União Europeia - um componente central do Modelo Social Europeu e inclui debates, consultas, negociações e ações conjuntas realizadas pelos parceiros sociais (organizações de empregadores e sindicatos). No nível empresarial, o diálogo social é expresso através da consulta entre o empregador e os trabalhadores e seus representantes.

Dois acordos modelo no âmbito europeu, que lidam com os riscos psicossociais foram concluídos como resultado do diálogo social: o acordo modelo sobre o estresse relacionado ao trabalho (2004) e o acordo modelo sobre assédio e violência no trabalho (2007). Eles visam aumentar a consciência dos empregadores, trabalhadores e seus representantes em relação a essas questões e fornecer um modelo para identificar problemas e abordá-los dentro de um processo global de gestão de riscos bem como através de políticas específicas. No nível nacional, os parceiros sociais comprometem-se a implementar os acordos através das organizações-membro. Os resultados da implementação dependem fortemente da qualidade das relações industriais nos níveis nacional, setorial e empresarial, particularmente no que se refere à capacidade e à vontade dos parceiros sociais em negociar de igual para igual, a chegar a um consenso sobre as questões relevantes e encontrar soluções inovadoras. Neste quadro geral, o diálogo social é crucial para combater os riscos psicossociais no local de trabalho.

Os comitês de segurança e saúde, conselhos de trabalho ou outras instâncias de representação possuem um papel importante a desempenhar. Em empresas menores, onde a representação formal dos trabalhadores pode não ocorrer, o processo de consulta será realizado de forma mais direta com os trabalhadores. Em qualquer situação, deve ser realizado em todas as fases do processo de gestão de riscos psicossociais, como descrito anteriormente. Tanto o empregador como os trabalhadores possuem responsabilidades e papéis específicos a

desempenhar. Por exemplo, os empregadores devem se comprometer a conduzir e implementar as recomendações das avaliações dos riscos ou garantir que o *bullying* e o assédio não são tolerados em sua área de atuação. Os trabalhadores devem levantar questões de interesse e aceitar as oportunidades de treinamento ou aconselhamento quando recomendado. Os representantes dos trabalhadores devem ser capazes de consultar os trabalhadores e devem estar envolvidos de forma significativa no processo de avaliação de riscos. Estas responsabilidades e papéis também podem ser identificados através de políticas organizacionais relativas a essas questões (ver Apêndices B e C).

Na página seguinte, estão delineados alguns fatores de sucesso para o diálogo social sobre a gestão de riscos psicossociais. Estes fatores são importantes, tanto em nível nacional como empresarial. É importante ressaltar que, para que o diálogo social seja eficaz, as percepções dos parceiros sociais em relação aos riscos psicossociais e a sua gestão necessitam ser tratadas de modo que seja alcançado um consenso em termos de compreensão, abordagem e metas a serem alcançadas. Aumentar a consciência em relação aos riscos psicossociais através do treinamento adequado pode desempenhar um papel importante nesse aspecto.

Orientações sobre o Diálogo Social: fatores de sucesso para a gestão de riscos psicossociais

Área	Fatores de sucesso
Processo Geral de Diálogo Social	Liberdade de associação e reconhecimento dos direitos dos trabalhadores em se organizar e negociar coletivamente estruturas adequadas para o Diálogo Social nos níveis nacional, setorial e empresarial, por exemplo, organização dos parceiros sociais, representação dos trabalhadores e participação dos trabalhadores Cultura de resolução mútua de problemas e rotinas de cooperação entre os parceiros sociais Atividades de capacitação, caso as estruturas sejam fracas; estruturas de diálogo social necessitam de tempo para se desenvolver e melhorar em um processo contínuo de aprendizagem Construção da confiança e respeito mútuos entre os parceiros sociais, ex: iniciar um processo de diálogo pelas questões menos controversas Assistência para resolução de problemas entre os parceiros sociais, ex, mecanismos de mediação Acordos sobre formas de implementação: os parceiros sociais necessitam se certificar de que, como resultado do diálogo social, as ações são adotadas
Diálogo Social sobre gestão de riscos psicossociais	Consideração das diferenças entre as partes envolvidas no nível empresarial na percepção de riscos e na consciência dos problemas sobre questões relevantes Construção de uma linguagem comum entre os parceiros sociais sobre questões como, por exemplo: acordo para a definição de questões-chave Abordagens específicas para as questões relativas ao “estresse relacionado ao trabalho” e “violência/assédio/bullying” Consideração dos efeitos aparentemente paradoxais das ações (em especial em nível da empresa ou de filiais); p.ex. O aumento da consciência em relação à violência e <i>bullying</i> pode resultar em um nível mais elevado de reclamações Inclusão de questões de gênero, em especial no que diz respeito à violência e assédio no local de trabalho

07 Abordagens para a Prevenção e Gerenciamento do Estresse Relacionado ao Trabalho

Segundo o acordo modelo sobre o estresse relacionado ao trabalho, este é vivenciado quando as exigências do ambiente de trabalho excedem a capacidade do trabalhador em lidar com a situação (ou controlá-la). O estresse está entre as causas de doenças mais comumente relatadas entre os trabalhadores (Fundação Europeia, 2007) afetando mais de 40 milhões de pessoas em toda a União Europeia. Estima-se que o estresse relacionado ao trabalho custe 3-4% do PIB da Europa.

Conforme ressaltado anteriormente, o objetivo principal do modelo PRIMA é a redução de riscos, e consequentemente, a prevenção do estresse relacionado ao trabalho, por meio de intervenções adequadas. Três principais tipos de intervenções para a gestão do estresse relacionado ao trabalho foram identificados e são amplamente denominados prevenção primária, secundária e terciária.

➤ **As abordagens da prevenção primária** visam combater o estresse relacionado ao trabalho, alterando elementos na forma pela qual o trabalho é organizado e gerenciado. Exemplos dessas abordagens incluem: redesign do trabalho, desenvolvimento de sistemas de comunicação adequados e revisão dos sistemas de avaliação.

➤ **As abordagens da prevenção secundária** têm o objetivo de combater o estresse relacionado ao trabalho através de treinamentos para o desenvolvimento de habilidades individuais para a gestão do estresse. Exemplos dessa formação incluem: treinamentos para relaxamento e administração do tempo.

➤ **As abordagens da prevenção terciária** têm o objetivo de reduzir o impacto do estresse relacionado ao trabalho na saúde dos trabalhadores desenvolvendo sistemas adequados de reabilitação e “retorno ao trabalho” e melhores recursos para a saúde ocupacional. Exemplos referentes a essa abordagem incluem: a prestação de aconselhamento confidencial aos trabalhadores e treinamento comportamental cognitivo.

Prevenção e Gerenciamento do Estresse Relacionado ao Trabalho: Orientações de Melhores Práticas

PRIMA-EF identifica os aspectos-chave e princípios de melhores práticas sobre estratégias de prevenção e gerenciamento do estresse relacionado ao trabalho que refletem a perspectiva europeia. Os princípios de melhores práticas referem-se ao conteúdo, à implementação e à avaliação das intervenções no gerenciamento do estresse relacionado ao trabalho.

Conteúdo da Intervenção: componentes-chave

- O conteúdo da intervenção (elementos-chave de foco, ferramentas e implementação) deve ser resultante da prática baseada em evidências, fundamentado em sólida teoria científica.
- Os riscos psicossociais à saúde e bem-estar dos trabalhadores no ambiente de trabalho devem ser identificados por meio da realização de uma avaliação de riscos apropriada.
- Os componentes e ferramentas da intervenção devem ser adaptados e adequados ao setor profissional e devem atender às necessidades específicas de cada organização.
- A intervenção deve ser planejada para ser implementada de forma sistemática e gradativa, com metas, objetivos e estratégia de implementação de intervenção claramente definidos e delineados.



Contexto da intervenção: implementação bem sucedida

- É essencial ampliar a consciência e educar os gestores e trabalhadores sobre as causas e consequências do estresse relacionado ao trabalho.
- Conhecimento, competências e habilidades relativas à prevenção e gestão contínua dos riscos psicossociais no local de trabalho devem ser desenvolvidas através da formação adequada dos gestores e dos trabalhadores.
- Os objetivos da intervenção e sua importância devem ser claramente compreendidos e acordados tanto pela gerência como pelos trabalhadores.
- O apoio e comprometimento gerais da organização (por exemplo, alocação de recursos) bem como a participação ativa da gerência durante a intervenção - em sua elaboração, implementação e avaliação - deve ser determinada.
- Os trabalhadores devem participar ativamente e serem consultados no desenvolvimento da estratégia de intervenção.
- Deve ser desenvolvida a comunicação contínua e ativa entre todas as principais partes interessadas no processo de intervenção (por exemplo: trabalhadores, gestores, médicos do trabalho e / ou outros especialistas em saúde ocupacional, sindicatos).

Avaliação da Intervenção: efetividade e sustentabilidade dos efeitos da intervenção

- Uma estratégia de avaliação deve ser desenvolvida, claramente relacionada às metas, objetivos e problemas identificados da intervenção delineada.
- Vários métodos devem ser utilizados para avaliar a intervenção (por exemplo: pesquisas, entrevistas ou discussões em grupo); os métodos utilizados dependem do porte da empresa e dos recursos de que dispõe.
- O impacto da intervenção e a efetividade geral no bem-estar dos trabalhadores e resultados organizacionais (por exemplo, custo-efetividade, produtividade, absenteísmo), devem ser sistematicamente avaliados em diferentes ocasiões, tanto imediatamente após a realização da intervenção como a longo prazo.

- A qualidade e a efetividade do processo de implementação da intervenção também devem ser sistematicamente avaliadas.
- Deve ser avaliado o impacto da intervenção nos diferentes grupos (por exemplo, por local de trabalho, departamento, gênero) que compõem a organização para identificar e, por sua vez, abordar quaisquer efeitos diferenciais da intervenção.

Orientações sobre como elaborar uma política de gestão dos riscos psicossociais e prevenção do estresse relacionado ao trabalho são apresentadas no Apêndice B.

Exemplos de intervenções bem sucedidas para a prevenção e gerenciamento do estresse relacionado ao trabalho podem ser encontrados no *website* PRIMA-EF em: www.prima-ef.org



08 Prevenção da Violência e do *Bullying* no Local de Trabalho

Uma situação é denominada *bullying* quando alguém está exposto a comportamentos negativos, hostis e agressivos, de forma repetitiva e por um longo período de tempo. O *bullying* é um processo crescente, ao longo do qual a pessoa considerada alvo acaba em uma situação na qual se sente sem defesa. Embora o termo *bullying* seja prioritariamente utilizado para descrever situações dentro de uma organização, comportamentos negativos contínuos por parte de clientes e consumidores também podem se tornar *bullying*. Os termos abuso, assédio e violência psicológica são por vezes utilizados. A violência por parte de terceiros, também denominada violência por parte dos clientes ou violência por parte de outras pessoas, refere-se à violência causada por clientes, consumidores, pacientes, alunos, etc. A violência por parte de terceiros pode se referir a ameaças e agressões físicas, mas também a ações de natureza psicológica.

De acordo com a Quarta Pesquisa Europeia sobre Condições de Trabalho (2007), 6% da força de trabalho estavam expostas a ameaças de violência física, 4% a violência por parte de outras pessoas e 5% ao *bullying* e/ou assédio no trabalho ao longo dos últimos 12 meses. O risco em vivenciar tanto ameaças de violência, a própria violência, bem como o *bullying* é maior no setor de assistência médica e de administração e defesa públicas. O risco é maior do que a média, também nos setores de transportes e comunicações, no setor de hotelaria e restaurantes e no setor da educação. A violência relacionada ao trabalho representa uma preocupação importante em segurança e saúde, mas também é uma questão ética e relevante para o serviço ao cliente/paciente. Mais uma vez, as três principais abordagens de prevenção primária, secundária e terciária têm sido aplicadas para a violência e o *bullying* no local de trabalho.

➤ **Intervenções primárias** são pró-ativas por natureza e têm por objetivo reduzir os riscos de violência ou *bullying* no trabalho. Tais intervenções incluem, por exemplo, políticas e planos de ação antibullying, registro de incidentes violentos e concepção de ambientes psicossociais de trabalho que estejam ausentes de riscos bem como a reelaboração (*redesign*) dos ambientes de trabalho.

➤ **Intervenções secundárias** (reações oportunas) visam o aumento dos recursos individuais. Intervenções relativas à violência e *bullying* incluem, por exemplo: formação, pesquisas com a equipe e resolução de casos/conflitos.

➤ **Intervenções terciárias** têm o objetivo de reduzir e sanar os danos do *bullying* e da violência. Essas intervenções incluem, por exemplo, acordos empresariais e programas de cuidados posteriores, aconselhamento e terapia.

Aspectos-chave de Intervenções para a Prevenção e Gestão da Violência e Bullying no Local de Trabalho

Tanto o *bullying* como a violência por parte de terceiros são fenômenos multidimensionais. Na prevenção e gestão da violência e do *bullying* relacionados ao trabalho, é necessária uma abordagem completa que inclua níveis de atividades individuais, funcionais, sociais e organizacionais. As abordagens preventivas devem ser priorizadas.

A base para a gestão da violência relacionada ao trabalho é a tolerância zero a todos os tipos de violência física e psicológica tanto dentro como fora do local de trabalho

- O planejamento das intervenções deve ter por base o conhecimento fundamentado na teoria científica e em pesquisas sobre as causas e sobre a natureza crescente das situações de violência e *bullying*.
- Deve ser realizada uma análise de situações ou avaliação de riscos adequada, e, assim, formada a base das intervenções.
- As intervenções devem ser adequadas para responder os problemas e necessidades (ex. as necessidades de treinamento) de cada organização e indivíduo.
- É fundamental o compromisso e apoio da administração aos objetivos e implementação das intervenções.
- As pessoas envolvidas em intervenções devem se apropriar do processo. A equipe de segurança e saúde no trabalho, bem como os sindicatos, são bons parceiros para cooperação.
- Uma estratégia de avaliação deve ser desenvolvida claramente ligada às metas, objetivos e problemas identificados referentes à intervenção delineada.
- Vários métodos devem ser utilizados para avaliar a intervenção (por exemplo, questionários, entrevistas ou discussões em grupo). Os métodos utilizados dependerão do porte da empresa e dos recursos disponíveis.

- A qualidade e a efetividade do processo de implementação da intervenção também devem ser sistematicamente avaliadas.



Orientações de Melhores Práticas contra o Bullying no Trabalho

- A consciência e o reconhecimento do *bullying* necessitam ser promovidos. A consciência e o reconhecimento assim como o conhecimento e o *know-how* do *bullying* variam muito entre os países da UE e entre as organizações, em nível nacional. Se a consciência e o reconhecimento do problema não forem adequados, a resistência às intervenções pode surgir. Apenas as intervenções para as quais os trabalhadores estejam preparados podem ser bem sucedidas.

- O *bullying* no trabalho necessita ser visto como um problema do ambiente de trabalho. A prevenção e a redução devem se concentrar na redução de riscos de *bullying* no ambiente psicossocial de trabalho, prestando atenção aos riscos psicossociais, à atmosfera no local de trabalho, à cultura organizacional e às práticas de liderança. Iniciativas que estejam focadas nas personalidades dos indivíduos provavelmente não serão bem sucedidas.
- Devem ser elaborados políticas e códigos de conduta anti*bullying* nas organizações que incluam procedimentos claros e operacionais para prevenir e lidar com o problema, de forma a apoiar seu gerenciamento.
- É importante construir uma cultura de respeito no local de trabalho.
- As intervenções da gestão são essenciais na prevenção do *bullying*. Os gestores também necessitam receber formação sobre a gestão responsável e legalmente correta dos casos de *bullying*.
- As competências e habilidades dos gestores e trabalhadores das organizações para combater o *bullying* no local de trabalho necessitam ser desenvolvidas.
- Quando um caso de *bullying* ocorre, é necessário abordá-lo e resolvê-lo imediatamente com as pessoas envolvidas.
- Os consultores externos envolvidos nas intervenções relativas ao *bullying* devem adotar um papel neutro e imparcial.

Orientações sobre Melhores Práticas contra a Violência no Trabalho por Parte de Terceiros

- Todos os locais com alto risco de violência por parte de terceiros devem ter códigos de conduta, procedimentos e planos para ocasiões de crise, destinados à prevenção e gestão da violência.
- Todos os trabalhadores devem receber treinamento para ajudar a tratar e lidar com incidentes violentos. O medo da violência deve ser abordado.
- O registro sistemático e a análise de incidentes violentos formam uma base importante para a prevenção desses incidentes. Os sistemas de registro devem incluir também denúncias de violência psicológica.
- A avaliação de riscos deve incluir, por exemplo: design (concepção) do ambiente de trabalho, dispositivos de segurança, planos para as equipes, práticas de trabalho, orientações e treinamento.

- Diferentes métodos de intervenção são necessários em diferentes setores/profissões (por exemplo: polícia, assistência a doentes mentais).
- Consumidores e clientes também devem ser treinados para não se comportarem de maneira ameaçadora e violenta.

O *bullying* e a violência no trabalho despertam vergonha e culpa; lidar com o *bullying* e violência por parte de terceiros exige uma atmosfera livre de acusações no local de trabalho

Orientações sobre como elaborar políticas e códigos de conduta para prevenir e gerenciar o *bullying* e a violência no local de trabalho são apresentados no Apêndice C.

Exemplos de intervenções bem sucedidas na prevenção e gestão da violência e *bullying* no trabalho podem ser encontrados no endereço eletrônico do PRIMA-EF: www.prima-ef.org

Lições Aprendidas: Questões-chave para o Sucesso nas Intervenções na Gestão de Riscos Psicossociais

Organizações e especialistas que desejam implementar intervenções para gestão de riscos psicossociais devem ter em mente as seguintes questões para a implementação de estratégias de intervenção eficazes e bem-sucedidas.

✓ *Prontidão organizacional para mudanças*

A prontidão organizacional e a resistência a mudanças terão impacto no sucesso e efetividade da intervenção. Assim, é importante desenvolver e manter compromisso e apoio da organização à iniciativa da intervenção desde o início.

✓ *Estratégia realista de intervenção*

Abordar todos os problemas e aspectos identificados por meio da avaliação de riscos psicossociais resultaria em uma intervenção pesada e complicada, improvável de ser bem sucedida. A estratégia de intervenção deve delinear soluções possíveis de serem alcançadas e que possam ser incorporadas nas práticas diárias da empresa, facilitando assim a implementação mais fácil e bem sucedida a longo prazo.

✓ *Estratégia abrangente de intervenção*

Para prevenir e gerenciar riscos psicossociais de forma eficiente, as estratégias de intervenção devem incorporar, de forma abrangente, elementos de todos os três níveis de intervenção: prevenção primária, secundária e terciária. Especificamente, elas devem abordar as causas originárias do estresse relacionado ao trabalho, violência e *bullying* no local de trabalho (prevenção primária); fornecer treinamento aos gestores e trabalhadores sobre gestão de riscos psicossociais (prevenção secundária), e, para aqueles que sofreram problemas de saúde resultantes de estresse relacionado ao trabalho, violência e *bullying* no local de trabalho, devem ser fornecer recursos para gerenciar e reduzir seus respectivos efeitos (prevenção terciária).

✓ *Apoio à melhoria contínua*

Os esforços para tratar de forma efetiva os riscos psicossociais não devem ser vistos como “atividades pontuais”, mas devem ser incorporados nas práticas empresariais diárias. Assim, será dado apoio a um ciclo de melhoria contínua que promoverá um melhor ambiente psicossocial de trabalho.



09 Responsabilidade Social Empresarial e PRIMA

Atualmente, com a crescente globalização e a maior consciência ambiental e social, o conceito de responsabilidade empresarial, além dos aspectos puramente legais e relacionados ao lucro, tem recebido novo impulso. Para ser bem sucedida, uma empresa necessita ser vista como responsável em relação às pessoas, ao planeta e ao lucro (Comissão Europeia, 2001).

A responsabilidade social empresarial (RSE) é “um conceito segundo o qual as empresas integram as preocupações ambientais e sociais às suas operações empresariais e aos seus relacionamentos com as partes interessadas de forma voluntária” (Comissão Europeia, 2001). A RSE também se refere à ética empresarial, a valores fundamentais e à cultura empresarial que promova o comportamento responsável.

A dimensão social da RSE é relevante tanto para a responsabilidade social externa da empresa em relação à comunidade, sociedade e planeta como também para sua responsabilidade interna em relação a sua força de trabalho. Isto inclui práticas socialmente responsáveis referentes aos trabalhadores no que diz respeito à segurança e saúde, igualdade de oportunidades e de acesso ao trabalho, condições de trabalho, investimento em capital humano, gestão de mudanças industriais e controle financeiro.

Cuidar da força de trabalho e desenvolver sua capacidade (mentalmente, socialmente, etc), possui importância estratégica tanto para as organizações como para a sociedade. Abordar os riscos psicossociais e promover o bem-estar no local de trabalho também faz parte da RSE.

Principais Orientações da RSE para a Gestão de Riscos Psicossociais

- *Certifique-se de que a importância estratégica da gestão de riscos psicossociais é reconhecida*

A relevância estratégica da gestão de riscos psicossociais necessita ser definida para que haja o apoio da alta administração. O primeiro passo é desenvolver um estudo de caso que esclareça os benefícios à saúde e à empresa, tanto em termos da potencial redução de custos como de valor agregado. O valor estratégico pode ser ampliado quando a gestão de riscos psicossociais contribui para a realização dos objetivos estratégicos da empresa, por exemplo, tornar-se um empregador de excelência e criar uma cultura empresarial inovadora.

➤ *Integre as questões psicossociais às estratégias, planos e processos de desenvolvimento organizacional*

Quando as metas de desenvolvimento organizacional são claras, é possível avaliar quais exigências em termos de organização do trabalho, processos de trabalho, recursos humanos, novas competências (que precisam ser desenvolvidas) e ambiente de trabalho, etc., serão essenciais para a sua realização. Como as metas de desenvolvimento organizacional exigem alguns anos para se efetivarem, e estão associadas a mudanças na organização do trabalho, processos de trabalho, etc, as mudanças podem ser previstas. As questões psicossociais devem ser incluídas desde o início dos trabalhos, tanto na concepção dos processos de trabalho como na tomada de decisão. Desta forma, as lições aprendidas ao lidar com os riscos psicossociais podem ser levadas em consideração no desenvolvimento organizacional. Isto provavelmente conduz a uma prevenção mais eficaz, ao mesmo tempo em que poupa custos e oferece valor agregado estratégico para a empresa.

➤ *Estabeleça o equilíbrio entre a implementação de sistemas, internalização de valores e processos de aprendizagem organizacionais*

A gestão de questões e riscos psicossociais requer atividades sistematicamente planejadas. Essas atividades podem e devem ser integradas aos sistemas de gestão que a empresa possui para gerir os riscos em geral, por exemplo, através da sua integração aos sistemas de gestão de segurança e saúde, ou ao ciclo de planejamento e controle ou a outros procedimentos existentes. A gestão de questões e riscos psicossociais refere-se também à ética e valores e à “fazer a coisa certa”, isto é, conscientizar, promover um comportamento responsável e ser coerente com o próprio discurso. Como parte da política de responsabilidade social empresarial, as empresas podem aumentar a consciência ou fornecer treinamento aos seus trabalhadores sobre valores corporativos e sobre como lidar com os dilemas éticos. Valores e dilemas éticos relacionados a questões psicossociais podem ser facilmente integrados às abordagens da responsabilidade social empresarial. Tal situação não pode ser alcançada sem os processos de aprendizagem individuais e coletivos.

➤ *Esteja ciente do impacto dos riscos psicossociais nos negócios*

A saúde, isoladamente, raramente é vista como o interesse principal de uma empresa. No entanto, a saúde dos trabalhadores frequentemente influencia de forma significativa a empresa. Enquanto a principal preocupação dos trabalhadores é a gestão dos impactos das atividades da empresa sobre os riscos psicossociais e sobre sua saúde, a principal preocupação da gestão é normalmente o impacto dos riscos psicossociais e da saúde precária dos trabalhadores sobre os negócios. É importante que haja uma análise abrangente de ambos os aspectos.

➤ *Envolva as partes interessadas (stakeholders), tanto tradicionais como não tradicionais*

Quanto maior o envolvimento das principais partes interessadas, maior a probabilidade de que a gestão de riscos psicossociais se torne e permaneça estrategicamente importante para a empresa. Com relação a essa questão, o conceito de RSE está conectado ao sistema de relações industriais e ao diálogo social. *Stakeholders* (partes interessadas) tradicionais incluem sindicatos, organizações patronais, agências governamentais, serviços de saúde ocupacional, pesquisadores e acadêmicos. Os *stakeholders* não tradicionais incluem as agências de previdência social, seguradoras de saúde, famílias/parceiros, ONGs, instituições de assistência médica, consumidores/clientes, acionistas, comunidades, agências de emprego, mídia, atores do sistema judiciário e consultores de negócios. Como muitos desses *stakeholders* (partes interessadas) não tradicionais possuem claros (financeiro) interesses na prevenção de problemas psicossociais, essa situação oferece uma gama de oportunidades raramente exploradas atualmente.



Indicadores de RSE para gestão de riscos psicossociais no nível empresarial	
Área	Indicadores
Integração aos sistemas e estruturas das operações empresariais	A empresa possui informações da gerência sobre a gestão de riscos psicossociais (como parte do controle normal da empresa ou de um sistema de gestão existente). A empresa possui uma política para abordar (prevenir, reduzir, controlar) os riscos psicossociais (e cumprir as obrigações legais) O sistema de gestão de riscos psicossociais também é relevante e utilizado em casos de reorganização e reestruturação. A empresa possui um código de conduta para a violência, assédio e <i>bullying</i> A empresa possui sistemas para investigar o assédio, <i>bullying</i> ou outras questões psicossociais de maneira confidencial. A empresa dispõe de sistemas que abordam as questões da diversidade e de equilíbrio entre vida profissional e vida privada. Orientações sobre a prevenção dos riscos psicossociais e promoção da saúde mental são disponibilizadas para os trabalhadores
Integração à cultura da empresa	Os gestores são treinados e capacitados para priorizar as questões psicossociais e enfrentá-las abertamente, como medida preventiva. Treinamento quanto a riscos psicossociais é fornecido para todos os trabalhadores, como medida preventiva. Os representantes dos trabalhadores estão ativamente envolvidos em esforços de prevenção dos riscos psicossociais. Os representantes dos trabalhadores são treinados em riscos psicossociais, como medida preventiva. A notificação de incidentes (por exemplo, a violência e o assédio) é incentivada (recompensada, não conduz à culpa). A discussão aberta sobre as questões psicossociais é incentivada com atenção especial às questões de diversidade e equilíbrio entre vida profissional e familiar. Além das precauções tomadas, os trabalhadores estão alerta para lidar com situações inesperadas de estresse ou de violência. Há uma comunicação ativa e aberta, interna e externa sobre os problemas psicossociais e ações preventivas (transparência).

Integração à aprendizagem e desenvolvimento da organização	Todos os incidentes de violência e assédio são registrados, analisados e as lições aprendidas são comunicadas. Cada trabalhador obtém <i>feedback</i> sobre os problemas notificados e soluções propostas ou implementadas. As intervenções na gestão de riscos psicossociais são avaliadas. Informações oriundas da gestão de riscos psicossociais e a avaliação de intervenções na gestão de riscos psicossociais são utilizadas como veículo para promover a aprendizagem e desenvolvimento individual e organizacional.
Integração ao diálogo com as partes interessadas	A empresa possui um sistema para relatos dos problemas psicossociais, que é conectado ao ciclo de planejamento e controle interno e à comunicação externa (por exemplo, no relatório de RSE). Os riscos psicossociais são regularmente abordados nas discussões entre a administração e os representantes dos trabalhadores. A empresa identificou os principais <i>stakeholders</i> (partes interessadas) nas questões psicossociais (internas e externas) e mantém diálogo frequente com eles.
Abordagem explícita dos aspectos e dilemas éticos	Os trabalhadores são treinados para usar os conflitos no trabalho de forma positiva (para superar os problemas e transformá-los em experiências produtivas).

10 Gestão de Riscos Psicossociais: da Política Organizacional à Prática Efetiva

A gestão de riscos psicossociais no trabalho, assim como a prevenção do estresse relacionado ao trabalho, violência e *bullying* exige que as organizações adotem uma estratégia abrangente de longo prazo. Essa estratégia deve considerar as políticas, estrutura, recursos, sistemas e operações, bem como as práticas existentes na organização.

Ao desenvolver políticas adequadas para gerir os riscos psicossociais, as organizações necessitam considerar se existe um ajuste sinérgico entre as diferentes políticas da organização e se elas respeitam a legislação e as normas em vigor. Por exemplo, as organizações necessitam considerar como as políticas de segurança e saúde, de recursos humanos e de RSE se encaixam umas às outras para alcançar metas comuns e promover a aprendizagem e o desenvolvimento organizacional.

Uma lista das principais normas existentes para a gestão de riscos psicossociais é apresentada no Apêndice A desse documento. As normas podem ser usadas como fontes complementares de informação às orientações fornecidas nesse manual para desenvolver políticas e práticas organizacionais efetivas para a gestão de riscos psicossociais. Além disso, os Apêndices B e C apresentam uma lista de questões-chave que as organizações devem considerar e abordar em suas políticas para a prevenção do estresse relacionado ao trabalho e para a prevenção da violência e *bullying* no trabalho.

Entretanto, deve-se manter em mente que o desenvolvimento de políticas para a gestão de riscos psicossociais não é suficiente: as organizações devem desenvolver e monitorar práticas juntamente com as políticas, para que sejam bem sucedidas; devem promover a tradução da política organizacional em práticas efetivas.

As questões abordadas nesse manual, tais como a consciência em relação às questões objeto de preocupação, o diálogo entre as partes interessadas, a participação dos trabalhadores, a disponibilidade de recursos e expertises, apoio e infra-estrutura existentes nos níveis local, setorial ou nacional necessitam ser consideradas e desempenharão importante papel no alcance desse objetivo. Em locais nos quais os desafios forem identificados em mais de uma dessas áreas, as organizações devem procurar orientações com as agências de segurança e saúde, associações de parceiros sociais e especialistas, de acordo com o que for mais adequado.

PRIMA-EF tem por objetivo promover uma abordagem europeia abrangente e um modelo para a gestão de riscos psicossociais no local de trabalho; um modelo que visa a tradução de conhecimento e política em prática efetiva. Espera-se que a adoção do PRIMA-EF nos níveis nacional e empresarial não apenas evite a saúde precária e promova o bem-estar das empresas europeias, mas se torne sinônimo de promoção de produtividade, prosperidade e qualidade de vida na sociedade europeia.



Referências e Mais Informações

AGÊNCIA EUROPEIA PARA A SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO. **Experts forecast on emerging psychosocial risks related to Occupational Safety and Health:** European Risk Observatory report. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007.

Disponível em: <http://osha.europa.eu/en/riskobservatory/risks/forecasts/psychosocial_risks/index.html>

_____. **Factsheet sobre bullying no trabalho.** Disponível em: <<http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/23/view>>

_____. **Factsheet sobre violência no trabalho.** <<http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/24/view>>

_____. **Site.** Disponível em: <<http://osha.europa.eu/en/topics/stress>>

BROUGHTON, A. **Working conditions and social dialogue:** Report of the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin: European Foundation, 2008.

Disponível em: <www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/110/en/1/ef07110en.pdf>

CASSITTO, M. G.; FATTORINI, E.; GILIOLI, R.; RENGO, C.; GONIK, V. **Raising Awareness of Psychological Harassment at Work.** Geneva: WHO, 2003. <http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4e.pdf>

CHAPPELL, D.; DI MARTINO, V. **Violence at work.** [S.l.]: International Labour Office, 2006.

COMISSÃO EUROPEIA. **Guidance on Risk Assessment at Work.** EC, Brussels, 1996.

_____. **Promoting a European framework for CSR:** Green Paper. [S.l.]: European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, 2001.

Disponível em: <http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm>

COX, T.; COX, S. **Psychosocial and Organizational Hazards:** Monitoring and Control. Copenhagen, Denmark: World Health Organization (Europe), 1993. (Occasional Series in Occupational Health, n.5).

COX, T.; GRIFFITHS, A.; RIAL-GONZALEZ, E. **Research on work related stress.** Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2000.

Disponível em: <http://osha.europa.eu/publications/reports/203/stress_en.pdf/at_download/file>

CSR EUROPE. **Site**. Disponível em: <<http://www.csreurope.org/pages/en/wellbeing.html>>

EINARSEN, S.; HOEL, H. Bullying and mistreatment at work: How managers may prevent and manage such problems. In: KINDER, A.; HUGHES, R.; COOPER, C. L. (Ed.). **Employee Well-Being Support: A Workplace Resource**. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd., 2008. p. 161-173.

ENTERPRISE FOR HEALTH. **Site**. Disponível em: <http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/>

EUROPEAN SOCIAL DIALOGUE. **Site**. Disponível em: <http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/>

FUNDAÇÃO EUROPEIA PARA MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE VIDA E DE TRABALHO. **Acordo modelo sobre assédio e violência no trabalho**.

Disponível em: <http://ec.europa.eu/employment_social/news/2007/apr/harassment_violence_at_work_en.pdf>.

_____. **Acordo modelo sobre estresse relacionado ao trabalho**.

Disponível em: <http://ec.europa.eu/employment_social/news/2004/oct/stress_agreement_en.pdf>

_____. **Fourth European Working Conditions Survey**. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007. Disponível em: <<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/index.htm>>

HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE, UK (HSE). **Management Standards for Work-related Stress**.

Disponível em: <<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/index.htm>>

_____. Promoting health and safety as a key goal of the Corporate Social Responsibility agenda. **Research Report 339**, 2005. Disponível em: <<http://www.hse.gov.uk/research/rrhtm/rr339.htm>>

HOUTMAN, I.; JETTINHOFF, K.; CEDILLO, L. **Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries: A modern hazard in a traditional work environment**. Geneva: WHO, 2003. Disponível em: <http://www.who.int/occupational_health/publications/raisingawarenessofstress.pdf>

IAVICOLI, S.; DEITINGER, P.; GRANDI, C.; LUPOLI, M.; PERA, A.; PETYX, M. (Ed.). **Stress at work in Enlarging Europe**. Rome: ISPESL, 2004.

LEKA, S.; COX, T. (Ed.). **The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF**. Nottingham: I-WHO Publications, 2008. ISBN 978-0-9554365-2-9.

LEKA, S.; GRIFFITHS, A.; COX, T. **Work Organization & Stress**. Geneva: WHO, 2003. Disponível em: <http://www.who.int/occupational_health/publications/stress/en/index.html>

LEVI, L. **Guidance on Work-related Stress**: Spice of life or kiss of death?. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, 2002. ISBN 92-894-4157-7.

Disponível em: <http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_en.pdf>

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Preventing Stress at Work**. Geneva, 1992. (Conditions of Work Digest, 11).

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Psychosocial Factors at Work**: Recognition and Control. Geneva, 1986. (Occupational Safety and Health Series n. 56)

_____. **Site**. Disponível em: <www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm>

RICHARDS, J.; DALEY, H. Bullying policy: Development, implementation and monitoring. In: ELNARSEN; S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**: International Perspectives in Research and Practice. London: Taylor and Francis, 2003. p. 247-258.

SALIN, D. The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. **Scandinavian Journal of Management**, 24, p. 221-231, 2008.

VARTIA, M.; KORPPOO, L.; FALLENIOUS, S.; MATTILA M. L. Workplace bullying: The role of occupational health services. In: EINARSEN; S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**: International Perspectives in Research and Practice. London: Taylor and Francis, 2003. p. 285-298. Disponível em: <www.prima-ef.org>

ZWETSLOOT, G.; STARREN, A. **Corporate social Responsibility and Safety and Health at Work**. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, European Agency for Safety and Health at Work, 2004. Disponível em: <<http://osha.europa.eu/en/publications/reports/210/view>>

APÊNDICE A

NORMAS

Normas que se Referem Diretamente aos Conceitos de: Riscos Psicossociais, Estresse, Assédio e Violência.

○ *Orientações da Comissão Europeia sobre o estresse relacionado ao trabalho*

O estresse é definido como “um padrão de reações emocionais, cognitivas, comportamentais e fisiológicas aos aspectos adversos e nocivos do conteúdo do trabalho, organização do trabalho e ambiente de trabalho.”

A seguir são apresentadas algumas das principais causas de estresse: sobrecarga e pouca carga; falta de reconhecimento; falta de oportunidade para expor queixas; muitas responsabilidades, mas pouca autoridade; falta de uma descrição clara do trabalho; supervisores, colegas de trabalho ou subordinados que não cooperam ou que não oferecem apoio; falta de controle; insegurança no emprego; exposição ao preconceito quanto à idade, gênero, etc.; exposição à violência, ameaças ou *bullying*; condições de trabalho desagradáveis ou perigosas; falta de oportunidade para utilizar habilidades pessoais.

As melhorias organizacionais devem ser consideradas como parte das medidas preventivas do estresse, sobretudo nas seguintes áreas: horário de trabalho (para evitar conflito trabalho-vida pessoal), a participação/controle, carga de trabalho (para assegurar a compatibilidade com as capacidades e os recursos do trabalhador), conteúdo das tarefas (para proporcionar sentido ao que se faz, estímulo, oportunidade para usar as habilidades), papéis (definidos claramente), o ambiente social (que forneça apoio social), perspectivas futuras (para reduzir a insegurança no emprego).

O documento descreve as seguintes etapas de prevenção:

- Identificação dos fatores de estresse relacionado ao trabalho, suas causas e conseqüências para a saúde
- Análise das características da exposição em relação aos resultados encontrados
- Concepção e implementação de um pacote de intervenções pelas partes interessadas
- Avaliação dos resultados das intervenções a curto e longo prazo.

○ Acordo modelo sobre o estresse relacionado ao trabalho

Este acordo define o estresse como “um estado que é acompanhado por queixas ou disfunções de ordem física, psicológica ou social, que resulta do fato dos indivíduos se sentirem incapazes de preencherem uma lacuna apresentada pelas exigências ou expectativas colocadas sobre eles”.

O acordo não estabelece uma lista exaustiva de potenciais indicadores de estresse. Entretanto, indica que “altos níveis de absenteísmo ou rotatividade de pessoal, conflitos interpessoais frequentes ou reclamações por parte dos trabalhadores, são alguns dos sinais que podem indicar problemas de estresse relacionado ao trabalho.”

O acordo inclui um lembrete de que “todos os empregadores possuem a obrigação legal de proteger a segurança e a saúde dos trabalhadores. Esta obrigação aplica-se também a problemas de estresse relacionados ao trabalho na medida em que implicam um risco para a segurança e saúde”.

Exemplos de medidas antiestresse são apresentados no documento: “medidas para gestão e comunicação, tais como: o esclarecimento dos objetivos da empresa e o papel dos trabalhadores, que garante o apoio adequado da gestão aos indivíduos e equipes, adequa a responsabilidade e controle sobre o trabalho, melhora a organização e processos do trabalho, condições e ambiente de trabalho; treinamento para gestores e trabalhadores para aumentar a consciência e compreensão do estresse; fornecimento de informações e realização de consulta aos trabalhadores”.

○ Acordo modelo sobre assédio e violência no trabalho

Segundo o acordo, “A violência [no trabalho] ocorre quando um ou mais trabalhadores ou gestores são agredidos em circunstâncias relacionadas ao trabalho e “assédio [no trabalho] ocorre quando um ou mais trabalhadores ou gestores repetida e deliberadamente sofrem abusos, são ameaçados e / ou humilhados em circunstâncias relacionadas ao trabalho.”

Ampliar a consciência e proporcionar a formação adequada dos gestores e dos trabalhadores pode reduzir a probabilidade de assédio e violência no trabalho. Procedimentos preventivos devem ser apoiados, não se limitando aos seguintes aspectos:

- Discrição para proteger a dignidade e a privacidade de todos
- Não divulgação de informações a terceiros não envolvidos no caso
- Investigação e representação relativas às reclamações, sem atraso indevido/injustificado
- Respalda queixas por meio de informações detalhadas
- Envolvimento de todas as partes para que haja uma ouvidoria imparcial e tratamento justo
- Consulta aos trabalhadores
- Não tolerância a acusações falsas que podem resultar em ação disciplinar
- Ajuda externa apropriada

- *Princípios ergonômicos relacionados à carga de trabalho mental (Norma europeia : EN ISO 10075)*

Define-se estresse mental como “todas as influências possíveis de serem avaliadas que são exercidas sobre o ser humano a partir de fontes externas e que o afetem mentalmente.”

Influências sobre o estresse mental de acordo com a situação incluem: exigências das tarefas (ex. manter a concentração, responsabilidade por terceiros), condições físicas (ex. iluminação, ruídos), fatores sociais e organizacionais (ex. estrutura de controle, estrutura de comunicação, ambiente organizacional), fatores sociais, externos à organização (ex. situação econômica).

A tensão mental é um efeito imediato do estresse mental. Os efeitos prejudiciais (a curto prazo) da tensão mental são: fadiga mental e “estados similares a fadiga” (i.e.: monotonia, atenção reduzida, saturação). O documento lista 29 características das tarefas que influenciam a intensidade da carga de trabalho mental e são fontes de fadiga (ex.: ambiguidade dos objetivos da tarefa, complexidade das exigências da tarefa, adequação das informações, ambigüidade das informações, discriminação de sinais).

- *Diretiva do Conselho 90/270/EE sobre os requisitos mínimos de segurança e saúde para o trabalho com equipamentos dotados de visor*

Afirma que os empregadores são obrigados a realizar uma análise dos postos de trabalho para avaliar as condições de segurança e saúde, particularmente no que se refere a riscos à visão, problemas físicos e problemas de estresse mental.

Principais Normas na área de Segurança e Saúde no Trabalho que se referem ao Conceito de Risco em Geral

- *Diretiva do conselho relativa à introdução de medidas para incentivar melhorias na segurança e saúde dos trabalhadores no trabalho*

Segundo a Diretiva, os empregadores têm “o dever de garantir a segurança e saúde dos trabalhadores em todos os aspectos relacionados ao trabalho.” Eles têm que desenvolver “uma política de prevenção global e coerente.” Alguns princípios importantes são: “evitar riscos”, “combater os riscos na origem”, “adaptar o trabalho a cada pessoa”.

- *Orientação da Comissão Europeia sobre avaliação de riscos no trabalho*

Essa orientação afirma que “Avaliação de riscos é o processo de avaliar riscos à segurança e saúde dos trabalhadores oriundos dos perigos existentes no local de trabalho”. A abordagem de cinco passos da avaliação de riscos é realizada: (1) identificação dos perigos e das pessoas em risco, (2) avaliação e priorização dos riscos, (3) decisão de quais serão as medidas preventivas, (4) realização das ações (5) monitoramento e revisão.

- *As orientações OIT-SST 2001 sobre os sistemas de gestão em segurança e saúde no trabalho*

O documento fornece orientações sobre o desenvolvimento de sistemas de gestão de segurança e saúde no trabalho (SST) nos níveis nacional e organizacional. Afirma que os sistemas de gestão em SST devem conter os seguintes elementos: política, organização, planejamento e implementação, avaliação e ação para melhorias. O empregador, em consulta aos trabalhadores, deve estabelecer por escrito a política de SST. Perigos e riscos à segurança e saúde dos trabalhadores devem ser identificados e avaliados de forma contínua. As medidas de prevenção devem ser implementadas na seguinte ordem de prioridade: eliminar o perigo/risco, controlar perigo/risco na origem, minimizar perigo/risco.

- *Convenção da OIT 187: Convenção referente ao modelo de promoção de segurança e saúde no trabalho*

“Ao formular a política nacional, cada país membro, (...) em consulta às principais organizações representativas de empregadores e de trabalhadores, deve promover princípios básicos tais como avaliação dos perigos ou riscos do trabalho; combate aos perigos ou riscos do trabalho na origem; e desenvolvimento de cultura nacional de prevenção quanto à segurança e saúde, que inclua informações, consultoria e treinamento.” (...) ao princípio da prevenção é atribuída a mais alta prioridade.”

Normas Indiretamente Relacionadas aos Riscos Psicossociais

As seguintes normas são relevantes para a gestão de riscos psicossociais e devem também ser levadas em consideração pelas partes interessadas, pois a não adesão a esses regulamentos podem criar problemas psicossociais no local de trabalho.

Questões Psicossociais	Tipo de Documento
Tempo de trabalho	Diretiva 93/104/EC relativa a determinados aspectos da organização do tempo de trabalho Convenção C175 da OIT sobre Trabalho em Tempo Parcial, 1994. Diretiva 97/81/EC relativa ao acordo modelo sobre trabalho em tempo parcial Diretiva 99/70/EC relativa ao acordo modelo sobre trabalho temporário Diretiva 2002/15/EC relativa à organização do tempo de trabalho de pessoas que desempenham serviço de transporte de mercadorias em rodovias Diretiva 2003/88/EC relativa a determinados aspectos da organização do tempo de trabalho
Discriminação	Diretivas 2000/43/EC e 2000/78EC que proíbe discriminação direta ou indireta em razão da origem racial ou étnica, religião ou crença, deficiência, idade ou orientação sexual.
Tratamento igualitário para homens e mulheres	Diretiva 76/207/EEC e Diretiva 2002/73/EC sobre tratamento igualitário para homens e mulheres com relação ao acesso ao emprego, treinamento vocacional e promoção, e condições de trabalho. Diretiva 2006/54/EC relativa à implementação do princípio de oportunidades iguais e tratamento igual para homens e mulheres nas questões de emprego e profissões.
Pessoas jovens no trabalho	Diretiva 94/33/EC relativa à proteção de pessoas jovens no trabalho
Maternidade e questões relacionadas	Convenção C183 da OIT relativa à Proteção da Maternidade, 2000 Diretiva 92/85/EC sobre trabalhadoras gestantes, com recém-nascidos ou lactantes. Diretiva 96/34/EC sobre licença maternidade ou paternidade
Informação e consulta aos trabalhadores	Diretiva 2002/14/EC que estabelece um modelo geral para informação e consulta dos trabalhadores na Comunidade Europeia.

APÊNDICE B

DESENVOLVENDO UMA POLÍTICA PARA A GESTÃO DE RISCOS PSICOSSOCIAIS E A PREVENÇÃO DO ESTRESSE RELACIONADO AO TRABALHO

Ao longo dos últimos anos, muitas empresas, sindicatos, associações de empregadores e agências nacionais têm fornecido orientações para o desenvolvimento de políticas organizacionais para a prevenção do estresse relacionado ao trabalho. Uma política frequentemente é considerada como um primeiro passo para combater o estresse relacionado ao trabalho e suas consequências negativas. Entretanto, o que é importante é que qualquer política organizacional seja traduzida em prática em nível empresarial e seja avaliada sistematicamente.

Uma política organizacional para a gestão de riscos psicossociais e a prevenção do estresse relacionado ao trabalho, apresenta uma clara mensagem aos empregados e às partes interessadas de que a empresa reconhece a importância dessas questões e é séria sobre a abordagem destas. Assim como ocorre com cada novo estágio na gestão de riscos psicossociais, uma política funcionará melhor quando for desenvolvida por meio de um processo de consulta com as principais partes interessadas e com apoio de especialistas adequados, quando necessário.

Algumas questões-chave devem ser relacionadas na política:

- A política deve definir claramente riscos psicossociais e estresse relacionado ao trabalho para evitar má interpretação dos termos.
- As metas e objetivos da política devem ser claros, assim como deve ser sua ligação à legislação sobre segurança e saúde.
- A aplicação e o uso da política devem ser esclarecidos.
- A ligação da política com outras políticas e práticas organizacionais deve ser mencionada.
- A política deve incluir detalhes sobre sua operacionalização com base em suas etapas e princípios-chave de gestão de riscos psicossociais.
- Devem ser discutidas questões sobre sua implementação, inclusive responsabilidades de atores-chave e avaliação.
- A política deve relacionar e esclarecer abertamente quaisquer questões éticas que sejam relevantes a ela.

Mais especificamente, a política deve começar com uma indicação clara de que a empresa está comprometida com a prevenção do estresse relacionado ao trabalho, com a gestão de riscos psicossociais e com a promoção da saúde mental de seus trabalhadores. Após a definição dos termos-chaves (por exemplo, riscos psicossociais, estresse relacionado ao trabalho), o alvo da política e os objetivos devem ser indicados claramente, assim como a ligação da política à legislação de segurança e saúde nos níveis europeu e nacional, e a gestão de qualquer tipo de risco à saúde dos trabalhadores. Também deve ser feita uma menção à conexão da política a outras políticas, práticas e sistemas que a organização possa ter, como por exemplo: recursos humanos e responsabilidade social empresarial.

Deve-se, posteriormente, indicar a quem se dirige a política e como será disponibilizada e aplicada. Mais importante ainda, deve haver um esclarecimento sobre a operacionalização da política e sua execução. Deve-se explicar com detalhes como a organização conduzirá avaliações de riscos e como os dados serão utilizados para desenvolver intervenções apropriadas para a redução de riscos nos níveis organizacional e individual. A política deve indicar quem será envolvido e deve estabelecer as responsabilidades dos atores-chave, incluindo gestores, equipe de segurança e saúde, representantes de sindicatos, comitê de segurança e saúde, ou representantes e empregados.

É importante que a política destaque o papel do diálogo social e da participação dos trabalhadores no processo de gestão de riscos psicossociais. Devem ser estabelecidos os procedimentos e as pessoas de contato relacionadas à política. Devem ser identificados os principais indicadores que a organização utilizará durante todo o processo de gestão de riscos psicossociais. A política deve mencionar o tipo de treinamento e de diretrizes que serão desenvolvidos e oferecidos aos principais atores para assegurar sua execução apropriada. Deve-se mencionar como e com que frequência a política será avaliada. Finalmente, todas as questões éticas relevantes à política devem ser relacionadas e discutidas, e devem ser fornecidas informações sobre o procedimento com o qual devem ser abordadas.

APÊNDICE C

DESENVOLVENDO UMA POLÍTICA E CÓDIGOS DE CONDUTA PARA A GESTÃO DE VIOLÊNCIA E *BULLYING* NO LOCAL DE TRABALHO

O empregador tem o dever de assegurar que todos os casos de violência ou *bullying* na organização sejam observados de maneira justa, ética e legalmente responsável, assegurando os direitos dos que foram atingidos, assim como daqueles que são acusados. As políticas antibullying e as orientações direcionadas para a realização de ações são ferramentas necessárias e apropriadas, tanto para os gestores quanto para aquelas pessoas envolvidas em situações de *bullying*, ambos em relação ao tratamento com a situação, e para a prevenção e a gestão do problema. As políticas e os códigos de conduta para prevenção e combate da violência por parte de terceiros bem como para o *bullying* no trabalho foram amplamente elaborados por organizações/empresas, sindicatos e autoridades nacionais. A maioria das políticas das organizações para a gestão da violência por parte de terceiros e do *bullying* no local de trabalho apresenta esses problemas em documentos separados, pois as ações para impedir e combater o *bullying* ou a violência por parte de terceiros são diferentes.

Com uma política elaborada, o empregador demonstra o compromisso ao combate à violência e ao *bullying* no trabalho. Uma política apresenta uma clara declaração sobre o que pensa a organização, sua relação com os funcionários e como espera que as pessoas trabalhem de acordo com sua cultura. Igualmente, deixa claro o que é considerado comportamento aceitável e o que não será tolerado. A política deve reconhecer que a violência e o *bullying* são questões organizacionais que afetam a segurança e a saúde.

O processo de elaboração e implementação de uma política e de códigos de conduta para a gestão e a prevenção da violência e do *bullying* é tão importante quanto seus conteúdos. A fim de assegurar o sucesso de uma política dessa natureza, é crucial que seja desenvolvida e executada na organização de forma conjunta. O compromisso e o sentimento de pertencimento em relação à política e a suas ações podem ser melhor conquistados quando um grupo de trabalho representativo é prestativo na formulação e no desenvolvimento da política. O grupo deve incluir o empregador, o trabalhador e os representantes de segurança e saúde, o departamento de gestão de pessoal e os sindicatos. Além disso, o grupo deve considerar se há a necessidade do envolvimento de um especialista externo durante o processo de formulação da política, para que sejam oferecidas perspectivas e visões mais amplas do processo.

O objetivo e a finalidade das políticas e das orientações sobre a gestão e a prevenção da violência e do *bullying* são, em vários aspectos, os mesmos. Entretanto, diferem entre países e organizações em relação, por exemplo, aos papéis e deveres dos diferentes atores e procedimentos.

É importante que a política reflita a cultura e as formas de ação específicas de cada organização. São listadas abaixo algumas questões que uma política deve incluir, mas o conteúdo real da política deve ser desenvolvido em cada organização, especificamente. A política deve incluir: uma clara declaração de compromisso de combate aos problemas, definições e fatos sobre eles, legislação e regulamentos relevantes, responsabilidades e deveres de diferentes atores, sistemas de relatos, procedimentos apropriados para lidar com casos específicos (incluindo sistemas informais e reclamações formais), claras instruções e medidas para impedir a violência e o *bullying*, assim como maneiras de apoio e de reabilitação das vítimas.

A política e as instruções antiviolaência e anti*bullying* devem incluir:

- Uma clara declaração da gerência afirmando que todos os tipos de violência, *bullying* e assédio são inaceitáveis.
- Descrição de violência e *bullying*, com exemplos de comportamento violento ou de *bullying*, e de comportamentos positivos e desejáveis.
- Legislação e/ou outros regulamentos relacionados à violência e *bullying*, procedimentos disciplinares e sanções.
- Responsabilidades, deveres e papéis da gerência e de outros atores como: gerentes/supervisores de linha, colegas de trabalho, serviços de saúde ocupacional, representantes de segurança e saúde, autoridades de segurança e saúde, e sindicatos.
- Os procedimentos para combater a violência e o *bullying* na organização:
 - procedimentos de reclamação/registros;
 - estabelecer e lidar com os casos de *bullying* no local de trabalho.
- Instruções claras para as pessoas que vivenciarem casos de *bullying*, para as testemunhas, para as pessoas acusadas de *bullying* e para os supervisores. Instruções sobre como se comportar com clientes potencialmente violentos, como se comportar em situação na qual alguém se comporta de forma ameaçadora e agressiva ou agride o trabalhador, etc.
- Informações sobre mecanismos de apoio para os envolvidos (vítimas, agressores), incluindo qualquer programa de reabilitação organizacional.
- Medidas para evitar a violência e o *bullying* na organização.
- Medidas para monitorar e avaliar a política.
- Detalhes sobre pessoas específicas para contato (dentro da organização).

Frequentemente, o documento da política também inclui um capítulo sobre as causas e os antecedentes do *bullying* no local de trabalho.

As medidas bem sucedidas para a prevenção e a redução da violência e do *bullying* nos locais de trabalho incluem: preparação e atividades para reduzir os riscos de violência e *bullying* no ambiente do trabalho, ambiente físico e psicossocial de trabalho, dispositivos de segurança, atmosfera no local de trabalho, cultura organizacional e práticas da liderança. Os programas de reabilitação devem incluir: apoio, assistência e/ou terapia individuais, mas a organização precisa, igualmente, construir um ambiente de apoio ao qual a pessoa possa recorrer.

Implementação de uma política

Todos os profissionais que trabalham na organização devem saber que ela está comprometida com uma política para a gestão da violência e do *bullying* no local de trabalho. O grupo deve pensar como as informações sobre essa política podem ser distribuídas a todos, de maneira eficaz. Toda a equipe de funcionários deve receber treinamento básico sobre as ações de execução da política. O treinamento deve incluir: definições, informações sobre causas e conseqüências e a natureza crescente do processo de *bullying*, legislação e outros regulamentos em relação à violência e *bullying*, assim como instruções e descrição da política. Além disso, gestores e supervisores devem ser treinados para reconhecer o *bullying* e para lidar com quaisquer casos, de uma maneira responsável e legalmente sadia. O funcionamento e a eficácia da política devem ser monitorados e avaliados de forma sistemática. É melhor prática avaliar regularmente o processo após cada caso de *bullying* (por exemplo, anualmente). Quando necessário, a política deve ser aprimorada com base na avaliação.

SESI/DN

Unidade de Saúde e Segurança do Trabalho – UniSaúde

Fernando Coelho Neto

Gerente-Executivo

Sylvia Regina Trindade Yano

Andrea Maria Gouveia Barbosa

Revisão técnica da tradução e adaptação para o português

DIRETORIA DE SERVIÇOS CORPORATIVOS - DSC

Área de Administração e Serviços Corporativos - ASCORP

Renata Lima

Normalização

Dra. Stavroula Leka - Psicóloga Responsável FRSH

Professor Tom Cox - Psicólogo Responsável AcSS FBPsS FRSH FRSA Hon FFOM Hon FErgS

Editores

Tuula Solasaari-Pekki (Instituto Finlandês de Saúde Ocupacional)

Layout da capa

Philippos Yiannikouris

Design e Layout

Nikolas Sideris

Ilustrações

AMR Design

Adaptação do projeto gráfico e diagramação

Trilha Mundos

Tradução

O modelo Europeu para a gestão de riscos psicossociais (PRIMA-EF) foi desenvolvido com o financiamento do 6º Programa Modelo da Comissão Europeia. O consórcio PRIMA-EF é coordenado pelo Instituto do Trabalho, Saúde e Organizações (I-WHO) da Universidade de Nottingham e envolve o Instituto Federal Alemão para a Segurança e Saúde no Trabalho (BauA), o Instituto Nacional Italiano para a Prevenção & Segurança no Trabalho (ISPESL), Organização dos Países Baixos para Pesquisa Científica Aplicada (TNO), o Instituto Central Polonês para Proteção no Trabalho (CIOP-PIB) e o Instituto Finlandês de Saúde Ocupacional (FIOH).

O consórcio também conta com o apoio de um Conselho Consultivo que inclui organizações-chave tais como: OMS, OIT, DG Emprego e Questões Sociais, DG SANCO, Comissão Internacional sobre Saúde no Trabalho, Agência Europeia para Segurança e Saúde no Trabalho, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida & de Trabalho, BUSINESS EUROPE, ETUC, ETUI, ETUI-REHS, UEAPME, CEEP e UNIZO.

PRIMA-EF objetiva fornecer um modelo para promover políticas e práticas em nível nacional e empresarial na União Europeia. A necessidade de tal modelo é particularmente urgente devido aos recentes dados da União Europeia, como também do Brasil que indicam a alta prevalência de riscos psicossociais à saúde dos trabalhadores e o aumento de problemas, tais como: estresse relacionado ao trabalho, violência no local de trabalho, assédio e *bullying*.

Para mais informações sobre PRIMA-EF, por favor, visite o endereço eletrônico: www.prima-ef.org e www.sesi.org.br/pro-sst

©2008Prima-efConsortium



ISBN 978-85-7710-248-8



9 788577 102488 >