

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: O DESCOMPASSO ENTRE O TRABALHADOR E
AS ORGANIZAÇÕES**

MARCELINA DARGAM DIAS

Belo Horizonte

-2014-

MARCELINA DARGAM DIAS

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: O DESCOMPASSO ENTRE O TRABALHADOR E
AS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Ergonomia do Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Ergonomia.

Área de Concentração: Ergonomia

Orientadora: Prof^a Raquel Guimarães Soares

Belo Horizonte
2014

D541m

Dias, Marcelina Dargam.

Motivação no trabalho [manuscrito] : o descompasso entre o trabalhador e as organizações / Marcelina Dargam Dias.– 2014. 57 f., enc.: il.

Orientadora: Raquel Guimarães Soares.

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Ergonomia do Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Ergonomia.

Anexos: f.52-57.

Bibliografia: f.46-51.

1. Ergonomia. 2. Produtividade no trabalho. 3. Motivação no trabalho. I. Soares, Raquel Guimarães. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Engenharia. III. Título.

CDU: 65.015.11

Dedico o presente trabalho aos operadores da empresa analisada e a minha orientadora, Raquel.

Dedico também este estudo, carinhosamente, às minhas filhas.

AGRADECIMENTOS

À orientadora Prof.^a Raquel Guimarães Soares meu agradecimento pela sua disponibilidade e paciência.

À minha colega Barbara Coutinho Utsh meu agradecimento pela parceria durante todo o curso e pela força nos momentos de incerteza e desânimo.

A todos os professores meu agradecimento pela dedicação.

À empresa analisada meu agradecimento pela abertura de suas portas.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo realizar análise ergonômica do trabalho numa empresa de microfilmagem e digitalização de documentos e apontar as diferenças entre o que é motivação do ponto de vista do trabalhador e do ponto de vista das organizações.

No trabalho de campo, por meio da metodologia de Análise Ergonômica do Trabalho procurou-se evidenciar e analisar o absenteísmo e a rotatividade dos operadores de microfilmagem e digitalização.

Para a empresa, disponibilizar lanche, uniforme e chuveiros nos banheiros, melhoraria a qualidade de vida no trabalho e a motivação, e conseqüentemente a produtividade. Por outro lado, segundo a visão dos trabalhadores, a falta de motivação no trabalho está intimamente ligada a falta de perspectiva de crescimento na empresa, a falta de reconhecimento, aos baixos salários, à pressão por produção, ou seja, à forma como o trabalho é organizado.

Percebe-se então que a visão dos trabalhadores sobre o que é motivação no trabalho é completamente diferente do que é oferecido pela empresa tornando suas ações insuficientes no sentido de promover a motivação no trabalho e conseqüentemente um menor índice de absenteísmo e a rotatividade.

Pretende-se mostrar ao longo das etapas deste estudo, a distância entre o que é motivação do ponto de vista do trabalhador e do ponto de vista das organizações.

Palavras Chave: motivação no trabalho, análise ergonômica do trabalho, organização do trabalho.

ABSTRACT

This study aims to conduct ergonomic analysis of work and microfilm scanning documents and point out the differences between what is motivation of the worker's point of view and from the point of view of organizations.

In the field work, using the methodology of analysis Ergonomic Labour we tried to highlight and analyze absenteeism and turnover of microfilming operators and scanning.

For the company, requests as: available snack, uniform and showers in the bathrooms, improve the quality of life at work and motivation, using factors as a means to increase productivity. Furthermore, through the eyes of workers, lack of motivation at work is closely linked to lack of growth prospects in the company, the lack of recognition, low wages, production pressure, therefore, the way work is organized.

We can see then that the workers' view of what is motivation at work is completely different from what is offered by the company making their inadequate actions to promote motivation at work and therefore a lower rate of absenteeism and turnover.

It is intended to show throughout the stages of this study, the distance between what is motivating the worker's point of view and from the point of view of organizations.

Keywords: Motivation at Work, Ergonomic Work Analysis, Work Organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Microfilmagem planetária	26
Figura 2: Círculo Vicioso	30
Figura 3: Documentos	32
Figura 4: Ciclo de Absenteísmo	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de Funcionários	13
Tabela 2: Principais causas do Absenteísmo nas Organizações	19

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ocorrência de Doenças	12
Gráfico 2: Faixa etária dos Funcionários	13

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AET - Análise Ergonômica do Trabalho

PAH - Processo de Aposentadoria Homologado

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1. Demanda	10
1.1 Análise da Demanda.....	11
2. Apresentação do Problema	14
3. Hipótese	14
4. Pressupostos Teóricos	14
4.1 Motivação	14
4.1.1 Conceito e Aspectos da Motivação nas Organizações	15
4.2 Rotatividade	17
4.3 Absenteísmo	19
4.4 Ergonomia como meio de melhoria da qualidade de vida no trabalho.....	20
5. Metodologia.....	23
6. Análise e discussão dos resultados	25
6.1 As Tarefas	25
6.2 As Dificuldades de Atingir a Meta	27
6.3 Autonomia e metas a serem atingidas	34
6.4 Entendendo outros fatores que segundo os trabalhadores podem levar à dificuldades para atingir as metas.....	35
6.5 Controle de qualidade e qualidade dos serviços.....	37
7 Diagnóstico.....	38
8 Recomendações	39
9 Conclusão	45
REFERÊNCIAS.....	46

INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo realizar análise ergonômica do trabalho em uma empresa de microfilmagem e digitalização de documentos e apontar as diferenças entre o que é motivação do ponto de vista do trabalhador e do ponto de vista das organizações. Dessa forma, realizou-se um estudo visando analisar e compreender o trabalho dos operadores de microfilmagem e digitalização de documentos e entender os possíveis fatores que estão ocasionando o absenteísmo e alta rotatividade dos trabalhadores.

Para que a relação entre a rotatividade e o absenteísmo com a motivação seja compreendida, utilizou-se como ferramenta a Análise Ergonômica do Trabalho (AET), que abrange as condições do local de trabalho, os aspectos físicos, cognitivos e emocionais envolvidos, a atividade, a organização do trabalho, entre outros. Por meio da AET é possível ter um conhecimento das condições de trabalho, das tarefas realizadas, das estratégias, dos modos operatórios e regulações dos trabalhadores diante das dificuldades encontradas para realizar sua atividade.

Foi levantada a hipótese de que o remanejamento constante dos operadores causa lentidão na execução das tarefas e o não cumprimento das metas. Este fator, juntamente com a ausência de um plano de crescimento dos trabalhadores, pode explicar a rotatividade e o absenteísmo, bem como a falta de motivação para o trabalho.

Motivação é algo muito complexo, pois o que motiva um trabalhador pode ser que não motive o outro, ou ainda, o que a empresa considere motivação pode não representar o mesmo para os seus trabalhadores.

Diante disso, espera-se que este estudo venha a sanar dúvidas e contribuir para os estudos de acadêmicos da área e demais interessados, além de levantar outras a fim de que se abra caminhos para novas pesquisas acerca do tema em discussão.

1. Demanda

A demanda inicial para o presente estudo ergonômico surgiu em maio de 2013, quando o gerente de Recursos Humanos de uma empresa de microfilmagem

e digitalização de documentos relatou que havia elevado índice de absenteísmo e alta rotatividade dos trabalhadores e consequente atraso da produção.

A empresa é organizada em dois grandes setores que realizam praticamente o mesmo trabalho. Porém um é voltado para documentos de bancos como cheques e o outro, documentos como prontuários, recibos, notas fiscais, documentos acadêmicos, entre outros.

Segundo orientações do Gerente de Recursos Humanos da empresa, a rotatividade e absenteísmo ocorrem em todos os setores da empresa, porém a AET deveria ser feita neste segundo setor, pois o primeiro encontra-se sempre mais atrasado com o serviço, e isto poderia atrasar ainda mais ou ser um pretexto para os funcionários explicarem o atraso. Mesmo sabendo da importância da análise nos dois setores, foi preciso atender o gestor, que ainda não compreendia a amplitude da AET.

A empresa em estudo tem como principal atividade serviços de microfilmagem e digitalização de documentos, prestando serviço para empresas privadas e instituições públicas. Ela está localizada em Belo Horizonte e atualmente possui aproximadamente 100 funcionários. Para entender melhor a demanda da empresa e as tarefas do operador de microfilmagem e digitalização será realizada uma análise detalhada do problema.

1.1 Análise da Demanda

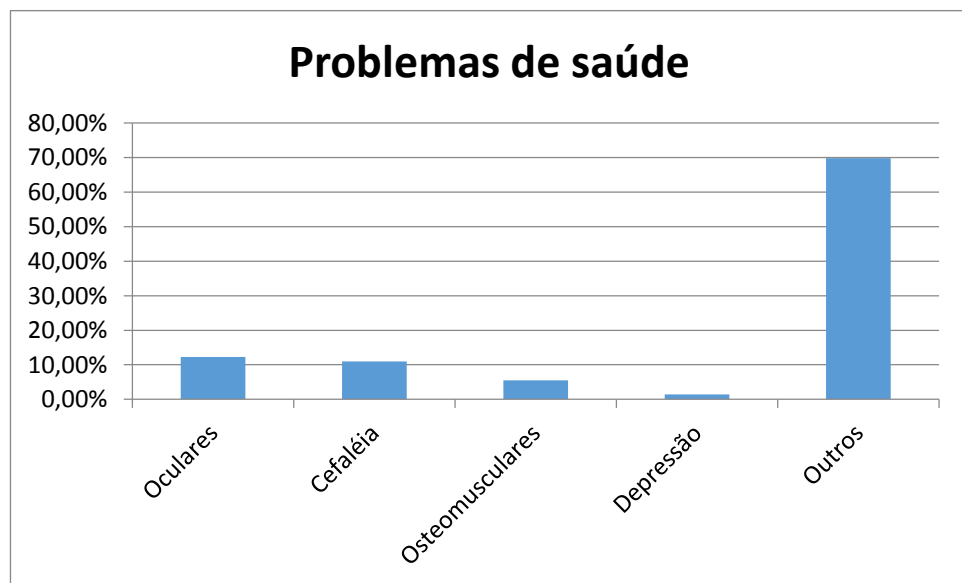
O problema da alta rotatividade e absenteísmo é motivo de preocupação dos gestores devido ao atraso na produção, tanto pelo número insuficiente de trabalhadores quanto pelo tempo gasto para o treinamento de um novo funcionário. O gerente de recursos humanos relatou que a empresa está procurando atender as solicitações dos trabalhadores como providenciar lanche, uniforme, chuveiro nos banheiros, mas não percebe melhora do problema.

Para analisar o absenteísmo foi necessário procurar a clínica de medicina do trabalho da empresa. Foram solicitados ao Médico do Trabalho os prontuários dos trabalhadores. Por meio da análise dos prontuários na clínica de medicina do trabalho e dos atestados e declarações de comparecimento a consultas médicas entregues pelos trabalhadores no Departamento de Recursos Humanos da empresa, ficou evidenciado o absenteísmo.

No período de fevereiro de 2012 a maio de 2013 foram contabilizados 235 atestados, 621 declarações e 376 faltas. Dos 73 atestados analisados do período de janeiro de 2012 a abril de 2013 observou-se que 82% dos atestados foram de afastamento por 1 a 4 dias, 17% dos atestados com mais de 15 dias. As causas são variadas como se pode observar:

- Problemas oculares (irritação, conjuntivite): 12,3%
- Cefaleia: 11%
- Problemas osteomusculares: 5,5%
- Depressão: 1,4%
- Outros (diarreia, dengue, gastrite, infecção urinária, etc): 69,8%

Gráfico 1: Ocorrência de Doenças



Fonte: O Autor (2014)

A rotatividade pôde ser analisada também, por meio de documentos cedidos pelo Departamento de Pessoal da empresa revelando o número de demissões no período de 01/01/2012 a 30/06/2013, quando 208 funcionários foram demitidos e 147 foram admitidos. Posteriormente foi feita nova análise do quadro de funcionários da empresa nos meses de dezembro de 2013 a abril de 2014 onde constatou-se que o número de funcionários demitidos permanece maior que o número de funcionários admitidos. Isso pode ser evidenciado pois o número total de funcionários da empresa tem diminuído ao longo dos meses conforme a tabela abaixo.

Tabela 1: Número de Funcionários

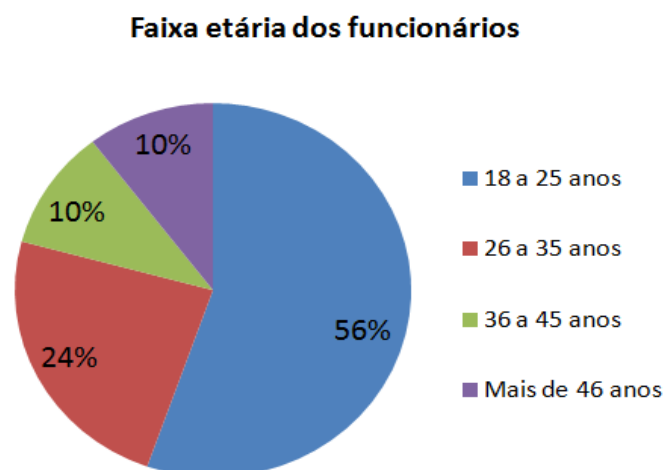
Meses	Número Total de funcionários
Dezembro/2013	113
Janeiro/2014	109
Fevereiro/2014	94
Março/2014	89
Abril/2014	84

Fonte: O Autor (2014)

Durante entrevista com o Gerente de Recursos Humanos, ao ser questionado sobre a possível causa do absenteísmo e da rotatividade, ele revelou que o relacionamento entre líderes e supervisores com os funcionários talvez seja um ponto importante.

“Os líderes e supervisores não tem a sensibilidade necessária para motivar os trabalhadores, que na maioria são jovens.” (Gerente de RH)

Disse ainda que a faixa etária da maioria dos trabalhadores, que são muito jovens e estão buscando o primeiro emprego, também pode ser um dado relevante, como indicado no gráfico abaixo:

Gráfico 2: Faixa etária dos Funcionários

Fonte: O Autor (2014)

De acordo com verbalização de alguns trabalhadores, eles acham os salários baixos para muita cobrança relacionada às metas a serem atingidas e por qualquer proposta salarial deixam a empresa. O fato da empresa não oferecer um plano de cargos e salários e não proporcionar uma perspectiva de crescimento também é fator de desmotivação.

“Se eu tiver passando mal e desse pra trabalhar e eu tivesse numa empresa que me valorizasse, eu vinha tranquilo. Agora já que eles não fazem questão, eu vou ali ao posto e falto. É mais vantagem.” (trabalhador)

Foi observado que o número inconstante e defasado de trabalhadores associado à diversidade de projetos, que nem sempre passam por todas as etapas do trabalho (preparação, microfilmagem, digitalização, entre outras), fazem com que os líderes precisem remanejar os trabalhadores alocando-os em diversas funções que não estão acostumados a desempenhar diariamente.

2. Apresentação do Problema

Qual a relação existente entre o fator motivação e as causas de rotatividade e absenteísmo nas empresas?

3. Hipótese

O remanejamento dos trabalhadores para diversas tarefas diariamente, causam lentidão na execução dessas e conseqüentemente o não cumprimento das metas. Isto faz com que a cobrança por parte dos líderes aumente causando discussões entre eles. Estes fatores, juntamente com a ausência de um plano de crescimento dos trabalhadores, podem explicar a rotatividade e o absenteísmo.

4. Pressupostos Teóricos

4.1 Motivação

A motivação é uma questão presente nas empresas desde os tempos mais remotos, onde já eram estudadas maneiras diferentes de gerar essa satisfação aos

trabalhadores. Diante disso, nesta seção será tratado sobre tudo que envolve a motivação de colaboradores em uma organização, desde os conceitos até os fatores potencializadores capazes de motivar estes indivíduos.

4.1.1 Conceito e Aspectos da Motivação nas Organizações

Conforme mencionado acima, a motivação é um fator presente nas empresas desde a antiguidade, sendo discutida por diversos autores até os dias atuais:

Desde os tempos de Platão e do Bhagavad-Gita, os desejos já representavam para os filósofos uma espécie de "força motivadora" controlável pela razão. Na Teoria da evolução de Darwin o homem era concebido como animal empenhado na luta pela sobrevivência era o desejo visto apenas de forma mecanicista controlado pelo organismo. Nesse contexto a intensidade do desejo era medida pelo tempo de privação, não havendo qualquer interesse com a influência das diferenças individuais na determinação da intensidade do motivo (Miranda 2009, p.14).

Acrescenta-se assim, que nos dias atuais o cenário não se modificou muito, uma vez que, segundo Ferreira (2008), a motivação no trabalho é uma das questões mais presentes no discurso de diretores e gestores de empresas, que se veem diante de um grande problema quando o assunto é motivar a sua equipe de trabalho.

Para Rosenzweig *apud* Chiavenato (2002, p. 80) motivação é "tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico".

Chiavenato (2002, p. 83) ainda explica que:

O ciclo motivacional, que inicia com uma necessidade, provocando um comportamento e rompendo o estado de equilíbrio do organismo. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo ficará satisfeito em relação aquela necessidade, voltando ao estado de equilíbrio anterior. Caso esta necessidade não seja satisfeita, a pessoa pode ficar frustrada e tensa, o que pode ocasionar diversos tipos de comportamentos, como agressividade, descontentamento, apatia, indiferença. Em outros casos, essa necessidade pode ser transferida ou compensada, ou seja, a satisfação de outra necessidade pode compensar a não satisfação da anterior.

Para Gil (2001) a motivação, diz respeito à força que estimula a ação dos colaboradores de uma empresa, destacando que cada um deles possui suas motivações próprias, ou seja, o que pode beneficiar um empregado pode não ser tão satisfatório para outro.

Neste sentido, o autor acrescenta que a motivação está relacionada com as necessidades de cada indivíduo, dessa maneira, seria difícil afirmar que uma pessoa poderia motivar outra. Entretanto, isso não significa que os gestores devem desistir desta tarefa, ao contrário, eles devem estar aptos para identificarem as necessidades de seus funcionários, de modo a criar condições para que as tarefas atribuídas a eles, bem como o seu ambiente trabalho favoreçam o alcance da satisfação das necessidades (GIL, 2001).

Aquele bônus no final do mês ou ainda aquele plano de saúde, pode parecer satisfatório aos olhos de grande parte dos trabalhadores, no entanto, para outros não é a mesma sensação, talvez o que eles desejam seja mais reconhecimento ou salários melhores. Como se pode perceber, a motivação ocorre de acordo com as necessidades de cada pessoa.

Para Bergamini (2008, p.108), “a motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um”.

Segundo Marins (2007, p. 17):

Motivar é ter “motivos”, ter motivos para trabalhar, para se dedicar, para se comprometer, para querer vencer e poder fazer e criar condições necessárias à motivação. Isto quer dizer criar um clima em que as pessoas se sintam motivadas a empreender e fazer o necessário.

Ante ao exposto, pode-se afirmar que os gestores devem “dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho” (GIL. 2001 p.202).

Dentro do ambiente de trabalho, a motivação é aquilo que estimula os funcionários a executarem suas tarefas com mais qualidade possível, e isso não ocorre por imposição de algum superior, mas sim devido a sua vontade e satisfação nas atividades que desempenha.

Sendo assim, os gestores devem mostrar aos seus colaboradores que eles são parte integrante da empresa, assim como no corpo humano, onde tudo possui ligações e se complementam. É necessário deixar os trabalhadores cientes do seu papel e da importância que as suas tarefas possuem diante da organização, ou seja, é preciso gerar significado em cada ação, em cada atividade.

Quando o trabalhador percebe o real significado de seu esforço, ele se sente parte de um sistema, no qual é uma peça fundamental para o bom desenvolvimento e para o alcance dos objetivos da empresa. Neste sentido, Marins (2007) salienta

questões que podem ser utilizadas para que um gestor consiga provocar a motivação nos seus trabalhadores:

Estimular as pessoas a sentirem orgulho do que fazem; explicitar as recompensas individuais e as grupais oferecidas pela empresa; reconhecer o trabalho realizado; elogiar, incentivar e confiar nas pessoas; aceitar as possibilidades e os limites das pessoas; permitir os erros das pessoas e incentivar a aprenderem com o erro; ser solidário; respeitar o tempo, o ritmo das pessoas; educar, sobretudo, pelo exemplo; nunca constranger uma pessoa na frente de outra; dar as pessoas o direito de expressarem seus sentimentos (MARINS 2007, p. 56).

Um dos erros mais comuns que diversas empresas cometem, sendo grande uma grande maioria, é de trazer palestrantes de fora para falarem sobre motivação e satisfação no trabalho durante um evento de finais de semanas ou apenas de algumas horas, para que no que dia seguinte, as condições e organização do trabalho continuem as mesmas, e não se tenha maneiras de mudar a situação.

As estratégias de motivação não devem ser apenas dos líderes para os colaboradores, mas sim uma tarefa geral, que envolva todos os setores da empresa, desde os cargos de diretoria até os cargos operacionais.

Ademais, acrescenta-se que a qualidade dos serviços está diretamente relacionada à satisfação dos trabalhadores, dessa forma, a organização deve criar ambientes mais cooperativos e motivadores, a ergonomia organizacional tem como finalidade aperfeiçoar os sistemas sócio-técnicos, incluindo suas estruturas organizacionais, políticas corporativas e processos de produção e de negócios.

O ambiente físico de trabalho é outro fator tratado pela ergonomia, onde a maior preocupação é manter o ambiente em um estado que não agrida a integridade do organismo e proporcione conforto ambiental, buscando as melhores condições para o desempenho das atividades dos funcionários, outros fatores como a temperatura, iluminação, remuneração, jornada de trabalho e espaço, também influenciam diretamente a qualidade no desempenho das atividades.

4.2 Rotatividade

A rotatividade está relacionada com a saída de funcionários de uma empresa e pode ser considerado um dos aspectos mais importantes da dinâmica organizacional. Dessa forma, serão abordadas as causas da rotatividade e demais

características, bem como a relação existente entre este fator organizacional e a motivação dos funcionários.

Para obter informações sobre essas variáveis, os especialistas de recursos humanos realizam uma entrevista de desligamento com o funcionário que, conforme Chiavenato (2004, p. 89) abrangem os seguintes aspectos:

- Motivo que determinou o desligamento (por iniciativa da organização ou do funcionário).
- Opinião do funcionário a respeito da empresa, do gerente e dos colegas.
- Opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho.
- Opinião a respeito do salário, benefícios sociais e oportunidades e progresso.
- Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas.
- Opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho.

De acordo com Ferreira et al., (2001, p. 178):

O fenômeno da rotatividade revela-se fonte de preocupação das empresas em um cenário de competição globalizada. Nesse contexto, a competitividade implica oferecer qualidade de serviços e produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia. Assim, a ocorrência da rotatividade pode ser a ponta do iceberg de distorções na política de recursos humanos.

Neste sentido, Ferreira et al., (2001, p. 179) destaca que:

Os custos da rotatividade de pessoal podem ser significativos, abrangendo desde a queda da produtividade até a perda de historicidade da instituição, que parece também demitida com os veteranos que partem. O impacto sobre os consumidores e os custos trabalhistas são duas consequências salientadas na literatura.

Referente às causas da rotatividade, Ferreira e Freire (2001) constataram que entre os fatores mais citados estão a inexistência de política salarial e de benefícios, o que acaba impossibilitando a ascensão profissional, política disciplinar equivocada, condições físicas ambientais de trabalho inadequadas e a falta de motivação dos trabalhadores.

Além disso, é praticamente unânime o entendimento de que uma das principais causas da rotatividade são as condições à que os trabalhadores são submetidos, tais como ambientes de trabalho precário e desgastante. Incluem-se nessa linha de pensamento os autores Anselmi (1993), Anselmi, Angerami, Gomes (1997 a), Brannick (1999), Duarte (2000), Ferreira e Freire (2001), Lunardi Filho (1997), Marziale e Robazzi (2000) e Wisner (1994).

Diante disso, salienta-se que a rotatividade pode ocorrer por motivos externos ou internos, uma vez que o desligamento do funcionário da organização pode ser

influenciado pelo empregado ou pelo empregador, ou seja, essa situação ocorre em virtude das deficiências existentes na empresa ou pela falta de interesse do empregado na empresa.

Por fim, o autor ainda acrescenta algumas atitudes que podem auxiliar para a redução dos altos índices de rotatividade, de acordo com ele, as providências devem ser tomadas nos seguintes campos, “melhoria do ambiente de trabalho; análise do desempenho dos supervisores e das práticas de compensação; boa integração com os funcionários, oferecendo-lhes condições de progresso dentro da empresa” (FERREIRA et al. 2001, p. 179).

4.3 Absenteísmo

O absenteísmo representa a ausência do funcionário no seu ambiente de trabalho. Essa situação pode causar diversos e sérios danos à empresa, visto que os custos e gastos interferem de maneira direta o lucro final, isto é, seu efeito é negativo, pois a ausência dos trabalhadores diminui a produção e reflete nos indicadores de qualidade de maneira negativa e, conseqüentemente, repercute diretamente na economia da empresa.

O absenteísmo tem exigido cada vez mais das organizações, devido as suas causas estarem ligadas a diversos fatores, que vão desde as questões sociais, saúde, gestão de pessoas, e outros problemas, dessa maneira, este tema acaba se tornando complexo e difícil de ser gerenciado.

Com relação às causas do absenteísmo, abaixo se apresenta um quadro explicativo, vejamos:

Tabela 2: Principais causas do Absenteísmo nas Organizações

1- doença efetivamente comprovada;	6- dificuldades e problemas financeiros;
2- doença não comprovada;	7- problemas de transporte;
3- razões diversas de caráter familiar;	8- baixa motivação para o trabalho;
4- atrasos involuntários por força maior;	9- supervisão precária da chefia
5- faltas voluntárias por motivos pessoais;	10- políticas inadequadas da organização.

Fonte: CHIAVENATO (1995)

Diante destas considerações, é possível afirmar que as causas para o absenteísmo nas organizações possuem relação direta com problemas pessoais, questões disciplinares, bem como com a insatisfação com o trabalho e acidentes de trabalho (típico ou de trajeto).

De acordo com Chiavenato (1995, p. 117):

Um programa de prevenção de absenteísmo consiste num conjunto de ações administrativas, técnicas e psicossociais destinadas a redução das faltas ao trabalho por motivo médico, ou não, tendo como pressuposto motivacional a melhoria na qualidade de vida do trabalhador (CHIAVENATO, 1995).

O autor ainda finaliza acrescentando que as estratégias no intuito de se prevenir contra os casos absenteísmo incluem uma análise do nível atual de ausências no ambiente de trabalho, adoção de programas em saúde e segurança no trabalho, assistência médica para os colaboradores, além de assistência no retorno ao trabalho e ainda premiações devido a assiduidade do funcionário (CHIAVENATO, 1995).

No que diz respeito à relação entre a ergonomia e o absenteísmo, destaca-se que a mesma tem como principal campo de investigação a concepção de meios de trabalho adaptados às características fisiológicas e psicológicas dos trabalhadores à atividade, assim, se torna necessário assegurar boas condições laborais, com a finalidade de manter e promover a saúde, além de obter a eficácia desejável. Sua evolução possui relação com as transformações socioeconômicas e, principalmente tecnológicas, que vêm ocorrendo no mundo do trabalho.

4.4 Ergonomia como meio de melhoria da qualidade de vida no trabalho

O surgimento da ergonomia de um modo mais sistematizado foi na década de 40, de lá para cá, ela apenas passou por evoluções de maneira significativa e, atualmente, é considerada como um estudo científico interdisciplinar do ser humano e da sua relação com o ambiente de trabalho.

A ergonomia é defendida como o “estudo do trabalho a não ser enquanto abordagens ou explicações mais ou menos superficiais, que devem ser mais cedo ou mais tarde aglutinadas num todo mais global e coerente” (MENDES, 2003, p. 1778).

Com relação à origem do seu termo, Bernardo et al. (2012, p. 02) destaca:

No seu estudo etimológico, Ergo vem de trabalho e Nomos significa lei ou regra. Fazendo ligação com sua função, seu conceito está relacionado a leis ou regras que proporcionam o melhor desenvolvimento, conforto e satisfação no trabalho e, conseqüentemente, a obtenção de melhor produtividade, com baixos índices de retrabalho e doenças ocupacionais.

Segundo Wisner (1987, p. 99), “a ergonomia pode ser descrita como uma “ciência do trabalho”, sendo que se refere à necessidade do indivíduo de melhorar a utilização de máquinas, ferramentas e dispositivos, com mais segurança, conforto e eficácia”. A ergonomia contribui no projeto e na modificação dos ambientes de trabalho no intuito de maximizar a produção, enquanto aponta as melhores condições de saúde e bem estar para os trabalhadores.

No Brasil as organizações estão adotando a ergonomia com grande ênfase a fim de facilitar a interação entre o homem e o trabalho, além de permitir que o ambiente de trabalho seja mais favorável a execução das tarefas e benéfico aos trabalhadores.

Faz-se interessante ainda mencionar que a ergonomia em tempos mais antigos era apenas aplicada na indústria, se concentrando no binômio homem-máquina. Porém, esse conceito cresceu de uma maneira impressionante durante este último século e sua área de abrangência passou outros ramos organizações (IIDA, 2005).

Frente a isso, Másculo (2008, p. 76) enfatiza que “a ergonomia é uma disciplina de orientação sistêmica que atualmente estende-se por todos os aspectos da atividade humana”.

Dul e Weerdmeest (2004, p. 2), ainda acrescentam que:

A ergonomia difere de outras áreas do conhecimento pelo seu caráter interdisciplinar e pela sua natureza aplicada. O caráter interdisciplinar significa que a ergonomia se apóia em diversas áreas do conhecimento humano. Já o caráter aplicado configura-se na adaptação do posto de trabalho e do ambiente às características e necessidades do trabalhador.

Nos dias atuais, a procura pela melhoria da qualidade do trabalho e o estabelecimento de programas que incentivem a saúde do trabalhador, são um dos principais desafios das organizações, diante disso, muitas passaram a investir em projetos e estudos sobre as vantagens da ergonomia para a melhoria da produção. Por um lado, tais investimentos representam maior gasto à empresa, no entanto, por outro lado, representa também uma economia, tendo como consequência, a melhoria da saúde do trabalhador.

Neste sentido, “a ergonomia é um conjunto de estudos que visam à organização metódica do trabalho em função do fim proposto e das relações entre o homem e a máquina. Sua aplicação serve também para minimizar os acidentes de trabalho” (OLIVEIRA NETTO; TAVARES, 2006, p. 12).

Compreende-se que o ambiente de trabalho é um local bastante complexo, ou seja, ele se defronta com muitas dificuldades, uma delas se baseia na satisfação dos trabalhadores e o seu bem estar.

A satisfação dos trabalhadores depende muito das condições que o mesmo é submetido. De acordo com Wisner (1987) tais condições são representadas pelo ambiente, turno, salário, transporte, esforço realizado nas tarefas durante o trabalho, e a relação interpessoal.

A ergonomia apresenta situações reais no ambiente estudado, analisando a maneira que possa ser confortável e bem-sucedida as realizações das atividades, tendo em vista a finalidade de humanização e avanço do sistema de trabalho. Assim, a ergonomia apresenta o aperfeiçoamento das condições de trabalho e proporciona uma melhora na vida das pessoas (SELL, apud ALVAREZ, 1996).

Sendo assim, o desempenho produtivo de uma empresa depende das condições ergonômicas que a mesma disponibiliza buscando reduzir a fadiga, estresse, erros e acidentes, propiciando segurança, satisfação e saúde aos trabalhadores e, conseqüentemente, contribuindo para um melhor desempenho das atividades executadas e da motivação da equipe de trabalho.

Cabe destacar ainda a opinião de Barnes (1977), referente ao objetivo da ergonomia, onde o autor afirma que a mesma pode ser definida como sendo o estudo da adaptação do trabalho ao homem. Tendo como principal finalidade o estudo do ser humano, suas habilidades e limitações. Por meio dessas informações se torna fácil identificar quais são as ferramentas, materiais e métodos de trabalho que podem atender de forma eficiente as necessidades dos trabalhadores.

Para Francischini (2010, p. 131) “o objetivo da ergonomia é o estudo da adaptação do trabalho ao homem. Seu objetivo central é o estudo do homem, suas habilidades, capacidades e limitações”.

Para Martins (2005, p. 88):

As condições ergonômicas são inadequadas quando o trabalho realizado é incompatível com o corpo dos trabalhadores e/ou sua capacidade de continuar trabalhando, sendo que tais condições podem causar desconforto, fadiga, lesões e doenças. No entanto, é possível prevenir lesões e doenças relacionadas com condições ergonômicas adequadas, desde que tanto o

local quanto à organização do trabalho sejam ajustados às necessidades individuais (físicas e mentais) de cada um.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Laurell (1985), defende que as condições de trabalho, bem como as suas patologias estão intimamente relacionadas à organização do trabalho, sendo que ambas dependem das relações de trabalho vigentes naquele espaço social definido, refletindo valores e regras da sociedade.

Dessa maneira, a ergonomia busca conhecer o trabalho real e sua adequação ao trabalhador no que diz respeito à sua saúde e seu desempenho. Segundo Rodrigues (2000, p. 115), pode-se defini-la como "um conjunto de estudos que visam à organização metódica do trabalho em função do fim proposto e das relações entre o homem e a máquina."

Em uma definição mais operacional, coloca-se que a ergonomia analisa a atividade real. Através dessa situação, descobrem-se pontos críticos e inadequações, podendo desse modo propor mudanças sólidas e eficazes na situação de trabalho.

Neste sentido, destaca-se que:

Numa situação ideal a ergonomia deve ser aplicada desde etapas iniciais do projeto de uma máquina, ambiente ou local de trabalho. Estas devem sempre incluir o ser humano como um de seus componentes, prevenindo a ocorrência de futuras complicações osteomioarticulares (IIDA 1993, p. 143).

Ante ao exposto, fica claro a contribuição da ergonomia para a qualidade de vida e a saúde do trabalhador em seu ambiente de trabalho, visto que condições mais humanas geram ainda a motivação, bem como a redução nos índices de absenteísmo e rotatividade da empresa.

5. Metodologia

Utilizando o método de Análise Ergonômica do Trabalho (AET), foram observados o funcionamento da empresa, a organização do trabalho e as atividades desenvolvidas pelo operador de microfilmagem e digitalização de documentos. Foram utilizados os seguintes instrumentos para realizar a AET:

- Estudo do trabalho prescrito.

- Levantamento de dados estatísticos fornecidos pelo setor de departamento de pessoal, relacionados à falta dos trabalhadores, relação de funcionários admitidos e demitidos.
- Análise dos prontuários na clínica de medicina do trabalho e dos atestados e declarações de comparecimento a consultas médicas entregues pelos trabalhadores no Departamento de Recursos Humanos da empresa.
- Observações gerais do espaço físico, tarefa, instrumentos utilizados, organização do trabalho.
- Observações sistemáticas das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores na etapa de classificação de documentos (Anexo 2).
- Anotação e análise de verbalizações.
- Sessões de autoconfrontação simples com dois trabalhadores na etapa de classificação de documentos. No dia 09/12/2013 foram escolhidos dois trabalhadores e eles foram filmados trabalhando por aproximadamente duas horas. Como o problema da empresa está relacionado às metas, foram selecionados dois trabalhadores, um que atinge suas metas com frequência e outro que apresenta dificuldades. Após filmar os trabalhadores, selecionaram-se os momentos mais relevantes e o vídeo foi editado sendo reduzido há aproximadamente 10 minutos. No dia 10/12/2013, houve uma reunião individual com os trabalhadores por cerca de 30 minutos separadamente onde foram mostrados os vídeos deles trabalhando.
- Sessão de autoconfrontação cruzada. No dia 06/01/2013 houve outra reunião com os dois trabalhadores ao mesmo tempo, onde foi mostrado o vídeo de um deles trabalhando e foram feitos questionamentos sobre a atividade realizada e sobre os problemas que eles citaram individualmente e o que um trabalhador realiza de diferente do outro e estratégias encontradas por eles.

Nas observações foram utilizados recursos de fotografia e filmagem para facilitar posterior análise dos modos operatórios do trabalhador.

6. Análise e discussão dos resultados

Neste item, apresentam-se as peculiaridades do estudo de caso, dessa maneira, serão demonstradas as tarefas inerentes aos cargos da empresa em questão, ou seja, as atividades do operador de microfilmagem e digitalização, além dos fatores que influenciam diretamente no desempenho em tais funções.

O setor estudado é organizado em etapas e cada trabalhador pode ficar restrito a apenas uma etapa ou trabalhar em todas elas, sendo este último mais comum. Por exemplo, ora uma pessoa está na preparação de documentos, ora na microfilmagem ou na digitalização. A seguir serão descritas as tarefas de acordo com o prescrito pela empresa.

6.1 As Tarefas

Preparação

Esta é a primeira etapa em que ocorre ordenação dos tipos de documentos. Neta fase é realizada as seguintes tarefas:

- Separar documentos que não terão necessidade de microfilmagem e por isso serão devolvidos à empresa contratante do serviço, devidamente identificados;
- Retirar grampos, clips, dobras;
- Restaurar documentos danificados com durex;
- Inserir etiqueta flash (etiqueta que designa quais documentos estão contidos no filme);
- Identificar com a letra “V” quando for necessário microfilmar também o verso;
- Numerar documentos em ordem sequencial e crescente no canto direito.

Microfilmagem de documentos

Microfilmar os documentos preparados em microfilmadora planetária (foto 1) previamente ajustada. As microfilmadoras planetárias são compostas de uma base onde está localizado um campo fotográfico pré-determinado, onde devem ser colocados os documentos para serem microfilmados.

Figura 1: Microfilmagem planetária



Fonte: O Autor (2014)

Para realização desta tarefa, o ambiente de trabalho necessita de baixa luminosidade para que a visualização dos documentos no vídeo seja mais fácil.

Processamento de filme e controle de qualidade

Avaliar o microfilme em leitores de inspeção para certificação de padrões físicos (ausência de sujeiras, arranhões ou outra ocorrência que prejudique a leitura das informações na mídia).

Duplicação de filme

Duplicar cada microfilme original gerando cópia que deverá ser inserida em mídia eletrônica para consulta.

Revisão de filme

Efetuar a conferência dos documentos de entrada e dos documentos de saída e da quantidade de páginas de acordo com a anotação na etiqueta flash.

Remicrofilmagem

Remicrofilmar os documentos anulados de um filme em filmes posteriores do mesmo grupo e corrigir o índice.

Digitalização

Gerar imagens digitalizadas em scanner de microfilmes a partir de filmes.

Classificação e Indexação

Reconhecer o documento já digitalizado e classificar de acordo com os itens exigidos pelo cliente.

Expedição de serviço

Organizar os documentos microfilmados, digitalizados e indexados e devolver na mesma ordem que foi coletada.

Durante o estudo foi necessário observar e compreender as atividades desenvolvidas pelos Operadores de Microfilmagem e Digitalização nas variadas etapas do trabalho. Em várias visitas à empresa observou-se que nem sempre havia serviços a serem realizados nas etapas de preparação, microfilmagem e digitalização. Devido a isso, as observações foram concentradas na etapa de classificação de documentos, cuja continuidade era maior. Um ponto interessante de ser observado é que nessa etapa era comum acontecer à troca de funções.

Diante disso, abaixo segue como é a tarefa real de microfilmagem e digitalização:

6.2 As Dificuldades de Atingir a Meta

A diversidade de projetos executados pela empresa é grande, como por exemplo, documentos de uma universidade, documentos de bancos, de empresas públicas, entre outros. Durante as visitas, foram analisados diferentes projetos de acordo com o cronograma da empresa devido à mudança constante na realização dos mesmos, cada um com suas especificidades. Esta variabilidade de projetos não prejudicou a análise da atividade, pelo contrario deixou mais rica as observações sistemáticas realizadas.

A seguir serão descritas algumas variabilidade da etapa de classificação de documentos. O trabalhador pode gastar mais tempo ao realizar as atividades na classificação dependendo da forma como a empresa solicitante envia os documentos a serem microfilmados:

- Quando a empresa não fornece um banco de dados, que são as informações organizadas dos dados contidos nos documentos, e o trabalhador precisa digitar todos os itens;

- Quando o documento está com letra ilegível fazendo com que o trabalhador gaste mais tempo para reconhecer itens imprescindíveis para a classificação como o nome do aluno, o tipo de documento, entre outros;
- Quando é um documento que aparece pela primeira vez para o trabalhador ou de difícil identificação, como documentos escritos a mão que foi digitalizada, o trabalhador tem mais dificuldade em reconhecer e classificar.

Durante as observações, foi possível presenciar a troca de setor de uma trabalhadora que trabalhava na classificação de documentos. Para suprir a necessidade do setor de digitalização, foi transferida, tendo que operar um scanner mesmo sem saber, encontrando muitas dificuldades. Por não conseguir realizar o trabalho, foi transferida novamente para a preparação de documentos bancários. Este é um exemplo de troca de função, que é fator relevante para que os trabalhadores não atinjam as metas.

“Ah, eu particularmente não gosto (em relação a não ter função definida). Eu já vou e já faço o serviço com má vontade. O serviço que eu fui contratado é pra classificar filme e não pra mexer com preparação, com papel, que é o serviço de outra pessoa.” (trabalhador).

Quando os trabalhadores estão aprendendo uma atividade eles as realizam mais lentamente e por isso as metas não são alcançadas e as cobranças aumentam. Isto pode ser evidenciado pela análise da folha de produção de um trabalhador (trabalhador1) que estava realizando a classificação dos documentos de um projeto que já estava acostumado (projeto A). Enquanto realizava esta atividade, atingia as metas propostas com frequência. Ao final deste projeto ele foi deslocado para a classificação de documentos de outro projeto que não possuía experiência (Projeto B).

Então se observou que na maioria das vezes ele não atingia nem a metade da meta proposta. Ao comparar com outro trabalhador já acostumado na classificação de documentos deste último projeto (trabalhador 02), observou-se que o mesmo sempre consegue atingir suas metas.

Com relação à troca de função, observou-se que alguns trabalhadores não concordam com a mudança constante de função. Outros relatam que até aceitam os desafios, mas não estão de acordo com a mudança porque a meta é a mesma de quando já estão acostumados com o trabalho. Ou seja, os líderes não levam em consideração o período de aprendizagem de uma nova tarefa e cobram da mesma forma, como se os trabalhadores já fizessem aquela atividade há mais tempo.

O fato de mudar de atividade constantemente pode contribuir para o não cumprimento das metas porque o trabalhador precisa de um tempo para ser treinado e conseguir executar as tarefas com rapidez. Este tempo poderia ser de aproximadamente sete dias de acordo com verbalizações dos próprios trabalhadores.

Os trabalhadores verbalizaram que quando a meta não é atingida eles são chamados pela engenheira de produção para uma conversa em que eles precisam explicar o motivo do problema.

“Já tá ficando chato isso. Todo dia tem que ir lá e conversar com ela”.
(Trabalhador)

De acordo com esta folha de produção, os motivos de não atingirem as metas são variados como problemas técnicos dentre eles, lentidão do sistema, trabalhadores mais experientes que deixam sua produção para auxiliar o colega menos experiente, erros em etapas anteriores, como documentos mal preparados, que necessitam ser reparados posteriormente, tempo ociosos quando os trabalhadores aguardam novas tarefas a serem repassadas pelos líderes. Foi possível observar que constantemente o sistema de computação deixa de funcionar ou funciona mais lentamente e então, dos 15 computadores disponíveis para a etapa de classificação, apenas alguns funcionam.

Foram observados trabalhadores que atingiam a meta com frequência e trabalhadores que apresentavam dificuldades em alcançá-la e em ambos os casos eles relataram que a meta é elevada e a pressão por parte dos líderes em relação a esta meta é desmotivadora.

“Eu queria bater a meta. Eu me sinto um pouco impotente.”
“A meta é alta, eles cobram muito.”
“Ah você já fica preocupado né (com o fato de não bater a meta)?!”
“Em média eles falam pra gente revisar dois filmes por dia. Pra quem tá aqui há mais tempo consegue, mas pra mim que to chegando agora é complicado”

Para entender o que eles chamam de pressão e metas desmotivadoras foram analisadas as planilhas de controle das metas cedidas pela Engenheira de Produção. Foi constatado que, em um Projeto de uma Universidade, 56,9% dos trabalhadores não atingiram sua meta no mês de novembro de 2013 que era de 18.000 documentos por dia.

Cada trabalhador recebe uma folha de produção por dia onde anota todas as intercorrências durante as horas trabalhadas.

Os trabalhadores reclamaram que os líderes não reconhecem quando alcançam as metas, pois não são recompensados de nenhuma forma. Eles relataram ainda, que gostariam de ser recompensados pelo trabalho realizado através de comissões, premiações, benefícios, como plano de saúde. Além disso, gostariam que a empresa oferecesse estratégias de motivação.

Revelaram ainda que é muito difícil alcançar a meta e fazer o trabalho bem feito. Os trabalhadores, preocupados em atingi-la, dizem não priorizar a qualidade do trabalho. Isto faz com que em outras etapas, os trabalhadores tenham que “perder tempo” corrigindo os erros e conseqüentemente não consegue alcançar a meta o que gera um círculo vicioso, como pode ser visto no esquema abaixo.

Figura 2: Círculo Vicioso



Fonte: O Autor (2014)

Um exemplo disto foi observado durante a fase de digitalização. O trabalhador precisa passar o documento no scanner para ser digitalizado. Mas se o documento foi mal preparado, ou seja, não foram retirados grampos ou se não foi bem desamassado, o trabalhador tem que parar para fazer isto e se ele não fizer, o documento não passa no scanner.

“Tem pessoas aqui que conseguem ser rápidos e fazer o serviço bem feito e outras só fazem para bater a meta.”

“Dá, dá (para bater a meta), mas assim, você vai fazer um serviço mais corrido, né?! Porque assim, você tá na pressa, então você tem que fazer

mais rápido. Dez mil filmes eu conseguia fazer tranquilo, fazia com calma, entendeu? Não tinha tantos erros...”(atualmente a meta é 18.000 documentos).

“Se dá quatro horas você não bate a meta aí você já vai mais rápido. Aí você já não tem tanta atenção no serviço”.

Além disso, na etapa de classificação, foi observado que os trabalhadores, para conseguirem alcançar a meta, classificam os documentos erroneamente e omitem os erros para não ter que consertar e perder tempo. Corrigir uma classificação errada seria clicar com o mouse em um ícone para voltar o documento e então reclassificá-lo.

Apesar de gastar em media apenas dois segundos para reclassificar, isto teria um impacto negativo em sua produção, levando em consideração que cada trabalhador da etapa de classificação tem uma meta diária de 18.000 documentos, sendo então necessário classificar aproximadamente 44 documentos por minuto (descontando o tempo para lanche e ginástica laboral)

“- Você viu que classificou aquela certidão errada? (Pesquisador)

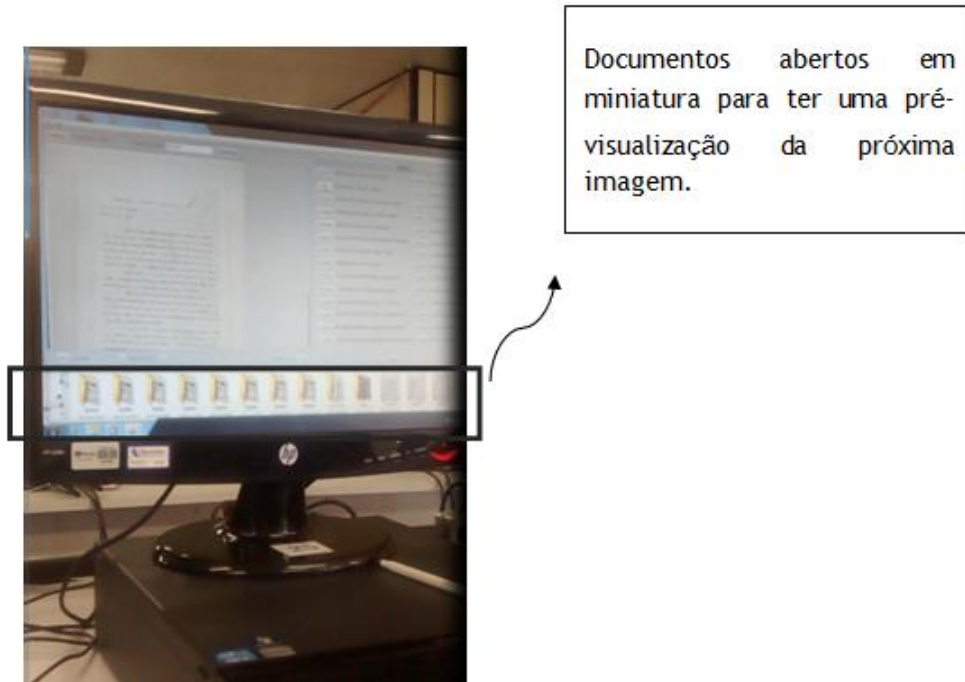
“- Vi, mas não vou corrigir porque senão não sobra tempo.” (trabalhador).

Os trabalhadores têm o cuidado de não errar a classificação de documentos com título, ou seja, documentos com nome destacado, por ser um erro muito grosseiro.

“Errar todo mundo erra, o que não pode é errar documentos com títulos” (trabalhador).

Foi possível perceber que os trabalhadores que atingem a meta apresentam estratégias diferentes. Uma das estratégias encontradas é deixar uma janela aberta na parte inferior da tela do computador com os documentos em miniatura. Desta forma, eles já têm uma prévia do documento que virá como pode ser observado na foto abaixo.

Figura 3: Documentos



Fonte: O Autor (2014)

Isto ajuda, pois alguns documentos são reconhecidos apenas pelo formato e ao ver o documento antecipadamente, eles já sabem em qual categoria classificar. Os outros trabalhadores observados não utilizaram esta aba que deixa os documentos em miniatura, então ele só conhecerá o documento quando ele aparece em sua tela principal.

Outro fator importante que impede os trabalhadores de atingirem as metas são os filmes “xadrez” em que os documentos apresentam-se muito misturados. O “xadrez” é uma imagem que aparece no início e final de um bloco de documentos.

Quando o filme não é xadrez, os documentos vêm em certa ordem, por exemplo, um bloco só de certidões de nascimento, depois outro de certidões de casamento, o que faz com que a classificação se dê com mais rapidez porque o trabalhador não precisa parar para identificar os documentos a todo o momento.

“Os que não tinham xadrez aí dá pra fazer porque já vem mais ou menos na sequencia certa. Esse não, pois vem tudo misturado.” (Trabalhador)

“E eles querem que a gente faça a mesma produção desse filme e do xadrez.” (Trabalhador)

“Quando não é xadrez vocês conseguem bater a meta?” (Pesquisador)

“Até mais” (trabalhador).

Para maior organização dentro do filme os documentos são divididos em partes. Os filmes possuem uma etiqueta no início de uma sequência de documentos que se chama etiqueta "FLASH" que contém especificações daquela sequência de imagens. Por exemplo, a etiqueta Flash com o nome de uma pessoa, significa que todos os documentos a seguir serão pertencentes a essa pessoa. Em alguns documentos, antes e depois da etiqueta FLASH há uma imagem em que os trabalhadores denominam "xadrez" e todas estas imagens têm que ser colocadas em uma pasta específica.

Um dos trabalhadores que atinge as metas, separa todas as imagens "xadrez" antes de iniciar a classificação do filme e as coloca em uma pasta específica. Os outros trabalhadores vão colocando essas imagens na pasta específica à medida que elas vão aparecendo ao longo do filme. O trabalhador que separa estas imagens antes relata que assim ele não precisa ficar perdendo tempo para colocar uma a uma na pasta determinada.

Outra trabalhadora relata que quando encontra um filme com vários documentos que pertencem à mesma categoria, ela os seleciona de uma única vez e classifica de acordo com a categoria. Um exemplo de documentos em que é possível fazer isto são os documentos da categoria PAH (Processo de Aposentadoria Homologado).

Estes documentos normalmente vêm em sequência e possuem um carimbo que é de fácil reconhecimento. Desta forma quando encontram um documento que pertence a esta categoria, eles já selecionam todos os documentos daquele flash e coloca na categoria a qual pertence sem a necessidade de analisar um a um.

“Quando a gente dá sorte da maioria dos documentos terem o carimbo eu consigo fazer um filme em até vinte minutos” (trabalhador).

Em entrevista com dois trabalhadores, um que atinge as metas e outro que não atinge, o primeiro relatou que estas estratégias ajudam a ganhar tempo, mas que mesmo com estas estratégias, alcançar a meta é algo difícil. Apesar de alguns trabalhadores conseguirem bater as metas, eles relatam que também acham as metas altas e quando conseguem produzir muito pela manhã diminuem o ritmo de produção para que as metas não sejam aumentadas.

6.3 Autonomia e metas a serem atingidas

A falta de autonomia no trabalho foi outro fator considerado pelos trabalhadores como um problema. Eles relataram que nunca sabem o que têm que fazer, que precisam aguardar os líderes ou supervisores para iniciar a realização do serviço e em alguns momentos fica sem fazer nada, atrapalhando em sua produção.

Esta situação, não afeta diretamente na meta a ser atingida pelo trabalhador, pois a Engenheira de Produção, ao realizar o controle das metas leva em consideração o tempo perdido. Isso interfere na produção da empresa que muitas vezes não consegue entregar o projeto em data estipulada pelo cliente e também na pressão sofrida pelos trabalhadores como consequência disso.

“Se terminei tem que ficar perguntando pro supervisor o que vai fazer. Às vezes a supervisora não chega cedo, tem que ficar esperando, aí tem que anotar na folha de produção porque parou, depois eles vêm cobrar da gente” (trabalhador).

Durante as visitas à empresa, observou-se que os trabalhadores ficam sem saber qual atitude tomar e o que fazer quando terminam determinada tarefa ou se ocorre algum problema técnico com as máquinas. Da mesma forma os líderes ficam sobrecarregados, pois têm que auxiliar muitos trabalhadores simultaneamente e inevitavelmente alguns ficam com o tempo ocioso aguardando orientações.

Foram analisadas as folhas de produção do mês de novembro de 2013 e constatou-se que em 64,3% dos dias trabalhados houve trabalhadores aguardando orientações sobre o que fazer. Em alguns dias o período ocioso chega a ser maior que sessenta minutos.

Ao questionar os trabalhadores sobre a autonomia que eles gostariam de ter, eles mesmos concluíram que devido à variedade de projetos e atividades que são de naturezas diferentes por serem de empresas distintas, nem sempre é possível tomar decisões tendo em vista que precisam iniciar uma atividade sem ter conhecimento de todo o processo.

Os trabalhadores relataram que apesar dos problemas encontrados gostam da atividade que desempenham.

“É tranquilo, eu gosto (da atividade). Assim, a empresa, o serviço é bom. Às vezes eles dificultam muito.” (trabalhador)
“E não é um trabalho difícil. Eu acho que o problema aqui não é o trabalho. Todos os projetos que eu peguei não é difícil de fazer. É um serviço até gostoso. É um serviço que você pode pegar com motivação. Eu acho que o problema é a maneira que eles estão levando a situação.” (trabalhador)

A seguir, serão demonstrados outros fatores que também acabam contribuindo para o não cumprimento das metas estabelecidas aos trabalhadores.

6.4 Entendendo outros fatores que segundo os trabalhadores podem levar à dificuldades para atingir as metas

Ao tentar entender as causas da rotatividade e absenteísmo, o gerente de RH acredita que um fator importante são os salários que estão abaixo da média do mercado. Em contrapartida, o gerente de produção não atribui o absenteísmo e a rotatividade aos baixos salários, pois acredita que quando as pessoas entram para trabalhar sabem e aceitam o quanto vão receber.

“Eu não acho nada baixo. Você entrou você aceitou as condições. Então eu sou dessa opinião. Eu não aceito descontentamento salarial”. (Gerente de produção)

Os trabalhadores, porém, não concordam com o gerente de produção e afirmam que o salário é insuficiente.

“O trabalhador rala, rala para chegar no final do mês e não dá pra pagar as contas” (Trabalhador)

Por meio de entrevistas e observações foi possível confirmar que existem dificuldades no relacionamento entre os líderes e os funcionários. Durante algumas visitas observaram-se os líderes repreendendo os trabalhadores de forma ríspida, na presença de todos.

Em uma das vezes o gerente de produção gritou com os trabalhadores pedindo para eles pararem de conversar e agilizar o serviço. Neste momento todos eles se calaram e realizaram o trabalho em silêncio. Em outras vezes, os líderes passaram observando o trabalho, perguntando se já haviam terminado, pegaram a folha de produção e conferiram, de forma tranquila, mas também, segundo os trabalhadores, gerando certa pressão.

“Aquele coisa de ficar em pé do seu lado, cobrando, perguntando ‘quanto você vai me dar hoje?’” (trabalhador)

Os funcionários, reclamam que os líderes os pressionam constantemente, fazendo com que eles assinem termos de responsabilidades, e que a partir do momento que eles assinam, se não cumprirem, podem receber advertência. Relatam que depois de assinarem três advertências podem ser demitidos por justa causa.

“Eles proíbem tudo fazem a gente assinar termo de tudo . Ai se você assina um termo acaba que você tem que fazer . Complicado...Porque senão você leva advertência. Eu nunca trabalhei numa firma que era desse jeito.”(trabalhador)

Ao ser questionado sobre isto o trabalhador explicou que houve uma situação em que foi proibido o uso de celulares e também de ouvir música com fones de ouvido. Os trabalhadores se sentiram insatisfeitos por não poderem escutar música e também porque o que gerou essa proibição foi um desentendimento entre um determinado trabalhador com o Gerente de Produção.

Ainda segundo o trabalhador, tal situação foi injusta no sentido de generalizar a punição. Durante as observações percebeu-se que depois da proibição do uso de fones de ouvido os trabalhadores ficaram mais inquietos e dispersos aumentando a conversa entre eles.

Em visita posterior à empresa, uma trabalhadora relatou que os fones foram novamente liberados desde que os trabalhadores atingissem a meta proposta. A trabalhadora ainda afirma que algumas vezes os líderes falam que o fone será novamente proibido se eles não atingirem a meta.

Segundo verbalização dos trabalhadores, um dos líderes penaliza todos pelas atitudes de um só trabalhador como, por exemplo, usar o celular durante o trabalho, conversar com o colega e devido a isso utiliza palavras agressivas para chamar a atenção, o que causa desmotivação entre os trabalhadores.

“Às vezes a pessoa erra e todo mundo leva aquela ferrada. Se tem uma pessoa que faz serviço errado, que faz sacanagem, mas também tem quem trabalha direito. Então vocês não podem generalizar, chamar atenção dessa forma. Porque a gente deixa os filhos da gente com outras pessoas para poder trabalhar, vem naquela ansiedade para poder fazer o serviço bem feito. E porque uma pessoa errou, todo mundo erra. E então eu acho que isso traz uma desmotivação.”(trabalhador)

“É um pouco pesado (a forma como eles chamam a atenção) ... Às vezes, eu já escutei ele falar que aqui só tem filho da..., entendeu? Isso deixa a gente triste, né?”(trabalhador)

A falta de motivação que os trabalhadores relatam refere-se à falta de reconhecimento ao atingir suas metas. Por outro lado, se não atingem estas metas, a cobrança é muito grande. Em todas as visitas realizadas à empresa, foi possível observar esta cobrança por parte dos líderes através da fiscalização que os mesmos fazem na folha de produção durante a jornada de trabalho. Também não se

observou nenhuma ação de reconhecimento ou motivação pelo trabalho, como um elogio, por exemplo.

Os trabalhadores relataram também que as pessoas quando começam a trabalhar acham que o serviço é fácil e que vai ser tranquilo e quando se deparam com a falta de organização e com a pressão por produção não conseguem e acabam saindo da empresa, ocasionando a alta rotatividade. Os trabalhadores ficam sabendo desses motivos pela proximidade com esses colegas que estão se demitindo.

“As pessoas acham que vão encontrar uma coisa e encontram outra. Acham que o serviço vai ser tranquilo. Aí quando veem que aqui é a maior bagunça e que a gente conversa demais, tem que andar rápido por causa da produção, aí não dá conta”. (Trabalhador)

A “bagunça” a que os trabalhadores se referem está relacionada com a disposição de muitas caixas de documentos a serem processados ao redor deles e ao grande número de pessoas falando ao mesmo tempo.

Outra questão apontada como falta de organização é a forma como a empresa se organiza para conseguir entregar os projetos na data estipulada pelo cliente, trocando os trabalhadores de atividade para suprir a falta de outros. Os trabalhadores sem função definida, a cada dia estão trabalhando em uma etapa da produção, o que faz com que os mesmos não se especializem em determinada atividade.

6.5 Controle de qualidade e qualidade dos serviços

Apesar de não aprofundar neste item, viu-se que a empresa não possui um setor de controle de qualidade, o que faz com que os trabalhos sejam entregues às empresas contratantes com erros. Por outro lado, como a empresa não recebe muitas reclamações de clientes, sobre erros no trabalho executado, por se tratar de arquivo morto, a prioridade é a entrega dos trabalhos no prazo determinado.

“Eu falei que eu não tava conseguindo e se eu fizesse rápido ia fazer tudo errado. Eles me disseram: “Não, mas a gente trabalha é com meta”. (trabalhador)

Diante disso, segue-se para o diagnóstico do estudo.

7 Diagnóstico

A partir da análise da atividade dos operadores de microfilmagem e digitalização de documentos, observa-se que o absenteísmo e a rotatividade fazem com que o número de trabalhadores seja inconstante, bem como, muitas vezes, defasado. Devido a isto os líderes precisam remanejar os trabalhadores alocando-os em diversas funções que não estão acostumados a desempenhar diariamente, causando lentidão na execução das tarefas e consequente não cumprimento das metas. Isto faz com que a cobrança por parte dos líderes aumente para que eles consigam entregar os trabalhos em tempo hábil.

Esta situação somada à dificuldade de relacionamento com os líderes, aos baixos salários e à falta de perspectiva de crescimento por falta de um plano de cargos e salários, levam à desmotivação do trabalhador, causando o absenteísmo e a rotatividade. O ciclo do absenteísmo e da rotatividade está representado no esquema abaixo:

Figura 4: Ciclo de Absenteísmo



Fonte: O Autor (2014)

Dessa forma, dão-se as recomendações para que a empresa passe a se organizar melhor e oferecer um ambiente harmonioso e que gere motivação aos trabalhadores, além de diminuir os números de absenteísmo e rotatividade da empresa em discussão.

8 Recomendações

Durante a Análise Ergonômica do Trabalho, foram feitas observações e questionamentos sobre a rotatividade e o absenteísmo na empresa. Observou-se que muitos problemas estavam ligados à organização do trabalho e a partir disso foram propostas sugestões de melhoria baseado nos levantamentos feitos durante a análise da atividade. Essas recomendações foram validadas pelos trabalhadores.

A intervenção ergonômica levou em consideração o que os trabalhadores realmente fazem como fazem, porque fazem e o que eles podem fazer melhor.

Recomendações relativas à organização do trabalho

a) Explicitar no coletivo as estratégias individuais utilizadas pelos operadores mais experientes.

Por quê? Para compartilhar entre os trabalhadores como os mais experientes trabalham e conseguem atingir as metas.

Como? Realizar reuniões/discussões de “como fazer” baseado naquele trabalhador mais experiente que utiliza estratégias diferentes.

Quem? Trabalhadores experientes e líderes

Quando? Imediato

Esta recomendação foi baseada na estratégia de um trabalhador que separa todas as imagens “xadrez” do filme antes de começá-lo. Ao fazer isto o trabalhador ganha tempo. Outra estratégia encontrada por um trabalhador que pode facilitar para os outros, é deixar uma janela aberta na parte inferior da tela do computador com os documentos em miniatura, tendo uma prévia do documento que virá, classificando mais rapidamente.

Estas estratégias e outras que porventura existam ou venham a ser criadas devem, então, ser divulgadas coletivamente nestas discussões. As estratégias podem ser ensinadas no momento da realização da atividade para que o aprendizado seja real.

b) Estimular o trabalho em equipe.

Por quê? Para manter a integração, a disseminação das estratégias entre os trabalhadores, os objetivos dos trabalhos realizados e assim diminuir os conflitos.

Como? Organizar o trabalho, de forma que desde a admissão os trabalhadores tenham como objetivo interagir entre si para trocar experiências.

Quem? Trabalhadores, líderes e gerentes.

Quando? Imediato.

c) Remanejar um trabalhador mais experiente para auxiliar outros menos experientes e flexibilizar as metas quando ele estiver ensinando.

Por quê? Para que este trabalhador não se sinta pressionado pelo tempo quando for auxiliar o outro trabalhador menos experiente.

Como? Fazer uma reunião com os líderes e trabalhadores experientes para que a escolha deste trabalhador seja consensual entre eles.

Quem? Líderes e trabalhadores experientes.

Quando? Imediato.

d) Reorganizar a disposição física dos trabalhadores no ambiente de trabalho.

Por quê? Para facilitar na aprendizagem do trabalho e no esclarecimento das dúvidas mais rapidamente.

Como? Dispor os trabalhadores de forma que um trabalhador experiente sempre fique perto de um novato.

Quem? Todos os trabalhadores.

Quando? Imediato.

e) Conhecer o processo de trabalho como um todo.

Por quê? Como o trabalho é muito parcelado, a maioria dos trabalhadores não tem conhecimento de todas as etapas da produção e dos impactos causados de um trabalho feito sem qualidade em outra etapa da produção.

Como? Treinamento com trabalhadores mais experientes que conheçam bem todas as etapas da produção.

Quem? Todos os trabalhadores

Quando? Imediato

f) Preparar alguns trabalhadores mais experientes para assumir funções diversas dependendo da demanda da produção.

Por quê? Apesar do custo cognitivo de mudar de atividade ser grande para o trabalhador, isto não é possível de ser mudado devido ao número defasado de trabalhadores e à diversidade de projetos e etapas de trabalho, que faz com que os trabalhadores tenham que desempenhar variadas atividades, dependendo da demanda de produção. Então, deixá-los mais bem preparados para estas mudanças seria uma forma de minimizar o estresse causado pela troca de função.

Como? Treinamento dos trabalhadores mais experientes, estimulando o conhecimento de todas as etapas da produção.

Quem? Todos os trabalhadores.

Quando? Imediato.

g) Maior flexibilidade ao cobrar a produção de um trabalhador novato e de um trabalhador que esteja uma função que não está acostumado.

Por quê? Para diminuir a pressão sobre este trabalhador.

Como? Não cobrar metas durante os primeiros sete dias para os novatos até que os mesmos consigam desenvolver sua função com maior habilidade (chegou-se ao número de dias durante a validação). Para os trabalhadores que foram remanejados de função é difícil estabelecer um prazo, pois eles permanecem pouco tempo desviado da atividade. Mas é consenso que as metas devem ser flexíveis durante este tempo.

Quem? Engenheira de produção.

Quando? Imediato.

- h) Elaborar um programa (software) onde possa ser encontradas informações importantes sobre as especificidades de cada projeto e de cada etapa do trabalho.**

Por quê? Para facilitar a obtenção de informações auxiliando o trabalho dos novatos e menos experientes, já que às vezes precisam aguardar os líderes para obter informações que são de fácil entendimento.

Como? Pesquisar entre os trabalhadores e supervisores as informações importantes, fazer dicas em meio eletrônico e inseri-las na área de trabalho do computador de cada operador ou colocar em um quadro em cada setor da produção.

Quem? Engenheira de produção, líderes e trabalhadores mais experientes para elaborar as informações mais importantes do programa e departamento da tecnologia da informação (TI) para implantá-lo nos computadores.

Quando? Imediato.

- i) Estabelecer um programa de benefícios que proporcione aos colaboradores algumas facilidades, conveniências ou vantagens.**

Por quê? Para que os trabalhadores se sintam mais motivados à permanecer na empresa.

Como? Oferecendo benefícios na forma de serviços, vantagens ou facilidades para os usuários, dentre eles vale refeição, assistência médica-hospitalar e odontológica, descontos em farmácia e faculdades dentre outros.

Quem? Recursos Humanos da empresa.

Quando? Médio prazo.

- j) Valorização do trabalhador**

Por quê? Para estimular o trabalhador a permanecer na empresa.

Como? Estabelecendo plano de cargos e salários baseado no tempo de serviço e competências.

Quem? Recursos Humanos da empresa.

Quando? Médio prazo.

A partir desta AET foi possível observar que muitos trabalhadores são jovens e estão em seu primeiro emprego. Portanto, muitos deixam a empresa facilmente em busca de novas oportunidades de trabalho.

Diante destas observações, e tentando fazer com que estes trabalhadores se sintam mais motivados a trabalharem na empresa, a implantação de um Plano de Cargos e Salários baseado no tempo de serviço e competências seria um fator de motivação para que o trabalhador permanecesse na empresa.

k) Redesenhar as metas de acordo com os tipos de documentos e a experiência de cada trabalhador.

Por quê? Desta forma, as metas serão flexíveis conforme a variabilidade de projetos e situações que ocorrem na empresa. Assim o trabalhador atingirá as metas com mais facilidades diminuindo os conflitos relacionados às mesmas.

Como? Estabelecendo metas diferentes para situações específicas.

Quem? Engenheira de produção, líderes e trabalhadores.

Quando? Imediato.

Recomendações relativas ao software

a) Aumentar a capacidade dos softwares para suportar maior volume de informações simultâneas

Por quê? Para diminuir ou eliminar a incidência de indisponibilidade dos sistemas e para torná-los mais rápidos, melhorando a produtividade.

Como? Fazer melhoras nos softwares.

Quem? A área de Tecnologia da Informação (TI) da empresa.

Quando? Médio prazo.

Recomendações relativas ao mobiliário

a) Realizar modificações no mobiliário da empresa.

Por quê? Por não ter sido uma verbalização constante dos trabalhadores, o foco desta análise foram as questões organizacionais. Porém observou-se que o mobiliário é precário, podendo favorecer o aparecimento de doenças osteomusculares.

Como? Seria necessário realizar nova análise ergonômica voltada para a avaliação de mobiliário e a partir de então reorganizar o espaço para os documentos, providenciar mesas e cadeiras com ajustes e regulagens de altura.

Quem? Ergonomista.

Quando? Longo prazo.

9 Conclusão

A Ergonomia assume um grande papel nas instituições, contribuindo para a melhoria no desempenho dos trabalhadores, para que eles possam se sentir satisfeito no ambiente organizacional. A demanda inicial desta AET foi o absenteísmo e a rotatividade na empresa, que pôde ser comprovada através da análise da atividade. Esta análise ergonômica permitiu entender as diferenças entre o trabalho prescrito e o trabalho real e assim propor soluções do ponto de vista do trabalhador.

Os resultados obtidos evidenciaram a necessidade de fazer modificações na organização do trabalho levando em consideração as competências específicas dos trabalhadores e o quanto estes podem contribuir para transformar o trabalho.

Ao término dessa pesquisa, espera-se que as informações aqui prestadas, possam contribuir para a melhoria das relações entre os trabalhadores da empresa através das recomendações que foram propostas.

REFERÊNCIAS

ALBERONI, Francesco. **A arte de comandar**. São Paulo: Rocco, 2004.

ALMEIDA, A. Nigrin. **A motivação dos profissionais técnicos em radiologia do hospital de clínicas da UFPR**. 2010. Disponível em: [http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/handle/1884/33601/ALMEIDA,%20ALEX ANDRE%20NIGRIN%20DE.pdf?sequence=1](http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/handle/1884/33601/ALMEIDA,%20ALEX%20ANDRE%20NIGRIN%20DE.pdf?sequence=1) Acesso em 03 de dezembro de 2014.

ALVAREZ, B. R. **Qualidade de vida relacionada à saúde de trabalhadores: Um estudo de caso**. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

BANOV, M. Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

BARNES, R. M. **Estudos de movimentos e de tempos: projetos e medidas do trabalho**. São Paulo: Edgard Blucher, 1977.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERNARDO, D. C. dos Reis; NASCIMENTO, J. P. de Brito; SILVEIRA, P. Rosa; SOARES, K. G. Ribeiro. **O estudo da ergonomia e seus benefícios no ambiente de trabalho: uma pesquisa bibliográfica**. 2012. Disponível em: http://www.iptan.edu.br/publicacoes/saberes_interdisciplinares/pdf/revista11/ESTUDO_ERGONOMIA.pdf Acesso em 23 de janeiro de 2015.

BORGES, L. de O; ALVES FILHO, A. **A mensuração da motivação e do significado do trabalho**. Estudos de Psicologia, Natal, v.6, n.2, p.177-194, jul./dez. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Comportamento organizacional - A dinâmica do sucesso das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Introdução à teoria geral de administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Recursos Humanos**. Ed. Compactada, São Paulo: Atlas, 1995

_____. **Administração de Recursos Humanos**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

COHEN, Allan R. e FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional - conceitos e estudos de caso**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DUL, J; WEERDMEESTER, B. **Ergonomia prática**. São Paulo: Edgard Blucher, 2004. ENGTRAB – Engenharia e segurança no trabalho, 2005. Disponível em: http://www.engtrab.com.br/riscos_ergonomicos.htm Acesso em 17 de janeiro de 2015.

FERREIRA, G. M. M. F. **A liderança e suas relações com o comprometimento organizacional**. Natal, 2006. Disponível em: http://bdtd.bczm.ufrn.br/tesdesimplificado/tde_arquivos/24/TDE-2007-09-20T043736Z-862/Publico/GlendaMMFF.pdf Acesso em 17 de novembro de 2014.

FERREIRA, M. César. **Motivação no Trabalho sem Trabalho de Motivação**. Tribuna da Imprensa, Rio de Janeiro, 23 jul. 2008. Disponível em: <http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1258144893.85-arquivo.pdf> Acesso em 16 de novembro de 2014.

FERREIRA, M. César; FREIRE, O. Novais; **Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista**. RAC, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001.

FRANCISCHINI, P. G. **Estudos de tempos**. In: CONTADOR, J. C. (Coord.). **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. São Paulo: Edgard Blucher, 2010.

GAUDENCIO, Paulo. **Super dicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo: Saraiva 2007.

GIBSON, James L. **Organizações: comportamento, estrutura e processo**. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, A. Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção**. São Paulo: Edgar Blucher Ltda, 1993.

IIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção**. São Paulo: Edgard Blucher Ltda, 2005.

KURY, Gama. **Minidicionário da língua portuguesa**. Organização: Ubiratan Rosa. São Paulo: FTD, 2002.

LLTAS, V e SILVA JR., W. **Liderança Organizacional - Reflexões sobre Liderança Organizacional**. Publicado em 07 de junho de 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informese/artigos/liderancaorganizational/30579/> Acesso em 03 de abril de 2014.

LAURELL, A. C. **Processo de produção de saúde**. São Paulo: Hucitec, 1985.

LOPES, T. V .M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

LUZ, R. Silveira. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

LUZ, R. Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARINS, Luiz. **Desmistificando a motivação no trabalho e na vida**. 3. Ed. São Paulo: Harbra, 2007.

MARQUES, J. E. L. Dore. **Motivação no trabalho: a percepção dos colaboradores internos do Laboratório Marluce Vasconcelos**. 2008. Disponível em: <http://unipe.br/blog/administracao/wp-content/uploads/2008/11/motivacao-no-trabalho-a-percepcao-dos-colaboradores-internos-do-laboratorio-marluce-vasconcelos.pdf> Acesso em 23 de outubro de 2014.

MARTINS, C. de Oliveira. **Repercussão de um programa de ginástica laboral na qualidade de vida de trabalhadores de escritório**. Florianópolis, 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MÁSCULO, F. S. **Ergonomia, higiene e segurança do trabalho**. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Introdução à engenharia de produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MAXIMIANO, A. Cesar. A. **Introdução a administração**. 3^a ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

MENDES, R. **Patologia do trabalho**. São Paulo: Atheneu, 2003.

MUSSAK, E. **Gestão Humanista de Pessoas – O Fator Humano como Diferencial Competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, M. Antônio. **Pesquisas de Clima Interno**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA NETTO, A. A.; TAVARES, W. R. **Introdução à engenharia de produção**. Florianópolis: Visual Book, 2006.

RAMOS, Alberto G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação de riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. Ed. São Paulo: Pearson, 2004.

ROBBINS, E. Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RODRIGUES, M. V C. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2000.

SAMPAIO, J. dos Reis. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação**. ANPAD. 2006.

SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1980 apud PUGH, D.; HICKSON, D. J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2004.

SILVA, J.C et al. **O papel da liderança nas organizações**. Publicado em 26 de Dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/o-papel-do-lider-na-motivacao-da-equipe-881172.html> Acesso em 01 de abril de 2014.

SOUSA, E. L. P. **Clima e motivação em uma empresa estatal**. Rio de Janeiro, 1982.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, R. O. Bernades de. **Gestão de Instituições de Ensino**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VERGARA, S. Constant. **Gestão de pessoas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WISNER, A. **Por dentro do trabalho: Ergonomia, método e técnica**. São Paulo: FTD/Oboré, 1987.

ANEXOS

ANALISE SISTEMÁTICA DA ATIVIDADE

Data: 09/01/2014
<p>Foi realizada a análise sistemática da atividade de Operador de Microfilmagem e Digitalização no setor de documentos bancários. Os documentos ficam dispostos em lotes que são chamados flashes e cada flash têm uma folha de capa onde estão contidos o numero do filme, o numero do flash. A tarefa prescrita é fazer a conferencia das datas da capa do lote, o numero do filme de acordo com o índice e depois inserir o código de barras em cada lote de documentos. Durante a execução de um filme a trabalhadora verificou que estava sobrando uma data no índice. Conferiu e exclui a data passando um corretivo liquido e então o índice ficou faltando um numero. Depois esse índice conferido é passado para outro setor para que seja corrigido (retirado a data que ela excluiu com corretivo), imprimir novamente o índice e imprimir o código de barra. A trabalhadora conferiu o primeiro filme em 7 minutos, mas como a pessoa que imprime o código de barras estava em horário de almoço ela foi pegar outro filme em uma caixa de documentos para conferir em outra mesa para não ficar parada.</p>
13h40 –Começa a anotar o número do filme, o número da cooperativa e a quantidade de filme na sua folha de produção.
13h41 – começa a conferencia das datas de cada lote de acordo com o índice. Neste filme apareceu uma divergência de data. Ela teve que abrir o flash como? para ver se estava errado no flash ou no índice do filme. Neste, ela concluiu que o erro era no índice, então ela passou o corretivo, colocou a data certa e continuou seu trabalho. Quando for emitir o código de barra, o outro trabalhador corrige no sistema.

13h52 – termina a conferencia do filme. Agora ela tem que esperar o trabalhador que imprime o código de barras voltarem do almoço.

Este é o quarto filme que ela confere hoje.

As 14h02 a trabalhadora que imprime o código de barras chegou e ela foi explicar o que já tinha feito para ser impresso.

14h16 – o código de barras é entregue. Ele vem impresso em uma folha A4 e a trabalhadora devera cortar cada código e anexar nos flashes. No código vem impresso o numero do filme, o numero do flash, a data dos documentos e o numero da cooperativa.

14h17 – começa a recortar os códigos de barra.

14h20 começa a anexar os códigos. Pega o código, confere o número do flash e a data, retira a gominha que segura os documentos, coloca o código, arruma os documentos que saíram do lugar, recoloca as gominhas e depois deposita na caixa.

14h34 – termina de anexar os códigos de barra em um filme. Tem filme que vem fora de ordem e então demora mais para conferir.

14h39 – inicia o recorte dos códigos de barras de outro filme, retira as gominhas do lote de documentos, coloca o flash, recoloca as gominhas ajeitando os documentos que saíram do lugar, deposita o flash na caixa. A trabalhadora faz isso em cada flash até terminar um filme. Quando já estava finalizando percebeu que tinha trocado o código de barras de um flash e colocado no outro. Teve que parar conferir e retirar o que estava errado e recolocar no flash certo.

15h04 - término do filme.

A trabalhadora coloca junto do filme, uma folha com o numero do filme, a imagem de abertura, o índice do filme, a imagem de encerramento e o controle de microfilme.

15h10 – foi beber água e ir ao banheiro.

15h13 – Inicia outro filme. Levanta e vai buscar a caixa na sala ao lado. Faz a anotação na folha de produção, retira o índice do filme para iniciar a conferencia. Esses filmes contem 35 flashes. Retira o flash da caixa, confere com o índice o numero e a data e coloca sobre a mesa em sequência.

15h45- Termina a conferencia. Camila relata que sobrou um flash que não está no índice. Esse flash é separado juntamente com outros que também sobraram de outros filmes e que depois vão formar outro filme.

15h47- entrega o índice desse filme para a operadora imprimir outro código de barras.

15h50 – recebe os códigos de barras e começa a recortá-los.

15h58- inicia a colocação dos códigos nos flashes.

16h07- Parada para tomar café.

16h19 - Retorno do café.

16h25- Reinicia a colocação dos códigos de barras.

16h56- Termina do filme.

Data: 16/01/2014

Realizamos a análise sistemática do trabalho de outro trabalhador que não tem dificuldade de alcançar as metas. Ele trabalha na empresa há 7 meses classificando os documentos e colocando os filmes nos computadores para serem classificados.

9h32 – Trabalhador estava no quarto filme do dia.

9h36- termina o quarto filme. O trabalhador anota na folha de produção. Cria uma pasta para os documentos do filme a iniciar e uma pasta para colocar os xadrezes desse filme,

9h37- Inicia o quinto filme.

<p>O trabalhador relata que quando o filme tem muito xadrez é mais complicado porque os documentos são misturados.</p>
<p>9h40- bebe água e conversa com a colega do lado.</p>
<p>9h41- reinicia do trabalho.</p> <p>Quando erra ele clica em voltar e reclassifica o documento.</p>
<p>9h45- Levanta para atender o telefone.</p>
<p>9h46- volta ao trabalho.</p>
<p>9h47- sai do posto de trabalho para ver se tem filme para colocar nas maquinas. Verifica que tem filme para colocar, anota na folha de produção e inicia a colocação dos filmes. Ele conecta o HD no computador e inicia a colocação do filme. O tempo gasto depende da maquina. No momento tem 12 filmes para colocar e ele distribui nos computadores.</p>
<p>9h54 – inicia a colocação do filme em um computador</p>
<p>9:55 – termina</p>
<p>9:55 – senta em outro computador e inicia a colocação de outro filme</p>
<p>9:57- termina e senta em outro computador</p>
<p>9:58- inicia a colocação do filme</p>
<p>10:00 – termina</p>
<p>10:00- ginástica laboral</p>

10:03 – inicia a colocação de outro filme
10:05 – termina e inicia em outro computador
10:07- termina de colocar o filme e inicia a colocação em outro computador
10:10 – termina de colocar o filme e inicia a colocação em outro computador
10:12- termina de colocar o filme e inicia a colocação em outro computador.
10:14 – termina de colocar o filme e inicia em outro computador
10:16 – termina de colocar e inicia em outro computador.
10:18- termina
10:19 – volta a seu posto de trabalho. Conversa com a colega ao lado. Anota na folha de produção o reinicia da atividade de classificação.
10:20 – reinicia a classificação.
10:31 – termina um filme. Aparece na tela uma imagem de encerramento do filme. Faz a indexação.
10;33 – Inicia outro filme. Quando chega a imagem xadrez e o n do flash ele cria uma pasta, procura nos documentos o carimbo no tribunal de contas, se não tiver, inicia a classificação. Tem que fazer 17.000 documentos por dia que da mais ou menos 7 filmes.
10:58 – GINASTICA LABORAL
11:05 – sai da sala

11:08 – faz o somatório de sua produção e totaliza 14.412

11:10 – Sai do posto de trabalho para atender à engenheira de produção.