

Luciano do Valle Garotti

*Aprendendo a ouvir:
um projeto de estruturação de comitês de
ergonomia numa empresa pública*

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção – Área Mecânica.

São Paulo

2002

TF 2002
G 19a

Luciano do Valle Garotti

***Aprendendo a ouvir:
um projeto de estruturação de comitês de
ergonomia numa empresa pública***

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de
Produção – Área Mecânica.

Orientador:
Prof. Dr. Laerte Idal Sznclvar

São Paulo

2002

*A todos aqueles que trabalharam ou
ainda trabalham, com o silêncio de suas
dores em meio a um mundo carente por
mudanças e igualdade.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a meus pais pois é deles que espero ser um espelho, seja pelo exemplo de luta e fé, seja pelo carinho.

A meus avós pois são, em poucas palavras, o início sagrado de tudo.

A minhas irmãs pela companhia e por grandes amigas que são, afinal, o que se leva além da amizade?

A toda a minha grande família pois sempre estiveram presentes a me apoiar e torcer.

A Carol por todo o apoio e motivação.

A meu grande amigo André por toda a torcida.

A meus amigos Horácio e Frederico por toda a nossa amizade.

A meus amigos Fábio, Flávio, Rafael, Leonardo, Marco Antônio e todos os demais pelas boas risadas.

Ao professor e amigo Laerte, principalmente pela compreensão.

Ao chefe e amigo Pedro Saldanha por toda a motivação.

Ao grande amigo Jayme por toda a amizade e confiança mútua nascida deste período.

A todos os participantes do projeto por toda a confiança em mim depositada.

RESUMO

A Ergonomia tem obtido crescente atenção no cenário atual visto que estão cada vez mais claros os benefícios conquistados por esta ciência multidisciplinar quando aplicada aos mais diferentes tipos de empresas.

No projeto objeto deste estudo a instituição envolvida é uma empresa pública de serviços de grande porte. Apresenta, entre outras características, um caráter inovador e pioneiro entre as entidades governamentais do Estado de São Paulo. Caráter este que permite constantemente a realização de diversos projetos buscando melhorias e inovações.

É neste contexto que se insere a estruturação de um projeto de comitês de ergonomia. Trata-se de uma ação pioneira em nível nacional que pode servir de guia para futuras iniciativas na tentativa de inserir o trabalhador na discussão daquilo que interfere em seu trabalho.

Para tanto o estudo tenta apontar as principais dificuldades observadas e indicar alternativas para a superação dos obstáculos na realização de um iniciativa deste porte.

ABSTRACT

The Ergonomics has been obtaining increasing attention in the current scenery since are more and more clear the benefits conquered by this science multidisciplinary when applied to the more different kinds of companies.

In the object project of this study the involved institution is a public company of large services. It introduces, come in other characteristic, an innovative and pioneering character among Estado de São Paulo's government entities. Character this one that allows constantly the several projects accomplishment seeking improvements and innovations.

It is in this context that is inserted the structuring of an ergonomics committees project. It is a pioneering action in national level that can serve of guide for future initiatives in the attempt to insert the worker in the discussion of that that interferes in your work.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS

LISTA DE FIGURAS

1. APRESENTAÇÃO	1
2. INTRODUÇÃO	3
3. ERGONOMIA	6
4. ERGONOMIA NA FORMA DE COMITÊS	9
5. COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES (CIPA)	13
5.1. Origem e Evolução	13
5.2. Em território brasileiro.	14
6. COMISSÕES DE FÁBRICA	16
6.1 Origem e Evolução das Comissões de Fábrica.	17
7. DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO	19
7.1. Conceitos de projeto.	19
7.2. Objetivos	20
7.3. Inovações.	20
7.4. Estrutura Organizacional do Programa Poupatempo.	21
7.5. Superintendência.	23
7.6. Estrutura Organizacional dos Postos de Atendimento.	27
7.7. Postos.	29
7.8. Órgãos.	32
7.9. Demanda.	34
7.10. Comentários.	35
7.11. Qualidade	35
8. ESTÁGIO	37
9. MÉTODO DE ESTUDO	40

10. PROJETO DE ERGONOMIA	41
10.1 Composição e Andamento dos Comitês	44
10.1.1. Comitê de Gestão	44
10.1.1.1. Histórico do Comitê de Gestão	46
10.1.2. Comitê Operacional.	48
10.1.2.1. O Comitê Operacional como um sistema de produção.	48
11. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	77
11.1. Composição dos comitês.	77
11.2. Treinamento e instruções iniciais aos participantes.	78
11.3. Periodicidade e documentação das reuniões.	79
11.4. Representatividade dos diferentes segmentos e setores através dos comitês .	80
11.5. Quantidade e evolução das questões.	83
11.6. Comentários.	83
12. SUGESTÕES.....	86

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 - Demanda por atendimentos. Fonte: Direção da empresa.....	34
Tabela 1 – Questões Alfredo Issa.	52
Tabela 2 – Questões São José dos Campos	61
Tabela 3 – Questões Santo Amaro	70

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Comparação entre Ergonomia tradicional e na forma de Comitês. Elaborado pelo autor	9
Figura 2 - Origem das Comissões de Fábrica Fonte: Pedreira, adaptado pelo autor. ..	17
Figura 3 - Organograma do Programa Poupatempo. Fonte: direção da instituição ...	21
Figura 4 - Organograma da Superintendência. Fonte: direção da instituição.	23
Figura 5 - Mapa do Estado de São Paulo. Fonte: www.tenrikyo.com.br	27
Figura 6 - Organograma genérico dos postos de atendimento. Fonte: direção da instituição.	28
Figura 7 - Triade de Serviços. Fonte: Fitzsimmons, 1998	29
Figura 8 - Mapa do município de São Paulo. Fonte: Prefeitura de São Paulo	30
Figura 9 - Mapa da Região da Grande São Paulo. Fonte: www7.lanchile.com	31
Figura 10 - Detalhe de Mapa do Estado de São Paulo. Fonte: www.tenrikyo.com.br .	32
Figura 11 - Organograma de Comitês. Elaborado pelo autor	42
Figura 12 - Modelo inicial de encaminhamento de questões. Elaborado pelo autor ...	42
Figura 13 - Organograma do Comitê de Gestão. Elaborado pelo autor	45
Figura 14 - Fluxo de Questões. Elaborado pelo autor	88

1. APRESENTAÇÃO

O estudo a seguir descrito consiste numa análise, a mais detalhada possível, sobre o projeto de Comitês de Ergonomia, implantado no Programa Poupatempo com o apoio da Fundação Carlos Alberto Vanzoline. Iniciei minha participação no Programa Poupatempo no mês de março de 2002 quando obtive a oportunidade de ser iniciar meu estágio na instituição em questão. Fui aprovado para trabalhar diretamente com o setor de ergonomia, mais especificamente com a análise ergonômica das atividades desempenhadas no posto Alfredo Issa do Programa Poupatempo, observações estas que serviriam de auxílio para o Projeto de Comitês de Ergonomia que estava sendo implantado na empresa.

No início do estágio cuidei apenas da análise ergonômica e posteriormente fui deslocado para cuidar exclusivamente do projeto de comitês. Foi a partir da atuação desenvolvida na área de ergonomia e da revisão de literatura realizada para me inteirar sobre os temas envolvidos que pude começar a compreender a importância social desta área profissional, importância esta que será exposta mais adiante.

Quando da definição do tema específico sobre comitês uma nova literatura teve de ser pesquisada. Iniciou-se então uma incursão por ramos distintos das relações de trabalho vigentes na sociedade atual. A relação entre empregado e empregador é algo em constante transformação e difícil de ser definido sem a ajuda de autores do tema. Mais uma vez destacou-se diante de mim a, maior ainda, importância social deste tema que relaciona fatores da sociedade geral e da cultura da empresa. Cultura esta que pode ser dividida em cultura e política do empregador, cultura e política dos cargos administrativos e cultura dos cargos operacionais. Gerando uma enorme diferença de conceitos enraizados após anos de trabalho e convívio, todo um universo de relações intangíveis, abstratas e, em muitos casos, imperceptíveis senão pelo próprio depoimento das pessoas envolvidas.

Através deste estudo o leitor terá ao seu alcance um complexo debate sobre questões históricas da evolução das relações internas do ambiente empresarial, questões atuais da ergonomia propriamente dita, padronização de parâmetros inicialmente intangíveis com

o uso de técnicas apropriadamente criadas e utilizadas e comparações entre outras tentativas de otimização da relação entre os diversos níveis hierárquicos dentro do local de trabalho visando melhorias para os trabalhadores e para a empresa.

Seja bem-vindo.

2. INTRODUÇÃO

Antes de partirmos para a discussão do projeto em si, devemos nos inteirar dos muitos aspectos envolvidos no universo de existência da instituição objeto do estudo e das respectivas inter-relações.

Primeiramente podemos caracterizar o Poupatempo como um órgão público. Isto significa situá-lo num possível instrumento de alcance ou “manutenção de baixos níveis de desemprego” como observa o Relatório “A importância do setor público na geração de empregos”, (Instituto de Economia da UNICAMP, 2001) ao analisar as políticas européias de expansão de cargos públicos e relacioná-la ao crescimento econômico desta região durante as décadas de 50, 60 e 70. Também de acordo com este relatório, realizado em Abril de 2001, os 11% correspondentes a fatia de empregos gerados diretamente por órgãos públicos no Brasil não se aproxima dos níveis observados em muitos países desenvolvidos (EUA, Suécia e França entre outros) ou em desenvolvimento como o México que atinge 25% aproximadamente. Além do que, em muitas áreas de cunho social, educacional ou de saúde, há uma enorme carência por mais funcionários públicos capacitados. Portanto o Poupatempo, um projeto de iniciativa governamental visando atingir altos níveis de qualidade na produção de serviços, é de grande valia para a sociedade.

A atividade realizada nos postos Poupatempo é alocada no setor de serviços, setor este que, de acordo com dados do DIEESE representa 52,7% dos trabalhadores da Região Metropolitana de São Paulo, assim pode-se afirmar que a atividade desenvolvida pelo Programa Poupatempo, por estar inserida no setor de serviços, de grande e crescente importância nos moldes atuais da sociedade paulistana, é um projeto importante e decisivo para o governo estadual no que diz respeito à imagem dos servidores públicos percebida pela população em geral.

O usuário do Poupatempo, em sua dominante maioria, se dirige ao posto por obrigação legal, seja para requisitar documentos ou pagar contas, tornando difícil que se obtenha sua satisfação , esta provavelmente seria totalmente atendida apenas quando não

houvesse mais necessidade, por parte do indivíduo, de se preocupar com estes assuntos. Podemos somar a isto o fato observado por Zarifian (2001) de que os serviços públicos têm suas regras elaboradas sem o debate anterior com o usuário gerando, através de um posicionamento totalmente passivo deste usuário, regras impostas que podem vir a ignorar a individualidade dos cidadãos e diminuir o nível de qualidade dos serviços percebido pela população. Também há que se considerar a necessidade de atendimentos em quantidade, necessidade esta conflitante com a intenção de atendimentos com qualidade. Concluímos aqui a existência de um importante paradoxo na prestação de serviços públicos, por mais que se almeje a excelência na sua execução é extremamente difícil vislumbrar altos índices de satisfação por parte dos usuários pois este sempre recorrerá aos Postos Poupatempo por um caráter de necessidade e não de desejos, sempre será atendido de acordo com as regras vigentes do serviço público tendo sua individualidade muitas vezes ignorada e, por diversas vezes as características de um bom atendimento serão esquecidas devido à grande quantidade de atendimentos a ser realizados pelo funcionário atendente.

No decorrer do trabalho aqui desenvolvido, sem fugir das conclusões anteriores, abordaremos, em um primeiro momento, a instituição do Projeto Poupatempo procurando destacar os aspectos mais relevantes, de seu funcionamento, sua prática administrativa e sua hierarquia, que possam ser determinantes para as conclusões obtidas sobre o projeto de comitês de Ergonomia. Numa segunda parte será descrito o estágio em si, abrangendo as atividades por mim desenvolvidas e relacionadas ao projeto objeto desta análise. Num terceiro momento será abordada a Ergonomia na forma de comitês através de um embasamento teórico sobre a ergonomia geral, a ergonomia através de comitês, passando por exemplos históricos de gestão participativa, e uma análise prática do desenvolvimento dos comitês, sempre levando em conta os aspectos observados na revisão teórica elaborada, combinada a uma série de entrevistas realizadas com profissionais envolvidos.

A partir destas entrevistas e de observações sobre o andamento do projeto serão apontadas diretrizes a serem desenvolvidas e validadas em conjunto com representantes da instituição para que, através da adoção destas, se obtenha sucesso na implantação

deste complexo e arrojado projeto de comitês de ergonomia e crie um registro de memória sobre os passos a serem seguidos nas futuras ações relacionadas à participação de empregados no processo decisório da instituição.

3. ERGONOMIA

A ergonomia é uma ciência que trata do estudo da adaptação do trabalho à realidade humana (Iida, 1990). Na sociedade atual é crescente a preocupação com o conforto e bem-estar de maneira geral, desta forma a atuação da ergonomia pode ser descrita como uma tentativa de tornar o trabalho mais agradável ao ser humano eliminando as incoerências impostas pelos sistemas produtivos geralmente adotados.

Existem várias práticas adotadas por diversas empresas na tentativa de adaptar o homem ao trabalho seguindo a lógica contrária da intervenção ergonômica. Segundo Wisner (1976), entre tais práticas se destacam a seleção e o treinamento de pessoal, sendo que a primeira consiste em se procurar contratar o trabalhador adequado para a atividade a ser exercida e a Segunda tem o objetivo de permitir ao trabalhador adotar procedimentos corretos tornando suas atividades mais eficientes em todos os sentidos. Também segundo Wisner (1976) o treinamento é válido uma vez que pode compensar os equívocos ocorridos durante a concepção do posto de trabalho ou do próprio trabalho. Vale a pena destacar que a organização do trabalho interfere na anteriormente citada concepção do trabalho e, portanto na atividade exercida pelo indivíduo em questão dentro do referido sistema produtivo. Porém a adaptação do trabalho ao homem é extremamente difícil e gera poucos resultados satisfatórios à empresa, logo cabe à ergonomia adaptar o trabalho, se possível a partir da fase de projeto, às capacidades humanas e respectivas limitações.

Partindo-se deste complemento apresentado no parágrafo anterior pode ser considerada a definição a seguir: "Ergonomia é o estudo do relacionamento entre o homem e o seu trabalho, equipamento e ambiente, e particularmente a aplicação dos conhecimentos de anatomia, fisiologia e psicologia na solução de problemas surgidos desse relacionamento (Ergonomics Research Society apud Iida, 1990).

As características físicas, fisiológicas, psicológicas e sociais do trabalhador devem ser consideradas a partir da fase de projeto do sistema de trabalho para que se evite a necessidade de correções onerosas à empresa.

Numa instituição como o Poupatempo, onde a orientação dos serviços desejada pela direção segue a lógica de vazão para que se possibilite o atendimento cada vez mais quantitativo de usuários, o trabalhador se encarrega, de maneira involuntária, de ajustar o atendimento pessoal, no que diz respeito a quantidade e ritmo, à lógica clássica ou taylorista. Isto faz com que apareçam aspectos de riscos à saúde associados à atividade destes trabalhadores.

A organização clássica do trabalho apresenta uma extrema divisão do trabalho entre os organizadores do sistema e os realizadores do trabalho, onde os primeiros organizam e determinam as tarefas enquanto os últimos realizam as tarefas conforme o determinado se limitando a obedecer, que somada ao parcelamento exaustivo das tarefas cria ciclos de trabalho extremamente curtos tornando-se um grande obstáculo imposto pelas empresas à saúde e bem-estar dos trabalhadores. Isto porque acarreta num trabalho baseado em movimentos repetitivos e numa busca pela maior produtividade possível sem se levar em conta o homem que deve suportar as falhas do sistema.

Após o surgimento da produção em massa e da organização clássica do trabalho surgiram preocupações com a situação dos trabalhadores, refletidas em iniciativas como a Organização Internacional do Trabalho (ver capítulo sobre CIPA), que resultaram em regulamentos e dispositivos de segurança no trabalho. Porém tais regulamentos apresentam falhas como a desconsideração do que não é passivo de prova, a desconsideração das condições penosas de trabalho muitas vezes impostas à massa de trabalhadores e a falta de sugestões acerca dos conflitos entre a realidade técnica e os dispositivos de proteção ao trabalhador.

A Ergonomia se apresenta portanto com a intenção de preencher as lacunas apresentadas acima através de três tipos de intervenção segundo Wisner (1976):

Ergonomia de correção: busca soluções para as anomalias das condições de trabalho e possui custo elevado.

Ergonomia de concepção: busca agir sobre a fase de projeto dos sistemas produtivos a fim de atingir situações de trabalho com condições satisfatórias ao trabalhador. Possui custo baixo porém apresenta o risco de se criarem constrangimentos graves e imprevistos aos trabalhadores se não forem bem analisados os projetos.

Ergonomia de mudança: busca aproveitar eventuais mudanças, desde mudanças operacionais até adoção de novas tecnologias, na empresa para aprimorar os aspectos ergonômicos envolvidos no processo a fim de obter melhoras nas condições de trabalho impostas aos respectivos funcionários. Apresenta a vantagem de ser possível uma análise clara da situação atual a ser considerada na concepção do sistema futuro mas não apresenta custos tão elevados como a ergonomia de correção visto que a mudança já se faz necessária para a empresa e isto propicia um abatimento mais suave dos referidos custos.

É importante que seja destacada a dificuldade em se realizar um estudo de custos e benefícios causados por determinada intervenção ergonômica. Isto por que os custos envolvidos são concretos e de fácil identificação além de se efetuarem a curto prazo enquanto os benefícios se apresentam a longo prazo pois estão relacionados a conforto e segurança dos trabalhadores e só poderão ser percebidos por meios estatísticos, que na maioria das vezes devem abranger longos intervalos de tempo para apresentarem amostras suficientes, assim como o aumento na produtividade, qualidade e redução de desperdícios entre outros. Soma-se a isto uma característica peculiar da intervenção ergonômica, a capacidade de evitar custos relativamente intangíveis como acidentes de trabalho e condições degradadas de trabalho, intangíveis devido ao fato de uma vez evitados, em muitos casos não há a possibilidade de serem registrados entre os benefícios da respectiva intervenção ergonômica.

A consideração de aspectos ergonômicos se mostra portanto essencial para o bom funcionamento de qualquer sistema produtivo. É através desta consideração e debate multidisciplinar, se possível ocorrido já na elaboração do projeto, que a empresa pode almejar níveis baixos de absenteísmo e afastamentos por problemas médicos, sem abrir mão da produtividade e da satisfação dos trabalhadores que se encontram vinculadas à sobrevivência da empresa em qualquer que seja seu campo de atuação.

4. ERGONOMIA NA FORMA DE COMITÊS

A ergonomia na forma de comitês consiste em considerar o trabalhador não como objeto do processo de melhorias ergonômicas, nem apenas incluí-lo no processo decisório a fim de utilizar sua experiência e conhecimento para otimizar as soluções, mas incluí-lo mais especificamente no processo de origem, ou formulação da demanda, de uma intervenção ergonômica.

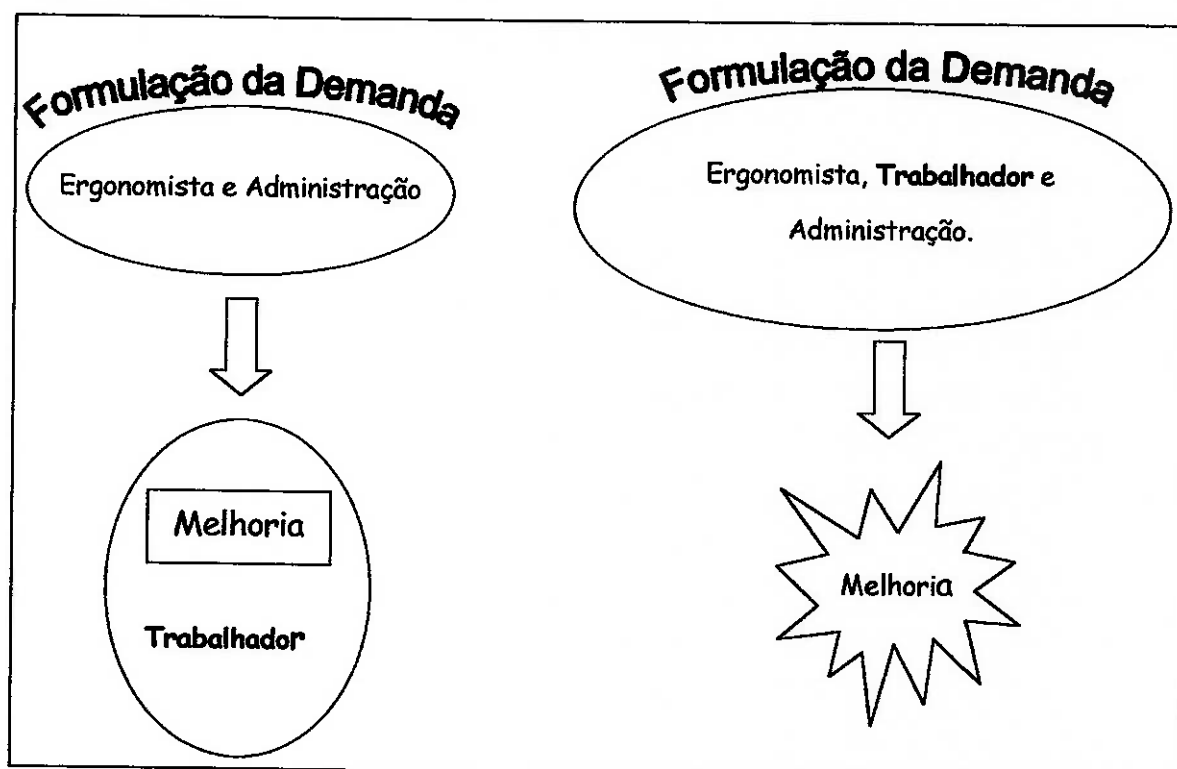


Figura 1 Comparação entre Ergonomia tradicional e na forma de Comitês. Elaborado pelo autor.

Os modelos acima diferem no que diz respeito ao papel do trabalhador no processo de definição da demanda de projetos de ergonomia. O modelo à esquerda representa a ergonomia usual onde o trabalhador apenas participa do estudo sobre a melhoria necessária, compartilhando suas experiências através de relatos ou da observação de suas atividades pelo especialista envolvido, visto que a demanda já está definida pela administração e pelo ergonomista contratado para tal projeto. O modelo à direita

representa a ergonomia participativa onde o trabalhador é incluído no processo de formulação da demanda e tem poder de influência sobre a definição da melhoria a ser implantada.

Considerando-se que o processo usual termine por aí concluiremos que este é um processo mais simples e rápido se comparado com o processo participativo já que no segundo há três lógicas envolvidas e, muitas vezes em conflito, é esperado que haja uma série de problemas para atingir um consenso. Porém sabe-se que os processos dirigidos da maneira usual não findam com a implantação da melhoria já que é freqüente que a mudança implantada acarrete novos constrangimentos aos trabalhadores e novas ações sejam exigidas para que se eliminem estes novos constrangimentos impostos que provavelmente continuarão a causar perdas à empresa.

A ergonomia participativa, através da consideração da opinião do trabalhador, trás à tona aspectos relacionados com as melhorias que apenas podem ser sentidos pelos próprios realizadores das atividades envolvidas, ou seja, o próprio trabalhador. Isto propicia uma solução mais otimizada em relação ao processo usual e evita a necessidade de correções posteriores já que poucos constrangimentos capazes de serem gerados pelas mudanças implantadas passam despercebidos no processo decisório. Assim podemos esperar que o processo participativo se encerre no modelo demonstrado acima se caracterizando como um processo mais simples e menos oneroso à empresa.

Há documentos de autores renomados (Noro e Imada, apud Jensen, 1997) com registros demonstrando benefícios obtidos com o uso da ergonomia na forma de comitês reforçando assim o aspecto vantajoso desta técnica. Além das vantagens econômicas citadas anteriormente a participação dos trabalhadores no processo decisório gera uma maior motivação do corpo de funcionários representando um importante avanço para a gerência. Especificamente para os empregados, o aproveitamento de sua experiência gera melhores condições de trabalho e maior satisfação.

Também para Imada apud Jensen (1997) é necessário que o usuário final esteja envolvido de forma vital no desenvolvimento e na implementação de tecnologia.

Para inúmeros outros autores é necessário que o trabalhador deixe de ser apenas um objeto das mudanças e passe a ser atuante no processo de melhorias. Podemos resumir as

idéias genéricas destes autores sobre a participação do trabalhador nos projetos de ergonomia com a frase “As ações em saúde preventiva, para maior eficácia, precisam que o indivíduo (...) atue como sujeito – e não somente como objeto ou “paciente” “(Kaufmann, 1997)

Porém o processo de implantação de um programa de ergonomia na forma de comitês requer investimentos em treinamento e estruturação de todos os níveis hierárquicos da empresa para que se obtenha resultados satisfatórios. Estes resultados só poderão ser alcançados com a conscientização de todos os cargos presentes na empresa e com o suficiente comprometimento da média e alta gerência para com o programa. Este aspecto pode ser posicionado como um pré-requisito para as políticas de melhoria de saúde, condições de trabalho e higiene, de acordo com um estudo realizado por Simard apud Kaufmann (1997) em empresas canadenses, concluindo que nos casos de sucesso um fator constantemente observado é o envolvimento de todo o pessoal da empresa com liberdade de participação; junta-se a este estudo o aspecto destacado por Dwyer apud Kaufmann (1997), relacionado diretamente com a CIPA e que também diz respeito a participação dos funcionários, que evidência uma redução de acidentes de trabalho devido à participação, democracia e militância satisfatórias presentes nos projetos.

Outra grande dificuldade para projetos deste tipo é a escassez de esforços para o desenvolvimento de Procedimentos Padrões de Operação (Jensen, 1997) o que significa um caráter de pioneirismo neste tipo de atitude, principalmente em termos nacionais, representando a necessidade de um processo de concepção cuidadoso e elaborado desde suas bases principais até os aspectos mais periféricos de sua operacionalização.

O autor Jensen (1997) classifica a ergonomia realizada nas empresas em cinco níveis apresentados em ordem crescente de importância da participação do trabalhador:

1. Informação da gerência para os trabalhadores sobre os planos de ação
2. Coleta de informações e experiências dos trabalhadores
3. Consultas onde os trabalhadores podem fazer sugestões e apresentar seus pontos de vista
4. Negociações em comitês formalizados
5. Decisões unificadas através de acordos entre as partes envolvidas

Para este mesmo autor os programas de ergonomia, em sua maioria, se encontram nos níveis 2 ou 3 caracterizando uma falta de negociação e de decisões unificadas no que diz respeito à implantação de melhorias. Este aspecto torna importante e necessário a determinação, quando da elaboração do projeto, dos níveis de participação que se deseja alcançar para que os responsáveis pelo programa de implantação da ergonomia participativa possam se situar e utilizar indicadores concretos para monitorar o andamento do projeto.

Também se torna necessária a identificação das principais dificuldades deste tipo de iniciativa. São elas:

- Em uma empresa onde não é corrente a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos é difícil de se fazer respeitar um projeto cujo cerne reside na participação de funcionários operacionais através da verbalização de suas opiniões.
- Em empresas onde já se elaboraram projetos participativos sem sucesso a memória destes fracassos pode travar o desenvolvimento de projetos deste tipo.
- caráter pioneiro deste tipo de iniciativa em nível nacional, e principalmente em empresas públicas, pode tornar difícil angariar forças de cargos executivos.
- mesmo caráter pioneiro também dificulta o acesso a exemplos que sirvam de referência uma vez que em sua maioria estes se passam no exterior em realidades muito diferentes das aqui observadas.

No decorrer deste estudo serão analisados os aspectos dos comitês e todo o programa de ergonomia na forma de comitês implantado na instituição Poupatempo conforme os resultados obtidos, as dificuldades observadas e os estratagemas utilizados ao longo de seu funcionamento.

5. COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES (CIPA)

5.1. Origem e evolução

A origem da CIPA se encontra relacionada à Revolução Industrial, movimento histórico ocorrido nos séc. XVIII e séc. XIX, que mudou totalmente os métodos de manufatura criando as bases do conceito de produção em massa. A drástica mudança nos meios de produção e nas atividades desenvolvidas pelos trabalhadores acarretou uma série de problemas a esta classe de profissionais que acabara de surgir na civilização europeia da época.

O primeiro país a atentar para as novas dificuldades, impostas à sociedade civil devido ao trabalho, foi a Alemanha que “em 1890 implantou um sistema de leis de proteção ao trabalho da mulher, do menor e dos mineiros, que aumentava os custos da produção e então convocou o ‘CONGRESSO DE BERLIM’, onde as principais potências europeias se comprometeram a fixar normas de proteção ao trabalho” (Sussekund e Brito, apud Kaufmann, 1997). Junta-se a isto a Carta Encíclica “*Rerum Novarum*”, do Papa Leão XIII, que expressa a opinião da igreja católica sobre a necessidade de uma intervenção na relação empregador-empregado e especificamente sobre o trabalho de crianças, mulheres e mineiros (Kaufmann, 1997 e www.montfort.org.br). Estava dado o primeiro passo formal para a criação de canais de negociação pacífica entre trabalhadores e empresários inclusive no que diz respeito a segurança do ambiente de trabalho.

Em 1921, a OIT, fundada poucos anos antes com a finalidade de, entre outros tópicos, “difundir estudos e instrumentos, fontes materiais do sistema jurídico de proteção do trabalho, como referências de preceitos e experiências para os Estados membros”; através do *Comitê para Estudos de Segurança e Higiene do Trabalho*, se volta para o problema de saúde e segurança do empregado.

“Todos os estabelecimentos industriais que empreguem regularmente, pelo menos 25 trabalhadores, devem ter um Comitê de Segurança”(Zochio apud Kaufmann, 1997) As

comissões permanecem inativas e esquecidas até as décadas de 60 e 70 quando se dá início a uma série de debates e formulações teóricas que levam ao surgimento de várias instituições públicas de saúde do trabalhador e as condições de trabalho tornam-se mais e mais freqüentes nas pautas de reivindicações dos trabalhadores europeus (Parmeggiani apud Kaufmann, 1997).

5.2. Em território brasileiro

De acordo com Zocchio apud Kaufmann (1997), no Brasil, as primeiras tentativas de comissões internas foram isoladas e podemos citar como exemplo disto a São Paulo Light & Power cuja matriz era no exterior. Característica esta apontada por Kaufmann (1997) como algo presente nos exemplos de CIPA que atuam eficazmente nos dias atuais.

Atualmente a CIPA é prevista na CLT e têm a quantidade de participantes definida legalmente. Abaixo estão listadas suas atribuições legais:

- Investigar e analisar os acidentes ocorridos na empresa
- Sugerir medidas de prevenção de acidentes
- Promover a divulgação de normas de segurança, ou ainda, de regulamentos e instrumentos de serviço, emitidos pelo empregador
- Promover anualmente a SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes)
- Sugerir a realização de cursos, palestras ou treinamentos
- Registrar nos livros próprios as atas de reuniões ordinárias e enviar cópia ao departamento de segurança
- Preencher ficha de informações sobre situação da segurança na empresa e atividades da CIPA e enviá-la à DRT
- Preencher ficha de análise de acidentes (deve ser enviada cópia de ambas ao departamento de segurança da empresa).
- Manter controle sobre as condições de trabalho dos funcionários e equipamentos das empreiteiras e comunicar ao Presidente da CIPA as irregularidades encontradas

- Elaborar anualmente o mapa de riscos da empresa

Ao redor da CIPA e de seu funcionamento há toda uma estrutura legal desenvolvida com a intenção de garantir suas características iniciais e propiciar a evolução da segurança interna de uma empresa através da participação dos funcionários representados por membros eleitos através do voto.

Sabe-se que este mecanismo enfrenta diversos obstáculos desviando-se assim dos objetivos iniciais. Entre estes obstáculos podemos destacar a extrema regulamentação que diminui a autenticidade e burocratiza a ação de seus participantes, além disso a divisão entre membros eleitos pelos empregados e pela chefia, divisão esta que visa equilibrar as forças internas da empresa representadas na comissão, não perdura após as eleições pelo fato de alguns dos membros eleitos para representar os funcionários não assumirem esta posição devido ao temor de perder o emprego ao fim do período de estabilidade (período este que engloba a duração do mandato e se estende até um ano após o fim do mandato - temor este justificado pela grande quantidade de membros demitidos após o período de estabilidade); e também pela prática utilizada por alguns membros de forçarem sua demissão, através de posições conflituosas, por motivos financeiros.

Em sua tese, Kaufmann demonstra dados de uma pesquisa na qual enviou 1300 correspondências para cipeiros de várias instituições e recebeu apenas 116 questionários respondidos evidenciando-se assim o baixo envolvimento dos membros das CIPAs com suas causas.

Também de acordo com Kaufmann (1997) muitos dos trabalhadores da CIPA desconhecem os regulamentos e funções deste comitê demonstrando um despreparo para exercer as funções a eles delegadas e impossibilitando aos funcionários não participantes da CIPA que se sintam realmente representados dentro da instituição.

6. COMISSÕES DE FÁBRICA

Outro exemplo de tentativa de implantação de um sistema de gestão participativa, atuando mais especificamente sobre as condições de trabalho, é o fenômeno das Comissões de Fábrica onde a mobilização da classe operária se inseriu no espaço das negociações entre os três poderes institucionalizados historicamente:

- órgãos representantes do governo
- sindicatos
- representantes dos empresários

Trata-se de um processo de participação dos trabalhadores nas decisões acerca de condições de trabalho cuja iniciativa foi dos próprios operários.

Com a difícil atuação dos sindicatos, excessivamente “atrelados ao Estado” e demonstrando “sinais de excessiva burocratização a partir de 1930” (Rodrigues, 1990) as comissões de fábrica são implantadas com a missão de nova bandeira do novo sindicalismo brasileiro trazendo o questionamento, antes realizado no âmbito mais universal do sindicato, ao interior das fábricas. Assim as comissões, os sindicatos e os partidos se articulam com as primeiras ocupando uma posição de ponte entre trabalhadores e direção do sindicato (Bresciani, 1991). Assim as comissões assumiram a atuação de representante da massa trabalhadora perante o empresariado através de uma iniciativa localizada nas próprias fábricas.

De acordo com Pedreira (1997), as Comissões de Fábrica não podem ser definidas como um fenômeno específico de uma época de nossa história visto que, através de uma “movimentação tática e irregular”, esta forma de representação surge, desaparece e ressurgue conforme a oportunidade do momento.

No presente estudo consideraremos primordialmente as Comissões de Fábrica ocorridas por volta de 1980 visto que estas apresentam uma solidez maior em sua organização e atuação, solidez esta observada pelo fato de serem os únicos exemplos de comissões que incluíram em suas exigências a institucionalização das próprias comissões (Rodrigues,

1990), razão pela qual estas não se dissolveram imediatamente após atendida a demanda inicial de reivindicações.

6.1 Origem e Evolução das Comissões de Fábrica

O processo de origem das Comissões de Fábrica pode ser compreendido através dos “grupos clandestinos” criados a partir de uma resistência contra as más condições de trabalho, remuneração e vida dos operários. Estes grupos foram responsáveis pelas primeiras formalizações de debates entre os trabalhadores ainda que sem o conhecimento das diretorias das empresas e por isso denominados clandestinos. Através de reuniões, muitas vezes realizadas externamente ao local de trabalho, foi se estruturando um grupo capacitado pelos próprios trabalhadores para a representação destes frente à classe diretora. A figura abaixo nos ajuda a compreender melhor o processo de origem e funcionamento das Comissões de Fábrica.

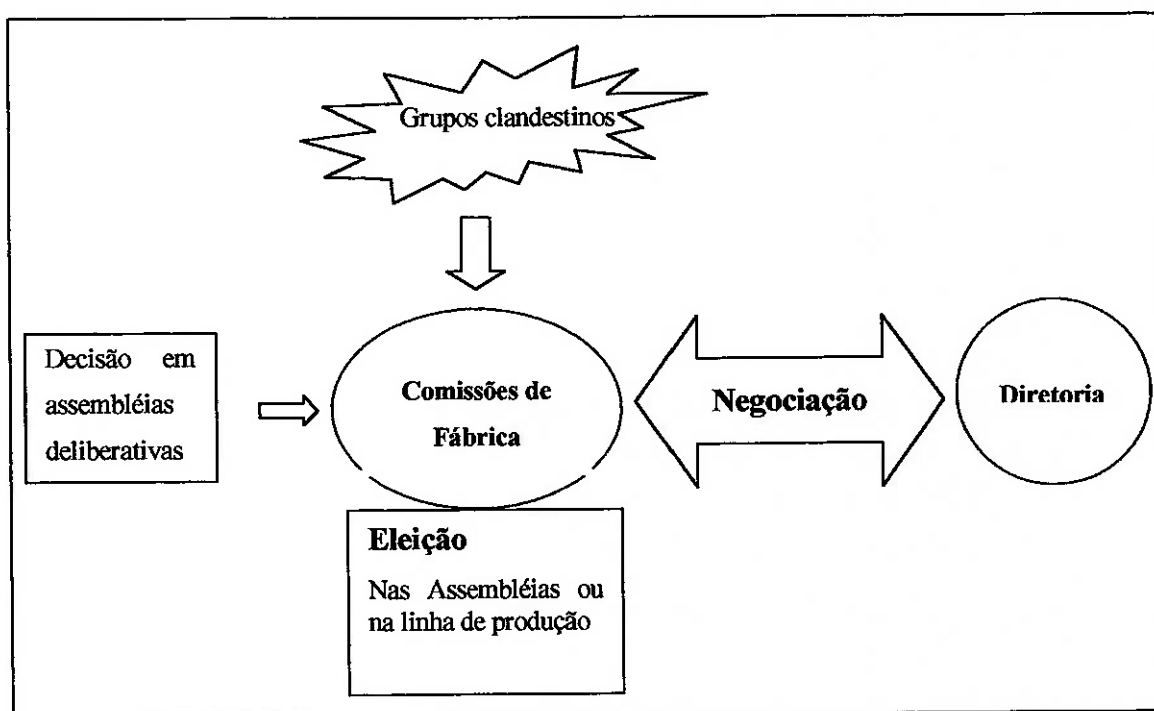


Figura 2 Origem das Comissões de Fábrica Fonte: Pedreira, adaptado pelo autor.

Os grupos clandestinos, com o apoio dos trabalhadores locais, tornaram-se os órgãos representativos reconhecidos pelo operariado e, após conseguirem o reconhecimento das diretorias das respectivas empresas, tornaram-se as Comissões de Fábrica de fato. O poder de decisão sobre os assuntos negociados com a diretoria permaneceu com o trabalhador e não com as Comissões visto que as decisões eram efetuadas em assembléias deliberativas e não entre os membros das comissões apenas.

Desta forma a entidade Comissão de Fábrica pode ser caracterizada como um canal formal de comunicação entre os trabalhadores de determinada empresa e sua respectiva diretoria. Há porém que se ressaltar os dois pontos de vista distintos adotados pela classe diretora e pela classe operária.

Para a diretoria das empresas a Comissão de Fábrica representa um canal formalizado de comunicação para tratar de “questões facilmente solucionáveis” (Rodrigues, 1990). Para os trabalhadores significa um passo importante para adquirir algum poder de controle sobre as próprias condições de trabalho proporcionando uma maior humanização destas condições impostas pelas respectivas gerências.

Dentre as mudanças conseguidas pelo operariado de empresas onde se institucionalizou a Comissão podemos classificar como principais as melhorias das condições de trabalho, a equiparação salarial e a diminuição do ritmo de trabalho.

É observável porém que, apesar do conseqüente aumento de influência dos operários na participação de assuntos relacionados à gestão, aumento este exemplificado pelo surgimento de grupos semi-autônomos e do *job enrichment*, a influência inicial das Comissões se restringiu apenas a vetar diretrizes prejudiciais ao empregado (Rodrigues, 1990).

A este aspecto descrito no parágrafo anterior se deve a classificação da Comissão de Fábrica dos anos 80 como um processo de formalização de reivindicações e não como um verdadeiro exemplo de gestão participativa apesar de ser apontada como origem de iniciativas como os grupos semi-autônomos.

7. DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A instituição pública onde foi desenvolvido o estudo aqui relatado é um projeto da SGGE (Secretaria do Governo e Gestão Estratégica do Estado de São Paulo) desenvolvido no mandato de Mário Covas. Denominado Poupatempo o projeto consiste em uma inovação do atendimento público prestado ao cidadão. Conforme será melhor descrito neste capítulo o Projeto Poupatempo procurou melhorar a imagem do serviço público perante o cidadão encurtando drasticamente os prazos, reunindo, em instalações conjuntas, diversos tipos de serviços e, conseqüentemente, ampliando largamente a demanda exigida para os serviços prestados nos postos.

7.1. Conceitos de projeto

Entre os muitos conceitos inovadores envolvidos na concepção do projeto Poupatempo está a “reunião de vários órgãos prestadores de serviços públicos, entidades da sociedade civil e empresas prestadoras de serviços de natureza pública, num único espaço”. Anteriormente a este projeto, caso o usuário necessitasse retirar uma carta de habilitação e um atestado de antecedentes, ele se dirigiria a um posto do IIRGD e ao DETRAN separadamente, nos dias de hoje este mesmo usuário se dirigirá a um único posto Poupatempo que preste serviços destes dois órgãos.

Outro conceito inovador considerado é o de “estabelecer um novo paradigma no serviço público, no que diz respeito ao padrão de atendimento ao cidadão, oferecendo serviços públicos com eficiência, qualidade e rapidez”, ou seja, criando uma exigência de que o serviço prestado nos postos possa ser comparado com serviços particulares diferenciando-se assim do estigma negativo que impera nos serviços públicos de atendimentos pessoais à população pelo país afora.

7.2. Objetivos

Como principais objetivos do Programa Poupatempo podemos citar:

- Melhorar a qualidade de vida da população
- Tornar-se modelo de serviço público no Estado

Além destes dois objetivos devem ser considerados outros objetivos como a ampliação do acesso do cidadão às informações e aos serviços públicos, a economia de tempo e de esforço ao cidadão, a restauração do caráter público dos serviços de atendimento e aproximar o Estado do cidadão.

Atualmente podemos considerar que muitos destes objetivos foram alcançados porém as melhorias e inovações que continuam a ocorrer na área de serviços do setor privado continuam e continuarão a pressionar os serviços públicos para que estes se incrementem e possam ser comparados à maioria dos serviços prestados por empresas particulares.

7.3. Inovações

Após o início do funcionamento dos primeiros postos algumas outras inovações foram implantadas visando aperfeiçoar o projeto e aproximar-se mais dos objetivos anteriormente definidos. Entre estas inovações podemos observar a implantação de serviços de apoio como banco, foto, fotocópia, papelaria e lanchonete, todos estes nas mesmas instalações, a ampliação do período de atendimento para 12 horas diárias de Segunda-feira a Sexta-feira e 6 horas diárias aos Sábados visando atender à grande demanda pelos serviços prestados, fornecimento de formulários nos próprios postos, o fim da necessidade de pagamento por serviços intermediários e a racionalização dos fluxos de trabalho dos órgãos com maior volume de atendimentos representaram grandes melhorias para a população de usuários resultando em economia de dinheiro e tempo. Porém estariam os postos Poupatempo livres da necessidade de melhorias futuras? Estas novas melhorias de serviços a se implantar num futuro próximo representarão novas

questões para os funcionários? Num mundo em constante transformação fica claro que novas melhorias serão necessárias e a experiência diz que estas acarretarão em novas demandas para a ergonomia, ou seja, uma simples consultoria com especialistas no assunto, sem a implementação de um Comitê ou de outro tipo de projeto de ergonomia que permita constante atenção a aspectos ergonômicos, seria paliativa.

7.4. Estrutura Organizacional do Programa Poupatempo

O Projeto Poupatempo possui a estrutura organizacional demonstrada abaixo. Durante a elucidação do projeto de comitês de ergonomia esclareceremos a localização dos comitês na estrutura organizacional do Projeto e as devidas implicações.

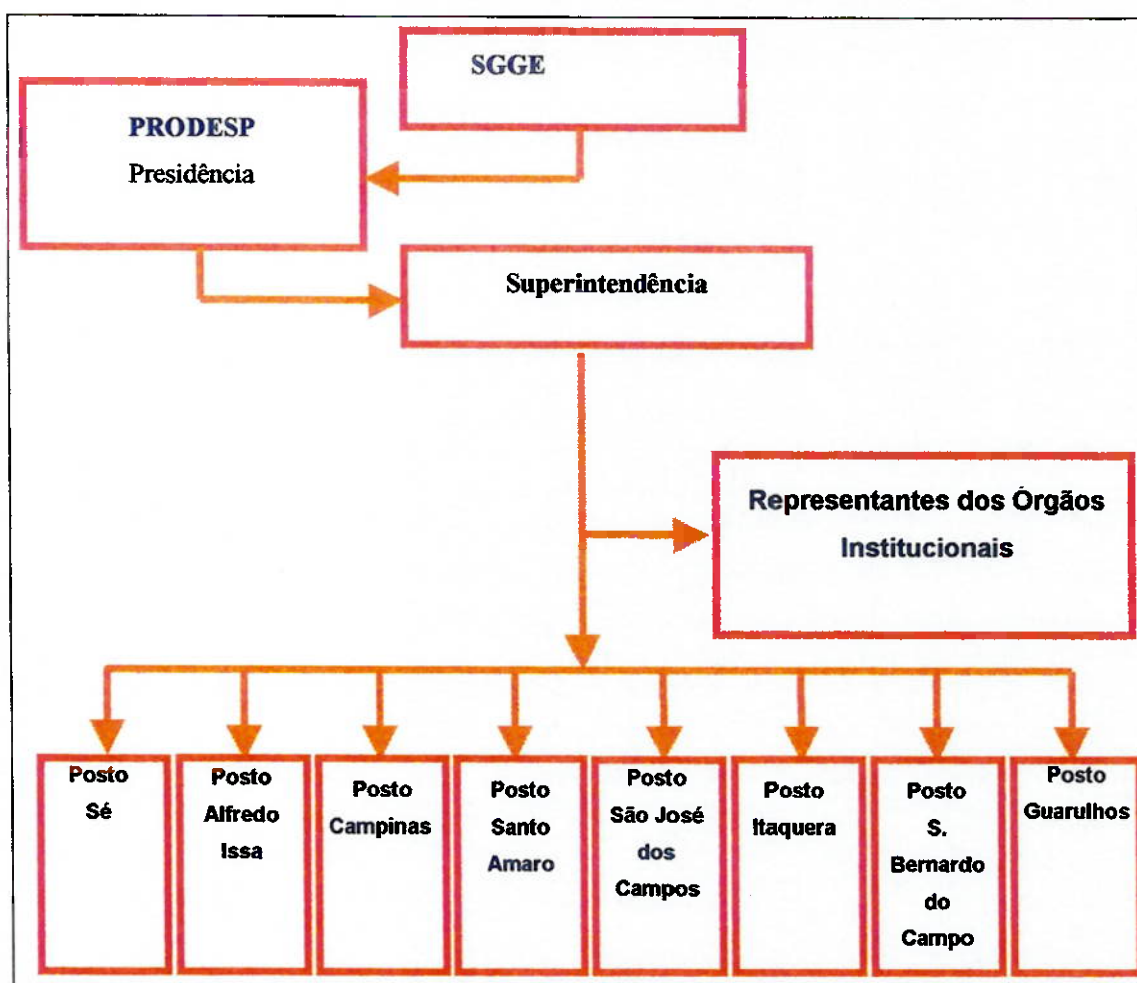


Figura 3 Organograma do Programa Poupatempo. Fonte: direção da instituição.

No topo da hierarquia encontramos a SGGE e a presidência da PRODESP (Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo), logo abaixo está a Superintendência do Programa Poupatempo, formada por executivos das áreas técnicas responsáveis por decisões e execuções de projetos planejados por níveis mais altos na hierarquia interna. No próximo nível estão os representantes institucionais dos órgãos presentes no Poupatempo, ou seja, dos órgãos cujos serviços podem ser encontrados nos postos de atendimento.

Num terceiro nível hierárquico estão os oito postos de atendimento do Programa Poupatempo, que obedecem à Superintendência e aos órgãos institucionais, constituindo o setor operacional da instituição.

Especificamente cabe à Superintendência cuidar de assuntos que se relacionem com todos os postos no que diz respeito ao atendimento ao público ou às instalações, variando desde a definição de prazos de entrega de documentos até a determinação do número de funcionários, passando por aprovação de reformas. Sendo os representantes institucionais responsáveis pelos tópicos relacionados unicamente a seus órgãos.

A seguir serão analisados os níveis decisórios e operacionais do Programa Poupatempo a fim de que fiquem caracterizados ao leitor seus principais aspectos bem como suas inter-relações.

7.5. Superintendência

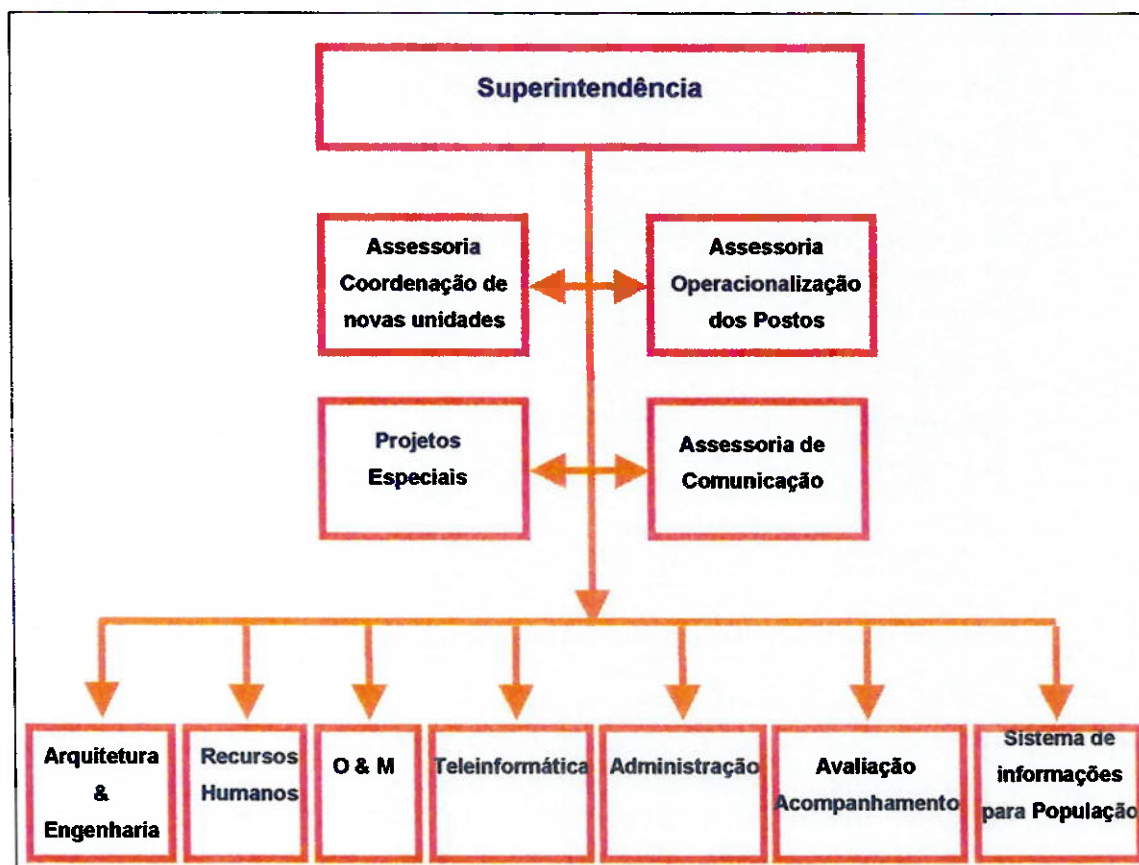


Figura 4 Organograma da Superintendência. Fonte: direção da instituição.

Neste estudo a Superintendência será considerada o nível mais alto de influência do projeto, desta forma não nos ateremos ao estudo de níveis decisórios como a SGGE e a Prodesp.

A superintendência é composta por três níveis hierárquicos:

- Superintendência
- Assessorias de Coordenação de novas unidades, de Operacionalização dos postos, de Projetos especiais e de Comunicação.

- Áreas Técnicas: Arquitetura & Engenharia, Recursos Humanos, Organização e Métodos, Teleinformática, Administração, Avaliação & Acompanhamento, Sistemas de Informação para População.

A Superintendência de fato é o nível mais alto dos três e se encarrega da gestão de todos os projetos que estejam em andamento, seja em fase de elaboração, de implantação ou de acompanhamento visando manter as diretrizes apresentadas pela SGGE e pelo presidente da Prodesp. Desta forma a Superintendência visa possibilitar o andamento do Programa Poupatempo como um todo. O superintendente deve ser informado de todas as decisões referentes ao Programa Poupatempo e tem poder para aprovar ou reprová-las tais decisões com base em informações e pareceres das áreas envolvidas.

O segundo nível hierárquico é composto por assessorias responsáveis por ações relacionadas a aspectos estratégicos dos projetos novos ou já implantados do Programa Poupatempo.

- A Assessoria de Coordenação de novas unidades é responsável pela decisão de implantações de novos postos e o planejamento destas ações. Vale a pena destacar que o Programa Poupatempo tem como objetivo estratégico aumentar substancialmente a quantidade de postos de atendimento seja na capital do estado ou em outras cidades.
- A Assessoria de Operacionalização é responsável pelos aspectos necessários ao bom funcionamento operacional de todos os postos do Programa Poupatempo.
- A Assessoria de Projetos especiais é responsável pela gestão de projetos realizados a fim de atingir objetivos diversos que não pertençam a alçada de outra assessoria. É válido que seja destacado aqui o caráter inovador do Programa Poupatempo que hoje tem assumido o papel de campo de testes para diversas inovações que, em caso de sucesso, passam a ser implantadas em todos os órgãos estaduais de maneira padronizada.
- A Assessoria de Comunicação se faz necessária em todas as instituições públicas ou não de grande porte já que é o setor responsável pela comunicação com a mídia e com o público em geral além de organizar os comunicativos internos via imprensa

escrita que circulam pelos postos trazendo notícias sob todo o Programa Poupatempo.

O terceiro nível hierárquico é representado pelas áreas técnicas que se responsabilizam pela parte operacional da superintendência, ou seja, tratam de implantar as medidas decididas pelos cargos mais altos da instituição além de fornecer subsídios como observações realizadas nos próprios postos para a tomada destas decisões. A área técnica da Superintendência é composta pelas sete áreas descritas a seguir.

- A área de Arquitetura & Engenharia é responsável por aspectos diversos dos postos como arranjo físico, mobiliário, construções e reformas estruturais dos prédios onde se localizam os postos.
- A área de Recursos Humanos é responsável pela gestão dos quadros de funcionários dos diversos postos através do estabelecimento e execução das normas presentes no Estatuto do Servidor Público e de normas especiais cabíveis aos funcionários do Programa Poupatempo além do cumprimento das normas da CLT cabíveis aos funcionários advindos da Prodesp¹. Também é responsável pela elaboração e criação de cursos de treinamento inicial para novos funcionários bem como de reciclagem visando atender aos padrões de atendimento determinados entre os objetivos do Programa Poupatempo.
- A área de Organização e Métodos é responsável pela gestão do fluxo de usuários, de documentos e de tarefas realizadas durante o atendimento ao público bem como de seus respectivos tempos e de todos os aspectos que possam ser relevantes a estes aqui apresentados.

¹ O quadro de funcionários dos postos de atendimento do Programa Poupatempo é formado por funcionários da Prodesp que têm seus direitos e deveres relacionados ao trabalho regidos pela CLT, responsáveis em sua maioria por cargos administrativos, e os funcionários servidores públicos ou de carreira policial que respondem ao Estatuto do Servidor Público e recebem uma gratificação por trabalharem nos postos que tem 10% de seu valor incorporado permanentemente aos ganhos ao fim de cada ano de atividade no posto.

- A área de Teleinformática é responsável pela gestão dos diversos programas de redes, de gerenciamento de filas, de gestão de recursos e de manutenção utilizados pelo Programa Poupatempo assim como o respectivo uso e demais aspectos relacionados.
- A área de Administração é responsável pela gestão dos recursos financeiros da instituição bem como de pareceres sobre viabilidade de projetos e demais iniciativas que acarretem em custos iniciais.
- A área de Avaliação e Acompanhamento é responsável por avaliar os projetos implantados no que diz respeito aos objetivos desejados quando da respectiva implantação e assegurar que os níveis de qualidade determinados para o Programa Poupatempo estejam sendo alcançados.
- A área de Sistemas de Informações para a População é encarregada de criar e gerir os sistemas informatizados utilizados para comunicação com o público em geral, seja através dos totens² presentes nos postos seja através de redes abertas acessadas por computadores pessoais.

Todo este conjunto de profissionais alocados em seus respectivos departamentos são responsáveis pelo funcionamento dos postos de atendimento do Programa Poupatempo e serão abordados mais adiante conforme suas relações com o projeto objeto deste estudo.

² Os totens são terminais de informática disponíveis nos postos para fornecer ao usuário informações sobre o funcionamento do posto desde horários até documentos necessários e prazos de entrega e têm como objetivo diminuir a demanda dos serviços de orientação.

A estrutura organizacional dos oito postos é semelhante e está demonstrada no organograma abaixo e detalhada cargo a cargo logo após.

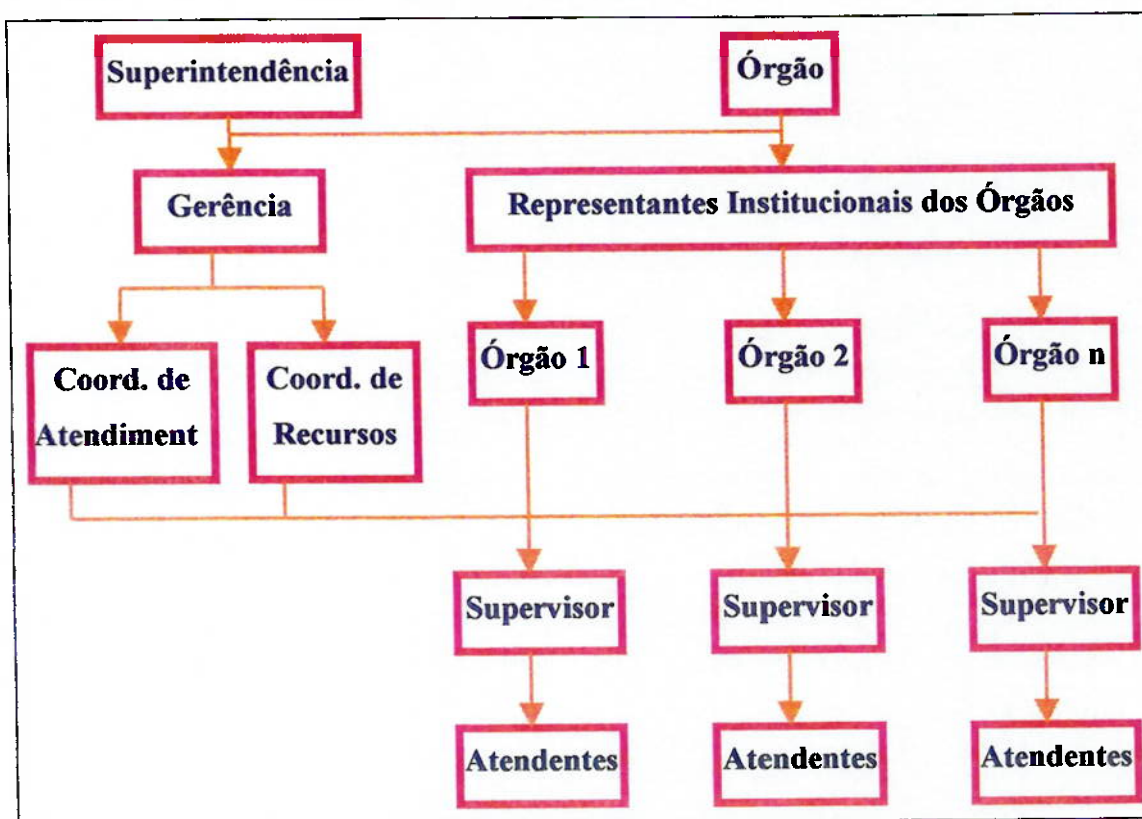


Figura 6 Organograma genérico dos postos de atendimento. Fonte: direção da instituição.

À gerência local, que responde à Superintendência e segue normas reguladoras dos órgãos presentes nos postos, ou em alguns casos à coordenação, cabe a administração interna dos respectivos postos que é geralmente dividida em Recursos Internos e Atendimento, sendo que o primeiro se atenta aos recursos, desde equipamentos até os próprios funcionários, e ao segundo cabe a gestão do atendimento propriamente dito. O setor administrativo interno se responsabiliza por todos os assuntos que influenciem o funcionamento do posto mas que não interfiram nas premissas fixadas pela superintendência ou pelos representantes institucionais dos órgãos sem que haja prévia negociação.

Quanto aos demais cargos podemos classificá-los, conforme Descrição de Cargos fornecida pelo setor de R.H. da Superintendência, em Orientador, Supervisor, Atendente, Servidor público de carreira específica, estagiários e multitarefas. (vide Anexo I).

Podemos compreender aqui a presença de várias lógicas distintas com força de atuação diferenciadas e relacionadas entre si através de uma complexa hierarquia tornando difícil o entendimento completo entre os diversos níveis hierárquicos e, principalmente, acarretando divergências entre as tarefas prescritas para os funcionários operacionais e a real atividade desempenhada nos postos.

Na execução das atividades podemos considerar a tríade de serviços, um modelo prático de sistema de serviço e de fácil compreensão, onde fica evidente que entre a lógica técnica, dos cargos administrativos, que define a tarefa buscando eficiência, e a lógica dos clientes ou usuários, que define o valor do serviço prestado, está o funcionário operacional que se adapta para atender satisfatoriamente as duas anteriores procurando por autonomia.

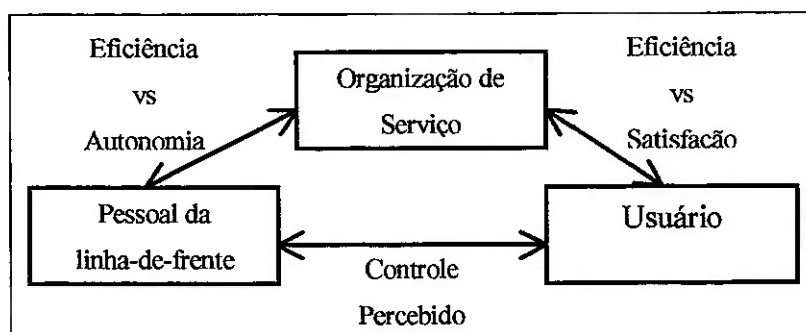


Figura 7 Tríade de Serviços. Fonte: Fitzsimmons, 1998

7.7. Postos

Neste item serão abordados os oito postos de atendimento do Programa Poupatempo em funcionamento através da descrição de características como localização, serviços prestados, demanda e qualidade. De início será considerada a localização dos postos. No

mapa a seguir estão assinalados os quatro postos de atendimento localizados no município de São Paulo.

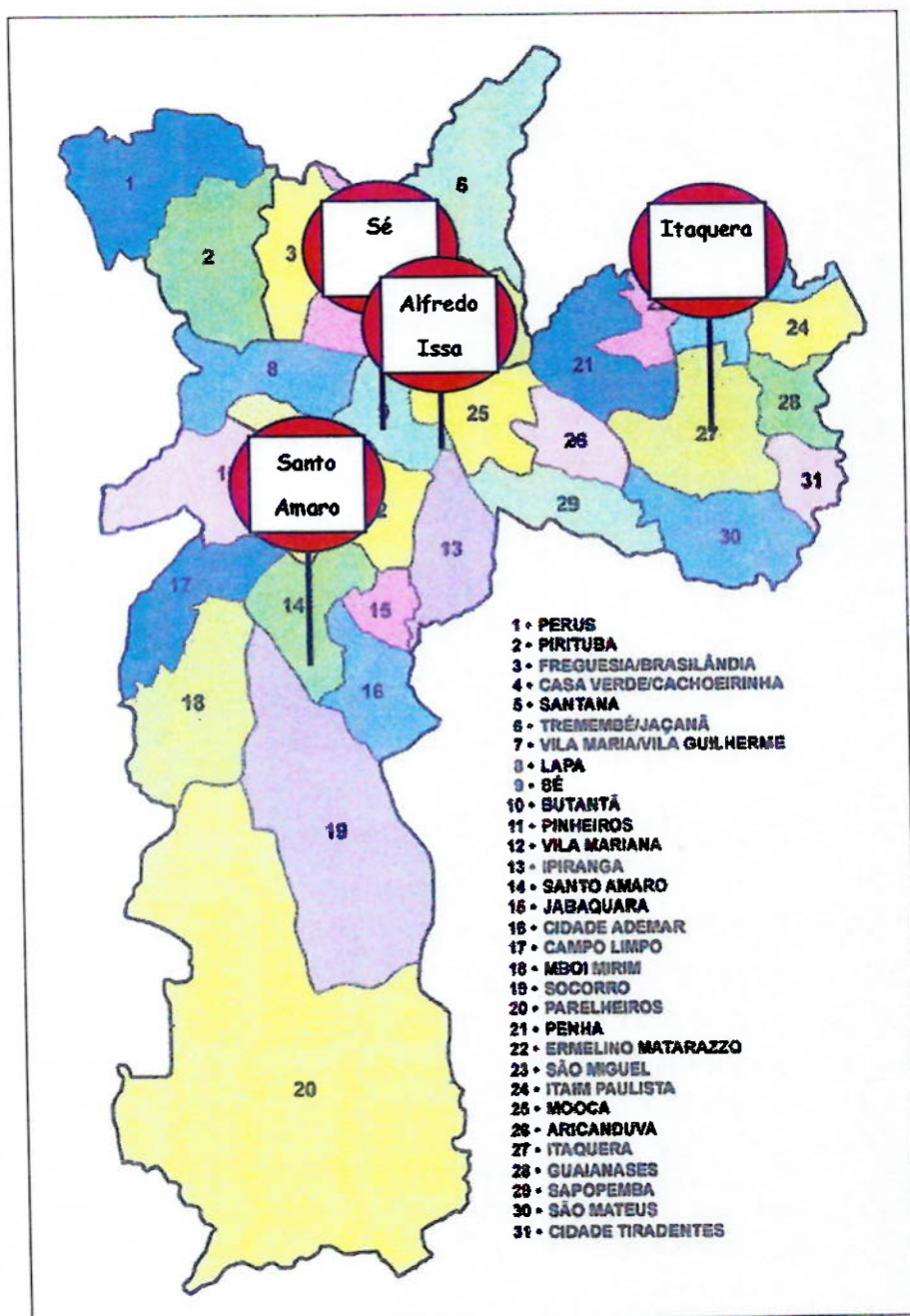


Figura 8 Mapa do município de São Paulo. Fonte: Prefeitura de São Paulo.

São eles:

- Posto Sé - Praça do Carmo s/nº.-
- Posto Alfredo Issa - Praça Alfredo Issa, 57, próximo a Estação Luz (Metrô e Trem) sendo um posto de fácil acesso a usuários residentes no interior do estado.
- Posto Santo Amaro - Rua Amador Bueno, 176/258, próximo ao Largo 13 de Maio.
- Posto Itaquera - Av. do Contorno, 60, próximo à Estação Corinthians-Itaquera de Metrô.

No mapa a seguir estão assinalados os dois postos localizados na região da Grande São Paulo:

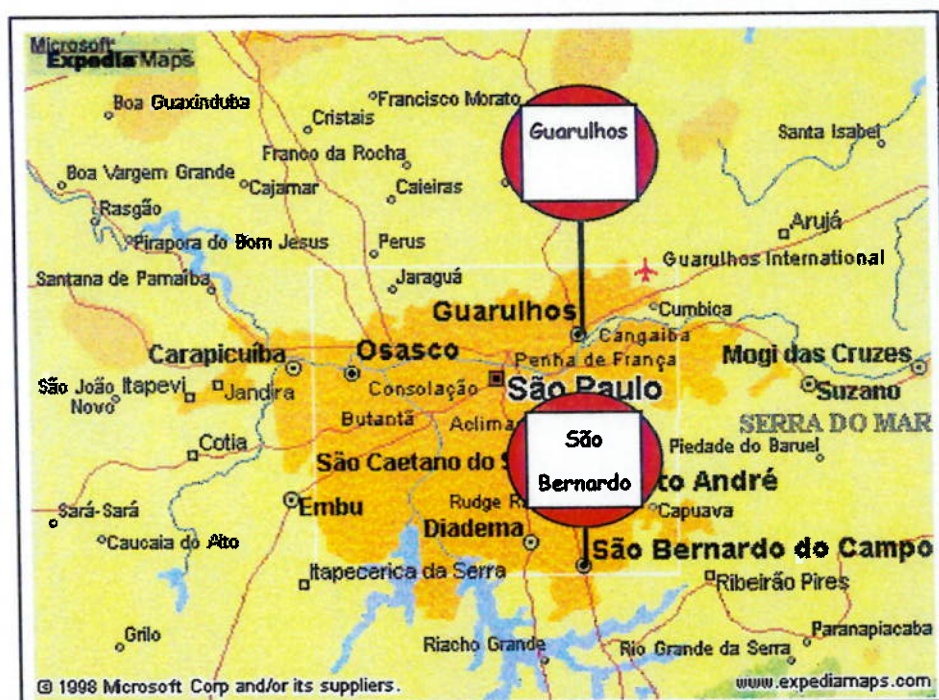


Figura 9 Mapa da Região da Grande São Paulo. Fonte: www7.lanchile.com

São eles:

- Posto São Bernardo do Campo - Rua Nicolau Filizola, 100, ao lado da Rodoviária Municipal.
- Posto Guarulhos - Rua José Campanella, 5, Bairro Macedo.

A seguir estão localizados no mapa os postos do interior do Estado de São Paulo:



Figura 10 Detalhe de Mapa do Estado de São Paulo. Fonte: www.tenrikyo.com.br

São eles:

- Posto São José dos Campos - Av. São João, 2200, no piso superior do Shopping Colinas.
- Posto Campinas localiza-se à Av. Francisco Glicério, 935

7.8. Órgãos

A seguir estão listados todos os órgãos/serviços presentes independentemente dos respectivos postos:

- ARPEN / SP (Associação dos Registradores de Pessoas Naturais do Estado de São Paulo).
- Banco Auto-atendimento.
- Banco Nossa Caixa S/A.
- Bandeirante Energia S/A.
- Banespa.
- Bilheteria (da Secretaria de Educação e Cultura).

- Caixa Econômica Federal.
- CDHU (Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo).
- CETESB (Companhia Estadual de Tecnologia de Saneamento Básico).
- Correios (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos).
- DEIC (Departamento de Investigações sobre Crime Organizado).
- DEPATRI (Departamentos de Investigações sobre Crimes Patrimoniais).
- DEPRN (Departamento Estadual de Proteção de Recursos Naturais).
- DETRAN (Departamento Estadual de Trânsito).
- DHPP (Departamento de Homicídios e Proteção à Pessoa).
- DIVECAR (Divisão de Investigações sobre Furtos e Roubos de Veículos e Cargas).
- Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo.
- EMPLASA (Empresa Metropolitana de Planejamento da Grande São Paulo).
- Espaço Criança.
- Espaço Leitura.
- Espaço Opinião Pública.
- Espaço Pesquisa e Estatística.
- Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo.
- Fácil – Sistema de Protocolo Integrado.
- IMESP (Imprensa Oficial do Estado).
- INSS (Instituto Nacional do Seguro Social).
- IPEM (Instituto de Pesos e Medidas do Estado).
- JUCESP (Junta Comercial do Estado de São Paulo).
- Juizado Especial Cível.
- PMSBC (SU – 4) – (Departamento de Engenharia de Tráfego).
- Polícia Civil / IIRGD (Instituto de Identificação Ricardo Gumbleton Daunt).
- PROCON (Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor).
- Programa Escreve Cartas.
- SABESP (Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo).

- SDET (Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Meio Ambiente).
- SEADE (Fundação do Sistema Estadual de Análise de Dados).
- SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo).
- Secretaria da Cultura.
- Secretaria da Fazenda.
- SERT (Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho).
- Serviços da Prefeitura do Município de SBC.
- SESI (Serviço Social da Indústria).
- SGGE (Secretaria do governo e Gestão Estratégica).
- SOS Criança.
- Telefônica.
- Tribunal de Justiça do Trabalho.

7.9. Demanda

A seguir apresenta-se tabelada a demanda por atendimentos pessoais dos sete postos do Programa Poupatempo já em funcionamento pleno.

UNIDADE	1997	1998	1999	2000	2001
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Sé	232.037	2.293.179	2.626.901	2.959.420	3.438.528
Alfredo Issa	0	227.103	439.163	501.440	500.187
Campinas	0	223.670	984.612	1.059.724	1.266.352
S J dos Campos	0	119.259	621.822	778.433	989.835
S B. Campo	0	0	0	0	1.224.867
Itaquera	0	0	0	134.270	2.002.205
Sto Amaro	0	502.491	2.312.107	2.801.918	3.204.865

Tabela 1 Demanda por atendimentos. Fonte: Direção da empresa.

7.10. Comentários

Os dados acima ressaltam a existência de grandes quantidades de demanda de serviços assim como do constante crescimento desta demanda, destacando-se a possibilidade de implantação de novos postos e/ou aumento da capacidade de atendimento dos locais atuais. Considerando-se este aspecto de maneira conjunta com a determinação de uma política para tornar o tempo de permanência do usuário nos postos cada vez mais curto, aspecto este desejado também pela população de maneira geral, constata-se uma lógica taylorista de produção de serviços adotada pela gerência da instituição, lógica esta que se encontra em atrito com a lógica de serviços normalmente seguida pelos funcionários operacionais (Zarifian, 2001). Este fato certamente acarreta em aspectos negativos agindo sobre os trabalhadores do Programa Poupatempo e enquanto houver necessidade de aumento da capacidade de atendimento surgirão novas questões para serem tratadas sob a ótica da ergonomia fazendo-se com que seja necessária a implantação de um projeto duradouro, como a criação de comitês de ergonomia em questão, visto que uma simples análise ergonômica não atenderia a estas novas necessidades.

7.11. Qualidade

O projeto Poupatempo realizou, na sua totalidade, até Fevereiro deste ano, 41 milhões de atendimentos e obteve 99% de aprovação em pesquisa realizada com usuários dos postos em Dezembro de 2001 demonstrando uma maior produtividade e qualidade na prestação de serviços pelo funcionalismo público. Os postos da capital do estado realizam 93% das emissões de 1ª VIA de RG do Estado de São Paulo, 97% das emissões de 2ª VIA e 92% dos Atestados de Antecedentes Criminais e seu padrão de atendimento já foi incorporado por alguns outros órgãos do Governo do Estado de São Paulo. Estas e uma série de outras observações positivas podem ser feitas em favor do Projeto Poupatempo mas permanece a questão sobre a satisfação do usuário:

Quantos dos usuários insatisfeitos demonstram suas opiniões para os atendentes? Destes, quantos têm suas reclamações registradas e documentadas?

E outras questões sobre a excelência no atendimento já que, na maioria dos casos, o usuário se dirige ao posto por obrigação legal e não por iniciativa própria e sempre desejará um atendimento da maneira mais confortável e rápida possível. Em outras palavras, um objetivo atingido no que diz respeito a padrões de atendimento sempre criará novos anseios na população que virão a ser novas demandas e novas metas nos padrões de uma organização.

Todo este debate se relaciona com ergonomia e com o Comitê porque deve ser questionado se os cargos executivos e operacionais enxergam os usuários da mesma forma e, havendo diferenças, se isto criará constantemente novas demandas relacionadas a ergonomia.

Observando os dados sobre a demanda pelos serviços prestados nos Postos de atendimento e sua respectiva evolução conclui-se que, quase que permanentemente, há um crescimento em todos os anos de funcionamento dos postos. Este crescimento característico se deve à grande necessidade da população por estes tipos de serviços, pela facilidade em usar os postos e pela escassez de órgãos públicos de atendimento ao cidadão. É importante destacar que o aumento de atendimentos tem de ser absorvido pelo sistema com ou sem o aumento do quadro de funcionários podendo levar ao surgimento de constrangimentos que serão inicialmente percebidos pelos funcionários expostos a tais aspectos e portanto, a presença de um comitê de funcionários sobre ergonomia possibilitará um tratamento mais ágil sobre tais questões.

8. ESTÁGIO

O estágio realizado no Poupatempo teve início no dia 27 de Março de 2002. Inicialmente o estágio tratou-se de uma análise ergonômica no Posto Alfredo Issa, servindo de refinamento para os assuntos, questões ou soluções, levantados em reuniões junto ao Comitê Operacional do respectivo posto. Através da participação nestas reuniões foram definidos os pontos críticos relacionados com ergonomia e sugeridas soluções acessíveis para minimizar os impactos causados por estes fenômenos sobre a população de trabalhadores. O método escolhido para a análise ergonômica foi adaptado a partir do livro “Compreender o trabalho para o transformá-lo, a prática da Ergonomia” (Guérin, 2001) e iniciou-se com a coleta de informações sobre o histórico do Projeto Poupatempo e, mais especificamente, do Posto Alfredo Issa; de dados da população de trabalhadores do posto; e de informações sobre a hierarquia da instituição. A Segunda fase da análise correspondeu a um levantamento sobre dados quantitativos, os critérios de qualidade e a logística da produção bem como os fluxos de processo e os processos de trabalho. Todos os dados citados no planejamento das duas primeiras fases da análise ergonômica foram inicialmente requisitados junto à Superintendência, porém boa parte foi obtida no próprio posto e o restante dividiu-se entre a superintendência e a ausência de informações concretas a respeito.

A terceira fase do projeto consistiu em uma pesquisa de campo; após o levantamento das tarefas prescritas aos funcionários, tendo como ponto de partida o debate junto aos funcionários operacionais e, posteriormente, aos funcionários da administração responsáveis pelo atendimento; do fluxo de processos levantado junto aos supervisores do posto já que não havia documentação de fluxos suficientemente detalhados, pesquisa esta que resultou no levantamento da atividade real desenvolvida pelos funcionários em seus diversos postos. Após o término desta fase o estudo dos dados obtidos permitirá refinar os impactos de diversos fenômenos sobre os funcionários e desembocar em conclusões sobre melhorias a serem validadas junto aos próprios funcionários antes de serem registradas como sugestões decorrentes do projeto de ergonomia. O resumo da

análise ergonômica realizada se restringirá a este breve relato pois não se trata do objeto de estudo deste trabalho.

Não foi realizada análise ergonômica nos postos de atendimento de Santo Amaro e São José dos Campos. Esta diferença de procedimento resultou num conhecimento maior sobre os aspectos ergonômicos do posto Alfredo Issa se comparado aos outros dois postos participantes do projeto objeto deste estudo, Posto Santo Amaro e Posto São José dos Campos, e este fato se refletirá mais adiante durante a análise do projeto de comitês de Ergonomia propriamente dito. No sistema de comitês implantado, que será posteriormente detalhado, há o Comitê de Gestão, espécie de intersecção entre os três comitês operacionais existentes, cujas reuniões têm a participação de representantes de todos os comitês entre outros órgãos da superintendência. A minha participação nesta reuniões propiciou um contato inicial com os acontecimentos relacionados ao andamento do projeto em questão em Santo Amaro e São José dos Campos, além do próprio Comitê de Gestão, abrindo uma porta para a realização deste estudo que tem como conteúdo central a implantação de comitês e não a análise ergonômica.

Este contato inicial possibilitou a definição, em comum acordo com os profissionais gestores do projeto, de uma dedicação exclusiva à implantação do projeto de ergonomia na forma de comitês por minha parte. O projeto em si necessitava de uma atenção maior que teve início a partir deste acordo através da coleta e análise de informações acerca dos comitês. Tais atividades acabaram por resultar num histórico satisfatório de questões abordadas em reuniões e seus respectivos desenvolvimentos. Além disto também se deu início à participação em reuniões³ possibilitando a realização de sugestões detalhadas mais adiante neste estudo.

³ O projeto é tal que os Comitês Operacionais, compostos por funcionários operacionais, supervisores e por um coordenador de Recursos Internos, que assume a função de Coordenador do Comitê do respectivo posto, devem se reunir periodicamente para o apontamento e discussão acerca de aspectos ergonômicos do posto a fim de definirem possíveis soluções para serem apresentadas às áreas técnicas e ao Comitê de Gestão, formado por profissionais de áreas técnicas da Superintendência e por representantes dos

Durante o estágio, já com os comitês como foco de estudo e de atuação, realizei entrevistas, com membros dos comitês e funcionários responsáveis por cargos executivos, baseadas em roteiros previamente desenvolvidos a fim de obter aspectos diversos sobre os comitês, elaborei questionários a fim de se conhecer o nível de funcionamento do projeto e de se definir os níveis desejados pelos profissionais responsáveis quando da elaboração deste projeto. Todos estes procedimentos, inclusive as sugestões de melhorias, estão descritos e detalhados mais adiante no capítulo sobre a análise dos comitês.

Com a duração do estágio definida até março de 2003 é possível a implantação de novas melhorias após o fim deste trabalho e, até mesmo, a implantação de algumas melhorias aqui sugeridas mas não implantadas até o fechamento desta análise.

postos de atendimento que também deve se reunir periodicamente para debater sobre o andamento do projeto.

9. MÉTODO DE ESTUDO

Para a realização das observações registradas a seguir foi seguido um roteiro de estudo iniciado com a participação em reuniões dos Comitês de Gestão e do Comitê Operacional do Posto Alfredo Issa quando foram elaboradas anotações a respeito do andamento do projeto em todos os seus aspectos. Os comitês operacionais dos postos Santo Amaro e São José dos Campos foram analisados através da leitura das atas das reuniões ocorridas. Porém também participei de algumas reuniões no posto Santo Amaro e apenas uma no posto São José dos Campos, devido à dificuldade causada pela distância.

O levantamento dos participantes dos comitês foi realizado através das atas e estes dados foram analisados para se verificar a composição real dos grupos e compará-la ao determinado no projeto com referência à representatividade das diferentes populações e setores dos respectivos postos.

Foi elaborado um histórico sobre cada questão levantada pelos comitês operacionais a partir das atas disponíveis e estas questões foram analisadas no que diz respeito a seus impactos sobre os trabalhadores, os possíveis fatores relacionados à solução e os prazos observados entre as diferentes etapas de desenvolvimento das questões.

Também foram realizadas entrevistas com participantes dos Comitês Operacionais dos Postos Alfredo Issa e Santo Amaro, os gestores do Comitê de Gestão e profissionais da administração do posto Alfredo Issa na tentativa de se identificar características importantes sobre o andamento do projeto.

Com base nos históricos de questões, nas entrevistas e nas anotações foram realizadas observações a respeito do projeto no que diz respeito a suas principais dificuldades de atuação.

Com base nestas dificuldades foram elaboradas propostas com a intenção de otimizar o andamento do processo como um todo. Tais melhorias propostas foram validadas junto aos gestores para que novas adaptações necessárias fossem feitas para possibilitar a respectiva implantação de acordo com as necessidades observadas.

10. PROJETO DE ERGONOMIA

O projeto de ergonomia analisado neste trabalho foi instituído no Programa Poupatempo e sua elaboração data de meados de 2001 quando se iniciou a discussão sobre a necessidade de um projeto deste tipo a partir de levantamentos informais e sem respaldo técnico sobre possíveis demandas para melhorias ergonômicas.

Durante esta fase estabeleceu-se a estrutura do projeto de ergonomia na forma de comitês, denominado EQUILÍBRIO.COM.VOCÊ, que conta com dois tipos de comitês. Os Comitês Operacionais, formados por trabalhadores das áreas operacionais e coordenado pelo assistente de Recursos Humanos do local, e alocados nos próprios postos de atendimento e o Comitê de Gestão, localizado na Superintendência e composto por profissionais das áreas técnicas e representantes dos postos de atendimento, estando portanto num nível hierárquico acima do Operacional.

O Comitê Operacional foi implantado apenas em três postos para posteriormente a esta fase inicial ser implantado em todos os outros locais de atendimento. Os postos escolhidos foram o Posto Santo Amaro, o Posto São José dos Campos e o Posto Alfredo Issa, sendo que o último foi escolhido para também receber dois estagiários da Escola Politécnica da USP para realizar uma análise ergonômica em todo o posto, porém neste estudo abordaremos esta análise somente no que disser respeito ao funcionamento do comitê. A figura a seguir mostra um modelo representativo do projeto e nos itens a seguir nos aprofundaremos no funcionamento deste sistema.

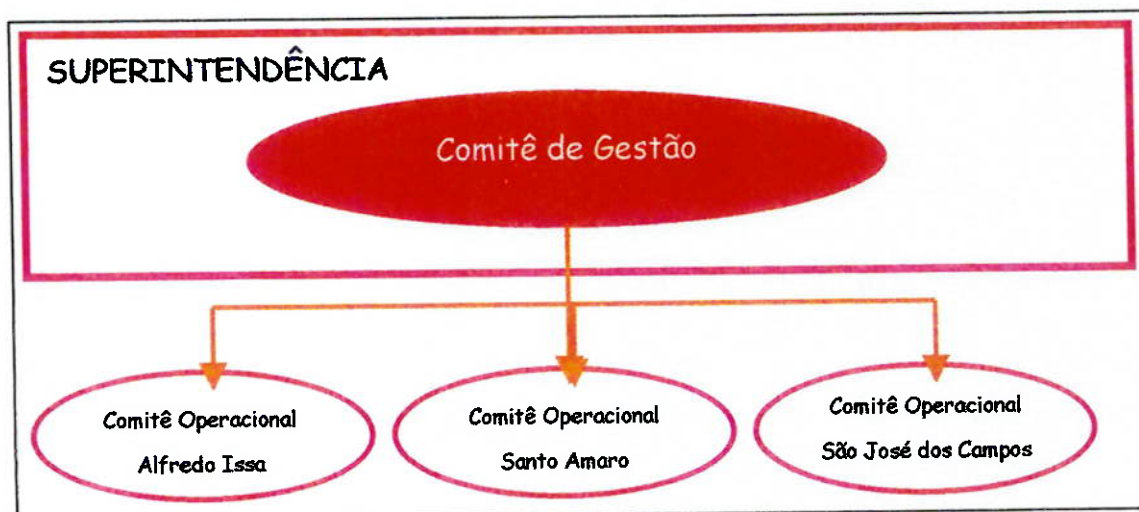


Figura 11 Organograma de Comitês. Elaborado pelo autor.

O modelo acima representa a estrutura hierárquica dos comitês, onde os três postos em questão prestam contas ao comitê de gestão que tem como finalidade organizar e gerir os esforços relacionados à ergonomia bem como avaliar a viabilidade das decisões provenientes das reuniões dos comitês operacionais.

O modelo apresentado a seguir demonstra mais detalhadamente o procedimento padrão inicial no que diz respeito ao encaminhamento de questões abordadas pelos comitês operacionais.

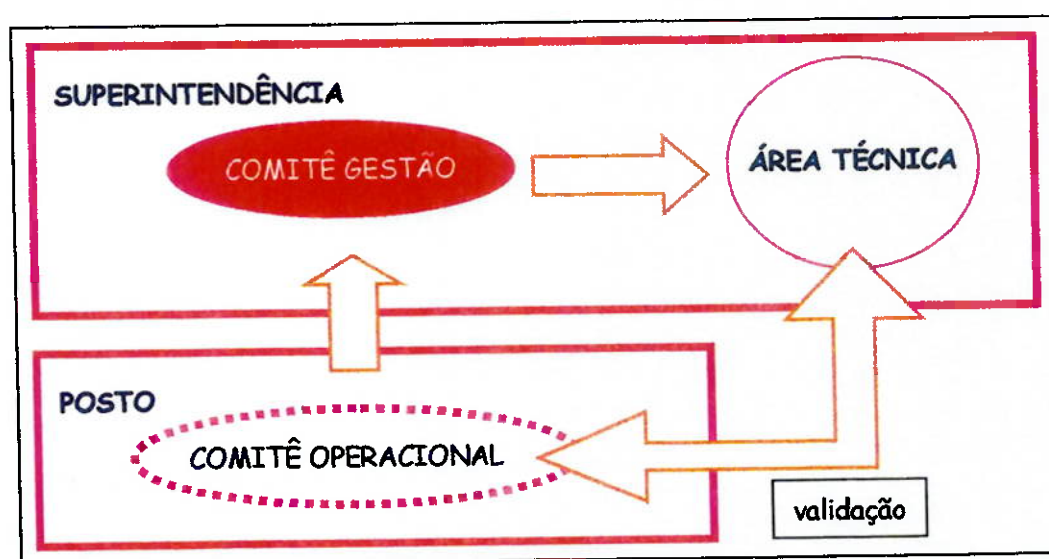


Figura 12 Modelo inicial de encaminhamento de questões. Elaborado pelo autor.

O procedimento de trabalho definido inicialmente para os assuntos tratados em reuniões do Comitê Operacional funciona conforme o modelo acima:

Durante a reunião do Comitê Operacional as questões são apresentadas e após debate sobre as possíveis soluções deve-se definir uma proposta de solução a ser apresentada ao Comitê de Gestão.

Durante a próxima reunião do Comitê de Gestão a proposta definida acima é apresentada e os representantes das áreas técnicas responsáveis se comprometem a analisar a proposta sobre sua viabilidade e implantá-la ou, caso tal melhoria seja inviável, desenvolver novas soluções a serem validadas junto ao corpo de funcionários do respectivo posto ou ao Comitê Operacional. A área técnica disponibilizará um funcionário com poder de decisão para dar início ao processo de validação junto aos funcionários do posto ou apenas junto ao Comitê Operacional. Após a validação a melhoria deve ser implantada o quanto antes possível.

É recomendado que entre as etapas referentes ao debate inicial ocorrido em reunião do Comitê Operacional e a apresentação da proposta durante reunião do Comitê de Gestão o coordenador do Comitê Operacional comunique às áreas técnicas as conclusões obtidas para que nas reuniões do Comitê de Gestão as pessoas envolvidas já estejam inteiradas sobre o assunto.

Vale a pena destacar aqui a importância do comprometimento de todo o pessoal da empresa para o sucesso deste tipo de projeto, importância esta constatada por Simard apud Kaufmann (1997) em um estudo realizado em empresas canadenses através do qual concluiu que o envolvimento do pessoal da empresa era um fator presente em todos os casos de sucesso.

10.1 Composição e Andamento dos Comitês

No presente item serão descritos os quatro comitês participantes do Projeto de Ergonomia objeto deste estudo no que diz respeito a composição, reuniões e andamento geral.

10.1.1. Comitê de Gestão

O comitê de Gestão tem sua composição e atribuições definidas na norma elaborada especialmente para o projeto conforme o trecho a seguir:

“ATRIBUIÇÕES:

- Assessorar o Comitê Operacional nas implantações de melhoria das condições de trabalho;
- Fazer a análise técnica e econômica das propostas de soluções discutidas e encaminhadas pelo Comitê Operacional e/ou sugerir, recomendar novas alternativas de solução.
- Complementar as análises realizadas pelo Comitê Operacional com informações/dados do Projeto em andamento, por exemplo: implantação da digitalização.
- Participar da validação realizada pelo Comitê Operacional com os funcionários do Posto.

COMPOSIÇÃO:

Formado por uma equipe interdisciplinar composta por profissionais de Informática, Engenharia, O&M, Arquitetura, RH, SEESMT (Serviço Especializado de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho) e um representante da Administração de cada Posto.”

Está definido também que apenas os representantes de postos onde estão implantados os comitês participam obrigatoriamente das reuniões assim como os representantes das áreas técnicas só participam quando forem abordadas questões relacionadas a suas respectivas funções. Tal mudança foi adotada para que se evitasse o excesso de pessoas presentes às reuniões o que tornava baixo o rendimento acerca de conclusões e decisões sobre o projeto.

Atualmente a composição do Comitê de Gestão pode ser demonstrada conforme organograma a seguir.

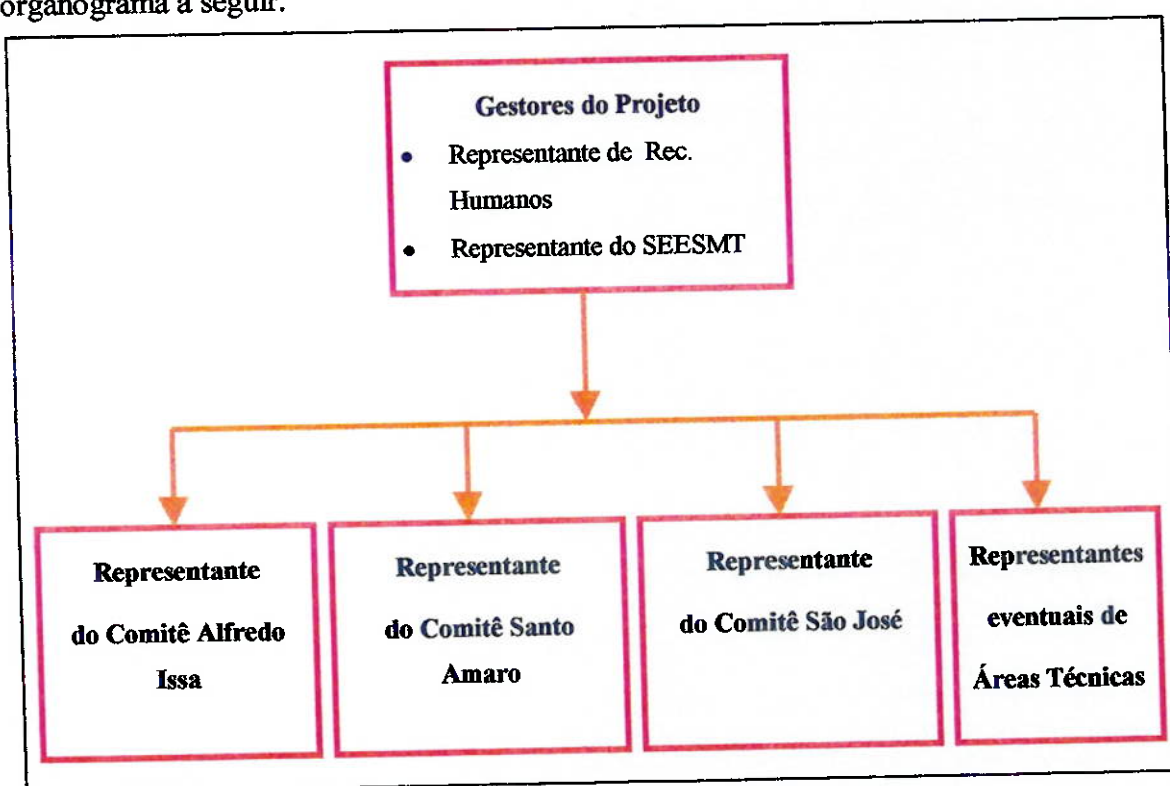


Figura 13 Organograma do Comitê de Gestão. Elaborado pelo autor.

Os gestores do projeto têm as responsabilidades de marcar e organizar as reuniões, com o auxílio de outros profissionais de suas respectivas áreas, assim como de analisar e criar diretrizes, novas ou já determinadas, para o andamento dos comitês operacionais além de juntarem esforços das diferentes áreas técnicas envolvidas nos respectivos processos de melhorias para o andamento satisfatório do projeto.

Os representantes dos comitês operacionais devem apresentar, nas reuniões do Comitê de Gestão, as questões levantadas ou desenvolvidas, o andamento das questões encaminhadas às áreas técnicas, além das dificuldades e progressos percebidos junto a seus respectivos postos no que se refere ao Projeto de Ergonomia em questão.

Os representantes eventuais de áreas técnicas devem participar das reuniões quando constar na pauta distribuída alguma questão cujo debate esteja relacionado ao conteúdo de suas respectivas áreas de atuação. Sua participação visa facilitar a solução de questões através de um debate interdisciplinar dos fatores relacionados.

10.1.1.1. Histórico do Comitê de Gestão

O comitê de gestão iniciou suas atividades em meados de junho de 2001 ainda na fase de estruturação e definição do funcionamento do projeto. Nas primeiras reuniões procurou-se definir os métodos e critérios que seriam adotados para a composição dos comitês operacionais bem como esclarecer os objetivos e funções dos dois tipos de comitês.

Nesta etapa foram definidos alguns procedimentos que vieram a interferir no comitê operacional no que diz respeito a:

Composição: representativa de todas as populações de trabalhadores do posto.

Treinamento inicial: através de palestra ministrada por especialistas

Definição das atividades iniciais: levantamento de constrangimentos junto a colegas de trabalho para posterior apresentação em reunião.

A partir de então o Comitê de Gestão assumiu a função de equipe multidisciplinar para integrar o tratamento de diferentes aspectos envolvidos nos assuntos abordados em reuniões dos comitês operacionais, para o desempenho desta função ficou determinada a participação obrigatória de:

Coordenadores de Recursos Internos dos postos onde há comitê operacional para representá-los.

Representantes dos demais postos

Representantes das áreas técnicas de Recursos Humanos, Organização e Métodos, Arquitetura & Engenharia e Teleinformática.

Durante esta fase do projeto foi observada certa dificuldade entre as áreas técnicas em disponibilizar representantes para todas as reuniões dificultando assim a abordagem multidisciplinar. Como as reuniões não estavam surtindo os efeitos esperados foi determinado que apenas os representantes de postos onde há comitês e os gestores do projeto continuam a ter presença regularmente obrigatória na reunião enquanto as áreas técnicas apenas enviam representantes quando isto se fizer necessário conforme a pauta definida para tal reunião.

A seguir se faz presente uma lista das atividades desenvolvidas pelo comitê de gestão ao longo de todo o projeto:

Elaboração dos critérios básicos de definição da composição dos comitês operacionais assim como do próprio Comitê de Gestão.

Elaboração do treinamento inicial sobre ergonomia ministrado aos funcionários participantes do projeto.

Definição dos limites de atuação e das funções dos comitês operacionais.

Acompanhamento do andamento dos três comitês operacionais no que diz respeito às reuniões, sobre o conteúdo e a periodicidade, e ao encaminhamento das questões apresentadas.

Encaminhamento de questões cujos conteúdos envolvam duas ou mais áreas técnicas.

Acompanhamento da realização dos compromissos estabelecidos entre as diferentes partes envolvidas em determinadas questões.

Elaboração de norma técnica sobre ergonomia a ser implantada num futuro próximo (início de 2003).

Adoção de mudanças visando otimizar o andamento do projeto conforme a necessidade.

Supervisão geral do projeto.

10.1.2. Comitê Operacional

O Comitê Operacional está alocado nos próprios postos e visa propiciar concretamente a ergonomia participativa através da composição representativa, ou seja, os membros do comitê devem se responsabilizar pela representação do corpo de funcionários do respectivo posto nas reuniões do comitê.

Durante a fase de planejamento do projeto definiu-se que os comitês em questão teriam a participação de supervisores em conjunto com funcionários operacionais. Na fase de projeto a composição dos comitês operacionais foi determinada para compreender desde estagiários e funcionários operacionais até supervisores e representantes da administração do respectivo posto

Mais adiante serão analisados separadamente os três comitês operacionais a fim de se avaliar seu funcionamento e criar diretrizes para obter resultados positivos com o projeto EQUILÍBRIO.COM.VOCÊ.

10.1.2.1 O Comitê Operacional como um sistema de produção

Para obtermos melhores resultados com o projeto é necessária uma compreensão mais profunda do sistema proposto implícito na estrutura de funcionamento dos comitês.

Tal sistema não pode ser analisado somente através das etapas citadas acima. O sistema anteriormente demonstrado nos explica qual a relação entre os comitês operacionais e o de gestão mas não nos esclarece qual o funcionamento do comitê operacional uma vez que, através da explicação até aqui elaborada, as reuniões tratam-se de eventos isolados e sem uma lógica permanente. Nesta presente explicação construiremos, a partir de uma abordagem com origem no ponto de vista de um mecanismo produtivo, um modelo de funcionamento baseado na lógica de processos utilizada na engenharia.

A proposta consiste portanto em organizar o funcionamento do comitê operacional através da divisão em processos visando um acompanhamento simples e concreto da evolução dos comitês.

10.1.2.1.1. Comitê Alfredo Issa

O Comitê Operacional Alfredo Issa foi formado com uma composição inicial de nove integrantes. Após alguns meses mais dois funcionários foram incluídos nas reuniões e um se retirou do comitê ficando assim a lista de participantes:

- Um supervisor da Frente, turno da manhã (Triagem e Balcão de Entregas)
- Um supervisor da Frente, turno da tarde (Triagem e Balcão de Entregas)
- Três funcionários do setor de Atendimento, turno da manhã
- Um funcionário do setor Atendimento, turno da tarde
- Um funcionário da Retaguarda, turno da manhã que se retirou do comitê (sendo que este já trabalhou na Coleta de Digitais e passou por problemas de saúde que o impediram de continuar no setor de coleta)
- Um funcionário da Retaguarda, turno da tarde.
- Um representante da administração, responsável por Recursos Internos.
- Um funcionário da Triagem, turno da tarde (sendo que este funcionário participa do rodízio de tarefas entre a triagem e o Balcão de Entregas).
- Um funcionário do Balcão de Entregas (sendo que este também participa do rodízio de tarefas revezando-se entre o Balcão de Entregas e o setor de Atendimento).

Além deste grupo há a participação dos dois estagiários de ergonomia e um engenheiro de segurança representante do SEESMT.

Na composição atual estão ausentes representantes dos estagiários, da Orientação e da Coleta de Digitais.

Andamento do Comitê

A princípio o Comitê Alfredo Issa trataria unicamente de questões relacionadas ao fluxo de processos elaborado pelos estagiários de ergonomia porém o levantamento de uma lista de questões feito pelos funcionários junto a seus colegas de trabalho, após o treinamento inicial sobre ergonomia, foi realizado de maneira semelhante aos outros postos perdendo-se assim o foco sobre o respectivo fluxo de tarefas.

Neste primeiro momento dentre todas as questões listadas pelos funcionários participantes do Comitê Operacional foi escolhido o Balcão da Coleta de Digitais como uma melhoria a ser realizada para incentivar os membros do Comitê tornando-se assim uma atitude para dar maior força ao projeto bem como aumentar a autoconfiança dos funcionários participantes. O processo de escolha foi realizado pelo próprio Comitê mas o argumento, apresentado pela administração, da facilidade em se concretizar esta reforma foi decisivo.

Porém o processo burocrático de encaminhamento do projeto da reforma do Balcão de Digitais, compreendendo o período considerado entre a emissão da ordem de compra e o início da procura de fornecedores pelo setor de compras da Superintendência, foi de 35 dias, 15 dias além do prazo médio de 20 dias informado por profissionais deste setor. Assim uma decisão bem conduzida pela administração do posto e corretamente validada pela Arquitetura junto aos funcionários do setor envolvido, causou uma considerável frustração nos participantes gerando um início de descrença sobre o projeto por parte dos funcionários do posto Alfredo Issa. Sendo assim a proposta inicial de se adotar uma metodologia relacionada ao fluxograma de processos foi parcialmente esquecida e a estratégia adotada não obteve sucesso total.

Nas duas reuniões seguintes foram apresentados os fluxos e os funcionários trataram de apontar problemas a partir da observação destes fluxogramas. Diversas questões foram apontadas porém poucas foram debatidas suficientemente pelo comitê para que se determinasse uma solução. Dentre todas estas questões apontadas algumas poderiam ser resolvidas com reuniões entre os funcionários do respectivo setor ou através de recomendações formais sobre, por exemplo, uma melhor comunicação dos prazos para os usuários.

É necessário que a administração apresente documentações que comprovem suas atitudes sobre aquilo que foi determinado nas reuniões do Comitê e que se debata sobre as questões baseadas nos fluxos para que se obtenha melhorias e seja reconquistada a confiança dos membros do Comitê na seriedade do projeto.

Apesar dos aspectos supracitados algumas melhorias relacionadas aos fluxos de atividades já foram conquistadas e o histórico a seguir apresenta algumas destas e suas

atuais situações bem como diversas questões ainda não discutidas pelo Comitê após sua apresentação na lista inicial elaborada pelos participantes das reuniões.

A seguir é apresentado um histórico sobre todas as questões tratadas pelo Comitê Alfredo Issa

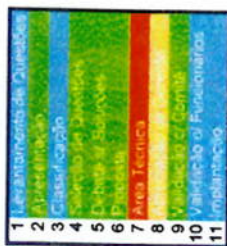
Histórico de questões do Comitê Alfredo Issa

O presente item, presente nas seções que tratam do andamento dos três comitês operacionais, tem o objetivo de fornecer subsídios quantitativos e qualitativos sobre o andamento do comitê em questão para serem considerados no processo de sugestão ao projeto elaborado na fase final deste estudo.

A tabela a seguir apresenta todas as questões registradas em atas de reuniões do referido comitê seguidas de breves explicações sobre seus conteúdos e de uma representação sobre a evolução de cada uma destas questões através do apontamento de cada etapa realizada durante seu respectivo encaminhamento.

Tabela 2 Questões do Comitê Alfredo Issa

Sector	Questão	Detalhamento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Digitais	Insuficiência de funcionários	Quantidade insuficiente de funcionários para a demanda											
	Luvas cirúrgicas	Quantidade insuficiente de luvas cirúrgicas											
	Frase do Painel	Frase do painel causa entendimento equivocado de usuários											
Entrega	Polição sonora	Polição sonora da rua e do público											
	Balcão	Balcão exige posturas inadequadas de funcionários e usuários											
	Aumento do prazo ou funcionários para pesquisar	Aumentar o prazo de documentos ou a quantidade de funcionários para pesquisar a situação do documento											
	Burocracia	Melhorar armazenamento de atestados para organizar setor											
	Disposição do vidro p/ comunicação	Comunicação entre funcionário e usuário prejudicada pelo vidro											
Triagem	Espera por computador p/ pesquisa	Nos horários de pico a necessidade por pesquisa em computador e espera para usá-lo são mais frequentes											
	Informação ao cliente sobre prazo de Unificação	Melhorar as informações ao usuário sobre prazos de Unificação											
	Disposição dos RGS	Melhorar armazenamento de RGS para facilitar acesso											
	Consultas e/ Fonocardiograma	Consultas periódicas com fonocardiograma											
	Troca de mobiliário	Mobiliário atual não é ergonômico											
	Apoio p/ os pés (inteiro)	Os apoios fixos nem sempre atendem a todos os funcionários presentes no setor											
	Balcão mais alto e mais largo	Semelhante ao de triagem											
	Espera por computador p/ pesquisa	Mesmo computador utilizado por Entrega e Triagem											
	Requerente de 2ª Via de RG de outro estado	Principalmente causada pelo uso do telefone											
	Acessórios devem permanecer na mesa	Funcionário verifica local de emissão de 1ª Via e encaminhando cliente para nova 1ª Via informando prazos maiores											
Atendimento	Informações sobre prazos	O material utilizado (canelas, carimbo, etc) deve permanecer na mesa e não com o funcionário											
	Burocracia para reposição de acessórios	Melhorar as informações sobre mudanças de prazos entre os funcionários											
	Reposição excessiva de canetas	Excesso de burocracia para reposição de materiais (canelas, cornelivos, etc)											
	Tecnicas	Necessidade constante de reposição das canetas não devolvidas pelos usuários											
	Ventilação	Necessidades de tesoura disponível para cortar melhor fotos											
	Campo pequeno p/ endereço na ficha	Melhorar ventilação											
	Clientes não sabem endereço (SEDEX)	Aumentar espaço para endereço na ficha de RG para evitar problemas no correio											
	Pastas azuis em péssimo estado	Dificuldades para envio de SEDEX											
	Mau estado dos equipamentos de informática	Pastas utilizadas para encaminhar documentos											
	Mesas móveis	Melhorar manutenção ou comprar novos equipamentos											
Retaguarda	Campo do AT (impressão)	Mesas fixas inadequadas para o uso constante por diferentes funcionários											
	Postes em posição inadequada	Dois campos do Atestado preenchidos à mão poderiam ser impressos											
	Painel de chamadas	Posição irregular dos postes dificultam postura de usuários											
	Painel de chamadas	Não há especificação sobre serviço respectivo da senha chamada											
	Nova verificação de documentos	Usuário não atenta para número da mesa quando senha é chamada											
	Pouco espaço físico nas mesas do escaner	Alguns usuários podem passar pela Triagem com documentos inadequados											
	Protetor de tela	Pouco espaço físico nas mesas onde se recebe o scanner											
	Mau estado dos equipamentos de informática	Melhorar manutenção ou comprar novos equipamentos											
	Limpeza, acúmulo de material do almoxarifado	Não há limpeza satisfatória, há acúmulo de materiais restringindo o espaço físico											
	Armários	Armários novos localizados na retaguarda causam acúmulo de pessoas e agitação excessiva											



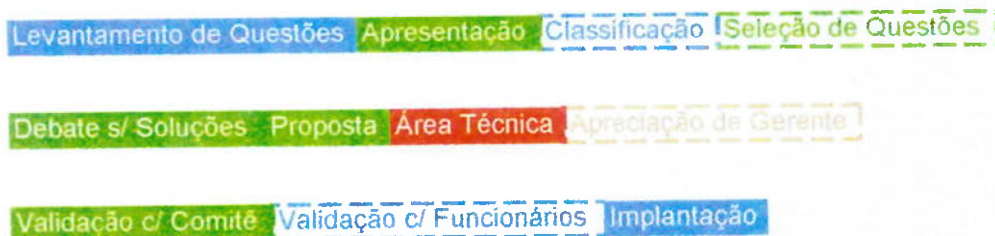
- Total de questões apresentadas em reunião: 39
- Total de questões debatidas sobre possíveis soluções: 7
- Total de questões com propostas elaboradas: 3
- Total de questões encaminhadas à área técnica: 2
- Total de questões implantadas: 3

Os dados acima apresentados serão analisados mais **adiante** em conjunto com as informações referentes aos dois outros comitês operacionais.

A seguir estão apresentados os históricos específicos das quatro questões consideradas mais importantes a partir de critérios como importância, evolução através das etapas e resultados:

Coleta de Digitais

Balcão de digitais



O balcão de digitais foi considerado inadequado pelos funcionários de acordo com o trecho a seguir:

“...balcão seja modificado a fim de se exigir um esforço menor dos funcionários no ato de recolher as digitais.”

Na atividade de coleta de digitais há a realização de movimentos repetitivos que exigem considerável esforço do trabalhador além de esforços isométricos para manter os membros superiores suspensos e em condição de movimento. Esta é uma atividade forçosa para o funcionário e a inadequação do posto de trabalho pode levá-lo a assumir posturas que aumentem de maneira considerável o esforço exigido. No entanto, percebe-se no trecho acima, retirado da ata de 05/04/02, que a maior preocupação dos

funcionários é com o “esforço” exigido decorrente da atividade e não somente com as posturas exigidas.

Fatores relacionados:

- Processo: o processo de coleta de digitais exige grande repetição de movimentos e a adoção de outros processos de coleta de digitais, como por exemplo a coleta informatizada presente em outros postos, poderia eliminar os impactos causados por estes esforços.
- Posto de trabalho: o posto de trabalho inadequado à atividade somado aos esforços anteriormente citados pode causar uma série de constrangimentos de postura aos trabalhadores, constrangimentos estes que poderiam ser evitados através de adaptações do posto de trabalho local.

Datas:

Apresentação: 05/04/02

Debate sobre soluções: imediatamente posterior a 05/04/02

Proposta: anterior a 11/07/02

Área técnica: imediatamente anterior a 11/07/02

Validação com comitê: 11/07/02 a 16/07/02

Implantação: 15/10/02

Após a apresentação da questão e da proposta por parte dos participantes do comitê, proposta esta que desejava cortar parte da superfície superior do balcão para diminuir a distância entre usuário e trabalhador e desta forma diminuir a inadequação das posturas assumidas por ambas as partes, os coordenadores do comitê adotaram a proposta com a intenção de promover o fortalecimento do comitê e uma maior motivação de seus participantes. Assim não foram efetuados estudos mais profundos uma vez que julgou-se não haver riscos de agravamento de constrangimentos com a execução da proposta. A área técnica apresentou uma contraproposta e após negociação com o comitê ficou definido pela execução da proposta apresentada pelos trabalhadores, porém no momento de sua realização não foi possível a execução exata do projeto de reforma fazendo com que se executasse algo próximo do definido.

O foco adotado para esta questão foi equivocado uma vez que a modificação do processo em si pode trazer benefícios maiores e como questão de fortalecimento o sucesso foi ofuscado devido ao prazo de aproximados seis meses de trâmite até a execução de uma reforma diferente do que havia sido acordado e com o agravante de estar mais próxima da contraproposta rechaçada pelo comitê durante o processo de validação. Porém fica o exemplo de processo de validação seguido pela área de arquitetura de maneira satisfatória e coerente com a proposta do projeto objeto deste estudo.

Entrega

Aumento do prazo ou funcionários para pesquisar

Levantamento de Questões Apresentação

No posto Alfredo Issa os documentos são entregues em prazos mais curtos que nos demais locais de atendimento por decisão estratégica da gerência. Porém os funcionários do balcão de entregas consideram os prazos inadequados à realidade do posto. Os prazos encurtados podem causar constrangimentos de tempo e outros mais diversos a trabalhadores de diferentes setores internos ao posto. Especificamente no setor de entregas os funcionários, ao atenderem um requerente cujo documento deveria estar pronto mas ainda não está no setor, necessitam realizar pesquisas demoradas sobre a situação e localização do referido documento por todo o posto e deixe de atender os usuários da fila de espera. Isto diminui a capacidade de atendimento do setor sensivelmente.

Fatores relacionados:

- Estratégia: a estratégia de prazos mais curtos pode ser revista para que se adapte melhor as condições do posto.

- **Quadro de funcionários:** o quadro de funcionários do setor de entregas pode ser aumentado para que haja maior disponibilidade para pesquisar a situação de documentos.
- **Prazos diferenciados:** os prazos podem ser diferenciados conforme a necessidade do requerente afim de se utilizar prazos curtos mais adequados à percepção de qualidade do cliente.

Datas:

Apresentação: 05/04/02

A questão não foi mais desenvolvida após sua apresentação.

Atendimento

Postes em posição inadequada / Painel de chamadas

Levantamento de Questões Apresentação

A comunicação visual do posto abrange postes fixos com os números às respectivas mesas. Tais postes têm o objetivo de fazer com que o usuário se dirija à mesa correta após a chamada de sua respectiva senha. O processo de chamada de senhas se dá através do painel onde aparecem os números da senha e ao lado os números da mesa. Apesar da divisão em dois painéis sendo cada um para um grupo de serviços os funcionários consideram que deveria haver maior especificidade entre painéis e tipos de serviço pois consideram que muitos usuários acabam por ficar confusos e não percebem a chamada de suas senhas. Outro ponto é o fato de muitos usuários não atentarem para o número da mesa que aparece em conjunto com a senha, além disto muitas vezes a comunicação visual não ajuda o usuário a encontrar a mesa correta necessitando da intervenção de orientadoras ou dos próprios funcionários para corrigir a situação.

Os impactos disto são o acúmulo de pessoas no setor de espera uma vez que os usuários demoram para chegar na mesa e podem até ter suas senhas canceladas necessitando de

nova introdução no sistema e uma conseqüente queda de percepção de qualidade de serviço por parte do usuário.

Fatores relacionados:

- Comunicação visual: a comunicação visual dos postes fixos às mesas pode ser melhor adaptada à realidade dos usuários para que minimize a ocorrência destes eventos. Outra forma de melhoria seria uma modificação do painel de chamada de senhas para que este fosse mais compreensível aos usuários cujo nível cultural é extremamente variado.

Datas:

Apresentação: 05/04/02

Debate sobre soluções: 16/07/02

A questão foi apresentada após levantamento anterior à reunião e o debate sobre possíveis soluções ocorreu na reunião de 16/07/02 quando foram abordados os diversos aspectos citados acima. Não foi elaborada propostas de soluções para esta questão e não houve desenvolvimento posterior ao dia 16/07/02.

Retaguarda

Armários

Levantamento de Questões Apresentação Classificação !

Seleção de Questões Debate s/ Soluções Proposta

A aquisição de novos armários para os funcionários do posto somada a ordem de liberação de corredores imposta durante a definição da disposição de tais armários fez com que a administração do posto decidisse por colocá-los na retaguarda. Porém como estes armários guardam roupas e outros pertences pessoais dos funcionários de todos os setores do posto é óbvio que há uma grande agitação e acúmulo de pessoas na retaguarda ao menos durante a troca de turno às 13:00 h, tal agitação interfere nas atividades

desenvolvidas no local e a presença física dos armários torna o local menos espaçoso e consequentemente menos confortável para os respectivos trabalhadores.

Fatores relacionados:

- Arranjo físico: O arranjo físico do posto parece ser inadequado para a quantidade de funcionários presentes. Não há vestiários onde possam ser colocados os armários sem causar problemas aos funcionários. Uma melhoria que resultasse num local apropriado para se colocar os armários e servir de vestiário eliminaria a questão.

Datas:

Apresentação: 13/09/02

Debate sobre soluções: 13/09/02

Propostas: 13/09/02

A transição entre os três estágios acima se deu numa única reunião porém as propostas apresentadas pelos funcionários participantes da reunião não foram consideradas pelo coordenador do comitê, responsável pela apresentação destas as áreas técnicas e administrativas envolvidas, sob a alegação de que fora acordado com os participantes da reunião de que estes deveriam elaborar uma proposta em forma de desenho, porém este acordo foi negado pelos participantes. Após esta reunião a questão não foi mais desenvolvida.

10.1.2.1.2. Comitê São José dos Campos

O Comitê Operacional de São José dos Campos foi analisado mais superficialmente que o anterior devido à dificuldade causada pela distância impossibilitando uma maior frequência de visitas. Porém isto não impediu a realização de uma análise sobre sua composição, seu conteúdo no que diz respeito às reuniões e a definição de sugestões para proporcionar um maior sucesso do comitê.

O Comitê Operacional do posto São José dos Campos é formado por 12 participantes, sendo:

- 3 representantes da administração.
- 2 representantes do IIRGD.
- 2 representantes do SERT
- 1 representante da Fazenda.
- 1 representante da SABESP
- 1 representante da Nossa Caixa Nosso Banco
- 1 representante do DETRAN
- 1 representante da Orientação.

Os demais órgãos não apresentam representantes no Comitê. Comparando-se estes dados com os dados populacionais sobre a distribuição de funcionários de cada órgão presente no posto percebe-se algumas discrepâncias.

A Administração possui apenas 6% dos funcionários do posto, porém é o setor com mais participantes no comitê (25% do comitê) enquanto o órgão DETRAN, com a segunda maior participação de funcionários no posto, possui apenas um representante. Isto certamente acarreta numa presença desequilibrada de opiniões dentro do Comitê e dificulta que seja executada uma representação justa dos grupos populacionais envolvidos no projeto.

Além disto é necessário destacar a ausência de um representante dos estagiários, grupo cada vez mais presente no corpo de funcionários de todos os postos e ainda não representado nos comitês.

Andamento do Comitê

Após a formação e o curto treinamento do Comitê Operacional foi realizada a reunião do dia 30/01/02 quando os participantes apresentaram questões levantadas junto aos demais funcionários do posto. As questões apresentadas nesta reunião estão de fato relacionadas a ergonomia refletindo uma compreensão maior deste Comitê sobre o assunto se comparado ao posto Alfredo Issa.

A seguir será apresentado um resumo do histórico de questões debatidas em reuniões do referido comitê. As etapas de encaminhamento de questões realizadas estão citadas e descritas para auxiliar na definição de sugestões ao fim deste estudo.

Histórico de questões do Comitê São José dos Campos

A seguir é apresentada uma tabela contendo todas as questões apresentadas em reuniões deste comitê seguidas de suas evoluções no que diz respeito a etapas realizadas.

Tabela 3 Questões do Comitê São José dos Campos

Órgão	Questão	Detalhamento										
IIRGD	Tecla "Alt Next"	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Lentidão de Equipamentos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Impressoras	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Fluxo de cidadãos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
SERT	Parade amarela	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Telefones inadequados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Mesa da supervisão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Placa de indicação de órgão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Detran	Dúvidas sobre Q-matic	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Fios fora das canaletas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Impressora	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Tecla "Alt Next"	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Orientação	Função da orientação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Apoio de pés	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Conhecimento do procedimento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Dispensador de senha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Sabesp	Comunicação Visual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Diversidade de programas de informática	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Dificuldade junto à orientação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Posição do Balcão Detran	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Fazenda	Cadeiras inadequadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Posição dos caixas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Desconhecimento dos processos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Pouco uso de kits ergonômicos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
NCNB	Tecla "Alt Next"	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Comunicação Visual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Padronização das informações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Apoio de pés	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Geral	Protetor de tela	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Cadeiras	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Ar condicionado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Comunicação Visual das mesas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Fluxo de usuários	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Cones das mesas não possibilitam compreensão dos usuários que se perde após a chamada da senha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Inadequação do ar condicionado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Acúmulo de usuários na entrada do posto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11



- Total de questões apresentadas em reunião: 33
- Total questões classificadas quanto a seus impactos: 2
- Total de questões debatidas sobre possíveis soluções: 8
- Total de questões com propostas elaboradas: 5
- Total de questões encaminhadas à área técnica: 6
- Total de questões validadas com funcionários: 2
- Total de questões implantadas: 1

Os dados acima serão considerados durante a discussão dos resultados e elaboração de propostas presentes mais adiante neste estudo. A seguir são apresentados os históricos específicos das quatro questões consideradas mais importantes com base em critérios como importância, evolução através das etapas e resultados:

IIRGD

Tecla “Alt Next”

Levantamento de Questões Apresentação Classificação Seleção de Questões

Debate s/ Soluções Proposta Área Técnica

A tecla “Alt Next” é utilizada no atendimento do IIRGD para auxiliar na gestão da chamada de senhas, porém a má utilização desta ferramenta por parte dos funcionários junto dos terminais de atendimento é prejudicial aos próprios funcionários que acabam por realizar um atendimento inadequado, ou de baixa qualidade, de acordo com o que foi apresentado na reunião.

Esta questão foi levantada junto aos funcionários do órgão após a formação do comitê conforme o trecho presente na ata de 30/01/02 apresentado a seguir:

“A utilização da tecla “alt next” – Foi detectada a má utilização desta ferramenta, levando a uma postura de atendimento inadequado do funcionário. Seria necessário um

maior entendimento da equipe da necessidade da utilização do equipamento de forma correta, suas funções e os benefícios de sua utilização de forma completa.

Causa apontada: falta de comunicação

agentes envolvidos: IIRGD/Atendimento/orientação/RI-TPs”

Ocorreu também um debate inicial sobre as soluções uma vez que a própria identificação das causas já pode estar determinando o que deve ser transformado para que se elimine esta questão.

No dia 05/04/02, em reunião do comitê operacional, foi decidido que a questão seria levada ao conhecimento da supervisão do órgão para que houvesse um contato entre esta e o setor de informática do posto.

Na reunião de 23/07/02 foi informado aos participantes que os supervisores de atendimento do posto propuseram à informática uma padronização do procedimento de uso da tecla “Alt Next” durante a realização da atualização do sistema para que este tipo de problema fosse eliminado.

A solução definida e informada ao Comitê será implantada simultaneamente com a atualização do gerenciador de filas Q-matic porém não está especificado qual o novo procedimento e nem foi realizada uma validação deste procedimento junto ao comitê ou aos funcionários.

Fatores relacionados:

- funcionamento do sistema: uma revisão do sistema de chamadas acionado pela tecla “Alt Next” para que seja mais adaptado ao uso pode eliminar os constrangimentos relatados em ata.
- Fluxo de usuários: o fluxo de usuários pode estar apresentando desequilíbrios que venham a ser corrigidos com o uso do sistema de chamadas acionado pela tecla “Alt Next” e uma melhoria destes fluxos pode influenciar a forma de uso do sistema de chamadas de senha eliminando a questão.
- Sistema de gestão de filas: o sistema de gestão de filas adotado para o posto e realizado pelos supervisores pode não estar correspondendo e necessitando de atualizações para que tais constrangimentos deixem de existir.

Datas:

Apresentação: 30/01/02

Debate sobre soluções: 30/01/02

Área Técnica: 05/04/02

Área Técnica (Padronização): 23/07/02

No que diz respeito aos prazos a transição do estágio de apresentação para o estágio de debate sobre soluções foi direta e na mesma reunião e a transição entre a apresentação e a criação de uma contraproposta pela área técnica foi de seis meses.

SERT

Dúvidas sobre Q-matic

Levantamento de Questões Apresentação Classificação Seleção de Questões

Debate s/ Soluções Proposta Área Técnica

Um novo procedimento de utilização do Q-matic foi questionado pelos funcionários da SERT com respeito a novos problemas que possam ocorrer:

“...com relação ao fluxo de trabalho, dando como exemplo a emissão de Carteiras de Trabalho (procedimento com mesa virtual).”

O novo procedimento de uso pode estar não adaptado a algumas tarefas específicas do órgão ou a compreensão dos funcionários sobre a mudança não é satisfatória.

Fatores relacionados:

- Q-matic: o novo sistema de funcionamento do Q-matic pode não estar totalmente adaptado às atividades desenvolvidas pelos funcionários do setor. Uma melhor adaptação poderia eliminar a questão.
- Tarefas: as tarefas prescritas aos funcionários podem ser adaptadas para que a atividade desenvolvida sejam mais apropriadas ao novo sistema e, portanto a questão seja eliminada.

- **Treinamento:** um treinamento ou um esclarecimento maior sobre o novo procedimento pode eliminar o problema no que diz respeito a não compreensão por parte dos funcionários envolvidos.

Datas:

Apresentação: 23/07/02

Área técnica: 15/08/02

A transição entre os estágios de apresentação e da área técnica teve a duração de pouco mais de 20 dias.

Geral

Apoio de pés / Cadeiras



A quase totalidade dos funcionários do posto permanece sentada durante parte dominante da jornada de trabalho. Visto que as mesas não são reguláveis quanto à sua altura muitos funcionários são obrigados a assumir posturas incorretas que aumentam os riscos de problemas de saúde. O apoio de pés serviria para possibilitar a tais funcionários assumirem posturas mais adequadas diminuindo assim os riscos para a saúde destes.

Quanto às cadeiras seus mecanismos de regulação de altura e inclinação do encosto devem ser utilizados para propiciar ao trabalhador que possa apoiar os membros posteriores em posições adequadas e confortáveis em relação à mesa utilizada, porém o mau funcionamento destes mecanismos faz com que funcionários trabalhem em posturas impróprias e incômodas aumentando o risco à saúde.

Fatores relacionados:

- Menor padronização dos postos de trabalho: o posto de trabalho pode ser de difícil adequação aos funcionários devido ao grande número de trabalhadores e à necessidade de padronização imposta ao projeto. Isto pode acarretar numa inadequação do posto de trabalho em relação às respectivas atividades nele desenvolvidas nos diferentes órgãos e setores. Caso se diminuísse esta padronização poder-se-ia adaptar os diferentes postos às respectivas atividades minimizando os constrangimentos relacionados a esta questão.
- Apoios de pés: A utilização de apoios de pé pode ajudar os funcionários a apoiarem seus membros inferiores e assim serem minimizados os riscos impostos à sua saúde.
- Manutenção das cadeiras: a manutenção dos mecanismos de regulação das cadeiras possibilitariam aos usuários assumirem posturas corretas durante a jornada de trabalho.

Datas:

Apresentação: 05/04/02

Classificação (cadeiras): 23/07/02

Proposta: 05/04/02

Área técnica: 23/07/02

Validação (apoios de pé) início em meados de Outubro de 2002.

Implantação (cadeiras) : meados de outubro

Sobre os apoios de pé, por tratar-se de uma questão existente nos diversos postos sua validação foi iniciada no Posto Alfredo Issa, diretamente através do uso, seguido de avaliação pelos funcionários.

No que diz respeito à manutenção das cadeiras foi determinado que fosse apresentada uma relação da quantidade de cadeiras necessitando de reparos e após isto foi definido que fosse ministrado um curso, dia 26/09/02 aos funcionários do respectivo setor dos postos para que o fluxo de manutenção seja incrementado e as cadeiras permaneçam com seus mecanismos funcionando para que se minimize tais constrangimentos.

Padronização das informações

Levantamento de Questões Apresentação Classificação Seleção de Questões Debate s/ Soluções

Foi levantada a necessidade de se padronizar as informações sobre os órgãos fornecidas em diferentes locais do posto aos cidadãos. Também foi colocada a necessidade de se padronizar a linguagem utilizada pelos funcionários no contato com os usuários. Os dois pontos levantados podem gerar entendimentos diversos sobre as mesmas informações prejudicando o fluxo de informações e tarefas no posto, que por sua vez podem causar constrangimentos diversos aos trabalhadores locais.

Também foi levantada, em reunião do dia 24/09/02, a necessidade de se padronizar as informações passadas aos funcionários do posto para que se diminua o risco de haver interpretações equivocadas.

Fatores relacionados:

- Fluxo de informações: o fluxo de informações pode ser adaptado para que seja mais padronizado e evite os desentendimentos acima a fim de minimizar os respectivos impactos na atividade dos trabalhadores locais.
- Treinamento: o processo de treinamento fornecido aos trabalhadores locais pode ser adaptado para que possibilite a padronização da linguagem e desta forma facilite a compreensão das informações comunicadas para os usuários para que sejam eliminados os constrangimentos relacionados a esta questão.

Datas:

Apresentação (Padronização das informações ao público): 30/01/02

Apresentação (Informações aos funcionários do posto): 24/09/02

A questão não foi mais desenvolvida após sua apresentação na data acima.

10.1.2.1.3. Comitê Santo Amaro

O Comitê Operacional do Posto Santo Amaro será analisado de forma semelhante também tendo em vista o apontamento de melhorias a serem implantadas para otimizar o andamento do projeto estudado neste trabalho.

O Comitê Santo Amaro é composto por 11 integrantes conforme a lista abaixo:

- 1 funcionário do SERT
- 1 funcionário do DETRAN
- 2 funcionários do INSS
- 1 funcionário do SEBRAE- FÁCIL
- 2 funcionários do INSS
- 1 funcionário do IIRGD
- 2 funcionários da ORBRAL
- 1 funcionários da Administração

Porém não cabe neste caso uma análise da representatividade dos órgãos nas reuniões já que o critério adotado foi baseado no arranjo físico. Sendo o posto Santo Amaro o maior dos três postos em área (9000 m²) e também com a maior quantidade de trabalhadores (806 trabalhadores divididos em aproximadamente 20 órgãos institucionais) é impossível utilizar o critério de proporcionalidade, portanto adotou-se o critério de se criar o comitê com, pelo menos, um representante de cada área física determinada pela planta (cada área física possui dois ou três órgãos em funcionamento).

Andamento do Comitê

O Comitê foi formado no dia 31/01/02 e, após o treinamento, ficou determinado que inicialmente seriam consideradas questões ambientais como luminosidade, ruído e etc., conforme decisão do Comitê de Gestão. Na reunião seguinte, realizada no dia 07/02/02 foram apresentados os primeiros constrangimentos porém sem a realização de debates sobre as possíveis soluções. O encaminhamento das soluções fica a cargo do

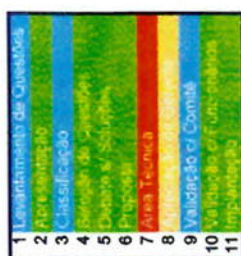
representante da administração do posto que entra em contato com as áreas técnicas responsáveis para se efetuar a melhoria.

Na reunião do dia 25/04/02 foram abordados os andamentos das questões levantadas nas reuniões anteriores e ficou claro o comprometimento da administração do posto com o projeto no fato de esta já ter esgotado seu poder de influência em todas as questões e esperar por respostas das áreas técnicas envolvidas.

A seguir é apresentado um histórico detalhado das questões debatidas pelo Comitê Santo Amaro semelhante aos históricos dos dois comitês anteriores.

Tabela 4 Questões do Comitê Santo Amaro

Órgão	Questão	Detalhamento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Orientação	Impossibilidade de sentar	As Orientadoras não sentam durante toda a jornada de 6 horas de trabalho											
	Odor de cigarro (poo)	O poo é o único local do posto onde é permitido fumar											
Eletropaulo	Placas dificultam orient.	As placas de comunicação visual do poo dificultam a localização dos órgãos pelos usuários											
	Exigências - IIRGD atrapalhando atividades	As atividades do setor de exigências do IIRGD atrapalham a Eletropaulo											
Sebrae	Com visual (Detran)	Orientação visual da sala faz com que usuários do Detran se dirijam ao Sebrae congestionando o órgão											
	Polição sonora (telefones públicos)	O uso de telefones públicos da sala pelos usuários aumenta a poluição sonora											
Usuários	Com Visual (banheiros)	A com. visual dos banheiros do poo não está clara para os usuários											
	"exigências"	Os funcionários do setor de "exigências" se deslocam excessivamente para pesquisar documentos											
IIRGD	Polição sonora	A poluição sonora causada pelo acúmulo de pessoas no posto interfere nas atividades da administração											
	Luminosidade	Luminosidade excessiva interfere nas atividades que exigem uso dos terminais de informática											
Administração	Cadeiras	Cadeiras com mau funcionamento do sistema de regulação											
	Ar-condicionado	O ar-condicionado não proporciona temperatura adequada em diversos pontos do posto											
SERT	Art. Ergonomia	Sugestão de se distribuir artigos sobre ergonomia aos funcionários do posto											
	Teclados canhotos	Necessidade de teclados adaptados para uso de funcionários canhotos											
	Protetor de tela	Os efeitos do uso constante de terminais de informática podem ser minimizados com o protetor de tela											
	Apoio de pés	Necessidade de uso de apoio de pés para possibilitar posturas mais adequadas											
	Vestibários (ventilação)	O vestiário dos funcionários não possui ventilação causando desconforto durante a permanência no local											
	Vestibários (luz emerg.)	O vestiário não apresenta luz de emergência nem janelas para prover iluminação quando falta energia											
	Polição sonora (Ar-cond.)	Ruídos causados pelo funcionamento do ar-condicionado interferem na atividade dos funcionários do posto											
	Manutenção informática	Necessidade de melhor funcionamento dos equipamentos de informática											
	Mobiliário (atendimento)	Mobiliário inadequado para atendimento pessoal através do uso de terminais de informática											
	Inf. SI uso de kit ergonômico	Necessidade de maiores informações sobre a importância do uso de kits ergonômicos											



- Total de questões apresentadas em reunião: 23
- Total de questões debatidas sobre possíveis soluções: 2
- Total de questões com propostas elaboradas: 3
- Total de questões encaminhadas à área técnica: 5
- Total de questões validadas com o comitê operacional: 1
- Total de questões validadas com funcionários: 2
- Total de questões implantadas: 1

Os dados acima serão melhor analisados mais adiante durante a discussão dos resultados e elaboração de conclusões e propostas advindas deste estudo. A seguir estão registrados os históricos específicos das quatro questões consideradas mais importantes com base em critérios como importância, evolução através das etapas e resultados:

Histórico de questões do Comitê Santo Amaro

IIRGD

Exigências



O setor de “exigências” do IIRGD é responsável pelo atendimento a usuários cujos documentos requisitados não estão prontos devido a pendências diversas, desde a falta de dados até a inconsistência de informações atuais com os registros no banco de dados da polícia civil. É normal que o funcionário tenha a necessidade de se deslocar até a retaguarda do órgão para pesquisar qual a situação do documento para que possa explicar com precisão os procedimentos necessários ao usuário que muitas vezes se encontra irritado com os problemas ocorridos.

O arranjo físico do órgão obriga o trabalhador a dar a volta em todo o setor de atendimento para chegar à retaguarda, o que consome tempo e, inúmeras vezes, gera

reclamações por parte dos requerentes. Tais reclamações também são apresentadas pelos usuários em espera no setor pois estes não compreendem o motivo de o funcionário se ausentar do setor e avaliam mal o serviço.

Fica claro nesta questão que o tempo gasto para se deslocar até a retaguarda aumenta a quantidade de usuários na espera e causa uma baixa percepção de qualidade de serviço que, por sua vez, causa desconforto aos trabalhadores diante das reclamações dos respectivos usuários.

Fatores relacionados:

- Arranjo físico: o arranjo físico do órgão pode ser modificado a fim de permitir um deslocamento mais curto para realizar a pesquisa diminuindo os constrangimentos impostos aos funcionários e aumentando a qualidade percebida pelos usuários.
- Organização do trabalho: a organização do trabalho pode ser adaptada para não haver a necessidade de deslocamento do funcionário da mesa até a retaguarda minimizando os impactos relacionados a esta questão.

Datas:

Apresentação: anterior a 25/04/02

Debate sobre soluções: anterior a 25/04/02

Proposta: anterior a 25/04/02

Área técnica: 25/04/02

A apresentação da questão bem como seu desenvolvimento até a definição de uma proposta ocorreram anteriormente a 25/04/02, é provável que esta questão tenha evoluído rapidamente por ser reconhecida pelos trabalhadores do órgão antes da implantação do projeto. As áreas técnicas de engenharia e arquitetura não aceitaram a proposta apresentada pelo comitê que ainda analisa outras soluções possíveis para definir novas propostas.

INSS

Poluição sonora (telefones públicos)

Levantamento de Questões Apresentação Classificação Seleção de Questões

Debate s/ Soluções Proposta Área Técnica

Na parede em frente ao posto de atendimento do INSS estão localizados os telefones públicos do Posto Santo Amaro. O uso dos telefones pelos cidadãos aumenta a poluição sonora no local dificultando a comunicação dos trabalhadores do posto durante a realização de diversas atividades provocando riscos a saúde dos funcionários expostos aos impactos destes ruídos.

Fatores relacionados:

- Arranjo físico: o arranjo físico do local pode ser modificado a fim de afastar os trabalhadores e os telefones diminuindo a interferência do uso destes sobre a atividade daqueles.
- Poluição sonora: a poluição sonora causada pelo uso dos telefones pode ser minimizada com a instalação de equipamentos próprios para isolamento acústico como cabines telefônicas. A implantação de um isolamento acústico apropriado diminuiria a poluição sonora e seus impactos sobre os trabalhadores do local.

Datas:

Apresentação: 07/02/02

Área técnica: anterior a 25/04/02

A proposta foi rejeitada pela área técnica de arquitetura e não foi apresentada contraproposta pois não os profissionais técnicos envolvidos não consideraram viável realizar mudanças neste aspecto do posto .

Geral

Cadeiras

Levantamento de Questões Apresentação Classificação Seleção de Questões

Debate s/ Soluções Proposta Área Técnica Apreciação de Gerente

Validação c/ Comitê Validação c/ Funcionários Implantação

A quase totalidade dos trabalhadores do posto usa cadeiras durante parte dominante da jornada de trabalho. O uso de terminais de informática exige cadeiras adequadas no que diz respeito à altura do encosto e do acento para que não haja riscos à saúde dos trabalhadores.

É necessário que as cadeiras possuam sistemas de ajuste de altura e inclinação funcionando para que se adaptem ao uso dos diferentes trabalhadores ao longo do tempo. Tais sistemas de ajuste não estavam funcionando devidamente quando a questão foi apresentada em reunião.

Fatores relacionados:

- **Manutenção:** a manutenção dispensada aos sistemas de ajuste das cadeiras pode ser insuficiente para mantê-los em condições de uso satisfatórias. A melhoria na manutenção das cadeiras pode proporcionar o bom funcionamento de tais mecanismos de ajuste minimizando os impactos acima descritos.
- **Durabilidade dos sistemas de ajustes:** as cadeiras podem possuir sistemas ajustes cuja durabilidade seja excessivamente curta, a adaptação destes mecanismos para que mantenham suas características funcionais por mais tempo pode minimizar os impactos prejudiciais aos trabalhadores impostos por esta questão.

Datas:

Apresentação: 07/02/02

Debate sobre soluções: anterior a 25/04/02

Definição de proposta: 25/04/02

Área técnica: após 25/04/02

Validação com Comitê Operacional: 29/08/02

Implantação: meados de outubro.

A solução implantada para a questão foi a realização de um treinamento de manutenção dos sistemas de ajuste das cadeiras fornecido aos funcionários dos departamentos de manutenção de todos os postos para otimizar o funcionamento dos sistemas. O período de evolução desta questão, desde sua apresentação até a implantação foi de aproximados oito meses.

Mobiliário (atendimento)

Levantamento de Questões Apresentação Classificação Seleção de Questões

Debate s/ Soluções Proposta Área Técnica

Apreciação de Gerente Validação c/ Comitê Validação c/ Funcionários

Durante a realização dos atendimentos pessoais é praticamente obrigatória a necessidade de uso de terminais de informática para registro e consulta de dados do usuário e informações diversas conforme o tipo de serviço requisitado. Porém o mobiliário presente no posto não é adequado para comportar os terminais e propiciar posturas confortáveis aos funcionários durante o contato com o requerente. Assim o trabalhador é constantemente obrigado a assumir posturas prejudiciais para visualizar e compreender o usuário enquanto utiliza os terminais durante todo o atendimento.

Fatores relacionados:

- Posto de trabalho: o posto de trabalho pode ser adaptado a fim de permitir ao trabalhador evitar posturas que apresentem riscos a sua saúde.
- Atendimento: a atividade de atendimento pode ser adaptada para que não exija do funcionário posturas prejudiciais a sua saúde durante a jornada de trabalho.

Datas:

Apresentação: 27/09/02

Área técnica: após 27/09/02

Validação com funcionários: definida em meados novembro

Após a apresentação da questão e a consideração pelas áreas técnicas envolvidas foi determinada validação de um suporte para o monitor dos terminais retirando as torres da superfície das mesas. Acredita-se que tais adaptações possam corrigir algumas falhas do mobiliário utilizado e propiciar posturas mais saudáveis aos trabalhadores. Porém não há registros sobre o início efetivo da validação com os funcionários do posto através do uso dos dispositivos citados.

11. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo serão analisados todos os dados referentes aos comitês e ao projeto como em si a fim de se obter conclusões sobre as principais dificuldades, desvantagens e vantagens do atual Projeto de Ergonomia na forma de comitês. A partir destas conclusões serão pesquisadas e apontadas, quando possível, suas causas assim como as possíveis medidas a serem adotadas para que se ultrapasse tais obstáculos na obtenção do sucesso de uma iniciativa extremamente válida.

Para a realização da análise serão consideradas as características abaixo:

- Composição do comitê
- Treinamento e instruções iniciais aos participantes
- Periodicidade e documentação das reuniões
- Representatividade dos diferentes segmentos e setores através dos comitês.
- Quantidade e evolução de questões.

11.1. Composição dos comitês

O projeto analisado neste estudo tem como objetivo criar um grupo de funcionários interessados em desempenhar a função de representar seus colegas de trabalho trazendo para debate aspectos diversos do posto que estejam interferindo nas atividades desenvolvidas.

Entre os pré-requisitos básicos para a formação de um grupo deste tipo estão a voluntariedade explícita, ou seja, o participante tem que ser convidado para participar do grupo estando claro o direito de rejeitar tal responsabilidade, e o conhecimento básico necessário a respeito do tema a ser tratado bem como dos objetivos do projeto.

Durante as entrevistas com os diversos participantes alguns verbalizaram não se sentirem à vontade, quando do recebimento do convite com origem na administração do posto, para recusarem a participação no comitê. Apesar de ser colocado de forma explícita, o direito de recusa não foi efetuado concretamente devido ao clima

organizacional da empresa onde se faz presente uma hierarquia rígida entre os diferentes níveis.

No que diz respeito ao conhecimento básico do tema a ser tratado e dos objetivos do projeto muitos dos participantes verbalizaram não possuírem conhecimento algum dos objetivos implícitos no projeto de comitês.

Isto causou grande dificuldade nos momentos iniciais do funcionamento do projeto uma vez que o envolvimento dos funcionários participantes não foi obtido de imediato como se esperava. Muitos se encontraram em uma posição delicada pois seus colegas de trabalho passaram a considerá-los como porta-vozes de reivindicações da população de trabalhadores perante os setores administrativos enquanto que, durante as reuniões, os participantes não se sentiam a vontade para opinar deliberadamente sobre os assuntos tocados uma vez que este projeto, principalmente no que diz respeito a seu caráter participativo, representava uma iniciativa pioneira na instituição.

11.2. Treinamento e instruções iniciais aos participantes

Os treinamentos ministrados aos profissionais envolvidos no projeto, tanto da parte gestora quanto dos comitês operacionais foram curtos não fornecendo as bases necessárias para a construção de um conhecimento sobre ergonomia. Especificamente para os participantes dos comitês operacionais o treinamento envolveu apenas uma palestra procurando retratar os aspectos mais relevantes para serem tratados num projeto de ergonomia.

As instruções iniciais passadas aos membros dos comitês operacionais consistiram em coletar questões junto aos demais trabalhadores dos respectivos postos para serem apresentadas e discutidas em reuniões a fim de se obter propostas de soluções. Porém muitas das questões apresentadas em reuniões não contém relação com ergonomia, isto também se deve ao fato de o comitê ser o único canal de comunicação formal entre os diferentes níveis hierárquicos da instituição até o momento. O treinamento dos membros dos comitês operacionais se limitou a uma reunião de longa duração em cada posto e

este curto período de treinamento se refletiu mais adiante quando, também de maneira equivocada, foi determinado que os membros dos comitês relacionassem problemas levantados por seus colegas de trabalho para apresentá-los na reunião seguinte. Estes dois procedimentos se refletiram no caráter reivindicativo que se observou durante a apresentação desta lista. É fácil compreender que os membros do comitê não estavam treinados o suficiente para explicar aos demais funcionários o objetivo da lista a ser apresentada e nem para selecionar os assuntos realmente relacionados à ergonomia. Este contato entre os membros dos comitês e os demais funcionários para tratarem a respeito de ergonomia deveria ser realizado mais adiante, após os primeiros alcançarem uma compreensão maior sobre o assunto.

A apresentação de questões sem relação com ergonomia dificultou o andamento do projeto e aumentou a relutância, por parte dos níveis hierárquicos superiores, em dar autonomia relativa a seus participantes no que diz respeito a realização de reuniões e organização do projeto.

11.3. Periodicidade e documentação das reuniões

Ficou determinado, durante o início da fase de implantação do projeto, que os comitês operacionais deveriam realizar reuniões com periodicidade regular para dar andamento ao debate sobre as respectivas questões. Porém tal regularidade foi difícil de ser obtida visto que os coordenadores dos comitês se encontravam, em determinados momentos, excessivamente ocupados para organizarem ou participarem destas reuniões devido às obrigações regulares cabíveis a seus respectivos cargos. Em determinados casos foram realizadas tentativas de realização de reuniões sem a presença dos coordenadores porém tais reuniões não apresentaram resultados satisfatórios conforme verbalizado pelos próprios coordenadores envolvidos. Soma-se a estas dificuldades o fato de a demanda por serviços do posto sofrer variações significativas conforme dias do mês e da semana impossibilitando algumas reuniões de serem realizadas. A não realização de reuniões atrasou a evolução do comitê pois causou pausas e atrasos em debates sobre questões importantes além de abalar a legitimidade do projeto.

No que diz respeito à documentação do conteúdo das reuniões a única instrução passada aos coordenadores, quando do início do projeto, foi a elaboração de atas porém não foram fornecidas maiores explicações sobre a utilidade de tais atas. Também não foi passado aos coordenadores modelos ou métodos a serem utilizados para que se obtivesse atas com conteúdo satisfatório para servir de histórico do projeto ou das questões propriamente ditas. Desta forma as atas observadas, mais especificamente na fase inicial de funcionamento dos comitês, apresentam registros pontuais sobre as questões tornando a compreensão por terceiros, que venham a conhecer as questões abordadas somente através da leitura das atas, muito imprecisa e conseqüentemente dificultando o encaminhamento da questão através de debates com as áreas técnicas envolvidas.

11.4. Representatividade dos diferentes segmentos e setores através dos comitês

O comitê operacional deve representar a população de trabalhadores do respectivo posto no processo de obtenção de melhorias. Desta forma a composição dos comitês deve ser tal que todos os demais trabalhadores se sintam representados durante as reuniões. Porém tal representatividade pode ser mensurada através das presenças dos membros nas reuniões, através das quantidades de questões apresentadas referentes a cada segmento populacional ou através da evolução das questões apresentadas em reunião.

Utilizando-se o primeiro critério citado no parágrafo anterior chega-se a conclusão que em postos com a presença de muitos órgãos torna-se impossível adotar a representação de todos os setores ou órgãos dentro do grupo de discussão. Assim, no Posto Alfredo Issa é possível que se alcance a presença de um representante de cada setor apesar de que atualmente não há representantes da orientação, setor responsável por orientar os usuários em diversas etapas do atendimento. Porém no Posto Santo Amaro tal critério é impossível pois para isto, o comitê teria 27 participantes exigindo outra estrutura acerca de reuniões e debates. Vale a pena observar que o comitê operacional do Posto Santo Amaro adotou um critério baseado no arranjo físico do posto, que se divide em diversas salas com três ou quatro órgãos presentes em cada uma, procurando ter a presença

mínima de um trabalhador de cada sala para que toda a população de trabalhadores esteja representada.

Por parte do Posto São José dos Campos o comitê foi formado adotando o parâmetro de um funcionário por órgão presente porém há um excesso de representantes da administração do posto. Ao todo são três funcionários da administração do posto cuja população corresponde a pequena parcela do quadro geral de funcionários. Tal desequilíbrio na composição do grupo torna as opiniões do setor administrativo do posto mais representadas e consideradas do que as demais.

Sabe-se que o cargo de estagiário não está presente em todos os comitês. A inclusão de estagiários de forma a estarem presentes em todos os comitês operacionais seria válida para garantir uma representatividade mais homogênea aos funcionários do posto lembrando o caráter multifuncional assumido por estagiários ao longo do tempo, que tornaria as discussões mais enriquecidas.

Abordando a representatividade pelo segundo critério temos:

- Comitê Alfredo Issa:

Das 39 questões registradas em ata, 16 referem-se a aspectos observados no setor de atendimento representando aproximadamente 40% do total de questões apresentadas.

Não há dúvidas que este é o setor de maior quantidade de funcionários no posto e está sendo mais representado que os demais no comitê. Os demais setores possuem quantidade de questões sem diferenças significativas entre si mantendo a proporcionalidade da população de trabalhadores entre as questões apresentadas.

- Comitê São José dos Campos:

Das 33 questões apresentadas e registradas em atas, um terço refere-se a aspectos presentes no posto todo caracterizando uma representação satisfatória da população geral de trabalhadores porém o restante das questões inclui aspectos de apenas 7 órgãos demonstrando relativa falta de representação sobre assuntos restritos a um único órgão para uma parte significativa dos 10 órgãos presentes no posto.

- Comitê Santo Amaro:

Das 23 questões apresentadas em reuniões, 12 tratam de assuntos que dizem respeito a todo o posto enquanto questões específicas foram apresentadas apenas por pouco mais

de cinco órgãos. Portanto os funcionários do posto estão sendo representados pelo comitê de forma efetiva uma vez que pouco menos de 50% das questões apresentadas, se corretamente encaminhadas e desenvolvidas, trarão benefícios a todos os trabalhadores. Porém há que se destacar a baixa representatividade acerca de aspectos com influência restrita a um único órgão visto que apenas cinco dos 27 órgãos presentes apresentaram questões deste tipo.

O terceiro critério de representatividade proposto anteriormente refere-se às questões desenvolvidas após sua respectiva apresentação em reunião. Para esta análise também serão considerados os comitês de maneira separada:

- Comitê Alfredo Issa:

De todas as questões apresentadas apenas sete passaram por um debate sobre soluções, das quais três tiveram propostas de soluções definidas a serem apresentadas às áreas técnicas envolvidas. Considerando as sete questões desenvolvidas além da apresentação três dizem respeito ao setor de Coleta de Digitais, três ao Atendimento e uma à Retaguarda. Portanto pode-se afirmar que os setores de Entrega e Triagem não estão representados quando se considera apenas as questões encaminhadas após a apresentação enquanto o setor de Atendimento possui aproximadamente metade destas questões justificadas por representarem grande parte da população de trabalhadores, porém o setor de Coleta de Digitais, sem uma população tão significativa, possui a mesma quantidade de questões desenvolvidas.

No que diz respeito a questões implantadas apenas os setores de Coleta de Digitais e de Atendimento conquistaram melhorias indicando uma representatividade ainda desigual entre os diferentes setores do posto.

- Comitê São José dos Campos:

De todas as questões apresentadas, 14 foram desenvolvidas posteriormente, das quais sete, exatamente metade, referem-se a aspectos de influência em todo o posto demonstrando uma maior atenção a este tipo de questão e consequentemente obtendo-se representação considerável do quadro total de funcionários do posto.

Considerando-se apenas as questões apresentadas às áreas técnicas a mesma proporção é observada entre as seis questões, porém entre as questões desenvolvidas além da área

técnica só estão presentes aspectos de influência observada em todo o posto demonstrando novamente uma maior atenção com este tipo de questão.

- Comitê Santo Amaro:

De todas as questões apresentadas em reuniões apenas cinco foram encaminhadas às áreas técnicas, das quais três são de caráter geral no que diz respeito aos órgãos envolvidos. As três questões implantadas ou ainda em validação com os funcionários para implantação posterior possuem caráter geral demonstrando novamente uma maior atenção em resolver questões deste tipo.

11.5. Quantidade e evolução de questões

Uma análise válida do projeto diz respeito às questões apresentadas e evoluídas consideradas de maneira quantitativa. No Comitê Alfredo Issa foram apresentadas 39 questões, apenas 3 ou 8% foram implantadas demonstrando um baixo índice de melhorias conquistadas, no Comitê Santo Amaro o índice de melhorias é de 4% enquanto em São José dos Campos o índice é de 3%. Estes baixos índices de implantação de melhorias demonstram que o projeto em si ainda está em fase de estruturação e necessita de aprimoramentos para que obtenha melhorias mais significativas para a população de trabalhadores envolvida.

11.6. Comentários

A formação dos comitês operacionais devem ser estritamente livre de qualquer obrigação em aceitar o convite por parte dos funcionários abordados. O caráter do projeto, que prevê uma participação dos funcionários atuando em negociações junto a níveis hierárquicos superiores sob uma cobrança por parte dos demais funcionários acerca de resultados cria um responsabilidade significativa sobre os participantes que devem estar envolvidos no projeto por vontade própria a fim de se evitar desgaste excessivo do grupo.

Uma vez formado o grupo deve receber treinamento adequado sobre ergonomia para que possa identificar de maneira adequada e satisfatória os aspectos a serem considerados em reuniões. Nos comitês atuais, tanto nos operacionais quanto no Comitê de Gestão, foi evidente o desconhecimento sobre ergonomia pela quase totalidade dos profissionais envolvidos, tal fato acarretou em problemas diversos para o funcionamento do projeto pois poucas questões foram encaminhadas corretamente durante esta fase inicial. Somase a isto a instrução passada aos participantes dos comitês operacionais de coletarem questões com seus colegas para serem apresentadas nas reuniões. Este procedimento fez com que os membros dos comitês, ainda sem o devido conhecimento sobre ergonomia, entrassem em contato direto com os funcionários sem ter condições de filtrar as questões apresentadas para se obter apenas as relacionadas a aspectos ergonômicos.

As reuniões devem ser realizadas com periodicidade estabelecida e respeitada para que haja maior continuidade nos debates realizados e na própria evolução do projeto seja encaminhamento de questões, seja no aprendizado dos profissionais envolvidos.

Sobre a representatividade foi observado que na maioria dos casos as questões estão sendo selecionadas conforme a quantidade de funcionários influenciados, porém este é apenas um dado referente às questões. É preciso que se considere também os impactos das questões apresentadas pois os mais relevantes devem ser eliminados já que são estes que apresentam maiores riscos à saúde dos funcionários.

Não há critérios satisfatórios, além do acima citado, para a seleção de questões para debates posteriores à respectiva apresentação. Esta ausência de critérios faz com que impactos importantes sobre os funcionários deixem de ser minimizados através do projeto objeto deste estudo.

O comprometimento das áreas técnicas com o projeto não alcançou o nível ótimo desejado. Foram várias as reuniões do Comitê de Gestão com ausências de representantes de determinadas áreas técnicas impossibilitando a realização da desejada e necessária abordagem multidisciplinar. Esta dificuldade somada ao excesso de participantes nas reuniões do Comitê de Gestão, atravancando a tomada de decisões, criou a necessidade de uma adaptação já adotada. Hoje a participação nas reuniões deste comitê só é de caráter obrigatório para os coordenadores dos comitês operacionais, os

gestores do Comitê de Gestão (vide Organograma do Comitê de Gestão) e caráter eventual para os representantes das áreas técnicas.

12. SUGESTÕES

No presente item são apresentadas sugestões de implantações de mudanças no funcionamento dos comitês visando otimizar o processo através da eliminação de dificuldades observadas:

- Se faz necessário um treinamento sobre ergonomia mais constante fornecido aos funcionários para que o comitê tenha uma dinâmica melhor e obtenha melhores resultados.
- Desenvolvimento de canais de comunicação utilizados para informar os membros do comitê e os demais funcionários sobre o andamento das questões aumentará o tempo útil das reuniões. Estes canais podem ser murais específicos sobre o projeto e informativos para serem lidos pelos trabalhadores do respectivo posto.
- Após o levantamento das questões a apresentação deve ser feita somente ao coordenador, externamente às reuniões, para que sejam definidos os meios de se classificar as questões com relação a seus impactos nos trabalhadores e a suas freqüências de ocorrências.
- As questões devem ser mais documentadas sobre seus impactos e demais características para que os profissionais das áreas técnicas se sintam mais envolvidos com o encaminhamento das melhorias.
- As questões a serem debatidas sobre possíveis soluções devem ser selecionadas a partir de critérios claros que considerem a relevância dos impactos observados entre outros aspectos relacionados às questões.
- A formação de comitês operacionais deve ser livre de qualquer obrigação de participação por parte dos membros.

As sugestões acima foram combinadas resultando na sugestão de um fluxo de processos a ser adotado pelo comitê, numa documentação específica a ser utilizada para registro do histórico da questão desde seu levantamento até sua implantação e num modelo de ata adotado para registro das reuniões. Além disto também é sugerido um modelo de ata onde constem os participantes da respectiva reunião, os assuntos abordados e os

compromissos estabelecidos juntamente com seus prazos de execução. A seguir está exposto o fluxo proposto seguido de explicações a seu respeito. O modelo de ata e de encaminhamento de questões se encontram respectivamente nos anexos B e C.

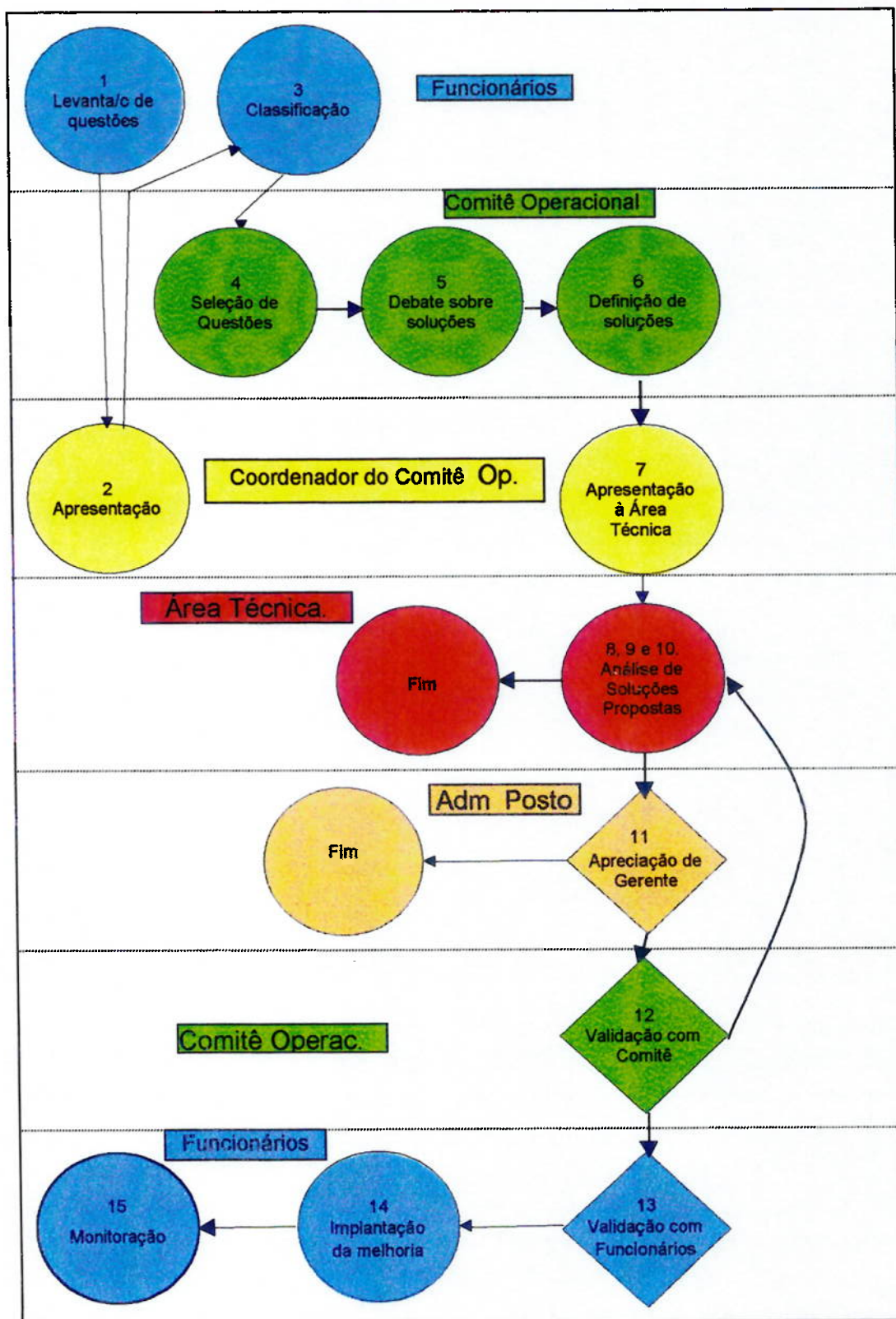


Figura 14 Fluxo de Questões. Elaborado pelo autor.

1. Levantamento de questões:

Os participantes dos comitês operacionais devem exercer sua representatividade em relação aos demais funcionários do posto coletando possíveis questões ou aspectos em gerais para que sejam apresentados nas reuniões. Em determinadas situações os coordenadores dos comitês podem definir os aspectos a que devem estar relacionadas as questões (fluxo de usuários, layout, posto de trabalho, organização do trabalho) e negociar prazos para que as questões sejam apresentadas.

2. Apresentação:

As questões levantadas devem ser apresentadas em encontro com o coordenador do comitê para que este ajude o representante a definir os métodos de classificação a serem seguidos.

3. Classificação:

As questões devem ser classificadas conforme frequência e impacto durante a própria jornada de trabalho, ou seja, devem ser registradas observações nas duas dimensões abaixo:

Impacto na atividade do funcionário envolvido

Desprezível

Leve

Considerável

Importante

Elevado

Além da classificação qualitativa acima o impacto (aumento da fila, postura inadequada, acúmulo de tarefas, etc.) deve ser descrito sucintamente, para que fique claro o constrangimento imposto ao trabalhador envolvido.

Frequência do evento:

Muito raro

Raro

Comum

Muito Comum

Rotineiro

A frequência deve ser tabulada para que seja concretizada a importância da questão pois um impacto importante também deve ter uma frequência considerável para que necessite de solução enquanto um impacto com frequência desprezível pode não Ter necessidade de sofrer uma intervenção.

Esta etapa serve para que a questões sejam consideradas independentemente de opiniões pessoais uma vez que os dados a respeito podem esclarecer se há realmente necessidade de intervenção ou não, ou seja, o que se sugere através desta etapa é a legitimação da questão.

4. Seleção de Questões:

Dentre as questões apresentadas e classificadas deve-se escolher um número determinado delas, tendo como critério de escolha os dados da etapa de classificação, para serem consideradas em debate sobre respectivas soluções.

5. Debate sobre soluções:

O debate sobre soluções deve se iniciar com a consideração de diversas soluções possíveis e seus efeitos sobre os impactos classificados e novos impactos que venham a gerar.

6. Definição sobre soluções:

Após o debate deve ser escolhida a melhor solução, ou seja, a que, em termos gerais, resultará em melhores aspectos ergonômicos para a atividade dos trabalhadores envolvidos. Juntamente à ela devem ser escolhidas soluções próximas em termos de classificação para que sirvam de alternativas.

7. Apresentação à Área Técnica:

O coordenador do comitê deve apresentar a determinada questão, juntamente com os dados obtidos na fase de classificação, e as soluções selecionadas, juntamente com os resultados sobre os impactos, para a(s) área(s) técnica(s) envolvida(s).

Análise de soluções propostas

8.,9 e 10. Seleção de soluções viáveis / Contraproposta viável, Seleção de soluções:

As etapas referentes à participação da área técnica são difíceis de serem detalhadas de maneira equivalente ao que ocorre nos comitês operacionais por uma diferença estrutural:

As áreas técnicas já têm seus métodos de trabalho bem definidos pelo histórico desenvolvido ao longo de seu funcionamento, portanto já possuem uma organização de tarefas estável e não cabe ao projeto de ergonomia mudá-la em curto prazo, ao contrário dos comitês que estão em fase inicial e portanto necessitam de estruturação e auxílio em sua organização de tarefas.

Logo o que deve estar claro é que a área técnica deve receber as questões selecionadas pelos comitês operacionais juntamente com suas classificações e propostas de soluções e deve fornecer respostas quanto à viabilidade das soluções propostas tendo a liberdade de apresentar contrapropostas ou de determinar a questão como inviável de ser solucionada.

As propostas selecionadas pela respectiva área técnica, advindas das propostas dos comitês ou de contrapropostas elaboradas pelas áreas técnicas, devem ser inseridas na etapa de validação com comitê operacional a seguir.

11. Apreciação de Gerente:

Após o parecer das áreas técnicas o gerente deve ser informado sobre:

A questão bem como seus aspectos ergonômicos, constrangimentos aos trabalhadores e frequência de ocorrência.

A solução considerada viável pelas áreas técnicas envolvidas, os custos e benefícios envolvidos para se implantar a solução.

Estas informações devem servir de base para a decisão do gerente em autorizar ou não o início do processo de validação.

12. Validação com Comitê Operacional:

O projeto deve ser apresentado e validado perante o comitê operacional, pois é possível que as soluções sejam consideradas inviáveis pelos membros dos comitês, o debate nesta etapa visa certificar-se da viabilidade da solução.

13. Validação com funcionários:

As soluções já validadas com o Comitê Operacional devem ser validadas com os funcionários através de períodos de experiência onde os funcionários devem adotar as mudanças e expressar os pontos positivos e negativos observados até que se atinja um ponto ótimo da solução em questão. Caso não se viabilize a aprovação da melhoria junto aos funcionários deve-se voltar a analisar as soluções apresentadas à área técnica.

14. Implantação da melhoria:

As soluções validadas junto aos funcionários envolvidos devem ser implantadas de acordo com a validação e possíveis adaptações que se façam necessárias.

15. Monitoração:

A solução implantada deve ser monitorada após sua implantação para que se certifique do alcance dos objetivos e se conheça os resultados inesperados que deverão ser considerados em projetos semelhantes no futuro.

ANEXO A

DESCRIÇÃO DE CARGOS (fornecido pela direção da empresa)

Descrição de atividades de:

1. Orientadores:

(Terceirizados)

- Auxiliar o cidadão na verificação se então de posse da documentação necessária para a obtenção dos serviços e/ou documentos desejados;
- Informar e orientar a todo cidadão usuário sobre os serviços no Posto;
- Distribuir senhas para atendimento (manual ou mecânica), quando solicitado, de acordo com o serviço requerido, considerando as condições preferenciais previstas em lei;
- Orientar o usuário quanto a previsão de tempo de espera;
- Participar em eventos da comunidade (Interna e externa) promovidas pelo Posto;
- Percorrer toda a área determinada pelo Posto, identificando situações específicas para o atendimento adequado, abordando pessoas que necessitem de orientação, encaminhando-as corretamente;
- Identificar situações de emergência médica, acionando a área competente para a prestação do devido socorro;
- Orientar e acompanhar o cidadão, quando necessário, quanto às chamadas das senhas nos painéis eletrônicos;
- Orientar o usuário, nas situações de contingência, quanto a previsão de tempo de espera e/ou marcação de retorno;
- Atuar nas situações de contingência, fazendo controle e distribuição de senhas manuais;

- Organizar, quando necessário, as filas de espera, respeitando procedimentos emergenciais e/ou preferenciais;
- Estimular e auxiliar o usuário na utilização dos totens de Avaliação e/ou de Serviços;
- Estimular e auxiliar o usuário na utilização dos equipamentos de auto-atendimento;
- Estimular o usuário a manifestar sua opinião, sugestão e/ou reclamação em formulário próprio;
- Solicitar ao supervisor a reposição de material de divulgação do Poupatempo ou da rede pública, nos balcões, aparadores e folheteiras localizadas nas áreas de circulação;
- Operar rádio para comunicação interna;

2. Servidores Públicos Estaduais de Carreiras Específicas (Papiloscopista Policial e Auxiliar de Papiloscopista Policial, Investigador de Polícia), Indicados Pelos Órgãos:

(responsáveis pelas tarefas de competência exclusiva do órgão prestador de serviços)

- Verificar o estado de conservação dos documentos apresentados pelo cidadão, analisando a condição de legibilidade e validade do mesmo quanto ao aspecto legal;
- Distribuir e recolher a folha de controle dos espelhos, com somas das 1ª e 2ª vias;
- Coleta e análise das impressões digitais, comparando os casos de 2ª via com os registros existentes;
- Acompanhar e conferir a correção das fichas de identificação, providenciando a correção, quando for o caso, e inutilizar a ficha errada;
- Verificar a utilização dos espelhos, acompanhar a ordem da numeração, zelando pela guarda, estoque e garantindo o suprimento constante dos mesmos;
- Acessar os sistemas dos órgãos por meio de senha;
- Atender o cidadão, digitando os dados para cadastramento e/ou alterações de dados nos sistemas;
- Emissão e conferência de documentos;
- Executar a pesquisa para identificar situações de “procurados”, tomando as providências junto ao Supervisor e Investigador para executar a prisão;
- Excluir cadastros errados lançando as providências em livro próprio;
- Encaminhar prontuários para baixa;
- Encaminhar casos NEL, Unificações e outros aos respectivos serviços no IIRGD, acompanhando esses procedimentos e devolvendo ao Posto Poupatempo de origem;
- Entrevistar e verificar os casos de menores que aparentam mais idade;
- Fazer a análise para os casos de pendências;
- Executar a conferência, acompanhar a produção dos documentos, chancela, plastificação, bem como a rapidez de entrega.

3. Supervisores:

(para as atividades de Supervisão são indicados servidores necessariamente pertencentes ao próprio órgão prestador de serviços nos Postos Poupatempo)

- Administrar seus funcionários, verificando se estão em seus postos de trabalho, cumprimento de horários, uso de uniformes e crachás;
- Remanejar os funcionários, verificando se estão em seus postos de atendimento, entre diversos postos de trabalho;
- Elaborar a programação de férias, licenças, faltas abonadas, etc., em conjunto com a Administração do Posto e negociando com seus funcionários de maneira a garantir uma distribuição equilibrada;
- Zelar pela disciplina, cordialidade nas relações entre os funcionários e em relação ao cidadão, garantindo o cumprimento dos pressupostos do Poupatempo;
- Controlar o cumprimento de horários de lanche de seus funcionários;
- Garantir que a troca de turno ocorra de forma organizada, para não comprometer o atendimento;
- Treinar seus funcionários na execução das atividades de cada posto de trabalho e quanto aos aspectos de legislação pertinentes a emissão de documentos e/ou serviços prestados pelo órgão;
- Acompanhar o desempenho, avaliando a qualidade e produtividade de cada funcionário; conferir a qualidade do produto final (documentos ou serviços);
- Gerenciar a sistemática de atividades do órgão, desde a recepção e triagem, até a entrega do documento/serviço, visando a racionalização dos procedimentos e o aumento de produtividade;
- Providenciar com antecedência os suprimentos necessários a produção dos documentos e/ou serviços prestados pelo órgão, controlando seus estoques;
- Providenciar a inter-relação com a retaguarda do órgão, visando o respaldo necessário para a produção dos documentos e/ou serviços prestados pelo órgão;

- Zelar pela utilização adequada das instalações e equipamentos, acionando a área de manutenção da Administração do Posto, quando for o caso;
- Elaborar as planilhas de controle de atendimentos diariamente, consolidando os dados referentes ao seu turno e encaminhando-as à Coordenação de Atendimento do Posto;
- Responder, em conjunto com a Administração do Posto, às cartas ou fichas de críticas e sugestões dos cidadãos;
- Atender o cidadão nos casos de maior complexidade, ou inusitados, que exijam maior dedicação para a solução;

4. Atendentes:

(alocados nos órgão prestadores de serviços nos Postos Poupatempo, desempenhando atividades de atendimento direto ao cidadão ou atividades de retaguarda, na produção dos documentos e/ou serviços)

- Cadastrar senha e acionar a chamada eletrônica (ou manual);
- Atender o cidadão, acionando o sistema informatizado correspondente ao serviço solicitado, por meio de senha;
- Solicitar ao cidadão os documentos e/ou informações necessárias para a execução dos serviços procurados;
- Conferir os documentos apresentados pelo cidadão;
- Pesquisar dados/informações em telas diferenciadas;
- Digitar dados cadastrais necessários à emissão do documento e/ou serviços;
- Solicitar ao cidadão a conferência dos dados cadastrados, colhendo a assinatura do mesmo, quando for o caso;
- Devolver os documentos apresentados pelo cidadão, solicitando a conferência dos mesmos;
- Emitir documentos, encaminhar para a próxima etapa da produção, quando for o caso;
- Emitir documento para pagamento de taxas, no posto bancário, quando for o caso, orientando o cidadão quanto as próximas etapas e localização dos atendimentos;
- Encaminhar ao supervisor casos de maior complexidade, ou inusitados, visando a agilidade de solução;
- Propor alternativas de melhoria na execução dos serviços prestados e/ou formas de atendimento.

5. Estagiários

(estudantes universitários, contratados por meio da FUNDAP, visando a complementação do quadro de pessoal necessário à prestação de serviços nos Postos Poupatempo, bem como a complementação de suas formações acadêmicas e profissionais)

- Recepção e Triagem nos órgãos, verificação da documentação apresentada pelo cidadão, condição de conservação e validade dos documentos apresentados pelo cidadão, observando a legibilidade, rasuras, manchas, partes faltantes, estado da plastificação, etc., orientando-o quanto à necessidade de obtenção de 2ª via, quando for o caso; distribuir senhas (manual e eletrônica);
- Orientar filas e as chamadas das senhas;
- Observar a condição do cidadão para o atendimento preferencial previsto em lei, distribuindo senha específica para esse fim;
- Auxiliar nas pesquisas de índice de satisfação dos usuários realizadas periodicamente nos Postos;
- Recolher documentos das mesas de digitação/atendimento organizando-os por seqüência numérica e de senhas, encaminhando-os para a próxima etapa do processo de produção do documento;
- Entrega de documentos ao cidadão, solicitando a conferência dos mesmos;
- Auxiliar no controle de estoques de suprimentos de almoxarifado da Administração do Posto;
- Auxiliar em atividades administrativas em apoio à Administração do Posto, tais como arquivamento de documentos, auxiliar na digitação de Cartas-Resposta ao cidadão, digitar cartas e ofícios;
- Auxiliar na elaboração das planilhas estatísticas de atendimento.

6. Equipe Multitarefa:

(são pessoas treinadas para atuarem em diversas atividades ligadas à produção de documentos/serviços dos órgãos prestadores de serviços, em apoio à Administração do Posto, e coordenadas pela área de Atendimento dos Postos, atendendo aos picos de demanda)

- Recepção e Triagem nos Órgãos: verificação da documentação apresentada pelo cidadão, condição de conservação e validade dos documentos apresentados pelo cidadão, observando a legibilidade, rasuras, manchas, partes faltantes, estado da plastificação, etc.; orientando-o quanto à necessidade de obtenção de 2ª via, quando for o caso; distribuir senhas (manual e eletrônica);
- Orientar filas e as chamadas das senhas;
- Observar a condição do cidadão para o atendimento preferencial previsto em lei, distribuindo senha específica para esse fim;
- Acompanhar os casos de atendimento preferencial, tais como idosos, gestantes, deficientes, etc., que apresentem dificuldades de locomoção;
- Distribuir senhas de retorno em situações de contingência (queda do sistema, energia, etc.);
- Auxiliar nas pesquisas de índice de satisfação dos usuários realizadas periodicamente nos Postos;
- Recolher documentos das mesas de digitação/atendimento organizando-os por sequência numérica e de senhas, encaminhando-os para a próxima etapa do processo de produção do documento;
- Arquivar documentos específicos dos órgãos;
- Providenciar o reabastecimento dos suprimentos específicos das impressoras;
- Transmitir e receber documentos via FAX/scanners;
- Perfuração do espelho de RG;
- Plastificação do espelho de RG;

- Digitação de dados para a confecção de Atestados de Antecedentes, Carteira Nacional de Habilitação e Licenciamento de veículos, submetendo a conferência a servidor do próprio órgão ou pessoa autorizada;
- Preencher os dados do cidadão para emissão de CTPS, observando se é a 1ª, 2ª via, ou continuação;
- Conferência de dados e entrega de documentos prontos ao cidadão;
- Auxiliar na coleta de digitais;
- Auxiliar no controle de estoques de suprimentos de almoxarifado da Administração do Posto;
- Auxiliar o arquivamento de documentos na Administração do Posto;
- Auxiliar na digitação de Cartas-Resposta ao cidadão;
- Auxiliar nas diversas atividades referentes a eventos sociais de Ação Comunitária, específicos, tais como Ação Global, e eventos culturais, como expositores e/ou datas comemorativas.

ANEXO C

ENCAMINHAMENTO DE QUESTÕES

Documentação de histórico das questões

A seguir é apresentado um modelo de documentação de questões para ser implantado visando legitimar as questões apresentadas pelos membros dos comitês operacionais para possibilitar um tratamento mais profundo e adequado dos aspectos ergonômicos e também servir para mudanças de novos projetos de postos de atendimento visando prevenir o surgimento de novos fatores de risco.

Logo após o modelo de documento está disponível um guia para o preenchimento da documentação de encaminhamento de questões.

11. 3ª Solução
12. Descrição:
13. Impactos minimizados (descrição de impactos minimizados)
14. Novos impactos previstos (descrição de novos impactos previstos)

23.Considerações do Comitê de Gestão	
24.Data de Encaminhamento: / /	
25.Proposta aprovada () Proposta Recusada ()	
26.Nome:	
27.Assinatura:	Data: / /
28.Considerações do Gerente do Posto	
29.Data de Encaminhamento: / /	
30.Proposta aprovada () Proposta Recusada ()	
31.Nome:	
32.Assinatura:	Data: / /

Instruções para preenchimento dos campos

Aqui estão presentes os campos representados pelos respectivos números seguidos de instruções sobre qual o conteúdo desejado com seu preenchimento.

1. Registrar o comitê operacional que está encaminhando a questão
2. Registrar data da apresentação da questão
3. Registrar título da questão
4. Registrar setor de ocorrência da questão juntamente com sua descrição
5. Este campo deve ser preenchido com o fato que caracterizou a questão (excesso de quedas do sistema, usuário se dirige a mesa incorreta, etc.)
6. Registrar os impactos causados pela questão, a frequência de sua ocorrência e a quantidade de indivíduos sujeitos à questão.
7. Registrar a data de apresentação dos dados de classificação da questão por parte do membro do comitê operacional.
8. Registrar se a questão foi ou não selecionada para a próxima etapa do fluxo de questões.
9. Esta etapa deve ser considerada apenas para as questões que venham a ser selecionadas na fase anterior.
10. Registrar a data da realização do debate sobre soluções para a referida questão.
11. Registrar a quantidade de soluções propostas (neste e nos próximos campos relacionados a proposta de soluções deve-se preencher apenas com soluções que forem selecionadas para encaminhamento às áreas técnicas).
12. Registrar a solução proposta.
13. Descrever resumidamente a solução proposta.
14. Listar os impactos que se espera minimizar com a implantação desta solução.
15. Listar os possíveis novos impactos gerados pela implantação desta solução.
16. Repetir 11,12,13 e 14 para outras propostas de soluções para a mesma questão.
17. Esta etapa deve ser considerada apenas para questões cujas soluções propostas sejam selecionadas na etapa anterior.

18. Este campo determina a área técnica que recebeu a questão encaminhada e os campos 17, 18, 19, 20, 21 e 22 são para uso da respectiva área técnica.
19. Registrar a data de encaminhamento da questão.
20. Registrar comentários sobre a viabilidade das soluções propostas.
21. Registrar se a solução proposta foi aprovada ou recusada e se há alguma contraproposta a ser apresentada pela respectiva área técnica.
22. No caso de haver contraproposta descrevê-la e listar impactos minimizados e novos impactos previstos com a implantação da nova proposta.
23. Registrar nome do profissional responsável pela análise.
24. Assinatura do profissional responsável e data de registro do parecer técnico.
25. Esta etapa deve ser considerada apenas para questões cujas propostas tenham sido aprovadas ou tenham sido criadas contrapropostas. O Comitê de Gestão deve registrar comentários sobre a analisar a questão e suas propostas de solução para avaliar a questão.
26. Registrar data de encaminhamento da documentação.
27. Registrar se a proposta foi aprovada ou recusada.
28. Registrar nome do gestor responsável pela organização do debate sobre a questão.
29. Assinatura do gestor e data
30. Esta etapa deve ser considerada apenas para questões e propostas que tenham sido aprovadas pelo Comitê de Gestão. O gerente do posto deve registrar comentários sobre as propostas e avaliá-las autorizando ou não o início do processo de validação.
31. Registrar data de encaminhamento da documentação.
32. Registrar se a proposta foi aprovada ou recusada.
33. Registrar nome do gerente responsável pelo parecer anterior.
34. Assinatura do gerente e data.
35. Esta etapa deve ser considerada apenas para questões que tenham sido aprovadas pelo gerente do posto.
36. Registrar data de validação com comitê operacional.
37. Registrar comentários sobre validação com comitê operacional sobre debate e possíveis adaptações que sejam acordadas.

38. Registrar data marcada para início da validação com funcionários.
39. Assinaturas de Coordenador do comitê e do representante da área técnica envolvida.
40. Esta etapa deve ser considerada apenas para questões que tenham sido validadas junto ao comitê operacional.
41. Registrar data de início efetivo da validação com funcionários.
42. Registrar resultados observados durante validação, comentários a respeito e possíveis adaptações que se façam necessárias.
43. Registrar se a solução foi aprovada ou reprovada.
44. Registrar data marcada para implantação da melhoria.
45. Registrar assinaturas do coordenador do comitê, dos participantes do comitê, dos funcionários participantes da validação e a data da implantação efetiva da melhoria.

LISTA DE REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO CULTURAL MONTFORT. São Paulo. Documentos oficiais da igreja católica. Disponível em: <www.montfort.org.br>. Acesso em: 05 de ago. 2002.
- BRESCIANI, L. P., **Tecnologia, Organização do Trabalho e Ação Sindical: da resistência à contratação**, 1991. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1991. 279p.
- DIEESE. São Paulo. Bancos de dados sócio-econômicos. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br>>. Acesso em: 09 de jun. 2002.
- INSTITUTO DE ECONOMIA DA UNICAMP. Campinas. Pesquisas sócio-econômicas. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br>>. Acesso em: 18 de jun. 2002.
- JENSEN, P. L., Pode a ergonomia participativa tornar-se o método certo de executar as ações nesta firma – A abordagem escandinávia da ergonomia participativa. *Ergonomics*, v. 40, n. 10, p. 1078 – 1087, 1997.
- KAUFMANN, P. R. **A CIPA: Um tratamento sociológico**, 1997. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 1997. 90p.
- LIDA, I. **Ergonomia, Projeto e Produção**. São Paulo: Edgard Blücher, 1990. 465p.
- PEDREIRA, V. S. **Comissões de Fábrica**, um claro enigma. São Paulo: Entrelinhas, 1997. 273p.
- RODRIGUES, I. J. **Comissão de Fábrica e trabalhadores na indústria**. São Paulo: Cortez, 1990. 127p.
- WISNER, A. **Por dentro do trabalho**, Ergonomia: Método e Técnica. São Paulo: FTD, 1987. 189p.
- ZARIFIAN, P. Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço. In: SALERNO, M. S. **Relação de Serviço: Produção e Avaliação**. São Paulo: SENAC, 2001. p. 67-93.