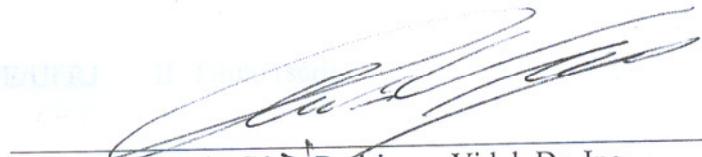


REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA DE UMA AUTARQUIA PÚBLICA À LUZ  
DE UMA AÇÃO ERGONÔMICA: ESTUDO DE CASO NUM CONSELHO  
PROFISSIONAL

Denise Flávio de Carvalho Botelho Lima

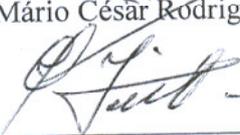
DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS  
PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS  
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO.

Aprovada por:



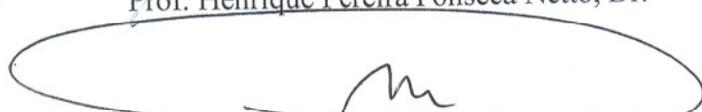
---

Prof. Mário César Rodriguez Vidal, Dr. Ing



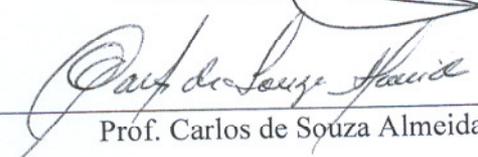
---

Prof. Henrique Pereira Fonseca Netto, Dr.



---

Prof. Mário Bernardo Filho, Dr.



---

Prof. Carlos de Souza Almeida, Dsc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MAIO DE 2007

LIMA, DENISE FLÁVIO DE CARVALHO BOTELHO

Reestruturação Administrativa de Uma Autarquia  
Pública à Luz de Uma Ação Ergonômica: Estudo de  
Caso num Conselho Profissional [Rio de Janeiro] 2007

XIV, 115 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, M. Sc.,  
Engenharia de Produção, 2007)

Dissertação – Universidade Federal do Rio de  
Janeiro, COPPE

1. Ergonomia 2. Macroergonomia 3. Administração  
Pública

I. COPPE/UFRJ II. Título (série)

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus incansáveis pais Elvira e Djacyr, por todo apoio e dedicação ao longo da minha vida e em especial nessa parceria para conclusão de mais uma etapa em minha formação, sem eles nesse momento eu não teria chegado até aqui.

Às minhas filhas Carolina e Clara que são a razão da minha vida e que sem dúvida foram às pessoas que mais sentiram a minha ausência, mas sempre me impulsionaram a prosseguir.

E faço aqui uma referência especial ao Zac, esse Yorkshire Terrier, que expressou todo seu carinho e lealdade permanecendo ao meu lado todas as madrugadas e finais de semana enquanto escrevia essa dissertação.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu marido Marcos que teve de superar muitas barreiras e vencer inúmeros problemas, reconheço seu esforço e saiba sua participação foi importante para que eu chegasse até aqui.

Ao meu orientador prof. Mário Vidal que me deu uma grande oportunidade de mostrar que é possível mudar, obrigada pela confiança e incentivo nesses anos de convívio.

Agradeço ao professor e amigo Carlos Almeida que desde 2000 vem me incentivando e oportunizando as minhas práticas profissionais, e, responsável pela minha estréia como congressista em 2001.

À amiga Rita Vereza que acreditou e confiou no meu trabalho, estendendo aos meus amigos do Conselho, aos funcionários e em especial pelo Hudson que tanto contribuiu com a construção do meu trabalho. A amiga Cláudia e não a conselheira, que graças aos nossos estudos pude fazer parte da equipe de mestrado da COPPE.

À compreensão dos meus pacientes nos momentos em que tive de me ausentar, muitos, mas que sempre me estimularam a continuar.

À amizade construída nesses anos de estudo do mestrado Carmem e Luciana.

A todos os amigos que nesses dois anos compreenderam minha ausência e não cobraram o chopp, estou voltando, em especial a Márcia e Cleres pelo incentivo e compreensão por não ter estado junto em alguns momentos difíceis.

A toda a minha família pela compreensão da ausência representada pela agora minha colega Priscila.

A Eloísa pela torcida e atenção, se não fosse você não teria entrado para o grupo.

Nessa vida, nada é por acaso, um dia vou olhar para traz e lembrar que vocês que fizeram parte da minha vida, vocês fazem parte da minha vida.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção de grau de Mestre em Ciências (M. Sc.)

REESTRUTURARAÇÃO ADMINISTRATIVA DE UMA AUTARQUIA À LUZ DE  
UMA AÇÃO ERGONÔMICA: ESTUDO DE CASO NUM CONSELHO  
PROFISSIONAL

Denise Flávio de Carvalho Botelho Lima

Maio/2007

Orientadores: Mario César Rodriguez Vidal

Henrique Pereira da Fonseca Netto

Programa: Engenharia de Produção

A presente dissertação tem por objetivo de tratar as principais dificuldades organizacionais encontradas em uma Autarquia focando as repercussões na sua dinâmica operacional. Através da análise ergonômica do trabalho, tal como estabelecido em Vidal (2003), são propostas modificações na estrutura organizacional para favorecer o alcance da de sua missão institucional.

A análise aborda a carga de trabalho dos funcionários e conclui apresentando os resultados alcançados, quanto aos ganhos na qualidade no processamento das operações de trabalho na Secretaria Geral, levando a uma redução do tempo na entrega de documentos, bem como o impacto econômico – financeiro - administrativo destas modificações para a Instituição.

Com base nestas mudanças iniciais, a dissertação aponta, ainda, ações a médio e longo prazo, visando garantir um bom desempenho deste órgão administrativo.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/RJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M. Sc.)

CLERICAL REESTRUCTURATION OF AN AUTARCHY BY MEANS OF AN  
ERGONOMIC ACTION: CASE STUDY AT A PROFESSIONAL ORDER

Denise Flávio de Carvalho Botelho Lima

May/2007

Advisors: Mario César Rodriguez Vidal

Henrique Pereira da Fonseca Netto

Program: Production Engineering

The present dissertation aims to asses of the main organizational difficulties at a professional order focusing its operational dynamics. By means of Ergonomic Work analysis as stablished by Vidal (2003) we outline a set of changes in the organization structure in order to facilitate the institutional mission accomplishment.

The contents of the analysis deals with the employee's workload , indiacting the results in terms of the quality gains of the operational processing at the general secretary, traduced by the timeless document production system as well as its economic impactation to the organization .

Moreover these initial changes, the dissertation exhibit some middle and long term actions, toward a better performance of this autarchy.

## SUMÁRIO

<b>Índice de quadros .....</b>	<b>X</b>
<b>Índice de fotos .....</b>	<b>X</b>
<b>Índice de figuras .....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de tabelas .....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de fluxograma .....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de abreviaturas e siglas .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>01</b>
<b>CAPÍTULO 1 Administração Pública e Ergonomia .....</b>	<b>04</b>
1.1. Personalidade jurídica e funcionários das autarquias .....	05
1.2. Natureza da receita .....	09
1.3. Escolas de administração .....	11
1.4. Modelos organizacionais .....	17
1.5. Ergonomia: disciplina útil prática e aplicada .....	19
1.5.1 Ação ergonômica .....	25
1.5.2 Análise ergonômica do trabalho: aplicação metodológica .....	25
<b>CAPÍTULO 2 Apresentação da demanda de estudo.....</b>	<b>27</b>
2.1 A instituição: conhecendo a estrutura.....	27
2.2 Organograma e estrutura de tomada de decisão.....	29
2.3 Primeiras evidências encontradas .....	32
<b>CAPÍTULO 3 Análise Global .....</b>	<b>34</b>
3.1 Estudos preliminares da instituição.....	35
3.1.1 Estrutura departamental .....	36
3.1.2 Estrutura espacial .....	37
3.1.3 População de trabalho .....	38

3.1.4 Queixas apontadas .....	41
3.2 Funcionamento de cada setor: tarefas e problemáticas .....	42
3.2.1 Setor administrativo .....	43
3.2.2 Departamento financeiro .....	47
3.2.3 Departamento jurídico .....	49
3.2.4 Departamento de fiscalização .....	50
3.2.5 Secretaria geral .....	52
3.2.6 Departamento de informática .....	58
3.2.7 Departamento contábil .....	60
3.2.8 Gabinete da presidência .....	62
3.2.9 Sala dos conselheiros .....	64
3.3 Escolha do foco para aprofundamento: a secretaria geral .....	66

## **CAPÍTULO 4 Descrição do Foco: a seger – registro geral.....68**

4.1 A conjuntura sócio-econômica .....	69
4.2 População de trabalho específica .....	70
4.3 Clima organizacional na instituição .....	72
4.4 Atividade vs tarefa .....	73
4.5 Conhecendo as tarefas .....	74
4.6 Análise das operações da secretaria geral .....	76
4.6.1 Solicitação de registro provisório .....	76
4.6.2 Solicitação de registro definitivo .....	78
4.6.3 Solicitação de registro de consultório e empresa .....	81
4.7 Considerações sobre a análise das operações da secretaria geral .....	83

## **CAPÍTULO 5 Análise Focada detalhamento do posto: de trabalho ....85**

5.1 Posto de trabalho: detalhamento .....	85
5.2 Determinantes da atividade .....	88
5.3 Processos administrativos: o fluxo vs legislação .....	89
5.4 Considerações, pré-diagnóstico, validação e restituição .....	92
5.5 Diagnóstico: a nova identidade institucional .....	97
5.6 Gestão de mudanças .....	99

5.7 Tecnologia da informação .....	99
<b>CAPÍTULO 6 Encaminhamentos finais .....</b>	<b>101</b>
6.1 Recomendações iniciais .....	101
6.2 Preconização de pequenas mudanças .....	103
6.3 A economia da ergonomia .....	104
<b>Conclusão .....</b>	<b>107</b>
Resultados já alcançados .....	108
Propostas a médio prazo .....	109
Limites .....	109
Desafios .....	110
<b>Referências .....</b>	<b>111</b>

## Índice de Quadros

Quadro 1: Focos e critérios da ergonomia contemporânea .....	24
--	----

## Índice de Fotos

Foto 1 – A sede da instituição .....	28
Foto 2 - Setor administrativo .....	43
Foto 3 – Arquivo de prontuários.....	45
Foto 4 – Cozinha (extensão do Arquivo) .....	46
Foto 5– Departamento Financeiro – DEFIN .....	47
Foto 6 – Departamento Jurídico – ASSEJUR .....	49
Foto 7 – Departamento de Fiscalização – DEFIS .....	51
Foto 8 – Secretaria Geral – Atendimento .....	53
Foto 9 – Secretaria Geral – Secretaria .....	53
Foto 10 – Registro de Pessoa Física .....	55
Foto 11 – Registro de Pessoa Jurídica .....	57
Foto 12 – Departamento de Informática .....	59
Foto13 Departamento Contábil .....	60
Foto 14 –Ante-sala do GAPRE .....	63
Foto 15 – Sala da Presidência – GAPRE .....	65
Foto 16 – Sala dos Conselheiros .....	67
Foto 17 – Arranjo visual e organizacional da Seger .....	88
Foto 18 – Arranjo visual e organizacional do Registro de Pessoa Física .....	89
Foto 19 – Arranjo visual e organizacional do Registro de pessoa jurídica .....	90

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Organograma da instituição .....	30
Figura 2: Esquema de tomada de decisão .....	32
Figura 3: Representação dos setores ligados diretamente a Seger.....	75
Figura 4: Mapofluxograma do processo administrativo .....	89
Figura 5: Revisão do processo .....	90

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1 : Distribuição sexual da população de trabalho .....	39
Gráfico 2 : Tempo de contratação na Instituição .....	39
Gráfico 3 : Distribuição etária da população global de trabalho .....	40
Gráfico 4: Escolaridade da população de trabalho .....	40
Gráfico 5 : Queixas da população de trabalho .....	41

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Dimensionamento dos setores .....	36
Tabela 2 – Observáveis do Setor Administrativo .....	44

Tabela 3 – Observáveis do Arquivo e serviços gerais .....	45
Tabela 4 – Observáveis da Cozinha .....	46
Tabela 5 – Observáveis do Departamento Financeiro .....	48
Tabela 6 – Observáveis do Departamento Jurídico .....	50
Tabela 7 – Observáveis do Departamento de Fiscalização .....	52
Tabela 8 – Observáveis da Secretaria Geral e atendimento .....	54
Tabela 9 – Observáveis do Registro de Pessoa Física .....	56
Tabela 10 – Observáveis do Registro de Pessoa Jurídica .....	58
Tabela 11 – Observáveis de Departamento de Informática .....	59
Tabela 12 – Observáveis do Departamento Contábil .....	61
Tabela 13 – Observáveis Ante-sala do Gapre .....	62
Tabela 14 – Gabinete da Presidência .....	64
Tabela 15 – Sala dos Conselheiros .....	65
Tabela 16 – Procedimentos realizados pela Seger e o fluxo de documentos .....	68
Tabela 17 – Escolaridade dos funcionários .....	71
Tabela 18 – Tempo de contratação dos funcionários da Seger .....	71
Tabela 19 – Faixa etária dos funcionários .....	71
Tabela 20 – Região de moradia dos funcionários da Seger .....	72
Tabela 21 – Tarefas da Seger .....	74
Tabela 22 – Tarefas do Registro Geral .....	75
Tabela 23 - Recomendações em recursos humanos .....	102
Tabela 24 – Recomendações Técnicas .....	102
Tabela 25 – Recomendações Organizacionais .....	103
Tabela 26 – Horas extras de todos os funcionários .....	105
Tabela 27 – Gastos com telefonia sistema convencional .....	106
Tabela 28 – Gastos com telefonia fibra óptica .....	106

## **Índice de Fluxograma**

Fluxograma 1: Mostra o fluxo do processo de registro de LTT .....	78
---	----

Fluxograma 2: Mostra o fluxo do registro definitivo .....81

## **Lista de abreviaturas e siglas**

ABERGO .....	Associação Brasileira de Ergonomia
AET .....	Análise Ergonômica do Trabalho
AR .....	Aviso de recebimento
ASSEJUR .....	Assessoria jurídica
CF .....	Constituição Federal
CLT .....	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPJ.....	Código Nacional de Pessoa Jurídica
CPF .....	Código de Identificação .de Pessoa Física
CTC .....	Comissão de Tomada de Contas
CTN.....	Código Tributário Nacional
DEFIN .....	Departamento Financeiro
DEFIS .....	Departamento de Fiscalização
DRF .....	Declaração de Regularidade de Funcionamento
GAPRE .....	Gabinete da Presidência
GENTE .....	Grupo de Ergonomia e novasTecnologias
IES .....	Instituição de Ensino Superior
IEA .....	Internacional Ergonomic Association
LTT .....	Licença Temporária de Trabalho
M T E.....	.Ministério de Trabalho
NR .....	Norma Regulamentadora

O&M .....	Organização e Métodos
Pad .....	.processo administrativo
Pág <sup>o</sup> .....	Pagamento
PF .....	Pessoa Física
PJ .....	Pessoa Jurídica
Proc. ....	Procedimentos
RH .....	Recursos Humanos
RPF .....	Registro de Pessoa Física
RPJ .....	Registro de Pessoa Jurídica
Rel. ....	Relator
SEGER .....	Secretária Geral
TCU .....	Tribunal de Contas da União
TI .....	Tecnologia da Informação

## INTRODUÇÃO

Esta dissertação trata do estudo, através da análise ergonômica do trabalho, de um Conselho Profissional para classificar e encaminhar a problemática encontrada neste órgão da administração pública, avaliando os processos de organização de trabalho, e os componentes desta administração, com base no interesse do gestor em implementar as mudanças necessárias para sustentação do seu plano de trabalho e metas em benefício do público alvo, possibilitando a melhoria das condições de trabalho de gestores e funcionários.

A necessidade da construção desta dissertação surgiu após a investidura por parte do autor em um dos cargos de gestor na Instituição apresentada, onde por ocasião pôde avaliar como a fragilidade da estrutura administrativa comprometia o desenvolvimento das ações institucionais, inviabilizando a implementação do planejamento elaborado e contribuindo para o desgaste da Instituição, exposta a constantes reclamações de seus usuários.

O desafio tornou-se ainda maior por ser o autor da dissertação um dos gestores e assim altamente comprometido com o processo organizacional.

Foi preciso muita habilidade para que o autor pudesse realizar sua pesquisa, uma vez que parte do grupo de trabalhadores apresentava uma forte resistência às mudanças, além de pouca percepção geral do que acontecia ao redor desse grupo dentro do ambiente de trabalho. De acordo com a afirmação de HERNANDEZ & CALDAS (2001),

*“A realidade para cada indivíduo corresponderia à sua percepção individual daquilo que existe ou acontece ao seu redor, e, conseqüentemente, suas ações e reações estariam baseadas na realidade percebida, e não, necessariamente na realidade objetiva dos fatos e acontecimentos”.*

Trabalhar o aprimoramento da percepção foi fundamental para que o trabalhador tivesse uma outra imagem da realidade (subjéctiva), e pudesse minimizar o impacto provocado pelas mudanças propostas e diminuir a resistência a estas transformações.

A parceria proposta com o laboratório GENTE/COPPE aumentou a confiabilidade quanto aos resultados que poderiam ser alcançados, e foi determinante na modelagem proposta, contribuindo para a sensibilização por parte dos gestores quanto à importância e

necessidade da elaboração desta dissertação com base metodológica na análise ergonômica do trabalho, embora muitos ainda concebesssem a ergonomia como basicamente física, desconhecendo a possibilidade de uma reestruturação organizacional através da implementação de um projeto ergonômico.

**O objetivo** desta dissertação, que considera a importância do conhecimento das condições de trabalho e o modo operatório da estrutura organizacional do ponto de vista da macroergonomia, vislumbra contribuir para a construção de uma estrutura aceitável de trabalho que venha a fortalecer e garantir a concretização das ações institucionais, repercutindo diretamente nos profissionais habilitados favorecendo a abertura de mercado de trabalho.

**A justificativa** para a construção deste estudo baseia-se na co-responsabilidade da Instituição no desempenho do profissional, em profissões cujo papel estão voltadas para o desenvolvimento de ações que garantam a melhor qualidade de vida possível aos agentes que sofrem essas ações. Estes profissionais são responsáveis pela construção de projetos direcionados a promoção de saúde, prevenção de agravos e doenças, além de tratamento e recuperação funcionais, tendo suas ações repercussão direta na saúde da população e conseqüentemente no equilíbrio financeiro do setor em que se concentra.

**A relevância** torna-se maior pela competência legal de fiscalização de órgãos públicos e privados, quer a nível federal, estadual ou municipal, com o respectivo controle ético e científico dos serviços e/ou atendimentos de um determinado segmento, protegendo a sociedade das possíveis distorções encontradas, e levando a outras autoridades as informações que demandam ações que fogem sua competência, como órgão que tem participação no controle social.

A dissertação foi estruturada em seis capítulos e está inserida na linha de pesquisa da Administração Pública, no campo de estudo inesgotável da ergonomia cognitiva, organizacional e macroergonomia.

No primeiro capítulo, faz-se uma reflexão sobre o referencial teórico-metodológico que serviu de base para este estudo. A natureza jurídica da instituição, seu arcabouço legal e apresenta a conceituação da base metodológica empregada.

No segundo capítulo, apresenta a instituição alvo desta pesquisa, os aspectos de sua criação, sua localização, sua estrutura física, seu organograma atual e sua estrutura de

tomada de decisão. Descreve os primeiros contatos com o gestor registrando suas queixas, e apresenta os primeiros problemas evidenciados.

No terceiro capítulo, partiu-se para a análise da estrutura físico-organizacional, conhecendo o funcionamento de cada departamento, suas atribuições, partindo-se para um levantamento dos problemas encontrados traçando uma matriz de observáveis, para só então identificar o ponto crítico que serviu de partida para o aprofundamento do estudo que levou a proposição de uma reestruturação da esfera administrativa que pudesse elevar o nível de satisfação de todos aqueles envolvidos no processo, fechando assim o foco inicial de estudo.

O capítulo quatro descreve a análise mais detalhada do foco de estudo, discorrendo sobre a conjuntura sócio-econômica no país e as políticas voltadas para a saúde do trabalhador. Apresenta uma pesquisa sobre análise do clima organizacional dos funcionários da Instituição enfocando aspectos como a percepção dos funcionários em relação à Instituição. Nesse capítulo também se encontra uma análise das operações realizadas no departamento enfocado, estabelece-se diferença entre a atividade e tarefa, e tece as considerações sobre as análises realizadas.

No capítulo cinco, parte-se para a análise do posto de trabalho propriamente dita, identificados os determinantes, focaliza-se o posto, fazendo-se as considerações que servirão de base para o pré-diagnóstico que será apresentado em seguida, para a devida validação e a restituição aos pares envolvidos no processo e o fechamento de um diagnóstico apontando outros elementos para estudo.

No último capítulo, parte-se para os encaminhamentos e as recomendações, para após fechar as conclusões e apresentação dos primeiros resultados obtidos.

## CAPÍTULO 1

### ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ERGONOMIA

Administrar é gerir, ministrar. Ao longo dos anos, o conceito de administração sofreu inúmeras transformações, levando essa disciplina a uma divisão por segmentos diversificados. Essas modificações foram atribuídas, em parte, ao aumento de competitividade no meio dos negócios. Embora venha se destacando na área empresarial, sua base foi construída na comercialização e produção de produtos e serviços. A definição mais atualizada de administração a define como “*um conjunto de princípios e normas, que têm por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum*” (KUAZAQUI, 2006).

Com o propósito de adequação ao mercado, os novos cursos foram direcionando sua teoria com vistas ao melhor aproveitamento do profissional, encaminhando-os estes para novos focos específicos como **marketing**, sistemas de informação e outros, e apesar de diversas teorias sobre administrar, da administração como ciência, e dos modelos empregados de acordo com a evolução mercadológica, e reconhecidamente dos especialistas graduados na área, fundamentalmente administrar envolve percepção, conhecimentos, habilidades e competências, não só por parte do administrador, mas também por parte de todos os envolvidos em um processo administrativo. É preciso identificar a estrutura a ser administrada, qual os objetivos de gerenciar uma determinada organização, mas acima de tudo é fundamental ter a habilidade necessária para desempenhar o papel de administrador.

Segundo ROBBINS (2005), “*organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum*”. Parte de um tripé, metas, pessoas e estrutura sistematizada. Administrar uma organização é conhecer a cultura a que está inserida a estrutura e as pessoas que fazem parte dela, desta

forma torna-se imprescindível conhecer a cultura em que está inserida a instituição instrumento desta dissertação.

Há de se considerar uma soma de fatores para compreender a cultura de uma organização, mas, basicamente, a cultura propriamente dita representa a soma de valores, mitos, normas e outros elementos que são passados de geração para geração nos grupos humanos. Para SCHEIM, a ...

*“cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se proceder, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas”* (1984, apud MOREIRA E QUEIROZ, 2007, p.94).

São inúmeros os procedimentos que juntos podem ajudar na identificação da cultura organizacional de uma Instituição, mas, segundo DUARTE, E. 2002 *“uma organização surge a partir da idéia de seu fundador. A figura desta pessoa, ou grupo forma a cultura organizacional que é repassada, assimilada e modificada pelos seus sucessores, mas nunca extinta”*.

Cada instituição tem um histórico de formação autônoma, sua própria cultura, resultado de interações entre as pessoas que as compõem. Ainda se devem considerar aspectos como sua natureza, sua área de atuação, entre outros, que interferem diretamente nos seus resultados.

A Instituição estudada é um órgão da Administração Pública indireta, denominada, Autarquia Profissional, que trabalha por delegação do estado e criada por Lei Federal no ano de 1975. Exerce o poder de polícia e difere da administração direta entre outras coisas por não trabalhar com orçamento direto da união, criada com a finalidade de fiscalizar e normatizar o exercício profissional de duas categorias profissionais da área de saúde.

### ***1.1 Personalidade jurídica e funcionários das autarquias***

Sua personalidade jurídica faz dela uma estrutura com particularidades que interferem diretamente na sua administração e que incidi diretamente nos atos

administrativos, funcionais e nos objetivos institucionais, podendo levar a um prejuízo no desenvolvimento das suas ações, a exemplo, pode levar a um atraso na tomada de decisão e tornar os processos de trabalho institucionais mais lentos, pelo engessamento proporcionado pela legislação vigente.

Esse regime jurídico administrativo se diferencia do regime aplicável às relações típicas de direito privado por duas características básicas: a) prerrogativas e privilégios; b) sujeições ou restrições.

*“É um serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receitas próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada” (BRASIL artigo 5, Decreto Lei 200/67).*

Pela doutrina jurídica, pode ser considerada como *“pessoa jurídica de direito público, criada por lei, com capacidade de auto-administração para o desempenho de serviço público descentralizado, mediante controle administrativo exercido nos limites da lei”* (DI PIETRO, 2001 apud FREITAS, V., 2001, p. 52).

Ainda de acordo com a doutrina, sua estrutura é classificada em: fundacionais, territoriais, corporativas.

- a) Fundacionais: São aquelas criadas para desempenhar uma atividade específica. Representam a personificação de uma finalidade;
- b) Territoriais: São aquelas criadas para gerir um território, como o são, em essência, as Províncias ou Departamentos nos Estados unitários como França, Portugal, ou mesmo os territórios Federais cuja criação no Brasil é possibilitada pela CF (arts. 18, & 2 , da CONSTITUIÇÃO FEDERAL BRASILEIRA,1988);
- c) Corporativas: Aquelas que têm base em uma associação de pessoas que desempenham atividades similares, destinando-se à fiscalização do exercício da profissão. Onde está classificada a Instituição estudada.

Isto posto, a Autarquia de que trata esta dissertação, também denominada Conselho Profissional, tem como características, prerrogativas e sujeições os seguintes pontos: criação somente por lei específica; personalidade jurídica própria – de direito público; responsabilidade civil objetiva; patrimônio constituído de bens públicos; regime

diferenciado de execução das dívidas passivas; regime diferenciado para cobrança de dívida ativa; privilégio da prescrição quinquenal; obrigatoriedade de prévia licitação, submissão dos atos dos agentes ao regime jurídico administrativo; possibilidade de impetração de mandado de segurança contra atos dos dirigentes; legitimidade para propor ação civil pública; prazos processuais privilegiados; privilégio de reexame necessário; prazos privilegiados nas ações de despejo; imunidade tributária em relação aos impostos que incidam sobre o patrimônio, a renda e os serviços; sujeição à fiscalização por parte do Tribunal de Contas da União; sujeita à competência da Justiça Federal para conhecer as ações propostas pelos Conselhos; competência para processar as execuções fiscais propostas pelos conselhos; e competência para conhecer as ações propostas contra essas Autarquias pelos seus servidores. (PEREIRA, 2001 apud FREITAS, V., 2001, p.64).

Tanto na administração privada ou pública a organização compreende tarefas, pessoas órgãos e relações, mas prevalece no campo da estrutura e funcionalidade da gestão pública o direito administrativo, onde o comando é delegado a um agente público.

Com a reforma administrativa na década de 60 quando houve a descentralização e a autonomia desses órgãos da administração pública, surgiram inúmeras empresas estatais e uma proliferação da criação de entidades da administração pública indireta como as Autarquias, Sociedades de economia mistas e as Fundações. A diversidade, porém, é relativa, e todas as Instituições tem seus próprios objetivos institucionais que devem ser implementados com base em um planejamento. As atividades de cada uma das instituições são executadas por meio de funções atribuídas aos ocupantes dos cargos que são os agentes.

Na Instituição estudada o gestor é um profissional da área de saúde ocupando um cargo eletivo, através de pleito direto da categoria profissional e quase sempre sem experiência administrativa, ocupando um cargo eminentemente político, mas motivado, principalmente, pelo interesse no crescimento profissional de seus pares.

Seus funcionários, apesar de exercerem sua função em uma administração pública, obedecem ao regime trabalhista brasileiro das Leis de Consolidação do Trabalho, não sendo, portanto, considerados funcionários públicos.

Essas particularidades necessitam de compreensão para que melhor se avaliem os desfuncionamentos que possivelmente possam ocorrer em face de falta de interação entre os aspectos que circundam a Administração, bem como se entendam os processos de

trabalho que facilitem a atuação administrativa, de forma eficaz, de maneira a otimizar as ações e atingir os objetivos institucionais.

No que se refere aos funcionários, deve-se considerar três momentos: um, refere-se ao período anterior à Constituição Federal de 1988, outro, logo após a CF e o último vigente, que institui o modelo de ingresso de funcionários nessas Instituições após decisão do Tribunal de Contas da União.

Em Direito Administrativo, agente público é toda aquela pessoa que desempenha funções estatais.

Podem-se considerar três tipos de agentes públicos: agentes políticos, particulares em colaboração com o poder público (agentes honoríficos, agentes delegados e os agentes credenciados) e os agentes administrativos (ou servidores públicos).

Os servidores públicos ou agentes administrativos se subdividem em:

- a) Servidores Públicos Civis: funcionários públicos, titulares de cargos, de provimento efetivo ou comissionário, vinculado à Administração direta, às autarquias e fundações públicas, submetidos ao regime estatutário ou institucional;
- b) Empregados públicos: servidores sujeitos a regime contratual, celetista, sejam na administração pública direta ou indireta;
- c) Servidores temporários;
- d) Militares.

O Decreto Lei 968/69 (BRASIL) estabeleceu que as entidades de fiscalização dos exercícios profissionais, mantidas com recursos próprios, que não recebam qualquer transferência de recursos vindo da União, regular-se-iam por legislação específica, não lhes sendo aplicadas às normas legais sobre o pessoal e demais disposições de caráter geral, relativas à administração interna das autarquias federais. Assim eram esses servidores, sem dúvida, submetidos ao regime celetista de trabalho.

A CF de 1988 estabeleceu, no seu artigo 39 (na antiga redação), um regime jurídico único para os trabalhadores, estendendo-se às autarquias. Esse entendimento, posteriormente revisto e considerado equivocado, provocou inúmeros problemas com repercussões jurídicas, que se arrastam até os dias de hoje.

Esse artigo era limitado, dependendo de uma lei que o regulamentasse para produzir efeitos. Essa correção somente veio a ser efetivada em 1990, com a Lei 8.112/90 – Lei do

Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União. Dessa forma, tanto os servidores admitidos antes da CF, quanto àqueles contratados após a CF de 1988, mas antes da promulgação da Lei 8.112/90, foram considerados regidos pelo Regime Celetista.

Não obstante o Regime trabalhista, todos aqueles interessados no ingresso nestas Instituições deveriam fazê-lo através de concurso público (art. 37, II, da CF de 1988), caso contrário, era considerada contratação irregular.

Já com o efeito da Lei 8.112/90 aqueles servidores que ingressaram no Conselho Profissional após a promulgação dessa Lei e que tenham prestado prévio concurso público nos termos que a lei determina segundo demais ditames para a investidura nos cargos públicos, estão submetidos ao regime estatutário. Os demais servidores que ingressaram de forma irregular após essa lei são considerados regidos pelo regime celetista.

Por força da Emenda Constitucional 19/98, passou a ser possível o regime celetista ou contratual para os servidores dos Conselhos de Fiscalização, o que gerou alguns problemas de ordem jurídica, culminando com a decisão do TCU, no ano de 2005, que determinou ser o ingresso no serviço público somente através de concurso e sendo estes funcionários considerados servidores pelo regime celetista tendo as Autarquias que demitir todo funcionário contratado sem concurso, a partir de maio de 2001 até a data desta decisão.

O regime previdenciário desses funcionários é o previsto na Lei 8.213/91 – Regime Geral de Previdência Social, não gozando assim de estabilidade; têm direito a fundo de garantia, mas não podem exercer concomitantemente outro cargo, emprego ou função pública na Administração direta ou indireta, federal, estadual ou municipal, quando remunerados, entre outras determinações.

## ***1.2 Natureza da receita***

Outro fator que interfere na condução e estruturação administrativa é questão econômica e financeira que impulsiona as organizações. Como já discorrido anteriormente, pela natureza da sua criação, a Instituição apresentada nesta dissertação opera com recursos de terceiros, mas não da União. Sua receita vem de contribuições compulsórias anuais devidas por pessoas físicas e jurídicas, bem como multas, taxas e emolumentos fixados por lei.

A lei de criação deste Conselho Profissional especifica que as receitas provenientes da arrecadação de anuidades, taxas e emolumentos, bem como as decorrentes da aplicação de multas são determinadas nos termos da lei que sejam divididas com o Conselho Federal, na proporção de 20% para o Federal, ficando o regional com 80% da arrecadação.

As anuidades do Conselho objeto desse estudo, tem natureza jurídica tributária, estas são prestações pecuniárias compulsórias, instituídas por lei, que de acordo com o art. 3 do CTN (CÓDIGO TRIBUTÁRIO NACIONAL), tem a seguinte definição:

*“Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada”.*

Taxa é outra receita desses Conselhos e por lei trata-se de espécie tributária que tem fato gerador vinculado à atuação estatal representada pelo exercício do poder de polícia ou pela utilização efetiva ou potencial, de serviço público específico e divisível prestado ao contribuinte ou posto a sua disposição (art.145, II, da CF/88, e 77 do CTN/ ). Por esse motivo as leis de criação dessas Autarquias (Conselhos Profissionais) fazem referência à cobrança de taxa de inscrição ou registro no conselho, taxa de expedição ou substituição de carteira profissional e taxa de expedição de certidão, além da taxa de expedição da responsabilidade técnica.

A inscrição no Conselho competente é requisito indispensável ao regular o exercício da profissão e o porte e a apresentação da carteira profissional bem como a apresentação da declaração de responsabilidade técnica, são obrigatórios e previstos em lei, justificando porque estas atividades ou serviços são compulsórios.

O emolumento é uma retribuição por serviço excepcional prestado a terceiro pelo Conselho, fora de suas atribuições normais, também devidos por aqueles que procuram esses conselhos. Os créditos tributários dessas taxas podem ser inscritos na dívida ativa e executados de acordo com a Lei 6.838/75.

Outra receita do Conselho Regional são as multas aplicadas e cobradas por eles. Essas multas aplicadas como sanções administrativas do poder de polícia, conferido aos Conselhos, de um modo geral, estão sujeitas a prazo de prescrição de cinco anos, sendo indispensável à abertura de Processo Administrativo para assegurar o contraditório e a ampla defesa.

Toda proposta de reestruturação implica em mudanças, em quebra de paradigmas, bastante complexa na administração pública. Inovar nesse campo configura uma modificação na aplicação de métodos, nas formas de organização e no modo pelo qual interagem os atores desse cenário. Há de se considerar os aspectos sociais e políticos que cercam a Instituição no contexto micro e macro, ou seja, não só a política interna, mas como as políticas que são desenvolvidas pelo Estado.

A inovação incide diretamente na quebra do paradigma democratização X descentralização. Introduce uma proposta de melhoria dos sistemas de comunicação interna e externa permitindo uma maior participação dos atores baseada na garantia do acesso a informação. Segundo DRUCKER (1989):

“Uma organização inovadora é aberta a novas idéias, independente de onde surjam, e estimula os esforços internos para transformá-las em novos produtos, processos e serviços. Ela mede as inovações não por sua importância científica, mas pela contribuição para o mercado e para os clientes”. (Apud MOREIRA E QUEIROZ, 2007)

Não se pode desconsiderar a cultura própria de cada organização quando se pretende estabelecer mudanças.

### **1.3 Escolas de administração**

A administração e seu arcabouço é uma ciência bem antiga, com projetos que abrigavam no seu desenvolvimento milhares de pessoas. Desde então já se estudava a variação no arranjo administrativo que pudessem levar a um aumento da produtividade. ADAM SMITH (KUAZAQUI, 2006), em publicação do ano de 1776, *A Riqueza das Nações*, preconizava a divisão do grupo de trabalho por tarefas especializadas, pois desta forma os funcionários de uma determinada fábrica conseguiam produzir um número muito superior àqueles que executavam um número grande de tarefas isoladas para produção de um mesmo produto.

Com a Revolução Industrial com início no século XVIII, a administração sofreu sua maior influência no que diz respeito a sua história passada, quando da substituição da força do homem em detrimento do uso da força da máquina.

### **a) Escola Clássica:**

TAYLOR (1911, KUAZAQUI, 2006) é considerado como aquele que mais tenha contribuído para a formação tecnológica de Organizações, Sistemas e Métodos, com a simplificação do trabalho, descreveu a teoria da administração científica. Criou uma revolução mental entre trabalhadores e administração, definindo diretrizes para a melhorar a eficiência da produção. Através da utilização de técnicas da administração científica buscou definir a melhor maneira de fazer cada trabalho. Ele difundiu como elementos essenciais da administração científica: o desenvolvimento de normas rígidas com aperfeiçoamento e padronização de ferramentas e condições de trabalho vindas de cima para baixo – pela direção e não pelo funcionário; definição e redistribuição de funcionários selecionando, aqueles de primeira ordem para treinamento de novos métodos, eliminando aqueles que não pudessem segui-los; treinamento para que esses funcionários selecionados se tornassem guardiões da direção no sentido de preservar sob permanente vigilância a manutenção desses métodos, sob pagamentos e gratificações extras quanto mais rápidas e padronizadas fossem as execuções; e finalmente a revisão eqüitativa do trabalho e responsabilidade entre o operário e a direção. Podemos definir Taylor como um preocupado com a criação e a implantação de uma metodologia de trabalho, tendo sido responsável pelos primeiros estudos sobre a necessidade de divisão de tarefas e da quebra da centralização em um só chefe estabelecendo a supervisão funcional, caminhando junto à administração hierárquica.

A seriedade dos seus estudos trouxe outros seguidores como Frank e Lillian Gilbreth, citados por ROBBINS,2005 empreiteiro e psicóloga respectivamente, que fizeram experimentos no projeto e uso de ferramentas e equipamentos adequados para melhorar o desempenho no trabalho, além de estudar alternativas na execução do trabalho para reduzir os movimentos desgastantes do corpo e das mãos. Foram também os primeiros a utilizar filmes para fazer suas análises, inventaram um micro cronômetro que era instalado no campo de estudo a ser fotografado e determinavam quanto tempo o trabalhador levava para executar cada movimento.

Já Henry Fayol (1958, KUAZAQUI, 2006), embora tenha contribuído de forma diferente de Taylor, foi tratado pelos teóricos das Organizações dentro de uma mesma contextualização histórica. Fayol e Max Weber, sociólogo alemão (1864-1920), citado por

(PUGH, et. al, 2004), foram considerados teóricos da administração geral. Para Fayol, administrar era prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Centrava sua preocupação mais na organização e no comando. Sua atenção era voltada para os gerentes. Isso fica claro, se analisarmos os 14 princípios da administração elaborados por ele: divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses particulares ao interesse geral, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e união do pessoal.

Embora de trajetórias diferenciadas, Fayol tem sua vida ligada à administração superior de empresas, onde inicialmente trabalhou e posteriormente, na colaboração com a administração pública francesa. Já Taylor iniciou como operário até chegar a engenheiro chefe. São visões diferenciadas com experimentos diferentes sobre o mesmo assunto, e que, mescladas, puderam formar a função de Organização – Sistemas – Métodos.

Weber, citado por CURY, 2000, ficou conhecido pelo desenvolvimento da teoria das estruturas de autoridade, correlacionando a atividade organizacional com a relação de autoridade. Idealizou um tipo de organização que nomeou de burocracia e a caracterizava de uma hierarquia rígida, com regras e regulamentos detalhados além da impessoalidade nas relações, a separação entre donos e gerentes.

#### **b) Escola de Relações Humanas:**

Boa parte da sua criação se fundamentou nas críticas feitas à Escola Clássica, e teve como start a necessidade de análise da produtividade relacionada com a iluminação no local de trabalho em uma fábrica nos Estados Unidos, onde se associou, segundo Motta (1995, ARAÚJO, 2001), que a experiência do homem poderia ser influenciada por movimentos dispendiosos e ineficientes na execução do trabalho, fadiga e deficiências no ambiente físico. Dos teóricos destaca-se Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follet e Chester Barnard.

Owen, segundo (ROBBINS 2005), empresário escocês, já em 1789 manifestava sua preocupação com a exploração de menores nas fábricas da Escócia. Preconizava que o melhor investimento seria na mão-de-obra, não só pela lucratividade que traria para a empresa, mas também pela contribuição para minimizar a miséria. Essa talvez tenha sido sua melhor contribuição na história da administração.

Munsterberg, citado por ROBBINS, 2005, foi o criador da psicologia industrial, produziu um texto em 1913 que defendia a o estudo científico do comportamento humano com o propósito de identificar os padrões gerais e explicar as diferenças individuais. Através do estudo científico buscava o ajustamento entre as aptidões e habilidades individuais com os cargos a serem ocupados. A contribuição do seu estudo prospera até hoje nos programas de motivação, treinamento e seleção de funcionários.

Mary Parker Follet (1868-1933), citada por VALLE, 2005, foi a primeira a reconhecer que as organizações podem partir da perspectiva do comportamento individual e grupal e segundo ela, o objetivo da ação administrativa é conseguir a integração das pessoas e a coordenação de suas atividades. Sua trajetória de vida a fez ver a empresa como uma instituição social, situava as funções e o gerenciamento da empresa dentro da estrutura social como um todo, os problemas não se diferenciam nas diversas instituições, pois se tratam de problemas das relações humana. Para ela qualquer administração deveria compreender as pessoas, os grupos e a comunidade onde se encontra situada a empresa, o objetivo principal da administração seria o de integrar as pessoas e a coordenação de suas atividades. Os conflitos não deveriam ser ignorados e sim através do seu reconhecimento servir de ajuda a todos.

Barnard, citado por ROBBINS, 2005, iniciou seus estudos, que datam de 1938, sob influência de Weber, mas diferente deste encarava as organizações como sistemas sociais que exigem cooperação humana. Para ele as organizações eram compostas de pessoas com relações pessoais interativas.

Considera-se do ponto de vista lógico, que a teoria comportamental de Mc Gregor e Likert (Cury, 2000), pregada nos anos 60 foi à continuidade da psicossociologia de Follet. Mc Gregor, por exemplo, sugeriu a valorização do trabalho, quando então nasceu o “Desenvolvimento Organizacional” de Bennis, 1972, - e mais tarde a “Cultura Organizacional” de Schein, 1985, citados por VALLE, 2005.

### **c) Abordagem Estruturalista:**

Estruturalismo viria a ser uma síntese da visão das diversas escolas de administração, com a organização formal da Escola Clássica, mais a variável estabelecida pela organização informal, que surgiu entre as décadas de 50 e 60 (século XX).

A estruturalismo foi uma expressão cunhada por Amitai Etzioni, 1965 no livro de sua autoria *Organizações Modernas*, citado por (ARAÚJO, 2001), vai além da constatação da experiência dos conflitos na organização, inclui na discussão as variáveis: formal e informal, o campo dos grupos informais, a organização e seu ambiente, recompensa material e social, outros tipos de organização como igrejas, escolas, prisões. Sua base é a análise comparativa e é considerada por Etzioni como o único movimento que se preocupou em fazer um estudo comparativo das organizações públicas e privadas.

Utilizava conceitos de Weber e as técnicas de investigação de Marx , tem como seus aspectos positivos a sua colocação sobre a complementação entre a visão tradicionalista e a behaviorista, atribuindo a primeira sua aplicabilidade na solução de problemas de organização formal e a segunda no trato das questões de organização informal.

Em resumo, não há como desconsiderar os aspectos formais nas relações dos trabalhadores entre si e com os seus supervisores, o que foi esquecido pela escola das Relações Humanas. As pesquisas feitas pelos estruturalistas apontaram que os grupos informais seriam mais comuns nas posições mais elevadas da organização, o que não foi levantado pelo grupo das Relações Humanas. Os estruturalistas não dispensam os estudos dentro das fábricas, mas consideram como importante outros tipos de organização. Talvez se possa destacar como mérito dos estruturalistas o equilíbrio nos seus estudos acerca das organizações de um modo geral.

#### **d) Teoria dos Sistemas - Abordagem de Sistemas Abertos**

Essa teoria afirma que as propriedades dos sistemas não podem ser descritas em termos de seus elementos separados. Segundo essa teoria os administradores podem enxergar a organização como um sistema constituído, especificamente, de cinco partes básicas: entrada, processo, saída, retroação e ambiente, como será visto a seguir. As organizações só existem porque as peças que as compõe esperam atingir objetivos por meio delas e estes não podem ser resumidos a um objetivo único, como o lucro.

Sistema aberto são organizações que levam em consideração os fatores ambientais. É uma abordagem relativamente recente, onde o subsistema institucional seria o responsável pelas transações da organização com o meio ambiente em que atua. Sua principal fonte motivadora são os seus recursos humanos, e enfatiza a relação entre a

estrutura (organização propriamente dita) e o meio que dá o suporte. Teve seu início nos estudos sobre organizações complexas.

Katz e Kahn (1974, KUAZAQUI, 2006), psicólogos que projetaram a abordagem dos sistemas abertos, apontam como principais características dos sistemas abertos: importação de energia, transformação, saída (output), sistemas como ciclo de eventos, entropia negativa, entrada de informação – feedback negativo – processo de codificação, estado firme e homeostase dinâmica, diferenciação e equifinalidade.

Esse enfoque mostrou os novos limites da análise organizacional, ou seja, entrada que seria a transformação, a saída e o feedback são características que de vem estar presentes em qualquer processo de análise organizacional. Motta (1995, CURY, 2000) destaca que um dos pontos importantes da perspectiva sistêmica da organização é a compreensão dos conceitos sobre papéis, normas e valores institucionais.

#### **e) Sistemas Fechados**

Em um modelo de sistema fechado é negada a relação ambiente empresa, os fatores ambientais não são considerados como relevantes.

Há uma tendência à valorização, em um primeiro plano, do excesso de controle interno como forma de manter uma organização viável do ponto de vista organizacional. Conseqüentemente torna-se difícil acompanhar as mudanças que de um ambiente que estão acontecendo cada vez de forma mais rápida e contínua, há um engessamento. A visão mecanicista de Taylor sobre pessoas e organizações pode ser considerada um exemplo de sistema fechado.

#### **f) Abordagem Contingencial**

Esse tipo de abordagem vem sendo estudado há muitas décadas, e sem dúvida é merecedora de destaque entre as teorias da administração nela fica evidente que, assim como no sistema aberto, há uma influência do ambiente nas organizações, mas neste último ela se diferencia, pelo fato de que o ambiente não só influencia quanto causa transformações no interior das organizações, seja de forma total ou parcialmente.

Fica claro também que não existe um modelo único de administração organizacional para se atingir a eficiência e a eficácia nas organizações, mas sim, uma série de alternativas para a mesma organização.

Embora o estudo da abordagem contingencial tenha sido introduzido por Chiavenatto (1985), dois pesquisadores, Lawrence e Lorsch (1970), citados por CURY, 2000, se destacaram por seus estudos sobre a matéria quando estudaram dez empresas em três meios industriais distintos, esse estudo mostrou que era necessária a variação de modelos organizacionais entre subunidades organizacionais. Para muitos, essa abordagem foi considerada como uma teoria complementar à teoria dos sistemas, mas sem dúvida teve grande importância por buscar compreender e administrar a relação entre as organizações e seus ambientes.

Tão importante quanto o conhecimento das diversas escolas de administração, os modelos organizacionais empregados são encontrados em organizações com natureza e cultura distintas. O aprofundamento sobre esses modelos torna-se relevante para reflexão quanto a qualquer tipo de mudança proposta.

#### ***1.4 Modelos Organizacionais***

A estrutura organizacional é o agrupamento dos elementos que constituem uma organização. Modo pelo qual se integram e se distribuem os elementos componentes de uma empresa.

A estrutura organizacional atende, segundo Hall (CURY, 2000), três funções básicas: realizar produtos organizacionais e atingir metas; minimizar ou quando possível regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização; as estruturas são os contextos em que o poder é exercido, em que as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades das organizações. Os modelos mais comuns são apresentados a seguir.

##### **a) Estrutura simples**

Caracteriza-se pelo baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle e formalização reduzida. É considerada de organização achatada e em geral possui dois ou três níveis verticais, um grupo pouco ordenado de funcionários e um indivíduo que concentra toda a autoridade do processo decisório.

Embora, centralizadora, essa estrutura é relativamente simples, ágil, flexível, de manutenção barata, tem seus melhores resultados em empresas de pequeno porte. Nas organizações maiores a baixa formalização e alta centralização das decisões tendem a gerar sobrecarga de informações, tornando o processo decisório mais lento podendo ocasionar a paralisação das decisões implicando em prejuízo para dos objetivos institucionais.

### **b) Estrutura Burocrática**

Caracteriza-se pela realização de tarefas operacionais rotineiras, realizadas mediante a especialização, e com regras e regulamentos muito formalizados, tarefas agrupadas em departamentos funcionais, autoridade centralizada, amplitude de controle reduzida e processo decisório que acompanha a cadeia de comando.

O ponto forte desse modelo é promover a execução de atividades padronizadas de maneira eficiente. Gera economia de escala, duplicação mínima de pessoal e equipamentos. Culturalmente sobressai o administrador menos talentoso, quando a onipresença de regras e regulamentos substitui o arbítrio dos administradores.

Como ponto fraco, se destaca o conflito que pode ser gerado entre as unidades funcionais quando as metas dessas unidades sobrepõem as das organizações. As pessoas que trabalham sob esse modelo tendem a obsessão por obedecer às regras.

### **c) Estrutura Matricial**

É um modelo muito encontrado em órgãos governamentais, universidades, empresas de consultoria administrativa entre outras. Sua característica mais forte é a ruptura com o conceito de unidade de comando.

Combina duas formas de departamentalização, a funcional e a por produto. O ponto forte da departamentalização funcional trata-se da possibilidade de agrupamento dos especialistas reduzindo o seu número ao mesmo tempo em que compartilha os recursos especializados.

Tem como ponto fraco, a dificuldade de coordenar as tarefas dos diversos especialistas para que as atividades sejam concluídas dentro dos prazos e com o orçamento estabelecido.

A departamentalização por produto apresenta-se ao contrário, quando facilita a coordenação entre os especialistas atendendo aos prazos e orçamento. Estabelece a quem cabe a responsabilidade pelas tarefas relacionadas com cada produto. Porém o seu ponto negativo é a duplicação de tarefas e custos.

O ponto forte da estrutura matricial em si, é a capacidade de facilitar a coordenação quando a organização realiza uma multiplicidade de tarefas complexas e interdependentes. Ao contrário da burocracia em que a complexidade aumenta a formalização, a estrutura matricial com o contato próximo e freqüente entre os especialistas melhora a comunicação e aumenta a flexibilidade. A informação atinge mais rapidamente as pessoas. Outro ponto forte é a não permissão da subutilização dos especialistas, quando da não restrição destes em um único departamento.

Pode ocasionar conflitos pela propensão a estimular o luta pelo poder e pelo estresse que provoca, muitas vezes pela incerteza a quem se reportar pela não existência do conceito de unidade de comando, não deixando claro quem se reporta a quem. Podendo esse fato gerar conflito de papéis.

O desenvolvimento de outras estruturas de modelagem organizacional vêm sendo estudado, e já existem novos modelos sendo aplicados, são nominados como estrutura de equipes, organização virtual e a organização sem fronteiras.

Na dissertação apresentada busca-se a identificação da abordagem e do modelo organizacional empregado pelos gestores para enfim, estabelecer as diretrizes mais adequadas para o cumprimento do papel institucional. Para tanto se buscou no embasamento teórico da ergonomia os aspectos do conhecimento geral dos problemas institucionais e suas inter-relações, focando as mudanças e os critérios de ação ergonômica proposta.

### ***1.5 Ergonomia: disciplina útil, prática e aplicada***

A definição internacional da ergonomia a descreve como uma disciplina científica que trata da compreensão das interações entre os seres humanos e outros elementos de um sistema, a profissão que aplica teorias, princípios, dados e métodos a projetos que visam

otimizar o bem estar humano e a performance global dos sistemas (IEA, 2000). A Associação Brasileira de Ergonomia em 2000 define que

*“A Ergonomia objetiva modificar os sistemas de trabalho para adequar as atividades nele existentes às características, habilidades e limitações das pessoas com vistas ao seu desempenho eficiente, confortável e seguro”.*

Pode-se considerar, em uma definição mais simples, a ergonomia como uma ciência voltada a resolver problemas, que interage com outras disciplinas e que tem na transdisciplinaridade uma rica fonte de estudo. A importância de olhar os problemas sob aspectos diferentes com experiências variadas.

Quanto ao campo de estudo, é classificada em **ergonomia física**, tendo seu foco no estudo antropométrico, fisiológico e biomecânico em relação à atividade física; **ergonomia cognitiva** que foca os processos mentais como percepção, raciocínio e suas interações com o meio ou sistemas, incluindo a carga mental e a tomada de decisão; e a **ergonomia organizacional**, que foca seu estudo na otimização dos sistemas sociotécnicos com suas estruturas organizacionais, políticas e processos, a **macroergonomia**. Ainda quanto à modalidade, pode ser ergonomia de produto e de produção, ergonomia de concepção e de intervenção e a última modalidade, que é a análise ergonômica do trabalho.

### **Histórico**

O termo ergonomia surgiu em 1857, pelo polonês Wojciech Yastembowsky, com a publicação de um artigo *“Ensaio de ergonomia, ou ciência do trabalho, baseada nas leis objetivas da ciência sobre a natureza”*, citado por VIDAL, 2001. No início do século XX, com os fisiologistas houve, o desenvolvimento de métodos, técnicas e equipamentos para mensuração do desempenho físico do ser humano. Passa pelos Estados Unidos, no início do século, com Taylor, para se consolidar, a partir de 1915, na Inglaterra, quando da formação de um comitê para o estudo da saúde dos trabalhadores e empregados na indústria da guerra que com resultados satisfatórios, e foi posteriormente transformado no Instituto de Pesquisa da Fadiga Industrial. No início do pós-guerra, forma-se a Ergonomia Clássica, em que basicamente predominavam as pesquisas experimentais, passando pelo paradigma do sistema homem-máquina dos psicólogos americanos Tiffin e Mc Cormick (BEZERRA, 1998), cuja proposta era o tratamento sistêmico para a Ergonomia. Só então, em 1955, com OBRENDAMME e FAVERGE (VIDAL, 2001), iria se iniciar a Ergonomia

Contemporânea, com o livro “*A análise do trabalho*”, com destaque nesse período para Alain Wisner, cuja escola seria responsável pelo rompimento com o experimentalismo, e dando lugar a um paradigma alternativo ao sistema homem-máquina, ou seja, propondo a relação holística entre o indivíduo e sua situação de trabalho. Buscando o conhecimento através da análise de situações reais de trabalho, Wisner em 1967 (WISNER, 1984), tentava conjugar, com um modelo operante de situações de trabalho, um procedimento científico da engenharia, a modelagem, com a ação, que é uma característica básica da Ergonomia.

As transformações a que se propõe a Ergonomia estão diretamente proporcionais aos rumos que esta vem tomando no campo de estudo do homem no contexto do seu trabalho. Sua evolução, sem dúvida, acelerou-se com a Revolução Industrial, mas ela e se deve, principalmente, à evolução dos processos de produção, ao surgimento de novas tecnologias e de novas estruturas administrativas.

Do ponto de vista do objeto, a ergonomia, segundo VIDAL (2000), assinala quatro objetos de estudo: posto de trabalho, situação de trabalho, organização e contexto cultural. Esses aspectos têm sido estudados por diferentes autores, Mc Cornmick, 1971 e Moraes 1998 (VIDAL, 2001), abordam a ergonomia localizada,, que compreende o local de trabalho em seus aspectos físicos e perceptivos (abordagem clássica). GUÉRIN *et al.* (1991, GUERIN, 2004), falam da ergonomia situada, que trata das relações entre o posto de trabalho e as atividades que nele – ou a partir dele – se engendram (abordagem clássica e contemporânea). Hendrick em 1991, (Vidal, 2001), aborda a macroergonomia, que busca adequar a tecnologia à organização que a pratica. Oferece contribuições majoritariamente clássicas, mas hoje já recebe contribuições contemporâneas através da incorporação das modelagens no redesenho organizacional. WISNER, 1994, através da antropotecnologia, estuda as relações entre propostas tecnológicas e contextos sociais, mais desenvolvidas no enfoque contemporâneo para um melhor entendimento dos responsáveis pelo sucesso ou fracasso da modernização técnica e gerencial.

Pode-se considerar quão importante a ergonomia quanto sua preocupação na adaptação do trabalho às pessoas, é o fato da adequação das tecnologias desenvolvidas a população sob os aspectos geográficos, culturais, econômicos e sociais, assim é possível dizer que a antropotecnologia é uma extensão do campo de estudo da ergonomia contemporânea.

### **a) Ergonomia Física**

Caracteriza-se pela centralização do foco estudado sob todos os aspectos físicos presentes em um posto de trabalho, buscando estabelecer o equilíbrio da interface homem-máquina. Prevê a análise do posto de trabalho propriamente dito e todos os componentes físicos que se correlacionam com o operador e avaliando as dimensões deste face ao posto que ocupa, antropometria. Fundamental em qualquer demanda ergonômica, os apontamentos na abordagem da ergonomia física fornecem inúmeros elementos que contribuem para o sucesso das intervenções levando a recomendações que tendem a melhorar a qualidade laboral. É possível verificar se os trabalhadores estão submetidos a posturas prejudiciais, movimentos repetitivos ou desempenham força excessiva durante sua jornada de trabalho.

Na reestruturação proposta nesta dissertação, a ergonomia física é uma ferramenta relevante na contribuição para traçar as corretas modificações que permitam a melhoria das condições de trabalho com a construção de postos melhor projetados.

### **b) Ergonomia Cognitiva**

A atividade de trabalho de qualquer indivíduo é marcada por inúmeras variáveis de comportamento relacionadas com as experiências e vivências pessoais fora e dentro do trabalho que podem levar ao adoecimento do trabalhador. As pessoas passam a maior parte do tempo no seu trabalho, espera-se, portanto, que durante esse período sejam oferecidas boas condições de trabalho.

Os conflitos dentro das organizações são freqüentes, mas passíveis de serem contornados. Walton, 1969 (ROBBINS, 2007), afirma que o conflito ocorre quando há desacordos entre as pessoas envolvidas na situação ou sempre que um antagonismo emocional cria um atrito entre pessoas e grupos. Podem ser construtivos trazendo benefícios quando são bem administrados. Nem sempre, porém, é possível contornar essas adversidades, cada um tem a sua carga emocional que persistem mesmo quando na sua organização de trabalho.

O estudo da ergonomia cognitiva investiga a parte não observável da atividade de trabalho caracterizada pelos processos cognitivos mentais, da percepção, memória, raciocínio e resposta motora (VIDAL, 2001) que estabelece como principais aspectos de

estudo a carga mental de trabalho, tomada de decisão, performance especializada, interação homem-computador, **stress** e treinamento. Ainda segundo Vidal, o conteúdo da cognição é importante para o ergonomista uma vez que do ponto de vista **filosófico** não se pode considerar apenas os aspectos físicos dos processos de trabalho é necessário conhecer a dimensão cognitiva de uma situação profissional. Sob o aspecto do plano **social** o estudo cognitivo está inserido na superação da concepção clássica que propõe a divisão entre trabalho manual e mental e no plano **tecnológico** Vidal afirma que o estudo se faz necessário pela evolução das tarefas profissionais.

Em síntese o estudo dos aspectos cognitivos é um fator fundamental para a compreensão do homem em seu ambiente de trabalho, para entender como se processa e se constrói o modo operante da atividade contribuindo para a construção coletiva de melhores condições, não só de realização das tarefas, como na produção de saúde.

### **c) Ergonomia Organizacional - Macroergonomia**

A proposta desta dissertação é uma reestruturação administrativa em um órgão da administração pública ou, talvez, uma modernização administrativa que envolve a exigência da integração de dois aspectos estudados no campo da Ergonomia, tecnologia e organização de trabalho. Nesse campo de estudo se insere a macroergonomia. VIDAL 2001 aponta que o ensinamento básico da macroergonomia “... *é que as organizações precisam buscar um equilíbrio sociotécnico entre pessoas, tecnologias e organização*”.

Segundo Hendrick, 1996 (VIDAL, 2000), macroergonomia é a pesquisa desenvolvida e aplicada na interface da tecnologia – organização/máquinas ou projeto do sistema de trabalho, buscando alcançar uma total harmonia entre o sistema de trabalho e o enfoque em nível micro e macroergonômico. Sua estrutura compreende quatro fases: levantamento inicial das necessidades de tecnologia da organização; projeto e intervenção na estrutura organizacional; implantação do processo; mensuração e avaliação da efetividade organizacional.

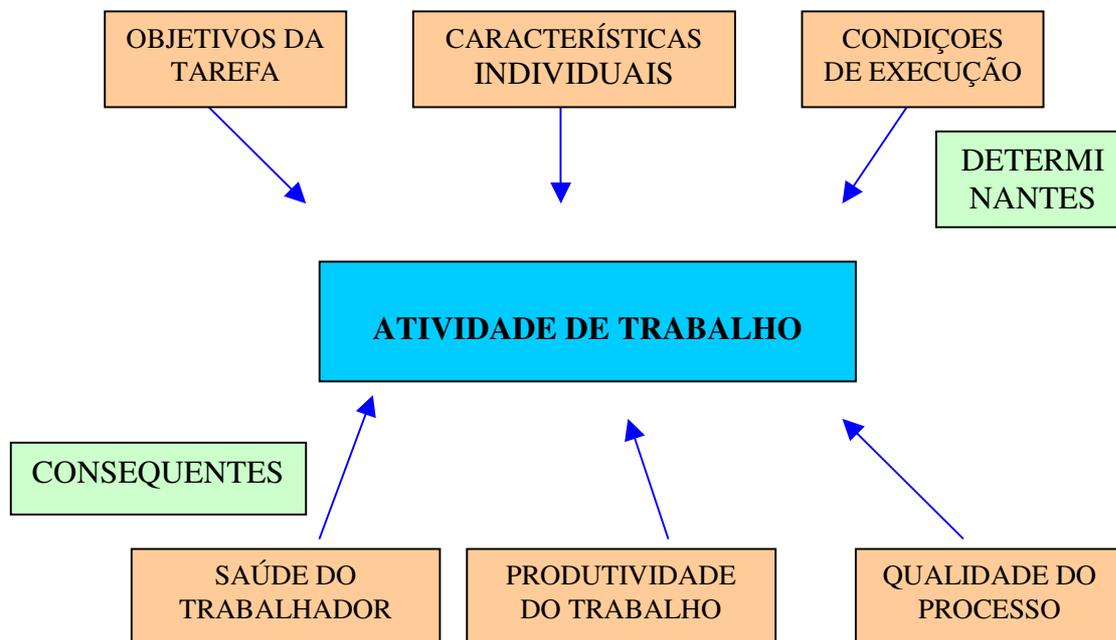
O Instituto Tavistock de Relações Humanas desenvolveu inúmeros trabalhos acerca de processos de intervenção organizacional, cuja abordagem passou nos anos 50 a se chamar Abordagem Sociotécnica. Muitos de seus teóricos propõem modelos de intervenção sob vários aspectos; Mc Kay e Lashutka (1983, WOOD, 2004), propõem um modelo global

baseado na teoria dos sistemas, Nicholas (1982) e Rothwell (1981), citados por WOOD, 2004, levantam os aspectos de desenvolvimento organizacional, entre outras propostas.

A organização do trabalho expressa quatro tipos de práticas sociais com fundamentações científicas distintas, sociologia das relações profissionais e dos sistemas de poder, psicologia das relações afetivas (Escola das relações humanas); efeitos psicopatológicos e produtivistas de certos modos de “contrantes” organizacionais (DEJOURS, 1981); psicologia cognitiva (trabalho prescrito e trabalho real); psicologia e sociologia dos sistemas de comunicação formais e informais. (WISNER, 1984).

No campo da organização do trabalho o maior enquadramento da ergonomia é a modelagem de processos; análise das condições de propostas organizacionais, especificando necessidades de treinamento e de novas competências, construção de roteiros de implantação; perícia e prevenção de acidentes (VIDAL, 2001). Sob os aspectos levantados acredita-se que será possível atingir os ganhos previstos com a remodelagem da estrutura desta organização.

Sob o aspecto da observação e modelagem da atividade de trabalho o quadro a seguir sintetiza o esquema, do modelo sociotécnico que fundamenta a macroergonomia.



Qu

adro 1: Focos e critérios da ergonomia contemporânea: modelo sociotécnico

As condições de execução da atividade, o nível de exigência da tarefa e os objetivos a alcançar, no seu conjunto formam os determinantes das observações. Trabalham com os fatores estáveis - regularidades e os fatores mutantes – variabilidades. Os resultados são evidenciados na avaliação das repercussões sobre a saúde, qualidade e produtividade.

### **1.5.1 Ação ergonômica**

A ação ergonômica é uma intervenção com base metodológica plantada em uma análise ergonômica do trabalho (AET) e visa transformar o ambiente de trabalho considerando todos os seus componentes, ou seja, todas as situações encontradas em um ambiente de trabalho sejam técnicas, econômicas e sociais. Busca na sua construção garantir não só as mudanças necessárias a melhores condições de trabalho, mas como também transformar as organizações e seus agentes para que tenham uma nova visão acerca do mundo do trabalho.

### **1.5.2 Análise ergonômica do trabalho: aplicação metodológica**

A metodologia utilizada para construção desta dissertação baseia-se em uma análise ergonômica do trabalho (AET), e através dos seus resultados propõe a implementação de um projeto de reestruturação administrativa que garanta à instituição estudada os resultados necessários para o bom desempenho de sua função institucional. A AET, não estuda apenas uma atividade, como já mencionado considera diversas situações macrosociais encontradas em um ambiente de trabalho. Utiliza algumas ferramentas que têm como características a combinação de técnicas de observação com fotos e vídeos, com métodos de quantificação (estatística e outros), entrevistas e interação, através da conversa-ação com todos os envolvidos no processo.

Utiliza-se ainda de procedimentos de descrição como tabelas e gráficos, validando os resultados através de autoconfrontações e ainda apresentando modelagem através de plantas e maquetes. Ainda como características da AET, o trabalho com as variáveis quantitativas e qualitativas.

Metodologicamente, a AET se divide em duas etapas, uma parte situacional, onde são levantadas as situações globais, em que está plantado o objeto de estudo e uma etapa analítica com um aprofundamento das questões levantadas inicialmente, observando a

interação do foco levantado na primeira etapa no contexto, onde é desenvolvida toda a atividade de trabalho.

## **CAPÍTULO 2**

### **APRESENTAÇÃO DA DEMANDA DE ESTUDO**

A experiência administrativa do cargo de gestão dentro da instituição desde o ano de 2002, e a parceria com o laboratório de pesquisa GENTE/COPPE motivou o início da pesquisa frente às situações operacionais encontradas durante o exercício das funções. Inúmeras queixas dos usuários dos serviços quanto à demora no atendimento das solicitações, e a lentidão na conclusão dos processos internos de trabalho reforçou a importância de realizar uma análise criteriosa sobre a estrutura organizacional com base na ergonomia.

#### ***2.1 A Instituição: conhecendo a estrutura***

Situada no bairro da Tijuca desde o ano de sua criação física, sua atuação é regionalizada, foi realmente estabelecida fisicamente no ano de 1978 no Estado do Rio de Janeiro com a incumbência de fiscalizar e normatizar o exercício profissional de profissionais de duas profissões da área da saúde em cinco estados brasileiros (Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais, Brasília e Goiás). Por uma questão administrativa e financeira surgiu a necessidade da separação desses Estados e a criação de outras regionais, pela impossibilidade de exercer as funções que lhe cabe em uma extensão territorial tão ampla. Com o desmembramento passou a absorver as demandas do Rio de Janeiro e Espírito Santo, onde nesse último possui uma subsede com três funcionários e um conselheiro.

A foto 1 ilustra a Instituição estudada, sua sede é própria e o acesso às dependências é feito por um único portão, e distribui sua estrutura em três pavimentos com uma área total de 450 m<sup>2</sup> com 12 (doze) departamentos e setores, com horário de funcionamento de 8 h: 30 às 16:00 hs para o público e até às 17 h: 30 para os funcionários, ou seja, há uma hora e trinta minutos destinada à realização de serviços internos, a jornada

dos funcionários é de 40 horas semanais. Dispõe em seu quadro total, de 38 funcionários (trinta e oito), 8 (oito) assessores, 17 conselheiros (agentes públicos eleitos pelas categorias profissionais), 4 (quatro) advogados, um segurança (24 horas – turno e rodízio) e uma funcionária de limpeza.



**Foto 1: A sede da Instituição**

Três serviços na sede do Rio de Janeiro são terceirizados, a assessoria jurídica, segurança e limpeza. Perfazem um total de 38 funcionários contratados, responsáveis pela atenção de 18.000 profissionais, 2.173 empresas, 486 consultórios sendo que, aproximadamente, 10.000 desses profissionais estão situados no município do Rio de Janeiro e os demais distribuídos por 37 núcleos de atenção em grupos de municípios do Estado. No Espírito Santo, estão 1100 profissionais e 185 empresas e 34 consultórios distribuídos por 3 núcleos em 20 municípios.

Às conversas preliminares, foram levantados alguns dados como a abrangência do público alvo, a estrutura política, física e organizacional da Instituição. A Presidente, interlocutora, encontra-se no seu segundo mandato (o mandato é de quatro anos), e teve a oportunidade de implementar algumas mudanças, mas efetivamente ainda não teve o resultado esperado. Relata que, ao assumir o primeiro mandato, o índice de inadimplência era de 58%, o que refletia, no ponto de vista da gestora, a insatisfação dos profissionais

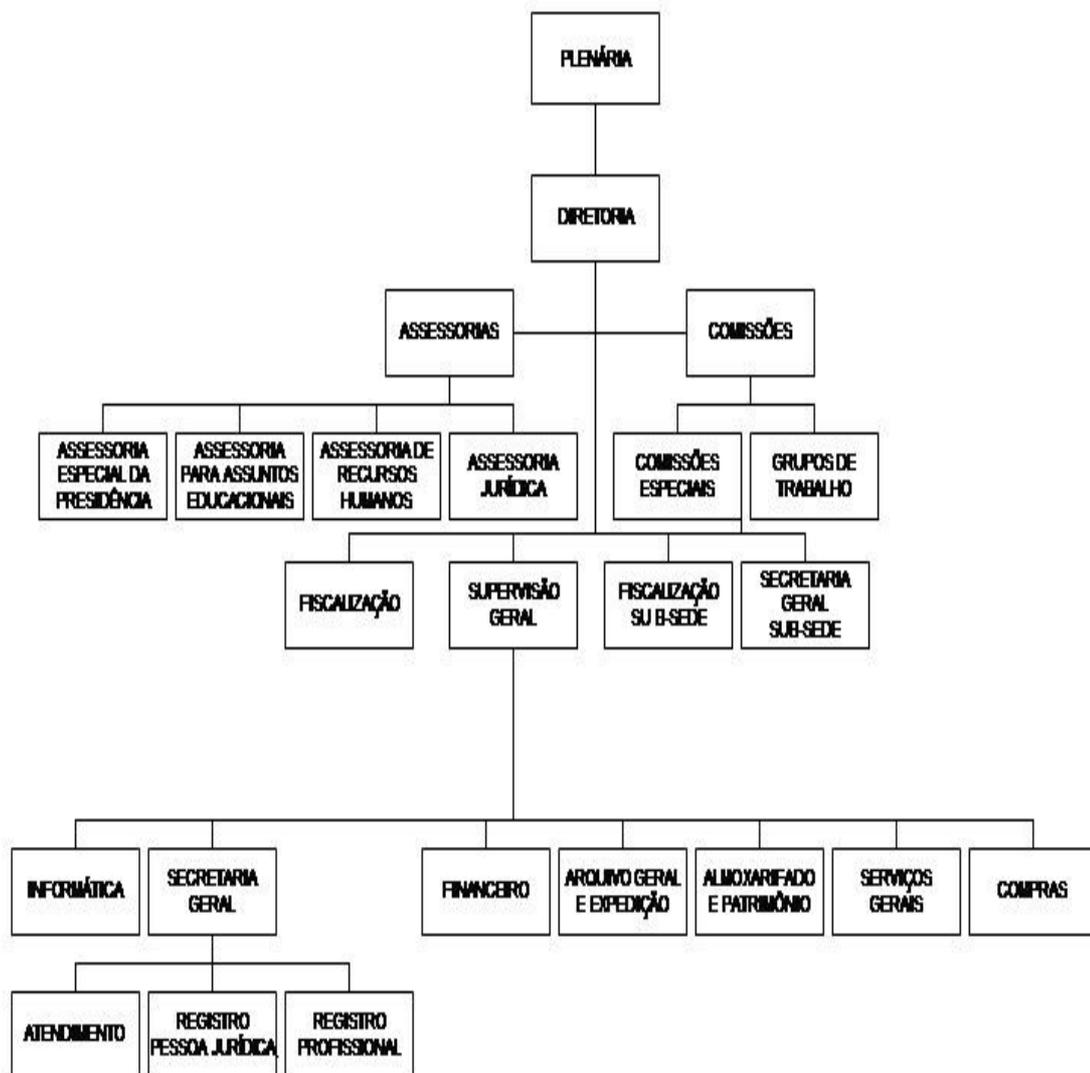
com a organização, era preciso fazer alguma coisa que pudesse mudar essa realidade. Houve um declínio do percentual de inadimplência que ao final do primeiro ano de gestão (2002), chegou a 6%, e nos dias de hoje, cinco anos depois se encontra em 3%, mas ainda persiste um alto índice de insatisfação dos profissionais que esperam mais ações por parte da Instituição. Há um equilíbrio econômico e financeiro o que permitiu ao final da primeira gestão, a concretização da aquisição de uma nova sede com aproximadamente 3.000 m<sup>2</sup>, no mesmo bairro, para oferecer aos profissionais outros serviços e contribuir para a capacitação desse usuário direto, defendendo a idéia que o papel de um Conselho Profissional não se resume à fiscalização e à normatização, e muito menos em exercer seu poder de punição. Deve também valer o seu direito de órgão com papel no controle social, para garantir a população à oferta de bons serviços e um atendimento com qualidade.

Diante desta realidade de perspectivas de mudança espacial, fica mais evidente a necessidade de rever a estrutura organizacional, e dar nova identidade a Instituição com maior dinamismo oferecendo outros serviços. Há um engessamento de processos de trabalho o que atrasa a entrega dos serviços básicos, atualmente um documento que poderia ser liberado ao profissional em dois dias, demora quatro meses. É preciso investir no índice de satisfação do cliente.

## ***2.2 Organograma e estrutura de tomada de decisão***

Na estrutura de tomada de decisão, o Conselho é um órgão de deliberação coletiva, onde a Plenária (colegiado de conselheiros efetivos composto por nove membros) é soberana, mas, na prática, a estrutura é eminentemente presidencialista, centralizando as decisões diárias em uma única figura, a do presidente. A figura 1 descreve o organograma atual da Instituição, com seus departamentos e setores.

Existem ainda outros níveis hierárquicos de tomadas de decisões esquematizadas na (figura 2), são eles: a diretoria composta por 4 (quatro) diretores, ocupando os seguintes cargos: presidente, vice-presidente, diretor secretário e diretor tesoureiro, e outros restritos às comissões (corpo de conselheiros) e às chefias dos departamentos, mas todos com limites estabelecidos por lei, ou normativas internas. A figura 1 descreve o atual organograma.



**Figura 1: Organograma da Instituição**

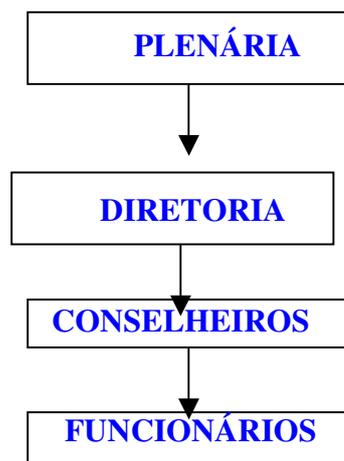
Dentro do organograma alguns cargos são obrigatoriamente exercidos por conselheiros eleitos pelos votos das categorias. O cargo ocupado pelos conselheiros é honorífico, fato relevante nesta dissertação uma vez que em são obrigados por lei, uma vez eleitos, a integrar comissões dentro da estrutura administrativa do Conselho, como as Comissões de Tomada de Contas, Comissão Permanente de Licitação, Comissões de Ética, o que necessita a presença constante destes dentro da Instituição. Da mesma forma que não

são remunerados, não tem direito a licença com vencimentos quando estes são lotados em empregos públicos, para investidura no cargo de conselheiro, tendo que cumprir jornada dupla e pesada de trabalho. Quando trabalham na iniciativa privada dispõem de menos tempo para se dedicar às atividades de conselheiro, tornando-se um problema ainda maior para o gestor, pois há risco de comprometimento da estrutura administrativa por falta de pessoal que por lei não podem ser substituídos por terceiros. .

Ainda na sua estrutura operacional, a Instituição conta com alguns colaboradores, com atividades não remuneradas, como os membros da Comissão de Educação e os componentes das Câmaras Técnicas. Ambas tem caráter consultivo para elaboração de pareceres, criação de projetos, podendo ainda representar a Instituição sempre que necessário para efetivar as decisões do Plenário.

Os assessores que compõem a estrutura da Instituição são contratados como pessoa física, através de um dispositivo normativo legal, Portaria, previsto no plano de cargos e salários e com cobertura legal. No organograma, encontra-se representadas apenas três dessas assessorias, a da presidência que tem um caráter consultivo para as questões legais, a educacional e a de recursos humanos. Mas existem outras vinculadas a Comissões que são mais recentes e que não fazem parte do organograma. São elas, as Assessorias de Comunicação e Parlamentar.

No esquema de tomada de decisão a Plenária é soberana, mas as decisões de caráter administrativo permanecem concentradas na diretoria. Os conselheiros dentro das comissões que compõe tem autonomia para algumas decisões imediatas devendo sempre compartilhar com a diretoria qualquer decisão tomada. Ao corpo de funcionários, cabe ao supervisor dos departamentos a decisão mais prática de ordem operacional de acordo com parâmetros pré-estabelecidos pela diretoria, bastante limitados, conforme a figura 2:



**Figura 2: Esquema de tomada de decisão**

### **2.3 Primeiras evidências encontradas**

O gestor é consciente da necessidade de implementação de mudanças, não aponta com precisão quais seriam as mudanças necessárias e nem tampouco qual departamento se encontra em estado mais crítico. Porém, em análise às críticas recebidas dos usuários diretos dos serviços, os profissionais, através de e-mails, telefonemas e correspondências fica evidente um alto índice de insatisfação com a demora na conclusão dos serviços a eles prestados, principalmente quanto à entrega da documentação, da qual depende o profissional para exercer sua profissão. Uma licença temporária de trabalho, que é um registro provisório, confeccionada na sede, demora em torno de 45 dias, e em se tratando do registro no conselho, condição determinante para a habilitação profissional, esse tempo é excessivamente elevado para se iniciar a prática profissional.

A licença temporária de trabalho (LTT) tem validade improrrogável para um ano, o profissional deverá requerer seu registro definitivo antes do término da validade da LTT, condição vinculada à entrega do diploma de graduação por um terceiro agente, a Instituição de Ensino Superior, que nem sempre libera o documento em tempo hábil. A confecção do registro definitivo tem três fases, a saber: uma na sede, outra no Conselho Federal em Brasília (este órgão é quem fornece o número de registro profissional definitivo), e a última fase na sede após o retorno de Brasília. Esse documento, segundo o gestor, demora, em

média 7 (sete meses) para ser entregue. O resultado é que muitas vezes a licença temporária do profissional expira sem que ele tenha obtido seu registro definitivo, pela demora da entrega do diploma de graduação (cerca de seis meses para ser confeccionado e entregue), tempo esse que varia de acordo com a Instituição de Ensino Superior, ficando o profissional impedido ao exercício da profissão. Esse é um fator de extremo desgaste e a Instituição estudada fica com sua imagem comprometida. Com a intenção de minimizar esse desgaste, havia uma autorização interna para realização de horas extras pelos funcionários com a intenção de acelerar a entrega de documentos. Contudo, apesar das horas extras, não havia redução no prazo de entrega e o serviço continuava a se acumular.

Todas as solicitações a casa dão entrada pela Secretaria Geral, o que leva o gestor a pressupor que naquele departamento estaria o principal problema, depositando sua expectativa na proposta de uma reestruturação com base no levantamento ergonômico iniciado.

## CAPÍTULO 3

### ANÁLISE GLOBAL

Em relação às diferentes esferas administrativas, a Instituição estudada é uma estrutura diferenciada como já descrito no capítulo 1. O objetivo institucional consiste, como o de toda administração pública,

*“no desempenho de tutelar o interesse público e agir em nome de toda coletividade, desenvolvendo uma gama imensa de atividades que podem de maneira geral ser classificadas como fomento, serviço público e intervenção”* (DI PIETRO, 2001, apud FREITAS, V., 2001, P.54)

Em se tratando de um órgão fiscalizador de profissões da área da saúde, torna-se fundamental seu empenho para garantir, como órgão de controle social, a qualidade dos serviços prestados à população, seja investindo no auxílio ao aprimoramento profissional de seus circunscicionados, seja fiscalizando o exercício profissional, bem como a qualidade dos locais onde é prestada a assistência, ouvindo a população e oferecendo a devida orientação, participando ativamente em campanhas institucionais, esclarecendo a população quais os serviços prestados e a relevância da assistência prestada pelos profissionais, além da efetivação de parcerias com outros entes públicos, garantindo o resultado dos serviços a serem prestados à coletividade.

Como administração pública, se torna muitas vezes difícil para o gestor garantir o cumprimento da missão quando muitas vezes a própria estrutura organizacional se vê engessada pela burocracia e a falta de dinamismo da legislação, que outorga, mas não acompanha a velocidade das transformações necessárias para a implementação das ações que garantam o efetivo cumprimento desse papel institucional sem facilitar atos de improbidade e o aumento da corrupção.

O conceito organizacional da administração pública sempre foi marcado pela organização burocrática. É uma máquina administrativa, porém diferente das observações feitas por Weber (WOOD, 2004) quando fez um paralelo entre a mecanização da indústria e a proliferação das formas burocráticas de organização. Segundo ele a burocracia rotiniza a

administração como as máquinas rotinizam a produção. A organização burocrática enfatiza a precisão, velocidade, clareza, confiabilidade e eficiência através da divisão rígida de tarefas, supervisão hierárquica somada a regras e regulamentos detalhados. Nem sempre trazendo os resultados esperados.

O final do século XX e início do século XXI foi marcado por inúmeras transformações no campo social expondo entre outras coisas, a fragilidade de modelos conceituais e administrativos existentes. O controle como uma das funções administrativas, já era previsto no paradigma da administração científica que fundamenta a Escola Clássica iniciada por Fayol e Taylor, além desta outras funções são importantes de serem consideradas quando se estuda uma estrutura administrativa: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

A Instituição em tela apresentava sob a ótica operacional um número excessivo de processos de trabalho burocratizados, porém sem ordenação nem clareza do trabalho prescrito; verificava-se ainda a falta de referência no controle de pessoal, com ordens desconstruídas, sem rotinas de trabalho estabelecidas, procedimentos administrativos ultrapassados retardando a conclusão dos processos, falta de controle do material de consumo, re-trabalho, mobiliários inadequados e postos de trabalho mal dispostos o que poderia levar aos funcionários a falta de motivação, estresse, e ainda causar sofrimento físico e mental pelas condições adversas de trabalho.

### ***3.1 Estudos preliminares da instituição***

As observações preliminares iniciaram tão logo se deu a apresentação da proposta de trabalho aos funcionários e foram feitas através de visitas e observações diárias na Instituição, nos departamentos que compõem a estrutura administrativa.

Em um segundo momento, partiu-se para a conversa-ação informal, colhendo as principais queixas, revendo passo a passo a dinâmica de funcionamento de cada setor, em que a restituição do que fora antes observado era concluída informalmente, aumentando assim o grau de confiabilidade quanto à realização de mudanças que pudessem realmente trazer alterações significativas àquela estrutura, sendo validado no ato.

### 3.1.1 Estrutura departamental

O conhecimento de cada departamento permite a identificação do ponto de partida para as melhorias necessárias. Metodologicamente a importância dessa fase é permitir o conhecimento mais detalhado mediante levantamentos que permitirão buscar outros elementos sobre o funcionamento institucional que envolva processos, produção e organização de trabalho, para então determinar a área de ação. Dentro dos métodos empregados nesta fase estão os **mapeamentos abertos** que favorecem a visão do conjunto apresentado na empresa; **os levantamentos orientados** que constitui um aprofundamento dos levantamentos iniciais e se subdividem em duas faixas – classificação e qualificação; e a **análise macroergonômica** que permite uma avaliação dos processos organizacionais quanto a normas de produção – modo operatório – ritmo de trabalho – conteúdo das tarefas – clima organizacional. Esses levantamentos a uma **matriz de observáveis** que facilitaram o desenvolvimento da pesquisa.

A tabela 1 a seguir informa quais são os setores físicos, o número de funcionários em cada um e a metragem das salas.

**Tabela 1: Dimensionamento dos setores**

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE SERVIDORES	METRAGEM	LOCALIZAÇÃO
Seger	06	32 m	Térreo
Financeiro	04	10 m	1° pavimento
Registro PF e PJ	05	9m + 4m	Ter e 2° pavimentos
Administrativo	08 *	20m + 3m + 5m	Térreo
Jurídico	06 *	15 m	1° pavimento
Fiscalização	06	18 m	1° pavimento
S. Conselheiros	12	12 m	1° pavimento
Ante sala Presidência	04 **	10 m	1° pavimento
S. Presidência	02	8 m	1° pavimento
Plenário	17	20 m	2° pavimento
Informática	02	4 m	2° pavimento
Contábil	01	5 m	2° pavimento

\* - Possui funcionário terceirizado (empresa)

\*\* - Possui mais de um funcionário terceirizado

A tabela 1 permite uma avaliação do grau de dificuldade do ponto de vista espaço físico, o maior setor tem 32 m<sup>2</sup> e é ocupado pela SEGER, responsável pela triagem de 90% das solicitações feitas a Instituição, e pelo envio destas demandas aos demais setores que se encontram nos pavimentos superiores. Alguns postos como a sala de conselheiros, onde circulam 12 gestores, destinam a estes, apenas 1 m<sup>2</sup> por pessoa, inviabilizando a permanência de grande parte dos conselheiros no mesmo horário, dificultando a troca de informações. Outro aspecto a considerar, é que o departamento financeiro não se encontra no mesmo piso do departamento contábil, o que poderia ser um fator importante para análise. Por fim, é no primeiro pavimento que se encontra o maior número de departamentos e conseqüentemente a maior circulação de pessoais do operacional, são 34 operacionais circulantes, e outros eventuais, o que requer atenção.

O regimento interno da Instituição é padrão estabelecido por Resolução do Conselho Federal, porém, apesar de fazer parte de um grupo de mais 11 Conselhos Regionais, este Conselho tem autonomia administrativa e financeira, assim, algumas normativas internas são definidas a critério de cada regional e atende às particularidades de cada Estado ou região.

O funcionamento de cada departamento e suas condutas são traçados pelo gestor e sua equipe de trabalho, dessa forma, os funcionários estão sujeitos a cada 4 (quatro) anos a mudanças na administração interna, tornando-se um fato gerador de estresse a aproximação da eleição dentro do regional. A atual gestão não tem a cultura de freqüentes demissões e sempre apostou no investimento nos seus funcionários.

Verifica-se que alguns processos de trabalho são delicados e demandam confiança absoluta em quem os executa, pois uma falha no processo pode comprometer o gestor e levar a demandas judiciais que prejudicariam a imagem da Instituição, além de levar os gestores a um processo por improbidade administrativa.

### **3.1.2 Estrutura espacial**

O percentual de crescimento do número de profissionais anual varia de 20 a 25%, ou seja, a cada quatro anos dobra o seu contingente representando um desafio para o gestor, sendo necessárias permanentes revisões e adequações nos processos de trabalho.

Os gestores mantinham uma postura de correção dos problemas denominada, GESTAO REATIVA; embora tivessem a intenção de agir preventivamente para atingir seus objetivos, todos os processos de trabalho encontravam-se engessados, os funcionários não produziam, e todos tinham a sensação que estava sobrecarregada, o acúmulo de trabalho estimado era em torno de 70%, levando um procedimento administrativo simples até sete meses para ser concluído a partir da data de solicitação.

Quanto à edificação sua distribuição interna é a seguinte:

- Térreo: recepção de espera subdivida em dois espaços; atendimento com 03 boxes para recepção do público; uma sala para montagem de processos; uma sala para o registro de profissionais; um banheiro para o público; uma cozinha, uma copa; uma sala para o administrativo; uma sala para arquivo de prontuários; uma garagem; uma área interna; um banheiro de serviço.

Acesso ao primeiro pavimento por uma escada, não possui elevador:

- Primeiro Pavimento: sala da presidência; dois banheiros; uma recepção da presidência; uma sala para o departamento jurídico; uma sala para os conselheiros; uma sala para o departamento de fiscalização; uma sala para o departamento financeiro; um arquivo morto; uma área interna que se comunica com o segundo pavimento através de uma escada de serviço.

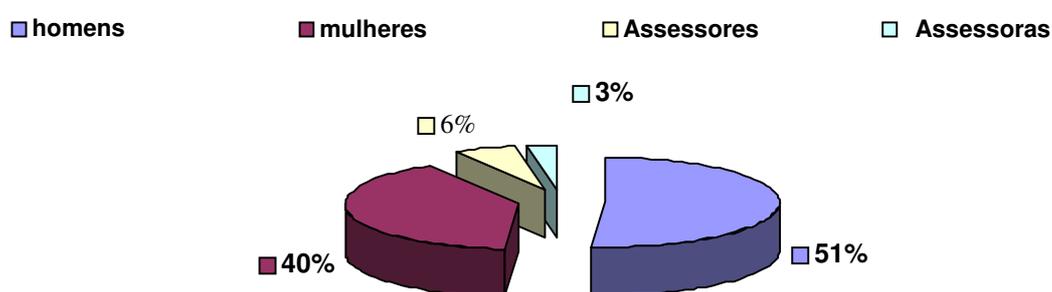
- Segundo Pavimento: uma sala para o plenário; uma sala para a informática; uma sala para a contabilidade; um canto para a outra parte do registro (destinado ao registro de empresas e consultórios; uma copa; uma varanda externa; uma piscina; uma sala de máquinas; um banheiro; um depósito de material fora de uso).

Verifica-se uma falha na ocupação, a falta de preocupação com a acessibilidade; não há rampas, nem elevadores. Todo o acesso é feito pelas escadas para usuários e funcionários, não existem elevadores.

### **3.1.3 População de trabalho**

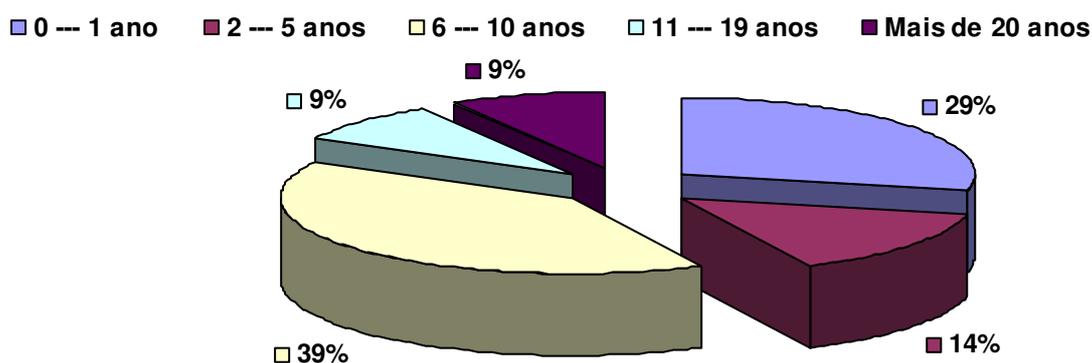
Na Autarquia estudada, encontra-se uma população de trabalho de regimes diferenciados: há presença de funcionários contratados, sem concurso público, contratação antiga, mas com seus direitos adquiridos por lei; funcionários que passaram por um processo seletivo simplificado, antigo, outros, que se submeteram a concurso público, no

ano de 2005, com investidura em seus cargos a partir de 2006 e ainda há os assessores que, já citados anteriormente, são previstos no plano de cargos e salários, sendo que alguns desempenham funções próximas e de auxílio aos demais funcionários. A população de trabalho não obedece a uma uniformidade na sua forma de ingresso na Instituição. Há uma variável de tempo de contratação, funcionários antigos com alguns vícios que se submeteram a regras e ordens de vários gestores, dividindo seu posto de trabalho com funcionários recém admitidos por concurso público e sem vícios, o que muitas vezes leva à instabilidade emocional os mais antigos funcionários. Os gráficos a seguir representam percentualmente essa população:



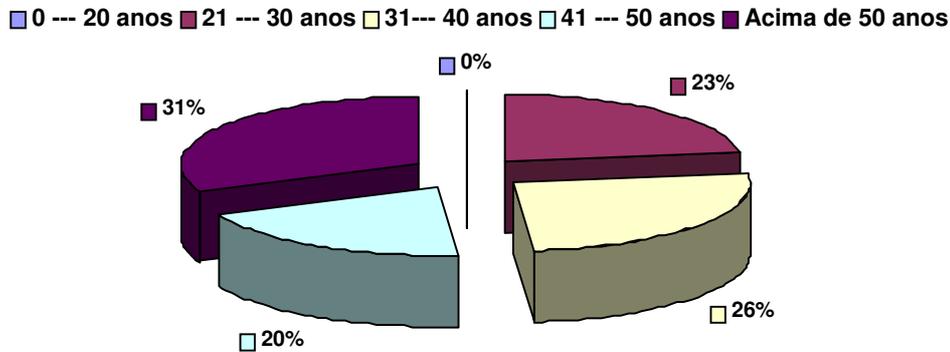
**Gráfico 1: Distribuição sexual da população de trabalho**

O gráfico 1 mostra que há um predomínio do sexo masculino tanto entre os funcionários contratados e concursados quanto os assessores, que exercem cargo de confiança.



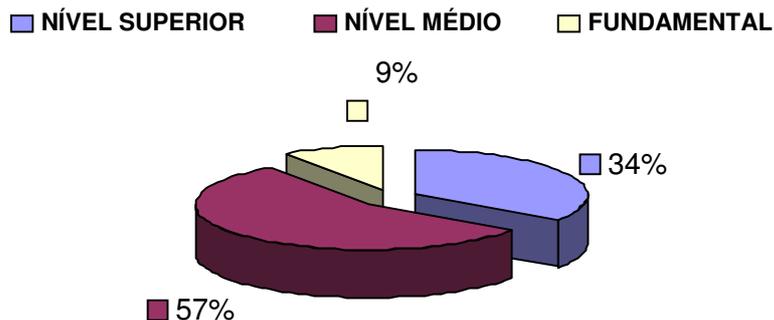
**Gráfico 2 : Tempo de contratação na Instituição**

O gráfico 2 mostra que o tempo médio de exercício nas suas funções é de 6 a 10 anos, mas 43% dos funcionários tem menos de 5 anos de serviço, evidenciando que há uma tendência ao estímulo de novas contratações. Fato relevante em face de intenção de concretizar uma reestruturação administrativa.



**Gráfico 3 : Distribuição etária da população global de trabalho**

Apesar de 31% dos funcionários terem mais de 50 anos, a população de trabalho é considerada jovem com 49% na faixa inferior aos 40 anos, como se observa no gráfico 3 e com experiência de trabalho anterior, a exceção de um único funcionário que se encontra no seu primeiro emprego. A maioria vem de instituições privadas, com características bem diferenciadas da que se apresenta.



**Gráfico 4: Escolaridade da população de trabalho**

O gráfico 4 aponta que a escolaridade da maioria dos funcionários é de nível médio, e o levantamento feito evidenciou que um percentual relativamente elevado de funcionários encontra-se cursando o terceiro grau com expectativas de crescimento pessoal. Dentro da Instituição há um plano de cargos e salários e o estímulo à progressão funcional iniciado em 2005 que possibilita ao empregado atingir metas e cargos de chefia.

### 3.1.4 Queixas apontadas

As queixas levantadas se originaram de conversas informais e entrevistas com os funcionários em todos os departamentos da Instituição, e foram classificadas em duas categorias: queixas físicas e organizacionais, como pode ser observado no gráfico 5.

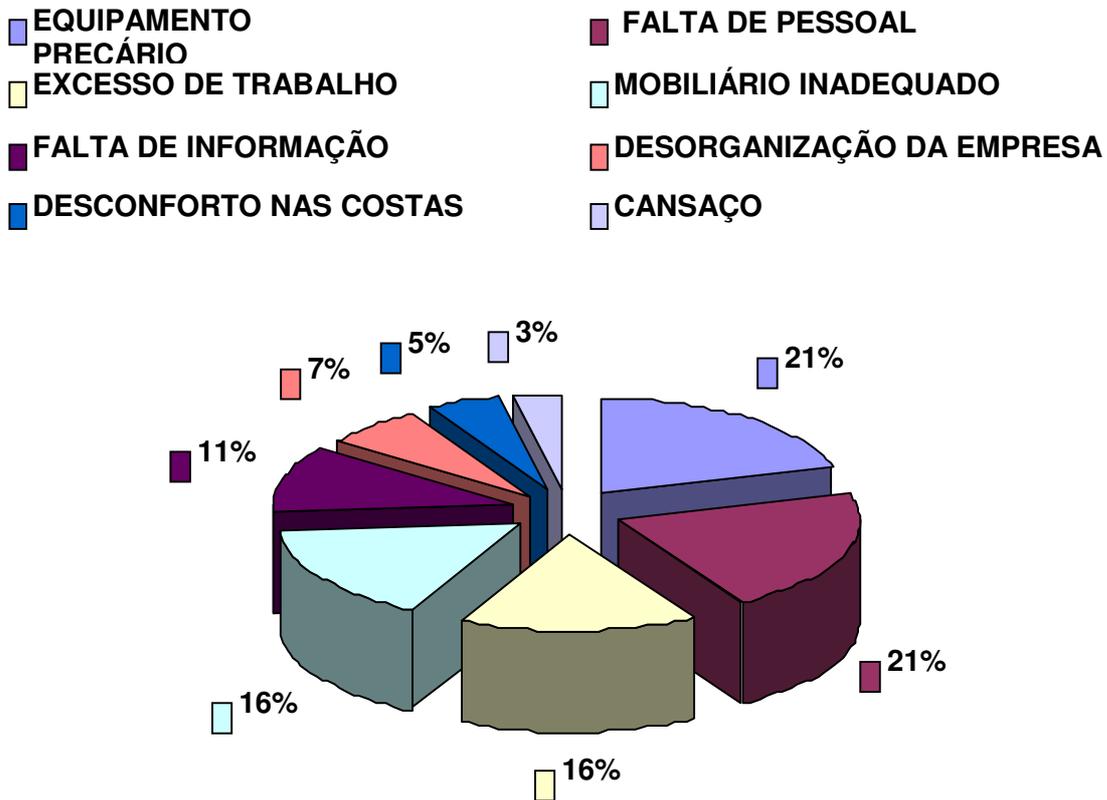


Gráfico 5: Queixas da população de trabalho

Com os resultados obtidos podemos levantar algumas hipóteses. Verifica-se que as queixas físicas apontadas não são tão significativas quanto àquelas relacionadas com a estrutura organizacional da Instituição, o que permite apontar alguns questionamentos:

- ◆ **Os funcionários estão tão acostumados com a carga de trabalho que não mais conseguem identificar os sinais do seu corpo?**
- ◆ **Seria o medo um fator capaz de mudar as atitudes e mascarar os sinais do corpo?**

Nas organizações de administração pública não diferente das demais, muitas vezes o trabalhador sublima queixas e desejos. A sobrecarga física e emocional interfere diretamente na produtividade de cada um dos operadores. A carga psíquica oriunda do modo operatório das atividades e das pressões internas é difícil de serem quantificadas. O operador tende a criar defesas próprias quando em situação de risco na sua organização, há um período de acomodação, no qual trabalham e não percebem ou referem às queixas físicas, até que nas primeiras tentativas de mudança emergem situações de conflito e segundo Dejours, 1980, (DEJOURS, 1994), quando a relação do trabalhador com a organização do trabalho é bloqueada, o sofrimento começa e gera um sentimento de desprazer e tensão.

Os conflitos gerados entre as organizações e o homem podem ser considerados a fonte retroativa do sofrimento, permitindo a criação de estratégias defensivas. Essa defesa permanece no plano mental e podem ser coletivizadas, e segundo Dodier, (1988, DEJOURS, 1994) essas estratégias de defesa coletiva têm um papel essencial na própria estruturação dos coletivos de trabalho na sua coesão e sua estabilização. A matéria é profundamente pesquisada pela psicopatologia do trabalho, e atribui à organização do trabalho o determinante entre as relações de desejo e motivação profissional.

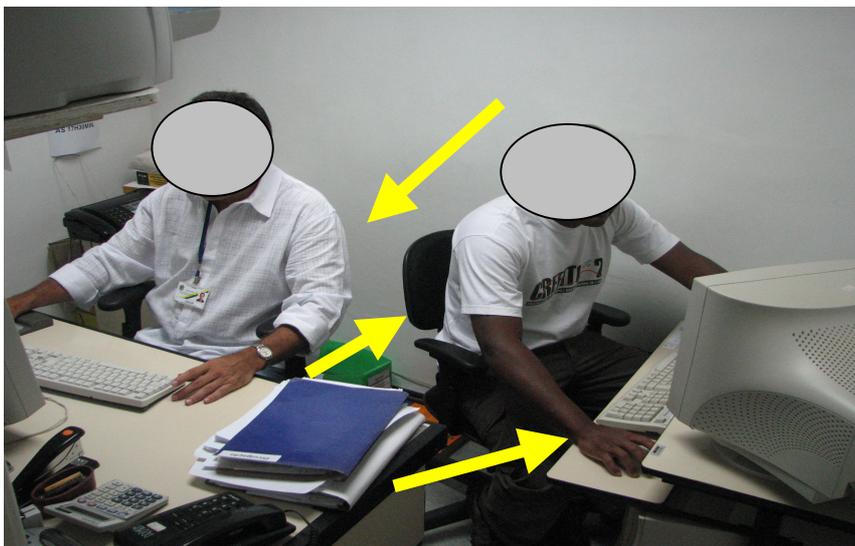
### ***3.2 O funcionamento de cada setor: tarefas e problemáticas***

Aprofundando a análise ergonômica do trabalho, foi possível aumentar o nível de conhecimento dos setores e dimensionar em uma escala de prioridades os problemas levantados. Foram avaliados, em cada setor, as atribuições, as tarefas prescritas e os principais problemas identificados, para então definir qual o posto mais crítico e que seria apontado para dar início ao trabalho proposto.

Através de visitas freqüentes, foram feitas observações sistemáticas e conversas diretas com os funcionários. Existe uma chefia direta o supervisor que assim como os demais funcionários colaboraram validando ao final as observações apontadas. Com os levantamentos pode-se traçar uma matriz de observáveis para cada setor.

### 3.2.1 Setor Administrativo

De acordo com a tabela 1, localiza-se no térreo, operando com um supervisor e mais seis funcionários da Instituição além de mais um terceirizado (limpeza). Apresenta-se no organograma como um setor serviços gerais, mas trata-se de um departamento que atende a solicitação de todos os demais departamentos e setores, controla o serviço de rua e está subdividido em três setores: arquivo, serviços gerais e cozinha. As fotos 2 deixa evidente que o funcionário apresenta uma sobre carga nos ombros face a sua altura não ser regulável depositando o apoio no punho. O funcionário à direita desta mesma foto permanece em rotação de tronco com a tela do computador lateralizada e com os punhos apoiados na mesa. Embora as cadeiras sejam reguláveis, os funcionários não as utilizam forma adequada, o funcionário a esquerda da foto apresenta um aumento da cifose dorsal (curvatura fisiológica da coluna), e o funcionário da direita permanece desencostado da cadeira, levando a musculatura paravertebral a uma sobrecarga estática.



**Foto 2 –Setor Administrativo**

No estudo do funcionamento dos setores foram levantados dados com base nas observações feitas no posto de trabalho, a cerca da na estrutura de organização de trabalho, do mobiliário e equipamentos encontrados, da atividade realizada, a postura adotada durante o desempenho das funções, a carga de trabalho e os problemas levantados e enquadrados em uma tabela chamada matriz de observáveis.

A tabela 2 descreve as observáveis encontradas no Setor Administrativo.

**Tabela 2: Observáveis do Setor Administrativo**

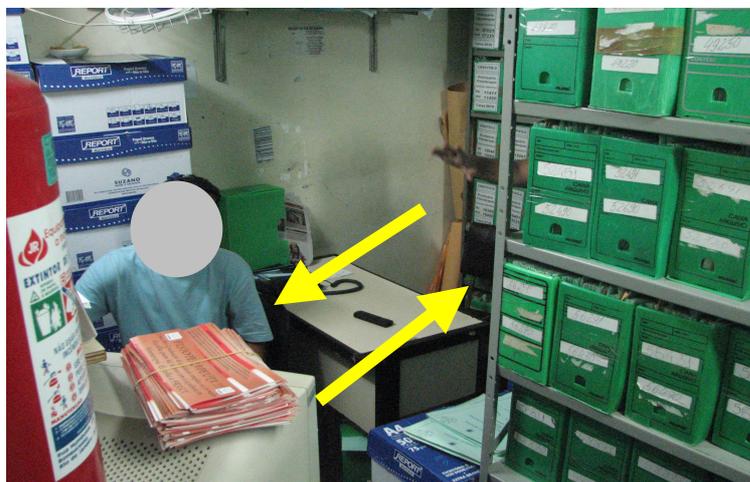
<b>POSTO DE TRABALHO</b>	<b>SETOR ADMINISTRATIVO</b>
<b>MOBILIÁRIO e EQUIPAMENTOS</b>	2 mesas não reguláveis, 2 computador, 1 telefax, 2 cadeiras reguláveis, impressora
<b>ATIVIDADE</b>	Atender telefone, protocolizar documentos, cotação de preços, fazer todo o tipo de compras, providenciar manutenção de equipamentos
<b>RESULTADO POSTURAL (físico)</b>	Postura forçada Esforço estático / dinâmico
<b>CARGA DE TRABALHO (cognitivo)</b>	Exigência Cobrança de desaparecimento de documentos/materiais, Exigência de respostas rápidas e Sistema de informática lento - Exigência de tempo para realizar a tarefa. - Pressão
<b>DIVISÃO DO TRABALHO (organizacional)</b>	1 assistente administrativo e 1 auxiliar de serviços gerais
<b>PROBLEMAS</b>	Mobiliário inadequado Postura sentada Acúmulo de trabalho Sistema operacional de informática obsoleto Desaparecimento de documentos Interrupção de tarefas Falta de direcionamento correto de telefonemas Falta de almoxarifado

### 3.2.1.1 Arquivo e Serviços Gerais

A foto 3 também se evidencia o problema de ordem física, postura em rotação de tronco, mobiliário inadequado e espaço físico reduzido para os funcionários que ali trabalham, cercados de caixas de prontuários. Os funcionários do arquivo, no entanto, não permanecem muitas horas sentado no posto de trabalho, a natureza do serviço faz com que os funcionários permaneçam a maior parte do tempo de pé e circulando pela instituição, subindo e descendo escadas para levar os prontuários aos diversos departamentos, ou ainda fazendo serviços de rua como a ida ao banco ou as compras de gêneros alimentícios. A falta

de ordenação e rotina de algumas situações previstas, fazem com que haja uma sobrecarga física importante.

As observações pontuadas fazem parte da tabela 3 representada a seguir. Apesar da natureza da atividade realizada pelos funcionários, que levam estes a subir e descer escadas diversas vezes ao dia, não há queixas de desconforto físico.



**Foto 3 – Arquivo de prontuários**

**Tabela 3: Observáveis do arquivo e serviços gerais**

<b>POSTO DE TRABALHO</b>	<b>ARQUIVO E SERVIÇOS GERAIS</b>
<b>MOBILIÁRIO e EQUIPAMENTOS</b>	3 cadeiras, altura não regulável, 2 mesas fixas, 1 computador, estantes de ferro, 1 telefone
<b>ATIVIDADE</b>	Arquivar e desarquivar prontuários, arquivar documentos, transportar prontuários, realizar serviços de rua, etiquetar revistas institucionais e malas diretas, encartar folder nas revistas, trocar galão de água (20l), arrumar salas de reuniões, reposição de material de secretaria em todos os departamentos
<b>DIVISÃO DO TRABALHO (organizacional)</b>	3 auxiliares de serviços gerais
<b>RESULTADO POSTURAL (físico)</b>	Postura forçada e Sobrecarga dinâmica
<b>CARGA DE TRABALHO (cognitivo)</b>	Exigência de tempo e agilidade
<b>PROBLEMAS</b>	Mobiliário inadequado Acúmulo de trabalho Sistema operacional de informática obsoleto Desaparecimento de documentos e interrupção de tarefas

### 3.2.1.2 Cozinha

Na foto 4 observa-se que a cozinha é uma extensão do arquivo, ficando evidente a falta de espaço para realização de atividades específicas, serve de arquivo de prontuários, almoxarifado e outros elementos estranhos ao setor. Há uma sobrecarga física dos funcionários daquele setor, que permanecem muitas horas de pé sem pausas, face ao elevado número de pessoas que transitam pela cozinha e ao número de solicitações feitas a aquele setor sem horários ou rotinas estabelecidas.



Foto 4 – Cozinha (extensão do arquivo)

Tabela 4: Observáveis da cozinha

POSTO DE TRABALHO	COZINHA
MOBILIÁRIO e EQUIPAMENTOS	1 Fogão, 2 geladeiras, 1 mesa e 4 cadeiras não reguláveis, 5 estantes de ferro
ATIVIDADE	Preparar lanches, acondicionar compras, fazer café e repor garrafas de café, realizar limpeza em todas as dependências da Instituição
DIVISÃO DO TRABALHO ( organizacional)	1 cozinheira, 2 faxineiras (uma delas terceirizada)
RESULTADO POSTURAL (físico)	Postura forçada Sobrecarga estática
CARGA DE TRABALHO (cognitivo)	Exigência de tempo para realizar tarefas Improvisação
PROBLEMAS	Mobiliário inadequado Acúmulo de trabalho Falta de rotina e organização

Apesar das situações físicas levantadas, os funcionários não relacionaram suas queixas físicas de forma significativa. Os apontamentos evidenciaram que a sobrecarga cognitiva aparecia em primeiro lugar como fator de desequilíbrio. A falta de rotinas administrativas básicas favorecia o surgimento de inúmeros problemas que incidiam diretamente nos funcionários. Com o início da nova gestão, onde houve a entrada de dois novos diretores e implementação de novas rotinas, como programas de controle de estoque e outras, gerando uma instabilidade e certo desconforto em parte dos funcionários daquele departamento.

### 3.2.2 Departamento Financeiro

Localizado no primeiro pavimento, está diretamente ligado à Diretoria, a Secretaria Geral e ao Departamento Contábil. Compreende o financeiro, departamento pessoal e cobrança, três serviços de natureza diferentes ocupando o mesmo espaço, a divisão é feita por funcionários que alternam muitas vezes as tarefas (foto 5).



**Foto 5: Departamento Financeiro – DEFIN**

A análise deste departamento evidenciou o alto grau de concentração necessária para o desempenho satisfatório da função. Não há queixas físicas por parte dos funcionários apesar dos levantamentos apontarem um modo degradado de trabalho. Há

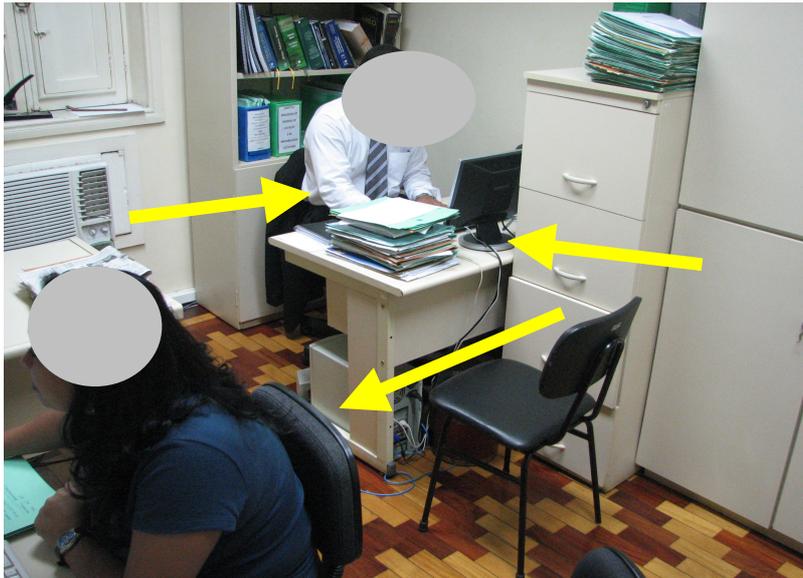
uma prevalência pelo desempenho das funções na postura sentada, com um mobiliário inadequado, e arranjo físico que favorece ao surgimento de agravos posturais. A ausência de regras pré-estabelecidas e rotinas levam a inúmeros erros como contratos expirados, atraso no fechamento da folha de ponto, falta de controle de publicações e correspondências, falta de controle de cobranças, atraso no fechamento do balanço financeiro, podendo comprometer os gestores.

**Tabela 5: Observáveis do Departamento Financeiro**

<b>POSTO DE TRABALHO</b>	<b>DEPARTAMENTO FINANCEIRO / PESSOAL E COBRANÇA</b>
<b>MOBILIÁRIO e EQUIPAMENTOS</b>	4 mesas não reguláveis, 4 computadores, 3 telefones, 4 cadeiras não reguláveis, 2 impressoras, 2 armários, 1 gaveteiro, 4 prateleiras
<b>ATIVIDADE</b>	Atender telefone, efetuar os pagamentos, controlar contratos, preencher cheques, controlar mapas de despesas e receitas, calcular pagamento de diárias, controlar caixinha de pagamentos básicos, controlar o ponto de funcionários, preparar folha de pagamentos, preenchimento e atualização do livro funcional, marcar exames admissionais, demissionais, emitir cobrança de anuidades, emitir recobrança de anuidades, atender profissionais pelo telefone, negociar pagamento de dívidas dos profissionais, solicitar prontuários, controlar débitos de profissionais transferidos ou em dívida ativa, despachar com a diretoria e com a comissão de tomada de contas
<b>DIVISÃO DO TRABALHO (organizacional)</b>	4 assistentes administrativos
<b>RESULTADO POSTURAL (físico)</b>	Postura forçada Movimentos repetitivos Sobrecarga estática
<b>CARGA DE TRABALHO (cognitivo)</b>	Exigência de agilidade e tempo Responsabilidade - muitas operações bancárias Pressão de profissionais Alta concentração
<b>PROBLEMAS</b>	Mobiliário inadequado Acúmulo de trabalho Falta de rotina e organização Poucos funcionários Sistema operacional de informática obsoleto

### 3.2.3 Departamento Jurídico

Localizado no primeiro pavimento a sala é ocupada diariamente por dois assessores jurídicos se revezam, e uma funcionária fixa e de dois, estagiários em turnos diferentes, manhã e tarde. Os advogados são terceirizados, empresa do Rio de Janeiro para atender todas as demandas jurídicas do Rio de Janeiro, Espírito Santo e Distrito Federal. A foto 6 ilustra a disposição do departamento.



**Foto 6 : Departamento Jurídico – ASSEJUR**

Neste departamento a carga maior é cognitiva, são inúmeras solicitações que ali passam diariamente sem possibilidade de controle da demanda. O nível de concentração é elevado uma vez que um erro no atendimento as solicitações pode levar a um comprometimento das ações institucionais com repercussão direta nos profissionais e usuários dos serviços. O funcionário atende aos advogados não só internamente como também auxiliando o acompanhamento de demandas externas. As solicitações de pareceres chegam todos os dias e exigem respostas rápidas.

Falta um filtro para os encaminhamentos internos, inúmeras solicitações não são da competência do Departamento Jurídico e acabam por comprometer as demandas próprias nos assuntos de interesse da Instituição. Algumas matérias como as licitações têm fases meramente administrativas, mas são confeccionadas ou coordenadas pela Assejur por falta

de um departamento próprio e funcionários administrativos capazes de conduzir o processo na fase inicial até que o jurídico apenas de o seu parecer final.

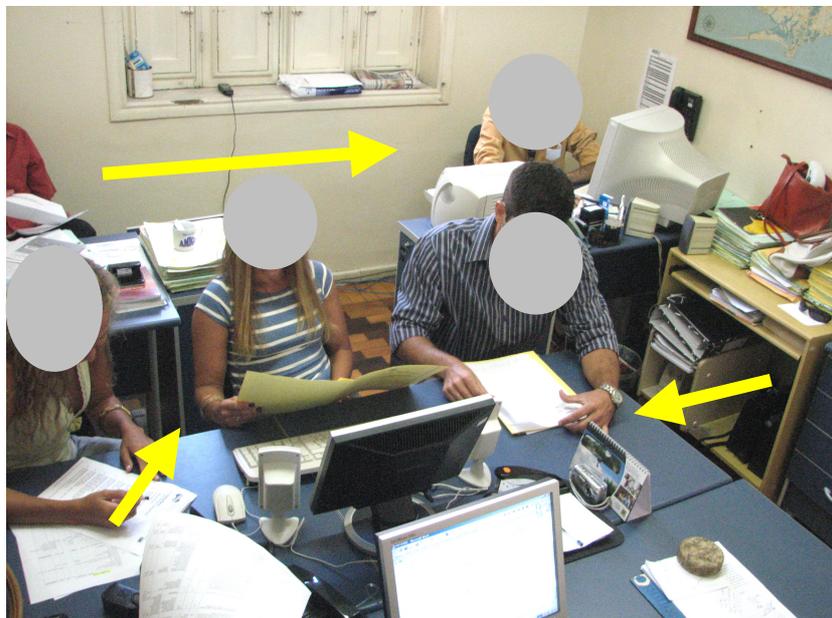
**Tabela 6: Observáveis do Departamento Jurídico**

<b>POSTO DE TRABALHO</b>	<b>DEPARTAMENTO JURÍDICO</b>
<b>MOBILIÁRIO e EQUIPAMENTOS</b>	3 mesas fixas sem ajustes, 2 cadeiras sem regulagens e 1 de altura e encosto regulável, e com apoio antebraço, 3 computadores com tela plana, armários e arquivos
<b>ATIVIDADE</b>	Acompanhar processos da Instituição, abrir e formalizar processos administrativos; responder interpelações; acompanhar e negociar processos execução fiscal; confeccionar e emitir pareceres jurídicos; montar e acompanhar processos de licitação; acompanhar Conselheiros em eventos; avaliar e confeccionar contratos; revisar documentos, pareceres, Resoluções, Decisões, Portarias e ofícios emitidos; acompanhar processos administrativos ; assessorar Comissões de Ética; atender à Comissão de Tomada de Contas e ao Departamento de Fiscalização
<b>DIVISÃO DO TRABALHO (organizacional)</b>	2 advogados e 1 assistentes administrativos
<b>RESULTADO POSTURAI (físico)</b>	Postura forçada Sobrecarga estática (para todos os operadores)
<b>CARGA DE TRABALHO (cognitivo)</b>	Exigência de agilidade e tempo Inúmeras solicitações dentro e fora do Estado Pressão de profissionais e diretores Alta concentração – esforço cognitivo (advogados)
<b>PROBLEMAS</b>	Mobiliário inadequado Acúmulo de trabalho Falta de rotina e organização Poucos funcionários Sistema operacional de informática obsoleto

### **3.2.4 Departamento de Fiscalização**

Esse departamento foi criado por Resolução Federal, sendo parte obrigatória da estrutura do Conselho, apresenta a figura de um conselheiro como coordenador além de uma chefia interna exercida por um funcionário, o mais antigo da Instituição. Localiza-se no primeiro pavimento diretamente ligado a diretoria.

Considerado pela estrutura legal o principal departamento dentro da Instituição, opera quase que de forma isolada. O convívio com os demais departamentos é mínimo prejudicando a troca de informações. Os agentes fiscais em situações especiais atuam em dupla, o que oferece maior segurança e tranquilidade ao fiscal.



**Foto 7 – Departamento de Fiscalização – DEFIS**

O trabalho desempenhado pelos fiscais exige habilidade para a abordagem correta durante o ato fiscalizador. Nem sempre são bem recebidos fato que gera instabilidade emocional podendo comprometer a qualidade da fiscalização prejudicando os resultados. Permanecem pouco tempo em serviços internos preparando os relatórios, ou em reunião com o coordenador do setor o que geralmente acontece nas sextas-feiras. Apesar de um espaço físico pequeno, e da disponibilidade de poucos computadores o fato não chega a comprometer o andamento ou a rotina da Instituição apesar de atrasar a entrega de relatórios. O mobiliário inadequado conforme mostra a foto 7, não há queixas físicas.

O assistente administrativo e um agente fiscal permanecem todo tempo dentro do departamento oferecendo apoio ao grupo externo fornecendo informações complementares ao ato fiscalizador. Aponta como maior fragilidade o sistema de informática que utiliza outro banco de dados favorecendo ao surgimento de erros uma vez que as informações não são atualizadas em tempo real, dificultando o cruzamento de dados, podendo comprometer

o ato fiscalizador. Quando viajam para fiscalizar fora do Município podem permanecer até uma semana fora da sede e enfrentam estradas dirigindo os carros da Instituição por longos trechos.

**Tabela 7: Observáveis do Departamento de Fiscalização**

<b>POSTO DE TRABALHO</b>	<b>DEPARTAMENTO DE FISCALIZAÇÃO</b>
<b>MOBILIÁRIO e EQUIPAMENTOS</b>	6 cadeiras – altura regulável, encosto regulável, sem apoio antebraço. 6 Mesas não reguláveis, 3 computadores, 1 impressora
<b>ATIVIDADE</b>	Controlar o ato fiscalizador, elaborar mapas e roteiros da fiscalização; realizar fiscalização externa, emitir ofícios; controlar a resposta e cumprimento dos autos de infração; controlar os termos de visita emitidos; elaborar estatística; encaminhar processos para a diretoria; analisar documentação para registro de empresa; emitir relatórios, orientar profissionais ao telefone
<b>DIVISÃO DO TRABALHO (organizacional)</b>	5 agentes fiscais e 1 assistente administrativo
<b>RESULTADO POSTURAL (físico)</b>	Postura forçada Sobrecarga estática (para o administrativo)
<b>CARGA DE TRABALHO (cognitivo)</b>	Exigência de agilidade e tempo Exigência de habilidade para fiscalizar
<b>PROBLEMAS</b>	Mobiliário inadequado Falta de rotina e organização Sistema operacional de informática obsoleto Sistema de telefonia ineficaz Falha de comunicação interna

### **3.2.5 Secretaria Geral**

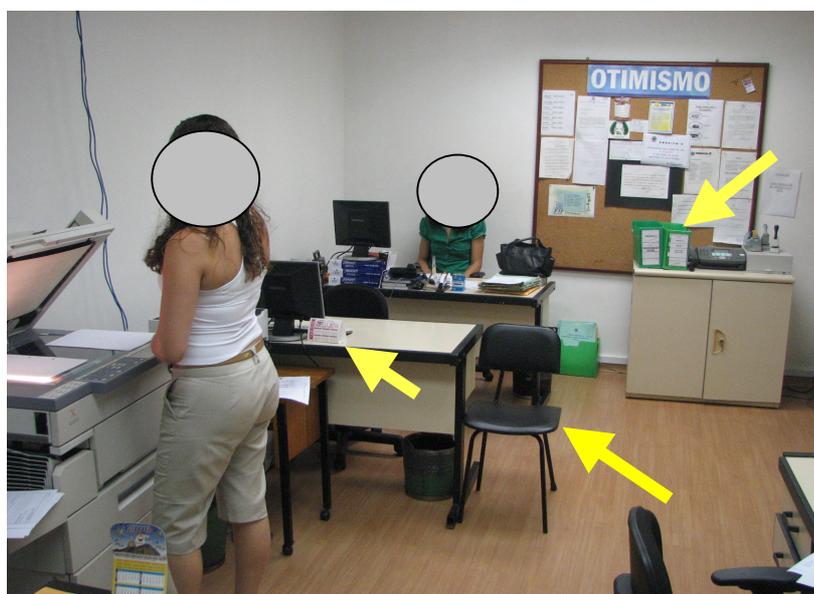
Localiza-se no térreo e parte no segundo pavimento, subdividindo-se em atendimento, secretaria e registro de pessoa física anexo a secretaria e de pessoa jurídica no segundo pavimento com uma única supervisora. Recebe cerca de 90% das solicitações endereçada a Instituição e também é recordista de reclamações do público. As solicitações ali protocolizadas levam muito tempo para serem direcionadas, retardando conseqüentemente as respostas. O setor tem um acúmulo grande de trabalho necessitando freqüentemente realizar horas extras. A foto 8 mostra a parte de atendimento ao público. Observa-se que o mobiliário não é adequado favorecendo a permanência por longos

períodos em rotação de tronco. O público não tem privacidade, submetidos a certo constrangimento quando procuram a instituição para negociar suas dívidas.



**Foto 8: Secretaria Geral – Atendimento**

As pastas são acondicionadas no chão da secretaria (parte interna), separadas em caixas Box, favorecendo a perda de documentos ou o arquivamento errado, foto 9. Não há rotinas prescritas, as normas são verbais e nunca foram revistas. Verifica-se regulações junto ao computador e um mobiliário obsoleto.



**Foto 9: Secretaria Geral – Secretaria**

**Tabela 8: Observáveis da Secretaria Geral e Atendimento**

<b>POSTO DE TRABALHO</b>	<b>SECRETARIA</b>
<b>MOBILIÁRIO e EQUIPAMENTOS</b>	3 balcões, 4 mesas, 10 cadeiras sem regulagem, sendo 3 com encosto regulável, 4 computadores, 2 impressoras, 2 armários, 1 copiadora.
<b>ATIVIDADE</b>	Receber solicitação de profissional, atender telefone, fornecer informações, receber público em geral (média de 90 atendimentos no balcão, por dia); fazer conferência de documentos; protocolizar documentos e solicitações, encaminhar ofícios, abrir e montar pastas de processo administrativo (preencher à mão), alimentar sistema de informática ; liberar e meitir guias de pagamento; e de emolumentos; imprimir e entregar circulares próprias do setor; distribuir as solicitações nas caixas BOX , conferir pagamento no sistema para dar andamento ao procedimento administrativo solicitado; encaminham o processo para a relatoria (relatoria é o ato de conferência de documentos feito pelo conselheiro) encaminhar ofícios diversos;; solicitar prontuário; alimentar o sistema; assinar requerimentos; recebem e registram prontuários vindos de outros regionais preparar correspondências específicas informações para o Conselho Federal; carimbar, autenticar documentos;
<b>DIVISÃO DO TRABALHO (organizacional)</b>	6 assistentes administrativos
<b>RESULTADO POSTURAL (físico)</b>	Postura forçada Movimentos repetitivos Esforço estático
<b>CARGA DE TRABALHO (cognitivo)</b>	Exigência de tempo para realizar a tarefa. Contato direto com o público Pressão
<b>PROBLEMAS</b>	Postura Forçada e sentada Mov. Repetitivos, falta de privacidade; Acúmulo de trabalho Sistema operacional de informática obsoleto Falta de revisão dos processos de trabalho

### **3.2.5.1 Registro de Pessoa Física**

Situado no térreo anexo a secretaria, opera em um espaço reduzido com três funcionários em uma sala sem iluminação direta e com uma atividade que necessita concentração além de escrita manual de documentos. Responsável por preparar inscrição provisória; inscrição definitiva; inscrição secundária; baixa de registro; transferência de

profissional; registro final de pessoa jurídica e consultórios (na ata); registro de especialidade; mudança de nome; emissão de declaração de regularidade de funcionamento; reativação de habilitação; emissão de 2º via de cédula; mudança de endereço, os seus funcionários permanecem a maior parte do tempo na posição sentada manuseando o computador, preenchendo documentos a mão e carimbando estes com carimbos pesados e grandes que não se acoplam a mão do funcionário. Não há armários suficientes para a guarda de prontuários, ficam expostos.

Na foto 10 verifica-se que apesar de cadeiras reguláveis estas não são bem utilizadas pelos funcionários, as mesas são altas e o teclado do computador encontra-se acima da linha da cintura do operador obrigando ao apoio do antebraço na mesa, não há apoio para os pés e a tela do computador apesar de plana se posiciona lateralmente fazendo com que o operador permaneça muitas horas em rotação de tronco. A matriz a seguir resume as observações, que serão novamente pontudas em outro capítulo.



**Foto 10: Registro de Pessoa Física**

A tabela 9 a seguir, aponta os primeiros problemas levantados no setor.

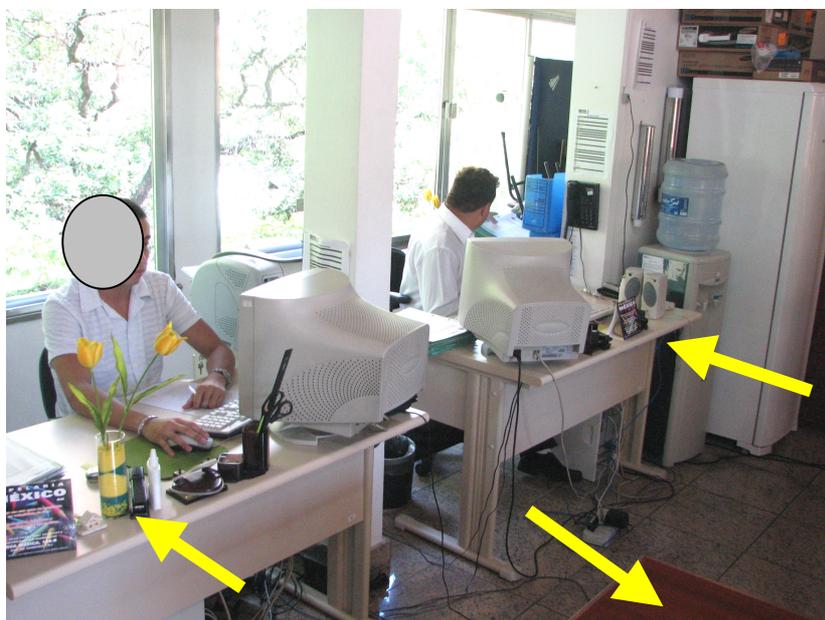
**Tabela 9: Observáveis do Registro de Pessoa Física**

<b>POSTO DE TRABALHO</b>	<b>REGISTRO PESSOA FÍSICA</b>
<b>MOBILIÁRIO e EQUIPAMENTOS</b>	3 cadeiras totalmente reguláveis, 4 mesas de grandes não reguláveis, 3 computadores, 2 impressoras, 2 estantes, 2 armários, 1 prateleira, 1 telefone
<b>ATIVIDADE</b>	Alimentar o sistema com a conclusão dos registros); baixas e reativação profissionais; anotar, imprimir e confeccionar livros de registro enviar e receber diplomas para o Conselho Federal, montar a estatística dos registros; preencher carteiras; conferir dados pessoais dos profissionais ; carimbar de documentos; colar fotografias; imprimir marca d'água da Instituição nos documentos; encaminhar ofícios de orientações profissionais; controlar estoque de carteiras e cédulas de identidade, confeccionar listagem dos profissionais/ empresas para as atas da diretoria; imprimir cédulas e etiquetas e de ofícios; fazer cópias de diplomas; perfurar documentos, encaminhar prontuário para arquivo; preencher as capas dos prontuários à mão com dados complementares; preparar e receber malotes de documentos
<b>DIVISÃO DE TRABALHO (organizacional)</b>	3 assistentes administrativos
<b>RESULTADO POSTURAL (físico)</b>	Postura forçada Movimentos repetitivos Sobrecarga estática
<b>CARGA DE TRABALHO (cognitivo)</b>	Exigência de tempo para realizar a tarefa. Alta concentração
<b>PROBLEMAS</b>	Ausência de apoio para pés Postura Forçada em rotação Mov. Repetitivos Ausência de pausa, ritmo intenso Sobrecarga estática Sistema operacional de informática obsoleto Falta de revisão dos processos de trabalho

### 3.2.5.2 Registro de Pessoa Jurídica

Situado no segundo pavimento, é parte integrante da Secretaria Geral. Opera com dois funcionários e não há contato direto com os demais funcionários da Secretaria, inclusive a chefia. Não há privacidade na sua localização ficando vulneráveis funcionários de outros setores e até de estranhos a Instituição, uma vez que no mesmo local são realizadas as licitações. A preocupação com a guarda de prontuários e processos é constante, agravando ainda mais as condições de trabalho. O único armário disponível não comporta esse material.

Na foto 11 pode-se observar como nos demais setores, que o mobiliário e o arranjo dos equipamentos não favorecem ao bom desempenho das funções. Não há privacidade, trabalham em espaço de circulação geral da Instituição. As cadeiras apesar de reguláveis não são manuseadas adequadamente, as mesas são fixas sem apoio de teclado do computador que ficam sobre as mesas assim como as telas que estão dispostas lateralmente. Os processos permanecem ao alcance de estranhos. Os fios dos equipamentos estão a mostra e em situação de risco podendo levar qualquer transeunte a queda. Os aspectos encontrados serão novamente discutidos no próximo capítulo. A matriz a seguir faz uma síntese do quadro.



**Foto 11 – Registro de Pessoa Jurídica**

**Tabela 10: Observáveis do Registro de Pessoa Jurídica**

<b>POSTO DE TRABALHO</b>	<b>REGISTRO PESSOA JURÍDICA</b>
<b>MOBILIÁRIO e EQUIPAMENTOS</b>	2 cadeiras totalmente reguláveis. 2 mesas em formato de L, 2 computadores, 1 impressora, 2 telefones, 1 armário
<b>ATIVIDADE</b>	alimentar o sistema com os dados da empresa ou do consultório e fornecer a numeração; relacionar os profissionais da empresa; verificar a regularidade pecuniária e emolumentos da empresa ou irregularidade pecuniária dos profissionais que lá trabalham, emitir ofícios; atualização de dados, preencher e imprimir livros de registro; encaminhar livros para encadernação; notificar ao Conselho Federal do novo registro; encaminhar prontuário ao arquivo; confeccionar diplomas de registro e declaração de regularidade de funcionamento (DRF), emite anualmente a (DRF) das empresas e consultórios já registrados; solicitar prontuários e arquivar solicitação feita pela empresa ou consultório; controlar cumprimento das exigências; encaminhar processos para relatoria e para a diretoria.
<b>DIVISÃO DO TRABALHO (organizacional)</b>	2 assistentes administrativos
<b>RESULTADO POSTURAL (físico)</b>	Postura forçada Movimentos repetitivos Sobrecarga estática
<b>CARGA DE TRABALHO (cognitivo)</b>	Exigência de tempo para realizar a tarefa Alta concentração
<b>PROBLEMAS</b>	Ausência de apoio para pés Postura Forçada em rotação Mov. Repetitivos, ausência de pausa, ritmo intenso Sobrecarga estática Sistema operacional de informática obsoleto Falta de revisão dos processos de trabalho

### 3.2.6 Departamento de Informática

É setor mais recente; trabalham nele dois funcionários, em uma sala no segundo pavimento. A chefia é um cargo de confiança que detêm as principais informações da Instituição. As demandas são grandes, e as solicitações vêm de todos os departamentos e setores. O sistema operacional é obsoleto e trava os computadores com frequência face ao aumento no número de solicitações. A manutenção dos computadores é realizada por uma empresa terceirizada assim como a manutenção do sistema de informática é feita pela empresa que construiu o programa e o adaptou para esta Instituição.



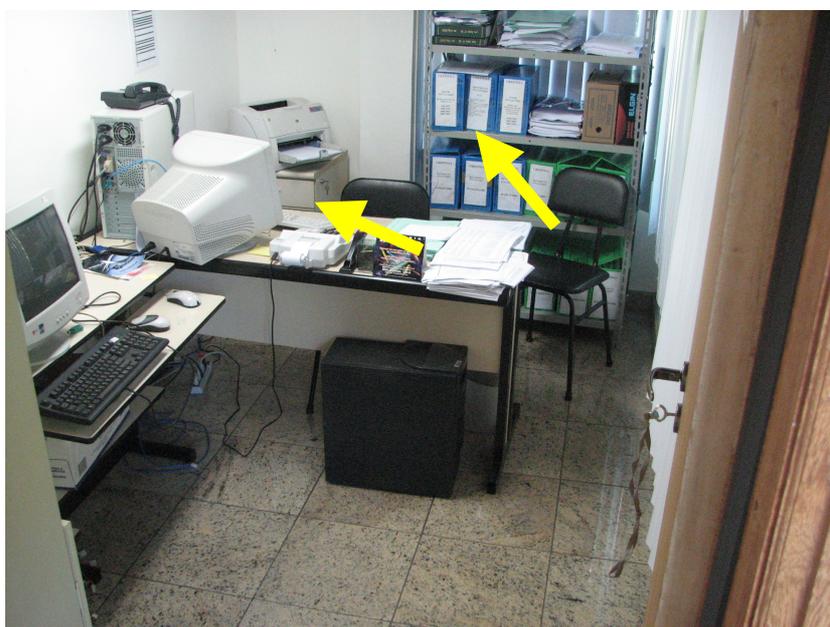
**Foto 12: Departamento de Informática**

**Tabela 11: Observáveis do Departamento de informática**

<b>POSTO DE TRABALHO</b>	<b>DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA</b>
<b>MOBILIÁRIO / EQUIPAMENTOS</b>	2 cadeiras com encosto regulável, 3 mesas grandes não reguláveis, 3 computadores, 1 impressora grande, 1 armário, 1 gaveteiro, 1 telefone
<b>ATIVIDADE</b>	Atualizar endereços, alimentar sistema o número processos; alimentar a <i>home page</i> da Instituição controle do banco de dados; concertos e pequenos reparos de computadores e impressoras; preparar e enviar mensagens pelo mailing list; preparar a arte de materiais impressos; criar formulários; preparar e enviar de publicações para o Diário Oficial; imprimir etiquetas; calibrar o relógio de ponto; elaborar relatórios de controle de entrada de créditos bancários – sistema interligado ao do Banco; assessorar aos gestores para contratação e compra de serviços de informática (programas, <i>softers</i> , equipamentos e outros), elaborar estatísticas.
<b>DIVISÃO DO TRABALHO (ORGANIZACIONAL)</b>	2 assistentes administrativos
<b>RESULTADO POSTURAL (FÍSICO)</b>	Postura forçada Sobrecarga dinâmica
<b>CARGA DE TRABALHO (COGNITIVO)</b>	Exigência de tempo para realizar a tarefa. Alta concentração
<b>PROBLEMAS</b>	Equipamento inadequado Ritmo intenso Sobrecarga dinâmica Sistema operacional de informática necessitando modernização Demanda elevada Falha na comunicação interna

### 3.2.7 Departamento Contábil

Funciona sob a responsabilidade e operação de um funcionário que trabalha isolado no segundo pavimento com uma frequência de três vezes na semana. Antigo em seu posto o funcionário está acostumado a trabalhar sem normas ou rotinas prescritas. As primeiras observações apontam falha de comunicação interna entre este departamento e os demais,, principalmente o Defim, levando funcionários de outros setores ao re-trabalho e ao erro. A foto 13 descreve o espaço de trabalho, a tela do computador encontra-se lateralizada.



**Foto 13 – Departamento Contábil**

Realiza toda a contabilidade da Instituição, e tem sob a sua guarda todo o movimento financeiro. Como evidenciado na foto 13, não existe armário disponível para proteção desses documentos. A sala permanece trancada, e o contador só comparece a Instituição três vezes por semana. É auxiliado diretamente pelo grupo da informática que fisicamente encontra-se na sala ao lado.

**Tabela 12: Observáveis do Departamento Contábil**

<b>POSTO DE TRABALHO</b>	<b>DEPARTAMENTO CONTÁBIL</b>
<b>MOBILIÁRIO e EQUIPAMENTOS</b>	2 cadeiras não reguláveis, 2 mesas sendo uma própria para computador, 2 computadores, 1 impressora , 1 armário, 1 gaveteiro, 1 telefone, 1 estante
<b>ATIVIDADE</b>	Gerir parte contábil; emitir relatórios e pareceres; controlar a dotação orçamentária; administrar o orçamento; gerenciar os gastos e as entradas de dinheiro; verificar repasse de verba para o Conselho Federal; confeccionar junto com os gestores o planejamento anual e adequar o orçamento orçamento; preparar planilhas de controle, acompanhar todos os encargos financeiros e recolhimentos dos tributos e encargos relacionados ao serviço prestado para com a Instituição; confeccionar e emitir os contra-cheques de pagamento dos funcionários.
<b>DIVISÃO DO TRABALHO (ORGANIZACIONAL)</b>	1 assessor contábil
<b>RESULTADO POSTURAL (FÍSICO)</b>	Postura forçada Sobrecarga estática relativa
<b>CARGA DE TRABALHO (COGNITIVO)</b>	Alta responsabilidade Alta concentração Exigência de precisão
<b>PROBLEMAS</b>	Mobiliário inadequado Isolamento nas funções Falta de rotina prescrita Sistema operacional de informática obsoleto Falha na comunicação interna Acomodação

### **3.2.8 Gabinete da Presidência**

Na ante-sala da Presidência trabalham duas secretárias foto 14, que fazem o filtro das matérias encaminhadas à diretoria. Trabalham das 8hs até as 17 horas, mas com frequência, permanecendo até às 20 horas. São contratadas como assessoras e seu cargo é considerado de confiança para atender a diretoria e em especial a presidente.

Atendem inúmeras demandas, quatro diretores, todos os conselheiros e comissões de apoio institucional, principalmente nas questões que exigem correspondências oficiais. O espaço físico compromete o desempenho das funções, sendo o desgaste emocional o fato mais evidente. O mobiliário não é adequado, não há local para a guarda de pertences nem de documentos, o que favorece ao desaparecimento destes. A tabela a seguir descreve as observações feitas. As maiores queixas dos funcionários deste setor é o ruído que compromete a concentração. Muito movimento de pessoas estranhas ao setor, circulando falando alto, atendendo ao telefone na recepção do Gapre. Queixas de ordem

organizacional também surgiram, as reuniões da diretoria bem como a das outras comissões, não são marcadas com antecedência comprometendo o andamento do serviço.



Foto 14 – Ante-sala do GAPRE

Tabela 13: Observáveis da ante-sala do GAPRE

POSTO DE TRABALHO	ANTE-SALA DO GAPRE
<b>MOBILIÁRIO / EQUIPAMENTOS</b>	2 cadeiras não reguláveis, 2 mesas não reguláveis, 2 computadores, 2 impressoras , 4 armários, 3 gaveteiros, 2 telefones, 2 prateleiras
<b>ATIVIDADE</b>	Triar ligações para o gabinete, receber correspondências e encaminhamentos internos, despachar com a diretoria, digitar documentos, controlar a emissão de ofícios, agendar reuniões, confeccionar relatórios solicitados, reservar passagens e hotéis, comunicar ao departamento financeiro as viagens previstas, alimentar o sistema com os encaminhamentos recebidos e devolvidos, orientar profissionais, reservar espaços e fazer tomada de preços de locais externos para reuniões, confeccionar e enviar convites para convidados da Instituição, encaminhar ofícios
<b>DIVISÃO DO TRABALHO (organizacional)</b>	. 2 secretárias
<b>RESULTADO POSTURAL (físico)</b>	Postura forçada Sobrecarga estática Ruído (tensão)
<b>CARGA DE TRABALHO (cognitivo)</b>	Alta responsabilidade Alta concentração Exigência agilidade e ritmo
<b>PROBLEMAS</b>	Mobiliário inadequado Falta de rotina prescrita, burocracia excessiva Sistema operacional de informática obsoleto Falha na comunicação interna, falta de privacidade

### 3.2.8.1 Diretoria

A diretoria é o órgão executor das deliberações do Plenário e da administração da Instituição. Não há privacidade, os quatro diretores ocupam o mesmo espaço, e tem competências e atribuições diferenciadas. A foto 15 ilustra o mobiliário e o espaço de trabalho. Pode-se observar que não há privacidade para atender profissionais ou autoridades. O espaço não é adequado para a guarda de documentos, permanecendo estes em caixas pelo chão ou encima da mesa.



**Foto 15: Sala da Presidência – GAPRE**

Burocracia e falta de pessoal são as maiores queixas: a legislação é antiga, quando da sua criação o número de profissionais era reduzido, sendo a legislação suficiente para atender as demandas. Atualmente, as determinações legais engessam os processos de trabalho, exigindo muitas assinaturas, não permitindo ainda a digitalização dessas assinaturas, principalmente a da presidente. Muitas tarefas ainda não são informatizadas, exigindo muita concentração por parte do funcionário, e os inúmeros erros cometidos acabam por comprometer a imagem da Instituição, sendo de difícil o controle por parte da diretoria.

A tabela 14 mostra as observáveis:

**Tabela 14: Observáveis do Gabinete da Presidência**

<b>POSTO DE TRABALHO</b>	<b>GABINETE DA PRESIDENCIA</b>
<b>MOBILIÁRIO e EQUIPAMENTOS</b>	6 cadeiras não reguláveis, 4 mesas não reguláveis, 1 computadores, 1 Laptop, 1 impressora , 2 armários, 3 gaveteiros, 3 telefones, 2 prateleiras
<b>ATIVIDADE</b>	Promover a elaborar normas, executar as determinações da Plenária; julgar processos de habilitação; deliberar valor de multa ; autorizar a inscrição dos inadimplentes na dívida ativa; criar comissões ou grupos de trabalho;apresentar o relatório de gestão; autorizar compras de bens de consumo e os permanentes, entre outras competências.
<b>DIVISÃO DOTRABALHO(organizacional)</b>	4 diretores
<b>RESULTADO POSTURAL (físico)</b>	Postura forçada Sobrecarga estática
<b>CARGA DE TRABALHO (cognitivo)</b>	Alta responsabilidade Alta concentração Exigência agilidade Exigência de ritmo Poder de decisão
<b>PROBLEMAS</b>	Mobiliário inadequado Falha na comunicação interna Falta de privacidade, excesso de burocracia Excesso de compromissos e poucos gestores

### 3.2.9 Sala dos Conselheiros

Localizada no primeiro pavimento, acomoda 12 conselheiros sem horário fixo, que comparecem até a Instituição para realização de suas atribuições no espaço físico ilustrado na (foto 16) e fora dele em outras dependências, além de representar a Instituição em eventos dentro e fora da jurisdição. Nota-se que o mobiliário não atende as normas desejáveis, apenas uma cadeira central permite ajuste. Os documentos como processos para análise permanecem acondicionados em caixas, sem local seguro para sua guarda. Não há privacidade nem equipamento (computadores) para utilização por mais de um conselheiro.

O atendimento aos profissionais e usuários que procuram os serviços se dá em qualquer sala que esteja desocupada, havendo inúmeras interrupções por parte de funcionários e conselheiro. A tabela 15 sintetiza os problemas leantados.



Foto 16 – Sala dos Conselheiros

Tabela 15: Observáveis da Sala dos Conselheiros

POSTO DE TRABALHO	SALA DOS CONSELHEIROS
MOBILIÁRIO e EQUIPAMENTOS	4 cadeiras, sendo 1 regulável, 3 mesas não reguláveis, 2 computadores, 1 impressora, 1 armário, 2 arquivos, 1 telefone
ATIVIDADE	Atender profissionais pessoalmente ou por telefone, atender à população, conduzir processos administrativos e éticos, responder correspondências, fornecer pareceres técnicos e políticos, preparar projetos, traçar estratégias políticas, fazer contato com outras Instituições de caráter público e privado, marcar e conduzir reuniões com outros segmentos ligados à área profissional, relatar processos administrativos, reunir-se com a diretoria, participar de reunião Plenária, reunir-se com as Comissões e Assessores, desempenhar atividades externas, comparecer à reuniões com autoridades e Instituições dentro do próprio Estado, participar de eventos de natureza variada, proferir palestras e realizar outras atividades.
DIVISÃO DO TRABALHO (organizacional)	12 conselheiros
RESULTADO POSTURAL (físico)	Postura forçada Sobrecarga estática / dinâmica
CARGA DE TRABALHO (cognitivo)	Alta responsabilidade Alta concentração Exigência agilidade e ritmo
PROBLEMAS	Mobiliário inadequado, falha de comunicação Falta de rotina, falta de privacidade Lentidão das ações, poucos conselheiros Excesso de demanda e burocracia

### ***3.3 Escolha do foco para aprofundamento: A Secretaria geral***

Foi verificado que todos os departamentos apresentam queixas relevantes e que necessitam sem dúvida de uma intervenção para melhoria dos processos de trabalho.

Os departamentos têm processos de trabalho que se cruzam e interdependem, somente com um estudo aprofundado de cada procedimento realizado, incluindo uma revisão da legislação, é que foi possível conhecer como funciona cada processo dentro da Instituição.

A escolha ou identificação do foco para desenvolvimento do trabalho mostrou-se complexa, e baseou-se nos critérios da centralidade, modernidade, gargalo e oportunidade, considerando também que foi observada uma maior confusão na execução das tarefas para conclusão dos procedimentos, que reúne a maior concentração de funcionários, com variantes estabelecidas quanto ao tempo de contratação, idade e natureza da contratação.

O foco escolhido foi a Secretaria Geral, departamento de entrada de 90% das solicitações feitas à Instituição. Havia a necessidade, para garantir um resultado mais rápido e eficiente na construção do trabalho na concepção do ergonomista, o envolvimento nesse processo de criação de todos os funcionários do Conselho e não só os do departamento inicialmente escolhido como foco. Essa estratégia para criação de uma conscientização global da necessidade das transformações, através da estimulação dos funcionários à participação na solução dos problemas que aconteciam em outros setores, mas que traziam repercussões para o seu departamento visava, entre outras coisas, aferir qual a visão do outro sobre uma perspectiva de trabalho, estimulando a todos na busca de soluções conjuntas na promoção das mudanças necessárias para garantir melhores condições de trabalho.

Dentro da metodologia proposta, o processo de observação da realização das tarefas e dos procedimentos era interrompido na hora da detecção do erro, por qualquer um dos atores envolvidos direta ou indiretamente no processo, para, então, estes discutirem a assunto e, a partir dessa discussão, buscarem soluções conjuntas. Eram realizadas reuniões freqüentes e muito animadas. O que não dava certo era revisto e todos tinham voz, cada funcionário passou a conhecer como funcionava cada setor e a ajudar o outro a pensar sobre as soluções. A mobilização foi grande em um determinado grupo, principalmente nos mais

jovens, pois todos tinham voz e suas idéias eram ouvidas e trabalhadas em conjunto. Existia, porém, um grupo que resistiu muito à mudança.

## CAPÍTULO 4

### FOCO DE ESTUDO: A SEGER – REGISTRO GERAL

Esse departamento está subdividido em Secretaria e Registro Geral (registro de pessoa física e pessoa jurídica), com um supervisor do sexo feminino para todo o departamento, embora o registro geral esteja dividido em dois segmentos: o registro de pessoa física (anexo à secretaria) opera com três funcionários e o registro de pessoa jurídica, no segundo pavimento tem dois funcionários. A secretaria trabalha com seis funcionários, três no balcão de atendimento e três internos, que se revezam no atendimento.

O departamento é o responsável por dar entrada e providenciar o andamento dos seguintes procedimentos: transferência profissional (vindo e saindo para outro regional), baixa do registro profissional, registro profissional, solicitação de registro de pessoa jurídica e de consultório, baixa de registro de empresa e de consultório, registro de especialização, mudança de nome, solicitação de 2ª via de identidade, inscrição secundária, reativação de habilitação, mudança de responsável técnico, solicitação de declaração de responsabilidade técnica (DRF) e alteração de contrato social.

**Tabela 16: Procedimentos realizados pela Seger e o fluxo de documentos**

I ROC.	C PERAÇÕES	S EGER	R . P. F.	I EFIS	F P.J	C APRE	F EL.
P 1	Transferência de profissional	X	X	-----	-----	X	X
P 2	Registro profissional	X	X	-----	-----	X	X
P 3	Registro consultório / empresa	X	-----	X	X	X	X
P 4	Baixa de Reg. profissional	X	X	-----	-----	X	X
P 5	Baixa de Reg. consultório /empresa	X	-----	-----	X	X	X
P 6	Registro de especialização	X	X	-----	-----	X	X
P 7	Mudança de Nome	X	X	-----	-----	X	X
P 8	2° via de identidade	X	X	-----	-----	X	-----
P 9	Inscrição Secundária	X	X	-----	-----	X	-----
P 10	Reativação de habilitação	X	X	-----	-----	X	-----
P 11	Mudança de Responsável Técnico	X	-----	-----	X	X	-----
P 12	Declaração de Responsab. Técnica	X	-----	-----	X	X	-----
P 13	Alteração de Contrato Social	X	-----	-----	X	X	-----

**Onde:** RPF – Registro de Pessoa física  
DEFIS – Departamento de Fiscalização  
RPJ – Registro de Pessoa Jurídica  
GAPRE – Gabinete da Presidência  
REL. – Relator - Conselheiro que faz a conferência  
PROC. -Procedimentos

Cada segmento envolvido tem tarefas próprias, que demandam tempo e habilidade, sendo muitas vezes necessário um trabalho cognitivo muito grande, exigindo do funcionário um alto grau de concentração.

A Secretaria geral tem uma média de 90 atendimentos dia, com variações nesse fluxo, de acordo com o período do ano: janeiro, fevereiro, março, julho, agosto e setembro são considerados meses de grande movimento, por ser o período em que acontecem as colações de grau nas Instituições de Ensino Superior. Nesses meses, há uma carga maior, e muitas vezes há necessidade de outros funcionários serem remanejados para ajudar no trabalho, o que nem sempre é produtivo, pois a interrupção para a orientação daqueles que vieram prestar ajuda muitas vezes é responsável por uma situação de estresse, contribuindo para aumentar o sofrimento do trabalhador.

#### ***4.1 A conjuntura sócio-econômica***

No Brasil o mercado de trabalho está dividido pelos setores formais e informais da economia. Seja qual for o setor de origem desses trabalhadores inúmeros pesquisadores vêm provendo estudos sobre a atenção na saúde do trabalhador.

Os fatores sócio econômicos, tecnológicos, organizacionais entre outros, são fatores que determinam a saúde do trabalhador, o que leva a um aumento da preocupação por parte dos estudiosos desse assunto, em criar melhores condições laborais.

Cada vez mais o Brasil vem aprofundando os trabalhos e fomentando pesquisas no sentido de transformar as situações de trabalho, uma vez que as diferentes formas de contrato de trabalho e de relações comerciais, promovidas por diferentes estruturas administrativas e suas formas de organização, gestões e a própria cultura organizacional favorecem o adoecimento do trabalhador.

As políticas voltadas para a saúde do trabalhador vêm a algum tempo se integrando com as ações para a saúde ambiental, uma vez que os riscos gerados pelo modo degradado de trabalho podem afetar o meio ambiente e a população.

É preciso, no entanto, ter uma visão global do mundo do trabalho, de todos os fatores que compõe a estrutura laborativa. WISNER, 1984, afirmava que para se promover mudanças mais significativas, era preciso mais do que apenas o conhecimento científico,

era necessário trabalhar o contexto onde o processo se inseria, no sentido de assegurar o estudo ergonômico para obter bons resultados.

Na Instituição estudada, vemos formas de contratação diferenciada para trabalhadores; a população de trabalho atual é mais jovem, alguns se encontram no seu primeiro emprego, sem experiência, não tendo ainda maus hábitos de trabalho, mas por sua vez, são orientados por funcionários mais antigos, meros reprodutores do modo degradado de trabalho. O que é motivo de atenção.

*“Toda atividade está sujeita ao hábito”* (BERGER e LUCKMANN, 1967, apud WOOD, 2004, P. 53). As reproduções freqüentes de ações podem ser tomadas como certas, passam a fazer parte do acervo do conhecimento próprio de cada indivíduo, que as toma como verdades absolutas. Como conviver com as diferenças? Como contornar ou administrar essas diferenças no cotidiano do mundo do trabalho?

É verdade que muito se tem estudado a cerca da cultura nas organizações, são muitas as adversidades e, em um país como o Brasil, de uma base cultural composta por etnias diferentes, essas diferenças podem interferir diretamente no desempenho de cada organização. As variantes ambientais não podem ser desconsideradas, e a singularidade do funcionário na realização do seu trabalho ou atividade deve ser respeitada, nela está depositada sua história, suas experiências e sua identidade.

#### ***4.2 População de trabalho específica***

As tabelas 17, 18, 19 e 20 mostram quem são os funcionários da SEGER, uma população de 11 funcionários, onde 70% têm menos de 30 anos, são concursados, 40% têm menos de um ano de contratação, 20% têm entre 1 e 5 anos de contratação, 20% se encontram entre 5 e 10 anos de contratação e 20% têm mais de 10 anos de contratados. Residem, predominantemente, na zona norte do Rio de Janeiro, embora um percentual de 40% resida em outros municípios. Apesar de não representado graficamente, utilizam como meio de transporte o trem e/ou ônibus para chegar ao trabalho. Não há absenteísmo significativo, eventualmente um ou outro funcionário falta ao trabalho; as licenças de saúde não ultrapassam 3 dias e estão relacionadas a doenças não classificadas como ocupacionais, são distúrbios ligados a transtornos femininos, como os períodos de menstruação, ou a distúrbios de ordem digestiva. Não se pode descartar de estarem estes transtornos ligados às

desordens ocupacionais ou pelo menos agravados pelos problemas enfrentados em seu local de trabalho, ou seja, não é possível afirmar até agora se estas pequenas licenças de saúde poderiam ser evitadas caso, a Instituição apresentasse uma outra dimensão organizacional.

**Tabela 17: Escolaridade dos funcionários**

<b>ESCOLARIDADE</b>	<b>HOMEM</b>	<b>MULHER</b>
Nível médio	04	03
Nível superior	03	01
Cursando Superior	03	02

**Tabela 18: Tempo de contratação dos funcionários**

<b>TEMPO DE CONTRATAÇÃO</b>	<b>HOMENS</b>	<b>MULHERES</b>
Menos de 1 ano	04	01
De 1 a 5 anos	01	01
De 5 a 10 anos	02	00
Mais de 10 anos	00	02

**Tabela 19: Faixa etária dos funcionários**

<b>IDADE</b>	<b>HOMENS</b>	<b>MULHERES</b>
20 a 30 anos	05	02
31 a 40 anos	02	01
Mais de 40	00	01

**Tabela 20: Região de moradia dos funcionários**

MORADIA	HOMENS	MULHERES
Zona Norte	03	03
Zona Central	01	00
Outros municípios	03	01

### ***4.3 Clima organizacional na instituição***

Os gestores vêm investindo em uma Assessoria de Recursos Humanos que tem como objetivo desenvolver políticas e estratégias para a administração, além do investimento no potencial humano da Instituição. Essa assessoria é terceirizada e executa projetos elaborados com base nas necessidades levantadas, tendo em vista o interesse em investimento no aprimoramento e na capacitação dos funcionários, bem como dos serviços prestados pela Instituição.

Com o objetivo de avaliar a percepção dos funcionários em relação à Instituição, entre outros objetivos, foi feita recentemente (2007) uma pesquisa de clima organizacional. As áreas de concentração da pesquisa foram: percepção e expectativas de crescimento e desenvolvimento, trabalho em equipe e comunicação das pessoas, liderança, recursos e condições de trabalho, percepções gerais sobre o trabalho, remuneração e benefícios, competências essenciais dos funcionários e percepções gerais sobre a Instituição.

Com base nesses dados, foi traçado um diagnóstico organizacional muito significativo e necessário para que o ergonomista pudesse traçar um perfil do grupo e contribuir para que as intervenções ergonômicas venham a ser bem sucedidas. A metodologia utilizada nessa pesquisa de clima organizacional foi a utilização de questionários, estudos, observações e levantamentos históricos.

Os resultados obtidos referentes aos funcionários da SEGER demonstram que há uma percepção negativa acerca das instalações físicas da Instituição. Há uma percepção de que a imagem da Instituição perante os seus clientes externos e os serviços prestados a eles não é boa. Há uma crítica negativa generalizada, acerca da inadequação salário x função e

dos benefícios oferecidos. Também foi diagnosticado que os funcionários mais novos vislumbram uma menor possibilidade de crescimento dentro da própria Instituição do que os funcionários mais antigos. Os funcionários mais novos têm uma maior percepção positiva acerca dos recursos e condições de trabalho oferecidas. Existe uma percepção positiva quanto ao comprometimento da Instituição para promover mudanças futuras. Quanto ao grau de motivação, a pesquisa apontou que os funcionários da SEGER têm um percentual de 53% de motivação.

Segundo (ALVARÃES, 2007) autor da pesquisa, foram levadas em consideração diferentes definições para motivação e satisfação, sendo a primeira baseada em elementos que prospectam o funcionário para o futuro (responsabilidade pelo trabalho, trabalho desafiador, progresso profissional, reconhecimento e realização pelos resultados) e a segunda baseada em elementos básicos para o desempenho das funções ( condições de trabalho, recursos materiais, comunicação etc..). Os dados obtidos na pesquisa são importantes para a construção do trabalho proposto.

#### ***4.4 Atividade vs. Tarefa***

A atividade é a atenção do estudo no campo da ergonomia; é exatamente o que o operador faz na sua situação de trabalho. Os componentes dessa situação de trabalho estão atrelados à organização, e, sendo a atividade considerada como o produto final, seu desenvolvimento está condicionado a um conjunto de tarefas que geram processos, que formam operações compostas por médios grupos de tarefas que se traduzem em atos ou microprocedimentos.

A tarefa é um conjunto de objetivos prescritos para serem realizados, necessários à conclusão de uma atividade ou de um procedimento específico. Há de se considerar ainda uma particularidade importante que se enquadra entre a tarefa prescrita e a tarefa real, é o modo operatório.

O modo operatório é a maneira como as atividades são executadas para se atingir o objetivo final. Configura-se a partir da prescrição de métodos de trabalho quase sempre modificados pelos trabalhadores para enfrentar as diversas variabilidades (VIDAL, 1997,

VIDAL, 2001). É o resultado da regulação feita pelo trabalhador entre o que é solicitado, o meio em que trabalha e como ele o realiza.

A compreensão da distância entre o prescrito (maneira como o trabalho deve ser realizado) e a realidade (maneira pela qual o trabalhador desenvolve seu trabalho) é um dos fatores capazes de facilitar a identificação dos problemas dentro de uma organização, é o espaço intangível que existe entre o desejo e a realidade, entre o desejo e o possível. Considerando que, às vezes, o possível é bem melhor do que o prescrito é importante compreender cada caminho percorrido por um processo dentro de uma Instituição para só então avaliar a melhor forma de execução de um trabalho.

#### 4.5 *Conhecendo as tarefas*

Os processos de trabalho estão prescritos na legislação, mas será que o prescrito era o realizado? Será que o trabalho real era feito em conformidade com a legislação? Haveria uma forma mais adequada de realização desses processos?

A análise foi feita do ponto vista do processo em si, da visão do funcionário na realização de cada tarefa, do ponto de vista tempo de execução, tempo de conclusão. As observações sistemáticas foram pontuadas e discutidas quando da conclusão de cada processo, e em caso de dúvida, eram revisadas para facilitar o entendimento.

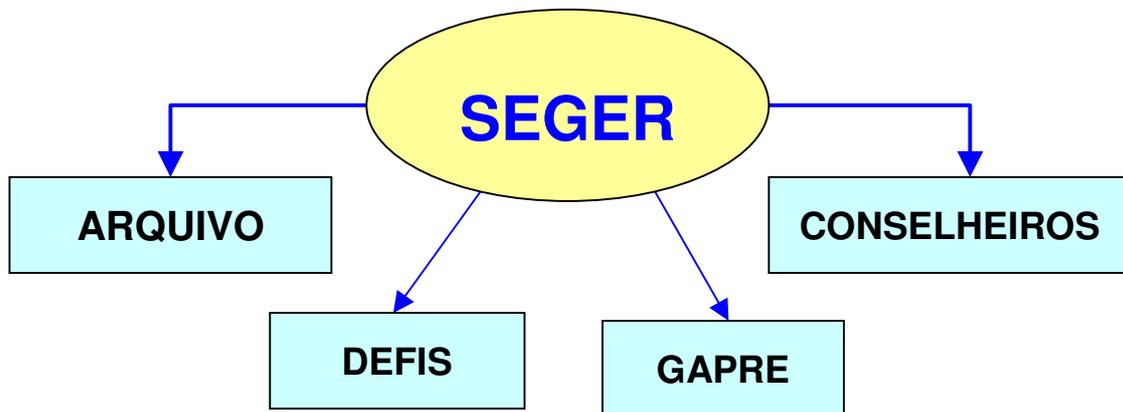
**Tabela 21: Tarefas da Seger**

1- Atender telefone	13- Conferir pagamentos	25- Solicitar prontuários
2- Informar andamento de processos	14- Encaminhar PAD p/ relator	26- Registrar entrada e saída de documentos
3- Atender Público outro	15- Autenticar documentos	27- Receber Profissional
4- Conferir documentos	16- Pegar PADs relatados	28- Assinar requerimentos
5- Autenticar documentos Encaminhar PAD p/ Defis	17- Encaminhar PADs p/ o registro	29- Encaminhamentos de ofícios
6- Organizar prontuário ( são 9 etapas)	18- Encaminhar ofícios p/ Universidades, profissionais e outros regionais	30- Preparar índice de processos
7- Protocolizar solicitações	19- Fornecer informativos	31- Fornecer requerimentos
8- Abrir processos admin (PAD).	20- Fazer cópias de documentos	32- Alimentar sistema andamento interno
9- Montar prontuário ( 11 procedimentos diferentes	21- Reemissão de guias de pg. De emolumentos	33- Organizar prontuário ( são 9 etapas)
10- Liberar guias de pg.	22- Distribuir solicitações	34- Dar informações a outros setores
11- Imprimir circular	23- Alimentar dados sistema	35- Transferir ligações
12- Carimbar documentos	24- Abrir malotes correio	

**Tabela 22: Tarefas do Registro Geral**

1-Registrar no sistema os dados da reunião de diretoria	12-Conferir documentos c/ o diploma
2-Confeccionar listagem de profissionais	13- Conferir dados identidade
3-Alimentar sistema outros dados	14- Preencher carteira livro a mão
4- Imprimir cédulas identidade e DRF	15- Colar fotos
5- Imprimir de ofícios e etiquetas	16- Gravar marca d'agua
6- Imprimir folhas de livros/registro	17- Enviar ofícios
7- Impressão de orientações	18- Fazer cópia de diploma
8- Preencher prontuário com carimbo (tarefa real, não prescrita)	19- Furar marcação documentos
9- Encaminhar prontuário ao arquivo	20- Montar prontuário (tarefa real, não é prescrita)
10- Preencher capa de prontuário à mão	21- Preparar malote do correio com documentos
11- Carimbar diploma	22- Montar registros nas atas pelo sistema

A figura a seguir mostra os setores que estão diretamente ligados operacionalmente com o departamento SEGER.



**Figura 3: Representação dos setores ligados diretamente a Seger**

#### ***4.6 Análise das operações da secretaria geral***

O atendimento ao público é feito em três Box com um funcionário em cada um. Não há um pré-atendimento; o usuário, ao chegar, pega um número no balcão e aguarda ser chamado pelo número. Não existe a distribuição de formulários nem uma conferência prévia da documentação. O requerente só começa o preenchimento da solicitação ao chegar ao balcão, e caso esteja com a documentação incompleta, não poderá requerer a sua solicitação. Os profissionais de outros municípios são obrigados a se deslocar até a sede para requerer documentos, deslocamento duplicado, pois vão ter que voltar para buscar o documento.

Apesar de todos os processos tivessem sido alvo de estudo, para melhor entender o modo operatório, foram destacados alguns procedimentos para elucidar a execução dos processos.

##### **4.6.1 Solicitação de Registro Provisório**

a) **O funcionário:** inicia o atendimento recebendo o requerente, confere a documentação, confere os documentos e os autentica; entrega um formulário para o requerente preencher, e se desloca até um arquivo para conferir se houve o encaminhamento pela Instituição de Ensino Superior (IES) do documento obrigatório, com a relação dos formandos endereçados à Autarquia. Retorna à mesa e, caso a IES não tenha enviado para o Conselho essa relação, fornece ao requerente um documento para que este o assine, declarando estar ciente de que seu processo só poderá ser iniciado após a chegada do documento necessário. O funcionário alimenta o sistema com os dados principais do requerente, não monta o processo administrativo, porque não há tempo, imprime a guia de pagamento dos emolumentos e fornece ao requerente o protocolo. Demora em torno de 30 a 40 minutos para concluir essa etapa do processo. Inicia outro atendimento. Após o término do atendimento ao público, às 16 horas, o funcionário tem mais uma hora e trinta minutos de atendimento interno para montar o processo administrativo físico ou prontuário. Monta os processos e os acondiciona nas Caixas Box, aguardando o pagamento dos emolumentos e/ou a chegada da documentação encaminhada pela IES, ratificando a data da colação de grau do requerente.

**Problemas detectados:** Muitas caixas Box ficam sobre as mesas e no chão, o que confunde os funcionários, sendo comum colocar o processo administrativo na caixa errada – o que significa, por exemplo, arquivar um prontuário antes da conclusão da operação, o que muitas vezes só é descoberto quando o requerente faz contato com a Instituição meses após, o que acarreta para o requerente um dano muito grande, pois só, então, vai se dar encaminhamento ao processo. Em se tratando do documento necessário para o exercício profissional, isso representa para o requerente um prejuízo pessoal de grande monta. O que poderia levar uma semana leva até meses para ser concluído. Outro problema é a falta de conferência da entrada do pagamento, o processo administrativo permanece na caixa aguardando algum funcionário ter tempo de conferir o pagamento, e enquanto isso não ocorre o processo permanece parado. A entrega do documento que é processado na própria sede, demora em torno de 45 a 150 dias para chegar às mãos do profissional.

b) **O processo:** Depois de montado, emolumentos pagos, começa a viagem do processo pelas dependências da Empresa. O processo é levado pelo funcionário para a diretoria autorizar um relator conselheiro para proceder a conferência do processo (relatoria). A relatoria é a verificação dos documentos que compõe o processo, se a documentação está correta e se os emolumentos foram pagos após é assinado e liberado. O funcionário da SEGER pega o prontuário e o leva para o setor de registro. O funcionário do setor de registro recebe o processo e alimenta o sistema com estes dados: como data da colação de grau, número de título de eleitor, data da ata e da reunião que liberou o processo (é obrigatório passar o processo em reunião de diretoria que acontece uma vez por semana), após tudo preenchido, o funcionário dá o número de registro profissional, que é sequencial, confecciona a cédula, carimba com todos os carimbos necessários – o da presidente, e quando o relator esquece, também coloca o carimbo do relator – e manda todo o processo com a cédula para a diretoria. Quem transporta é o funcionário da secretaria. A presidente assina a carteira e a processo no local indicado e solicita que o funcionário da secretaria leve de volta ao registro. O funcionário devolve o processo para o registro, e lá o funcionário do setor prepara a correspondência (carta com orientações e aviso para o profissional que seu registro está pronto, prepara o envelope), encaminha para o setor de serviços gerais a correspondência e o prontuário profissional para o arquivo.



administrativo, porque não dá tempo, imprime a guia de pagamento dos emolumentos e fornece ao requerente o protocolo. Têm-se aqui três situações que diferem do atendimento anterior e que necessita de mais atenção por parte do funcionário, uma vez que envolve custos diferenciados na cobrança de emolumentos: uma, quando o profissional já possui licença temporária de trabalho dentro da validade de um ano – o custo dos emolumentos é mais baixo; a segunda situação é quando o requerente tem a sua licença de trabalho vencida; nesse caso ele paga um valor de emolumentos mais caro, e se quiser ter concomitantemente um registro provisório vai pagar sobre os dois procedimentos sem qualquer desconto; a terceira situação é aquele requerente que nunca teve licença temporária e dá entrada direto na solicitação de registro definitivo. Em todas as situações apontadas, o requerente ao dar entrada na solicitação, ganha uma sigla nova no sistema PF, informação que não é cruzada no sistema de informática. Essa etapa demora em torno de 30 a 40 minutos para ser concluída. Inicia outro atendimento. Após o término do atendimento ao público, o funcionário tem mais uma hora de atendimento interno para montar os processos. Monta os processos e os acondiciona nas Caixas Box, aguardando o pagamento dos emolumentos.

b) **Problemas detectados:** Na maioria das vezes, os requerentes de registro definitivo que já possuem o registro provisório e não lêem a correspondência entregue que lhes é entregue quando do registro provisório, orientando quanto aos prazos e penalidades, se voltam contra os funcionários ao saber que perderam o prazo e que vão ter que pagar um valor maior de emolumentos, gerando uma situação de angústia e estresse. A falta de cruzamento de dados também expõe a Instituição, facilitando a indução ao erro. Como o requerente ganha uma nova sigla no sistema, é comum o sistema acusar que uma pessoa está com a licença de trabalho vencida, quando na verdade esta já possui a sua inscrição definitiva. Da mesma forma que no procedimento anterior, o acondicionamento de processos em caixas Box favorece o esquecimento, levando ao erro ou atraso na conclusão do processo administrativo. A conclusão desse procedimento é mais demorada, pois implica no envio do Diploma de graduação ao Conselho Federal em Brasília, que fornece a numeração definitiva, pois ela é nacional. Após a saída dos documentos da sede do Rio de Janeiro até ao retorno de Brasília, leva-se em torno de quatro a seis meses, e, após a chegada, devido ao acúmulo de trabalho interno, demora ainda mais uns dois meses para conclusão. Partindo-se do princípio que para o exercício profissional é necessário não só

possuir o diploma de graduação, mas também a carteira de identificação profissional, verifica-se que poderá um graduado, após a conclusão do curso, demorar ainda uns sete ou oito meses para exercer a profissão. Como resultado, a circunstância acaba por favorecer o exercício ilegal da profissão.

c) **O Processo:** Após a confirmação do pagamento dos emolumentos e da montagem, inicia-se a viagem do processo. Sai da SEGER, vai para a diretoria, relato e registro. No registro, é preparado o malote que envia o diploma para Brasília. Geralmente o malote segue as sextas feiras por sedex. Enquanto o diploma não retorna do Conselho Federal, o processo permanece em uma pilha da estante dentro do Registro. Após o retorno do diploma, o funcionário completa os dados do profissional no sistema de informática, além das anotações constantes no verso do diploma, do profissional; confecciona a carteira tipo livro (preenchida à mão) e a cédula de identidade (impressa). O preenchimento à mão da carteira tipo livro leva em média 30 minutos para ser concluído, e o funcionário consegue preencher, no máximo, 38 carteiras por dia, pois ainda tem outras tarefas para realizar. Coloca todos os carimbos e prepara o processo que será levado ao gabinete da Presidência para receber as assinaturas (que não podem ser digitalizadas). Retorna o processo ao registro, onde é preparada a correspondência, informando ao profissional a conclusão do procedimento e, a seguir, envia o prontuário para o arquivo. Quando o profissional é do Espírito Santo, prepara-se um malote enviando a documentação para a subsede. Este tipo de documento não pode ser encaminhado por correio para o profissional. Há necessidade da presença física do profissional na sede ou subsede uma vez que este tem que assinar e colocar sua digital na carteira na frente de um funcionário que plastifica o documento para ser entregue ao profissional.

**Problemas detectados:** Há demora na conclusão da operação, percorrendo um longo caminho até a conclusão, o que favorece o erro, seja no manuseio, no transporte ou no armazenamento.



Departamento Jurídico para que sejam feitos os esclarecimentos necessários. Após essa etapa, o processo é devolvido para o DEFIS. Quando não há qualquer problema, todo processo administrativo é encaminhado para o 2º pavimento onde se localiza fisicamente o registro dessa operação, e o funcionário do DEFIS transporta o processo físico até lá. O funcionário do Registro verifica se os profissionais envolvidos no serviço requerente estão em regularidade pecuniária. Caso contrário envia um ofício de cobrança e, enquanto o profissional não regulariza sua situação o processo administrativo permanece parado, não é dado andamento. Caso os emolumentos não tenham sido pagos, é feita reemissão de guia. Após o cumprimento de todas as exigências, o funcionário preenche todas as folhas, monta o processo e leva para o relator que, após relatar, solicita ao funcionário do registro que busque os documentos para só, então, esse funcionário preencher, carimbar, imprimir a declaração de regularidade de funcionamento e o certificado de registro para, então, conduzir o processo até ao GAPRE para receber a assinatura da presidente e da diretora secretária e ser reconduzido ao registro que encaminhará o ofício para o requerente.

**Problemas detectados:** Muitas etapas, muito tempo para a conclusão da operação, e decisões centralizadas; falta autonomia ao funcionário para tomar decisões mais simples. Perda de documentos, o processo administrativo não sobe montado, favorecendo seu desaparecimento. As etapas dependem de compreensão de diferentes funcionários acerca de determinados assuntos relacionados ao tipo de contrato e natureza de serviços contidos nos documentos, podendo ter encaminhamentos diferenciados de acordo com o entendimento ou experiência de cada um, o que faz a diferença na hora da decisão. Não há compreensão total quanto às etapas dessa operação por parte dos funcionários da secretaria, ou por falta de treinamento ou de comunicação, fazendo com que recebam documentos incompletos, levando o processo administrativo a exigências, e assim, aumentando o tempo de sua permanência na Instituição antes da conclusão.

b) **Processo:** Todo o manuseio é feito na sede, envolvendo uma série de etapas que emperram a liberação de documentos e fazem com que o requerente espere um tempo longo para obter seu registro, contribuindo para a empresa ou consultório iniciar suas atividades de forma irregular, antes mesmo da liberação de sua declaração de regularidade para funcionamento.

As demais operações obedecem à mesma seqüência, atendimento – registro – relator – registro – gapre – arquivo – requerente – arquivo, à exceção da solicitação de 2° via de cédula de identidade, inscrição secundária, reativação profissional, mudança de responsável técnico, declaração de responsabilidade técnica e alteração de contrato social, que não passam pelo relator.

#### ***4.7 Considerações sobre a análise das operações da secretaria geral***

A análise do modo operatório desses processos de trabalho, em um primeiro momento, foi realizada através da observação à distância, enquanto os funcionários executavam suas tarefas em cada procedimentos; em seguida, processou-se o mapeamento desses processos de trabalho, com uma análise minuciosa de cada fase. Em uma segunda etapa, após algumas conversas, as observações foram mais sistemáticas, acompanhadas de perto, com interrupções durante a realização das tarefas levantando algumas questões importantes no ato da execução, tais como: por que está sendo realizado esse processo? Quem passou a informação ou a rotina de execução? Será que não existe um meio diferente de realizar esse processo? Por que é realizado dessa forma?

A metodologia empregada para a análise, da forma em que foi aplicada, mostrou-se interessante, visto que permitiu ao funcionário pensar junto com o analista e participar do trabalho de forma integrada. A restituição foi processada ao termino de cada análise com a revisão conjunta de cada etapa do processo.

Pôde-se verificar que nenhum dos funcionários sabia as respostas para cada um dos questionamentos. O sujeito indeterminado contaminava o ambiente, e as respostas eram: “disseram que era para fazer desse jeito”; “sempre foi feito assim”; “me ensinaram dessa forma”. Note-se que não foi encontrado qualquer manual orientador que informasse o que é o processo, como fazer, quais são as etapas. A supervisora do setor, por iniciativa própria criou um pequeno manual para orientar os funcionários; muito boa iniciativa, mas apenas reproduzia um modelo que, para ela, vinha sendo passado ou feito há anos sem questionamentos e que fazia parte do entendimento e da rotina de outros gestores.

As informações eram passadas aleatoriamente de um para outro, todas as informações eram verdades absolutas, e quase nunca eram questionadas. Aquele que

entendia um pouco mais atribuía à legislação vigente a responsabilidade pelo engessamento dos processos.

Foi necessário fazer um levantamento da base legal que definia as etapas de cada procedimento revisando uma a uma para avaliar a pertinência dos atos. A legislação é da década de 70 e não foi até então reformulada, necessitando muitas vezes, em alguns casos, de uma interpretação acerca de determinadas condutas, o que pode criar um conflito interno. A interpretação depende de uma compreensão sobre os processos de trabalho e conhecimento acerca de outras legislações afins. A interpretação é polêmica e demanda bom senso.

## **CAPÍTULO 5**

### **ANÁLISE FOCADA: DETALHAMENTO DO POSTO DE TRABALHO**

Os procedimentos realizados pela SEGER são estabelecidos quanto à sua aplicação e operação por legislação própria. Algumas situações atípicas podem acontecer e são necessárias respostas rápidas. Para isso é preciso a descentralização das decisões e uma chefia bem treinada.

As operações são realizadas da mesma forma há anos, não houve qualquer tipo de estudo acerca da necessidade de modernização dos processos. A realização do treinamento, é feita pelo supervisor, que criou um pequeno manual orientador com base no que foi passado pelos gestores, incluindo ações e atitudes sobre determinados assuntos dispostos em uma legislação das décadas de 70 e 80, que não contempla a realidade. Todos os 11 (onze) funcionários que ali trabalham exercem cargos de assistente administrativo e são relativamente jovens; alguns, em seu primeiro emprego e com as mais variadas experiências pessoais que, sem dúvida, interferem na dinâmica da Instituição.

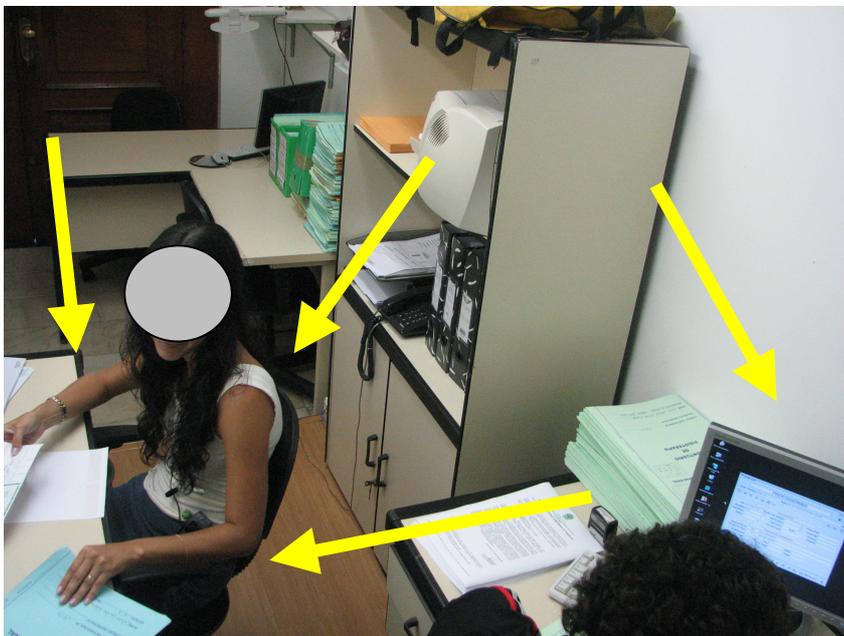
#### ***5.1 Posto de trabalho***

Quanto ao aspecto físico, cabe aqui algumas considerações. O atendimento ao público pela Seger se faz em três Box, em um espaço em contato direto com o público. O ambiente, apesar de ter iluminação natural, através de uma grande janela, é climatizado com ar condicionado e os funcionários operam com luz fria. A parte interna da Seger, destinada aos serviços internos, também tem janelas, mas a iluminação basicamente é de luz fria e com ar condicionado. O equipamento mobiliário não é padronizado, existem mesas antigas, muito grandes e pouco funcionais; todos os funcionários têm um computador de tela plana, com o teclado sobre a mesa. Há presença de algumas cadeiras reguláveis, mas sem a devida regulação. Os funcionários não permanecem sentados por longos períodos, circulam muito pelo setor e por outros departamentos. Dentro do setor, encontra-se a única copiadora da Instituição.



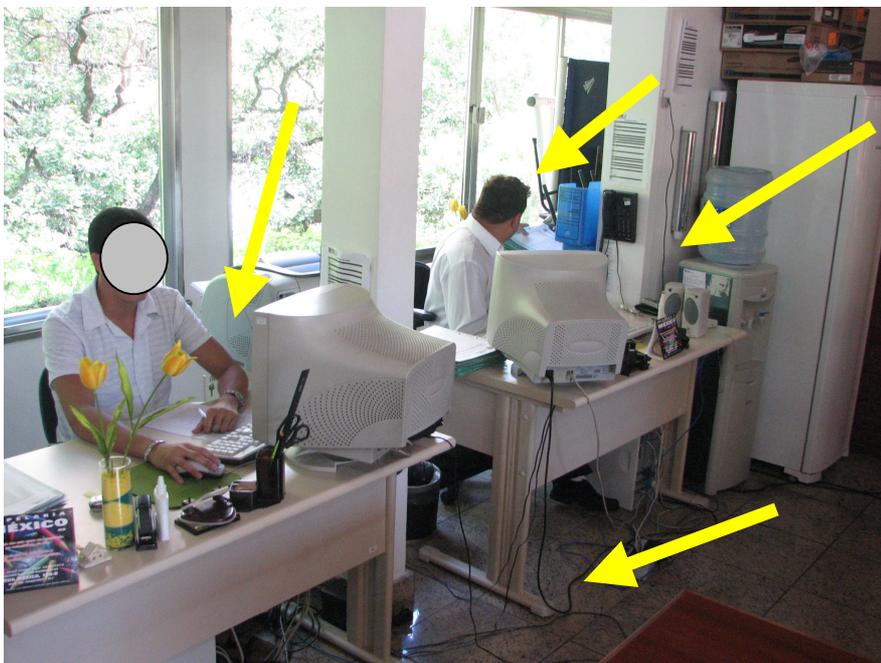
**Foto 17: SEGER : Arranjo visual e organizacional**

A foto 17 registra a presença de muitas caixas pelo chão e mesas para acondicionar os processos que permanecem ali, aguardando pagamento ou montagem. Não há armários para a guarda de pertences pessoais dos funcionários. As bolsas são depositadas sobre a mesa ou no chão sob a mesa. Fios elétricos visíveis levam risco aos funcionários, contudo ainda se vê no quadro de avisos, que parece existir otimismo.



**Foto 18: Registro de pessoa física – Arranjo visual e organizacional**

A foto 18 sinaliza os riscos físicos que estão sujeitos os funcionários. Além do mobiliário inadequado, o mau posicionamento do material de trabalho também é um fator complicador; o teclado fica sobre a mesa e digita-se com uma angulação indevida do membro superior podendo levar o funcionário a desenvolver tendinite nos ombros, cotovelos e punhos. O monitor do computador permanece lateralizada, o que leva o funcionário a permanência por muitas horas em rotação de tronco, o que favorece o surgimento de hérnia de disco e outros agravos. A cadeira apesar de ser regulável está em desconformidade levando a funcionária da foto a um aumento da cifose dorsal (curvatura fisiológica da coluna), e encurtamento de grupamentos musculares importantes. Os carimbos utilizados na conclusão dos processos são pesados e anatomicamente irregulares, muito grandes.



**Foto 19: Registro de pessoa jurídica – Arranjo visual e organizacional**

A foto 19 também registra o mobiliário inadequado e as condições onde são desempenhadas as funções desses operadores. Favorecimento ao surgimento de agravos músculo-esqueléticos, e ainda possibilidade de acidente de trabalho com fios e tomadas expostos levando risco para as pessoas que transitam no local.

## 5.2 *Determinantes da atividade*

Determinantes são fatores, componentes e elementos de um processo de produção, que podem interferir em maior ou menor escala na atividade de trabalho realizada.

Podem ser de origem populacional e/ou estar relacionados à organização, sendo determinados à conclusão da análise ergonômica do trabalho. Esses determinantes podem ser gerados dentro da própria Instituição ou ainda ser resultantes da interação da Instituição com o ambiente onde desenvolve suas atividades.

Do ponto de vista dos determinantes técnicos, foi levantado que o sistema operacional de informática opera com um programa que não é próprio, tendo sido adquirido em 1996 de um outro Conselho Profissional e adaptado. Os dados não são confiáveis e constantemente acontecem erros quanto aos registros e pagamentos processados. Funcionam de forma lenta não permitindo que sejam feitas muitas operações simultâneas, trava com frequência. Um cadastramento básico de dados profissionais demora em média 20 minutos na alimentação do sistema. Tal fato surge como um dos responsáveis pelo gargalo no atendimento.

Os determinantes organizacionais referem-se à integração do trabalho com os outros departamentos. A falta de comunicação é evidente, não há troca, e, como as ordens são verbais, cada setor ou vários funcionários de um mesmo setor acabam por dar interpretações diferentes para a mesma situação, o que gera respostas imprecisas para o público externo e interno.

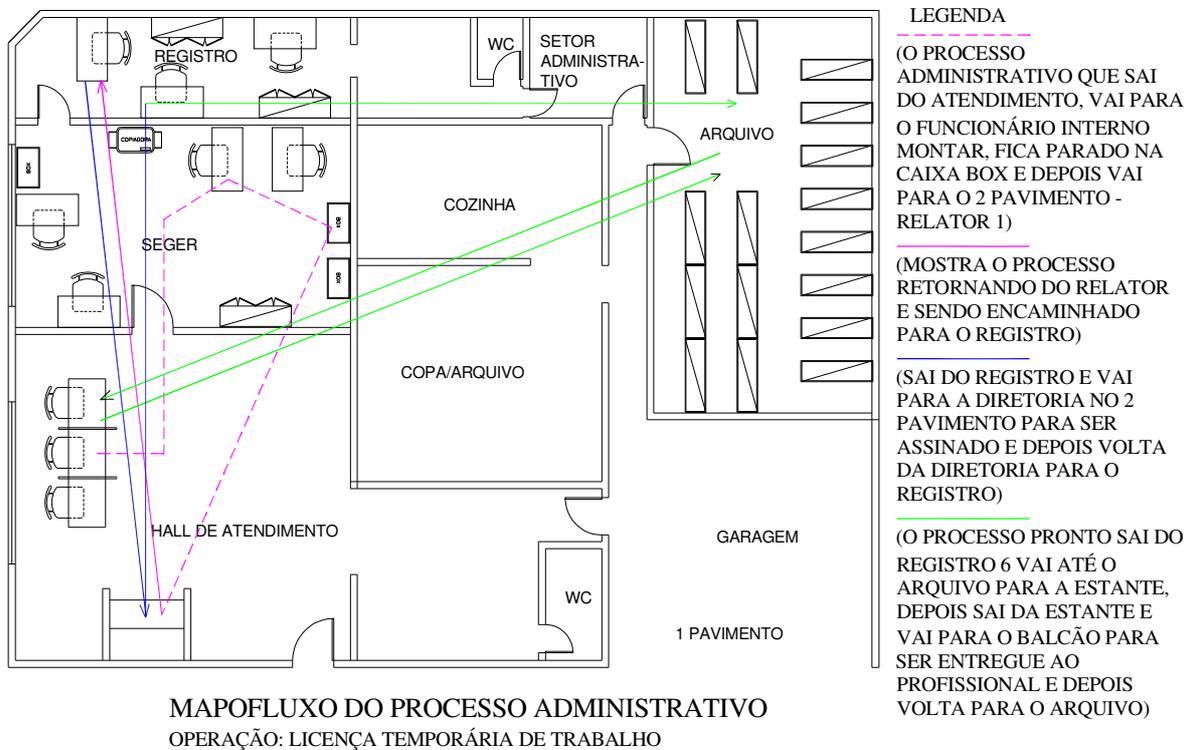
Os determinantes populacionais não são precisos, não é possível apontar que a população de trabalho hoje é insuficiente. Os processos de trabalho têm inúmeras etapas repetidas. Há uma dependência absoluta da precisão, na realização de certas tarefas, por parte de determinados funcionários-chaves. A falha de alguns na execução de uma tarefa pode levar o gestor a responder administrativamente e criminalmente embora os erros tenham sido cometidos por terceiros.

Não resta dúvida quanto a responsabilidade e contribuição da Instituição para o desenvolvimento do modo degradado de trabalho ora apresentado.

### 5.3 Processo administrativo: o fluxo vs legislação

De acordo com apontamentos nos capítulos anteriores a SEGER, tem sua operação definida por legislação própria. Apesar do fato era necessário se fazer uma revisão dos processos de trabalho. As figuras 4 e 5 esquematizam como são realizados os procedimentos e facilitam a compreensão para a análise da ação.

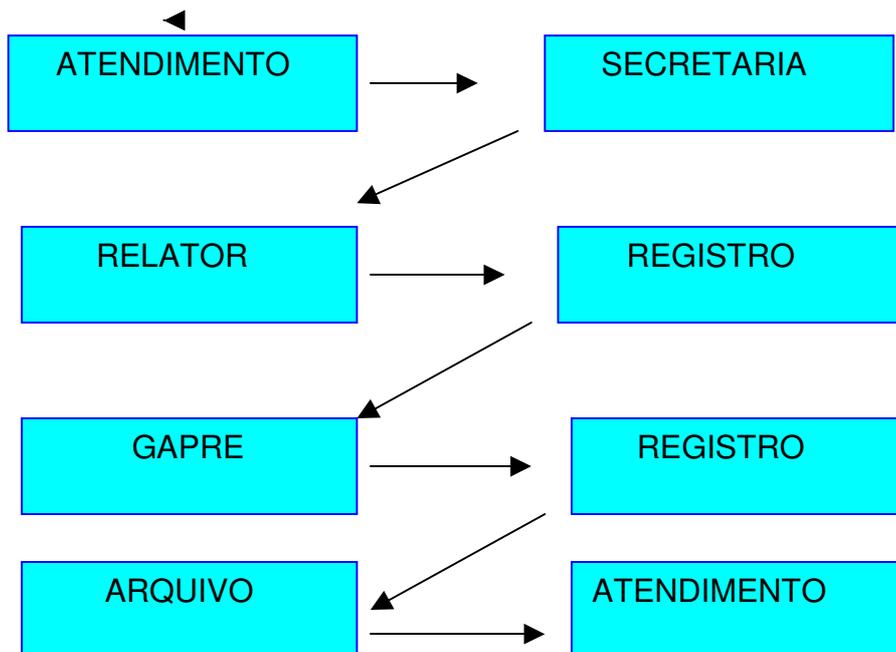
O mapofluxograma a seguir mostra o fluxo do processo e o caminho percorrido pelo funcionário até a conclusão do procedimento.



**Figura 4 – Mapofluxograma do processo administrativo**

Qual era a lógica percorrida pelo funcionário para operar o processo administrativo?

A figura 5 mostra a revisão esquemática do fluxo desses processos, para a seguir descrever a correspondência do prescrito na legislação com o real executado pelos funcionários.



**Figura 5 - Revisão do processo**

A normativa interna para a realização dos procedimentos com base na legislação determina que:

- O funcionário não pode aceitar qualquer requerimento caso a documentação esteja incompleta;
- O requerente deverá ir até a sede da Instituição para solicitar os procedimentos, não sendo permitida a solicitação pelo Correio, mesmo para aquele que mora em outros municípios distantes;
- O Conselho, no caso de solicitação de registro temporário (LTT), somente dê andamento ao processo, caso a Instituição de Ensino Superior encaminhar para o Conselho a relação dos graduandos que colaram grau;
- O processo somente prossegue, se o requerente tiver pago os emolumentos;
- A solicitação requerida passa, necessariamente, em uma reunião de diretoria;
- O relator só pode relatar um processo por designação da presidente;
- A solicitação de documentos somente poderá ser entregue ao requerente pessoalmente.
- O documento de identidade profissional, deverá ser entregue na sede da autarquia com assinatura no documento pelo profissional à vista do funcionário, e plastificada em seguida ainda dentro da Instituição.

- O extravio ou furto de documentos deverá ser publicado em jornal de grande circulação, comunicando o episódio para que se possa emitir uma segunda via de documento.
- O prontuário da empresa ou do consultório deve vir junto com a solicitação do requerente da empresa, no caso de solicitação de declaração anual de regularidade para funcionamento (DRF), entre outras determinações levantadas.

As normas acima citadas são verbais, algumas das quais foram implantadas a mais de 30 anos, não havendo qualquer determinação por escrito por parte da direção para seu cumprimento.

Pela análise da legislação, verificou-se que há pontos a serem esclarecidos para uma melhor instrução da reforma administrativa pretendida.

Dos pontos levantados:

- A legislação não proíbe o encaminhamento de documentação pelo correio, nem menciona o fato;
- A legislação determina que a IES é obrigada a encaminhar a declaração com relação dos graduados, em até 6 meses para emissão do registro provisório, mas se omite quando não faz menção ou vincula o andamento do processo somente após a chegada desse documento;
- A legislação determina que o pagamento dos emolumentos seja feito antes da entrega do documento, mas em nenhum momento vincula o andamento do processo ao pagamento prévio;
- A anotação em livro próprio com os dados do registro profissional, de consultórios e empresas, deve anteceder à conclusão do registro;
- O relator realmente só pode relatar com autorização do presidente, mas não há menção quanto ao relator ter de relatar antes ou após o documento estar pronto;
- Quanto à entrega de documentos, a legislação não determina que a entrega não possa ser feita pelo correio, ou que haja obrigatoriedade da assinatura ser feita na presença do funcionário, e nem tampouco que haja necessidade da plastificação do documento, apenas refere-se à digital do profissional;
- A legislação determina que em caso de extravio ou danificação de documentos ao solicitar uma 2ª via o requerente faça uma publicação em jornal comunicando o fato, mas omite a possibilidade de, nos casos de furto ou roubo, de que seja aceito o boletim de ocorrência;

■ A legislação não exige a presença física do prontuário do estabelecimento durante o andamento de confecção da DRF.

Outras observações foram levantadas a partir do confronto das normativas internas verbais com a legislação. Algumas determinações legais foram suplantadas por outras legislações mais recentes, mas que não haviam sido confrontadas, por exemplo, a possibilidade da assinatura digitalizada.

Foi estudado cada processo de trabalho e cada um foi feito com os funcionários responsáveis, e se aproveitava para indagar por que os processos eram desenvolvidos daquela forma. As respostas eram bem elucidativas, “me ensinaram assim”, “quando eu cheguei todo mundo já fazia desse jeito”, ou então “porque a legislação obriga a fazer dessa forma”.

Na ocasião, foi pedido que mostrassem o trecho da legislação que descrevia a confecção do processo daquela maneira que estava sendo feita. Ficavam na maioria das vezes mudos, na verdade, nunca haviam parado para pensar na possibilidade de alguma coisa estar sendo feita errada ou que poderia talvez poder ser feita de forma diferente e menos penosa para eles.

Quando lhes foi mostrado um desses processos revisados, exemplificando-lhes, como poderiam ser feitos sem o comprometimento da legislação, as manifestações foram as mais variadas. Alguns funcionários sinalizaram com satisfação e passaram a pensar nas alternativas para a realização do processo. Outros demonstraram insegurança, incerteza e os primeiros desconfortos começaram a surgir.

#### **5.4 Considerações, pré-diagnóstico, validação e restituição**

Após a revisão desses processos, a análise se deu sob o aspecto físico funcional do funcionário e do posto de trabalho, a partir da qual destacam-se as seguintes *considerações*:

a) **Análise ambiental:**

Verifica-se que os grupos de funcionários que trabalham diretamente em contato com o público desenvolvem suas tarefas em meio um desconforto acústico, pela proximidade com o hall de espera, e térmico, pois os equipamentos de refrigeração não garantem a manutenção da temperatura adequada nos dias de grande movimento.

Apesar de haver duas janelas, a iluminação é indireta e fraca. A proximidade com o público, nem sempre receptivo, leva o funcionário a uma instabilidade emocional, o que acaba por promover um aumento do erro na realização das tarefas. A falta de organização de outros setores incide diretamente sobre a SEGER. O funcionário desloca-se pela Instituição na tentativa de localização do documento, levando a um atraso na conclusão dos procedimentos. Na parte interna da Secretaria, destinada à montagem de processos, o fator ambiental não tem um grande impacto. A disposição do mobiliário não atrapalha a circulação interna, a iluminação é boa e há conforto térmico e acústico. Contudo, a única copiadora da Instituição está localizada na SEGER tirando a privacidade de seus funcionários pela constante “invasão” do departamento por funcionários de outra área. O registro de pessoa física não tem ventilação direta, não existem janelas e o espaço físico é pequeno e de difícil circulação. O registro de pessoa jurídica não tem privacidade. Por uma necessidade espacial foi criada uma regulação para que os funcionários pudessem ali realizar seu trabalho. Todos os setores que compõem a SEGER estão em desacordo com as Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho, a NR17, que dispõe sobre ergonomia.

Não há um índice de absenteísmo importante; as faltas são ocasionais e as licenças não ultrapassam três dias, e raramente acontecem.

O índice de queixas desses funcionários não é direcionado diretamente para a questão física e sim, para a organizacional, que repercutem diretamente no desempenho de todos os funcionários.

As falhas são detectadas e apontadas por funcionários de outro setor, o que deixa sempre exposto o setor e seus funcionários. É comum a solicitação de transferência de setor, e culturalmente, aquele funcionário que vai trabalhar nos pavimentos superiores é considerado promovido, mesmo que não tenha adquirido qualquer aumento salarial. Durante a construção desta dissertação, houve uma demissão promovida pelo gestor, e duas solicitadas pelos próprios interessados.

Do ponto de vista do deslocamento para o trabalho, cerca de 30% tem um índice de atraso mensal além do desejado, embora tenha que se considerar o fato de morarem distante. Neste caso há um índice de tolerância, mas é respeitado o limite legal.

#### **b)Análise cognitiva:**

Observa-se que, apesar dos processos serem sempre do mesmo tipo, inúmeros contratempos acontecem, e não há muita iniciativa para resolver esses problemas sem ter que se dirigir à chefia. É comum ocorrerem erros na realização do trabalho muitas vezes danificando os documentos, e até serem fornecidas informações equivocadas aos usuários e profissionais.

É comum interromperem o trabalho para rever com o supervisor processos que fazem habitualmente, porque não há fixação das informações, ocorrendo ainda em relação aos funcionários da SEGER, reclamações do público assistido e de outros funcionários.

#### **c) Análise dos processos de trabalho X funcionários:**

O trabalho era realizado com base no que era prescrito pela legislação antiga, o que fazia com que os funcionários fossem meros reprodutores de normas passadas por outras pessoas, além disso, elas eram transmitidas verbalmente, sem qualquer manual, baseadas em interpretações de terceiros e sem serem questionadas.

O estudo que atualizaria a informação, por consulta de legislação mais recente nunca foi realizado.

Ao mesmo tempo, a falta de iniciativa para as mudanças demonstra que a própria legislação voltada para a saúde do trabalhador não era praticada na própria Instituição.

A NR 17 (M.T. E. – Homepage, 2007), normativa citada anteriormente, que visa estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a lhes proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente, sob determinados aspectos, como mobiliário, equipamentos, condições ambientais do posto de trabalho e organização de trabalho, deveria ser revista, além de outras normas regulamentadoras específicas.

#### **d) Análise organizacional:**

Nos fundamentos sociotécnicos da ergonomia temos pessoas, tecnologia e organização. Os funcionários da Instituição foram descritos quanto ao seu comportamento, percepção, modo operatório. Verificou-se que houve algum investimento na aquisição de

equipamentos, porém eles não foram ainda implantados, pois estão dependendo para seu funcionamento da aquisição de outras bases de operação.

Quanto à organização de trabalho, a falta de um manual operacional dificulta a realização dos processos. Há uma desconcentração por parte de alguns funcionários, o que faz com que muitas vezes, sejam fornecidas três informações diferentes sobre o mesmo procedimento, prejudicando os funcionários, usuários e gestores.

Há uma dificuldade de adaptação quando alguns novos procedimentos são implantados ou apenas discutidos.

Não há circulares internas ou qualquer outro tipo de informativo para comunicar, oficialmente, as mudanças de ordem operacional dos procedimentos ou outras ordens referentes às condutas internas dos funcionários; há falta de comunicação entre os setores, e falta de informação quanto às decisões gerais da Instituição, inclusive no que concerne diretamente a mudanças na conduta com os profissionais, como Resoluções, Portaria e Decisão. Em geral, um setor desconhece o que acontece no restante da Instituição.

O trabalho desenvolvido pelo assessor de recursos humanos vem ajudando no enfrentamento das dificuldades, contribuindo para a melhora da comunicação interna, e aferindo periodicamente a repercussão às mudanças. Informa ao gestor sobre o desempenho melhor ou pior de cada funcionário.

Os funcionários apontaram as sugestões abaixo que, nas suas percepções pessoais poderiam trazer melhorias, são elas:

- Reuniões freqüentes com a direção;
- Implantação de um novo sistema de informática;
- Criação de um banco de horas;
- Contratação de telefonista;
- Criação de um manual de operações com a descrição dos procedimentos detalhadamente;
- Estabelecimento de um informativo interno sobre do que acontece em todos os setores;
- Aquisição de mobiliários e equipamentos novos
- Construção de um melhor espaço de trabalho;
- Aumento no quadro de funcionários.

As observações foram levadas aos funcionários e todo o momento o trabalho teve o apoio da maioria daqueles que estavam apostando nas modificações. Alguns ainda alimentavam a cultura da mesmice e as falas eram “Não vai adiantar nada, nada vai mudar”, “tudo sempre foi feito assim e dava certo, por que tem que mudar?”. E ainda existia a cultura do boicote aos gestores, por parte dos insatisfeitos com as mudanças, ou porque não gostavam deles ou porque mudar significaria expor situações que poderiam prejudicá-los.

*O pré-diagnóstico* aponta como crítico e urgente a necessidade de reformular toda a estrutura administrativa, no que diz respeito ao ambiente, aos recursos humanos e a própria organização (processos de trabalho e investimento em tecnologia). Não havendo possibilidade de dissociar qualquer um desses determinantes uma vez que são interdependentes e movem toda a máquina conjuntamente.

*A validação e restituição* foram apresentadas e discutidas em momentos distintos.

*Com os funcionários*, como já foi citado anteriormente, a cada etapa do levantamento, era revisto cada ponto dos processos de trabalho para que nada fosse perdido. Ao final, foram apresentados os resultados preliminares aos funcionários, que receberam e absorveram as informações e validaram integralmente os problemas levantados, dentro daquilo que foi possível perceberem.

*Para os gestores* que compunham a direção, a resposta foi positiva, principalmente, onde as mudanças eram mais necessárias. O fato de o ergonômista fazer parte da direção, foi de grande importância, pôde-se trabalhar sobre as observações percebidas, refletindo em função de sua condição e do seu próprio papel como gestor. Muitos problemas oriundos por força da estrutura da que agora comandavam; sejam por força de influência da gestão atual ou das anteriores, precisariam ser resolvidos, admitindo humildemente uma parcela de culpa no processo. Então os gestores validaram os levantamentos feitos e deram ao ergonômista “carta branca” e a restituição para as mudanças necessárias. A validação foi feita com os demais *gestores, conselheiros*, em conversas informais. Sentiam vagamente que alguma coisa estava mudando, só não sabiam o que e porque.

Foi encaminhado a todos os conselheiros um questionário onde menos de 50% responderam. Talvez pode-se interpretar como um questionamento silencioso!

Quanto aos profissionais, atores diretos do processo, não sabiam efetivamente que havia uma proposta de mudança. O índice de queixas era alto, a insatisfação com os

serviços prestados pela Instituição era evidente, mas não havia qualquer sugestão ou proposta de mudanças. A insatisfação era expressa através de cartas, correspondência eletrônica, telefone ou diretamente com os funcionários e/ou gestores. O protesto se manifestava na ameaça da interrupção do pagamento da anuidade devida como forma punitiva aos gestores, que nem são remunerados. Na verdade, isso estava demonstrando que nem os próprios profissionais tinham a idéia do que era e do que representava o seu Conselho Profissional, talvez por falha na formação, mas neste momento cabe ao ergonomista registrar o fato como curiosidade para depois considerá-lo mais adiante no trabalho.

Mesmo sem saber que eram peças-chaves no trabalho, validaram, dentro do que era possível perceber, dentro do que era possível ser passado, através das informações trocadas na sala de espera entre o ergonomista e os profissionais ou em conversas reservadas, quando procuravam diretamente a direção, passando assim a serem ouvidos mais de perto.

### ***5.5 Diagnóstico: a nova identidade institucional***

A demora na resposta as solicitações se atribuía a uma estrutura organizacional centralizadora do processo decisório de acordo com os preceitos legais criados a 30 anos atrás quando a estrutura era considerada de pequeno porte. Hoje a realidade é diferente, é preciso agilidade, a estrutura da Organização cresceu proporcionalmente às suas demandas, é considerada de grande porte. A estrutura burocrática era observada na realização de tarefas rotineiras sem regras formalizadas, e, portanto comprometia a eficiência. A estrutura matricial mais comum ao tipo de organização não foi evidenciada. É preciso buscar a NOVA IDENTIDADE Institucional. Com essas constatações o processo de mudança parte de uma – quebra de paradigma – a descoberta/redescoberta da identidade da instituição, seus valores, metas – instabilidade – caus – equilíbrio e crescimento.

À distância entre o que se deseja e o que pode ser feito é enorme. Garantir a satisfação do coletivo é uma tarefa difícil para qualquer gestão, nas mais variadas Instituições, reunir um grupo de trabalho, composto por profissionais que se unem para um objetivo comum com interesses e sonhos distintos é tarefa extremamente difícil e exige da direção um equilíbrio emocional muito grande.

As pressões externas, políticas, são enormes e interferem diretamente no clima da organização.

A pressão psicológica sobre a direção muitas vezes dificulta a implementação das mudanças necessárias.

É preciso, porém, que estas modificações, no que concerne à estrutura organizacional da Instituição, sejam implementadas como estratégia para inovação desta estrutura administrativa, garantindo o êxito no desenvolvimento de ações necessárias para a melhoria dos serviços prestados aos profissionais e daqueles por eles prestados à população.

Nesse sentido, o *diagnóstico* confirma o pré-diagnóstico e direciona a ação ergonômica para as seguintes finalidades:

a) Ergonomia de *enquadramento* com uma proposta de um direcionamento para a criação de um programa de qualidade com, reestruturação e melhoria de processos de trabalho, atendendo às disposições legais de modo operacionalmente viável;

b) Ergonomia *de correção*, com uma proposta principal de incidência sobre a correção na organização do trabalho e a na estrutura de informação interna (sociofatos), além da modificação do mobiliário existente (artefatos), e principalmente no que tange à modificação de rotinas e procedimentos (mentefatos) MACROERGONOMIA;

c) Ergonomia *de remanejamento*, com ênfase na possibilidade de aproveitamento das propostas de mudança para correção de erros antigos, como revisão de instalações e projetos físicos, dentro das possibilidades do espaço construído;

d) Ergonomia *de modernização*, com ênfase na informatização. A modernização a que se refere está concentrada na aquisição de novas tecnologias, não só ao que concerne à aquisição de programas entre outros equipamentos de informática utilizados para levar serviços e conhecimento a outra ponta da Instituição.

A demora na resposta as solicitações se atribuía a uma estrutura organizacional antiga com base simples, centralizadora do processo decisório, mas não apresentava a agilidade face a estrutura não ser mais considerada de pequeno porte. A estrutura burocrática era observada na realização de tarefas rotineiras sem regras formalizadas, e portanto não havia eficiência.

## 5.6 *Gestão de mudanças*

Deve-se considerar que cada Instituição é, uma unidade independente formada por elementos diferenciados e com histórias e um curso próprio resultantes de ações daqueles que a administram, de seus funcionários e da natureza de sua personalidade. E todos esses elementos componentes dessa sentença matemática interferem diretamente no curso de qualquer esfera de mudança dentro da estrutura. E fundamentalmente concorrem para a velocidade das modificações que neste trabalho serão propostas pelo autor.

As fontes de resistência às mudanças devem ser consideradas, segundo Robbins 2007, e podem ser separadas em duas categorias: **individuais**, que seriam os hábitos, a necessidade de segurança, os fatores econômicos, o medo do desconhecido e o processamento seletivo de informações; e **organizacionais** que são a inércia estrutural, o foco limitado de mudanças, a inércia do grupo, e a ameaça à especialização, às relações de poder estabelecidas e às alocações de recursos estabelecidas.

A resistência às mudanças é uma reação emocional previsível e natural contra o processo de estar sendo forçado a encarar problemas de ordem organizacionais difíceis, segundo.

Existem nas organizações duas barreiras a serem transpostas para viabilizar um programa de ergonomia: as barreiras originadas pelo desconhecimento dos princípios e possibilidades da ergonomia; e as barreiras em função da cultura organizacional que levam a conflitos entre as unidades, devido a objetivos distintos, buscando redução de custos e que se utilizam recursos humanos limitados, fazendo com que alguns aspectos ergonômicos sejam desconsiderados, (ALVES, apud GUIZZE, 2007).

## 5.7. *Tecnologia da informação*

Nos últimos anos, a aplicação da tecnologia no ambiente das organizações ganhou força, com a necessidade do armazenamento de inúmeras informações e processamento de dados que foram surgindo em todos os tipos de Instituições, em qualquer esfera, pública ou privada.

Houve a necessidade de desenvolvimento de novos sistemas para suprir demandas que vinham das mais variadas naturezas operacionais. Os objetivos sempre foram a eficiência e a produtividade.

A área de atuação da disciplina de Organização e Métodos (O&M) que estuda a relação entre informações e funções operacionais tem pontos que se aproximam do desenvolvimento de sistemas e tecnologia de informação pelos mesmos objetivos propostos.

Segundo Tallon, citado por SORDI, 2003, as principais dimensões de valor da tecnologia de informação ou TI são: o processo de planejamento e suporte, melhoria da comunicação no relacionamento com fornecedores de serviços, aprimoramento na produção e operação de produtos e serviços, melhora da resposta aos programas de marketing, e o aprimoramento do relacionamento com os clientes.

Para os objetivos institucionais, essas dimensões são pontuais para atingir as metas Institucionais.

Como já apresentado no primeiro capítulo, as freqüentes transformações na área administrativa, como novas tecnologias, novos processos gerenciais, inovação nas organizações, competitividade, e no caso desta Instituição estudada, como agravante, a instabilidade política, há uma necessidade absoluta de melhora dos processos de comunicação pela transmissão de informações.

Segundo Prates, 2003, as informações devem ser avaliadas a partir de quatro fatores: a qualidade da informação, a oportunidade da informação, a quantidade da informação e a relevância da informação. E ainda de acordo com os propósitos descritos por Oliveira, (1998, PRATES, 2003), como o básico da informação, dentro de um contexto organizacional, são habilitar a empresa a alcançar seus objetivos através do uso eficiente dos recursos disponíveis – pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, recursos financeiros, além da própria informação.

Dessa forma, há que se considerar para implementação de mudanças o aprofundamento no desenvolvimento da tecnologia de informação.

## CAPÍTULO 6

### ENCAMINHAMENTOS FINAIS

Os encaminhamentos propostos nesta dissertação visam à aplicação do conceito da AET, ou seja, útil, prática e aplicada não só no foco de estudo deste trabalho, mas também nos demais departamentos da Instituição estudada. As implementações que serão aqui sugeridas, na verdade, estendem-se a toda a Instituição e poderão trazer um novo dinamismo aos objetivos institucionais.

A dissertação prevê nas recomendações a implantação de modificações a curto, médio e longo prazo. Para tornar-se um projeto executivo, foi necessária a elaboração de algumas etapas preliminares que seriam a base para as modificações.

O encaminhamento para desenvolvimento desse projeto obedeceu às seguintes fases:

1°) Análise de todo o contingente de recursos humanos conjuntamente com o assessor de recursos humanos, e revisão do perfil de cada funcionário para seu melhor aproveitamento dentro das novas funções e cargos propostos;

2°) Revisão de todo o equipamento em uso e dos já adquiridos, para avaliar a possibilidade de aproveitamento e compatibilidade operacional com os que serão propostos;

3°) Revisão técnica e operacional de todos os processos de trabalho;

4°) Levantamento no mercado dos sistemas de aplicativos administrativos para o Conselho.

#### **6.1** *Recomendações iniciais*

Ao término da fase de levantamentos e com base nos dados tratados, foi possível traçar as recomendações que poderiam vir a ser implementadas posteriormente com a execução do projeto proposto. Consideradas aqui como primeiras recomendações, foram divididas segundo os determinantes populacionais, técnicos e organizacionais. Também indica o tempo de execução e aqueles atores responsáveis diretos pela implementação, e embora o trabalho proposto seja focado no departamento de SEGER, como já mencionado anteriormente, as recomendações aqui apontadas deverão ser implementadas em todos os

demais setores, de acordo com as necessidades de cada departamento. As tabelas 23, 24 e 25 apresentam essas recomendações.

### Recursos Humanos:

**Tabela 23: Recomendações em Recursos Humanos**

RECOMENDAÇÕES	TEMPO DE EXECUÇÃO	RESPONSÁVEIS
Implantação de processos de treinamento visando à capacitação comportamental e técnica	Início em 30 dias	Diretoria e Assessoria de Recursos Humanos
Criação da figura de um auditor temporário e posteriormente contratação de um coordenador geral	Início 30 dias (Auditor); 180 dias (Coordenador)	Diretoria e Assessoria de Recursos Humanos
Remanejamento do pessoal de acordo com as competências levantadas e com a proposta dos novos serviços ou departamentos	Início 30 dias	Diretoria, Assessoria de Recursos Humanos e em alguns casos, Chefes de departamentos
Definição da população de trabalho necessária	12 meses	Diretoria, Assessoria de recursos humanos e chefias de departamento
Programa de encontro e vivências dos gestores	30 dias	Assessoria de RH
Treinamento de funcionário próprio para recepção de documentos via correio	45 dias	Assessoria de RH e chefia de departamento

### Recursos Técnicos:

**Tabela 24: Recomendações Técnicas**

RECOMENDAÇÕES	TEMPO EXECUÇÃO	RESPONSÁVEIS
Aquisição de programas de informática para controle de estoque, material e contabilidade	60 dias	Diretoria, chefia do serviço de informática
Aquisição de Sistema de aplicativo administrativo próprio e não adaptado para o tipo de administração e que atenda as necessidades operacionais	90 dias	Diretoria, chefia do serviço de informática, assessor especial de compras e licitações
Instalação do servidor de Internet já adquirido	30 dias	Chefia e operacional do departamento de informática
Ampliação do sistema de segurança de Internet (Firewall)	60 dias	Diretoria, departamento de informática e departamento de compras
Revisão da infra-estrutura da rede de cabeamento	90 dias	Diretoria, chefia de informática para contratação de empresa especializada
Aquisição de rede de telefonia por fibra óptica	60 dias	Diretoria e técnicos especializados

## Recomendações organizacionais:

**Tabela 25: Recomendações organizacionais**

<b>RECOMENDAÇÕES</b>	<b>TEMPO EXECUÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEIS</b>
Revisão no organograma atual com a criação de departamentos e revisão dos setores existentes	60 dias com os setores virtuais 2 anos com mudança para as novas instalações	Diretores, assessoria de recursos humanos e chefias de departamento
Relayout de alguns departamentos, para a adequação às recomendações preconizadas pelas normativas para construção de edificações (no que for possível, face à mudança prevista para nova sede)	90 dias	Diretoria, setor de compras
Aquisição de mobiliários e melhoria do sistema de acústica e ventilação, atendendo aos padrões estabelecidos pelas normas regulamentadoras do M.Trab.	180 dias	Diretoria, e especialistas contratados
Colocação de vídeos institucionais informativos na sala de espera para orientação profissional	30 dias	Diretoria e Administrativo
Sistema inteligente de controle de filas com letreiro luminoso	60 dias	Diretoria e Setor Compras
Revisão permanente de Sistemas e Métodos – Setor próprio	60 dias	Diretoria e Funcionários destacados
Revisão de formulários com disponibilização pela Web	30 dias	Funcionários da Seger, chefia da informática e operacional

### **6.2- Preconização de pequenas mudanças**

Com a proposta de implementação do projeto, foram iniciadas algumas modificações que trouxeram resultados significativos para a Instituição estudada. O investimento em equipamentos de tecnologia avançada já havia sido feito no ano de 2005, com a aquisição de um servidor de arquivo e um aplicativo.

Em 2006, deu início à busca por um Sistema de aplicativo que atendesse às demandas internas e externas. Foram feitas entrevistas com empresas da área, sendo desenvolvido em São Paulo um Aplicativo próprio para o Conselho Profissional co-irmão daquela região e verificou-se que se tratava daquele que atende às necessidades da Instituição estudada, em padrão e em um curto espaço de tempo. Através de uma seção de direitos, foi possível a parceria com a empresa dona do Sistema, que esteve nesta

Instituição e promoveu as adequações aos processos de trabalho e as operações necessárias para o perfeito acoplamento dos dados e funcionamento do sistema mediante um ajuste financeiro, o que está em fase de preparação para a implementação, em breve, com a migração de dados.

Ainda no ano de 2006, foi construído um planejamento anual para 2007 com uma previsão orçamentária, que prevê a implementação total ou parcial, do projeto previsto, o que facilita a aquisição de materiais e de serviços que venham facilitar a implementação do projeto.

A rede de telefonia fixa por fibra óptica foi outra importante aquisição e trouxe efetividade aos serviços, mas evidenciou outros problemas.

O mapeamento dos processos de trabalho que teve início com a dissertação apresentada foi à transformação mais sentida até o momento.

Com essa revisão dos processos, foi implementado um novo ritmo à Instituição, com mais atenção e comprometimento por parte de alguns. Gerou também, no entanto, um certo desconforto e instabilidade, pois a resistência foi grande por parte de muitos, causando sofrimento e tendo repercussão sobre os demais trabalhadores. O medo passou a sobrevoar a cabeça de alguns, e outros tiveram certeza de que serão necessárias muitas mudanças de ordem pessoal para que se adaptem à nova estrutura. Os gestores vão investir no treinamento e na quebra de novos paradigmas.

### **6.3 A Economia da Ergonomia**

Este tem sido um ponto abordado pelos ergonomistas por ter grande significado e impacto sobre as organizações. Os resultados econômicos nem sempre aparecem em um curto espaço de tempo, o critério econômico se divide em dois componentes: relações custo/benefício e custo/efetividade.

Segundo VIDAL (2001), é importante para o ergonomista estimar a magnitude dos indicadores ergonômicos, dos quais provêm eficiência, reduzem o esforço e o desconforto, e que indicam boas decisões econômicas. Ressalta ainda que a efetividade se atém ao terceiro princípio (fazer a coisa certa), rebatendo-o sobre o segundo (custo de implementação versus custo de oportunidade). Dentre os aspectos discorridos por Vidal, é importante

destacar o que foi evidenciado na Instituição estudada como estímulo para continuar a propor e a insistir na implementação e desenvolvimento do projeto, não só pelos impactos financeiros, mas principalmente pela repercussão da iniciativa dentro do Conselho. Os indicativos econômicos foram também observados.

Aspectos como pagamentos de horas extras, gastos com telefonia, quantidade de arrecadação, foram destacados. Levando-se em consideração o fato de que na segundo semestre do ano de 2006, houve aumento do quadro de funcionários, que o aumento da produção de trabalho anual é em torno de 20% com os novos registros profissionais e que havia atraso nos processos de trabalho, ainda assim foi possível contabilizar números significativos pelo pouco tempo do projeto, que são pontuados a seguir:

**Tabela 26: Horas extras de todos os funcionários**

Mês	2005	2006	2007
Janeiro	R\$ 160,20	R\$ 2.861,75	R\$ 1.515,17
fevereiro	R\$ 691,08	R\$ 5.969,11	R\$ 1.720,71
Setembro	R\$ 2.586,55	R\$ 1.528,45	-----
Outubro	R\$ 2.765,35	R\$ 1.925,72	-----
Novembro	R\$ 3.654,16	R\$ 2.394,55	-----
Dezembro	R\$ 1.374,27	RS 1.720,41	-----

Houve uma redução do número de horas extras realizadas pelos funcionários, assim como diminuição do tempo de entrega de documentos com o início da revisão dos processos de trabalho. Do ponto de vista telefonia, a implantação de um sistema telefônico por fibra óptica a partir do mês de julho trouxe, além da melhoria do atendimento, já sinaliza um pequena redução no custo final pago pela instituição que será acompanhado a cada mês, os primeiros resultados são os seguintes:

**Tabela 27: Gastos com telefonia  
Sistema Convencional**

¶ mês	£ NO 2006	£ NO 2007
Janeiro	R\$ 5.799,60	R\$ 7.381,43
Fevereiro	R\$ 7.800,00	R\$ 7.364,32
Março	R\$ 7.386,02	-----
Abril	R\$ 8.883,43	-----
Maiο	R\$ 7.781,27	-----
junho	R\$ 8.027,17	-----

**Tabela 28: Gastos com telefonia  
Sistema Fibra Óptica**

¶ mês	£ NO 2006	£ NO 2007
Julho	R\$ 10.124,16	-----
Agosto	R\$ 7.200,17	-----
Setembro	R\$ 7.021,63	-----
Outubro	R\$ 7.000,39	-----
Novembro	R\$ 6.395,68	-----
Dezembro	R\$ 7.050,83	-----

No que se refere a arrecadação, verifica-se que após a implantação de um novo serviço pela **Web** da Instituição, a atualização de endereços pela internet, houve uma redução do número de correspondências devolvidas o que coincidiu com um aumento da arrecadação na proporção de 40% a mais em relação ao mesmo período no ano anterior. Apesar do crescimento do número de profissionais ter sido de 18%, houve um aumento do número de transferências para outros regionais e solicitações de baixa que totalizaram 3%.

## CONCLUSÃO

A construção desta dissertação procurou levantar os principais problemas encontrados em uma Instituição de caráter especial, classificada como de Administração Pública indireta criada por Lei Federal, por delegação do Estado, sob a ótica de uma ciência que trata da compreensão das interações entre os seres humanos e outros elementos de um sistema, aplicando seus conhecimentos em busca da otimização do bem estar humano, a Ergonomia.

O estudo apresentado levantou aspectos físicos, cognitivos e organizacionais presentes em qualquer esfera administrativa, pontuando situações que devem ser consideradas em qualquer tipo de Instituição onde se encontra o homem.

As resistências, a falta de compromisso, a vontade de acertar, o espírito de equipe, o trabalho em condições precárias estão presentes em todas as situações de trabalho e são inerentes ao homem, sempre vão existir.

Pelos aspectos relacionados neste trabalho com a proposição de uma reestruturação administrativa em uma Empresa Pública, pode-se concluir que, do ponto de vista macroestrutural, o estudo deu início a transformações necessárias para atingir a meta proposta. Muitas etapas ainda devem ser implementadas até que a reestruturação seja considerada concluída.

Indiscutivelmente houve um ganho quanto à mobilização interna de uma estrutura administrativa, parcialmente paralisada, com aproximadamente 30 anos de atraso, que não acompanhava, na mesma proporção, do desenvolvimento veloz das profissões a que dá suporte.

Profissões que despontam pelo desenvolvimento técnico-científico e pela natureza e relevância do serviço que presta a população, e apesar ou por causa disso muitas vezes são submetidas a provas de fogo.

Ao término da construção do trabalho proposto pelo autor, apesar de uma proposta de dinamização de uma estrutura, espera-se que a cultura da organização prevaleça, apesar de todas as modificações, a essência que deu origem à sua criação. Não a de órgão

fiscalizador e normatizador de duas profissões da área de saúde que atuam por delegação do Estado, mas sim a sua preocupação de acompanhar e levar os profissionais à possibilidade de boas práticas a serem prestadas a toda a população.

### ***Resultados já alcançados***

Dos resultados obtidos nos primeiros meses de trabalho, evidenciou-se uma redução do tempo de emissão de documentos; o tempo das respostas as solicitações feitas à Instituição caiu em um percentual de 60%. Oitenta por cento dos requerimentos são respondidos na mesma semana, ainda persistindo a demora no encaminhamento das respostas via correio.

A emissão do documento de registro provisório ou LTT, que demorava de 45 a 120 dias para ser emitido, passou a ser liberado em, no máximo, 9 dias, chegando a 15 nos períodos de pico, não pela demora do comando da SEGER e sim, por questões operacionais, que envolvem os conselheiros, mas a meta para o ano de 2007 é de uma redução para, no máximo, 5 dias, com a expectativa de diminuição para no mesmo dia da solicitação.

A emissão do registro definitivo que demorava sete meses, leva no máximo, 45 dias, contando com o tempo já estimado de ida do diploma para o Conselho Federal em Brasília. Atualmente o tempo de demora interna na Instituição estudada é de 10 dias no máximo, com previsão de redução para menos de uma semana.

O índice de satisfação do cliente foi medido pela redução do índice de reclamação dos profissionais que, através dos mesmos meios de aferição, reduziram as queixas para uma média de cinco por semana; antes eram cinco por dia. Hoje elas são direcionadas para aos telefonemas que não são atendidos apesar dos ramais distribuídos, mas, em sua grande maioria, isso se dá pela desinformação dos próprios profissionais que, apesar da Instituição, há a seis meses, tem informado a troca de número, ainda não fixaram ou internalizaram a informação, o que nos remete a outros questionamentos que não serão tratados nesse momento, mas evidentemente serão parte integrante dos inúmeros questionamentos levantados com a construção desta dissertação e que enriqueceram este projeto, e também serão alvo da intenção de propostas de correção.

Quanto aos funcionários, apesar de alguma resistência as mudanças, nota-se que há uma expectativa quanto a melhoria das condições de trabalho, investimento em novos

mobiliários equipamentos e material de trabalho. Existe um indicativo quanto a aquisição de carimbos anatomicamente moldáveis que permitam minimizar os agravos apontados pela utilização deste tipo de material, bem como de outros que da mesma forma podem vir a trazer agravos significativos à população de trabalho.

Verifica-se um aumento na folha de pagamento em torno de 17%, uma redução do número de horas extras, embora tenha que se considerar que o ano de 2006 foi atípico por conta de um processo eleitoral e necessidade ainda de um número elevado de horas extras, somente ao final de 2007 até março de 2008 será possível perceber a representação mais significativa dos valores contabilizados.

Com a implantação nos ramais externos de telefonia com um sistema de fibra óptica, a instituição vem reduzindo gradativamente o gasto com os telefones fixos.

### ***Propostas a médio prazo***

As propostas iniciais foram apresentadas no capítulo anterior, muitas outras vão ainda surgir a curto, médio e longo prazo, e somente poderão ser evidenciadas à medida que forem surgindo outras observações na implementação das propostas iniciais pontuadas nas recomendações.

Melhorar a comunicação interna e revisar permanentemente os processos de trabalho são ações fundamentais para garantir o êxito não só na implementação do projeto, mas principalmente na manutenção dos objetivos e metas alcançados.

A proposta em médio prazo, seria a possibilidade de conclusão da reestruturação proposta.

### ***Limites deste trabalho***

O limite deste trabalho esbarra no fator humano e no tempo. São muitas as necessidades, pouco o tempo e muitas as resistências.

É necessário que outros atores, com outras experiências, se comprometam com os desdobramentos deste trabalho, e possam vir compor a equipe. Todos os departamentos necessitam de intervenções imediatas.

As demandas internas aumentam à medida que a Instituição ganha visibilidade.

O fator humano extrapola os limites do tempo.

## *Desafios*

Na eterna busca pela interação entre os seres humanos e os sistemas de trabalho, encontra-se o ergonômista, que procura assimilar as experiências adquiridas, ser imparcial diante das observações, mesmo ainda de sua condição humana, reconhecendo suas limitações.

A certificação para o exercício da atividade do ergonômista é uma recomendação no Brasil e uma determinação em outros países, mas imprescindível são a habilidade e a competência necessárias para o desempenho dessa função.

O grande desafio para o autor, é continuar sendo um ergonômista, apesar de fazer parte do processo Institucional.

## Referências

### Livros, capítulos de livros e artigos em periódicos

- ALMEIDA, Carlos S. de. *Ação Ergonômica na Empresa*. In: Apostila do Curso de Pós Graduação em Ergonomia Contemporânea, Rio de Janeiro, 2000.
- ALMEIDA, Carlos S. de, et. al - 2002. *A gestão Administrativa nas unidades de Infraestrutura das universidades públicas do Rio de Janeiro*. Congresso Brasileiro de Ergonomia- ABERGO- Recife, 2002.
- ALVARÃES, Alberto. *Diagnóstico Organizacional – Pesquisa de Clima Organizacional*. CREFITO-2, 2007.
- ARAÚJO, Luis César G. de. *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional*, 1ª ed., São Paulo: Atlas, 2001.
- AZEVEDO, Tânia. *A Percepção e sua Importância para a compreensão do comportamento organizacional*, 1ª São Paulo: Atlas, 2001.
- BRASIL, Tribunal de Contas da União. *Monografias vencedoras: Perspectivas para o controle social e a transparência da administração pública*. Distrito Federal: Serzedello Corrêa, 2002.
- CHIAVENATTO, Idalberto. *Planejamento Estratégico*, 2ª ed., Rio de Janeiro: Editora Campos, 2003.
- CHRISTENSEN, Clayton. *O dilema da inovação*, 1ª ed., Tradução Edna EmiOnoe Veiga. São Paulo: Makron Books, 2001.
- COPPE/UFRJ et al. *Normas para Elaboração Gráfica de Teses*. Rio de Janeiro, 1996.
- CURY, Antônio. *Organização e métodos - uma visão holística*. 7ª. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2000.
- D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. *Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos*, 7ª ed., São Paulo: Atlas, 2001.
- DEJOURS, Christophe et al. *Psicodinâmica do Trabalho*. Coordenação Maria Irene Stocco Betiol, 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1994.
- DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho*. Tradução Ana Isabel Paraguay e Lucia Leal Ferreira, 5ª ed., São Paulo: Cortez Editora, 1992

- \_\_\_\_\_, Christophe. *Fator Humano*. Tradução Maria Irene Betiol e Maria José Tonelli, 2ª ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- DELEUZE, Gilles. *Espinoso: filosofia prática*, 5ª ed., São Paulo: Escuta, 2002.
- DO RIO, Rodrigo.,PIRES, Lucínia. *Fundamentos da prática ergonômica*, 3ª ed., São Paulo: LTR Editora, 2001.
- DUARTE, Francisco. FIGUEIREDO, Marcelo. *Apostila de Ergonomia*. PUC-Rio, Departamento de Artes e COPPE/UFRJ, Programa de Engenharia de Produção, 1994.
- DRUCKER, F. Peter. *O melhor de Peter Druker – a administração*, tradução Adete Símile Marques. 1ª ed., São Paulo: Editora Nobel, 2001.
- FOINA, Paulo Rogério. *Tecnologia de Informação planejamento e gestão*, 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2001.
- FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional, evolução e crítica*, 1ª ed., São Paulo: Thompson, 2007.
- FREITAS, Vladimir Passos de. *Conselhos de fiscalização profissional: doutrina e jurisprudência*, 1ª ed., São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.
- GRANDJEAN, Etienne. *Manual de ergonomia: adaptando o trabalho do homem*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- GUÉRIN, F., L., A., D., F., D., J., K., A. *Compreender o trabalho para transformá-lo*, 1ª ed., São Paulo: Edgar Blucher Ltda, 2001.
- GUIZZE, Carmem. *Habilidades facilitadoras na ação ergonômica: a incorporação de habilidades específicas ao praticante profissional de ergonomia*. Dissertação de M. Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2007.
- KUAZAQUI, Edmir. *Administração para não-administradores*, 1ª ed., São Paulo: Saraiva, 2006.
- LIMA, Denise F., C., B. *Do outro lado da instituição*. Relatório monográfico, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2001.
- LIMA, Márcia. B. *Estudo da penosidade do trabalho dos citotécnicos do INCA: uma contribuição ergonômica*. Dissertação de M. Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2002.
- MAGARÃO, Marília. *Gestão por processos: um mecanismo de análise*. Prova de administração – 2005 – Marília + p. 6.502, pág. 102-125.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL. *Doenças relacionadas ao trabalho*. Série A. Normas e Manuais Técnicos; n.114/DF, 2001.

- MOREIRA, D., Queiroz, A. *Inovação organizacional e tecnológica*, 1ª ed., São Paulo: Thomson, 2007.
- NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 11ª ed. Campus, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas*, 16ª ed., São Paulo: Atlas, 2006.
- PINHO, José. JACOBI, Pedro. Organizadores. *Inovação no campo da gestão pública- novos desafios, novos patamares*, 1ª ed., Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.
- PRATES, Gláucia Aparecida. *Tecnologia de informação em pequenas empresas – analisando empresas do interior paulista*. Revista Administração on line, São Paulo. V. 04, n. 04, p. 1-13, out./nov./dez. 2003.
- PUGH, Derek S. *Os teóricos das organizações*. Organizadores Suzana Braga Rodrigues [et al] - 1ª ed., Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- RAINHO, M. A. F. Psicologia organizacional. In: Apostila do curso de Pós Graduação em Ergonomia Contemporânea, Rio de Janeiro, 2000.
- ROBBINS, Stephen Paul. *Administração mudanças e perspectivas*. Tradução Cid Knipel Moreira, 7ª ed., São Paulo: Saraiva, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Fundamentos do comportamento organizacional*. Tradução técnica Reinaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 7ª edição, 2007.
- SCHEIN, Edgar H. *Psicologia Organizacional*. Tradução José Luiz Meurer. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1992.
- SORDI, José Osvaldo de. *Tecnologia da informação aplicada aos negócios*, 1ª ed., São Paulo: Atlas, 2003.
- SOUZA, Christiane S. D. et al. *Análise ergonômica do trabalho em um arquivo de processos “o peso da carga”*. Relatório Monográfico, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2001.
- STEWART, Thomas. *Capital intelectual – a nova vantagem competitiva na empresa*. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste, 13ª ed., Rio de Janeiro: Editora Campos, 1998.
- VALLE, Rogério. *Um século de Racionalização da Produção: da decisão correta à intercompreensão possível*. Texto de estudo, COPPE/UFRJ, 2005.
- VIDAL, Mário César R. *Ergonomia cognitiva*. In: Apostila do curso de Pós Graduação em Ergonomia Contemporânea, Rio de Janeiro, 2000.

\_\_\_\_\_, *Introdução à ergonomia contemporânea*. In: Apostila do Curso de Pós-graduação em Ergonomia Contemporânea, Rio de Janeiro, 2000.

\_\_\_\_\_, *Textos selecionados em ergonomia contemporânea*. Organizador. In: Curso de Pós-graduação em Ergonomia Contemporânea, Rio de Janeiro, 2000.

\_\_\_\_\_, Mário César. *Ergonomia na empresa-útil, prática e aplicada*, 1ªed., Rio de Janeiro: Virtual Científica, 2001.

\_\_\_\_\_, *Guia para análise ergonômica do trabalho (AET) na empresa: uma metodologia realista, ordenada e sistematizada*, 1ªed., Rio de Janeiro: Virtual Científica, 2003.

WISNER, Alain. *A Antropotecnologia – estudos avançados*. Revista da Associação Brasileira de Ergonomia. Volume 1 numero 0; 6(16), 2001.

\_\_\_\_\_. *A Inteligência no trabalho*. FUNDACENTRO, São Paulo, 1994.

WOOD JR., Thomaz (Coordenador). *Mudança Organizacional*. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZAMBERLAN, Maria Cristina P. *Ergonomia cognitiva*. In: Apostila do Curso de Pós-graduação em Ergonomia Contemporânea, Rio de Janeiro, 2000.

### **Publicações disponibilizadas na Internet**

BEZERRA, Luiz, A. H. *O Estudo da biografia de uma empresa como apoio à intervenção ergonômica – Um estudo de caso: proposta para implementação da ergonomia em uma empresa de saneamento*. Dissertação de M. Sc. UFSC, Santa Catarina, 1998. Homepage: <http://www.eps.ufsc.br/disserta98/bezerra>.

BRASIL, *Código Tributário Nacional*. Homepage: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) Acesso março de 2007.

\_\_\_\_\_, *Constituição Federal Brasileira de 1988*. Homepage: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) Acesso março de 2007.

\_\_\_\_\_, *Decreto Lei 200/1967*. Homepage: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) Acesso março de 2007.

\_\_\_\_\_, *Decreto Lei 800/1967*. Homepage: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) Acesso março de 2007.

\_\_\_\_\_, *Decreto Lei 968/1969*. Homepage: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) Acesso março de 2007.

\_\_\_\_\_, *Emenda Constitucional 19/1998*. Homepage: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) Acesso março de 2007

\_\_\_\_\_, *Lei 6838/1975*. Homepage: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) Acesso março de 2007.

\_\_\_\_\_, *Lei 8112/1990*. Homepage: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) Acesso março de 2007.

\_\_\_\_\_, *Lei 8213/1991*. Homepage: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) Acesso março de 2007.

\_\_\_\_\_, *Lei 8666/1993*. Homepage: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) Acesso março de 2007.

DUARTE, Emeide N. *A Cultura organizacional influenciando o comportamento do capital humano da biblioteca universitária* Periódicos: [http> www..ufpb.br / ojs2/index.php / es/ articleviewfile/333/255](http://www.ufpb.br/ojs2/index.php/es/articleviewfile/333/255), 2002. Acesso março de 2007.

HERNANDEZ, José M.; CALDAS, Miguel P. *A percepção e sua importância para a compreensão do comportamento*. Artigo: [http> www.dialogarh.com.br/a%20percep.htm](http://www.dialogarh.com.br/a%20percep.htm), 2001. Acesso fevereiro de 2007.

HOME PAGES: [www.mtb.gov.br](http://www.mtb.gov.br). Acesso em março de 2007.

[www.eps.ufsc/disserta98/bezerra/cap.5.htm](http://www.eps.ufsc/disserta98/bezerra/cap.5.htm). Acesso em março de 2007.

[www.abergo.org.br](http://www.abergo.org.br) Acesso em março de 2007.

ZAMBERLAN, Maria Cristina P, *O ponto de vista da complexidade no projeto ergonômico contemporâneo*. Artigo: [http>www.ergonomia.com.br/htm/complexidade.htm](http://www.ergonomia.com.br/htm/complexidade.htm). Acesso em março 2007.