

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

Cláudia Maria Pereira

**PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DOS DEPARTAMENTOS**  
**ACADÊMICOS DA FACULDADE DE DIREITO**

Belo Horizonte

2013

Cláudia Maria Pereira

**PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DOS DEPARTAMENTOS  
ACADÊMICOS DA FACULDADE DE DIREITO**

Trabalho apresentado ao curso de especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Linha de pesquisa: Gestão & Relações Humanas

Orientador(a): Profa. Dra. Regina Célia Passos Ribeiro de Campos

**Belo Horizonte**

**2013**

# **PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DOS DEPARTAMENTOS ACADÊMICOS DA FACULDADE DE DIREITO**

Trabalho apresentado ao curso de especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Orientador(a): Profa. Dra. Regina  
Célia Passos Ribeiro de Campos

Aprovado em 11 de JULHO de 2013

## **BANCA EXAMINADORA**

---

Regina Célia Passos Ribeiro de Campos - Faculdade de Educação da UFMG

---

Gustavo Bruno Bicalho Gonçalves . Faculdade de Educação da UFMG

## **RESUMO (1500 caracteres sem espaços)**

O objetivo desse projeto é analisar a estrutura organizacional da Faculdade de Direito de forma a elaborar e implantar uma proposta de reestruturação nos departamentos acadêmicos da Faculdade de Direito, tendo a questão do foco dos servidores que atuam nos departamentos um papel preponderante na análise, destacando as relações existentes nas organizações de trabalho, a organização pública, apresentando um histórico da missão da UFMG, a vivência profissional na instituição, bem como o levantamento de dados dos departamentos e uma amostragem das atividades, produto e frequência em que são realizadas as tarefas pelas secretarias. O projeto aborda ainda, questões sobre a globalização e as relações de trabalho, a intensificação do trabalho, saúde do trabalhador, ergonomia, destacando que a organização pública no Brasil atuando em um contexto globalizado deixa a desejar. Os projetos para mudanças e intervenções, caso sejam de interesse do poder público, deveriam necessariamente abordar aspectos estruturais, normativos e focar os trabalhadores, com sensibilizações e com mecanismos que assegurassem a continuidade dos projetos, pois só por meio das pessoas se transforma uma sociedade. Mediante um estudo simples realizado junto aos departamentos acadêmicos, através da observação direta do trabalho nesses departamentos, visando descrever a situação do contexto onde está sendo feita a investigação e explicar as variáveis causais que vem sufocando e estrangulando as atividades diárias desempenhadas pelas secretarias. Os resultados encontrados revelam que a falta de servidores, a adesão da UFMG no Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), aposentadorias, exonerações e remoções sem permuta, dentre outros fatores, são causadores de sobrecarga e acúmulo de tarefas dos departamentos acadêmicos.

**Palavras-chave:** - reestruturação, organização de trabalho, departamentos acadêmicos, sobrecarga e acúmulo de atividades.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>06</b>
<b>2. JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>09</b>
<b>2.1 Contextualização do Local de Trabalho.....</b>	<b>13</b>
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>19</b>
<b>4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>20</b>
<b>4.1 Organização Pública.....</b>	<b>20</b>
<b>4.2 Globalização e as Relações de Trabalho.....</b>	<b>25</b>
<b>4.3 Intensificação do Trabalho.....</b>	<b>28</b>
<b>4.4 O Processo de Trabalho e a Saúde do Trabalhador.....</b>	<b>35</b>
<b>4.5 Ergologia.....</b>	<b>38</b>
<b>4.6. Trabalho Coletivo.....</b>	<b>42</b>
<b>4.7. Trabalho Real.....</b>	<b>43</b>
<b>4.8 Trabalho e Usos de Si.....</b>	<b>47</b>
<b>4.9 Trabalho e Gestão.....</b>	<b>49</b>
<b>5. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....</b>	<b>54</b>
<b>5.1. Estudo de Caso Institucional.....</b>	<b>54</b>
<b>5.2. Organização do Quadro de Análise.....</b>	<b>55</b>
<b>5.3. Análise e Organização dos Fluxos de Trabalho.....</b>	<b>56</b>
<b>6. PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>69</b>
<b>6.1. Planejamento da Estrutura Organizacional dos Departamentos Acadêmicos da Faculdade de Direito.....</b>	<b>69</b>

<b>6.2 Organização do Trabalho na Faculdade de Direito da UFMG.....</b>	<b>69</b>
<b>7. CRONOGRAMA.....</b>	<b>72</b>
<b>8. ORÇAMENTO.....</b>	<b>73</b>
<b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>74</b>
<b>10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>76</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente projeto tem por objetivo mostrar a importância da reestruturação dos setores e dos departamentos acadêmicos da Faculdade de Direito da UFMG, por serem eles os principais articuladores na construção de um ambiente de diálogo e de participação, para melhorar o desenvolvimento do trabalho dos servidores e, conseqüentemente, **para atender as demandas dos departamentos, aumentar a eficiência na execução das atividades que proporcionará um bom funcionamento dos setores e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Apresenta uma síntese das dificuldades e barreiras enfrentadas pelas secretarias, ao identificar fatores que têm gerado sobrecarga e acúmulo das atividades diárias, bem como o comprometimento da eficiência na execução das atividades e a degradação da saúde das servidoras que atuam nos Departamentos.**

**A falta de servidores efetivos tem gerado inúmeros problemas, principalmente nos departamentos da Faculdade de Direito, que conta com uma servidora/secretária em cada departamento, vem ocasionando o acúmulo de tarefas, realização de várias atividades ao mesmo tempo, descumprimento dos prazos, perda de rendimento, falta de concentração e insatisfação, dentre outros problemas.**

A abordagem retrata a importância da estrutura organizacional dos departamentos acadêmicos da Faculdade de Direito, para se registrar o cotidiano das secretarias elucidando os possíveis entraves no fluxo das atividades e a burocratização, acionando um trabalho conjunto de todos os servidores para que os problemas sejam solucionados. Também analisa como é importante que o gestor construa um ambiente que priorize o diálogo, e desenvolva uma cultura de valorização, satisfação e comprometimento de todos os colaboradores. Para Taylor (1990), se cada tarefa fosse simplificada ao máximo, não se cometeriam erros e a produtividade, por sua vez, aumentaria. Para fundamentar a proposta, foi necessário realizar uma etapa de pesquisa nos departamentos acadêmicos da Faculdade de Direito que teve a seguinte questão como eixo principal dos estudos: *Como a compreensão da complexidade das situações de trabalho, tendo como foco o trabalho humano, pode ajudar nas transformações dos processos de trabalho nesta Faculdade de Direito?*

O presente projeto apresenta como objetivo geral analisar a estrutura organizacional da Faculdade de Direito de forma a elaborar e implantar uma proposta de reestruturação nos departamentos acadêmicos da Faculdade de Direito.

Para embasar teoricamente a temática organização pública aprofundamos a discussão nos estudos de Vergara e Bianco (1995), Pereira (1996), Carvalho (1996), Ferreira (1995), Madureira (2005), Carvalho Kliksberg e Giacomini, et al. (1993). Na temática Globalização e as relações de trabalho, embasamos nos estudos de Capelari(2008), Paiva(2000), Scheneider(2007), Filas(2000), entre outros. Na Intensificação do Trabalho, embasamos nos estudos de Marx(2004), Dal Rosso(2008), Melchior(2008), Borsói e Fairris(2002), falam que a busca incessante pelo aumento da produtividade, a disputa pelo mercado entre a concorrência e o acréscimo financeiro são desencadeadas pela deterioração das condições de trabalho (p.3).

Com relação ao estudo sobre o processo de trabalho e saúde do trabalhador, os autores afirmam que o excesso de trabalho e pressões de prazo não conseguem melhorar o desempenho do trabalhador prejudicando a qualidade de vida e mesmo com as falhas deve-se estimular a criatividade, experimentar novas idéias, buscar o aperfeiçoamento e a melhoria contínua.

Em seguida, quanto aos estudos da ergologia, foram fundamentados em Wisner(1987), Figueiredo(2004), Boutet(1998), Velasco(2005), Schwartz(1991 e 1996), Marx(2004), Guérin, et al.(2004), Daniellou(2004), Barros(2004), Fonseca(2004) e Dejours, et al (1994). Os autores demonstram que o trabalho produz efeitos nas formas particulares do uso de si nas configurações de trabalho e que o homem é um elemento determinante para compreensão do conhecimento, na medida em que a singularização e complexidade do trabalho são inesgotavelmente renovadas.

Nesta perspectiva de trabalho complexo e singular é que atua a Ergonomia que segundo Wisner (1987), é um conjunto de conhecimentos científicos relativos ao homem e necessário para concepção de ferramentas, máquinas e dispositivos que possam ser utilizados com o máximo de conforto, segurança e eficácia, ou seja, é a adaptação do trabalho ao homem e não do homem ao trabalho, como propunha Taylor (p.12).

Na sequência, surgem os estudos que diferenciam o trabalho coletivo prescrito e o trabalho real. Na execução da tarefa, a execução do trabalho real sempre é diferente do prescrito, pois a atividade de trabalho é complexa e singular. Os trabalhadores elaboram maneiras diferentes de realizar suas tarefas e redefinem suas atividades de forma a amenizar as dificuldades existentes individualmente.

Portanto o estudo destes temas (trabalho, usos de si, gestão), conforme é proposto pela ergologia, justifica-se pelo caráter da abordagem, sua complexidade, que implica no tratamento das formas de interação dos trabalhos com o seu trabalho e pelo grau de oportunidade.

Enfim, este projeto de intervenção sobre a análise da estrutura organizacional para a reestruturação dos departamentos acadêmicos da Faculdade de Direito analisa as novas formas da organização pública na tentativa de inovação na administração pública na busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Portanto, há necessidade de implementação desse projeto de intervenção para reversão desse quadro. O Sucesso destas ações exigirá a conjugação de esforços e a mudança na estrutura organizacional dos departamentos, trazendo melhoria para as condições de trabalho, maior satisfação, segurança e tranquilidade aos servidores dos setores.

## 2. JUSTIFICATIVA

Este Projeto pretende apontar a necessidade de uma intervenção direta em relação à estrutura organizacional da Faculdade de Direito de forma a reestruturar os setores e os departamentos para solucionar e equacionar alguns dos problemas relevantes existentes. A pretensão deste estudo é possibilitar análise da estrutura organizacional para consolidação de uma proposta de reestruturação dos quatro departamentos da Faculdade de Direito, suas especificidades e suas atribuições.

Ao longo dos anos, ocorreram inúmeras transformações desencadeadas nos setores, no que tange a elevação da qualidade dos serviços prestados, a tecnologia aplicada, às formas de gestão, a organização do trabalho e fundamentalmente a elevação da produtividade e dos modos de atuação das secretarias. A reestruturação dos setores e departamentos possibilitará às secretarias o exercício de atividades que realmente são de competência dos departamentos, realizá-las com maior concentração. Promoverá, ainda, maior comunicação entre os setores para troca de conhecimento e cumprimento dos prazos previstos para cada tarefa.

Nesse sentido, justifica-se a escolha da temática pelo campo da *Teoria das Organizações* que fundamenta os estudos sobre o mundo do trabalho e a *práxis* do trabalhador, se dá em consonância com a perspectiva da reestruturação dos departamentos acadêmicos da Faculdade de Direito, implicando novas competências, responsabilidade e iniciativa, trabalho em equipe, bem como o abandono do clima de confronto a favor do diálogo e do envolvimento dos servidores.

A evolução dos modelos de organização do processo de trabalho, de acordo com Cury (1995), teve seu desenvolvimento a partir do início do século XX por meio do delineamento de uma abordagem voltada para a produtividade pelo prisma das máquinas. Este período ficou conhecido como escola tradicionalista ou mecanicista ou da administração científica, cujo foco centrava-se nas análises das empresas, nos estudos das estruturas para a hierarquização e da departamentalização.

Santos (2000) descreve que, para Taylor, a organização do trabalho é sinônimo de racionalização. A sua concepção determina que a forma como o trabalho seja executado deve privilegiar a exclusão de tempos desnecessários à racionalização de uma tarefa e que esta forma de trabalho deve ser supervisionada pela gerência, isto é, um controle externo aos trabalhadores. As ideias de Taylor nortearam a forma como as indústrias no mundo inteiro determinassem os

seus meios de produção e que posteriormente permitiram novos estudos acerca da produtividade.

Cury (2000) entende que o conceito de organização não existe sem a presença de sua força de trabalho procurando realizar determinado bem ou serviço e que, para atingir um alto nível de efetividade, deve administrar seus objetivos, pessoas e hierarquias. Este entendimento fundamenta-se na caracterização do universo organizacional ó objetivo, pessoas e hierarquia o que por sua vez determina o *grid gerencial* de Blake e Mouton (1989). A premissa deste *grid* está na articulação entre si dos componentes do universo organizacional, isto é, os objetivos da organização são atingidos mediante o esforço das pessoas quando orientadas por supervisores.

Esta posto por estes autores que as reestruturações produtivas que permaneceram nos anos seguintes determinaram novos métodos de organização e novas formas de gestão. Isto porque novos valores nas relações de trabalho vinham se moldando na medida em que as reestruturações se engendravam nas empresas. Estes valores se referem ao pouco envolvimento dos trabalhadores nas mudanças ocorridas devido à alta rotatividade de pessoal, o autoritarismo de gerências intermediárias, conflitos e redução da motivação dos trabalhadores.

Na esteira das mudanças organizacionais que recentemente incorporaram tecnologia, conhecimento e informação ao trabalho, verifica-se outro aspecto que por sua vez, também configura as mudanças de comportamento e métodos operacionais das organizações. Damanpour e Wischnevsky (2006) definem este aspecto como inovação e tem sua importância demonstrada por construir um conceito central para o crescimento econômico e fonte da sustentação da vantagem competitiva das empresas. Para os autores, a inovação dentro de uma organização deve acontecer para este ser mais eficiente e assim ter condições de competir em mercados globais.

Desta forma, pode-se apreender que as transformações ocorridas nos modos de organização do trabalho e como esta se orienta para o cumprimento dos objetivos gerenciais acabaram por gerar inovação no ambiente organizacional, pois as novas práticas de comportamento e novas oportunidades de crescimento organizacional passam necessariamente pelo conceito de inovação.

A teoria das organizações mostra que os gestores devem ter uma visão sistêmica da organização e conheça bem o ambiente que lhe é organizacional.

Do ponto de vista dos gestores, as pessoas de uma organização de trabalho envolvidas com as ideias da arquitetura organizacional desenvolvem a crença de que o poder de uma empresa, competitiva e forte no mercado incluem todas as pessoas no processo de criação do

novo projeto organizacional.

Todos os esforços organizacionais, para determinar a visão do futuro que se deseja alcançar, convertem-se em ações para que esse projeto de construção de uma nova realidade organizacional seja possível.

A comunicação é considerada como fator fundamental, a promover o comprometimento e a confiança entre as pessoas nas ideias de aperfeiçoamento. Outro ponto importante seria a correção das falhas ou erros de planejamento, incluindo ainda a necessidade de se estabelecer um clima positivo da organização, onde o ser humano seja ouvido e respeitado. É relevante o comprometimento no caso da UFMG, do diretor da unidade, atingir e requerer a participação de todos os componentes da mesma, utilizar o conhecimento e o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho, incentivar e aplicar o trabalho em equipe, de forma a atender cada vez melhor e até exceder, aos anseios, exigências e expectativas dos clientes, observando as ações do mercado do trabalho.

Do ponto de vista dos trabalhadores, a palavra chave é a motivação. A organização precisa concentrar-se em desenvolvimento e educação. Educar as pessoas para a qualidade, no entender de Barros (1992), compõe-se de dois processos distintos: sensibilização e investimentos. Numa primeira etapa, ocorre o que determina de sensibilização das pessoas. Os conceitos, princípios e fundamentos devem ser conhecidos, de modo que cada um perceba a essência e a importância de seu papel dentro do contexto parcial e total da organização. Outra etapa seria investir em programas de qualidade: autoridade para as pessoas, desenvolvimento de habilidades e o reconhecimento das ações positivas que ensejam melhorias nos padrões de excelência, por intermédio de premiações, menções honrosas e ações semelhantes, necessário para que as pessoas se sintam motivadas e se esforcem por melhor desempenho no trabalho, busquem inovações e cresçam em participação.

Podemos citar ainda a questão do retrabalho e desperdício que, quando eliminado, resta apenas trabalho que agrega valor para o cliente final da organização. O desperdício ocorre todas às vezes que alguém desempenha suas funções da maneira errada, obrigando à revisão, ou seja ao retrabalho. Quando se promove a abertura ampla à comunicação dentro da empresa, o nível de qualidade das informações circulantes aumenta sensivelmente. As pessoas trabalham procurando maior interação e conseguem atingir de maneira adequada os objetivos organizacionais é isso que a empresa quer pessoas dedicadas e comprometidas com suas metas.

Do ponto de vista metodológico, a interação de toda comunidade (diretor, chefia, servidores e alunos), juntamente com a comunicação eficiente, a implantação de tecnologia, propiciará um melhor desempenho das atividades pelos servidores e ganho de eficiência na prestação dos serviços prestados.

A empresa que busca o comprometimento de seu pessoal no atingimento de suas metas precisa reconhecer os esforços desse contingente, caso contrário haverá frustração e desânimo. Afinal é uma característica do ser humano o desejo de ser elogiado por uma atitude, comportamento e sugestão significativa. Outro ponto, a disseminação de informações pela organização, apenas beneficia, porque gera identidade ao redor dos objetivos da empresa, alinhando funções, atividades e unidades, possibilitando, igualmente, o aperfeiçoamento, na medida em que, de posse de dados e informações, as pessoas têm mais chances de visualizar de forma sistêmica os problemas e propor soluções.

## **2.1 Contextualização do local de trabalho**

A missão da UFMG é gerar e difundir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, destacando-se como Instituição de referência nacional na formação de indivíduos críticos, dotados de sólida base científica e humanística e comprometidos com intervenções transformadoras na sociedade e com o desenvolvimento sustentável.

Os Princípios da eficiência previsto no Art.37 da Constituição Federal Brasileira de 1988 primam pela melhoria do desempenho do agente público de forma a obter melhores resultados para suas atribuições. Esse desempenho implica ainda racionalizar o máximo possível os modos de organizar, estruturar e disciplinar a administração pública com o intuito de alcançar melhores resultados na prestação dos serviços públicos. O Art.38 do Estatuto da UFMG, a estruturação por departamentos está contemplada no §1º - Uma das formas possíveis de organização das Unidades Acadêmicas é a estrutura departamental.

Ao ingressar no quadro de funcionários da UFMG em 1993, no cargo de Auxiliar Administrativo, fui designada para trabalhar no Teatro Universitário da Escola de Educação Básica e Profissional, curso profissionalizante de ator, exatamente na secretaria do curso. Essa experiência me proporcionou adquirir um conhecimento vasto, pois atuei juntamente com mais uma servidora do quadro da UFMG, nos setores diversos da Escola: Secretaria, Seção de Ensino, Serviços Gerais, Almoxarifado, Centro de Extensão e Seção de Pessoal. Como a outra servidora do quadro da UFMG foi removida para outra Unidade, por um bom tempo atuei sozinha frente à Secretaria desta Escola. Aos poucos, fui adquirindo mais experiência nessa área, aprendi a lidar com as pessoas, estava atenta aos problemas, buscando soluções e melhoria para o desempenho das atividades, administrando o tempo, que é um fator relevante na realização das tarefas, utilizando de metodologias que contribui para o ganho de tempo e ainda supervisionando o serviço dos menores da Cruz Vermelha Brasileira e da estagiaria da FUMP.

Em julho de 2009 o Teatro Universitário foi transferido para a nova sede no Campus/Pampulha, o que dificultou o meu deslocamento, a partir desse momento manifestei através da Seção de Pessoal o desejo de ser removida para uma unidade da UFMG que se localiza no centro, permaneci nesta unidade por mais oito meses.

Minha transferência para a Faculdade de Direito aconteceu em março de 2010, sendo lotada no Departamento de Direito do Trabalho e Introdução ao Estudo do Direito, este

departamento se encontrava sem secretaria há dois anos, a funcionária foi remanejada para outro setor da Faculdade de Direito. A experiência que adquiri no Teatro Universitário contribuiu para realizar as múltiplas tarefas do atual setor sem antes passar por treinamento e acompanhamento. Essa questão, em minha opinião, parece ser um ponto de fragilidade da UFMG, pois o servidor é alocado no setor e não passa por nenhum tipo de treinamento. Esse período refletiu em minha vida, foi um período tumultuado, o departamento se encontrava desorganizado e com as atividades atrasadas, em pouco tempo reorganizei e coloquei as tarefas em dia.

Partir dessa vivência profissional e do fato de estar durante esses anos atuando no Departamento de Direito do Trabalho e Introdução ao Estudo do Direito, me possibilitou fazer essa proposta de análise e reflexão sobre as atividades práticas realizadas nos quatro departamentos.

Entre as atividades realizadas em uma secretaria acadêmica como confecção e digitação de documentos diversos, secretariar reuniões, assessorar o chefe do Departamento, instrução de processos de professores de diversas natureza, entre outras, registra-se algumas essenciais ao andamento do fluxo de trabalho da Universidade, tais como suporte na realização das atividades diárias, suporte em concursos, redistribuição de tarefas com os setores responsáveis, substituição em período férias, licenças e afastamentos, suporte no lançamento do relatório anual de atividades docentes, atendimento aos alunos.

Constata-se que o quadro de funcionários está extremamente reduzido, as secretarias contam apenas com o apoio de um menor da Cruz Vermelha Brasileira e recentemente de uma recepcionista, que dão suporte aos quatro departamentos.

A Faculdade de Direito possui quatro departamentos: Direito do Trabalho e Introdução ao Estudo do Direito (DIT), Direito Penal (DIN), Direito Público (DIP) e Direito Comercial e Civil (DIC). Cada departamento é composto por várias áreas, Direito do Trabalho, Filosofia, Empresarial, Finanças, Comercial, Penal, Civil, dentre outras. Cada departamento possui um servidor, que atendem uma demanda de aproximadamente 2200 alunos do Curso de Direito, 230 alunos do Curso de Ciências do Estado, 97 professores efetivos e 8 professores substitutos, além de contatos externos. Cabe destacar que, com a criação do Curso de Ciências do Estado, os departamentos receberam mais encargos didáticos, haja vista que, aumentou-se o número de disciplinas obrigatórias e optativas ofertadas pelos departamentos.

De acordo com o levantamento de dados dos quatro departamentos referente ao ano de

2012, o Departamento Direito do Trabalho e Introdução ao Estudo do Direito óDIT, registra:

- Professores lotados atualmente no DIT: 21 efetivos, 06 substitutos, 01 voluntário, 4 em processo de nomeação, nenhum edital em andamento.
- Número de alunos com atividades regulares: 21 monitores de graduação.
- Número de disciplinas oferecidas pelo DIT para o 1o. semestre/2013: 22 obrigatórias e 10 disciplinas optativas.
- Número de cursos atendidos pelo DIT: 10 (Direito, Ciências do Estado, Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Engenharia Civil, Engenharia Mecânica, Engenharia de Automação, Engenharia de Minas e Engenharia Espacial).
- Número de servidores lotados no DIT: 01 Secretaria
- Bancas para professor realizadas em 2012: 03 bancas para professor efetivo e 01 banca para professor substituto
- Tempo médio de realização de cada banca: 4 dias
- Banca para seleção de monitores realizadas em 2012: 09 (nove)
- Número de recursos administrativos e/ou judiciais interpostos de decisões do DIT ou de um integrante dele em 2012: 03 recursos administrativos e nenhum judicial.

O Departamento Direito Público - DIP apresenta as seguintes características:

- Professores lotados atualmente no DIP: 33 efetivos, 01 substituto, 02 em processo de nomeação, 02 editais em andamento.
- Número de alunos com atividades regulares: 19 monitores de graduação
- Número de disciplinas oferecidas pelo DIP para o 1o. semestre/2013: 42 obrigatórias e 18 disciplinas optativas.
- Número de cursos atendidos pelo DIP: 05 (Direito, Ciências do Estado, Administração, Ciências Contábeis, Controladoria e Finanças,
- Número de servidores lotados no DIP: 01 Secretária
- Bancas para professor realizadas em 2012: 05 bancas para professor efetivo e 01 banca para professor substituto
- Tempo médio de realização de cada banca: 4 dias
- Banca para seleção de monitores realizadas em 2012: 10(dez)
- Número de recursos administrativos e/ou judiciais interpostos de decisões do DIP ou de um integrante dele em 2012: 03 recursos administrativos e 01 judicial.

O Departamento Direito Penal apresenta os seguintes dados:

- Professores lotados atualmente no DIN: 13 efetivos, 01 substituto, nenhum em processo de nomeação e nenhum edital em andamento.
- Número de alunos com atividades regulares: 13 monitores de graduação
- Número de disciplinas oferecidas pelo DIN para o 1o. semestre/2013: 06 obrigatórias e 01 disciplina optativa.
- Número de cursos atendidos pelo DIN: 02 (Direito, Ciências do Estado).
- Número de servidores lotados no DIN: 01 Secretária
- Bancas para professor realizadas em 2012: Nenhuma banca para professor efetivo e 01 banca para professor substituto
- Tempo médio de realização de cada banca: 2 dias
- Banca para seleção de monitores realizadas em 2012: 01 (uma)
- Número de recursos administrativos e/ou judiciais interpostos de decisões do DIN ou de um integrante dele em 2012: Nenhum recurso administrativo e judicial.

E o Departamento Direito Processo Civil e Comercial ó DIC:

- Professores lotados atualmente no DIC: 21 efetivos, 03 substitutos, nenhum em processo de nomeação, nenhum edital em andamento.
- Número de alunos com atividades regulares: 08 monitores de graduação, 04 estagiários de docência.

- Número de disciplinas oferecidas pelo DIC para o 1o. semestre/2013: 26 obrigatórias e 22 disciplinas optativas.
- Número de cursos atendidos pelo DIC: 05 (Direito, Ciências do Estado, Administração, Ciências Contábeis, Controladoria e Finanças).
- Número de servidores lotados no DIC: 01 Secretária
- Bancas para professor realizadas em 2012: 03 bancas para professor efetivo e 02 banca para professor substituto
- Tempo médio de realização de cada banca: 4 dias
- Banca para seleção de monitores realizadas em 2012: 02(duas)
- Número de recursos administrativos e/ou judiciais interpostos de decisões do DIC ou de um integrante dele em 2012: 01 recurso administrativo e nenhum judicial.

A tabela a seguir mostra, sucintamente, os dados levantados dos quatro departamentos da Faculdade de Direito, referente ao ano de 2012:

**Tabela 1: Levantamento de dados dos Departamentos da Faculdade de Direito, referente ao Ano de 2012.**

<b>DEPARTAMENTOS</b>	<b>DIREITO DO TRABALHO INTRODUÇÃO AO ESTUDO DO DIREITO - DIT</b>	<b>DIREITO PÚBLICO- DIP</b>	<b>DIREITO PENAL - DIN</b>	<b>DIREITO PROCESSO CIVIL E COMERCIAL - DIC</b>
<b>Quantidade de Professores Efetivos, Substitutos e Voluntários</b>	21 efetivos, 06 substitutos e 01 voluntário	33 efetivos, 01 substituto, nenhum voluntário	13 efetivos e 01 substituto	21 efetivos, 03 substitutos
<b>Processos de Nomeação e Editais para concurso em Andamento</b>	04 nomeações, nenhum edital em andamento	02 em processo de nomeação e 02 editais para concurso em andamento	Nenhum processo de nomeação e nenhum edital em andamento	Nenhum processo de nomeação e nenhum edital em andamento
<b>Número de Alunos com Atividades Regulares</b>	21 monitores de graduação	19 monitores de graduação	13 monitores de graduação	08 monitores de graduação 04 estagiários de docência
<b>Número de Disciplinas oferecidas p/ 0 1º semestre 2013</b>	22 obrigatórias e 10 optativas	42 obrigatórias e 18 optativas	06 obrigatórias e 01 optativa	26 obrigatórias e 22 optativas
<b>Número de Cursos Atendidos</b>	10 cursos atendidos: Direito, Ciências do Estado, Administração, Ciências Contábeis, Engenharias Civil, Mecânica, de Automação, de Minas e Espacial	05 cursos atendidos: Direito, Ciências do Estado, Administração, Ciências Contábeis e Controladoria e Finanças	02 cursos atendidos: Direito e Ciências do Estado	05 cursos atendidos: Direito, Ciências do Estado, Administração, Ciências Contábeis, Controladoria e Finanças
<b>Número de Servidores</b>	01 Secretaria	01 Secretaria	01 Secretaria	01 Secretaria
<b>Realização de Bancas</b>	03 bancas para professor efetivo 01 banca para substituto 09 para seleção de monitores	05 bancas para professor efetivo 01 banca para substituto 10 bancas de monitores	01 banca para professor substituto	03 bancas para professor efetivo 02 bancas para substituto 02 para seleção de monitores

<b>Tempo de Realização das Bancas</b>	04 dias	04 dias	02 dias	04 dias
<b>Número de Recursos Administrativos e/ou Judiciais</b>	03 recursos administrativos e nenhum recurso judicial	03 recursos administrativos e 01 judicial	Nenhum recurso administrativo e judicial	01 recurso administrativo e nenhum judicial

Fonte: Relatório 2012

Sabemos que em outras épocas o quadro de servidores técnicos administrativos das unidades eram maiores e os setores funcionavam com maior número de servidores técnicos. Com a criação do Plano de Desligamento Voluntário (PDV), houve o desligamento de servidores Técnico Administrativo em toda a universidade, somando-se às aposentadorias, exonerações, remoções sem permuta e outros, o que gerou ao longo dos anos uma redução significativa no quadro de servidores das unidades, que até hoje não foi suprida.

Com isso, as unidades tiveram que fazer um remanejamento nos setores de acordo com a realidade de servidores existentes, os mesmos passaram a funcionar com um número reduzido de funcionários, sem contar com a redistribuição de atividades para outros setores, como foi o caso dos departamentos, receberam várias atividades que eram realizadas por outros setores e até o momento não retornaram para os setores de origem.

Outro agravante foi a criação do REUNI (Decreto no.6096, 24.04.2007) Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades, que tem como objetivo expandir de forma numérica as vagas para estudantes de graduação no sistema federal de ensino superior. O Reuni proporcionou a criação de novos cursos, aumento do número de vagas, gerando um aumento considerável no número de alunos, aumentou o número de professores, através da realização de concursos públicos, fazendo com que os departamentos das unidades crescessem.

O Decreto no.6096, registra em seu art.3º O Ministério da Educação destinará ao Programa recursos financeiros, que serão reservados a cada universidade federal, na medida da elaboração e apresentação dos respectivos planos de reestruturação, a fim de suportar as despesas decorrentes das iniciativas propostas, especialmente no que respeita a: I ó Construção e readequação de infra estrutura e equipamentos necessários a realização dos objetivos do programa; e, III ó despesas de custeio e pessoal associadas à expansão das atividades decorrentes do plano de reestruturação.

Com essa nova situação a UFMG, bem como as unidades tiveram que se adequar para

aderir ao Reuni, que demandou um aumento relevante das atribuições realizadas pelos departamentos, o programa deixou uma lacuna e não contemplou a reposição do quadro de servidores técnicos administrativos e nem equipou as unidades da UFMG, continuando assim, com o mesmo número reduzido de servidores em seus setores, contribuindo apenas com o aumento significativo de atividades a serem realizadas diariamente.

### **3. OBJETIVOS**

#### **Objetivo Geral**

- Analisar a estrutura organizacional da Faculdade de Direito de forma a elaborar e implantar uma proposta de reestruturação nos departamentos acadêmicos da Faculdade de Direito.

#### **Objetivos específicos**

- Registrar o fluxo de trabalho dos departamentos;
- Situar as atividades diárias e o fluxo de trabalho no tempo e no espaço institucional;
- Identificar os fatores organizacionais que contribuem para a sobrecarga de atividades dos servidores;
- Localizar a sobrecarga e acúmulo de tarefas que representam comprometimento da eficiência na execução das atividades;

## **4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Tendo como base a realidade da organização institucional a ser estudada, pretendemos, a partir da discussão com autores e pesquisadores das áreas da Administração Pública, Organização do Trabalho e Gestão expor as nuances do mundo do trabalho, discursando sobre a organização pública, assim como a importância da implantação de um novo modelo de gestão pública.

Busca-se, contudo entender o funcionamento da organização pública, bem como os conceitos da globalização e as relações de trabalho, da intensificação do trabalho, do processo do trabalho e saúde do trabalhador, da Ergologia, do trabalho coletivo e real, trabalho e usos de si, trabalho e gestão.

### **4.1 Organização Pública**

Estamos vivenciando um cenário de constantes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas (VERGARA e BRANCO, 1995). Estas mudanças requerem das organizações um alto padrão de competitividade que se estenda em nível global. Para alcançar estes padrões de competitividade globais, as empresas precisam ter uma significativa capacidade de atrair, reter e desenvolver talentos profissionais.

As organizações públicas, com suas devidas peculiaridades, também precisam seguir estas estratégias para cumprirem seu papel social. De acordo com Ferreira (1996), o desafio para enfrentar o contexto de mudança atual está no processo de reforma do aparelho do Estado. Esse processo de transformação e, conseqüente modernização, impõe ao Estado a necessidade de rever seus papéis, funções e, especialmente, mecanismos de gestão. Além disso, o modelo de governo burocrático de Max Weber, que funcionou bem durante muitas décadas e serviu para combater o modelo patrimonialista, não se aplica mais no ambiente globalizado. Isso se dá porque, nesse novo cenário, o rigor no cumprimento do ritual burocrático e o apego às rotinas e à formalidade dificultam o alcance dos objetivos organizacionais e contribuem para a resistência às mudanças (FERREIRA, 1996). A evolução da administração pública no Brasil passou por três modelos diferentes: a administração pública patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial. Esses vieram se sobrepondo ao longo dos anos e acrescentando alguns de seus traços à administração pública brasileira.

O quadro a seguir reúne as principais características dos três modelos gerenciais:

**QUADRO 1: Evolução dos estilos gerenciais no Brasil**

<b>PATRIMONIALISTA</b>	<b>BUROCRÁTICA</b>	<b>GERENCIAL</b>
<b>Até o final do século XX</b>	<b>Início do século XX</b>	<b>Segunda metade do séc.XX</b>
O aparelho do Estado funcionava como extensão do poder do soberano. Ausência de distinção entre o patrimônio público e o privado.	Modelo baseado em regras, normas. Busca da eficiência através dos princípios de: impessoalidade, formalidade e profissionalismo. Poder Racional-legal. Controle a priori (Ênfase nos procedimentos).	Modelo baseado na flexibilidade para combater a rigidez burocrática, na redução de custos através da qualidade x produtividade. Controle a posteriori (ênfase nos resultados).
Os cargos públicos era, títulos de nobreza (prebendas) passíveis de negociação e sujeitos à discricionariedade do governante.	Os cargos eram conseguidos através de sistemas de méritos e de carreiras para o combate da corrupção e nepotismo.	Os cargos são conseguidos por concurso público. Há sistema de planos de carreira, capacitação e avaliação de desempenho.
A corrupção e o nepotismo eram dominantes na administração.	Dominação ou autoridade de caráter: carismático (o líder visto como um herói); tradicional (legitimidade reconhecida pela tradição); racional-legal (decorre da legalidade das normas, leis racionais).	Autonomia do administrador com delegação de autoridade, fixação de metas e objetivos. Utilização de mecanismos de competição (Competição Administrativa).
Centralização e Hierarquia	Centralização e Hierarquia	Descentralização e Desconcentração.
Concebida para ambiente estável.	Concebida para ambiente estável.	Concebida para ambiente instável.

**FONTE: PEREIRA, 1996 (adaptado)**

Analisando o quadro acima, a administração burocrática surge como forma de combater a corrupção e o nepotismo do estilo patrimonialista, ela deixa seu objetivo principal que é atender os anseios da sociedade, tornando-se ineficiente. Surge a administração pública gerencial com o propósito de solucionar os entraves causados pela burocrática, apesar de estar apoiada nela. Ainda que a gestão da UFMG seja burocrática em alguns aspectos como: as políticas de contenção de gastos públicos que acabam por submeter os funcionários públicos a permanentes arrochos salariais, deteriorações das suas condições de trabalho, ausência de participação na decisão, conflitos interpessoais, entre outros aspectos, a UFMG se localiza na administração gerencial prioriza a eficiência, o aumento da qualidade dos serviços, a redução dos custos, transmite mudanças culturais e estruturais e de gestão.

Diante dessas perspectivas, buscamos ressaltar a relevância da gestão no setor público voltado para as pessoas como fator chave para o alcance dos objetivos organizacionais e a própria sustentação e crescimento no contexto de mudança. Isso ocorre pela consciência de que são as pessoas que formulam e implementam as estratégias organizacionais necessárias à obtenção dos resultados desejados e que sua atuação constitui um elemento essencial no sucesso das

organizações. São as pessoas, portanto, a fonte criadora e o elemento crítico no processo de construção e crescimento organizacional (CARVALHO, 1995).

Sendo assim, as organizações públicas e privadas, para sobreviverem neste contexto, precisam desenvolver a capacidade de antevisão e, além disso, necessitam de agilidade e flexibilidade para adaptar-se aos novos desafios e demandas externas. Dessa maneira, o novo estilo de gestão decorre da necessidade de discutir o papel e as formas de funcionamento do Estado, com intuito ao atendimento das demandas atuais através da implantação de programas voltados para o aumento da eficiência e melhoria da qualidade dos serviços prestados (FERREIRA, 1996).

De acordo com Carbone (2000), as características da organização pública que dificultam a sua mudança são as seguintes:

- Burocratismo ô excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte;
- Autoritarismo/centralização ô excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório;
- Aversão aos empreendedores ô ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente;
- Paternalismo ô alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes;
- Levar vantagem ô constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens dos negócios do Estado;
- Reformismo ô desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.

Na UFMG esse novo estilo de gestão poderia ocorrer através da desburocratização, da gestão das disfunções da burocracia, através da internalização das regras e apego aos regulamentos, excesso de formalismo e de papelório, com a valorização do servidor estimulando sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando o espírito público de sua missão e do seu comportamento ético, visando o resgate da auto-estima e o estabelecimento de relações profissionais de trabalho.

A organização pública vem sendo reformulada ao longo dos anos em sintonia com as profundas mudanças do mercado, bem como com as novas exigências da sociedade. Isto se dá

porque a organização pública, como toda organização, é um sistema social aberto que está em permanente interação com o meio ambiente, influenciando-o e sendo por ele influenciada (CARVALHO, 1995).

O setor público, cada vez mais é afetado pelo ambiente no qual opera, com contínuas relações de troca, no qual também se testemunham mudanças rápidas nas relações entre funcionários públicos e seus clientes.

Definir a organização pública como um sistema complexo de estruturas e redes que interatuam para resolverem problemas públicos (MADUREIRA, 2005). Esta faz parte do conjunto de organismos que formam o aparelho do Estado que podem ser da Administração Direta, tais como os ministérios, as autarquias e as fundações, regidos pelo Direito Público, como também da Administração Indireta como as agências e as empresas públicas, as quais são regidas pelo Direito Privado.

A UFMG como sendo uma Administração Pública Federal é regida pelo direito público e constitui-e em múnus públicos. Quem exerce tal atividade tem o dever de agir sempre na manutenção, conservação, aprimoramento e defesa dos interesses da sociedade sem liberdade política de opção.

Segundo Corrêa (1993), o papel social da organização pública é a prestação de serviços com qualidade, responsabilidade pelo atendimento ao público e a economia de seus recursos sem esquecer é claro de seus princípios fundamentais como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Assim, para cumprir o seu papel social e enfrentar os desafios e problemas organizacionais, a organização pública se assemelha com a organização privada, na medida que necessita aplicar processos administrativos comuns ao gerenciamento como planejamento, organização, direção e controle.

No setor público, conforme Guimarães (2000) o desafio que se coloca para a administração pública é encontrar formas de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras. Vencer este obstáculo parece ser o desafio a que se propõe a abordagem da nova administração pública. As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, é necessário o rompimento com os modelos

tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão.

Por outro lado, segundo Kliksberg (1993), gerenciar organizações públicas é bem diferente de gerenciar organizações privadas, seja quanto às suas opções, aos problemas de compatibilização dos objetivos e aos problemas de restrições e proibições. Percebe-se que, enquanto o executivo de negócios pode usualmente redefinir as metas da organização, modificar sua estrutura e mudar seu pessoal; o gestor público, paradoxalmente, deve ter habilidades que lhe permitam operar dentro de metas e com recursos fixados por lei, de estruturas organizacionais rígidas e com funcionários controlados e protegidos pelo sistema jurídico, além da constante pressão da política.

Outro fator, é que a organização pública, diferentemente da privada, tem por finalidade atender aos mais variados interesses da coletividade, essenciais à ordem social e econômica. Para tanto, os gestores necessitarão adquirir novas competências que priorizem o diálogo, através da construção de sistemas de comunicação, redes de parcerias, além de aprenderem a lidar com o compartilhamento de sua administração.

Todas essas características tornam a organização pública diferente da organização privada e que, por consequência, faz com que os modelos de gestão pública apresentem certas especificidades.

Para que a organização pública possa cumprir com sucesso sua função social, precisa cada vez mais de funcionários qualificados e motivados para bem servir. Justifica-se, então, a implementação de uma gestão voltada para as pessoas que identifique e desenvolva as competências (conhecimentos, habilidades, atitudes) necessárias tanto dos funcionários como dos gestores e que propicie, também, uma cultura de valorização, satisfação e comprometimento de todos os colaboradores (GIACOMINI et al, 2001). Segundo Ferreira (1996), a implantação de um novo modelo de gestão pública não significa somente mudar sistemas, organizações e legislação e sim criar as condições ideais para o desenvolvimento das pessoas que conduzirão e realizarão as reformas. Neste sentido, valorizar o servidor significa estimular sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando o espírito público de sua missão e o seu comportamento ético com vistas ao resgate da auto-estima, ou seja, proporcionar um clima satisfatório para os servidores.

É com esse propósito que a reforma administrativa surge na esfera governamental brasileira como uma ferramenta em busca de mudança, inovação e qualidade no setor público,

através da implementação de ações estratégicas fundamentais para atrair, manter e desenvolver talentos profissionais, além da adoção de novos modelos de gestão organizacional. A modernização da gestão de pessoas no setor público é essencial para combater a perda de competitividade por talentos para o setor privado. Oportunidade de crescimento e de novos desafios é o que buscam os profissionais qualificados, especialmente, os graduados.

Portanto, as organizações governamentais que quiserem inovar e sair na frente devem adotar estratégias para gerir seu capital humano. Sabemos que a mudança de cultura é um grande obstáculo a ser vencido. Por isso, a busca por uma cultura positiva depende do envolvimento dos líderes, da construção de redes de relacionamentos, do ganho de confiança mútua, do oferecimento de incentivos para aqueles que compartilham e da valorização do aprendizado contínuo dentro da organização. Investindo nesses pontos, as organizações públicas estarão criando um sólido alicerce para um efetivo gerenciamento do seu mais valioso ativo corporativo.

#### **4.2 Globalização e as relações de trabalho**

O homem tem necessidade de acompanhar toda a evolução e desenvolvimento de sua espécie. No campo laboral, o desenvolvimento humano se deu de forma progressiva, sempre evoluindo conforme o raciocínio de criança do seu anterior instrumento de produção, utilizando de seu conhecimento empírico para adaptar-se à realidade funcional do mercado de trabalho. Dessa forma, o trabalhador sempre teve que se adequar às mudanças, sujeitando-se ao progresso imposto. Assim, a humanidade passou por situações históricas marcantes, como o Estado Liberal, Estado do Bem-Estar-Social, Neoliberalismo, Revoluções Industriais, Globalização até o Estado na modernidade e todas estas mudanças levaram à algumas transformações dentro do mercado de trabalho. (CAPELARI, 2008).

O avanço tecnológico é fator importante para exemplificar as mudanças ocorridas dentro do comércio globalizado e suas prestações de trabalho, o dinamismo emanado dessa tecnologia aperfeiçoou as prestações de serviços, fazendo chegar ao ponto de ser alterada a materialização e a relação de trabalho. Mas essa tecnologia é tida como um dos grandes fatores de transformação no mercado globalizado, pois essa tecnologia não existe para todos, o que significa que num mesmo ambiente podem existir competições desiguais entre empresas, gerando exclusões sociais, desequilíbrios regionais, perda da gestão local e sustentável e redução do poder do Estado,

resultando em uma nova dinâmica para a geração e sustentação do emprego. Essas peculiaridades levam a pensar onde estaria o progresso, dentro de um meio que também segrega e como conseguir minimizar tais segregações funcionais? (OLIVEIRA, 2007, p. 147 ó 148).

Em meados da década de 1960, no continente africano, surgiu o trabalho informal, caracterizado por ser aquele de curta duração, remuneração irrisória, não suficiente para o sustento do trabalhador, obrigando-o a jornadas prolongadas.

Com o passar do tempo, esse trabalho foi caracterizado como aquele prestado por alguém que não conseguiu inserir-se no mercado formal, seja pela baixa qualidade técnico-profissional, seja pelo crescimento demográfico, que torna a economia incapaz de absorver toda a mão-de-obra excedente, sendo o setor informal o único meio de esses trabalhadores buscarem a sobrevivência. Dessa forma começa-se um liame do subdesenvolvimento tecnológico ou social de alguém com a formalidade ou não de sua prestação de serviço, também se começa discutir sobre a relação do trabalho informal com a migração de mão-de-obra do campo para a cidade, que contribui sobremaneira para o aumento do número de pessoas no setor urbano marcadas pela desqualificação, como aconteceu no Brasil e na maioria dos países subdesenvolvidos entre 1960 a 1980 e que, a partir da década de 90 principalmente, quando o setor informal, em face da reestruturação produtiva porque passam as economias, começou a se inserir também, nos países de economia mais desenvolvida. (OLIVEIRA, 2007, p. 150-151).

Na atual Constituição brasileira de 1988, o trabalhador tem como garantia o direito à dignidade, o que inclui condições mínimas de vida individual e familiar. Porém, com o advento da globalização do mercado, o Estado não tem subsídios para garantir o mínimo de direitos a seus trabalhadores. Desta forma, surgem prestações trabalhistas, cada vez mais flexibilizadas, como a possibilidade de utilização de serviços terceirizados, com horários flexíveis, contratos por prazo determinado, turnos ininterruptos de revezamento, prestação de serviços em casa, dentre outros. Estas formas de flexibilização são consideradas legais pelo ordenamento jurídico trabalhista. (CAPELARI, 2008).

A flexibilização pode-se referir ao mercado de trabalho, ao salário, à jornada de trabalho ou às contribuições sociais, entende-se como uma adaptabilidade das normas trabalhistas em face às mudanças ou às dificuldades econômicas, devido ao fato de que a rigidez traria aumento do desemprego.

O homem se apóia no trabalho para atender suas necessidades básicas, mas este também, com as idéias emanadas pela política econômica da globalização, além de atender as necessidades humanas. O trabalho deve ser necessário diante das necessidades mercadológicas, que com a alta tecnológica, tem cada vez mais diminuído, causando um maior número de desemprego. Com vários fatores como o crescimento demográfico e a revolução feminina, que incluiu a mulher no mercado de trabalho, este quadro só vem se alarmando, hoje é comum observar o grande crescimento do mercado informal, como os autônomos ou, simplesmente, os ãempresários sem lucro, (OLIVEIRA, 2007, p. 159 ó 161) mercados que geram empresas informais, empregadores informais, empregados informais, sem nenhum registro ante a sua situação laborativa, que diante da escassez do mercado de trabalho, enxergam nesse tipo de atividade precária, sua única forma de sobrevivência. (SCHNEIDER; OLIVEIRA, 2007, p. 08-09).

As empresas, diante da realidade econômica global, vêm buscando as maneiras mais flexibilizadas de relações trabalhistas, pois quanto menos elas proverem subsídios para realizá-las, mais elas vão acumular. O lucro fica mais complicado ser materializado por elas quando há um meio social, onde haja menos flexibilização e mais proteção das relações trabalhistas, além disso, diante dessa nova ordem econômica, tem-se observado uma maior individualização dos empregados, reciprocamente, fomentando uma competição desnecessária e predatória diante das realidades e exigências de um mercado de trabalho com oportunidades cada vez mais escassas. (OLIVEIRA, 2007, p. 163-166).

Numa sociedade onde a mão-de-obra humana se torna cada vez mais dispensável e novas tecnologias afloram a cada minuto, dificilmente, uma norma trabalhista rígida irá adaptar-se à nova condição de trabalho, o Estado pode até tentar ser atuante e buscar sempre a defesa do trabalhador em prol do social, mas chegará um momento em que ele terá em mãos, de um lado, um exército de proletários desempregados; de outro, uma classe empresária, que se recusa a gerar emprego, pois não necessita mais da força humana no trabalho. Sendo assim surge a necessidade de amoldar suas condições internas estatais para se tornar atrativo à economia mundial, condições que se tornaram base da atual estrutura do Estado. (CAPELARI, 2008).

Desta forma, o Estado deve-se pautar pelo bem-estar dos empregados em seu ambiente de trabalho e sua solidariedade recíproca, mas ele diante do Estado Democrático de Direito, deve tentar buscar estas diretrizes de maneira efetiva, tutelando as relações laborativas para um caminho onde o desenvolvimento social venha atrelado com o lucro empresarial e com as

oportunidades de um mercado de trabalho inclusivo e não segregacionista: este é o grande desafio dos entes estatais diante da nova ordem neoliberal contemporânea. (OLIVEIRA, 2007, p. 169 ó 170). O Direito do Trabalho tem o escopo, dentro do ordenamento jurídico, de se pautar pela manutenção e progressão da qualidade de vida dos cidadãos e, em especial, das suas relações com o Estado. Este deve adaptar-se para tentar regulamentar suas relações mediante a discrepância de suas regulamentações com a identidade econômica global vigente. (FILAS; PAIVA, 2000).

A globalização oferece ao direito uma esfera social maior do que a jurisdição nacional alcança, o território não regulável pelo direito que a globalização acrescenta, não está geograficamente demarcado pelas fronteiras políticas, conforme esse cenário, o governante tem que tentar se adaptar a essa nova tendência, pois um nacionalismo exacerbado, neste caso, pode levar o isolamento de seu Estado dentro da economia global, desta maneira integrações mercadológicas, como a União Européia, o NAFTA, o MERCOSUL, tigres asiáticos, entre outros, são mecanismos utilizados para evitar o isolamento econômico do Estado e a melhor proteção do mesmo, frente à magnitude da política global. (FERREIRA NETO; OLIVEIRA, 2008, p. 21)

Diante de todo o exposto é exigido uma atuação estatal eficiente, voltada à promoção, ao incentivo, ao planejamento e à implantação de sérias políticas públicas, destinadas a conduzir a ordem econômica em busca do equilíbrio financeiro e do progresso social, ressaltando a supremacia da Constituição Federal, no ordenamento jurídico brasileiro, de forma a realizar seus valores e real sentido em prol de uma sociedade digna, a partir da valorização do trabalho humano, pois, sem trabalho humano e sem emprego, não há possibilidade de se almejar o crescimento de uma sociedade capitalista por ser o principal meio de se assegurar à maioria dos cidadãos ativos o direito à vida com dignidade. É imperioso, portanto, seguir sempre em busca de uma interação que propicie os valores centrados no postulado da dignidade humana, no campo econômico e social, em prol da efetiva realização do valor justiça, como fundamentos do Estado Democrático de Direito. (GOMES, 2009, p. 170).

### **4.3 Intensificação do Trabalho**

A sociedade moderna ergueu o trabalho, na forma do assalariamento, como sua atividade central. Em conseqüência, a jornada de trabalho ganhou espaço incomum tanto no estudo e

pesquisa, quanto nas relações sociais em que se enfrentam classes sociais, governos e movimentos sociais com vistas a controlar as formas de regulação social.

O capitalismo se distingue dos demais modos de produção de classes pela separação do trabalhador direto dos meios de produção e dos meios de subsistência necessários à sua reprodução. Os meios de produção e de subsistência são propriedade real, entre propriedade e posse, do capitalista e se opõem ao trabalhador direto como capital. O trabalhador direto é constrangido a vender ao capitalista sua força de trabalho, sua capacidade de trabalho, por um determinado tempo para, assim, adquirir os meios necessários à sua subsistência. Essa separação, oposição e constrangimento do trabalhador direto pelos meios de produção e de subsistência como propriedade real do capitalista, se concretiza no processo de trabalho imediato enquanto processo de valorização de capital.

O processo de trabalho imediato se caracteriza como o processo em que o próprio capital se constitui, se desenvolve e se transforma, assim como a dinâmica das relações contraditórias entre os agentes nele imbricados. Tais relações são caracterizadas por relações de exploração; para o capitalista, o processo de trabalho é diretamente processo de exploração do trabalhador. Como assinala Marx: "O processo de trabalho subsume-se no capital (é o processo do próprio capital), e o capitalista entra nele como dirigente, guia; para este é ao mesmo tempo, de maneira direta, um processo de exploração do trabalho alheio."

O processo de trabalho como capital constitui o capitalista como seu dirigente pelo exercício da função de exploração de outros agentes - trabalhadores diretos despossuídos dos meios de produção e subsistência, aqueles que para subsistir utilizam os meios de produção e realizam a função de trabalho efetivo. A função de exploração do trabalhador direto não é necessária nem tampouco principalmente exercida diretamente pelos proprietários legais dos meios de produção.

A questão da gerência superior e dos administradores nas empresas e corporações está relacionada à separação entre propriedade legal e posse dos meios de produção. No processo de trabalho imediato, os administradores no exercício direto dos poderes instituídos são personificações do capital e realizam a função de exploração do trabalhador direto, portanto, integram a classe dominante fundamental no capitalismo. Quer dizer, o processo de trabalho imediato representa o próprio processo de exploração do trabalho. A particularidade da intensificação do trabalho em relação ao processo de trabalho imediato se refere à sua relação

com a própria exploração do trabalho. Com isso, a caracterização da intensificação do trabalho como dimensão social particular da exploração do trabalho no capitalismo passa por situar o fundamento desta exploração, a saber, a mais-valia.

No capitalismo, os resultados do processo de trabalho imediato não são apenas produtos (ou serviços), mas produtos-valor (mercadorias) apropriados pelo capitalista. Como produtos-valor, estes possuem, além de utilidade social, valor e, além de valor, especificamente, mais-valia.

A mais-valia representa a parte da jornada de trabalho em que o trabalhador produz um excedente, isto é, produz um valor que excede ao valor de sua força de trabalho, trabalho não pago apropriado pelo capitalista. Entretanto, o fato de esse excedente ser apropriado por uma classe de não produtores diretos é comum a todos os modos de produção onde vige a propriedade privada dos meios de produção e a dominação de uma classe por outra. A mais-valia se define como a forma social específica de um determinado processo social e não unicamente pela quantidade de valor excedente ao valor da força de trabalho, valor este definido como a massa dos meios de subsistência necessários à garantia da reprodução do trabalhador.

Quer dizer, a mais-valia caracteriza a forma social específica da exploração do trabalho pelo capital, o modo segundo o qual esse excedente é produzido e não unicamente a quantidade de valor excedente ao valor da força de trabalho. Nos modos de produção de classes anteriores ao capitalismo, o excedente era obtido pela coerção externa, fora do processo de produção/trabalho imediato. O modo de produção capitalista assegura a extração do excedente (mais-valia) exercendo um constrangimento sobre o trabalhador no próprio processo de produção ao incorporar e consumir diretamente a força de trabalho (capacidade de trabalho) no processo de trabalho imediato.

A produção de mais-valia caracteriza-se pela extração de mais trabalho, uma vez que se constrange o trabalhador a utilizar sua capacidade de trabalho para criar produtos-valor superiores ao valor de sua própria reprodução.

A jornada de trabalho se expressa primeiramente pelo componente de duração, que compreende a quantidade de tempo que o trabalho consome das vidas das pessoas. A questão tem diversas implicações: afeta a qualidade de vida, pois interfere na possibilidade de usufruir ou não de mais tempo livre; define a quantidade de tempo durante o qual as pessoas se dedicam a

atividades econômicas; estabelece relações diretas entre as condições de saúde, o tipo e o tempo de trabalho executado.

O alongamento da jornada é encontrado na constituição das sociedades modernas como sociedades que generalizam a relação de assalariamento para a maior parte de sua força de trabalho e nos períodos que antecedem as revoluções industriais capitalistas, passadas e contemporâneas. A imposição de um aumento da duração do trabalho para o conjunto dos trabalhadores de uma nação justifica integralmente a compreensão das sociedades modernas como sociedades do trabalho. O aumento do tempo de trabalho pode retomar seu lugar na história, como sucede aos dias de hoje em algumas das potências econômicas mundiais.

A jornada máxima decorre do fato de que as pessoas têm uma capacidade máxima de trabalhar, apesar das variabilidades individuais, sem afetar as condições de saúde e de vida.

No capitalismo, a jornada é socialmente determinada implicando em que além dos trabalhadores, os governos e os empregadores tenham interesse direto na questão da duração do trabalho. Consequentemente ela pode oscilar para mais ou para menos, pra cima ou pra baixo. Entretanto, começam a se acumular evidências no sentido de que importantes países do bloco capitalista ocidental estejam retomando a prática de alongamento da jornada de trabalho nos dias de hoje, o que não deixa de ser inquietante e constitui uma reviravolta histórica, uma vez que, a jornada de trabalho vinha sendo reduzida há mais de século.

Marx (2004) caracteriza o processo de intensificação do trabalho na situação histórica concreta do desenvolvimento e transformação da produção capitalista no século XIX. Ele destaca a intensificação na relação contraditória e histórica implicada na combinação dos diferentes elementos do processo de trabalho. Ou seja, a intensificação do trabalho como dimensão particular da exploração capitalista emerge das relações contraditórias e históricas do próprio movimento do capital em que se produz, se desenvolve e se transforma a produção e o processo de trabalho imediato.

A intensificação do trabalho, segundo Marx, configura:

... uma extensão mais elevada da força de trabalho, preenchimento mais denso dos poros da jornada de trabalho, isto é, impõe ao trabalhador uma condensação do trabalho a um grau que só é atingível dentro da jornada de trabalho mais curta. Esta compressão de maior massa de trabalho em dado período de tempo conta, agora, pelo que ela é: como maior quantum de trabalho. (p.33).

A jornada mais intensa amplia a condensação do trabalho pela eliminação ou redução da porosidade do trabalho durante a jornada, o que representa a incorporação de um maior quantum de trabalho no mesmo tempo. E a jornada mais intensa produz um maior produto-valor global que a jornada mais porosa com igual ou maior duração. Na jornada mais intensa, cresce o número de produtos sem cair seu valor unitário e se mantém o valor absoluto da força de trabalho. O aumento do quantum de trabalho no mesmo tempo amplia o produto-valor global e a mais-valia.

A intensificação do trabalho relaciona-se ao sujeito que trabalha e não aos meios e instrumentos laborais. O desempenho avaliado não incide sobre o maquinário, mas sobre o trabalhador, em seus aspectos físicos, intelectuais e psíquicos. Essa noção é essencial à categoria intensidade, pois se refere à maneira como o sujeito realiza seu trabalho, e ao dispêndio de energia envolvido na atividade. Falamos de intensificação quando os resultados são quantitativa ou qualitativamente superiores, razão pela qual se exige um consumo maior de energias do trabalhador (DAL ROSSO, 2008, p.21).

De acordo com Melchior (2008) mudanças organizacionais no bojo da evolução dos sistemas e de suas reformas também podem corroborar com mecanismos que aumentem a demanda de trabalho. É no âmbito da atividade, que o processo de intensificação se expressa, pois cabe ao trabalhador, ou aos seus superiores, regular os efeitos da ampliação da complexidade ou do aumento do número de tarefas a serem realizadas na mesma unidade temporal por uma mesma pessoa ou equipe.

A intensificação do trabalho corresponde ao aumento da intensidade da atividade, em um mesmo período de tempo. Por exemplo uma fábrica que estipula dobrar a meta diária de produção, para conseguir alcançar essa meta é preciso eliminar os períodos de descanso dos trabalhadores e aumentar o ritmo do trabalho.

A relação entre a intensificação e a estipulação de metas nas organizações é direta e penosa ao trabalhador. Isso porque, em muitos casos, são estabelecidas metas praticamente inatingíveis, fazendo com que o trabalhador utilize toda a sua capacidade física, intelectual, emocional para alcançar o objetivo proposto.

Constata-se que a intensificação não está presente apenas em atividades que demandam capacidade física. Com a revolução tecnológica, a era da informação desencadeou o processo de intensificação entre os trabalhadores imateriais.

È um erro grosseiro supor que intensificação ocorre apenas em atividades industriais. Em todas as atividades que concentram grandes volumes de capital e que desenvolvem

uma competição sem limites e fronteiras, tais como nas atividades financeiras e bancária, [...] saúde, lazer e em outros serviços imateriais o trabalho é cada vez mais cobrado por resultados e por maior envolvimento do trabalhador. (DAL ROSSO, 2008, p.31).

O objetivo da manipulação da intensidade pelas organizações visa elevar a produção quantitativa ou melhorar qualitativamente os resultados da empresa. Por isso, a intensificação do trabalho não se restringe às atividades concretas, mas também ao trabalho intelectual. Aos prestadores de serviços. Nesses casos os resultados podem ser obtidos com a melhoria da qualidade de um atendimento e com a pressão pelo aumento da quantidade de atendimentos.

Percebe-se que na UFMG muitos servidores estão realizando seu trabalho sob pressão e em um ritmo acelerado durante toda a jornada. Dessa forma, além de trabalharem diariamente por muitas horas, estas horas também se tornam intensas e estressantes, devido aos níveis de energia física e mental que são demandadas. Essa pressão pode advir, em grande medida, da cobrança por resultados objetivamente mensuráveis e pelo alcance de metas, consideradas pelos sujeitos como muito arrojadas e de grande dificuldade.

A revolução tecnológica possibilitou um aumento da extensão laboral, através de ferramentas como internet, celular, ipad e outros, nos quais o trabalhador permanece conectado ao trabalho, mesmo nas horas em que deveriam ser dedicadas ao lazer. Visando cumprir metas abusivas, aquelas atividades que não foram executadas durante o turno de trabalho possam ser realizadas após a jornada de trabalho.

Outra forma de intensificação ocorre com a redução dos tempos mortos, durante a jornada, eliminando-se a porosidade da tarefa. Este termo foi originado por Marx para designar os momentos de não-trabalho pertencentes à jornada laboral. O tempo morto ou poroso compreende o período em que o sujeito não trabalha, portanto, não produz valor. Podemos citar as interrupções ao ir ao banheiro, ao fazer um lanche, ou mesmo as conversas paralelas durante o expediente. Assim, o capitalista irá buscar reduzir os poros, a fim de tornar mais densa e concentrada a atividade. Em consequência, o aumento da intensidade, resultará em ganho na produtividade.

Esses conceitos são distintos, pois a produtividade é um termo oriundo da economia e representa um crescimento de resultados, independente dos meios para obtê-los. Estes resultados podem advir de uma mudança organizacional, de avanços tecnológicos, como a aquisição de maquinaria desenvolvida. Já a intensificação, demanda consumo de energia por parte do

trabalhador e a atenção é voltada ao desempenho, esforço e dispêndio de energia em todas as dimensões.

No que diz respeito à UFMG, outro elemento que pode contribuir para a sensação de trabalho intensificado é a presença psicológica deste nos momentos de não trabalho, ou seja, uma sensação de transbordamento da pressão do trabalho para os momentos em que não está trabalhando, como nos finais de semana ou à noite, quando se deixa o setor. Essa presença que a dimensão profissional assume na vida dos indivíduos pode ser decorrente do grande envolvimento emocional que estes têm com o trabalho. Esse envolvimento dos sujeitos com a tarefa profissional faz com que o trabalho represente parte importante da identidade que estes assumem perante a sociedade e diante de si mesmos, identidade esta repleta de sentimentos de orgulho, por serem profissionais competentes, e, portanto, dignos de valorização social.

Dal Rosso (2008) afirma que o custo humano da intensificação do trabalho: desgastes físico, intelectual e emocional. As conseqüências negativas podem ser percebidas pela incidência de estresse e de acidentes no trabalho, pelo aumento do absenteísmo em decorrência de Ler/Dort (Lesões por esforços repetitivos/ distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho), enfim pelo adoecimento que afeta o trabalhador, que repercute sobre sua família, com custos para a sociedade. Os efeitos da intensificação na saúde do trabalhador são diferenciados, de acordo com os ramos de atividade.

Borsói (2011) saliente que as conseqüências têm determinado acidentes típicos e doenças ocupacionais, questões já atingidas, mas que continuam freqüentes, devido às péssimas condições de trabalho. A sobrecarga física e psíquica, que se expressa em modos de sofrimento como depressão, transtorno psicossomático, transtorno de ansiedade.

Fairris (2002) faz uma crítica à reestruturação produtiva implantada pelas mais avançadas organizações, por afetar diretamente a saúde e vida dos trabalhadores. A busca incessante pelo aumento da produtividade, a disputa pelo mercado entre a concorrência e o acréscimo financeiro são desencadeadas pela deterioração das condições de trabalho.

A problematização da intensificação do trabalho traz uma contribuição, pois possibilita situar o processo saúde-doença dos trabalhadores no ponto central da determinação social, ao questionar os fundamentos das mudanças no processo de trabalho e não apenas um ou outro de seus elementos ou resultados.

Da perspectiva da saúde, a problematização da intensificação do trabalho focaliza a própria capacidade coletiva de o trabalhador proteger sua saúde e questionar o processo de trabalho de conjunto. Da perspectiva do processo saúde-doença, esse processo tende a despojar e debilitar os trabalhadores das condições coletivas de proteger e questionar os agravos à sua saúde. Quer dizer, a intensificação do trabalho e saúde implica uma pluralidade de problemas de saúde dos trabalhadores e constitui-se como processo tendente a despojar ou evitar a construção de coletivos de trabalhadores que preservem as condições de proteção da saúde e, especialmente, a capacidade coletiva para questionar as condições de determinação social dos agravos à saúde.

Em síntese: a intensificação do trabalho como dimensão social particular da exploração do trabalhador constitui-se como resultado e como processo histórico de obtenção de um maior quantum de trabalho por unidade de tempo no processo de trabalho e pela expropriação do conhecimento dos trabalhadores. Ao mesmo tempo, a intensificação do trabalho está implicada a uma pluralidade de problemas de saúde dos trabalhadores; caracterizando-se como um processo tendente a despojar o trabalhador da proteção (defensivo) dos danos à sua saúde e, principalmente, enfraquecer sua capacidade coletiva para questionar (ofensivo) a determinação dos agravos e dos problemas de saúde.

#### **4.4 O Processo de Trabalho e a Saúde do Trabalhador**

Ao longo dos anos, o processo de trabalho tem sofrido sucessivas mudanças. Iniciando pela economia de subsistência onde o homem produzia somente o que era necessário para o seu próprio consumo e logo depois com os trabalhos artesanais que eram produzidos manualmente e vendidos em uma escala menor, até chegar ao mercado capitalista que vivemos em nossos tempos atuais.

Com a expansão das cidades, milhares de pessoas abandonaram a vida do campo, e vieram para as cidades urbanas em busca de melhores condições de vida através de sua inserção no mercado de trabalho.

Para que o trabalhador tenha controle sobre suas condições de saúde é necessário que suas necessidades básicas sejam atendidas. Tanto no trabalho, quanto em função do que este mesmo trabalho pode oferecer a sua vida privada. Assim, o trabalho deve proporcionar uma alimentação

saudável, moradia adequada, meios de transportes, saúde e educação eficientes, direitos básicos à condição humana.

A saúde do trabalhador fica comprometida, quando este começa a exercer um papel de multifuncionalidade dentro da empresa gerando a fadiga e o desgaste profissional. Estes sintomas alienam o trabalhador do processo produtivo a ponto de gerar danos psicológicos e as exigências afetam o ritmo físico, psíquico e psicológico do indivíduo gerando as doenças de trabalho, pois são cobrados excessivamente, sempre no intuito de superar a capacidade de adaptação profissional.

Mattos et alli (1994, p.45) ressalta que atualmente o mercado de trabalho sofre mudanças radicais, reduzindo o emprego regular em favor do trabalho temporário ou terceirizado. Assim, atualmente as relações de trabalho incluem: empregados, em tempos parciais, empregados casuais, pessoal com contrato por tempo determinado, temporários, etc. Desta forma, as condições de trabalho estão cada vez mais precárias devido a terceirização dos setores de trabalho, atingindo principalmente o trabalhador que recebe salários baixos, comprometendo a sua saúde podendo correr risco de sofrer acidentes ou contrair alguma doença no próprio local de trabalho. No entanto, podemos constatar que a carga excessiva de trabalho, o nível de instabilidade no emprego e a competição exagerada no ambiente de trabalho, irá provocar um aumento de estresse no trabalhador.

A carga excessiva de trabalho mental e de tarefas desempenhadas pelo profissional nas diversas áreas no mundo do trabalho ocasiona um excesso de sofrimento psíquico aos mesmos. Por outro lado, o mundo informatizado parece sugerir ao trabalhador uma necessidade de produzir mais e em algumas situações competindo com a máquina. Muitas vezes, essas exigências internas ou externas podem exceder os recursos de enfrentamento do indivíduo e podem surgir elevados níveis de pressões psicológicas, que em excesso pode levar o trabalhador a desenvolver a Síndrome de Burnout, caracterizada por um tipo de stress ocupacional crônico, onde o indivíduo tem o desgaste profissional, resultando na perda do interesse pelo trabalho e pelo fraco desempenho, fadiga e cansaço, (ROSSI, 1994).

Nesse sentido o excesso de trabalho e pressões de prazo: poucos conseguem melhorar seu desempenho quando estão sob pressão constante, ou vivem tendo de cumprir prazos e metas no trabalho. As pessoas precisam de uma pausa momentânea para reduzir o stress, para que não se sintam presas ou perseguidas.

Compreende-se que a Qualidade de vida no Trabalho - QVT é uma ação manifestada pela participação dos funcionários no processo de trabalho, é o que torna o ambiente seguro e mais confortável. E, além disso, cria condições de trabalho capaz de gerar crescimento, desenvolvimento e satisfação pessoal. Para melhorarmos a satisfação das pessoas e aumentar sua qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, almejar a qualidade total, as pessoas devem correr riscos, mesmo sabendo que os riscos e as experimentações podem acarretar em erros. Entretanto, apesar das eventuais falhas deve-se estimular a criatividade, a experimentação de novas idéias, buscar o aperfeiçoamento e a melhoria contínua.

Verifica-se nesta indagação, que os participantes estão sujeitos a errar, mesmo assim não é caso para se desesperar. O importante é que o indivíduo busque melhorar em todos os sentidos para adquirir a qualidade de vida. Sobre esta ótica, fica claro que a QVT só pode ser atingida com a constante interação das pessoas e da chefia, estabelecendo um diálogo sincero sobre os interesses e as aspirações das pessoas, promovendo condições adequadas de trabalho e atividades desafiadoras.

Desta forma, construir um ambiente saudável no trabalho tem sido um dos maiores desafios para o bem-estar e reputação das organizações éticas e sustentáveis, onde políticas e práticas de qualidade de vida no trabalho, são realmente parte da estratégia. No entanto, cabe ressaltar que na UFMG não possui programas específicos que visem a melhora da qualidade de vida de seus colaboradores.

Tendo como referência a administração pública, é possível constatar que os agentes públicos trabalhando num lugar agradável, satisfeitos com o salário, motivados pelos superiores, flexíveis às mudanças, conseguem responder às demandas mais facilmente, desempenham com eficiência e eficácia as suas atividades, são bem quistos pelas pessoas, melhorando assim sua qualidade de vida. É necessário para o indivíduo que deseja ter destaque na área em que almeja, ter atitudes e comportamentos corretos perante uma situação, além disso, é necessário saber se comunicar, ter energias positivas, ânimo, entusiasmo, vitalidade, inteligência, saúde física e mental, criando assim um ambiente agradável, onde as pessoas gostem de trabalhar e atenda as necessidades da comunidade em geral.

A comunicação organizacional assume cada vez mais, uma intensa importância para qualquer organização, seja ela pública ou privada. Implica na compreensão da mensagem e no entendimento dos sujeitos envolvidos. A interação dos sujeitos depende da comunicação e a

tendência para isso é de manter o equilíbrio e tornar o ambiente agradável, atenuando desse modo, o conflito que vier a ocorrer. O conceito de clima organizacional é a qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos colaboradores da empresa e que influencia o seu comportamento. É aquela "atmosfera psicológica" que é percebida quando o indivíduo entra num determinado local e que o faz sentir-se pouco à vontade para permanecer no local. Chiavenato (2002, p. 94), diz que "Clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes".

Quando a motivação está em alta entre os colaboradores da empresa, o clima motivacional também se eleva, traduzindo-se em satisfação, animação, colaboração, produtividade, a capacidade de inovação e, conseqüentemente, a lucratividade para a empresa. Por outro lado, se a motivação está em baixa, o clima tende a abaixar-se, caracterizando-se pelo desinteresse, apatia, insatisfação, etc. Segundo Chiavenato (2002).

O clima organizacional influencia o desempenho humano, a motivação e a satisfação no trabalho. Somos influenciados pelo clima organizacional e, ao mesmo tempo, o influenciamos. O ciclo de influências fará com que certas características da cultura sejam amplificadas através de comportamentos repetidos nas relações do dia-a-dia. Sendo assim, se a cultura organizacional for virtuosa, esse ciclo amplificará comportamentos construtivos, gerando mais produtividade com qualidade de vida. Mas se a cultura for viciosa, o ciclo de influências arrastará a empresa para comportamentos cada vez mais destrutivos, prejudicando a produtividade, desgastando as pessoas e os seus relacionamentos.

Portanto, torna-se vital conhecermos os fatores que dificultam a manutenção de um clima organizacional produtivo se pretendemos intervir de forma significativa. Sabe-se que o clima está em constante modificação, em razão de mudanças que ocorrem a todo o momento no ambiente interno de uma empresa, contudo o clima organizacional é de fundamental relevância para uma organização atingir seu foco principal, visto que este é resultado da motivação e satisfação dos funcionários, bem como das relações interpessoais existentes.

#### **4.5 Ergologia**

Daniellou (2004), ao citar Schwartz (2004), afirma que a ergonomia é a propedêutica da ergologia, esta por sua vez, significa uma nova conduta no campo das ciências humanas que

objetiva conhecer as situações de trabalho na perspectiva de intervenções que visem transformar e melhorar essas situações. A Ergonomia, segundo Wisner (1987, p.12) é ao mesmo tempo um conjunto de conhecimentos científicos relativos ao homem e necessários para concepção de ferramentas, máquinas e dispositivos que possam ser utilizados com o máximo de conforto, segurança e eficácia, ou seja, é a adaptação do trabalho ao homem e não do homem ao trabalho, como propunha Taylor.

Constituída a partir de dois radicais *ergon* e *nomos*, a palavra *ergonomia* designa uma ciência do trabalho. Ela é definida como o estudo das atividades humanas naquilo que elas exigem, a fim de serem apreciadas e conhecidas, do encontro de múltiplos saberes e de experiências diversas (França in Figueiredo et al, 2004). Ela parte da análise cuidadosa dos estudos indicativos da distância entre o trabalho prescrito e o real.

Segundo Barros e Fonseca (2004), a ergologia possui quatro pressupostos:

- a) Pensar o geral e o específico;
- b) Articulação entre diversas disciplinas e a interrogação sobre seus saberes;
- c) Encontrar em todas as atividades as normas antecedentes e as variabilidades, as normas que se impõem e as normas que se instauram, assim como entender que a análise do trabalho é inseparável do campo dos valores da epistemologia e da ética;
- d) Promoção de um regime de produção de saberes sobre o ser humano, pois o encontro sempre histórico entre dois saberes (científico e prático) não pode ser antecipado, é sempre uma descoberta.

O objetivo da abordagem das atividades humanas, desvendando a vivência dos sujeitos em relação à organização do trabalho e perceber aquilo que é fonte de pressões, de dificuldades, de desafios, suscetíveis de gerar inquietações e prazer. A ergologia percebe o homem como um sujeito pensante, que pensa sua relação de trabalho, produz interpretações dessa situação e de suas condições, socializa essas últimas em atos intersubjetivos e reage e reorganiza-se mentalmente, afetivamente e fisicamente. Em função de suas interpretações, age, enfim, sobre o próprio processo de trabalho e traz uma contribuição à construção e à evolução das relações sociais do trabalho.

O trabalho, por sua vez, é ao mesmo tempo produto de um grande movimento histórico de libertação e emancipação, e de um movimento econômico de desnaturalização e dominação. Constitui hoje o principal meio de inserção e de constituição de uma identidade social (BOUTET et al., 1998). O trabalho é uma das atividades que diferencia os seres humanos dos demais seres vivos e que Marx (2004) definiu como um processo entre o homem e a natureza, no qual o

homem realiza, regula e controla, mediante sua própria ação, seu intercâmbio material com a natureza, para se apropriar, sob uma forma útil para sua própria vida, da matéria da natureza.

O trabalho, segundo Velasco (2005), reúne no mínimo três elementos que são direta ou indiretamente naturais: a atividade produtiva humana (sendo o homem um mamífero com dons especiais), o objeto de trabalho (ou seja, a matéria sobre a qual recai a atividade produtiva com vistas à satisfação de uma necessidade ou carência humana) e o instrumento de trabalho (que é o mediador entre a primeira e a segunda). Schwartz (1991), por sua vez, considera o trabalho uma atividade universal por sua própria natureza, pois segundo ele, o trabalhador torna-se universal e os produtos resultantes do seu trabalho também são universais, ou seja, mercadorias permutáveis entre todos os indivíduos.

Assim, o trabalho torna-se universal, e só tem valor como atividade universal, pois seu valor é determinado pelo que representa para todos e não apenas para o indivíduo. O trabalho universal liga-se às necessidades concretas individuais pelas relações de troca do mercado e, em virtude da troca, os produtos do trabalho são distribuídos entre os indivíduos segundo o valor do trabalho e é por meio desta troca que o indivíduo satisfaz suas necessidades.

Todavia o trabalho tem algum valor? Para Schwartz (1996) tem sim. Para ele o trabalho tem valor porque é produtor ou matriz do laço social (p. 150). No entanto para cada um recorta a noção de trabalho segundo sua própria filosofia ou ideologia. Dessa forma, intuições vagas, sem grande valor, associam o trabalho a conteúdos de atividade, à remuneração, ao regime de salários, a um estatuto ou um contrato de troca de prestações de serviço, a uma simples ocupação de lugar num conjunto social. Contudo os valores que não são de mercado, e entre eles o bem comum, estão presentes, operantes, eficazes, mesmo se pouco aparentes, nas atividades reguladas pelo dinheiro e alocações de recursos. O pagamento monetário do trabalho não é em nada um modelo para uso do gênio humano.

Entretanto, ainda segundo Schwartz (1996), desconectar totalmente a atividade industriosa dos procedimentos de sua contrapartida econômica é uma maneira de subestimar o endereçamento social das dramáticas do uso de si, cuja valorização ou reconhecimento em dinheiro é nas condições atuais, um elemento importante.

Schwartz (1996) afirma que há dois modos extremos de se caracterizar o trabalho: ou o trabalho é simples (reduzido a uma troca de tempo por salário, fonte de retribuição, meio de vida) ou é uma realidade complicada para ser compreendida (acumula a herança de seus sucessivos

nascimentos). Schwartz (in FIGUEIREDO et al., 2004, p.31) afirma que "simplificar [a análise do] trabalho é o início de qualquer ineficácia".

Dessa forma, trabalho monótono, repetitivo, tarefas aparentemente sem significado, oferecendo poucos desafios ou autonomia, causam descontentamento entre trabalhadores de todos os níveis, pois os trabalhadores não suportam mais a falta de interesse sobre sua capacidade de conhecer, desenvolver, criar e opinar a respeito de seu trabalho (KAWAKAMI et al., 2004, p. 196).

Vale destacar que para Dejours (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994), o trabalho aparece definitivamente como operador fundamental na própria construção do sujeito. Para o autor, o trabalho não é apenas um teatro aberto ao investimento subjetivo (p.143) é também um espaço de construção do sentido, portanto, da conquista da identidade, da continuidade e da história do sujeito. O homem é, então, resultado do seu próprio trabalho (D'ACRI, 2003). Para tanto, a necessidade de idealizar em sua mente a forma que terá o seu trabalho a concepção de sua intenção resulta em ato criativo por meio da definição de seus objetivos na materialidade dos objetos, que atende suas necessidades e desejos. Ao mesmo tempo, a partir da experiência dos trabalhadores, constata-se que, mesmo em condições opressivas de trabalho, as pessoas encontram pequenos espaços para situar o sentido para o seu trabalho. Em concordância, Dejours (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p.15) afirma que "entre o homem e a organização há um espaço para negociações, ações e invenções do operador para adaptar o trabalho às suas necessidades e desejos". Conseqüentemente, quando esta relação funciona, tanto a organização quanto os trabalhadores lucram (KAWAKAMI et al., 2004). No entanto, Dejours (1991) mostra as dificuldades às vezes extremas das relações entre a pessoa e sua necessidade de prazer e a organização do trabalho que tende a um automatismo perfeito e a tentar transformar o trabalhador num modelo de máquina.

Neste sentido, a organização do trabalho diz respeito à definição de tarefas e à preparação do trabalho, à tentativa de separação entre a função organizadora e a atividade de trabalho. A organização do trabalho tenta reduzir o conhecimento da atividade de trabalho ao necessário para a organização dessa atividade (GUÉRIN et al., 2004).

## 4.6 Trabalho Coletivo

Nenhuma atividade humana pode ser totalmente padronizada e controlada. Os coletivos de trabalho se transformam acompanhando as mudanças sociais, culturais, econômicas, tecnológicas, entre outras. O coletivo prescrito se distingue do coletivo real. As micro-recomposições do coletivo em torno da equipe permitem orientar o processo de trabalho em função de referências e lógicas próprias à atividade na qual as prescrições são reapropriadas. Schwartz (2011) afirma que a busca de eficácia dos coletivos de trabalho nas organizações constitui Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP). São entidades porque envolvem pessoas, mas as fronteiras do coletivo são invisíveis e variam conforme o conteúdo e o ritmo da atividade de trabalho; as pessoas podem pertencer a serviços diferentes e trabalharem juntas por compartilharem valores. São coletivas porque são vários trabalhadores buscando a eficácia e às vezes eficiência no seu trabalho. São pertinentes para compreender como o trabalho acontece. São relativas porque as fronteiras são variáveis, se formam a partir dos atos de trabalho, em função das pessoas, da necessidade de trabalharem juntas e da história das organizações.

O conceito de ECRP contribui para a compreensão dos processos de cooperação existentes na realização de uma atividade, que são diferentes a cada momento. É pela análise do micro da atividade que se pode identificar as trocas e as ações que tecem a rede relacional do trabalho coletivo. Existem aspectos observáveis e outros invisíveis nos coletivos de uma atividade de trabalho formalizada ou não. O conceito de equipe, compreendido na maioria das vezes como algo estável, é limitado para analisar o trabalho coletivo porque o coletivo se reconstitui conforme a necessidade do trabalho.

A partir de uma representação da atividade, os indivíduos cooperam ou se confrontam, avaliam o que é possível realizar e a composição final será sempre singular. Conhecer o trabalho do outro é condição necessária para que uma colaboração se desenvolva. A comunicação, a identificação da presença de diversas lógicas e a compreensão, pelos profissionais, podem contribuir para a resolução das dificuldades de colaboração. A gestão cotidiana de compromissos, implícitos ou explícitos, pode articular as diversas lógicas dos distintos atores.

Na UFMG muitas vezes o trabalho coletivo não acontece, os servidores são individualistas, há uma dificuldade para desenvolver o trabalho em equipe. A cooperação entre

servidores ainda é ineficiente devido à falta de comunicação e o medo de perder a comodidade em que se encontra.

A construção do coletivo depende da presença de um mínimo de estabilidade e de certa permanência na organização, pois a confiança e a cooperação se constroem com o tempo. A cooperação é fruto da busca do trabalhador pela qualidade do trabalho como uma condição para ter prazer na atividade laboral, saúde mental e construção da sua identidade singular. Toda organização é permeada por relações de poder e a ética da responsabilidade e da solidariedade é fundamental para orientar ações e construir coletivos.

Atualmente o trabalho cooperativo na UFMG está tomando um outro rumo, devido às mudanças da organização do trabalho e também pela entrada dos novos servidores, que estão trazendo suas experiências adquiridas das instituições privadas e aplicando na sua atividade.

#### **4.7 Trabalho Real**

Outro termo se introduziu no sistema homem-tarefa como conceito intermediário que a ergologia utiliza para pensar o seu objeto: a atividade de trabalho, que, segundo Daniellou (2004), é uma construção original de um indivíduo particular em dada situação, portanto, não é previsível em sua singularidade. Denise Alvarez (2006), afirma ainda que a atividade de trabalho é um todo, é mais que a realização de uma tarefa, é mais que a execução do trabalho prescrito, considerando-se as restrições e as vantagens dispostas pelas variabilidades. Logo, a atividade de trabalho é mais do que uma estratégia de adaptação à situação real de trabalho, objeto da prescrição. Sendo assim, a distância entre o prescrito e o real é a manifestação concreta da contradição sempre presente no ato de trabalho, entre o que é pedido e o que não é coisa pedida. Por isso ao se aproximar de seu objeto (o trabalho humano) em situações reais, a ergologia mostra que o trabalho efetuado não corresponde jamais ao trabalho esperado, pois ao realizar a tarefa, a pessoa se encontra diante de diversas fontes de variabilidades (BOUTET et al., 1998).

Dessa forma, criar situações frente às variações e aos inúmeros acontecimentos torna-se um componente central do trabalho.

França(2004) baseado em Figueiredo, afirma que: a atividade é constitutiva da espécie humana, pois o vivo, em sendo vivo, está sendo industrializado. A atividade, deste modo, se opõe à inércia, e é, portanto, o conjunto dos fenômenos (fisiológicos, psicológicos, psíquicos, etc.) que caracteriza o ser vivo e ele os convoca quando necessário. Estes atos, por sua vez, resultam de

um movimento do conjunto do homem (corpo, pensamento, desejos, representações e história) adaptado a esse objetivo. No caso do trabalho, então, esse objetivo é socialmente determinado, pois sem atividade humana não há trabalho, mas pode haver uma produção (GUÉRIN et al., 2004).

Contudo, de acordo com Wisner (1987), todas as atividades têm pelo menos três aspectos: físico, cognitivo e psíquico, sendo que qualquer um pode determinar uma inquietação, um descontentamento. Wisner afirma, além disso, que a dimensão cognitiva refere-se aos processos mentais relacionados com a atividade; que a dimensão psíquica pode ser definida em termos de níveis de conflitos, isto é, o nível em que a carga de trabalho pode determinar alterações afetivas; e que a ativação psicológica ou física causada pela discrepância entre demandas situacionais e mecanismos de enfrentamento leva a uma gama de emoções como tensão, ansiedade, irritabilidade, nervosismo e raiva. Assim sendo, o paradoxo essencial das tarefas completamente monótonas engendra uma carga mental mal conhecida e é este paradoxo que se encontra na origem da fadiga nervosa, sendo, portanto, preciso interpretar a complexidade real destas tarefas como um fator de carga de trabalho e não como um fator de enriquecimento (DANIELLOU; LAVILLE; TEIGER, 1983).

Deste modo, nenhum trabalho pode ser considerado como manual apenas, pois há convocação do ser ao se executar o trabalho, ou seja, convocação para regular as variabilidades existentes. Portanto, o não reconhecimento da significância das disfunções dos sistemas técnicos e organizacionais e o mau conhecimento do modo de funcionamento do ser humano são duas razões para o distanciamento entre trabalho prescrito e real (DANIELLOU; LAVILLE; TEIGER, 1983).

É verdade, também, que ao realizar uma tarefa o trabalhador se encontra diante de um quadro de variabilidades: a variabilidade associada aos seres humanos e ao coletivo. Logo o real da atividade é também e igualmente aquilo que não se faz, o que se procura fazer sem lograr êxito, o que se queria ou poderia fazer; aquilo que se pensa poder fazer em outras situações. Fazer, então, é refazer e desfazer (CLOT apud BARROS; FONSECA, 2004).

No entanto, entre fazer e fazer rápido, existem diferenças importantes. Não se trata simplesmente de agir com mais velocidade, mas de agir de outra forma, reorganizando as seqüências de tomada de informação e de gestos. Esta modificação, contudo, não é uma questão de inteligência, mas de experiência, o que requer um tempo significativo, ainda mais que é

necessário desconsiderar as instruções e prescrições estabelecidas pela organização do trabalho. Por isso, os períodos de aprendizagem são duros (DANIELLOU; LAVILLE; TEIGER, 1983). Neste sentido, o ambivalente fenômeno de resistência às mudanças pode ser associado às dificuldades no aprendizado da tarefa, pois, em geral, são aqueles operários que mais dificuldades tiveram nessa fase, os mais resistentes às mudanças, como se estas configurassem uma experiência tão terrível que o medo de revê-las superasse todos os inconvenientes da tarefa atual.

O trabalhador, no entanto, é o maior interessado em modificar o seu trabalho, uma vez que é ele que deverá adaptar-se, operar os ajustes necessários, gerir a disfunção, o distanciamento entre o prescrito e o real. Também é ele que sofre as conseqüências do trabalho no seu corpo, no seu espírito, na própria personalidade, na vida pessoal e no desenrolar de sua vida profissional. Todavia, o saber-fazer dos trabalhadores pode ser indispensável para se atingir objetivos qualitativos e quantitativos, pois, muitas vezes, os próprios operadores fazem transformações em seus postos de trabalho (KAWAKAMI et al., 2004). Na realidade, a produção da empresa somente sai, na quantidade e na qualidade conveniente, porque os trabalhadores não seguem à risca as instruções que lhes são dadas.

O trabalho real é, então, a unidade da atividade de trabalho, das condições reais e dos resultados efetivos dessa atividade (DANIELLOU; LAVILLE; TEIGER, 1983). O trabalho real jamais pode corresponder ao trabalho prescrito. O modo operatório, por sua vez, é diferente do prescrito, ele varia de operador para operador, pois os operadores são diferentes, possuem características físicas diferentes, histórias diferentes, conhecimentos diferentes e habilidades diferentes.

Há, ainda, a variabilidade dos componentes da tarefa que se acrescenta à variabilidade do estado do operador ao longo da jornada de trabalho, impossibilitando o trabalho padronizado e prescrito. Deste modo, as intervenções dos organizadores externos afetam a representação que os mesmos têm do trabalho e não a realidade deste.

Vale destacar que o trabalhador médio não existe. Conseqüentemente, o mesmo posto de trabalho ocupado por duas pessoas diferentes apresentará duas situações de trabalho específicas. A essa diversidade entre as pessoas, acrescentam-se as variações do estado de cada um, pois não é o mesmo homem que executa o trabalho conforme as horas do dia ou da noite. A multiplicidade dos modos operatórios revela a multiplicidade de sujeitos de uma organização, pois cada modo operatório é elaborado individualmente pelos trabalhadores, é um

comportamento mudo, é o compromisso personalizado entre desejo e realidade. O modo operatório padronizado, defendido por Taylor (1990), atinge a cada sujeito na economia do seu desejo podendo resultar em descontentamento. Por conseguinte, ficar no prescrito é impossível, pois não é possível trabalhar em condições inteiramente determinadas. Sendo assim os trabalhadores adotam condutas particulares, individuais ou coletivas que se constituem em verdadeira gestão de variabilidades, de forma a fazer frente às dificuldades, ou melhor, para fazer face às situações de trabalho.

O trabalhador, por sua vez, que trata da questão do trabalho, deixa de ser prisioneiro da evidência quando olha os dois ângulos de uma mesma cena: aquele que caracteriza o trabalho em sua generalidade e que é relativamente estável e o que mostra o inesperado e a presença da vida, mesmo nas situações mais restritivas e difíceis. Com isto, em toda atividade de trabalho haverá a tentativa de recriação do meio de trabalho de acordo com as normas de vida de cada pessoa ou coletivo, pois os seres vivos têm necessidade de definir seu meio, determinar normas, sendo a normatividade sua forma de funcionamento (SCHWARTZ, 2000a). Portanto, tendo em vista que a busca de um ambiente de trabalho saudável faz parte da própria atividade, viver no prescrito não é viver em saúde.

Contudo, o trabalho tenta impor sua lei aos homens, porém, sem renunciar a convicção de que os homens podem mudar o trabalho. O trabalho efetivamente realizado, ocasionado pela ação sobre o mundo, não pode ser reduzido a aspectos operatórios, pois inclui equívocos, limitações, variabilidade, criação, transgressões e subjetividades. O trabalho tem ainda segundo Barros e Fonseca (2004), um enquadramento social de obrigações e de exigências que o precede, implica contexto, é atividade coordenada, desenvolvida para enfrentar aquilo que não pode ser obtido pela execução estrita da organização prescrita, é ato de transformação do mundo e do sujeito.

Diante do trabalho prescrito e padronizado que envolve a UFMG, o trabalhador deve adaptar a realização das suas tarefas ao seu cotidiano, que difere das situações prescritas pela organização. Neste contexto a perspectiva ergológica se coloca como um importante intercessor, porquanto, fazendo a ruptura com as perspectivas que se limitam ao que é previsível no trabalho, assume a hipótese de que é impossível que não exista atividade, pois nas situações de trabalho o indivíduo não se detém na tarefa que lhe é prescrita, operando de forma a chegar o mais próximo possível dos objetivos fixados por ela. Contudo o sujeito da atividade é alguém carregado de valores e o que distancia o prescrito do real são as escolhas, os julgamentos, que são orientados

por estes critérios e valores. A dimensão criativa não pode ser eliminada, pois todos os sujeitos, enquanto trabalham, produzem sua existência, fazem história. A atividade de trabalho é a maneira pela qual as pessoas se engajam no cumprimento dos objetivos do trabalho, servindo-se dos meios que estão disponíveis, pois o trabalhador nela se engaja por inteiro (NOUROUDINE in FIGUEIREDO et al., 2004, p. 60).

Deste modo, toda atividade de trabalho é sempre uma dramática do uso de si, dramática que se dá entre as normas antecedentes e os usos de si na realização das atividades. No entanto, analisar o trabalho a partir de uma situação real é uma tentativa de sair da armadilha proposta pela visão determinista de que está tudo dominado e, portanto, não há saída. É buscar não uma saída, mas saídas: diversas, inúmeras, infinitas, como requer a complexidade do trabalho e da vida humana.

#### **4.8 Trabalho e Usos de Si**

Segundo Schwartz (2000a), todo trabalho é sempre uso de si, uso dramático de si: uso de si por outros e uso de si por si. Este si é também um corpo, não é uma situação de trabalho que não comprometa esta obscura entidade, entre o biológico, o psíquico e o histórico, e isto, mesmo nas atividades consideradas imateriais. O trabalho, portanto, corresponde ao uso de si. Entretanto, para Schwartz (2000a), não há execução, mas uso, e isto supõe um espectro contínuo de modalidades. Sendo uso de si, o trabalho passa ao lugar de um problema, de uma tensão, de um espaço de possíveis, sempre a ser negociado.

O uso, porém, não é apenas aquele que é feito de você, mas também aquele que você faz de si próprio, que cada um faz de si mesmo (NOUROUDINE in FIGUEIREDO et al., 2004; SCHWARTZ, 2000a). Em concordância, Schwartz (2000a) afirma que é o indivíduo no seu ser que é convocado, assim como recursos e competências, o que não se identifica com capacidade de se realizar a tarefa. Logo, tal é a justificação da palavra uso e tal é a forma indiscutível de manifestação de um sujeito.

Vê-se, no entanto, que esta palavra uso é equívoca, pois quem faz uso? Num primeiro sentido, se há problema é que o uso é, de início, aquele que se quer fazer de você e isso orienta profundamente toda teorização sobre o sujeito do lado das condições históricas, nas quais este uso é engrenado, pois o uso é formador dos indivíduos que são utilizados.

A expressão uso de si remete ao fato de que não há somente execução nessa dramática, mas um uso. É a pessoa sendo convocada em toda a sua subjetividade, com toda a mobilização que qualquer abordagem taylorista jamais pode alcançar. O conceito de uso de si chama a atenção para a complexidade do humano.

Schwartz (2000a) salienta que a confrontação entre uso ou mal-uso relativo que se faz de si e o uso limitado mas testemunho, de si por si, que suporta o peso respectivo destes usos e mal usos nas experiências concretas do trabalho, não somente não são fixos, mas também não cessam de mudar segundo critérios ou configurações complexas onde os dispositivos materiais, objetivos sociais impostos às subjetividades laboriosas, são sempre retrabalhados e reelaborados.

Schwartz (2000a) prossegue afirmando que, deste ponto de vista, não se terá jamais terminado de afinar as formas históricas de individualidade para apreender estes equilíbrios delicados e suas dinâmicas particulares de evolução. Para ele, portanto, o uso de si nos atos de trabalho, como uso de si por si traz a marca do que é para o homem a sua herança da vida.

Para facilitar a compreensão, Schwartz (2000a) exemplifica os propósitos contraditórios do operador, ao citar seus relatos: *õeu faço o que me dizemõ* e quando este mesmo operador se contradiz afirmando que *õjamais um trabalhador fica diante da sua máquina pensando: eu faço o que me dizemõ*. Deste modo, õem qualquer grau que seja e no mesmo movimento de tomada de disposição parcial do uso heterodeterminado de si, o trabalho é sempre uso de si por si, recentramento do meio de trabalho ao redor de seus possíveis singularesõ (SCHWARTZ, 2000a, p.42). Se há negociação de aceitação entre o que as condições de trabalho exigem e o uso de si que se está disposto a fazer, é que cada sujeito entra nesta cena com exigências diferentes. Sendo assim, como o sugere com coerência a distinção entre trabalho prescrito e trabalho real, trabalhar de outro modo, então, já está sempre presente no õtrabalhar como me dizemõ. A posição do sujeito que manifesta o ato de trabalho não deverá em nenhum caso reduzir-se, pois há capacidades singularmente adquiridas que estão em jogo em todo ato de trabalho, assim como tendência a usar de si para recompor um mundo à sua conveniência.

As modalidades de uso de si remetem aos destinos individuais, às negociações, por sua vez particulares, entre a cena coletiva e o que a história produziu em cada um como marcas particulares. Portanto, porque trabalha e por isto mesmo se trabalha ele próprio continuamente, cada sujeito se desenvolve e usa em parte ele próprio em função do que a humanidade faz de sua própria história. Conseqüentemente, a visão do homem como parte do ser vivo não pode ser a

maneira adequada, completa, de se abordar a questão do sujeito na situação de trabalho. Logo, a maneira na qual usos e mal-usos são julgados, faz desdobrar um espectro onde o sujeito oscila continuamente entre o si e o eu, isto é, um centro de experiência e de escolha, que se determina em função de idéias e de símbolos veiculados pelas heranças da história e pelos projetos contraditórios cujo futuro é portador (SCHWARTZ, 2000a).

Contudo, segundo Schwartz (1996), é preciso perceber que toda forma de atividade requer que variáveis sejam geridas. Isso se dá em situações que fazem história, mas que ao mesmo tempo, são em parte, singulares. Deste modo, parece difícil negar que qualquer atividade industriosa tenha que integrar implicitamente um conjunto de negociações para conduzir sua negociação de eficácias (SCHWARTZ in FIGUEIREDO et al., 2004)

#### **4.9 Trabalho e Gestão**

A necessidade de gerir, de governar o trabalho existe há muito tempo, pois o trabalho humano nunca é um bem gratuito, em geral custa alguma coisa. Por conseguinte, pode-se constatar a óbvia ligação entre a busca de lucro e a necessidade de gestão do trabalho.

Segundo Schwartz (2005), qualquer gestão do trabalho implica: problemas de organização (salários, tempo), de hierarquia (qualificação, organograma) e de procedimentos (regras, prescrições). Desse modo, a gestão do trabalho implica em novas tentativas de medir e de avaliar o trabalho. Daí a construção de índices, de indicadores com propósito de avaliar mais o cumprimento dos objetivos e menos os procedimentos de execução.

Antes de pensar em gerir o trabalho é preciso, em primeiro lugar, pensar a atividade de trabalho como gestão, que por sua vez, significa que sempre existe confrontação das pessoas, que trabalham com situações históricas, com dimensões singulares que ainda não foram vividas por ninguém e que precisam ser tratadas. O gestor público, deve ter habilidades que lhe permitam operar dentro de metas e com recursos fixados por lei, de estruturas organizacionais rígidas e com funcionários controlados e protegidos pelo sistema jurídico, além da constante pressão da política.

Nesta história existem todas as configurações inquietantes do presente e isto quer dizer que a história, os eventos, se incorpora em toda atividade de trabalho. Gerir, portanto, não é

administrar aplicando regras e ordens, mas sim gerir emoções, gerir uma equipe (SCHWARTZ, 2005).

Segundo Figueiredo et al. (2004), toda gestão supõe escolhas, ponderações, critérios, certo engajamento. Nas situações de trabalho, a todo o momento ocorrem microescolhas, micro-decisões, que levam a uma adaptação indefinida, a uma vigilância sensorial, relacional e intelectual, à necessidade de modificações constantes das normas, das regras e dos procedimentos, que propiciem a própria realização das atividades (MACHADO; BIANCO; PETINELLI, 2006). Sendo assim, a gestão não é separável dos modos de gestão de si mesmo, cujo conteúdo e destino jamais univocamente determinados pelo meio técnico objetivo, remetem a todas as dimensões e contradições da história feita e da história por fazer (SCHWARTZ, 2000a).

Pensar o trabalho como gestão é, portanto, pensar o trabalho como criação, como produção. Produção de uma atividade, criação de atividades e também criação de si no próprio processo desta criação, ou melhor, criação de si e do trabalho no próprio processo do trabalhar. Gestão pode significar, de um lado, administrar, e de outro, gerir e não se restringe a administrar, governar, dirigir, controlar, como em geral o termo é compreendido e praticado (MACHADO; BIANCO; PETINELLI, 2006). Gestão também significa reger, produzir, criar.

Gerir desloca-se sobre uma multiplicidade de registros: gestão de eventualidades específicas ao ofício, ao objeto da atividade; gestão de interfaces dos estoques, dos prazos, dos abastecimentos, das diversas relações entre clientes e fornecedores, da qualidade; gestão na aceção dos orçamentos e dos tempos, dos indicadores econômicos de desempenho; gestão das relações internas à equipe, cujos registros ela própria deve gerir.

Figueiredo et al. (2004) considera, portanto, que a gestão advém por toda parte onde há variabilidade, história, onde é necessário dar conta de algo. Logo, segundo o autor, restituir a densidade de espaço, onde se operam esses compromissos e arbitragens, parece necessário para recusar a tese de que não há gestão senão a dos especialistas habilitados como tais, pois nenhuma teoria da ação parece à altura das complexidades reais.

Contudo, para Machado, Bianco e Petinelli (2006), ao desenvolver sua atividade o trabalhador, constantemente, faz opções, regulações, previsões, numa intensa atividade mental que, em sua maioria, não é percebida por outros além dele mesmo, ou somente por aqueles que

desenvolvem a mesma atividade, ou ainda, esta intensidade não é percebida por eles mesmos, tornando-se um processo naturalizado e inerente à atividade. Dessa forma, na õrapidezö está inclusa a decisão a tomar, o agir e a realização da tarefa de acordo com as normas prescritas ou renormatizadas e ainda a existência de uma preocupação com o atendimento do objetivo daquela ação.

Em consonância, Schwartz (2005), ao citar uma pesquisa com operadoras de um setor de montagem de componentes eletrônicos, afirma que as atividades das operadoras são o resultado de um compromisso entre as exigências da cadência de trabalho, os múltiplos incidentes a serem resolvidos, as exigências posturais, as exigências de memorização e as exigências visuais e, possivelmente, as exigências de não perturbar a operadora vizinha. O autor prossegue dizendo que ao longo das seqüências supostamente padronizadas, existem microhistória e exigências múltiplas; há uma necessidade de negociar um compromisso e, portanto, arbitragens e critérios. Segundo ele, portanto, uma forma de gestão já está presente, embrionária, no quase não formulado (o que não quer dizer não-formulável). As transformações do trabalho vão modificar, dilatar esta dimensão gestora, pois elas não irão inventá-la.

Outro ponto abordado por Figueiredo et al. (2004), diz respeito ao fluxo das gestões individuais, que para ele pode organizar-se segundo dois pólos distintos: o pólo da eficácia - como avaliação de um ato referente aos objetivos a que ele visa - e o pólo da eficiência - como avaliação do produto da atividade referente aos meios disponíveis para produzi-lo. Ainda segundo o autor, estes pólos são interdependentes, pois considerações referentes à eficácia têm pertinência também para aspectos de eficiência.

Portanto, para ele, o fluxo das gestões individuais, a negociação de eficácias é uma negociação de negociações: Cada pessoa está comprometida em toda espécie de negociações, porque sua própria história a conduz também a considerar, na situação específica, a operacionalização dos valores eficácia e eficiência, de acordo com as modalidades singulares de sua dramática de uso de si. As experiências de vida, os fatos ocorridos no decorrer da vida, influenciam essas negociações e decisões. Por exemplo: o profissional da área jurídica é essencial no desenvolvimento das atividades relacionadas à Gestão de Pessoas. Tal panorama demanda um conhecimento especializado da legislação, jurisprudência e normas correlatas, compreensão da cadeia judicial, extrajudicial e fiscalizadora composta pela Justiça do Trabalho, sindicatos, Ministério do Trabalho ó MTE e Ministério Público do Trabalho ó MPT.

Schwartz prossegue afirmando que as dramáticas de eficácia precedem todo encaminhamento gestor que pretenda subordiná-las. Estas negociações implícitas não têm por vocação legislar unilateralmente, pois toda gestão do trabalho se desloca num espaço em três pólos: o pólo da gestão dos recursos públicos, o dos gestores da empresa (ambos com a tendência a dissociar a atividade da gestão da atividade) e o pólo da gestão incluída nas atividades (densa e disseminada, operante e multiforme, em todas as organizações industriais).

Desta forma, para Schwartz (2005), todo trabalho já é gestão, toda atividade de trabalho é um debate de normas, debate entre normas antecedentes e normas recentradas. As normas antecedentes, por sua vez, estão associadas ao uso de si pelos outros, enquanto as normas recentradas ao uso de si por si. Para o autor, este debate remete ao si, corpo e alma, seres de história e de experiência. Gerir é fazer escolhas, fazer combinações, misturas, entre estes dois tipos de normas. Gerir, deste modo, só é possível por causa dos valores que no momento presente orientam para se fazer essas arbitragens.

Valores estes de dois tipos: dimensionáveis e sem dimensão. Os valores socialmente dimensionados são, por exemplo, os indicadores produtivos e os valores sem dimensão, relacionados ao bem comum, são universais, se dirigem a cada um de forma diferente, tendem a ultrapassar profundamente as fronteiras do trabalho e fora do trabalho.

Todo servidor público deve-se pautar em seus princípios fundamentais como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, devendo ser acrescida da idéia de que o fim é sempre o bem comum.

Segundo Schwartz (2005), ainda, as dramáticas do uso de si, sua gestão de debates de normas, integram todos os aspectos da vida social, política e econômica, se encontram modificadas, alteradas ou deslocadas pela nova cara que a vida tem para eles. Conseqüentemente, trata-se realmente de um corpo-si e não só de um si, que gere seus encontros com o ambiente material e humano do trabalho. Deste modo, as estruturas, funcionalidades, valores muito diferentes, atravessam a atividade e carregam, com uma intensidade particular, seus debates de normas. Sendo assim, o que é eficaz para uns pode ser diferente para outros, em função dos objetivos dos atores do sistema. O autor exemplifica:

[...] concretamente, uma enfermeira eficaz, seria unicamente uma enfermeira rápida na execução? O que é mais eficaz: dar-se o tempo para acalmar um paciente para ele dormir, ou administrar o sonífero prescrito? Usar a comadre vai ser mais rápido do que acompanhar a senhora ao banheiro, porém menos eficaz para a recuperação de sua autonomia e seu retorno à casa. Dar-se o tempo para fazer com que o paciente participe

de seu tratamento, de sua hospitalização, não seria ganhar tempo? (SCHWARTZ, 2005, p.31.)

Todavia, para Schwartz, segundo Figueiredo et al. (2004), as negociações de poder, as relações hierárquicas dão pesos desiguais às negociações de certas instâncias em relação a outras, e isso é fundamental nessas negociações (p.31). Por exemplo: com a administração nos aproximamos de um pólo nos quais os princípios de gestão se explicitam à medida que nos afastamos da própria atividade. Há dissociação entre atividade e gestão da atividade. É unicamente quando há essa dissociação que se fala de gestão e de gestores. Pode-se falar, então, de bloqueio das dramáticas de uso de si, bloqueio das exigências de poder pensar, poder debater e poder agir. Por fim, é difícil, mas é preciso gerir o trabalho, pois as normas antecedentes não são apenas exigências e restrições, elas trazem também progresso para a espécie humana.

No entanto, só se pode gerir, governar o trabalho, no desconforto, sem certezas nem receitas. Senão, se mutila a vida, a incessante busca de saúde dos homens e das mulheres no trabalho, se produz crise e violência. Deste modo, gerir o trabalho dos outros é sempre aprender a gerir as gestões, a gerir os diversos e, frequentemente, invisíveis debates dos outros com eles próprios. Isto requer uma disponibilidade sempre renovada, é custoso e difícil, mas saber que se tem que gerir gestões, muda tudo no exercício do governo do trabalho (SCHWARTZ, 2005).

Para concluir, segundo Schwartz (2005), a consideração das dramáticas de uso de si no governo de homens e de mulheres no trabalho e o esforço de colocá-las em visibilidade, parece como um desafio maior, central em nossa sociedade contemporânea. Para o autor, ao se compreender que todo trabalho é gestão, engaja os seres humanos, corpos e almas, se compreende que a saúde no trabalho não é somente uma questão individual, mas sim um problema de saúde coletiva, que todas as interrogações, alterações, crises do presente vêm se infiltrar nos debates dos trabalhadores com eles mesmos. Viver em saúde no trabalho ou em outro lugar será sempre tentar gerir um encontro de variabilidades, de história.

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 5.1. Estudo de Caso Institucional

O presente projeto de pesquisa tem como objetivo analisar a estrutura organizacional da Faculdade de Direito de forma a elaborar e implantar uma proposta de reestruturação nos departamentos acadêmicos.

Desta forma, realizamos inicialmente um estudo simples através de observação participante, datado do período de março de 2012 a julho de 2013, totalizando 16 meses, junto aos Departamentos Acadêmicos da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais, tendo como foco a reestruturação dos quatro departamentos (Direito do Trabalho e Introdução ao Estudo do Direito, Direito Penal, Direito Público e Direito Comercial e Civil).

O método escolhido iniciou-se com a observação direta do trabalho nesses departamentos, visando descrever a situação do contexto, foi observado a forma como as secretarias desempenham suas atividades diárias; o tratamento dispensado aos alunos da graduação e da pós-graduação, aos professores, as atividades desempenhadas pelo menor da Cruz Vermelha Brasileira e pela recepcionista, a organização estrutural e física de cada departamento, a maneira individual que cada departamento procede em relação aos concursos públicos tanto para professor efetivo quanto para substituto e monitoria.

A observação direta contribuiu para evidenciar os pontos positivos e negativos existentes, visualizar os entraves na execução das atividades, e ainda perceber o quantitativo das tarefas que são comuns aos quatro departamentos, possibilitando criar uma padronização dessas tarefas, bem como um remanejamento e melhor distribuição das atividades que são desempenhadas pelos servidores contratos, diante disso a observação direta deixou claro que a reestruturação dos departamentos é importante para melhorar o desempenho e a tranquilidade das secretarias ao desempenhar suas atividades, aumentar a satisfação e bem estar das servidoras dos departamentos.

#### **O locus da pesquisa**

A interpretação dos dados deverá ser feita em estudos de casos relacionando-se as

informações obtidas com as proposições estabelecidas na elaboração deste projeto de intervenção. Os Departamentos localizam-se no nono andar, cada departamento conta com uma secretária que desempenha suas múltiplas atividades, contando com o apoio de um menor da Cruz Vermelha Brasileira e uma recepcionista. A escolha do setor deveu-se ao fato de a pesquisadora fazer parte da equipe, como funcionária técnico administrativa desta instituição, e pela facilidade de acesso, mantendo assim uma relação próxima de todos e dos setores a serem pesquisados, assim como a existência de uma demanda por estudo das situações de trabalho por parte das secretarias e das chefias da Faculdade de Direito, que por sua vez, são os setores responsáveis pelo bom andamento das atividades didáticas. Nestes setores, como em todos os outros da faculdade, o rigor no cumprimento do ritual burocrático e o apego às rotinas contribuem para a resistência às mudanças.

A análise preliminar da organização institucional contou com os seguintes procedimentos para se construir a análise final e os resultados: (1) análise das atividades, Frequência e Produto do trabalho e (2) análise da organização dos fluxos de trabalho.

## 5.2 Organização do Quadro de Análise:

As observações permitiram organizar o quadro de análise, a partir da elaboração da síntese das atividades diárias que são desempenhadas pelas secretarias. O quadro abaixo mostra as atividades, produto e a frequência em que são realizadas as atividades das secretarias, favorecendo a visualização da análise e organização dos fluxos de trabalho dos departamentos acadêmicos da Faculdade de Direito.

ATIVIDADES	PRODUTO	FREQUÊNCIA
Redigir e digitar documentos diversos	Execução das tarefas	Diariamente
Atendimento ao público: professores e alunos	Prestar informações de qualidade e Solucionar problemas	Diariamente
Organização e manutenção do arquivo físico (ativo e inativo) e computador	Facilitar a consulta de documentos e agilidade nas informações	Diariamente
Controle de material de consumo e permanente	Bom desempenho das funções e zelar pelo patrimônio	Diariamente
Envio de frequência dos professores substitutos e monitores de graduação	Pagamento dos professores e monitores	Mensalmente
Supervisionar menor da CVB e recepcionista	Contribuir para o bom atendimento interno e externo. Evitar problemas e reclamações	Diariamente
Distribuição dos encargos didáticos	Oferta das disciplinas para a	Semestralmente

disciplinas obrigatórias e optativas	graduação	
Seleção de monitores, professores Efetivo e substituto	Suporte para os professores em sala de aula. Bom desempenho das atividades didáticas	Seleção monitores 1o. semestre Seleção de professores depende da alocação de vagas
Instrução de Processos diversos: Progressões, licenças, afastamentos do e no país, estágios probatórios, etc.	Progressões, afastamentos do e no país, licenças	Diariamente
Requerimento de alunos de várias naturezas	Abono de faltas, revisão de prova, segunda chamada, etc	Semestralmente
Aproveitamento de estudos	Deferimento ou indeferimento do pedido	Diariamente
Relatório Anual de Atividades Docentes	Provimento de vagas, crescimento do Departamento	Anualmente
Reuniões Assembléia Departamental	Convocação aos membros, secretariar e confecção de ata	De dois em dois meses (depende da urgência dos assuntos)
Auxílio a chefia imediata, assuntos de sua competência	Execução das tarefas	Diariamente

**Fonte: A própria autora.**

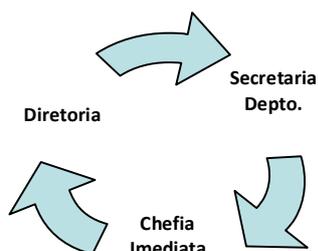
Analisando o quadro acima, percebe-se que as atividades desempenhadas pelas secretarias dos departamentos acadêmicos são realizadas com freqüência, tendo como produto final o bom andamento do Departamento, proporcionando o seu crescimento e a realização das atividades didáticas, bem como os interesses pessoais dos professores e alunos, executando-as com agilidade e eficiência.

### 5.3 Análise e Organização dos Fluxos de Trabalho

**Descrição mais detalhada dos fluxos de trabalho conforme o quadro de análise.** As atividades desenvolvidas no âmbito dos quatro Departamentos vêm crescendo substancialmente nos últimos anos, por diversas razões. Entre as razões positivas dessa crescente demanda, encontra-se a política universitária desenvolvida nos últimos tempos, que reflete a preocupação com a democratização responsável do ensino público de qualidade. Entretanto, outras razões, como a crescente judicialização dos atos administrativos emanados da Universidade, em seus diversos níveis, requerem ação tempestiva das Secretarias, e não raro, dada a limitação de recursos humanos, tem ensejado a tomada de decisão sobre qual tarefa urgente priorizar. Dentre essas razões constata-se também a falta de apoio e suporte das chefias imediatas, muitas vezes contamos com uma chefia despreparada, falta de treinamento para servidores recém contratados, falta de apoio direção, equipamentos e instalações inadequadas. Por outro lado as Secretarias dos Departamentos se preocupam em manter o atendimento de qualidade a todos os envolvidos nas atividades dos Departamentos.

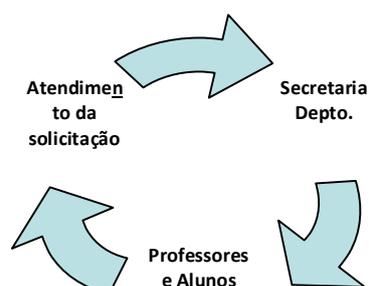
As principais atividades desempenhadas pelas Secretarias atualmente são:

- 1) Redigir e Digitar documentos tais como: ofícios diversos, portarias (Comissão Estágio Probatório, Composição de bancas), editais de monitoria graduação e editais de concursos, certidões e atestados para professores, alunos monitores bolsistas e voluntários, representantes discentes.



As atividades relacionadas aos documentos são realizadas diariamente e apresenta um fluxo contínuo. Alguns documentos são originários da diretoria e depois retornam a ela sempre passando pela chefia imediata. Outros, são relativos ao próprio setor e outros de demandas externas que passam pela chefia imediata e retornam à pessoa que o requisitou.

- 2) Atendimento ao público professores e alunos da graduação e pós-graduação, pessoalmente e por telefone, dos 3 turnos e dos cursos de Direito e Ciências do Estado.



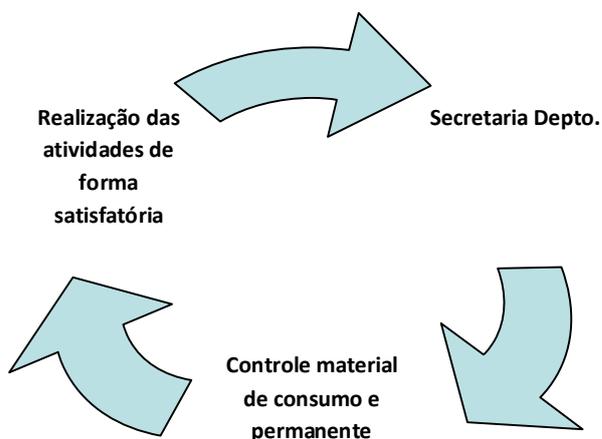
Os atendimentos aos professores e alunos são realizados diariamente, pessoalmente ou por telefone e apresentam um fluxo contínuo. Alguns atendimentos são relativos ao próprio setor, outros são encaminhados para os setores responsáveis. Diante de cada solicitação presta-se os esclarecimentos pertinentes, a fim de solucionar os problemas ou reencaminhá-los.

3) Arquivo físico e computador - organização e manutenção dos arquivos do setor (ativo e inativo).



Arquivo físico e eletrônico, além da guarda de documentos de forma a facilitar a busca dos mesmos em instantes, deve ser bem acondicionado em local apropriado para que os documentos não se deteriorizem com o tempo. Os arquivos bem organizados trazem algumas vantagens para o desempenho das atividades: Comodidade e agilidade nas consultas aos documentos; sigilo das informações, segurança e preservação dos documentos; ambiente de trabalho organizado e limpo. Atividade realizada diariamente, apresenta um fluxo contínuo.

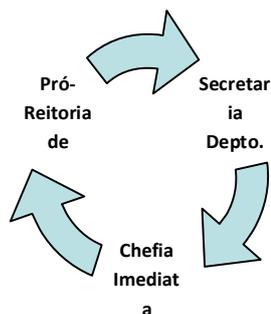
4) Controle do material de consumo e permanente do setor, providenciar sua reposição, manutenção e compra quando necessário.



Para o desempenho das atividades diárias é importante que os mobiliários e equipamentos atendam as nossas necessidades de forma satisfatória, por isso deve-se cuidar do patrimônio/bens

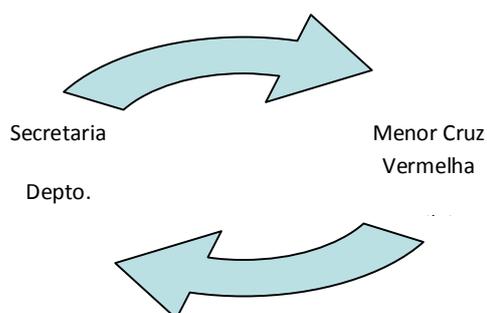
permanentes e utilizar os materiais de consumo com cautela evitando o desperdício. Atividade realizada diariamente, apresenta um fluxo contínuo.

5) Envio de frequência dos professores substitutos ao Setor de Pessoal e monitores bolsistas para a PROGRAD.



A atividade relacionada ao envio de frequência dos professores substitutos e monitores de graduação é realizada mensalmente. As frequências são originárias do Departamento, passando pela chefia imediata e são enviadas à Pró-Reitoria de Graduação e Seção de Pessoal.

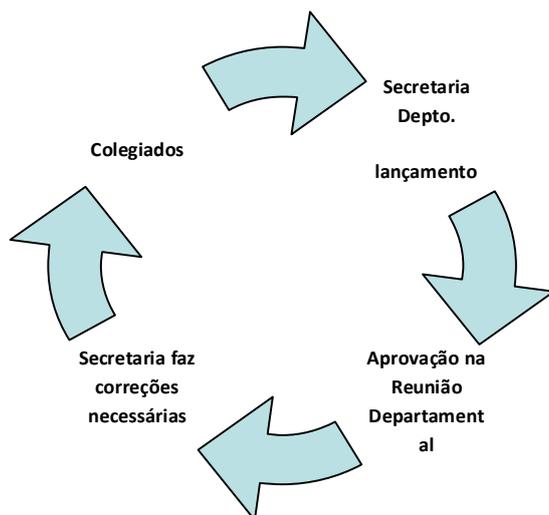
6) Supervisionar o Menor da Cruz Vermelha - a cada dois anos uma secretária é responsável pelo menor da CVB. **Atividade realizada diariamente.**



A seleção do menor é realizada de dois em dois anos, já a supervisão é realizada diariamente, apresenta fluxo contínuo. É originária da Secretaria do Departamento que controla as atividades desempenhadas pelo menor e encaminha frequência para a Cruz Vermelha Brasileira mensalmente.

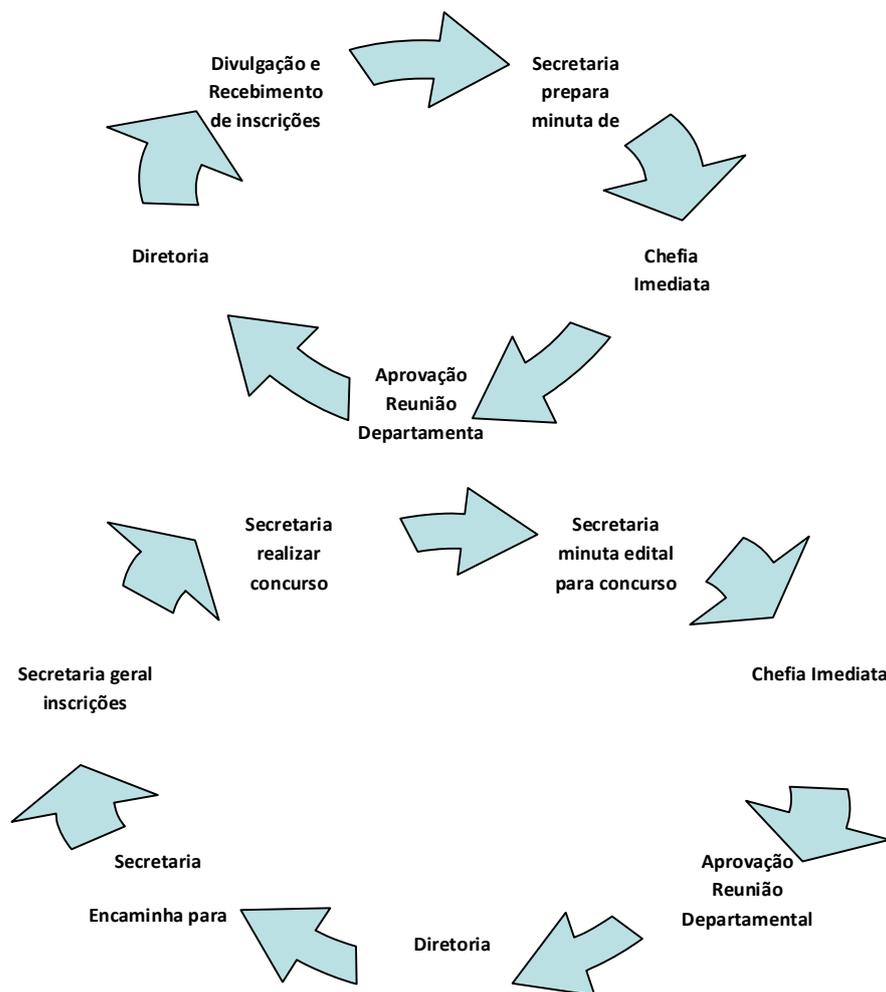
7) Distribuição dos encargos: os horários das disciplinas são lançadas em um quadro específico

do Departamento. Esse quadro é encaminhado a todos os professores para que estes manifestem as disciplinas de seu interesse. Após a devolução a Secretária faz as adaptações necessárias, inclusive com a distribuição em salas de aulas destinadas ao Departamento, de forma a evitar conflito de horários, depois encaminha aos Colegiados dos Cursos de Direito, Ciências do Estado, FACE, Engenharia para responsabilidade das Secretarias dos Departamentos.



As atividades relacionadas aos encargos didáticos são realizadas semestralmente, apresenta um fluxo contínuo. Os encargos são originários do colegiado e depois retornam a ele sempre passando pela secretaria do departamento para distribuição dos encargos aos professores e lançamento no quadro específico com aprovação da chefia.

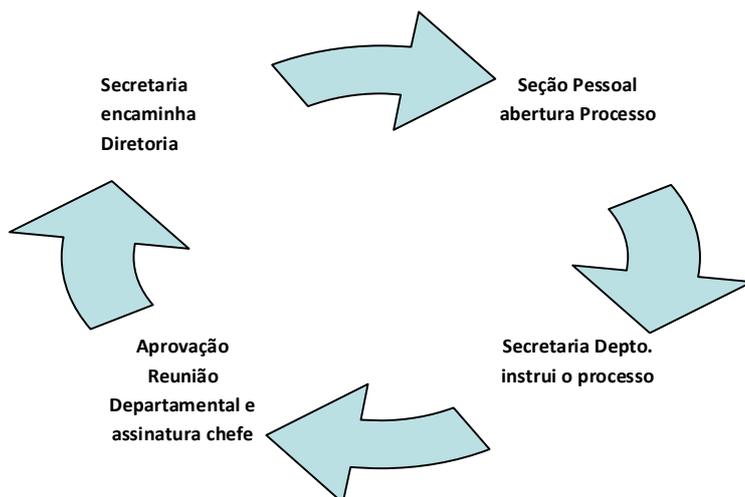
8) Preparar documentação para a seleção de monitores, seleção de professores substituto, concurso de professor efetivo. Os concursos professores substituto e efetivo dependem da concessão de vagas, no ano de 2012 foi realizado no Departamento Direito do Trabalho, que estou lotada, um concurso para professor substituto, tendo 11 candidatos inscritos e todos compareceram ao certame. Para professor efetivo foi realizado três concursos com número de candidatos inscritos e presentes variando entre 6 a 9.



As atividades relacionadas às seleções de monitores e professores substitutos e efetivos é realizada anualmente, nos casos de professor efetivo depende da concessão de vagas. Alguns documentos são originários da diretoria e depois retornam a ela sempre passando pela chefia imediata. Outros, são relativos ao próprio setor e outros de demandas externas que passam pela chefia imediata e retornam ao departamento para realização das seleções.

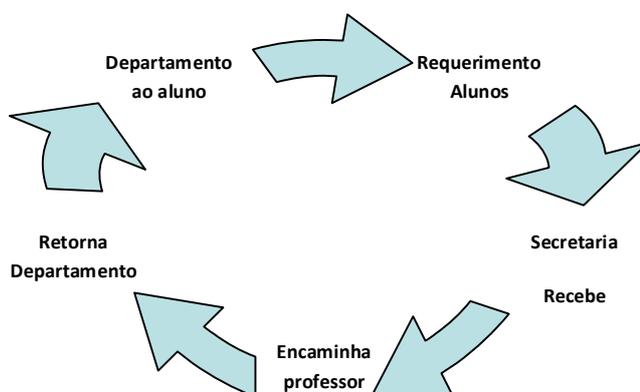
9) Processos diversos de interesse dos professores tais como: progressão horizontal e vertical, estágio probatório (avaliações parcial e final), licença sem vencimento, licença sabática, afastamento no e do país, sindicância, afastamento para servir em outro órgão, alteração de regime de trabalho, aposentadoria, nomeação e posse, vacância, etc. A Secretaria anexa toda a documentação pertinente, faz convocação das comissões parcial e final quando estágio probatório, solicitação documento a outros órgãos, quando for o caso, convoca assembleia para

aprovação. A Abertura de processo e feita na Seção Pessoal, que encaminha para o Departamento de origem do professor, para juntada de documentação, este encaminha para as comissões quando for o caso, convoca-se assembleia para aprovação, posterior e encaminhado para o setor destino, Congregação ou Seção Pessoal, este encaminhamento é feito no mesmo dia da aprovação.



As atividades relacionadas aos processos são realizadas diariamente e apresenta um fluxo contínuo. Os documentos são originários do próprio setor sempre passando pela chefia imediata. Outros, são relativos da Diretoria e outros de demandas da Seção de Pessoal.

10) Recebimento dos pedidos de segunda chamada e revisão de prova dos alunos e respectivo encaminhamento para o professor, que retorna sua resposta para o Departamento, sendo este responsável pela divulgação do resultado ao aluno.



As atividades relacionadas aos requerimentos dos alunos são realizadas diariamente e

apresenta um fluxo contínuo. Os requerimentos são originários dos alunos, sempre passando pela secretaria do departamento e pela chefia que encaminha ao professor e retornando a pessoa que o requisitou.

11) Recebimento e entrega das provas finais, individualmente para os alunos.

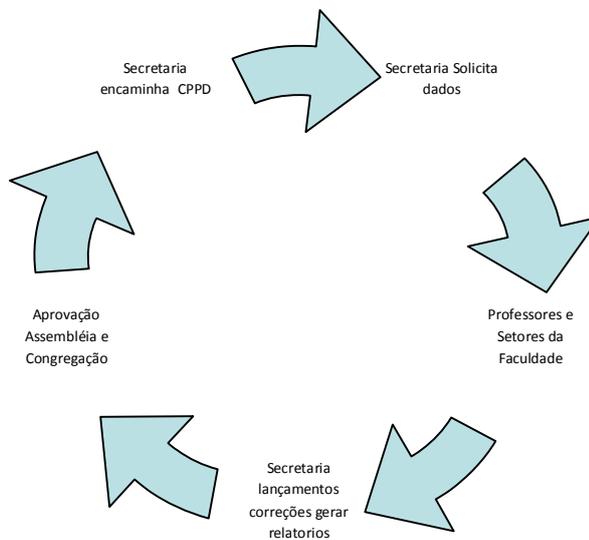
12) Recebimento das notas parciais e finais, providenciando sua divulgação junto à Seção de Ensino.

13) Aproveitamento de estudos pelos alunos: a Secretária entra em contato com a comissão designada para que esta estabeleça programa, tipo e data de prova. Após essa consulta elabora e divulga o edital de convocação do aluno. Ao final, encaminha o resultado para o colegiado competente.



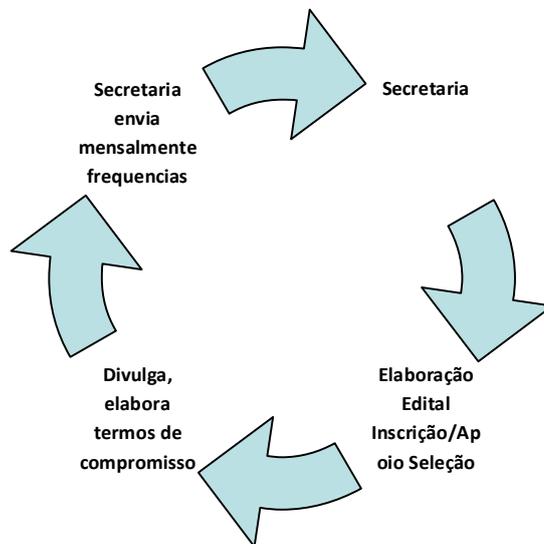
As atividades relacionadas ao aproveitamento de estudos são realizadas diariamente e apresenta um fluxo contínuo. Alguns aproveitamentos são originários de outras unidades e depois retornam a ela sempre passando pela chefia imediata. Outros, são relativos do próprio setor e passam pela chefia imediata, retornando à pessoa que o requisitou.

14) Relatório Anual de Atividades Docentes (INA): Coleta de informações junto aos setores da Faculdade e junto aos professores, para lançamento no sistema. Após o lançamento, os relatórios são encaminhados aos professores para correção e, depois de devolvidos, são feitas as correções no sistema para posterior aprovação pela Câmara ou Assembleia e envio a CPPD.



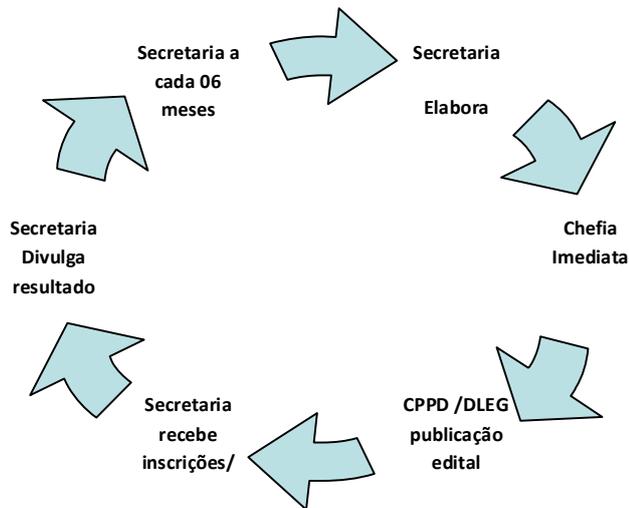
As atividades relacionadas ao relatório anual de atividades docentes são realizadas anualmente. Os dados são originários dos professores e depois retornam a eles sempre passando pelo departamento. Outras, são relativos do próprio setor e outras de demandas externas que passam pela chefia imediata e encaminhado para aprovação da diretoria e posterior encaminhamento a Comissão Permanente de Pessoal Docente.

15) Seleção de bancas monitorias: A seleção começa com a elaboração do projeto que conta com o suporte da Secretária. Posteriormente, a Secretária consulta cada professor para saber se há interesse em ter um monitor, solicita os programas das provas, entra em contato com os membros da banca para marcar a data da seleção, elabora e divulga os editais, recebe as inscrições, auxilia cada uma das bancas na realização da seleção, divulga os resultados, elabora os termos de compromissos dos monitores bolsistas e voluntários), colhe as assinaturas devidas (do monitor, da chefia do departamento, da diretoria da faculdade, do professor orientador e do pró-reitor de graduação, quando a monitoria é remunerada) e encaminha-os para a PROGRAD. No decorrer do ano, a secretária controla a frequência dos monitores encaminhando-a mensalmente à PROGRAD. Ao final do período, solicita os relatórios aos monitores e ao coordenador do projeto, submete-os à aprovação da Câmara Departamental e encaminha-os para a PROGRAD. Finalmente, emite os certificados de participação no programa, entregando-os aos monitores (mais uma vez colhe a assinatura da chefia do departamento, da diretoria da faculdade, do professor orientador e do monitor).



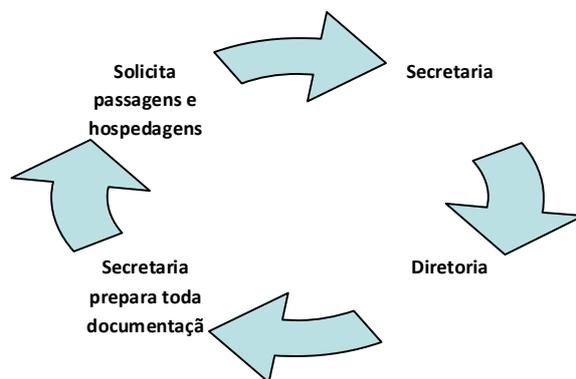
As atividades relacionadas às bancas de monitoria são realizadas anualmente. Os documentos são originários do departamento e depois retornam a ele sempre passando pela chefia imediata, havendo demandas dos professores e alunos e envio a Pró-Reitoria de Graduação para contratação.

16) Seleção de professor substituto: a secretária elabora a minuta do pedido de vaga que é finalizada pela chefia do departamento, elabora o edital, recebe as inscrições, consulta os membros da banca para marcação da data de seleção, prepara previamente os concursos, providenciando sala com recursos necessários para a realização das provas didáticas (quadro branco, pincel, água, datashow, etc). Elabora-se os quadros com as tabelas de notas para a banca, faz a minuta das atas do concurso, divulga o resultado, prepara a documentação dos aprovados para assinatura dos contratos, controla a frequência dos professores substitutos, encaminhando-a à Seção de Pessoal da faculdade. A cada seis meses de término do contrato, prepara a minuta do pedido de renovação do contrato encaminha-o para a Seção de Pessoal abrir processo e enviar para a CPPD, até o prazo de vinte quatro meses quando não há mais renovação. Ao final do contrato faz-se o termo de encerramento do contrato e encaminha à Seção de Pessoal da faculdade.



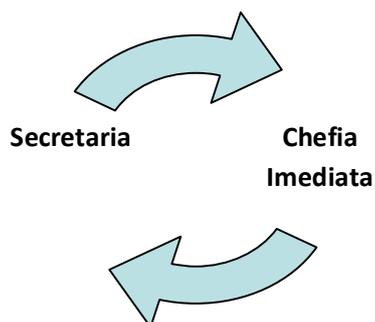
As atividades relacionadas á seleção de professor substituto são realizadas conforme a necessidade do departamento. Os documentos são originários do departamento e depois retornam a ele sempre passando pela chefia imediata. Outros, são de demandas externas e de outros setores da UFMG, que retornam ao departamento e posterior encaminhamento ao Departamento Pessoal da UFMG.

17) Seleção professor efetivo: a secretária elabora a minuta do pedido de vaga que é finalizada pela chefia do departamento, preenche o edital no sistema, consulta os membros da banca para marcação da data de seleção, comunica essa data e indica os nomes da composição da banca, através de ofício para a diretoria da faculdade, prepara previamente os concursos, providenciando sala com recursos necessários para a realização das provas didáticas(quadro branco, pincel, água, datashow, etc), prepara a filmagem de todo o processo do concurso, compra de passagens de ida e volta para os professores de fora, providencia hospedagem, providencia lanche e almoço para a banca, elabora os quadros com as tabelas de notas para a banca, faz a minuta das atas do concurso, secretaria todo o certame, divulga o resultado, prepara a documentação dos aprovados para nomeação e posse, acompanhando o andamento dos mesmos.



As atividades relacionadas ao concurso de professor efetivo são realizadas conforme a alocação de vagas. Alguns documentos são originários da diretoria e depois retornam a ela sempre passando pela chefia imediata. Outros, são relativos ao próprio setor e outros de demandas externas que passam pela chefia imediata e retornam ao departamento para a realização do concurso e providencias junto ao setor de pessoal da unidade para contratação do aprovado no concurso.

Após qualquer seleção a secretária deve disponibilizar no Departamento toda a documentação para consulta dos candidatos interessados. Frequentemente há recursos contra os resultados dos concursos e quando isso acontece, a secretária prepara todo o material para deliberação pela Câmara e fornecendo cópias de todos os documentos necessários para o relator. Isso também acontece quando o recurso é judicial.



#### 18) Auxílio à chefia em assuntos de sua competência.

As atividades relacionadas ao apoio à chefia imediata são realizadas diariamente e apresenta um fluxo contínuo. Algumas atividades são específicas da chefia imediata que conta com o apoio da secretaria para auxiliá-la com as informações pertinentes do setor e de demandas externas.

O exposto sobre os fluxos de trabalho se destina ao quadro de análise das funções identificadas na fase anterior quanto aos aspectos ligados à responsabilidade, complexidade e requisitos básicos. Esta fase busca a compreensão das atividades levantadas, as interfaces entre os diversos segmentos internos, os níveis de responsabilidade e autonomia, as hierarquias definidas internamente, entre outras. Evidenciam o volume das atividades que são realizadas pelas secretarias dos departamentos, do excesso de formalismo e apego aos regulamentos, o que muitas vezes impedem desempenhar as funções com agilidade e eficiência, isso justifica a proposta apresentada.

A reestruturação dos departamentos acadêmicos redesenham a necessidade de readequar uma organização a um novo modelo de gestão, cuja ênfase encontra-se no alcance de eficiência de processos e transparência nos resultados. Este processo engendra importantes redefinições nos papéis, visando redirecionar a sua atuação para as atividades consideradas essenciais, com profissionais preparados para exercer suas funções e obter excelência profissional.

A reestruturação é importante para os departamentos acadêmicos da Faculdade, pois através dela é possível determinar com clareza os objetivos primordiais dos departamentos, com suas funções e obrigações e responsabilidades dos servidores que ali atuam. Para evitar desequilíbrio de atribuições com sobrecarga para uns e poucas atribuições para outros, rotinas sem padronização e ineficiência das atividades desempenhadas. Uma melhor estrutura poderia estimular mais o aprendizado coletivo e crescimento das pessoas na organização.

A reestruturação acarretará uma transformação nos departamentos, com o objetivo de melhorar a sua eficiência, através da alocação de quatro servidores, sendo um para cada departamento, de forma que as tarefas poderão ser divididas, nos períodos de férias, afastamentos, licenças ou outras situações em que a secretaria não esteja presente os departamentos não fiquem sem atendimento interno/externo e nem tampouco as atividades venham a se acumular.

È importante salientar que a reestruturação proporcionará a segregação das funções, a clareza nos objetivos das tarefas executadas, inexistência de retrabalhos, melhorar qualidade de vida das servidoras e o desempenho das atividades com tranquilidade, conforto e segurança .

## **6 6 PLANO DE AÇÃO**

Diante das análises realizadas a proposta e elaborar e implantar uma proposta de reestruturação dos quatro departamentos acadêmicos da Faculdade de Direito.

### **6.1 PLANEJAMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS DEPARTAMENTOS ACADEMICOS DA FACULDADE DE DIREITO DA UFMG**

A demanda da reestruturação dos departamentos acadêmicos cria a possibilidade de uma flexibilização e definição clara das atribuições que são de competência dos departamentos, e também executar as tarefas com satisfação e prestar um serviço de qualidade à comunidade universitária.

### **6.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA FACULDADE DE DIREITO DA UFMG**

A organização do trabalho na Faculdade de Direito deve ser imbuída no princípio de que quanto mais for a interação e comunicação entre os setores, mais reduzida será o retrabalho e melhor será o aprimoramento dos processos de trabalho. Portanto, a disseminação das informações devem ser circulantes gerando parceiras.

Nesse contexto, apresentam-se algumas atividades a serem realizadas **em duas etapas: a primeira etapa: diagnóstico e a segunda etapa: análise organizacional do trabalho na Faculdade de Direito.**

Primeira etapa: Diagnóstico

- Reunir com a direção, chefias e secretarias para apresentar as metas e estratégias da reestruturação dos departamentos;
- Identificar a missão, visão e valores da Faculdade de Direito. E, também, analisar o ambiente interno e setorial;
- Identificar os fatores que tem gerado sobrecarga e acúmulo de atividades diárias;
- Realizar um mapeamento dos pontos fortes e fracos, considerando os serviços prestados, a imagem institucional, a estrutura organizacional e o estilo de administração;
- Definir e padronizar algumas tarefas;

- Analisar documentos e experiências da UFMG que estão relacionados com as práticas departamentais;
- Analisar a estrutura física dos departamentos.

O projeto contará com o apoio e colaboração da direção da Faculdade, das chefias dos departamentos de Direito do Trabalho e Introdução ao Estudo do Direito, Direito Público, Direito Processo Civil e Comercial e Direito Penal, das secretarias e dos professores. Envolverá também os setores e os servidores que ali atuam, tais como: Colegiados dos cursos de graduação em Direito e Ciências do Estado, Colegiado de Pós-Graduação, Seção de Ensino, Secretaria Geral, Centro de Extensão e Núcleo de pesquisa, Seção de Pessoal, Divisão de Assistência Jurídica, Núcleo de Prática Jurídica, Setor de Compras, Contabilidade, Informática, alunos do Curso de Direito e do Ciências do Estado e da UFMG e comunidade em geral. A equipe executora será composta pelas secretarias dos departamentos, que são as principais envolvidas no projeto. Para a realização e implementação do projeto verifica-se a necessidade de envolver todo o corpo Técnico Administrativo e professores da faculdade, por isso a necessidade de realização de reuniões. A previsão de implementação é de nove meses.

#### Segunda etapa: Organização do Trabalho na Faculdade de Direito da UFMG

- Definição clara das atividades desempenhadas pelos departamentos;
- Determinação da temporalidade (duração) de realização das atividades;
- Determinação das expectativas da relação com o trabalho por parte das secretarias;
- Determinação das expectativas do público em relação aos departamentos;
- Definição da missão, da Comunicação e interação entre os setores;
- Definição dos objetivos e metas da comunicação com os resultados esperados no processo;
- Criação e implementação de formulários via Plataforma Minha UFMG

Os Departamentos acadêmicos recebem muitas atividades que não são de suas competências, por isso é relevante a definição das atividades que são desempenhadas por estes setores, a criação de formulários via plataforma minha UFMG, diminuirá o trânsito de alunos nos departamentos bem como a intervenção das secretarias e agilizará o tempo de resposta para o

aluno/professor. Envolver todos os segmentos da faculdade no projeto, resultará na integração entre os setores e servidores, ainda contribuirá para melhorar a comunicação na faculdade.

## 7. CRONOGRAMA

AÇÕES		2014											
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1	Apresentação do projeto para a direção, chefias, secretarias e equipe da Faculdade de Direito UFMG	■	■										
	Pesquisa e construção do diagnóstico:			■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Identificar a missão, visão e valores da Faculdade de Direito.			■	■	■							
	Analisar o ambiente interno e setorial;					■	■						
	Identificar fatores de sobrecarga e acúmulo de tarefas;							■					
	Mapear os pontos fortes e fracos;								■				
	Definir e padronizar tarefas;									■			
	Analisar documentos e relatos relacionados com as práticas de departamentalização na UFMG;								■	■	■		
	Analisar a estrutura física dos departamentos;									■	■	■	
	RELATÓRIO FINAL											■	■

## 86 ORÇAMENTO

<b>INVESTIMENTO 24 MESES</b>			
<b>MATERIAL DE CONSUMO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>VALOR UNITÁRIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Borracha	10	R\$0,40	R\$4,00
Caixa lápis	10	R\$,050	R\$5,00
Calculadora	1	R\$15,00	R\$15,00
Caneta preta, azul, vermelha	30	R\$0,50	R\$15,00
Cartucho impressora	6	R\$90,00	R\$540,00
CD (caixa)	50	R\$36,00	R\$36,00
DVD (caixa)	50	R\$45,00	R\$45,00
Envelopes	100	R\$18,40	R\$18,40
Grampeador	1	R\$17,00	R\$17,00
Papel A4 (pcte)	10	R\$12,00	R\$120,00
Pastas plásticas	3	R\$7,00	R\$21,00
Pastas suspensas	25	R\$32,00	R\$32,00
Régua	3	R\$1,50	R\$4,50
Rolo de fita crepe	3	R\$2,50	R\$7,50
Rolo de fita durex	3	R\$2,50	R\$7,50
Tesoura	2	R\$5,00	R\$10,00
<b>SUB-TOTAL</b>			<b>R\$ 897,90</b>

<b>MATERIAL PERMANENTE</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>VALOR UNITÁRIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Armário	4	R\$800,00	R\$3.200,00
Cadeiras de escritório	4	R\$400,00	R\$1.600,00
Equipamento de informática	4	R\$2.000,00	R\$8.000,00
Estação de trabalho	4	R\$900,00	R\$3.600,00
Impressora	4	R\$500,00	R\$2.000,00
<b>SUB-TOTAL</b>			<b>R\$ 18.800,00</b>

### **ESPAÇO FÍSICO**

Serão utilizadas as dependências dos Departamentos, são salas amplas que bem divididas acomodam mais de uma pessoa.

<b>ITENS</b>	<b>DESPESA DE CUSTEIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
1	Material de Consumo	R\$ 897,90
2	Material Permanente	R\$ 18.800,00
3	Espaço físico	R\$ 0,00
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>R\$19.697,90</b>

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer da presente pesquisa buscou-se a análise e a compreensão das situações de trabalho das secretarias, através do levantamento de dados dos quatro departamentos acadêmicos e da análise das atividades que levou em consideração o produto e a frequência, ficando evidente que as atividades que são desempenhadas atualmente pelas secretarias aumentou-se consideravelmente devido a vários fatores já mencionados neste projeto, tais como: Plano de Desligamento Voluntário (PDV), aposentadorias, exonerações, remoções sem permuta e principalmente pelo Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades (REUNI), e a não reposição do quadro de servidores técnicos administrativos.

Discutiram-se os conceitos da ergologia que permitiram a análise e a busca pela compreensão das situações de trabalho estudadas. Esses conceitos da ergologia podem propiciar processos de transformação das situações de trabalho, como o foi.

No entanto, devido à imensidão deste objeto de estudo sabe-se da singeleza desta pesquisa que serviu como forma de inquietação para que novos estudos possam ser realizados, pois não se consegue abordar em sua plenitude a atividade de trabalho, o trabalho real, e toda complexidade do que há de humano num só ato de trabalho.

Pode-se constatar que servidores trabalhando num lugar agradável, satisfeitos e motivados no trabalho, conseguem render às demandas mais facilmente, desempenham com mais eficiência e eficácia as suas atividades, melhorando assim a qualidade de vida.

Diante dessa realidade institucional, a solução ideal seria disponibilizar mais quatro vagas de servidores do quadro da UFMG, sendo um para cada departamento, a fim de minimizar a sobrecarga de trabalho que vem sufocando e estrangulando as servidoras que ali atuam. Outro fator relevante que poderia ser pensado para melhorar ainda mais a realização das tarefas é a padronização de algumas atividades, que possibilitaria exercer as atividades com maior segurança, fazendo o melhor com o menor esforço e a criação de formulários de comunicação entre alunos/professor no sistema Moodle, evitando assim a morosidade da resposta e o cumprimento dos prazos.

Assim, espera-se que esse projeto seja implementado para que os problemas sejam solucionados e tragam melhoria para as condições de trabalho, segurança e tranquilidade as secretarias dos departamentos. E ainda que novos trabalhos possam ser suscitados, no intuito de

elucidar novos aspectos, ou até mesmo abordar os mesmos assuntos, porém com novas perspectivas de entendimento para as situações vivenciadas.

## 11 REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. Revolução nos serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

ARAÚJO, L.C.G.de, GARCIA, A.A. Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2009, 2ª. Edição revista e atualizada.

BRASIL. Decreto Presidencial no. 6096, de 24 de abril de 2007, que estabelece o programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das universidades federais - REUNI .

BRASIL. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Resolução n.4/99 do Conselho Universitário, de 04.09.99, que regulamenta o estatuto da UFMG.

BRASIL, Fátima Sülzer. A importância da atividade de negociação na reestruturação administrativa da coordenadoria de administração e patrimônio da universidade federal de fluminense. Curso Especialização em Negociação Coletiva Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em [HTTP:// hde.handle.net/10183/34511](http://hde.handle.net/10183/34511). Acesso em 22.01.2013.

BRUZATTI, Carla dos Santos; LIMA, Greice Almeida. Stress nas organizações: um estudo sobre as influências do stress no comportamento dos funcionários do Centro de Saúde de Presidente Bernardes – SP. Presidente Prudente – SP: 2008

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p.133-144, mar./abr. 2000.

CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. A. A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 97-111, nov./dez. 1999.

CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: Anpad, 2000.

CORRÊA, Augusta A. R. Qualidade de Vida, Qualidade do Trabalho, Qualidade do Atendimento Público e Competividade. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v.27, n.1, p.113-23, jan/mar. 1993.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento Humano no Trabalho. Vol. 1 – São Paulo. Pioneira, 1992.

FERREIRA, F.G. Desenvolvimento e aplicação de um modelo de programa da qualidade para o serviço público. Dissertação mestrado (mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

LIGIA, Maria F.A.; ROCHA, H.M. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. In: VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010.

MASCARELLO, M. R. P., BARROS, Maria E. de. Nos fios de Ariadne: cartografia da relação saúde-trabalho numa escola pública de Vitória-ES.

MOTTA, Paulo R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. Revista de Administração Pública. RJ/Edição especial comemorativa 87-96/p.92-96// 1967-2007.

MUJALLI, W.B. Administração pública: servidor público, serviço público. Campinas: Bookseller, 1997.

NASAJON, Leila. O fenômeno da intensificação do trabalho no mundo contemporâneo. Disponível em [HTTP:// era.org.br/2012/10/serie-o fenômeno da intensificação do trabalho no mundo contemporâneo-2](http://era.org.br/2012/10/serie-o-fenomeno-da-intensificacao-do-trabalho-no-mundo-contemporaneo-2). Acesso em 06.05.2013.

NININGER, James R. A renovação das organizações: gerenciais transições nas forças de trabalho. Cadernos ENAP/DF/2004.

RICARDO ANTUNES, GIOVANNI ALVES. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em 07.05.2013.

RICARDO ANTUNES. Riqueza e miséria do trabalho no Brasil. São Paulo: Boitempo, 2008, 527p. Disponível em [HTTP://www. Scielo.br/scielo](http://www.Scielo.br/scielo). Acesso em 07.05.2013.

SILVA, Eliene P. da. A importância do gestor educacional na instituição escolar. Revista Conteúdo, Capivari, v.1, n.2, jul./dez. 2009 – ISSN 1807-9539.

VAITSMAN, J. Gerencialismo, cultura e expectativas entre os servidores públicos de saúde. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 35, n. 1, p. 29-47, jan./fev. 2001.