

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESPECIALIZAÇÃO EM ERGONOMIA**

**ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE:
a relação com as exigências impostas pelo trabalho**

Bárbara de Moraes Coutinho Utsch

**BELO HORIZONTE
2015**

BÁRBARA DE MORAIS COUTINHO UTSCH

**ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE:
a relação com as exigências impostas pelo trabalho**

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 Especialista em Ergonomia.

Orientadora: Profa. Raquel Guimarães Soares.

BELO HORIZONTE

2015

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por estar sempre ao meu lado, abençoando e guiando meus caminhos.

À orientadora Prof^a. Raquel Guimarães Soares pelo suporte, disponibilidade e paciência durante todo este processo.

À Marcelina, inicialmente apenas uma dupla de trabalho, mas depois uma companheira, principalmente nos momentos de aflição e ansiedade.

Aos meus pais, pelo exemplo de vida pessoal e amor incondicional. Agradeço por sempre terem priorizado meus estudos.

RESUMO

Este estudo tem como foco analisar as causas do absenteísmo e da rotatividade em uma empresa de microfilmagem e digitalização de documentos. Por meio da metodologia de Análise Ergonômica do Trabalho procurou-se evidenciar e analisar as causas destes problemas na empresa que estavam gerando atraso da produção tanto pelo número insuficiente de trabalhadores quanto pelo tempo gasto para o treinamento de um novo funcionário. A partir da análise da atividade dos operadores de microfilmagem e digitalização de documentos, observou-se que o absenteísmo e a rotatividade fazem com que o número de trabalhadores seja inconstante e que os líderes precisem 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. 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, leva à desmotivação do trabalhador, causando o absenteísmo e a rotatividade. As recomendações que vêm ao final buscam realizar ajustes na organização do trabalho para aprimorar o relacionamento entre os trabalhadores, melhorar as condições de trabalho e a produtividade, e como consequência reduzir o alto índice de rotatividade e absenteísmo.

Palavras-chave: Rotatividade. Absenteísmo. Análise ergonômica do trabalho. Organização do trabalho.

ABSTRACT

This study focuses on analyzing the causes of absenteeism and turnover in a microfilming company and document scanning. Using the methodology of an ergonomic work analysis sought to highlight and analyze the causes of these problems in the company that were generating delay production both by the insufficient number of employees as the time spent to train a new employee. From the analysis of the activity of microfilming operators and scanning documents, we found that absenteeism and turnover cause the number of workers is fickle and that leaders need to reallocate workers placing them in various functions that are not used to play every day, causing delays in the execution of tasks and the resulting non-achievement of targets. This makes the collection from leaders increase. This coupled with relationship difficulties with the leaders, low wages and lack of growth prospects for lack of a plan for jobs and wages, lead to worker motivation, causing absenteeism and turnover. The recommendations that come the end seek to make adjustments in work organization to improve the relationship between workers, improve working conditions and productivity, and consequently reduce the high rate of turnover and absenteeism.

Key-words: Turnover. Absenteeism. Ergonomic Analysis of Work. Work organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Microfilmadora planetária.....	24
Figura 2: Esquema explicativo sobre dificuldades em atingir as metas	30
Figura 3: Computador com documentos em miniatura abertos na região inferior da tela do computador.....	32
Figura 4: Ciclo do absenteísmo e da rotatividade.....	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Problemas de saúde mais comuns	12
Gráfico 2: Faixa etária dos funcionários	13

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de funcionários na empresa, no período de dezembro/2013 a abril/2014.....	13
Tabela 2: Trabalhador 1 realizando a classificação do Projeto A.....	27
Tabela 3: Trabalhador 1 realizando a classificação do Projeto B.....	28
Tabela 4: Trabalhador 2 realizando a classificação do Projeto B.....	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 A Situação de trabalho	10
1.1.1 Demanda.....	11
1.1.2 Hipótese.....	14
1.1.3 Objetivo	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 Absenteísmo.....	16
2.1.1 Causas do absenteísmo.....	16
2.1.1.1 Condições do ambiente de trabalho.....	17
2.1.1.2 Organização do trabalho.....	17
2.1.1.3 Salário.....	19
2.1.1.4 Incentivos e benefícios	19
2.2 Rotatividade.....	19
3 METODOLOGIA	21
4 AS TAREFAS DO OPERADOR DE MICROFILMAGEM E DIGITALIZAÇÃO	23
4.1 Preparação	23
4.2 Microfilmagem de documentos	23
4.3 Processamento de filme e controle de qualidade.....	24
4.4 Duplicação de filme	24
4.5 Revisão de filme.....	24
4.6 Remicrofilmagem.....	24
4.7 Digitalização	25
4.8 Classificação e Indexação.....	25
4.9 Expedição de serviço	25
5 A TAREFA REAL DO OPERADOR DE MICROFILMAGEM E DIGITALIZAÇÃO	26
5.1 As dificuldades de atingir as metas	26
5.2 Autonomia e metas a serem atingidas.....	34
5.3 Entendendo outros fatores que, segundo os trabalhadores, podem levar à dificuldades para atingir as metas	35
5.4 Controle de qualidade e qualidade dos serviços	38
6 DIAGNÓSTICO	39
7 RECOMENDAÇÕES.....	41

7.1	Recomendações relativas à organização do trabalho.....	41
7.2	Recomendações relativas ao software	45
7.3	Recomendações relativas ao mobiliário	46
8	CONCLUSÃO	47
	REFERÊNCIAS.....	48
	APÊNDICE A: ANÁLISE DA ATIVIDADE	51

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo visa 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 mesmos na empresa abordada nesta análise.

Esta demanda surgiu do gerente de Recursos Humanos (RH) da empresa de microfilmagem e digitalização de documentos que relatou que esses fatores levam a atraso da produção tanto pelo número insuficiente de trabalhadores quanto pelo tempo gasto para o treinamento de um novo funcionário.

Para entender a demanda foi feita uma visita ao local, onde pôde ser verificado que o problema da alta rotatividade e absenteísmo é motivo de preocupação dos gestores devido ao atraso na produção.

Foi levantada a hipótese de que o não cumprimento das metas propostas pelos líderes, devido a remanejamentos constantes, faz com que a cobrança por parte dos mesmos aumente, causando discussões entre eles e os trabalhadores. Estes fatores, juntamente com a ausência de um plano de crescimento dos trabalhadores, podem explicar a rotatividade e o absenteísmo.

Considerando que o absenteísmo e a rotatividade trazem diversos transtornos como mudanças na organização do trabalho, prejuízos na produção, gastos elevados para a empresa, este estudo teve como objetivo evidenciar e analisar as causas deste problema e a relação com as exigências impostas pelo trabalho.

A ergonomia tem a finalidade de melhorar e conservar a saúde dos trabalhadores. Assim, a partir do 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, espera-se que as recomendações organizacionais propostas possam promover melhorias do trabalho de acordo com o que foi analisado e concluído com os trabalhadores.

1.1 A Situação de trabalho

As principais atividades da empresa analisada neste estudo são 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.

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 análise ergonômica do trabalho (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.

Para entender melhor a demanda da empresa e as tarefas do operador de microfilmagem e digitalização será realizada uma análise detalhada do problema.

1.1.1 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 às solicitações dos trabalhadores como providenciar lanche, uniforme, chuveiro nos banheiros, mas não percebe melhora do problema.

Para analisar o absenteísmo e saber a razão dos afastamentos foi necessário procurar a clínica de medicina do trabalho da empresa e solicitar 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 e 17% dos atestados com afastamento superior a 15

dias. As causas são variadas como se pode observar:

- a) problemas oculares (irritação, conjuntivite): 12,3%;
- b) cefaléia: 11%;
- c) problemas osteomusculares: 5,5%;
- d) depressão: 1,4%;
- e) outros (diarréia, dengue, gastrite, infecção urinária, etc): 69,8%.

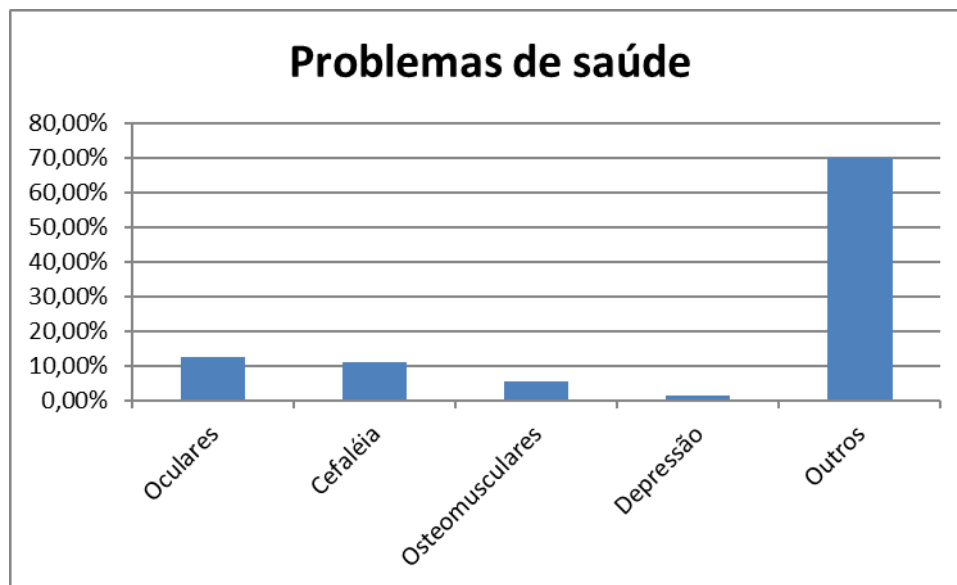


Gráfico 1: Problemas de saúde mais comuns

Fonte: Dados da pesquisa

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, em que 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.

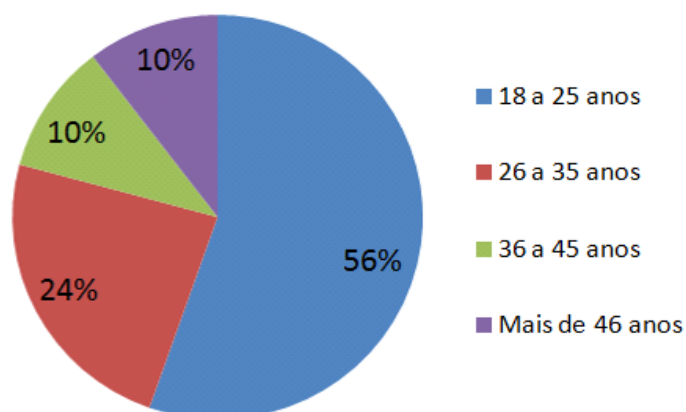
Tabela 1: Número de funcionários na empresa, no período de dezembro/2013 a abril/2014

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

Fonte: Dados da pesquisa

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 têm 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:

Faixa etária dos funcionários**Gráfico 2: Faixa etária dos funcionários**

Fonte: Dados da pesquisa

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: “*O pessoal cobra muito e paga pouco. Você recebe pouco pelo tanto que eles te cobram.*” (Trabalhador 1).

Alguns trabalhadores foram entrevistados e questionados sobre suas faltas ao trabalho e eles disseram que estão relacionadas com a falta de perspectiva de crescimento, motivação e valorização: “*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 no posto e falto. É mais vantagem.*” (Trabalhador 2).

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. “*...Eu entrei pra fazer classificação, eu mexia com computador, só com isso. Aí de uma hora pra outra te muda pra uma outra coisa...Nossa!!! E já te cobra a produção* (Trabalhador 2).

Isso eu não importo, mudar de projeto, eu até gosto de desafio... Mas dá pra gente mais tempo... Igual tem gente que pega com facilidade, eu não pego, eu demoro a pegar. [...] Eu bato a meta nesse projeto. Se eu vou prum outro que eu nunca mexi, é claro que eu não vou bater a meta. Não tem condição. (Trabalhador 1).

1.1.2 Hipótese

Diante das entrevistas realizadas e das primeiras observações de campo chegou-se à hipótese descrita a seguir.

O remanejamento dos trabalhadores para diversas tarefas que não fazem parte de suas rotinas diárias causa lentidão na execução das tarefas 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.

1.1.3 Objetivo

Considerando que o absenteísmo e rotatividade trazem diversos transtornos

como mudanças na organização do trabalho, prejuízos na produção, gastos elevados para a empresa, este estudo teve como objetivo evidenciar e analisar as causas deste problema e a relação com as exigências impostas pelo trabalho e recomendar melhorias.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Absenteísmo

O absenteísmo é uma expressão utilizada para designar a falta do empregado ao trabalho, a soma dos períodos em que os empregados de determinada organização se encontram ausentes do trabalho, não sendo a ausência motivada por desemprego, doença prolongada ou licença legal (CHIAVENATO, 1994).

O absenteísmo traz prejuízos à empresa devido à diminuição da produtividade, aumento do custo de produção, diminuição do rendimento do trabalhador e aumento dos seus gastos, além da perda da agilidade do trabalhador com o afastamento. Por isso vem sendo alvo de atenções e preocupações por parte das empresas. (NETO, 2006; COUTO, 1987)

Estudos mostram que o absenteísmo pode variar de acordo com o gênero, idade, turno de trabalho, entre outros. Em relação à idade, muitos estudos mostram que o absenteísmo entre os mais jovens é maior do que entre os mais velhos. A ausência do trabalhador jovem ao trabalho é verificada com mais frequência em trabalhadores não qualificados, que executam trabalhos monótonos, ocasionando uma diminuição no interesse. Dessa forma, qualquer desvio, mesmo que mínimo do seu estado de saúde, leva este trabalhador a ausentar-se do serviço, sentindo-se plenamente justificado pelo fato de considerar-se “doente”. Já os trabalhadores mais idosos relutam em faltar ao serviço a menos que se sintam incapazes para realizá-lo. (COUTO, 1987).

2.1.1 Causas do absenteísmo

As causas do absenteísmo podem ser diversas como doenças relacionadas ao trabalho ou não, razões familiares, faltas voluntárias, dificuldades em relação a meios de transporte, pouca motivação para trabalhar, supervisão precária da chefia e políticas inadequadas da organização. A ausência ao trabalho pode se relacionar com o próprio trabalhador, com a empresa, com a falta de estímulo e motivação, com as condições desagradáveis de trabalho, com possíveis dificuldades de integração ao trabalho e aos impactos psicológicos de uma direção deficiente (CHIAVENATO, 1994; COUTO, 1987; CHIAVENATO, 1999).

2.1.1.1 Condições do ambiente de trabalho

Poucas empresas têm um programa que contemple a preocupação com o conforto do trabalhador nos postos de trabalho. Questões relacionadas ao conforto do trabalhador, como mobiliário, iluminação, temperatura, exposição a poeiras em suspensão, óleos, graxas, produtos químicos (tóxicos ou corrosivos) ou produtos perigosos (gases sob pressão, inflamáveis ou explosivos) são prejudiciais, podendo causar adoecimento e afastamento dos trabalhadores. (BALERINI apud NETO, 2006).

Um espaço de trabalho adequado aumenta a segurança dos trabalhadores, favorece o conforto e o bem-estar dos mesmos e conseqüentemente melhora a produção. (ABRAHÃO et al, 2009).

Segundo Rosiane Silva (2013), promover qualidade de vida no trabalho, preocupar com a saúde física e mental de cada indivíduo da organização é investimento em produtividade, evita absenteísmo e contribui no aumento de satisfação com o trabalho.

2.1.1.2 Organização do trabalho

As formas de organizar o trabalho atualmente preservam a essência de intensificação e exploração, separação entre trabalho intelectual e manual, dirigente e trabalhador, fazendo com que o trabalhador não tenha conhecimento sobre o trabalho que realiza e seja explorado ao máximo de acordo com a vontade do empregador. Com a simplificação e parcelamento do trabalho, elimina-se a autonomia do trabalhador e aumenta-se o controle sob o processo de trabalho (SILVA, 2005; DEJOURS et al, 1993).

A simplificação do trabalho leva à tendência de diminuir parte do salário destinada à qualificação (o trabalho se torna mais fácil de ser aprendido, diminuindo o tempo de capacitação para realizá-lo). Outras formas que refletem na qualificação é a intensificação do trabalho com sobreposição de atividades, aumento do ritmo de trabalho, acúmulo de funções, entre outros. Desta forma, há cada vez mais a desvalorização e aumento das formas de controle do processo de trabalho, menor a liberdade de organização do trabalho, aumentando a confrontação entre o desejo do trabalhador e as imposições do empregador. (SILVA, 2005; DEJOURS et al, 1993).

Segundo Fleury (1980), a forma que o trabalho é organizado não permite a qualificação, impede a organização entre os operários e induz a rotatividade da mão-de-obra. Ainda segundo este autor, o trabalho na produção não é organizado de forma a utilizar a mão-de-obra de maneira eficiente, mas sim de forma a desqualificá-la e desorganizá-la.

A forma de organizar o trabalho gera alguns problemas como: a) erros frequentes na execução de tarefas em virtude, sobretudo, de condições pouco adequadas de trabalho e formação profissional deficiente; b) retrabalho devido a erros ou falhas de concepção, que impacta na redução da eficácia do processo produtivo, no aumento do custo humano do trabalho; c) perda e desperdício de material, decorrentes de desenhos de tarefas e processos de trabalho com baixos graus de eficácia e eficiência que, em consequência, aumentam os custos de produção; d) danificação de máquinas e equipamentos que resultam de procedimentos inadequados; e) queda e redução da produtividade.

Quando os problemas mencionados anteriormente não recebem a atenção adequada das organizações, eles vêm acompanhados da manifestação de uma série de indicadores críticos relacionados às consequências produzidas sobre os trabalhadores, destacando-se entre eles: a) acidentes e vários efeitos nocivos como óbitos, incapacidades temporárias e permanentes, afastamentos das atividades laborais, aposentadorias precoces; b) doenças do trabalho e licenças-saúde; c) rotatividade de trabalhadores; d) absenteísmo crônico, prejudicando aqueles que permanecem trabalhando em virtude do aumento da carga de trabalho.

Em muitos casos ausentar-se do trabalho é uma estratégia de alguns trabalhadores para preservar a própria saúde mental e física. (FERREIRA, 2008)

Segundo Wisner (1994), a evolução da tecnologia fez com que a maioria das atividades tivessem um componente cognitivo intenso e complexo. Assim, as formas de organização atualmente, que englobam o trabalho sobre exigência de tempo, situações de conflito, atividades que induzem auto-aceleração mental, podem desencadear maior sofrimento psíquico e conseqüentemente ter maior relação com absenteísmo e rotatividade.

Vieira, Barros e Lima (2007), em seu estudo, demonstram que certos problemas que aparentemente ocorrem devido a dificuldades nas relações humanas, têm sua origem na organização do trabalho. Estes problemas podem ser fonte de sofrimento e prejuízo à saúde física e mental do trabalhador.

2.1.1.3 Salário

A recompensa salarial deve corresponder ao esforço dado pelo funcionário no trabalho para que a satisfação, motivação e o índice do absenteísmo não sejam afetados.

Se a relação entre esforço do trabalhador e salário não for justa, o mesmo pode encontrar motivos para não ir trabalhar e conseqüentemente, aumentar os custos da produção, reduzir a produtividade, entre outros. (NOGUEIRA apud NETO, 2006)

2.1.1.4 Incentivos e benefícios

Segundo, Souto (1980) empresas que valorizam o empregado oferecendo-lhes benefícios como serviços médicos e sociais, transporte, apresentam um menor índice de absenteísmo. A ausência ao trabalho também é menor entre trabalhadores que recebem maior consideração e atenção por parte da empresa.

Pesquisa realizada com 136.381 funcionários de diversas empresas nacionais e multinacionais revelou que o melhor lugar para se trabalhar é aquele onde os colaboradores conseguem perceber valor à sua contribuição. (COELHO, 2013).

A compensação é um estímulo que move o ser humano, principalmente no âmbito profissional, fazendo que as atividades sejam realizadas com maior qualidade e dedicação. (SILVA, Mayara O., 2013).

Assim, quanto mais envolvidos e valorizados estiverem os trabalhadores, maiores serão seus entendimentos e percepção de importância dentro da organização.

2.2 Rotatividade

A rotatividade é o fluxo de entrada e saída de pessoas em uma organização. O desligamento de um funcionário de uma empresa pode ocorrer por variáveis externas como oportunidades de emprego, situação de oferta e procura do mercado. Mas também pode ocorrer por variáveis internas como políticas salariais e benefícios que a organização oferece, estilo gerencial, oportunidades de crescimento interno, relacionamento humano, condições físicas e psicológicas de trabalho e

principalmente a estrutura organizacional. (CHIAVENATO, 1994).

A literatura considera que o principal fator que leva um funcionário a deixar uma organização é seu nível de insatisfação com a função que desempenha (CAMPOS; MALIK, 2008).

Ramos e Carneiro (2002) observam que muitos trabalhadores optam por sair da empresa devido aos benefícios financeiros que são pagos quando um assalariado é desligado de forma involuntária. Um emprego que oferece aprimoramento no cargo e progressão profissional dificilmente gerará no assalariado uma conduta que vise, através da ruptura de vínculos, a ganhos financeiros transitórios.

O elevado índice de rotatividade é oneroso para a empresa pois eleva os gastos com demissões e admissões, gera transtorno pela falta de mão-de-obra afetando a produtividade, além de ser um importante indicador de que algo precisa ser melhorado. (OLIVEIRA, 2006; POMI, 2005)

3 METODOLOGIA

Foi utilizada como metodologia a Análise Ergonômica do Trabalho – AET (GUÉRIN et al, 2001), que compreende as etapas de identificação da demanda, conhecimento do funcionamento da empresa, abordagem das situações de trabalho, observações globais das atividades, formulação da hipótese de estudo, análise das atividades, diagnóstico e elaboração de recomendações ergonômicas para transformação das situações de trabalho. Segundo Wisner (1987), uma AET longa e árdua permite evidenciar situações de trabalho ocultas, sendo a chave para a eficiência da organização do trabalho.

Foram observados o funcionamento da empresa, a organização do trabalho e as atividades desenvolvidas pelo operador de microfilmagem e digitalização de documentos e utilizados os seguintes instrumentos para realizar a AET:

- a) estudo do trabalho prescrito. Para entender o trabalho prescrito, foi cedido pela empresa um manual que explicava o que seria feito em cada etapa do trabalho. A partir de então foram feitas várias visitas à empresa para observar o trabalho dos operadores de microfilmagem e digitalização de documentos e então comparar o trabalho prescrito com o trabalho real. As diferenças encontradas serão explicadas ao longo do texto;
- b) levantamento de dados estatísticos fornecidos pelo setor de departamento de pessoal, relacionados à falta dos trabalhadores, relação de funcionários admitidos e demitidos;
- c) 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; para então entender a quantidade de afastamentos e os motivos dos mesmos;
- d) observações gerais do espaço físico, tarefa, instrumentos utilizados, organização do trabalho;
- e) observações sistemáticas das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores na etapa de classificação de documentos (APÊNDICE A);
- f) anotação e análise de verbalizações;
- g) 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, selecionou-se os momentos mais relevantes e o vídeo foi editado sendo reduzido a 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;

- h) 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 bem como estratégias encontradas por eles.

Juntamente com a realização da AET foram realizados levantamentos sobre absenteísmo e rotatividade na literatura.

4 AS TAREFAS DO OPERADOR DE MICROFILMAGEM E DIGITALIZAÇÃO

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 caso 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.

4.1 Preparação

Esta é a primeira etapa em que ocorre ordenação dos tipos de documentos. Nesta fase são realizadas as seguintes tarefas:

- a) separar documentos que não terão necessidade de microfilmagem e por isso serão devolvidos à empresa contratante do serviço, devidamente identificados;
- b) retirar grampos, clips, dobras;
- c) restaurar documentos danificados com durex;
- d) inserir etiqueta flash (etiqueta que designa quais documentos estão contidos no filme);
- e) identificar com a letra “V” quando for necessário microfilmarm também o verso;
- f) numerar documentos em ordem sequencial e crescente no canto direito.

4.2 Microfilmagem de documentos

Microfilmarm os documentos preparados em microfilmadora planetária (Figura 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: Microfilmadora planetária

Fonte: Disponível em: <<http://microbatchimage.es.tl/Microfilmadora-planetaria.htm>>.

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

4.3 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).

4.4 Duplicação de filme

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

4.5 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.

4.6 Remicrofilmagem

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

4.7 Digitalização

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

4.8 Classificação e Indexação

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

4.9 Expedição de serviço

Organizar os documentos microfilmados, digitalizados e indexados e devolver na mesma ordem que foram coletados.

* * *

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 as trocas de funções.

5 A TAREFA REAL DO OPERADOR DE MICROFILMAGEM E DIGITALIZAÇÃO

5.1 As dificuldades de atingir as metas

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, mas sim deixou mais rica as observações sistemáticas realizadas.

A seguir serão descritas algumas variabilidades 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:

- a) 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;
- b) 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;
- c) quando é um documento que aparece pela primeira vez para o trabalhador ou de difícil identificação, como documentos escritos a mão que foram digitalizados, 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, ela 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 2)

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 (trabalhador 1) 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 observou-se que na maioria das vezes ele não atingia nem a metade da meta proposta. Ao comparar com um outro trabalhador já acostumado na classificação de documentos deste último projeto (trabalhador 2), observou-se que o mesmo sempre consegue atingir suas metas como pode ser evidenciado nas tabelas abaixo.

Tabela 2: Trabalhador 1 realizando a classificação do Projeto A

Meta	Atingido
2833	1983
2833	2719
1833	1518
2500	2240
1667	1217
3000	4832

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3: Trabalhador 1 realizando a classificação do Projeto B

Meta	Atingido
17000	5946
17000	5946
15111	3373
17000	16568
17000	7330

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4: Trabalhador 2 realizando a classificação do Projeto B

Meta	Atingido
11333	8210
1889	865
2833	4564
2833	5226
9444	10946
17000	17095
17000	21065
17000	17239

Fonte: Dados da pesquisa

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.

É possível observar que há a responsabilização individual do trabalhador sendo que, muitas vezes, a causa do problema está ligada à organização e condição de trabalho. (VIEIRA; BARROS; LIMA, 2007).

Os estudos de Vilela, Almeida e Mendes (2012) e Sznelwar et al (2004) também observaram que a forma de organizar o trabalho, onde muitas vezes um trabalhador tem que auxiliar o colega ou desempenhar uma atividade em que não está habituado está relacionada ao absenteísmo, acidentes de trabalho e insatisfação com o trabalho.

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 1).

Cada trabalhador recebe uma folha de produção por dia onde anota todas as intercorrências durante as horas trabalhadas. De acordo com esta folha de produção, os motivos de não atingirem as metas são variados como problemas técnicos dentre eles: a) lentidão do sistema, b) trabalhadores mais experientes que deixam sua produção para auxiliar o colega menos experiente, c) erros em etapas anteriores, como documentos mal preparados, que necessitam ser reparados posteriormente, d) tempo ocioso 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, aproximadamente metade funciona em 80% do tempo.

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

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 tô chegando agora é complicado (Trabalhador 1)

Para entender o que eles chamam de pressão e metas desmotivantes foram analisadas, além do trabalho, 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.

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 consigam alcançar a meta, o que gera um círculo vicioso, como pode ser visto na Figura 2:

Análise da Demanda



Figura 2: Esquema explicativo sobre dificuldades em atingir as metas

Fonte: Dados da pesquisa

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. (Trabalhador 2)

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 média 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 dá tempo.*” (Trabalhador 2).

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 2).

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 Figura 3:

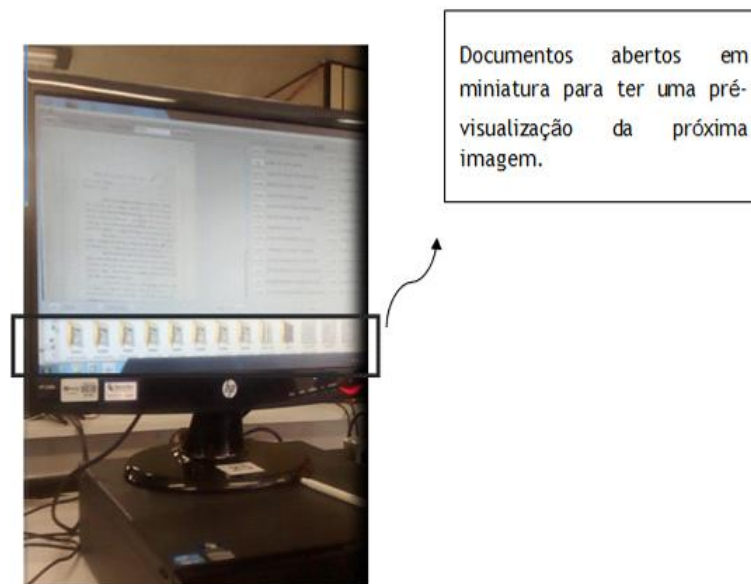


Figura 3: Computador com documentos em miniatura abertos na região inferior da tela do computador

Fonte: Foto da autora

Esta estratégia pode ser útil, 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 momento.

“Os que não tinham xadrez aí dá pra fazer porque já vem mais ou menos na sequência certa. Esse não, vem tudo misturado.” [...] “E eles querem que a gente faça a mesma produção desse filme e do xadrez.” (Trabalhador 2)

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

“Até mais” (Trabalhador 2)

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 perder 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 colocam 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 2)

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.

Os fatores relacionados ao tempo e ao ritmo de trabalho são muito importantes na determinação do sofrimento psíquico relacionado ao trabalho. Jornadas de trabalho longas, ritmos intensos ou monótonos, submissão do trabalhador ao ritmo das máquinas, pressão de supervisores ou chefias por mais velocidade e produtividade causam, com frequência, quadros ansiosos, fadiga

crônica e distúrbios do sono. Esse sofrimento é evidenciado não apenas pelas doenças mas também pelos indicadores de absenteísmo e pelos conflitos interpessoais e extratrabalho (REIS; FERNANDES; GOMES, 2010; BRASIL, 2001).

Estas observações condizem também com Assunção (2003) que investiga as relações de saúde de acordo com a mudança no processo de trabalho e observa que os resultados dos estudos descritos evidenciam um quadro de adoecimento dos trabalhadores em que as queixas são inespecíficas e muitas vezes dizem respeito aos efeitos dos novos ritmos ditados pela tecnologia e falta de tempo para dar conta das metas e prazos.

5.2 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 ficam sem fazer nada, atrapalhando em sua produção. Tal fato 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 3).

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.

Segundo Chiavenato (1994), o trabalhador que só executa uma pequena

parte do processo, sem conhecê-lo como um todo e desconhecendo a importância do seu trabalho, perde o poder e a oportunidade de decidir e opinar sobre suas atividades, ficando insatisfeito, desmotivado e torna-se um forte candidato ao absenteísmo.

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 2).

“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 1)

5.3 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 1).

Por meio de entrevistas e observações foi possível confirmar que existem dificuldades no relacionamento entre os líderes e os funcionários. Durante algumas visitas foi possível observar 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 uma certa pressão. *“Aquela coisa de ficar em pé do seu lado, cobrando, perguntando ‘quanto você vai me dar hoje?’”* (Trabalhador 4).

Os funcionários reclamam que os líderes os pressionam constantemente, fazendo com que eles assinem termos de responsabilidades e a partir do momento que eles assinam, se não cumprirem, podem receber advertências. Relatam que depois de assinarem três advertências podem ser demitidos por justa causa. *“Eles proíbem tudo fazem a gente assinar termo de tudo. Aí 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 2).

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 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. [...] É um pouco pesado (a forma como eles chamam a atenção). Eu já escutei ele falar que aqui só tem filho da ..., entendeu? Isso deixa a gente triste, né? (Trabalhador 1)

Geralmente, nas organizações, à medida que há o crescimento, há também o aumento dos níveis hierárquicos, levando a maior distanciamento entre as pessoas e conduzindo a conflitos. O mau relacionamento entre líderes e trabalhadores é, muitas vezes, determinado pela nítida deficiência e despreparo que tem o gestor em administrar pessoas e pelo desconhecimento das peculiaridades individuais e gerais de satisfação, motivação, valorização e respeito ao ser humano. Desta forma, no ambiente de trabalho, o relacionamento entre trabalhadores e líderes é um ponto muito importante em que deve ser priorizado o profissionalismo e o respeito mútuo, transparência e confiança para que haja múltiplos benefícios como satisfação e motivação do trabalhador. (CHIAVENATO, 1994; SANTOS, 2013).

É necessário que haja equilíbrio entre a agressividade e a passividade a fim de evitar conflitos desnecessários que geralmente afetam negativamente a rotina corporativa com impacto no desempenho e produtividade. (FARIA, 2013).

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

Em um cenário tão competitivo e com bruscas mudanças organizacionais, os gestores fazem total diferença no contexto, principalmente ao saber ouvir, valorizar competências e reconhecer pequenos detalhes. Esta valorização engloba não somente a recompensa financeira, mas também a valorização de competência por parte dos líderes. (COSTA, 2013).

O papel do líder dentro das organizações é o alcance dos resultados através de uma gestão de pessoas estratégica, eficiente e eficaz (ÁVILA, 2013). Segundo Leles (2013) os líderes das organizações precisam rever seus conceitos e começar a pensar em como desenvolver o talento da sua equipe focando nos pontos fortes e não somente em erros e deficiências.

Os trabalhadores relataram também que as pessoas quando começam a

trabalhar acham que o serviço é fácil 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 5)

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.

5.4 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 4).

6 DIAGNÓSTICO

Inibir ou restringir a autonomia na execução de tarefas, prescrever tarefas fragmentadas e de ciclos curtos, estabelecer prazos escassos para execução de tarefas, impor controle temporal por parte de chefias, clientes, colegas e, principalmente, de máquinas, desenhar tarefas com base no pressuposto de “trabalhador médio” não levando em consideração a variabilidade individual dos trabalhadores são fatores que potencializam a ocorrência de mal estar em trabalhadores e coloca em risco a eficiência e a eficácia do processo de trabalho. O modelo de gestão atual padroniza performances sem considerar adequadamente as capacidades (fisiológicas e psicológicas), estabelece metas, resultados e produtos sem a participação dos interessados, não estabelece, previamente, as atividades de formação e treinamento necessárias e desconsidera os fatores motivacionais que influenciam a conduta humana. (FERREIRA, 2008).

A partir da análise da atividade dos operadores de microfilmagem e digitalização de documentos, foi possível observar os fatores citados anteriormente presentes na empresa analisada. Além disso, observa-se que o absenteísmo e a rotatividade fazem com que o número de trabalhadores seja inconstante e 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 conseqüente 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:

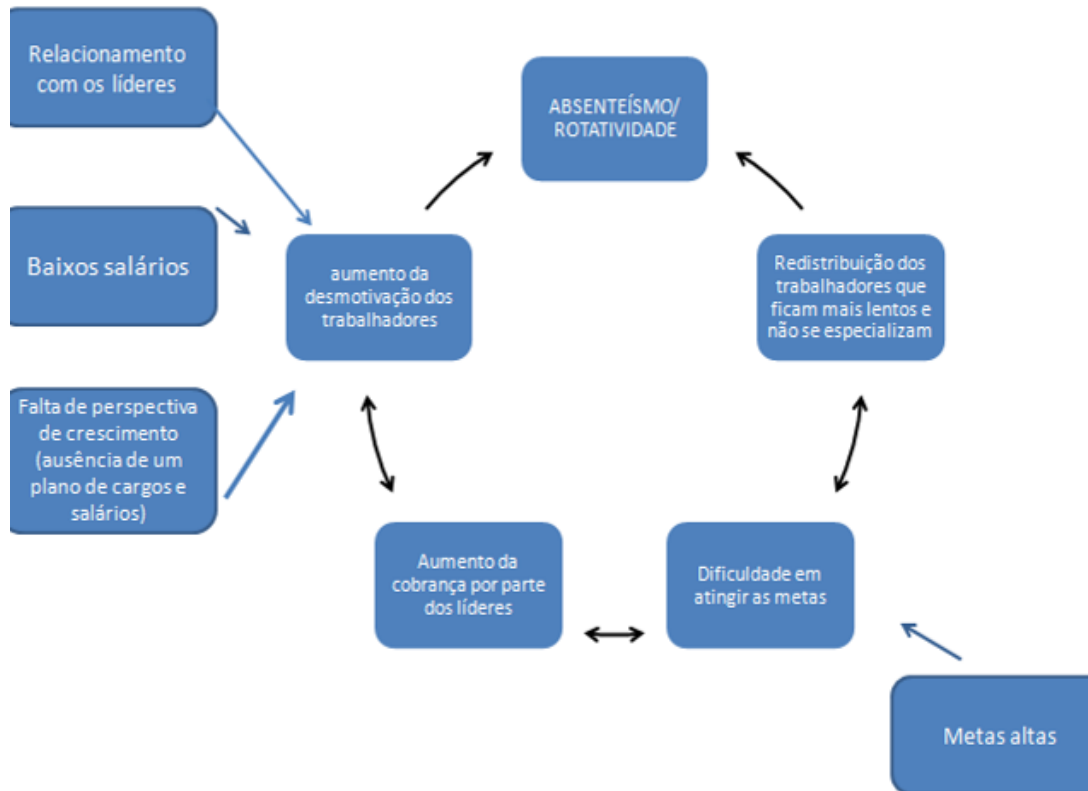


Figura 4: Ciclo do absentismo e da rotatividade

Fonte: Elaborado pela autora

7 RECOMENDAÇÕES

Durante a AET foram feitas observações e questionamentos sobre a rotatividade e o absenteísmo na empresa e foram encontrados muitos problemas na empresa. 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.

7.1 Recomendações relativas à organização do trabalho

A seguir seguem algumas destas propostas que foram elaboradas e em seguida validadas pelos trabalhadores.

- 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. Esta estratégia faz com que os trabalhadores tenham conhecimento de como os colegas executam o trabalho. Se algum trabalhador novato considerar interessante pode passar a utilizar tal estratégia.

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 começar a classificá-lo, aprimorando seu 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 compartilhadas no momento da realização da atividade para que o aprendizado seja real.

b) Estimular o trabalho em equipe.

Por que? 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

Esta recomendação é importante pois, para que haja interação entre os líderes e seus subordinados, o trabalho não deve ter caráter individualizado.

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 a desempenhar.

Por quê? Esta recomendação seria importante para diminuir a pressão sobre este trabalhador e minimizar os problemas citados anteriormente.

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 desviados de 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 possam 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 a permanecer na empresa.

Como? Oferecendo benefícios na forma de serviços, vantagens ou facilidades para os usuários, dentre eles vale refeição, assistência médico-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 facilidade, diminuindo os conflitos relacionados às mesmas.

Como? Estabelecendo metas diferentes para situações específicas.

Quem? Engenheira de produção, líderes e trabalhadores.

Quando? Imediato

7.2 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

7.3 Recomendações relativas ao mobiliário

- a) Realizar modificações nos mobiliários da empresa.

Por quê? Por não ter sido uma verbalização constante dos trabalhadores, o foco desta análise não foi o mobiliário e sim 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

8 CONCLUSÃO

A Ergonomia assume um grande papel nas instituições, contribuindo para a melhoria no desempenho dos trabalhadores, para que eles possam se sentir satisfeitos 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

- ABRAHÃO, Júlia Issy; SZNELWAR, Laerte; SILVINO, Alexandre; SARMET, Maurício; PINHO, Diana. *Introdução à ergonomia*. São Paulo: Edgard Blücher, 2009.
- ASSUNÇÃO, Ada Á. Uma contribuição ao debate sobre as relações saúde e trabalho. *Ciência & Saúde coletiva*, 8(4): 1005-1018, 2003.
- ÁVILA, Tatiana Brandão de. Liderança: o novo papel dos líderes dentro das organizações. *Recursos Humanos: Coletânea de artigos*, Livro III, p.165-167, 2013.
- BRASIL. *Doenças relacionadas ao trabalho*. Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde 1. Doenças relacionadas ao trabalho. 2. Doenças ocupacionais. I. Brasil. Ministério da Saúde. II. Organização Pan-Americana da Saúde. III. Título. VI. Série A. Normas e Manuais Técnicos; n. 114. Brasília/DF – Brasil, 2001.
- CAMPOS, Valentina A.; MALIK, Ana Maria. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 42(2):347-68, mar./abr. 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. xxxii, 457p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: edição compacta*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 525 p.
- COELHO, Maria Teresa da Silva, *Motivação: fator de sustentabilidade das empresas no mercado*. *Recursos Humanos: Coletânea de artigos*, Livro III, p.178-180, 2013.
- COSTA, Luciana Rodrigues. Colaboradores não deixam as empresas pelos processos e sim pelos gestores e sua capacidade de liderar. *Recursos Humanos: Coletânea de artigos*, Livro III, p.115-117, 2013.
- COUTO, Hudson de Araújo. *Temas de saúde ocupacional: coletânea dos cadernos ergo*. Belo Horizonte: Ergo, 1987. 427p.
- DEJOURS, Christophe.; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian.; BETIOL, Maria Irene Stocco. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1993. 145 p.
- FARIA, Alexandre Moreira. A importância da assertividade nas relações empresariais e interpessoais. *Recursos Humanos: Coletânea de artigos*, Livro III, p. 61-62, 2013.

FERREIRA, Mário C. A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2008, vol. 11, n. 1, pp. 83-99.

FLEURY, Afonso C. C. Produtividade e organização do trabalho na indústria. *Rev. Adm. Emp.*, Rio de Janeiro, 20(3); 19-28, jul./set. 1980.

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

LELES, Joyce S. Motivação. *Recursos Humanos: Coletânea de artigos*, Livro III, p. 175-177, 2013.

NETO, Alonso D. M. Absenteísmo nas empresas. 2006. 41 f. Monografia (Conclusão de Curso). Centro universitário Brasília, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Brasília.

OLIVEIRA, Thais Fátima. Rotatividade de Pessoal- Turnover. *Administradores.com* [Online], nov. 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/rotatividade-de-pessoal-turnover/12932/>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

POMI, Rugenia Maria. A importância da gestão do turnover. *Rh.com.br*. jan. 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html>. Acesso em: 20 ago. 2013.

RAMOS, Carlos Alberto; CARNEIRO, Francisco Galvão. Os determinantes da rotatividade do trabalho no Brasil: instituições x ciclos econômicos. *Nova Economia*, Belo Horizonte_12(2)_31-56_julho-dezembro de 2002.

REIS, Ana Lúcia P. P. dos; FERNANDES, Sônia Regina P.; GOMES, Almiralva F. Estresse e Fatores Psicossociais. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 2010, 30(4), 712-725.

SANTOS, Fernando. A relação de confiança entre líder x liderado – empregado x empregador, como base fundamental na parceria e conquista de resultados. *Recursos Humanos: Coletânea de artigos*, Livro III, p. 89-90, 2013.

SILVA, Mayara O. A importância do QVT para manter a motivação no trabalho. *Recursos Humanos: Coletânea de artigos*, Livro III, p. 74-76, 2013.

SILVA, Rosiane. Satisfação e motivação no trabalho. *Recursos Humanos: Coletânea de artigos*, Livro III, p. 281-283, 2013.

SILVA, Sandra Teresinha. *A qualificação para o trabalho em Marx*. 2005. 266 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

SOUTO, D. F. *Absenteísmo, preocupação constante das organizações*. Temas de Saúde Ocupacional. Eletrobrás: Gridis, 1980.

SZNELWAR, Laerte et al. Análise do trabalho e serviço de limpeza hospitalar: contribuições da ergonomia e da psicodinâmica do trabalho. *Revista Produção*, v. 14, n. 3, p. 045-057, set./Dez. 2004.

VIEIRA, Carlos Eduardo C.; BARROS, Vanessa A.; LIMA, Francisco de Paula A. Uma abordagem da Psicologia do Trabalho, na presença do trabalho. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 155-168, jun. 2007

VILELA, Rodolfo A. G.; ALMEIDA, Ildeberto M.; MENDES, Renata W. B. Da vigilância para prevenção de acidentes de trabalho: contribuição da ergonomia da atividade. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(10): 2817-2830, 2012.

WISNER, Alain. *A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia*. São Paulo: FUNDACENTRO, 1994. 190p.

WISNER, Alain. *Por dentro do trabalho: ergonomia: método & técnica*. São Paulo: FTD: Obore, 1987. 189p.

**APÊNDICE A:
ANÁLISE DA ATIVIDADE**

Data: 16/01/2014
Análise sistemática do trabalho de um trabalhador que está na empresa há 7 meses. Ele estava realizando a classificação dos 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. O trabalhador relata que quando o filme tem muito “xadrez” é mais complicado porque os documentos são misturados.
9h40- Trabalhador para para beber água e conversar com a colega ao lado.
9h41- reinicia o trabalho. Quando erra ele clica em voltar e reclassifica o documento.
9h45- Levanta para atender o telefone.
9h46- volta ao trabalho.
9h47- Sai do posto de trabalho para ver se tem filme para colocar nas máquinas. 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 máquina. No momento tem 12 filmes para colocar e ele distribui nos computadores.
9h54 – inicia a colocação do filme em um computador
9h55 – termina a tarefa de colocar o filme no computador
9h55 – senta em outro computador e inicia a colocação de outro filme
9h57- termina e senta em outro computador
9h58- inicia a colocação do filme
10h00 – termina
10h00- ginástica laboral
10h05 – inicia a colocação de outro filme
10h07- termina de colocar o filme e inicia a colocação em outro computador

10h10 – termina de colocar o filme e inicia a colocação em outro computador
10h12- termina de colocar o filme e inicia a colocação em outro computador.
10h14 – termina de colocar o filme e inicia em outro computador
10h16 – termina de colocar e inicia em outro computador.
10h18- termina de colocar os filmes.
10h19 – Volta a seu posto de trabalho. Conversa com a colega ao lado. Anota na folha de produção e reinicia da atividade de classificação.
10h31 – termina um filme. Aparece na tela uma imagem de encerramento do filme. Faz a indexação.
10h33 – Inicia outro filme.
10h58 – Ginástica laboral
11h05 – Sai da sala
11h08 – Faz o somatório de sua produção.
11h10 – Sai do posto de trabalho para atender a engenheira de produção.

Data: 10/01/2014
Realizamos a análise sistemática do trabalho de um trabalhador que estava realizando a classificação de documentos.
10h20 a 10h22 : Trabalhando na classificação
10h22 a 10h23 : Conversou com colegas
10h23 a 10h26: Trabalhando
10h26: Parou para ajudar colegas
10h26 a 10h37: trabalhando
10h37: Parou para conversar
10h37 a 10h40: trabalhando
10h40: conversando Neste momento trabalhador relata que errou mas não irá corrigir o erro. Segundo ele, alguns erros ele corrige e outros não.

10h40 : terminou o filme e ficou esperando outro filme ser colocado em seu computador. O trabalhador relata que algumas vezes eles o colocam para fazer outras coisas enquanto espera. Outras vezes não, ele fica parado esperando. Neste dia ainda havia poucos documentos microfilmados para que ele classificasse e não havia outra tarefa a ser feita. Por isso ele ficou esperando.
10h58: Saiu para conversar
10h59 a 11h04: ginástica laboral
11h10: um trabalhador colocou outro filme em seu computador.
11h10 a 11h13 : separando os " xadrez"
11h38 a 11h40: parou para preencher a folha de produção.
11h40 a 11h45: trabalhando
11h45 a 11h46: saiu da sala.
11h46 a 11h53: trabalhando
11h53 a 11h54: parou para conversar com o colega.
11h54 : voltou ao trabalho
11h56: parou
11h57: voltou ao trabalho
11h58: parou
11h59: voltou ao trabalho
12h04 a 12h29: trabalhando
12h29 a 12h31: parou para conversar
A partir de 11:15 foi possível perceber que o trabalhador começou a ficar muito disperso, classificando com velocidade muito reduzida e conversando muito.
12h32 : acabou mais um filme e saiu da sala
12h42: retornou e escreveu na folha de produção.
12h43: saiu para ir ao banheiro
12h49: retornou e continuou no computador de outro colega.
13h00 a 13h02: parou para conversar
13h02 a 13h15: trabalhando
13h15 a 14h23: horário de almoço

14h26: começou a trabalhar novamente
14h36: levantou para pegar algo com o colega.
14h37: voltou ao trabalho
14h59 a 15h03: ginástica laboral
15h03: saiu para beber água
15h08: voltou ao trabalho
15h20: Engenheira de produção passou e recolheu as folhas de produção
15h34 a 15h36: levantou para conversar com colegas
15h38: voltou a trabalhar
15h38 a 15h41: parou para beber água e conversar
15h41: voltou a trabalhar
15h44 a 15h47: parou para conversar
15h48 a 15h52: trabalhou e finalizou o filme
15h52 a 15h54: preencheu a folha de produção e desligou o computador.
15h55: finalizou o expediente. Na sexta os trabalhadores saem mais cedo, às 16 horas. Produção total do dia: 9936 documentos Faltaram para atingir a meta: 7064 documentos

Data: 14/02/2014
Realizada análise sistemática de uma trabalhadora que estava desempenhando a classificação de documentos
09h17- conversando
09h18 a 09h37: trabalhando
09h37- parou para beber água
09h38- voltou a trabalhar
09h47- finaliza um filme
09h48- inicia outro filme
10h00- ginástica laboral
10h05- voltou a trabalhar

10h26- levantou para ir ao banheiro
10h30- voltou a trabalhar
10h46- finalizou outro filme
10h47- iniciou outro filme
10h49- parou para conversar com a colega
10h50- voltou ao trabalho
10h54- parou para beber água e voltou no mesmo minuto.
11h00- parou para ginástica laboral A trabalhadora desempenha o trabalho com muita atenção, sempre voltando para corrigir algo que classificou errado.