



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

**Integração de pessoas e organização do trabalho:  
o sistema de metas**

Camila Adriana Ribeiro

**Belo Horizonte – MG**  
**2014**

**Ribeiro, Camila Adriana**

Integração de pessoas e organização do trabalho: o sistema de metas/ Camila Adriana Ribeiro-2014

Nº de folhas 45

Orientador Adson Eduardo Resende

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 para a obtenção do grau de Especialização em Ergonomia.

Bibliografia:

- 1. Ergonomia. 2. Sistema de metas. 3. Estresse. – Camila Adriana Ribeiro - Universidade Federal de Minas Gerais. Especialização em Ergonomia.

CAMILA ADRIANA RIBEIRO

**Integração de pessoas e organização do trabalho:  
o sistema de metas**

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 para a obtenção do grau de Especialização em Ergonomia.

Orientador: Prof. Adson Eduardo Resende

**Belo Horizonte - MG**

**2014  
RESUMO**

Este estudo partiu de uma demanda de estresse ocupacional, em um cargo de analista administrativa sênior de uma empresa de logística no ramo de mineração, onde a organização do trabalho, em especial as metas da trabalhadora analisada, é incoerente à realidade de trabalho podendo gerar o adoecimento. A trabalhadora desenvolve estratégias para cumprimento das metas e prazos estabelecidos, estas terminam por agregar ao trabalho prescrito mais tarefas que, se acumulam e geram sobrecarga. As metas individuais conflitam com as de outros trabalhadores dificultando a integração dos mesmos. O conteúdo das informações transmitidas e inseridas nos sistemas informatizados perdem elementos importantes da comunicação, aumentando a ocorrência de erros e retrabalho.

Este estudo pretende demonstrar como elementos da organização do trabalho interferem na execução de tarefas e integração de pessoas, submetendo os trabalhadores à pressão temporal e de cumprimento de metas. Situações que podem gerar sobrecarga e sofrimento psíquico levando ao estresse ocupacional.

Os resultados apresentados têm sua origem em um estudo de caso em que a natureza do trabalho e o modelo de gestão, exemplificam a problemática levantada.

**Palavras chave:** ergonomia; estresse ocupacional; sistema de metas; organização do trabalho.

## **ABSTRACT**

This study was an occupational stress demand, in a position of senior administrative analyst for a logistics company in the mining sector, where the organization of work, especially working goals analyzed, it is inconsistent to work reality being able to generate illness. The working develops strategies for compliance with established goals and deadlines, they end up adding to the work prescribed more tasks that accumulate and generate overhead. Individual goals conflict with those of other workers hindering their integration. The content of the information transmitted and entered in the computer systems lose important elements of communication, increasing the occurrence of errors and rework.

This study aims to demonstrate how the work organization elements interfere with the execution of tasks and integration of people, subjecting workers to time pressure and compliance goals. Situations that can cause overload and psychological distress leading to occupational stress.

The results presented have their origin in a case study in which the nature of work and the management model, exemplify the problems raised.

**Keywords:** ergonomics; occupational stress; system goals; organization of work.

## **LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS**

- Tabela 1 – Interação da rede e a atividade
- Gráfico 1 – Levantamento das tarefas por prioridade de execução pelo tempo de execução em horas.
- Gráfico 2 - Interrupções por tempo em minutos.

## **LISTA DE FIGURAS**

- Figura 1. Esquema geral da abordagem de ação ergonômica.
- Figura 2 – Organograma da área X (divisão hierárquica)
- Figura 3 – Diagrama da rede de interfaces de comunicação com a Analista

## **LISTA DE SIGLAS**

- AET – Análise ergonômica do trabalho
- Gerot – Reunião de Rerenciamento de rotinas
- Call's – Reuniões via telefone

## SUMÁRIO

1 - Introdução .....	5
2 – Referencial teórico .....	6
3 - Objetivos .....	12
4 - Objetivo Geral .....	12
4.1 - Objetivo Específico .....	12
5 - Metodologia .....	13
6 – A Organização do trabalho .....	15
6.1 - Organograma da área .....	17
6.2 - Rede de interfaces de comunicação .....	18
6.2.1 – Gerente de área e Diretor geral .....	19
6.2.2 – Gestor de contratos.....	19
6.2.3 – Supervisor da área .....	20
6.2.4 – Interação com outros profissionais da área .....	20
6.2.5 – Outros (auditoria, operacional, RH, etc.).....	21
6.2.6 – Empresas contratadas (prestação de serviços).....	21
6.3 - Metas .....	22
6.4 – Tarefa prescrita.....	24
6.5 - Tarefa real prescrita .....	24
7 – Conteúdo da atividade frente às barreiras organizacionais.....	25
7.1 - Fiscalização das empresas contratadas .....	27
7.2 - Check de contratos da área.....	28
7.3 - Aspectos relativos à mudança organizacional.....	29
7.4 - Elaboração de relatórios mensais .....	30
8 - Interação da rede e a atividade .....	32
8.1 - A sobreposição de tarefas e as interrupções.....	33
9 - Resultados .....	36
10 – Recomendações .....	37
10.1– Reexaminar as metas da Analista.....	37
10.2 - Elaborar estratégia para eliminar os erros nos dados inseridos no sistema informatizado.....	38
10.3 – Otimizar a comunicação entre os setores.....	39
10.4 – Redistribuição das tarefas de acordo com a realidade do trabalho.....	40
10.5– Revisão do corte de pessoas da área.....	40
10.6– Salas de reuniões .....	41
11 – Considerações finais.....	41
12 Bibliografia .....	42

## **1 - Introdução**

Este estudo tem como origem uma demanda relacionada a estresse ocupacional, em um cargo de analista administrativa sênior de uma empresa de logística no ramo de mineração, apresentando aspectos que revelam que a organização do trabalho, em especial as metas da trabalhadora analisada, é incoerente à realidade de trabalho gerando o adoecimento.

As estratégias desenvolvidas pela trabalhadora, para cumprimento das metas e prazos estabelecidos, terminam por agregar ao trabalho prescrito mais tarefas que, se acumulam e geram sobrecarga. A autonomia concedida passa a integrar à norma. As metas individuais conflitam com as de outros trabalhadores e as metas coletivas da área terminam por aumentar a pressão para supervisionar e auxiliar os demais trabalhadores.

A atividade analisada no contexto atual, em que a organização dos processos produtivos vem passando por modificações no sentido de exigência por maior autonomia e qualificação dos trabalhadores, buscando aumento na produção e qualidade dos produtos e serviços, sofre os impactos dessa estrutura. Em conformidade, são desenvolvidos sistemas de metas para que o controle sobre a produção seja exercido. Entretanto quando as metas se distanciam da realidade de trabalho, este sistema atua de forma a constranger os trabalhadores que buscam desenvolver estratégias e atividades complexas dentro de sua realidade de trabalho.

Essa exigência por maior autonomia e qualificação desencadeia um perfil de excelência profissional impossível de ser alcançado. Os trabalhadores em busca desta excelência, com receio de perderem espaço no mercado, priorizam o



individual, mesmo que muitas vezes o conteúdo das tarefas possua demandas coletivas.

O sistema de metas que propõe metas individuais, como no estudo realizado, que conflitam entre si, faz com que a integração dos trabalhadores passe por transformações e o coletivo perca, em parte, a importância.

O conteúdo e o fluxo das informações transmitidas e inseridas nos sistemas comuns perdem elementos importantes da comunicação, havendo necessidade constante de conferência e busca por evidências de todos os dados.

Este estudo pretende demonstrar como elementos da organização do trabalho contribuem ou dificultam para a execução de tarefas nas quais o trabalhador é confrontado em situações críticas, com dificuldade em reunir informações pertinentes às suas tarefas e sendo solicitado a responder às demandas, submetido à pressão temporal e de cumprimento de metas. Situações que podem gerar sobrecarga, sofrimento psíquico levando ao estresse ocupacional.

Os resultados apresentados têm sua origem em um estudo de caso em que a natureza do trabalho e o modelo de gestão, sobretudo a questão do sistema de metas exemplificam a problemática levantada.

## **2 – Referencial teórico**

Após a análise das atividades que são realizadas pela Analista Administrativa Sênior chegou-se a um diagnóstico de que as variáveis encontradas no estudo são determinantes para ocasionar sobrecarga cognitiva e estresse ocupacional pela falta de flexibilidade e falhas na organização do trabalho (metas).

De acordo com Gaulejac, 2007 em seu livro “A gestão como doença social”, o discurso do gerenciamento pela qualidade é circular e enlouquecedor em suas inúmeras ambiguidades. A lógica qualitativa do discurso choca-se com a lógica quantitativa da prática. Enaltece-se o valor humano e busca-se o lucro máximo a qualquer custo. O compromisso intenso com os projetos da empresa e flexibilidade para desligar-se a qualquer instante. O indivíduo é livre para, enfim, seguir um programa imposto de qualidade máxima.

Em conformidade Dejours em seu livro Psicodinâmica do trabalho, 2004, discursa que a subjetividade da relação HOMEM-TRABALHO tem muitos efeitos concretos e reais, mesmo se eles são descontínuos: encontramos a marca no absenteísmo, nas greves ou naquilo que alguns nomeiam “presenteísmo”, isto é, o engajamento excessivo a uma tarefa por certos trabalhadores, do qual ninguém seria capaz de atenuar o ardor desencadeado.

A AET revela como a Analista possui tal sentimento de responsabilização por solucionar todos os problemas da área. Para tanto, desenvolve estratégias em busca a atingir as metas e cumprir suas tarefas no tempo proposto, entretanto fica claro como a sobrecarga cognitiva ocorre vinculada ao acúmulo de tarefas. Para Abrahão (2000), não é suficiente o trabalhador seguir somente as prescrições, é necessário interpretar, corrigir, adaptar e às vezes criar. Para atender às exigências da situação de trabalho, ele está constantemente submetido a um processo de regulação interna. A sua inteligência se manifesta ao suprir as lacunas da prescrição e ao transitar pela variabilidade da situação de trabalho, das ferramentas, do objeto de trabalho e da organização real do trabalho. (Abrahão, 2000)

Quando a analista consegue cumprir suas metas e prazos ela torna a sobrecarga existente, de certa forma, invisível aos olhos dos gestores que não vislumbram a possibilidade de que a normatização pode estar causando adoecimento da população trabalhadora.

A trabalhadora desenvolve estratégias para cumprir o proposto, e as estratégias acabam sendo incorporadas as tarefas, devido ao fato de aumentarem a eficiência de todo o processo. Rosenfield (2004), no lugar de uma autonomia real, o que surge é uma autonomia outorgada; a autonomia real remete à criação e à improvisação, enquanto a autonomia outorgada remete à prescrição “os trabalhadores devem ser autônomos”, de maneira a inserir o inesperado à regra gerando um acúmulo de atividades.

A autonomia faz parte de uma nova organização do trabalho que instala um processo de institucionalização em que a submissão à regra substitui o acordo entre os indivíduos envolvidos. (Rosenfield, 2004)

É uma autonomia alienante, precisamente, por seu fraco potencial de garantir identidade aos trabalhadores, tendo visto seu caráter contraditório assim que, por sua exigência de inclusão em um universo eminentemente excludente, o que confere ao trabalhador um estado de servidão – uma servidão voluntária como afirma Durand (2004).

De acordo com o estudo desenvolvido, a analista administrativa se encontrava diante de conflitos de metas individuais, o que contribuiu para a sobrecarga cognitiva ao tentar desenvolver suas atividades diante da exigência de excelência do trabalho e competitividade incitada pelas metas individuais. A competitividade e os conflitos

contribuíram também para as falhas de comunicação entre os trabalhadores de mesmo setor. Interferindo em todo o fluxo da informação e aumentando a ocorrência de retrabalho e correções.

O trabalho, segundo Gorz (1997), não pode mais estar na base da integração social, pois a economia não mais necessita do trabalho de todos. Atualmente a ideologia do trabalho consiste em motivar uma parte da mão-de-obra que se revela neste momento dificilmente substituível em função de suas competências próprias, e em controlá-la ideologicamente na falta de poder controlar materialmente. Esta integração funcional ao trabalho interdita toda cooperação, a integração social torna-se impossível sem a construção de fins comuns segundo critérios comuns.

A integração não é o motor do trabalho e sim a exclusão ou desfiliação segundo o conceito de Castel (1995). “Fora da fábrica, o mundo do trabalho pode ser ainda mais degradante, pois mesmo os trabalhadores muito qualificados e portadores de competências valorizadas experimentam o espectro da precariedade do emprego.” (Castel 1995)

Já para Dejours (2004), o individualismo é uma expressão direta do sofrimento no trabalho, a desconfiança em relação aos outros, as tensões entre as equipes, o fechamento individualista, que é certamente uma válvula de segurança, é também a intensificação do sofrimento nas relações de trabalho e o sinal de uma desorganização dos vínculos afetivos causadas pela organização do trabalho.

Na empresa estudada a integração de pessoas não se torna possível de forma a favorecer o fluxo da informação. Segundo Dante (1998), a gestão da informação deve incluir, em dimensões estratégicas e operacionais, os mecanismos de

obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação e, a partir disto, ela mesma ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações. Favorecendo a realização de suas atividades. Entretanto a competição gerada pelo sistema de metas na empresa estudada descaracteriza o coletivo e conduz a uma precariedade da comunicação entre os trabalhadores e setores envolvidos nos processos de trabalho.

A preconização de uma competição generalizada transmite a ideia de que, para ser o melhor, é preciso ser o primeiro, os sentimentos de pertença aos coletivos de trabalho, capazes de se mobilizarem para mudar a sociedade, se desagregam. (Gaulejac 2007)

O coletivo de trabalho não é mais portador de laços estáveis. As injunções de flexibilidade, como os sistemas de avaliação individualizados, reforçam a competição e não tanto a colaboração. (Gaulejac 2007)

Além de todos os fatores identificados na análise, durante o processo de validação, a trabalhadora solicitou que muitas informações fossem retiradas do documento final, expressando um receio pela manutenção de seu emprego. A busca pela excelência, relatada por ela em muitas verbalizações, identificada também no esforço em cumprir o prescrito e alcançar as metas para uma avaliação de desempenho positiva demonstra um sofrimento associado ao medo e a instabilidade do trabalho.

De um lado, a empresa deseja uma adesão profunda e do outro, ela pode a qualquer momento significar a seus empregados que não tem mais necessidade

deles. A avaliação de desempenho tem consequências contraditórias, fator de promoção e melhorias significativas para uns, de degradação e de exclusão para outros. Em uma empresa que sempre valorizou a excelência, a avaliação negativa é vivida como a perda do emprego e da autoestima, muitos desmoronam, sem compreender o que lhes acontece. (Gaulejac 2007)

Na apresentação da demanda inicial, o médico do trabalho da empresa estudada relatou que a trabalhadora já foi atendida em crises de choro. Durante a análise, insônia e problemas digestivos foram relatados pela trabalhadora em momentos caracterizados por ela como “dificuldades sinistras”. Os médicos do trabalho alertam regularmente os poderes públicos sobre as patologias ligadas a ameaça de perder o emprego como perturbações psíquicas, digestivas e dermatológicas. (Gaulejac, 2007)

É a organização do trabalho que determina as relações entre desejo e motivação do trabalhador, base fundamental da psicopatologia do trabalho, segundo Dejours, (2004), a vontade de outro, ou de um grupo de outros, ou de uma instituição, que se opõe ou mesmo se impõe ao trabalhador desencadeiam uma carga psíquica e consequente tradução somática podendo aumentar as cargas cardiovasculares, musculares, digestivas, etc.

A organização do trabalho se mostrou como aspecto fundamental para desencadear todo sofrimento psíquico identificado na trabalhadora analisada, desde comportamentos tidos como “perfeccionistas” às dificuldades afetivas no trabalho foram influenciados pelo sistema em que esta inserida.

### **3 - Objetivos**

As mudanças no processo de organização do trabalho, onde a autonomia controlada e o sistema de metas criam exigências cada dia menos palpáveis, têm aumentado a ocorrência de estresse ocupacional.

Devido a essas transformações, a busca pela excelência, também influencia a interação de pessoas no ambiente de trabalho fazendo com que o fluxo da informação e a interdependência de setores fiquem comprometidos.

Justifica se, portanto um estudo que busque demonstrar como a organização do trabalho pode levar ao adoecimento da população trabalhadora quando distancia muito o trabalho real do prescrito e inviabiliza estratégias de regulação por meio de um sistema de metas incompatível.

### **4 - Objetivo Geral**

Demonstrar como a organização do trabalho interfere na interação de pessoas, relacionando a autonomia controlada e sistema de metas ao adoecimento da população trabalhadora.

#### **4.1 - Objetivo Específico**

Realizar um estudo de caso para investigar a demanda de estresse ocupacional, em um cargo de analista administrativo sênior, buscando compreender as interações, estratégias, normas e metas que interferem na execução das tarefas, levando a sobrecarga cognitiva.

## 5 - Metodologia

Estudo de caso baseado em uma Análise Ergonômica do Trabalho (AET), realizada em um cargo de Analista Administrativa Sênior de uma empresa de logística em mineração diversificada. Trabalhadora do sexo feminino, com faixa etária de 41 anos, tem formação em economia com pós-graduação em gestão e controladoria. Possui 18 anos de trabalho na área e 2 anos na atual empresa.

Foi utilizado como instrumento de estudo a Análise Ergonômica do Trabalho – AET, que é compreendida por etapas: como análise da demanda, análise da tarefa, observações globais da atividade, pré diagnóstico (hipótese inicial), análise da atividade, diagnóstico e recomendações ergonômicas (processo de transformação).

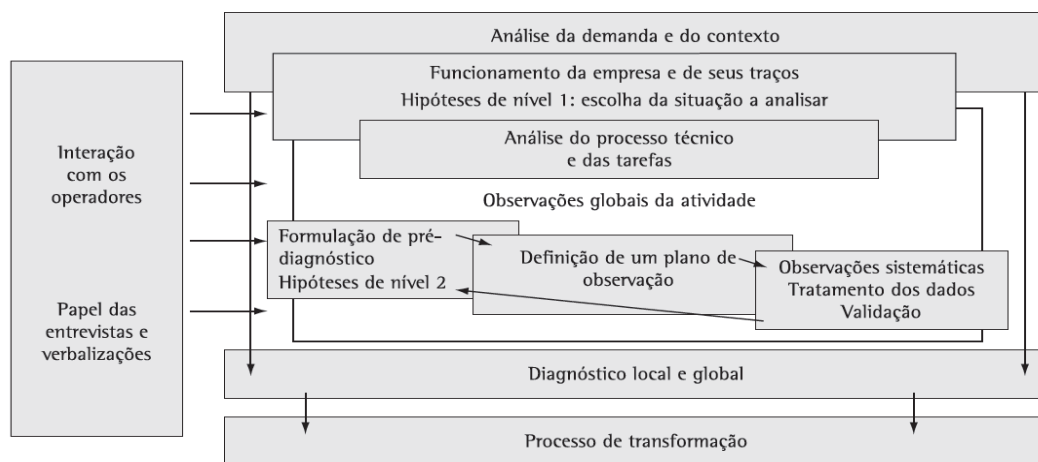


Figura 1. Esquema geral da abordagem da ação ergonômica. Fonte: adaptação de Güérin et al. (2001).

Os principais obstáculos para utilização do método foram relacionados ao processo de investigação da atividade, uma vez que a trabalhadora analisada não poderia revelar informações que comprometessem seu cargo na empresa. Entretanto foi possível extrair informações pertinentes à análise da demanda utilizadas no desenvolvimento deste estudo.



Foram utilizados como fonte de dados os documentos da empresa e do setor de RH – sobre normas, distribuição das tarefas, organograma e metas. Em seguida, foi iniciada a análise, com a realização das visitas e observação das situações de trabalho. Com esses documentos, identificamos que o cargo da Analista representa controle, planejamento financeiro e fiscalização de contratos da área, além de possuir metas referentes a essas tarefas. Estes documentos sofreram alterações no período de estudo, após mudanças organizacionais na empresa, ficando parcialmente em aberto até o fim da análise. Os dados utilizados foram retirados do plano de ação desenvolvido pela área durante as reuniões de gerenciamento de rotina.

Foi realizado o acompanhamento das reuniões da área em que atua a trabalhadora, ocasião em que foi informada a rotina de distribuição de tarefas e plano de ação, contendo as atividades a serem realizadas mensalmente, após a etapa de aprovação estabelecida pela empresa. Como resultado desse método, foi identificado que a participação da trabalhadora em todos os projetos da área é fundamental, uma vez que é responsável pelo controle financeiro desses; portanto ela recebe suas tarefas e desenvolve a atividade de assessorar os demais trabalhadores do setor.

Utilizamos e-mails trocados entre a trabalhadora e as pessoas com as quais se comunica como pistas de suas atividades. Através desse método, acessamos informações pertinentes sobre cursos, agendamento de reuniões, procedimentos em auditoria, controle de condutores, entre outros. Neste método de investigação da atividade, houve dificuldade em filtrar as informações permitidas para o estudo e posteriormente para confrontá-las com a trabalhadora.

## **6–A Organização do trabalho**

A jornada de trabalho da Analista é das 9 horas às 18 horas, de segunda a sexta-feira, com 1 hora de almoço, podendo esta ser realizada no refeitório da empresa. A trabalhadora relata que prefere não almoçar, tomando apenas um lanche. Durante o horário de trabalho, ela pode fazer micropausas para satisfação das necessidades fisiológicas e, segundo relatos, não realiza hora extra.

A empresa acaba de passar por uma mudança organizacional burocrática em que o setor de gerência intermediária das áreas deixou de existir e os trabalhadores foram distribuídos em outras funções relacionadas; houve também corte de pessoal e realocação de trabalhadores.

A Analista foi designada para outro cargo, deixando de responder aos gestores da empresa e passando a responder apenas ao supervisor da área. Agora ela realiza a análise de custos, elabora relatórios mensais gerenciais para prestação de contas, fiscaliza contratos da área e acompanha medições.

Suas tarefas passaram por mudanças, a principal foi agregar a tarefa fiscalização de contratos.

Para agregar esta nova tarefa foi necessário que se submetesse a um curso de gestão de contratos. Diante da realidade da mudança, o curso aconteceu simultaneamente à adesão de novas tarefas e encerramento de tarefas anteriores, demandando tempo que acabou por interferir na execução das atividades, tanto as de rotina quanto as novas.

Os recursos fornecidos para a realização do curso foram limitados e as atividades desenvolvidas simultaneamente foram exigidas de igual maneira, gerando um acúmulo de tarefas, concomitante às exigências cognitivas.

Em seu estudo, Tamayo e Paschoal (2003), discursam que as empresas exigem que os seus membros executem tarefas bem delimitadas, em períodos determinados de trabalho e com padrões de quantidade e qualidade previamente estabelecidos e para a execução das tarefas, a empresa deve fornecer aos seus empregados o equipamento e o material necessário, este último podendo, muitas vezes, não corresponder às exigências das tarefas e da própria organização.

Anteriormente os contratos eram controlados pela área financeira e administrativa intermediária, área à qual pertencia a Analista, e havia um setor específico para a contratação e a fiscalização dos contratos. Com a mudança, não há mais essas áreas, e os contratos foram redirecionados para os “corredores”: cada área se tornou responsável pelos próprios contratos, desde a concepção até o encerramento. Agora a Analista passou a ser fiscal dos contratos da área, atendendo ao gestor de contratos da área.

O ritmo de trabalho, segundo relatos, “está mais intenso” após a mudança, devido ao aumento no volume de detalhes na área e ao corte de pessoal, a Analista passa a ser responsável por toda a parte administrativa. Controle e gestão dos contratos da área fazem parte da rotina dela.

*“Estamos sendo auditados, inclusive uns dos nossos contratos está sendo auditado no momento, a data final é hoje para entregar todos os documentos. Como ainda*

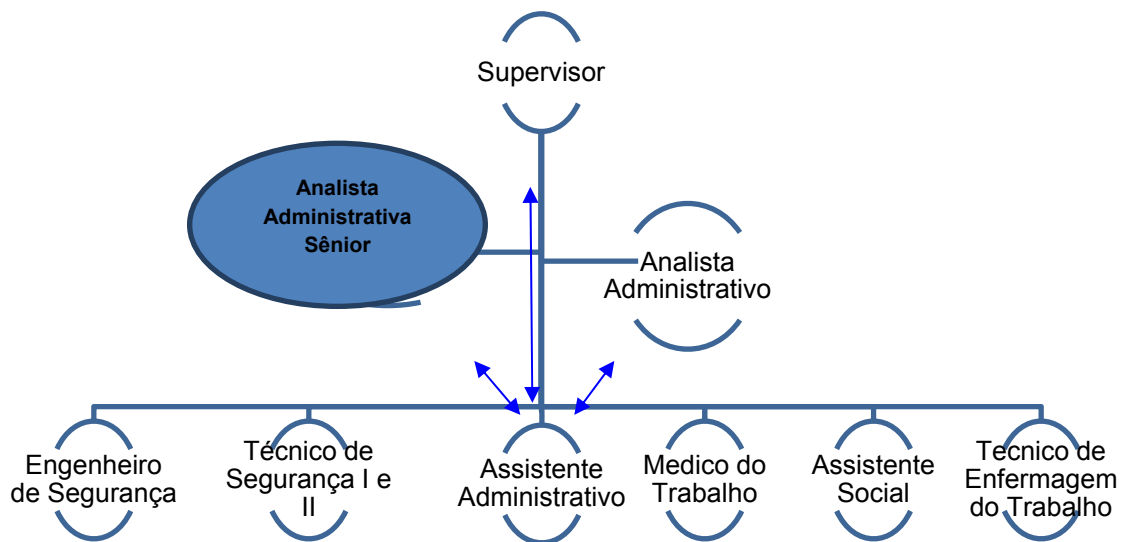
*está em processo de reestruturação, o ritmo e o volume estão assim um pouco fora do normal”.*

A trabalhadora participa de reuniões para determinar e gerenciar suas tarefas semanalmente. Muitos problemas entre as áreas são resolvidos por chat ou por reuniões via call's formais ou informais. A trabalhadora é demandada por seus colegas de área e supervisor, para assessorar e responder questões referentes às suas tarefas atuais e de seu cargo anterior, o que ocasiona interrupções constantes em sua rotina. O papel de resolução de problemas da área se tornou praticamente de sua inteira responsabilidade, agregando exigências próprias da organização.

As demandas da organização referem-se também ao cumprimento de normas de comportamento que regulam o convívio dos seus membros, à própria execução do trabalho e à tramitação interna dos processos ou projetos organizacionais. Além disso, existem expectativas ou demandas implícitas da empresa quanto a comportamentos espontâneos do empregado. (Tamayo e Paschoal, 2003).

### **6.1 - Organograma da área**

O organograma da área abaixo destina-se a demonstrar os cargos existentes neste sistema em que a Analista Administrativa Sênior trabalha e aqueles com que mantém contato durante a jornada de trabalho.



**Figura 2 – Organograma da área (divisão hierárquica)**

## **6.2 - Rede de interfaces de comunicação**

A área em que a trabalhadora está inserida para realizar suas tarefas apresenta interação com diversas pessoas, e, para o contato com cada uma, é preciso fazer uso de diferentes suportes para garantir o fluxo da comunicação e a fluidez do processo de trabalho.

O organograma abaixo apresenta essa rede de interface de comunicação com a Analista. Para uma melhor compreensão, foi descrito como são estabelecidas tais interfaces.



**Figura 3 – Diagrama da rede de interfaces de comunicação com a Analista**

### **6.2.1 – Gerente de área e Diretor geral**

Para esses componentes da rede, a trabalhadora precisa apresentar mensalmente relatórios gerenciais de análise de custos, investimentos e prestação de contas da área. Na reunião de gerenciamento de rotinas, reporta a estimativa de gasto mensal e, na reunião seguinte, apresenta o que realmente foi gasto; para isso, a Analista realiza reuniões periódicas, com prazos estipulados para a divulgação dos relatórios.

Os principais instrumentos de suporte utilizados são sistema operacional integrado (em que é lançado mensalmente o Book de custeio), Excel, sistema Integrado da empresa, Oracle, e-mail e chat.

### **6.2.2 – Gestor de contratos**

Por meio dessa interface, os contratos são finalizados, regularizados, renovados e definidos. A Analista, como fiscal de contratos, precisa apresentar a estrutura e a documentação para o gestor e, juntos, eles definem o andamento dos contratos e as tarefas seguintes.

Os principais instrumentos de suporte utilizados são e-mail, chat, telefone, conversas informais e reuniões preestabelecidas, de acordo com a demanda.

### **6.2.3 – Supervisor da área**

O supervisor da área estabelece junto aos trabalhadores os objetivos, as estratégias e os planos de ação que nortearão as atividades; esse gerenciamento é realizado semanalmente, através de reunião. O supervisor da área também participa das decisões e soluções de problemas relacionadas às tarefas da Analista e detém o poder de decisão da área.

Os principais instrumentos de suporte utilizados são e-mail, chat, telefone, conversas informais e reuniões preestabelecidas, de acordo com a demanda.

### **6.2.4 – Interação com outros profissionais da área**

A área em que a Analista atua é composta por equipe que desempenha atividades de investigação de acidentes, programas de promoção e controle da saúde, treinamento de técnicos de segurança das áreas operacionais e desenvolvimento de projetos de prevenção de acidentes.

Os colegas de trabalho compartilham informações e dão suporte uns aos outros de acordo com a área de formação e a atuação dentro da empresa.

A Analista auxilia a área na análise de custos e no desenvolvimento dos projetos propostos.

Os principais instrumentos de suporte utilizados são e-mail, chat, telefone, conversas informais e reuniões preestabelecidas, de acordo com a demanda.

#### **6.2.5 – Outros (auditoria, operacional, RH, etc.)**

A Analista dispõe das mesmas ferramentas de suporte que utiliza com os colegas de área em relação aos outros componentes da rede, estes são transitórios de acordo com a demanda. Exemplos dessas interações: auditorias, o apoio em cursos, reserva de salas para reuniões, esclarecimento de dúvidas a respeito de orçamentos e projetos, etc.

#### **6.2.6 – Empresas contratadas (prestação de serviços)**

Através de licitações as empresas prestadoras de serviço são definidas. Compete a Analista participar da primeira reunião, em que são estabelecidas as cláusulas do contrato e recolhidos os documentos necessários. Nas demais reuniões, de regularização e encerramento de contratos, também é requerida sua presença.

A Analista acompanha as medições e a execução pelo fornecedor daquilo que ele se propôs realizar bem como supervisiona toda a documentação trabalhista dos funcionários da empresa prestadora de serviço.

Os principais instrumentos de suporte são sistema operacional integrado, Excel, sistema Integrado da empresa, Oracle, e-mail, telefone e reuniões preestabelecidas de acordo com a demanda.



### 6.3 - Metas

As metas são definidas todo fim de ano, com base no fechamento anual de dados. Existem as metas por área e também as individuais, que precisam ser alcançadas mês a mês. Segundo a Analista,

*“em uma meta de custeio da área é preciso gastar igual ou menos do que foi orçado e de acordo com isso a área recebe uma nota de 0 a 5, em uma meta de contratos não se pode deixar vencer ou aditivar nenhum contrato, em uma meta de investimento quanto mais aderência ao orçamento melhor”.*

Para cumprir as metas individuais, ela depende do trabalho eficaz de outras pessoas, podendo sugerir e ensinar-lhes como e onde devem economizar, bem como orientar sobre os custos; não pode, porém, interferir em como eles realizam os gastos, e conseqüentemente suas atividades.

As metas da Analista, muitas vezes esbarram nas metas de outros cargos:

*“tenho a meta de economizar com viagens, enquanto em algumas áreas eles têm metas de viajar... muitas vezes eles resolvem por call`s (telefone) e por e-mail (correio eletrônico), para economizar mas é muito difícil para ambos.”*

As metas que se contrapõe, criam caráter de competição dentro da empresa. Cada trabalhador busca dentro do possível cumprir suas metas e exigências de produção, mas os conflitos gerados interferem no trabalho integrado das pessoas e no fluxo das informações, esta integração é fundamental para a realização das tarefas com eficiência.

Quando são estabelecidas as metas os trabalhadores podem opinar e sugerir alterações, entretanto não definem o documento final. Segundo a Analista as metas precisam ser mais maleáveis.

*“as metas deveriam ser mais palpáveis, permitir certa margem de manobra”.*

As metas apresentam incoerência com o trabalho real desenvolvido o que pode gerar o seu não cumprimento das mesmas. Como também possíveis encargos para os trabalhadores. Isso pode desencadear sobrecarga psíquica e cognitiva. Ao mesmo tempo em que os trabalhadores possuem exigências a cumprir, a normatização incoerente impede que eles desenvolvam suas tarefas da forma como é preconizado e ainda precisam responder pelo não cumprimento das mesmas.

Sempre existe uma discrepância entre o prescrito e a realidade concreta do trabalho. Esta discrepância entre o prescrito e o real se encontra em todos os níveis de análise entre tarefa e atividade (Daniellou e col., 1989) O caminho a ser percorrido entre o prescrito e o real precisa ser a cada momento, inventado ou descoberto pelo sujeito que trabalha o que gera um sofrimento. (Dejours 2004)

Durante a análise foi possível identificar fatores intrínsecos da trabalhadora em sua percepção sobre o trabalho. A utilização de expressões como: *“tudo deve estar alinhado e correto”, “não fiz da forma como gostaria de ter feito”, “é preciso conferir tudo, pois meu trabalho não pode conter erros”, “preciso bater as metas”,* indicam que a pressão causada pela avaliação de desempenho, proporcionada pelo sistema de metas, causam sofrimento para a trabalhadora.

De acordo com Gaulejac(2007), em seu livro *Gestão como doença social*, o método de quantificação da qualidade opera pela desqualificação do que é humano, pela

ameaça de avaliação negativa, culpabilizando os trabalhadores por sua insuficiência e inaptidão para alcançar metas inacessíveis. Fatores que tem causado cada vez mais a incidência de estresse ocupacional.

Segundo Dejours (2004), a carga psíquica de trabalho aumenta quando a liberdade de organização do trabalho diminui, quando não há mais arranjo possível da organização do trabalho pelo trabalhador, a relação conflitual do aparelho psíquico à tarefa é bloqueada, gerando o sofrimento.

Os objetivos da organização passam a desconsiderar aspectos que causam sofrimento para os trabalhadores. Segundo Gaulejac (2007), A economia já não está a serviço do desenvolvimento da sociedade, torna-se um fim em si, para o qual toda a sociedade deve se direcionar. O ritmo da vida individual, social e institucional passa a ser determinado pelo ritmo das corporações onde indicadores são instrumentos objetivos que escondem a irracionalidade das metas irrealistas e a arbitrariedade das regras empresariais. (Gaulejac, 2007)

#### **6.4–Tarefa prescrita**

Algumas das tarefas prescritas para a Analista são fiscalizar e gerenciar contratos, analisar custos mensais e anuais da área, analisar investimentos (materiais novos, cursos, viagens, empresas contratadas), emitir relatórios com informações sobre pagamentos (gasto gerais da área), elaborar relatórios para prestação de conta de custos apresentados mensalmente ao gerente geral de área.

#### **6.5 - Tarefa real prescrita**

Após a mudança do cargo para Analista Administrativa Sênior, foram definidas algumas outras tarefas, como realizar a gestão de contrato fiscal; ajustar pastas dos

contratos; inserir evidências dos contratos no sistema integrado da empresa; sanear contratos da supervisão do corporativo (junto com o supervisor de área); aplicar check de contratos e elaborar plano de ajuste das anomalias; fazer estudo de demanda de investimento e solicitação de remanejamento; construir diretriz paradirecionamento de projetos em investimentos correntes (definição dos projetos do campo e corporativo); participar de reuniões gerenciais mensais para a apresentação dos relatórios; reportar tendências de gastos mensais e, no final do mês apresentar os gastos; participar da primeira reunião de contratação de outras empresas prestadoras de serviços e das reuniões para renovação e encerramento dos contratos; fiscalizar os documentos requeridos para o contrato ser efetuado dentro dos padrões da empresa; fazer a adequação e regularização dos contratos; elaborar as atas de reuniões semanais do setor; elaborar planilhas de controle de condutores.

## **7–Conteúdo da atividade frente às barreiras organizacionais**

Considerando que pode existir incoerência nas metas da área, onde determinada meta de um trabalhador conflita e interfere na meta de outro, dificultando o cumprimento de tais metas por ambos. A trabalhadora desenvolveu estratégias como reduzir orçamentos e modificar projetos em parceria com os demais trabalhadores envolvidos para que possam cumprir as metas exigidas. Nem sempre isso é possível e quando é realizado demanda tempo dos envolvidos e caracteriza atraso nos prazos.

Há necessidade de redistribuir as tarefas uma vez que a trabalhadora foi incorporada a essa nova área e não mais pertence à área anterior, a de gestão

econômica e financeira da empresa. Para atingir as metas e objetivos de ambas as tarefas foram necessárias novas ferramentas de consulta e trabalho, que são desenvolvidas pela trabalhadora diariamente, como escanear documentos e compartilhar em pastas, desenvolver planilhas e documentos internos de controle e gestão.

As atividades e estratégias desenvolvidas pela trabalhadora terminam por agregar à norma, passando à tarefa prescrita, isso ocasiona um acúmulo maior de tarefas. Trata-se de uma autonomia controlada e as exigências tornam-se cada vez maiores.

Segundo Gaulejac (2007), gerenciar a si mesmo para atingir alto desempenho é uma demonstração de autonomia recompensada pela promessa de sucesso, felicidade e realização pessoal, o que gera uma forma de dependência psíquica, pois, para ser reconhecido como produtivo e excelente, o indivíduo deve submeter-se a critérios de qualidade que não são estabelecidos por ele.

A comunicação entre os trabalhadores do mesmo setor e intersetorial é insuficiente, conflitos gerados pela pressão no cumprimento de metas e prazos associados a falhas de logística da informação aumentam a ocorrência de erros.

Para cumprir os prazos necessários às suas atividades a analista precisa manter-se em contato constante com os colegas da área para coletar os dados corretamente. Muitas vezes a conferência dos dados não é feita da forma exigida, minuciosa e com mais evidências, já que é preciso entregar os relatórios para o cumprimento das metas, cumprindo os prazos.

*“(...) é muito difícil quando as informações não batem e é preciso correr atrás para comprovar.”*

Todas as pressões apareceram em decorrência da organização do trabalho gerando um conflito e incitando o sentimento de incapacidade no trabalhador. (Dejours 2004)

### **7.1 - Fiscalização das empresas contratadas**

A analista participa do processo de contratação de empresas para a prestação de serviços e do processo de compra de materiais para as áreas.

Após a contratação a trabalhadora é responsável pela fiscalização de contratos e precisa estar atenta às normas das contratações, acompanhando os custos de acordo com os orçamentos fornecidos pela empresa prestadora do serviço.

Após a negociação a trabalhadora precisa fazer com que a empresa contratada e a empresa contratante cumpram as etapas e as normas estabelecidas para cada contrato. A trabalhadora relata que muitas vezes para cumprir todas as normas às empresas acabam embutindo os custos nos orçamentos. Contrapondo-se a isso os gerentes da empresa precisam reduzir os custos para bater suas metas, já existentes em cada área. Estas duas componentes juntas acabam por aumentar o sofrimento envolvido a atividade.

Na atividade de medições a analista acompanha e verifica se as empresas prestadoras de serviços estão agindo conforme contrato, além de fiscalizar toda a documentação trabalhista dos trabalhadores das empresas contratadas.

Para os ajustes dos contratos, quando necessários, a trabalhadora despende de muito tempo e concentração porque precisa entender e verificar o check-list que a empresa exige de documentação, avaliar a documentação mensal que a empresa precisa enviar e ter conhecimento do recolhimento de impostos e obrigações

trabalhistas até o final do contrato. Se houver aditivo ou multa é preciso notificar a empresa contratada.

A analista refere se responsabilizar por outros contratos e que acompanha junto ao gestor e o fiscal da área, para que os prazos de medições sejam cumpridos, uma vez que se trata de uma meta coletiva da área. Contudo é necessário que analista mantenha a pasta dos contratos com todos os documentos atualizados caso ocorra uma eventual fiscalização na empresa.

*“(...) para não passar pelo que estamos passando hoje, que é uma auditoria de alguns contratos, e também de ficar naquela correria de atualizar pasta que é uma obrigação nossa de todo mês ter toda documentação em dia”.*

Dentro da gestão a trabalhadora tem a responsabilidade de organizar a documentação de cada contrato que se encontra numa pasta, e também de inseri-las no sistema disponibilizando o acesso ao mesmo para que todos da área possam acompanhar o andamento. Estratégia que a trabalhadora desenvolveu para reduzir interrupções e tempo gasto na interação com outros trabalhadores e que passou a integrar à norma como uma tarefa prescrita.

*“Já tenho tudo escaneado, tem as evidências de medições, boletim de medições. Quem precisar acompanhar o andamento é só entrar no sistema.”*

## **7.2- Check de contratos da área**

Outra atividade realizada é a aplicação de check de contrato, onde é necessário que a gestão de contratos seja feita corretamente evitando a ocorrência de ações trabalhistas. A trabalhadora interpreta essa atividade como de grande

responsabilidade e mesmo com a rotina modificada e novas tarefas agregadas esta é considerada uma de suas prioridades de execução.

*“Existe uma fragilidade muito grande na gestão de contratos da empresa, na realidade não sei se posso chamar de fragilidade, é um ponto muito visto e que tem que estar muito redondo e certo. Então hoje um dos focos da empresa é a gestão correta de todos os contratos.”*

As palavras utilizadas pela trabalhadora quando verbaliza sobre esta tarefa ajuda a entender como o objetivo da organização é incorporado por ela ao procurar solucionar todos os problemas e falhas encontradas no sistema: *“é de grande responsabilidade”, “tudo deve estar redondo e certo”*. Nas organizações reticulares, cabe a cada um encontrar respostas para as incoerências do sistema e se ele não chega a isso, tem o sentimento de frustração, de não estar à altura daquilo que lhe pedem. Ele vive em uma permanente insegurança. (Gaulejac, 2007)

### **7.3 - Aspectos relativos à mudança organizacional**

Com relação à mudança organizacional, a Analista vai continuar auxiliando seu supervisor na parte financeira, referente aos custos e investimentos que realizava no seu antigo cargo, uma vez que ainda tem acesso ao book de custeio; porém, agora a trabalhadora possui metas de redução dos custos da área como um todo, trata-se de uma meta coletiva.

A participação da trabalhadora na definição de estratégias e plano de ação dos projetos da área é fundamental, pela sua responsabilidade frente à parte financeira da área, o que não ocorre. Contudo, ela está sempre intervindo nos projetos propostos pelos demais trabalhadores, orientando-os sobre o orçamento, a



normatização e o que é permitido pelos recursos humanos antes da sua execução, entretanto como não está no escopo da tarefa dela de forma oficial, algumas coisas acabam por “escapar” e que podem, no futuro, serem pontos que suscitarão correções, gerando retrabalho.

A Analista participa do Gerot<sup>1</sup>; nessa reunião, é necessário apresentar os resultados da sua área para os gerentes de área correspondentes; esses resultados são repassados para o gerente-geral. A partir dessa reunião, ele reúne as apresentações e as repassa ao diretor-geral.

Com a saída de algumas pessoas da área, ainda estão sendo discutidas as tarefas que a Analista irá executar referentes ao gerenciamento das rotinas que eram feitas pelos que foram desligados da empresa.

*“Tem epi, uniforme, investimento de meio ambiente, tem as contas contábeis de serviço, eu tenho: manutenção de extintor, palestra comportamentais para acidente zero. Então tem as contas contábeis dentro dos subpacotes e os subpacotes dentro do pacote”.*

#### **7.4 - Elaboração de relatórios mensais**

A Analista é responsável por elaborar relatórios mensais, que são utilizados na elaboração do book de custeio; nele todas as informações de custos da empresa devem constar, com a devida comprovação.

---

<sup>1</sup>Gerot – Reunião de Gerenciamento de Rotina da área. Essa reunião acontece uma vez ao mês: o supervisor reúne todas as pessoas da área para reportar as tarefas realizadas no mês. Esses resultados são repassados, posteriormente, para a diretoria da empresa.

O book de custeio também é utilizado como ferramenta de consulta, sendo emitido praticamente todos os dias; a trabalhadora seleciona os dados necessários para a análise de custos da sua área.

No dia em que deve ser realizado o fechamento dos relatórios mensais foi verificada a ocorrência de vários imprevistos e demandas que a trabalhadora precisa resolver. A sobrecarga de tarefas associadas às interrupções em sua jornada diminui o tempo para que possa conferir todas as informações contidas no Book de custeio, gerando dificuldade na realização da tarefa e gerando mais um fato que pode estar relacionado a um possível adoecimento.

*“(...) não tenho dificuldade para dormir, mas sempre que aparece uma dificuldade sinistra eu tenho dor de barriga, meu corpo responde imediatamente”.*

Relata não possuir margem de manobra quanto aos prazos e normas, mas que pode sugerir mudanças e melhorias, mas segundo a analista: *“não está em nossas mãos”.*

Segundo Davezies (1993), o trabalho implica sempre uma atividade de construção de regras, o que supõe a existência de um espaço de debate, de confrontar as opiniões. Entretanto, nas empresas, esses espaços não são geralmente os espaços oficiais de confrontação.

Se o trabalho de organização é estruturado de maneira a permitir aos trabalhadores uma reflexão sobre seu próprio trabalho, poder debater e poder agir sobre o modo de executar esse trabalho, ele torna se então um meio para compensar suas falhas, fazer face às variabilidades. (Daniellou, 1998)

Segundo a analista geralmente consegue entregar todos seus documentos nos prazos, até mesmo porque os dias de entrega são mais fixos, porém cita já ter ocorrido o adiantamento do prazo dificultando o processo de elaboração do relatório.

*“Tive um problema na semana passada, eles adiantaram um dia e deram o prazo de até 18h para entrega, tive que correr. O clima aqui ficou muito tenso... entreguei no prazo, mas não fiz com a atenção que poderia ter feito”.*

Tensões cada vez maiores, ligadas ao encurtamento dos prazos, ao imperativo dos “fluxos tensos”, a exigência do “tempo justo”, às consequências da “falha zero”, e da gestão “a favor da corrente”, onde cada um é convidado a trabalhar mais depressa, a suprimir os tempos “perdidos”, a justificar qualquer atraso e contratempo. O aumento de trabalho e a tensão que ele provoca nem sempre é justificada pela valorização do trabalhador. (Gaulejac, 2007)

## **8 - Interação da rede e a atividade**

A tabela abaixo demonstra a rede de comunicação da Analista Administrativa. É evidenciada a prioridade e a frequência de comunicação da Analista com os componentes da rede. Aspectos importantes para a compreensão do tempo dispendido na comunicação e resolução de problemas que a trabalhadora realiza para cada componente da rede.

<b>Ordem</b>	<b>Prioridade de comunicação</b>	<b>Frequência de Comunicação</b>
<b>1°</b>	Gerente de área e Diretor Geral	Média (10 – 15 vezes por dia)
<b>2°</b>	Supervisor da área	Alta (15-20 vezes por dia)
<b>3°</b>	Gerente de contratos	Alta (15-20 vezes por dia)
<b>4°</b>	Outros (auditoria, operacional, RH, etc)	Moderada (5 –10 vezes por dia)
<b>5°</b>	Colegas de área	Média (10 – 15 vezes por dia)
<b>6°</b>	Empresas contratadas	Baixa (0 – 5 vezes por dia)

**Tabela 1 – Interação da rede e a atividade**

A rede indica todas as interações que a analista realiza em seu ambiente de trabalho. Essas interações repercutem diretamente na execução de suas atividades, uma vez que, todos os componentes desta rede dependem da analista para organizar o fluxo das informações.

### **8.1 - A sobreposição de tarefas e as interrupções**

A sistematização da sobreposição das atividades é exemplificada nos gráficos. Foi listada uma série de tarefas e sua prioridade de conclusão, como também, o tempo de execução em horas. Esta análise foi realizada em duas etapas:

- a) levantamento do conteúdo das tarefas por prioridade de conclusão, e o tempo de execução em horas;
- b) levantamento de todas as interrupções ocorridas em um período de observação, medidas em minutos;

O conteúdo das tarefas está descrito abaixo, em ordem de prioridade; após, são apresentados nos gráficos constando o tempo, medido em horas.

1º – Atendimento da área de patrimônio;

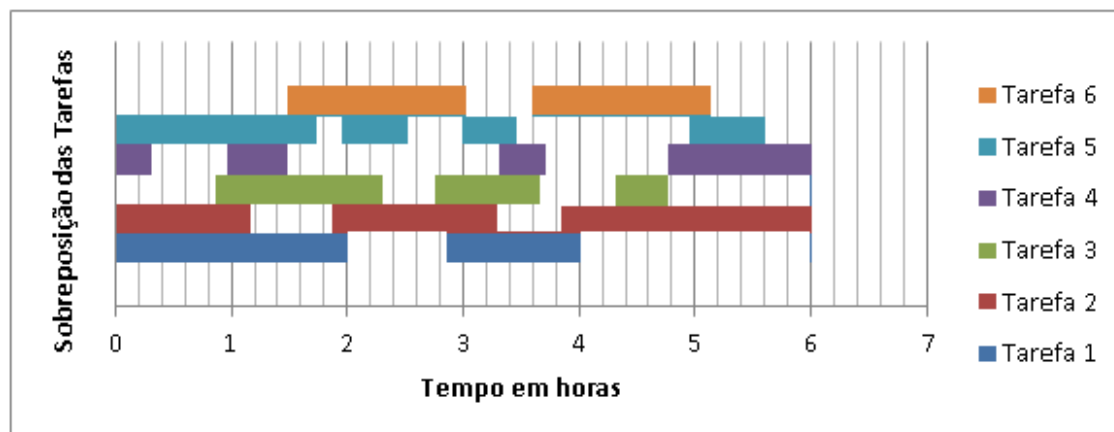
2º – Fechamento de contratos do mês de abril;

3º – Nomeação de gerente de contratos de uma unidade – correção de informação, acarretando uma atividade adicional;

4º – Emissão de nota fiscal de materiais;

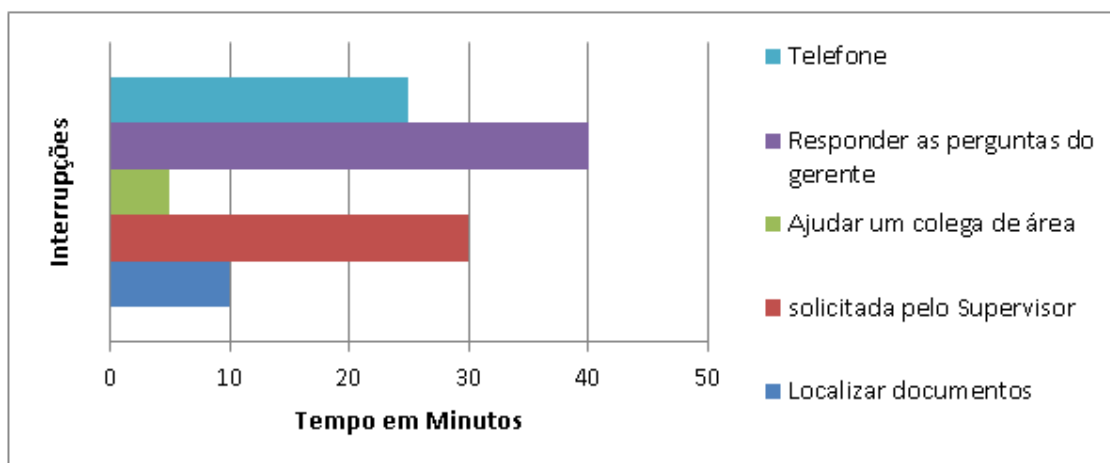
5º – Contrato com empresa terceirizada para mobilizar dois profissionais com urgência;

6º – Emissão de documentos de autorização para viagem de um dos trabalhadores da área.



**Gráfico 1 – Levantamento das tarefas por prioridade de execução pelo tempo de execução em horas.**

Os dados abaixo estão relacionados ao tempo, medido em minutos, em que ocorreram interrupções na atividade da Analista geradas pela necessidade de interação entre as diversas áreas, estes dados foram coletados durante observações pontuais. A atividade acompanhada foi relacionada à prestação de serviços por empresa terceirizada, a 5º tarefa listada acima.



**Gráfico 2 - Interrupções por tempo em minutos.**

As interrupções repercutem na sobrecarga cognitiva, uma vez que a concentração é interrompida e existe a necessidade de atenção ao inserir e verificar dados financeiros no sistema. Também nas atividades de ajustes de contratos muita atenção é requerida e falhas nas informações podem causar problemas para a área e na avaliação de desempenho da Analista.

Jacques Leplat em trabalho conjunto com outros autores sobre os princípios da Ergonomia, coordenado por Daniellou (2004) aponta que o dinamismo acarreta “constrangimentos de tempo” já que o sistema também se modifica independentemente das ações do operador. Ações atrasadas podem produzir derivações do sistema.

“Um dinamismo elevado significa que novos eventos podem acontecer, mudando aspectos significativos do problema a ser resolvido (...). Conseqüentemente, os sujeitos que resolvem o problema deveriam ser oportunistas e flexíveis para detectar e depois adaptarem aos eventos que exigem uma revisão da avaliação e das intenções” (Woods, 1988 apud Daniellou 2004)

## 9 - Resultados

Foi identificado que o cargo da analista representa controle, planejamento financeiro e fiscalização de contratos da área X, além de possuir metas referentes a essas tarefas. A participação da trabalhadora em todos os projetos da área X é fundamental, uma vez que é responsável por realizar o controle financeiro dos mesmos, portanto ela recebe suas tarefas e desenvolve a atividade de assessorar os demais trabalhadores do setor.

Há indícios de sobrecarga cognitiva vinculada às questões de origem organizacional da empresa tais como a incoerência das metas, que se distanciaram da realidade de trabalho, se tornando fator de restrição das margens de manobra dos trabalhadores ao estabelecer prazos curtos e produção alta. Somada aos conflitos das metas individuais dos trabalhadores, onde uma meta se contrapõe a outra e ambos os trabalhadores tentam cumprir o proposto ao mesmo tempo manipulando um mesmo objeto.

Caso ilustrado com o das metas de redução de custos, onde a meta de um é economizar recursos de viagem enquanto a dos demais setores, atingir certo número de viagens ano, cortar uma viagem é impedir que o setor envolvido cumprisse sua meta.

A comunicação entre os trabalhadores do mesmo setor e intersetorial citada pela analista como insuficiente dificulta a realização de suas atividades com possibilidade de ocorrência de erros que podem acarretar uma avaliação de desempenho ruim, retrabalho e sobrecarga cognitiva, pois o sistema não apoia de forma eficiente o

gerenciamento das informações tanto para cumprimento das tarefas, quanto do cruzamento de dados para melhor cumprimento das metas individuais e coletivas.

Para manter o fluxo da informação diante de todos os conflitos existentes é necessário o uso de mais de um instrumento de suporte eficiente e com capacidade de registro da comunicação. Os resultados obtidos demonstram que o tempo de espera de resposta é maior em e-mails, porém, quando a conversa precisa ser documentada, é necessária a utilização desse meio. Fator que gera ansiedade quando existe a real necessidade de resolução de problemas.

Foi identificado que existem fatores intrínsecos da trabalhadora em sua percepção sobre o trabalho, condicionados pela exigência do mercado por autonomia, criatividade, espontaneidade e eficiência. Fatores que associados a problemas organizacionais como a sobrecarga de tarefas incumbidas à trabalhadora, causam adoecimento, porque existe a dificuldade em admitir que não possa executar todas as tarefas pelo medo de ser substituída.

## **10 – Recomendações**

Recomendações são sugestões de melhorias para o cargo de Analista Administrativa. Elas foram construídas por meio de observações in loco, entrevistas e informações passadas pela trabalhadora durante a realização da análise ergonômica. O objetivo é implantar melhorias nas condições de trabalho, diminuindo a sobrecarga de trabalho e minimizando os riscos de sobrecarga cognitiva.

### **10.1– Reexaminar as metas da Analista**



O QUÊ: Rever as metas determinadas para a Analista Administrativa, para que sejam mais coerentes com a sua realidade de trabalho.

COMO: Reunir os trabalhadores que possuem metas envolvidas para a discussão sobre os conflitos identificados, permitindo coerência e equilíbrio entre as tarefas. As metas determinadas aos trabalhadores envolvidos não podem ser individuais, é necessário que haja uma coerência entre elas possibilitando o cumprimento das mesmas.

A trabalhadora já realizou um curso para a área em que atuava anteriormente expondo conceitos básicos de administração e economia. Com essas informações orienta os trabalhadores da área sobre a coleta de evidências de cada custo e investimento realizado por eles, proporcionando noções básicas para que os demais trabalhadores possam se programar com os orçamentos de cada projeto. Esta estratégia permitirá reduzir as interrupções em busca destas informações.

QUEM: A gerência da área junto aos trabalhadores envolvidos.

QUANDO: Em até 3 meses.

## **10.2 - Elaborar estratégia para eliminar os erros nos dados inseridos no sistema informatizado**

POR QUÊ: Para eliminar os erros de dados inseridos no sistema pelas áreas e facilitar o desenvolvimento das atividades da Analista Administrativa Sênior.

COMO: Estabelecer internamente um prazo de 5 dias, antes da data estipulada pela gerencia, para que ocorra a divulgação de relatórios pelas áreas. Este tempo deve ser compatível com a tarefa real a ser desenvolvida pelas partes e deve permitir a

conferencia de dados dos relatórios para que, havendo necessidade, possam ser devolvidos aos responsáveis para a correção. Evitando que estas correções sejam realizadas pela Analista.

Criar uma pasta de acompanhamento das informações, de origem financeira e operacional, antes que estas sejam lançadas no sistema informatizado. Essa estratégia visa evitar erros e conflitos de informações.

Realizar o saneamento dos contratos mensalmente visando organizar, conferir informações, redistribuir aos corredores e respectivos gerentes de contrato para que os mesmos não sejam direcionados aos gerentes errados.

QUEM: A Analista Administrativa Sênior junto aos responsáveis de área.

QUANDO: Até 3 meses.

### **10.3 – Otimizar a comunicação entre os setores**

O QUÊ: Melhorar a comunicação entre os setores envolvidos a fim de aperfeiçoar o processo de informações, evitando que haja atrasos no processo e retrabalho.

COMO: Padronizar reuniões semanais com a presença de todos os setores envolvidos, para a realização de discussões técnicas, pontuação de estratégias, intervenções e ações realizadas nos setores, além da definição de prazos para entrega de documentos, como memorandos e relatórios, proporcionando aos trabalhadores da área o conhecimento e acompanhamento dos processos.

QUEM: A gerência de área.

QUANDO: Em até 2 meses. Marcar a padronização para a primeira semana do mês e dar continuidade nos meses seguintes.

#### **10.4 – Redistribuição das tarefas de acordo com a realidade do trabalho**

O QUÊ: Redistribuição das tarefas da Analista e dos colegas de trabalho.

COMO: Realizar a redistribuição e a organização das tarefas da Analista e dos trabalhadores com os quais possui interface de acordo com as responsabilidades de cada um e as metas estabelecidas. Esta estratégia visa contribuir para o cumprimento das metas e redução da sobrecarga cognitiva. As atividades que já não pertencem mais ao cargo da Analista devem ser transferidas ou redistribuídas a outros trabalhadores da área, diminuindo, assim, as interrupções de suas atividades em seu novo cargo.

QUEM: A gerência junto aos trabalhadores envolvidos.

QUANDO: Até 6 meses.

#### **10.5– Revisão do corte de pessoas da área**

O QUÊ: Realizar uma revisão da estratégia de corte de pessoal à qual a área foi submetida recentemente.

COMO: Realizar a revisão do corte de pessoal visando à redução da demanda de atividades sobre os trabalhadores e minimizando as interrupções que caracterizam atraso no cumprimento dos prazos e metas da trabalhadora.

QUEM: A gerência.

QUANDO: Até 6 meses.

### **10.6– Salas de reuniões**

O QUÊ: Realizar um planejamento de agendamento mais eficiente das salas de reuniões, de forma que não ocorram várias reuniões agendadas num mesmo horário.

COMO: Desenvolver uma pasta no sistema destinada ao acompanhamento das salas já agendadas, para que os trabalhadores possam se organizar evitando erros no planejamento de reuniões.

Alterar o layout dos postos de trabalho, para que os trabalhadores que mais necessitam se reunir durante a semana estejam próximos, possibilitando que realizem pequenas reuniões no próprio espaço de trabalho e, dessa forma, não necessitem de salas, havendo também projetores e telas portáteis que possam ser utilizadas durante as reuniões nos postos de trabalho.

QUEM: A Analista junto à central de agendamento de reuniões.

QUANDO: Até 5 meses.

## **11 – Considerações finais**

Esta pesquisa contribui numa melhor percepção da relação entre organização do trabalho e sobrecarga psíquica, neste caso apresentada na demanda inicial como estresse ocupacional, estabelecendo as vias pelas quais esta organização interfere:

- As interações dos trabalhadores da área são influenciadas negativamente pela organização do trabalho, dificultando o fluxo das informações, as consequências são o aumento do sofrimento das partes;
- As metas propõem um sistema de avaliação de desempenho incoerente a realidade de trabalho e altamente conflitante, aumentando as pressões e a carga psíquica;
- A organização exige autonomia e qualificação, fazendo com que os trabalhadores se situem em uma realidade cada vez mais insegura. Como consequência da autonomia mais atividades são incorporadas a regra, gerando um acúmulo de tarefas.

Outros pesquisadores encontraram resultados semelhantes em estudos práticos, favorecendo a compreensão desta relação.

As recomendações foram elaboradas visando modificar esta realidade de trabalho reduzindo a carga psíquica e consequente adoecimento da trabalhadora analisada.

## **12Bibliografia**

ABRAHÃO, Júlia Issy. Reestruturação Produtiva e Variabilidade do Trabalho: Uma Abordagem da Ergonomia. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Vol. 16 n. 1, pp. 049-054 Brasília, Jan-Abr 2000.

ABRAHÃO, JÚLIA ISSY; TORRES, CAMILA COSTA. Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 067-076, Set./Dez. 2004

ARENDT, A. **Condition de l'homme moderne**. Paris: Calmann-Lévy. 1983

CASTEL, Robert. **Les Métamorphoses de la question sociale**. Paris, Gallimard. 1995.

DANIELLOU, F., LAVILLE, A., TEIGER, C.: **Fiction et réalité du travail ouvrier**. **Documentation Française**. Les Cahiers Français. 209:39-45. 1983.

DANIELLOU, F. (org.). **A ergonomia em busca de seus princípios: Debates epistemológicos**. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.

DANTE, Glória PONJUAN. **Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Santiago : CECAPI, 1998.

DAVEZIES, P. **Mobilisation de la personnalité et santé au travail. Le travail d'exécution n'existe pas**. Le mensuel de l'Anact, 187, 6-8. 1993.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELLI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho – contribuições da escola Dejouriana à análise de prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 2004.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, São Paulo, v.14, n.3, p.27-34, 2004.

DURAND, M. L'enseignement en milieu scolaire. Paris: PUF, 1996 apud THERRIEN, Jacques e LOIOLA, Francisco. Experiência e competência no ensino: Pistas de

reflexões sobre a natureza do saber-ensinar na perspectiva da ergonomia do trabalho docente. **Educação & Sociedade**, 74, ano XXII, p.143-160.Abril, 2001.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo, Ideias e letras, 2007.

GORZ, André. **Misèresduprésent, Richessedupossible**. Paris: Galilée, 1997.

GUÉRIN, F. Et al. **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia**. São Paulo: Edgar Blucher, 2001.

LOCH, Clésar Luiz; CORREIA, Guilherme Silveira. A flexibilização do trabalho e da gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental. **Revista de Ciências da Administração** – v.6, n.12, jul/dez 2004.

MARCHIORI, Patricia Zeni. A ciência e a Gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n.2, p. 72-79, maio/ago. 2002

MOREIRA, Thereza Maria Magalhães; ARAÚJO, Thelma Leite de. O modelo conceitual de sistemas abertos interatuantes e a teoria de alcance de metas de imogene king. **Rev Latino-am Enfermagem**. 10, p.97-103. Jan/fev, 2002.

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres da.Percepção de Mudança Organizacional: um Estudo em uma Organização Pública Brasileira. **RAC**, v. 11, n. 1, p. 31-52. Jan./Mar. 2007.

ROSENFELD, Cinara L. **Autonomia outorgada e apropriação do trabalho**. **Sociologias**. Porto Alegre, ano6, nº12, P 202-227, jul/dez, 2004.

SADIR, Maria Angélica; LIPP, Marilda E. Novaes. As fontes de stress no trabalho. **Revista de Psicologia da IMED**, vol.1, n.1, p. 114-126, 2009.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais. In: A. TAMAYO, J.E. Andrade-Borges & W. CODO (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**, (pp.175-193). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.1997

Tamayo, Álvaro; Paschoal, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **RAC**, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 33-54

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