

HENRIQUE TAKEHARA

**ANÁLISE DO TRABALHO EM ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS.
ESTUDO DE CASO EM ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para a obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção**

São Paulo
2008

HENRIQUE TAKEHARA

ANÁLISE DO TRABALHO EM ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS.
ESTUDO DE CASO EM ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para a obtenção do Diploma de Engenheiro
de Produção

Orientador:
Prof. Dr. Laerte Idal Sznelwar

São Paulo
2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Takehara, Henrique

Análise do trabalho em atividades administrativas. Estudo de caso em organização do Terceiro Setor / H. Takehara.

-- São Paulo, 2008.

p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Ergonomia 2.Ambiente de trabalho 3.Terceiro Setor

I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos meus pais e ao meu irmão que me acompanharam e incentivaram em todos os momentos.

Agradeço aos meus antepassados e aos meus avós, que vieram ao Brasil como imigrantes em busca de oportunidades e sempre lutaram pelo bem de seus filhos e netos.

Ao Prof. Laerte Idal Sznelwar pela sua paciência e dedicação durante as reuniões e orientações.

À organização onde foi realizado o trabalho e seus funcionários, pela atenção e força que me deram no desenvolvimento do mesmo.

A todos os professores e amigos que fizeram ou fazem parte da minha vida e que influenciaram no meu crescimento.

RESUMO

Este trabalho propõe a análise ergonômica em atividades administrativas de uma organização sem fins lucrativos que, para o cumprimento de seus objetivos, vale-se de uma estrutura profissional de suporte. O objetivo principal consiste na detecção e análise de problemas dentro da estrutura em questão, valendo-se de diversas ferramentas da Ergonomia complementadas pelos conhecimentos em Engenharia. A partir da definição do problema como o excesso de volume nas atividades administrativas, este trabalho de formatura apresenta sugestões para o melhor cumprimento das obrigações dos funcionários, objetivando uma melhoria da qualidade do trabalho, condições de saúde e desenvolvimento profissional e pessoal da equipe administrativa.

Palavras-chave: Ergonomia. Ambiente de trabalho. Terceiro Setor.

ABSTRACT

This work proposes the ergonomic analysis in office activities within a nonprofit organization which, in compliance with its objectives, uses a professional structure to support office activities. The main objective consists in the detection and analysis of ergonomic problems inside the studied structure, using several ergonomic tools complemented by Engineering knowledge. After defining the problem as volume excess in office activities, this work presents suggestions to help the compliance of employees obligations, aiming an improvement in the quality of work conditions, health conditions and professional and personal development of the office staff.

Keywords: Ergonomy. Work environment. Third sector.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEDE	Sede administrativa
REGIONAL	Estrutura de trabalho voluntário de nível regional
LOCAL	Estrutura de trabalho voluntário de nível local

Sumário

1. INTRODUÇÃO	10
2. O TERCEIRO SETOR.....	11
2.1.Definição.....	11
2.2.História do Terceiro Setor	12
2.3.O terceiro setor em números.....	14
2.4.Classificação do Terceiro Setor	16
2.5.Diferenças entre organizações do terceiro setor e empresas privadas	18
3. SERVIÇOS E PERCEPÇÃO DO CLIENTE	21
4. ERGONOMIA E A ANÁLISE DO TRABALHO	26
4.1.Trabalho, tarefa e atividade.....	28
4.2.A construção da ação ergonômica do ponto de vista do trabalho.....	32
4.3.A ação ergonômica	35
4.4.A Demanda, o ponto de partida da ação ergonômica.....	37
4.5.Identificação do que está em jogo	38
4.6.Proposta de dimensão de ação ergonômica	39
4.7.Realização da proposta e condução da ação ergonômica	39
5. FASES DO PROJETO	41
6. A ORGANIZAÇÃO	43
6.1.Sobre a organização.....	43
6.2.Estrutura atual	44
6.3.Organograma.....	46
6.4.Estrutura interna	48
7. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO	51
7.1.Principais Produtos	53
7.2.Perfil dos funcionários	55
8. IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS	58
8.1.Processo de cadastramento e atualização.....	59
8.2.Processo interno de candidatura.....	60
8.3.Processo de cadastramento de Eventos	61
8.4.Processo de organização de Eventos.....	64
9. DISCUSSÃO DA DEMANDA	68
10. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA	78
11. Análise do Volume	81

12. CONFIRMAÇÃO DAS HIPÓTESES	85
13. RECOMENDAÇÕES	88
13.1. PRINCIPAIS FLUXOGRAMAS	89
13.2. VALIDAÇÃO DA PROPOSTA	96
14. CONCLUSÕES	100
15. BIBLIOGRAFIA	103

INTRODUÇÃO

Esta análise do trabalho em atividades administrativas utiliza como estudo de caso uma organização sem fins lucrativos que possui duas frentes de trabalho: uma composta por voluntários, externamente ao ambiente de escritório; e outra voltada à realização de tarefas administrativas, geradas em função do cumprimento de seus objetivos. Essa última estrutura não se baseia em trabalho voluntário, mas em trabalho profissional de funcionários assalariados, e é nela que se desenvolve o presente estudo. O ambiente administrativo da organização se dá primordialmente em uma base, sua sede principal, e sua receita provém principalmente da venda de produtos como revistas, livros e outras contribuições.

Antes da identificação e análise da demanda ergonômica, serão apresentados os conceitos de terceiro setor, Ergonomia e informações sobre a organização, seus produtos e perfil de funcionários. O objetivo principal deste trabalho é a avaliação de diversos pontos da Ergonomia dentro da organização, focando na análise de um problema central, representado pelo volume de trabalho. Ao ser feito o diagnóstico do mesmo, são avaliados os pontos de melhoria e são fornecidas propostas de solução, posteriormente avaliadas e aprovadas pelos funcionários.

A ocasião da realização deste trabalho foi propícia para o autor para aplicar os conhecimentos de Engenharia adquiridos ao longo do curso da Escola Politécnica em prol da resolução de um problema que afeta negativamente as condições de trabalho, o desempenho e a qualidade percebidos pelos funcionários na realização de atividades administrativas na organização avaliada.

O TERCEIRO SETOR

Definição

A divisão de setores dentro da sociedade civil é composta pelo Primeiro setor, o setor público, caracterizado pelo Estado, seguido pelo Segundo setor, o privado, caracterizado pelas empresas e o mercado e, por último o Terceiro setor, nosso foco de estudo, caracterizado pelas entidades sem fins lucrativos. Segundo HUDSON (1999), o terceiro setor é composto por entidades da sociedade civil, que utilizam recursos privados para alguma finalidade pública. Complementando esta definição, temos que para este setor “o conceito mais aceito atualmente é o de uma esfera de atuação pública, não-estatal, formada a partir de iniciativas privadas voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido do bem comum.” (BNDES, 2001). Para HUDSON (1999), o terceiro setor pode ser facilmente definido por organizações que:

- Buscam o objetivo social ao invés de gerar lucro;
- São independentes do Estado, sendo administradas por um grupo independente de pessoas e não fazem parte de um departamento do governo ou de autoridade local ou de saúde;
- Reinvestem todo o seu saldo financeiro na própria organização.

Além da existência de diversas organizações do Terceiro setor, hoje representadas por entidades filantrópicas, ONG's (Organizações Não Governamentais), OSCIP (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público) e outras organizações sem fins lucrativos em geral, também é possível verificar que um grande número de entidades privadas passou a se organizar com o intuito de gerar iniciativas de suporte às questões públicas, dada a falência do Estado em resolver determinadas questões sociais.

De acordo com FALCONER (1999), este movimento de resolução de questões públicas através de projetos com origem na iniciativa privada tem um sentido mais amplo que apenas “cobrir os buracos” que o setor público não consegue resolver, traduzindo-se num mecanismo de reclamação e cobrança ao Governo de questões a serem melhoradas. Portanto, além de resolver problemas sociais, o crescimento do Terceiro setor no Brasil traduz uma mudança no conceito de democracia, trazendo novas formas de organização e participação social.

Segundo o BNDES (2001), a participação de empresas no terceiro setor é presente através de fundações e institutos vinculados a elas principalmente. Outro meio de participação seria através de associações em projetos de instituições do terceiro setor bem sucedidas ou então através de projetos sociais próprios. Esse movimento difere-se dos já superados sistemas de doações, instáveis e imprevisíveis, do qual dependiam os projetos sociais.

Quanto às instituições religiosas, FALCONER (1999), atribui grande importância às instituições ligadas ao catolicismo, haja vista a predominância desta religião dentro do nosso país. Juntamente com a participação em menor número de outras religiões, como a cristã, o judaísmo e religiões de origem africana, essas religiões têm um importante papel no setor e operam entidades sem fins lucrativos, clubes esportivos/ sociais, obras de caridade, hospitais e organizações de culto.

De acordo com FALCONER (1999), a religião é o elemento unificador dentro do terceiro setor. Conforme será visto logo a seguir, o número de organizações religiosas corresponde a quase 40% das organizações sem fins lucrativos em geral.

História do Terceiro Setor

Apesar das entidades sem fins lucrativos terem registros datados no final do século XIX, é possível verificar que, segundo MENDES (1999), o surgimento mais

notável de organizações do terceiro setor na América Latina corresponde ao final da década de 50 em um momento em que organizações criadas por iniciativa de grupos de profissionais e técnicos tiveram a intenção de realizar trabalhos em setores marginalizados. Durante este período até a época da ditadura militar, foi possível verificar no Brasil um aumento de associações civis autônomas de caráter notadamente político, ganhando forças com projetos de curto alcance. A explicação para este fato se baseia em uma reação social em contrapartida às restrições políticas impostas pelos governos militares.

A partir de então, foi possível verificar que no início da década de 80, as instituições de terceiro setor, principalmente as ONG's (Organizações Não-Governamentais) passaram a ganhar mais robustez e visibilidade e, no caso da mídia brasileira, a partir da ECO 92, quando elas passaram a ser mais reconhecidas. Porém, apesar do reconhecimento tardio, organizações desse tipo já existem há muitas décadas. As ONG's, por exemplo já "existem no Brasil há muito tempo. Novo é o nome – organizações não governamentais – que lhes deram o Banco Mundial e as Nações Unidas. Antes eram conhecidas como centros de pesquisa, associações promotoras de educação popular, entidades de assessoria a movimentos sociais." (BAVA, 1994, p.97 apud. MENDES, 1999). Nesta época pós-período militar, foi possível verificar também um grande aumento de sindicatos e partidos políticos, e em conjunto a isso um grande aumento de empresas privadas atuando dentro de questões do terceiro setor criadas para combater os diversos problemas da sociedade.

Paralelamente ao processo de crescimento do terceiro setor no Brasil nas últimas décadas, observou-se um crescimento de organizações sem fins lucrativos em nível mundial, com ênfase no combate de conflitos e problemas sociais em países pobres da África, Ásia e do Leste Europeu. Além desses, cuidados sobre diversos outros tipos de problemas de interesse internacional ganharam visibilidade neste período como: combate à miséria e a fome, a preservação de animais, crescimento populacional, combate à proliferação de doenças, o fortalecimento dos movimentos religiosos, combate às drogas, enfim, diversas causas, podendo-se destacar principalmente as preocupações com

questões ambientais e relacionadas à preservação do planeta, intrinsecamente ligados à preservação da espécie humana.

Segundo o BNDES (2001), durante este processo, houve um movimento de redução do apoio externo recebido de entidades internacionais não-governamentais para os problemas brasileiros, em relação ao que era predominante nas décadas de 60 e 70, já que muitos dos recursos que essas entidades destinavam para cá passaram a ir para causas internacionais de maior relevância. Além disso, houve outro fator que pesou bastante: “A redução do número de organizações apoiadas no Brasil deveu-se ainda ao maior rigor na seleção de novos parceiros e às exigências de cunho institucional impostas pelas agências externas em termos de eficiência organizacional, especialmente nas áreas de planejamento, avaliação e prestação de contas.” (BNDES, 2001). Como muitas organizações brasileiras não conseguiam cumprir estas exigências impostas pelas agências internacionais, muitos investimentos foram revertidos para causas externas.

O terceiro setor em números

Segundo um estudo de 2004 realizado pelo IBGE e a IPEA, estudando fundações sem fins lucrativos e algumas empresas, totalizando 276 mil, temos que elas empregam cerca de 1,5 milhões de pessoas e movimentaram cerca de 17,5 bilhões de reais em salários em 2002. Deste número, é importante notar que a região Sudeste concentra 44% dessas instituições e empresas, sendo que São Paulo tem 21% desse total e Minas Gerais tem 13%. Em conjunto, São Paulo e Minas Gerais concentram mais de um terço das instituições brasileiras.

Dentro desse total, separando-se apenas a parcela referente às associações sem fins lucrativos, foco do nosso estudo, chega-se ao número de 268 mil instituições de terceiro setor, empregando cerca de 1,3 milhões de pessoas e movimentando cerca

de 14,2 bilhões de reais em salários em 2002. Isso nos mostra realmente que o terceiro setor movimenta uma quantidade de riqueza bem relevante, apresentando salários médios mensais de 871 reais, ou seja, mais que o triplo que o salário mínimo da época do estudo, no valor de 260 reais, segundo Lei nº 10.888, de 24.06.2004.

Além disso, é interessante notar que quanto à “empregabilidade”, o conjunto das empresas sem fins lucrativos é formado por uma grande maioria de organizações minúsculas e por uma minoria de gigantes, que concentra a maior parte dos empregados do setor. Cerca de 77% das organizações não têm nem um empregado sequer, por outro lado, aproximadamente 2.500 entidades (1% do total) absorvem quase um milhão de trabalhadores.

Outra característica dessas instituições sem fins lucrativos é a grande participação de entidades religiosas. Cerca de 26% destas dedicam-se diretamente às atividades chamadas confessionais, que são as ordens religiosas, templos, paróquias, centros espíritas etc. Isto sem considerar as instituições fora desta categoria mas que possuem origem na religião, dedicando-se a outras atividades como colégios, faculdades e hospitais e com personalidade jurídica própria. Então se pode concluir deste estudo do IBGE que a influência da religião no âmbito dessas organizações é bem ampla.

Segundo FALCONER (1999), as organizações religiosas e instituições ligadas a Igrejas formam um grupo de peso dentro do setor, conforme mostrado no quadro abaixo:

Categoria Legal e Propósito	Número	% do total de organizações religiosas	% do total do terceiro setor
Fundação beneficente, religiosa, bem-estar	5.492	6,5%	2,5%
Organizações religiosas stricto sensu	29.473	34,7%	13,4%
Associações beneficentes, religiosas, bem-estar	49.671	58,5%	22,6%
Federações religiosas	127	0,1%	0,1%
Confederações religiosas	79	0,1%	0,0%
Total de organizações religiosas	84.842	100%	38,6%
Total de organizações	219.559		

Tabela 1 - Participação das Organizações de Inspiração Religiosa no Terceiro Setor Brasileiro.

Fonte: Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project – adaptado de FALCONER (1999).

É possível verificar, portanto, que as organizações religiosas possuem uma grande importância dentro do setor, respondendo por quase 40% das organizações de terceiro setor em geral.

Classificação do Terceiro Setor

Segundo HUDSON (1999), pode-se classificar as organizações de terceiro setor da seguinte forma:

1. Classificação por propósito

- Fornecer serviços
- Fornecer apoio mútuo;
- Realizar campanhas para mudanças;

2. Classificação por fonte de recursos:

- Venda de produtos e serviços;
- Subsídios
- Doações e atividades de captação de recursos
- Taxas (mensalidades, etc.) dos associados

3. Classificação por composição de conselho:

- Especialistas;
- Usuários;
- Indivíduos interessados.

Analisando essa classificação, as entidades prestadoras de serviços, dentro da classificação por propósito, seriam as entidades que prestam serviços assistenciais, religiosos, educacionais ou relacionados à saúde. Já as entidades de apoio mútuo se caracterizariam pelas entidades formadas por associados com interesse específico em comum, não abrangente para toda a sociedade, como por exemplo os sindicatos, clubes e grupos de auto-ajuda. No caso das campanhas para mudanças, estas são representadas por entidades formadas com o intuito de reivindicar, mudar ou lutar pela defesa de alguma causa, por exemplo, entidades de apoio ao Meio Ambiente e partidos políticos. Além disso, o autor também expõe duas classificações mais auto-explicativas, onde a entidade por ser classificada por fonte principal de recursos ou então pela forma de composição de seu conselho.

Posicionando a organização avaliada nos moldes acima, ela pode ser classificada como entidade prestadora de serviços, segundo seu propósito, ou seja, a entidade, que tem a intenção de “extinguir o sofrimento humano”, o faz através da prestação de serviços como palestras, orientações, orações e atividades para melhorar a vida espiritual das pessoas.

Segundo a segunda classificação, “fonte de recursos”, os recursos da entidade são obtidos pela venda de produtos e serviços como livros e revistas, através de doações em geral e também pelas mensalidades de associados, dentre outros produtos.

Quanto à composição do conselho, este é formado por pessoas interessadas, ou seja, aquelas interessadas na causa social da entidade e que possuem capacidade para governar.

Diferenças entre organizações do terceiro setor e empresas privadas

Uma instituição de terceiro setor, segundo afirmação anteriormente citada de HUDSON (1999), é caracterizada pela busca do objetivo social ao invés do lucro, da condução do corpo diretivo independente do Estado e por reverter todo o saldo financeiro para a própria entidade. De início, é nítida e aparentemente simples a diferença entre uma entidade do terceiro setor e outra com fins lucrativos. Porém, à medida que nos aprofundamos em questões importantes como a gestão dessas organizações, observa-se que não há grande disponibilidade de material sobre estes assuntos.

A questão do gerenciamento das organizações do terceiro setor foi bem exposta por FALCONER (1999, p.109): “há um virtual consenso entre estudiosos e pessoas envolvidas no cotidiano de organizações sem fins lucrativos de que, no Brasil, a deficiência no gerenciamento destas organizações é um dos maiores problemas do

setor, e que o aperfeiçoamento da gestão – através da aprendizagem e da aplicação de técnicas oriundas do campo de Administração – é um caminho necessário para o atingir de melhores resultados.” Segundo ele, existe um movimento crescente no sentido de adaptar a administração às organizações sem fins lucrativos. O’NEIL (1998) *apud* FALCONER (1999), apresenta oito distinções principais entre organizações do terceiro setor e outros tipos de organizações:

- Propósito/ Missão: o propósito das empresas é gerar capital através da venda enquanto que dentro do terceiro setor acumular capital é subsidio para atingir os objetivos sociais.
- Valores: apesar de existir em todos lugares, no terceiro setor são tomados como elementos centrais.
- Aquisição de Recursos: primordialmente, as empresas adquirem recursos através das vendas, o governo através dos impostos e o terceiro setor através de diversas fontes tais como doações, *grants*, resultados de investimentos patrimoniais, etc.
- Bottom Line (resultado): é mais difícil dizer qual o significado de “resultado” para uma instituição sem fins lucrativos do que para as empresas convencionais, e quais os melhores indicadores a serem utilizados para medi-lo.
- Ambiente Legal: a legislação incide de maneira diferente ao terceiro setor, particularmente à aplicação de recursos e à tributação.
- Perfil do Trabalhador: parcela do trabalho é voluntária não-remunerada. O tipo de atividade, qualificação e forma de remuneração são diferentes dos 1º e 2º setores.
- Governança: é atribuído um papel importante ao conselho da entidade, formados por voluntários que não devem ser beneficiados pelos resultados da organização. A relação entre o corpo profissional e o conselho tende a ser mais próxima do que no 1º e 2º setores.
- Complexidade Organizacional: no caso de organizações do terceiro setor, o tipo e a variedade de serviços devem ser olhados de forma diferente, assim como as

relações com públicos múltiplos e a dependência de várias fontes de recursos, além de outras dimensões.

SERVIÇOS E PERCEPÇÃO DO CLIENTE

Segundo FITZSIMMONS (2000), a separação entre um serviço e um produto é difícil de ser realizada. O ambiente de serviços é tão distinto que pode trazer dúvidas quanto a aplicação de técnicas de manufatura utilizadas na indústria voltadas exclusivamente para este fim para àquelas que fornecem serviços. A diferença entre estes dois termos se complica pois geralmente eles estão vinculados, seja na compra de uma mercadoria ou na prestação de um serviço, existe ali a presença de ambos. A forma como se daria esta proporção pode ser visualizada no quadro abaixo:

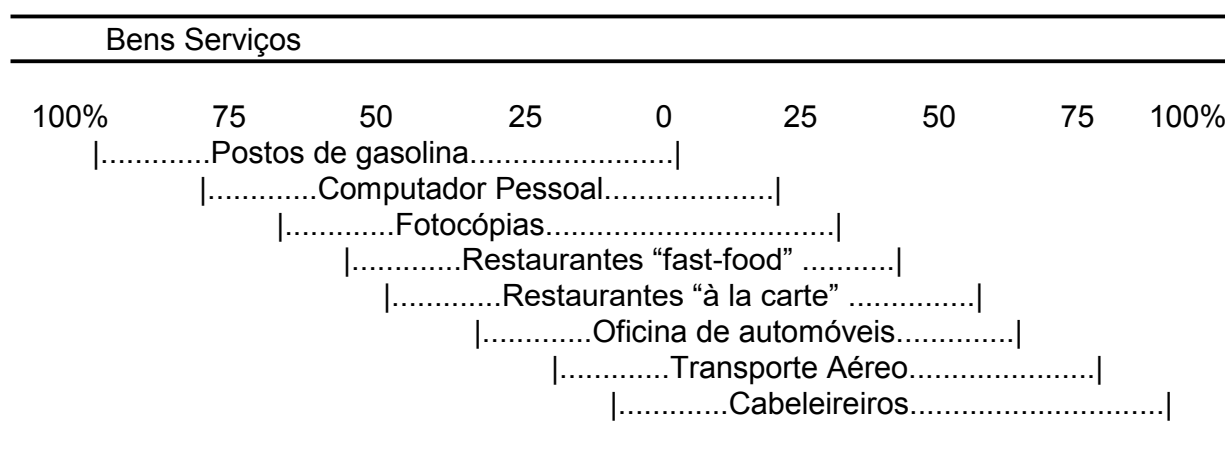


Figura 1 – Proporção de bens e serviços em um conjunto de compras típico (FONTE: FITZSIMMONS, 2000).

Os serviços podem ser entendidos como “pacotes”, de benefícios explícitos (como um serviço 24 horas, por exemplo) e implícitos (como a atitude do funcionário num atendimento). Além disso, estes serviços geralmente estão abrigados em uma instalação de apoio (localização, decoração, etc) e faz uso de bens facilitadores (como um cardápio, variedade de opções, etc).

O cliente possui um papel muito importante dentro do processo do serviço, pois já que ele participa do mesmo deve haver uma atenção especial ao ambiente físico,

instalações, já que para ele o serviço é uma experiência que ocorre na localidade do consumo. É essencial manter a boa apresentação e qualidade das instalações, dependendo do serviço. Dependendo do tipo de serviço, manter ambiente de retaguarda, normalmente ocultos aos olhos dos clientes, visíveis e acessíveis para as pessoas, aumentando a credibilidade.

É importante ter em mente que o cliente pode ser parte ativa do processo do serviço, e com isso suas características pessoais como conhecimento, atitude, índole e motivação podem comprometer a qualidade do serviço. Mesmo assim, muitos benefícios podem ser aproveitados da participação do cliente ativo, como a redução de mão-de-obra utilizada.

Com relação à natureza do ato de serviços, este pode ser considerado ao longo de duas dimensões: ações tangíveis/ intangíveis e o receptor direto do serviço, podendo ser este último uma pessoa ou coisa.

		<u>Receptor Direto do Serviço</u>	
		Pessoas	Coisas
<u>Natureza do ato do serviço</u>	Ações tangíveis	<i>Serviço dirigido às pessoas (corpo)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Transporte de passageiros • Salões de beleza • Academias de ginástica • Restaurantes • Cabeleireiros 	<i>Serviço dirigido aos bens e outras propriedades das pessoas</i> <ul style="list-style-type: none"> • Frete • Manutenção e conserto de equipamentos • Serviços de portaria • Etc
	Ações Intangíveis	<i>Serviço dirigido ao intelecto das pessoas</i> <ul style="list-style-type: none"> • Educação • Radiodifusão • Serviços de informação • Teatros • Museus 	<i>Serviço dirigido aos ativos intangíveis</i> <ul style="list-style-type: none"> • Serviços bancários • Serviços legais • Contabilidade • Etc

Figura 2 – Entendendo a natureza do ato do serviço
(FONTE: FITZSIMMONS, 2000).

Este esquema mostrado nos leva a refletir sobre a maneira tradicional que os serviços são projetados, levando-se em conta os aspectos envolvidos como os bens facilitadores e suas instalações podem mudar. No caso de um banco, por exemplo, o fato de se instalar caixas eletrônicos é conveniente ao tipo de serviço prestado sem a necessidade de utilizar a forma de atendimento tradicional, que exige a interação pessoal e abre portas para variabilidade na percepção do serviço prestado.

No nosso estudo de caso, a definição do serviço ou produto depende do que queremos analisar. Pensando na análise da ergonomia e nos aspectos presentes nesse contexto, pode-se pensar no serviço principal como o suporte administrativo que é prestado às estruturas de trabalho voluntário, tendo como clientes os membros das estruturas de nível local e regional, além dos próprios funcionários responsáveis pelo trabalho diário administrativo. Portanto, a classificação mais apropriada deste tipo de serviço seria um serviço intangível voltado às pessoas.

Assim, a análise de ergonomia necessita de um entendimento da percepção pelos clientes sobre o trabalho e serviços que os envolvem.

De acordo com FITZSIMMONS (2000), o fato de o serviço ser consumido simultaneamente a sua prestação e o cliente ser parte ativa do processo define a percepção que ele capta sobre o serviço e criam um relacionamento entre a personalização do serviço e as características que podem ser personalizadas:

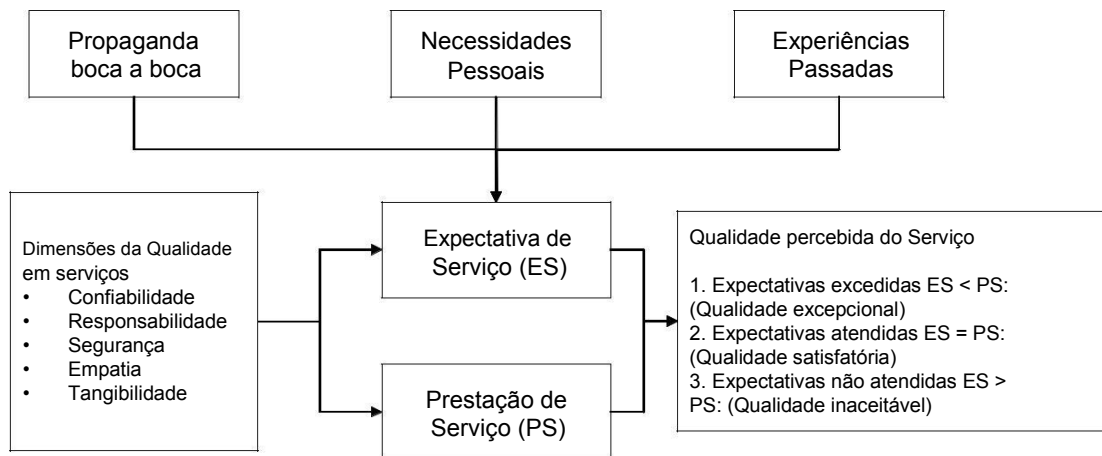


Fig 4 – Qualidade percebida do serviço (FONTE: FITZSIMMONS, 2000)

De acordo com a figura, quando a expectativa é superada, o serviço é percebido como de qualidade excepcional. Por outro lado, quando o serviço não atende às expectativas, este é percebido como inaceitável. O serviço que atende às expectativas é satisfatório.

ERGONOMIA E A ANÁLISE DO TRABALHO

Ao iniciar ao estudo da ergonomia e a análise no trabalho, faz-se necessário entender o que é e para que serve este ramo do conhecimento. Segundo GUÉRIN (2001), é comum encontrarmos obras que se iniciam com a definição etimológica da palavra através de seus dois radicais – “ergon” e “nomos” - designando o significado de “ciência do trabalho” ou, de forma mais precisa, aquela que define as regras do trabalho.

O conceito de ergonomia aproxima-se do estudo das condições de trabalho, e é entendido pelos ergonomistas, principalmente aqueles cuja prática se baseia na linha da escola franco-belga, como uma ciência com foco na atividade do trabalho. Diante das inúmeras definições e abrangência no significado dessa ciência, pode-se aprofundar um pouco mais em algumas definições do trabalho, atividade e tarefa dentro da ergonomia, visto mais adiante.

Como objetivo, a ergonomia faz-se útil através da transformação do trabalho, sempre observando dois aspectos essenciais:

1) A concepção de situações de trabalho que não alterem a saúde dos funcionários, dando possibilidades de eles exercerem suas competências de forma individual e coletiva, além de encontrar possibilidades de valorização de suas capacidades;

2) Alcançar os objetivos da empresa, justificando seus investimentos.

Considerando estes dois objetivos, e aplicando um procedimento que considere ambas as lógicas, focadas tanto na produção como no social, pode-se estruturar um ambiente mais favorável do ponto de vista ergonômico.

É comum, contudo, deparar-se com situações em que o ambiente já está estabelecido com certas características fixas que não dão margem às mudanças, tais

como: orçamentos já definidos, principais escolhas tecnológicas já realizadas, objetivos quantitativos e qualitativos já esboçados, entre outros, deixando sempre para o final a influência do componente humano. Isto mostra como a lógica utilizada para os processos produtivos desfavorece as condições do trabalhador e aumenta as possibilidades de insatisfações, atritos, doenças, problemas sócio-tecnológicos, etc.

Quando se utiliza uma lógica que não leva em conta o fator humano, é necessário contratar recursos humanos com o intuito de adaptá-los à lógica estabelecida, deixando de lado as especificidades do funcionamento humano no projeto, tendo como consequência mais comum aos problemas percebida a atribuição do erro ao trabalhador, já que não se tem a consciência (ou se deixa de lado) que os problemas podem estar na concepção da lógica de trabalho e meios de trabalho utilizados.

É importante destacar que a falta de conhecimento do trabalho em si e seu impacto no trabalhador são os principais fatores que levam às disfunções percebidas. Além disso, pode-se somar a falta de interesse das pessoas que realizam a concepção do trabalho, que geralmente negligenciam fatores como:

- As informações procuradas e percebidas no ambiente de trabalho pelos trabalhadores;
- A maneira como essa informação é tratada, de acordo com a formação e experiência profissional de cada um;
- Os raciocínios envolvidos na execução e decisão de ações;
- Os gestos, esforços, posturas dos trabalhadores para executar suas atividades;

Essa atividade é essencial para o funcionamento do trabalho e seus resultados ajudam na concepção de meio organizacionais para atingir os objetivos da empresa ao mesmo tempo que preserva as boas condições dos trabalhadores.

Trabalho, tarefa e atividade

Para entender melhor o trabalho, utilizar-se-á o conceito descrito por GUÉRIN (2001), sobre o significado de trabalho, que pode ser definido tanto como as condições e o resultado de um trabalho, como a própria atividade do trabalho.

Sendo essas três concepções são as mais utilizadas, pode-se realizar uma ligação entre essas três realidades:



Figura 5 – As três concepções do trabalho. (FONTE: GUÉRIN, 2001).

Uma análise bem elaborada do trabalho leva em conta essas realidades com o funcionamento da empresa no dia-a-dia. Porém, existe uma grande diferença entre o trabalho no campo teórico e prático.

Dentro das empresas, os diversos departamentos traduzem uma realidade do trabalho voltada para os interesses e ponto de vista de cada um, ou seja, cada departamento busca um objetivo próprio e enxerga o trabalho de uma forma específica, o que é natural dado que existe uma organização do trabalho. No entanto, é interessante notar que para os profissionais externos, a visão do trabalho pode levar em conta diversos aspectos, e para o ergonomista o fator humano associado à busca dos

objetivos propõe uma análise única e pouco visível para os profissionais das diversas áreas.

Para a análise do trabalho, a existência de profissionais que se interessem pela melhoria das condições do mesmo é importante, porém é necessário que haja sempre um recorte da ação e conhecimento envolvidos para a sua análise. Muitas vezes uma análise pode se tornar unilateral, ou então considerar apenas alguns aspectos, deixando de lado outros e tornando-se supérfluo. Por isso, deve-se sempre ter em mente que a análise do trabalho deve envolver algum as áreas do conhecimento, como a técnica e a social, ao mesmo tempo em que estabelece um limite para o campo de análise.

É essencial definirmos nesse ponto, alguns aspectos do trabalho e da atividade da empresa, ou seja, a maneira como os resultados são obtidos e os meios utilizados, a fim de atingir os objetivos propostos. O que acabamos de citar é normalmente “a primeira informação que a direção fornece ao funcionário” ou então “a primeira resposta que uma pessoa dá quando perguntam sobre a empresa onde trabalha”.

Tarefa x Atividade

Segundo GUÉRIN (2001), existe uma ligação importante entre o conceito de tarefa e atividade de trabalho, que dão entendimento entre a diferença do trabalho real e o trabalho prescrito.

Tarefa é um resultado antecipado fixado dentro de condições determinadas. Quando se conversa com as pessoas, desde o mais simples operador até o presidente da empresa, as pessoas descrevem, de fato, a sua tarefa e não o seu trabalho.



Figura 6 – A tarefa.(FONTE: GUÉRIN, 2001).

Existe uma grande dificuldade para o ergonomista de se definir a maneira como os resultados são obtidos e os meios utilizados, já que há uma certa dificuldade em se explicitar isso nas entrevistas com os membros da empresa.

Portanto convém definir claramente três realidades:

- A tarefa como resultado antecipado fixado em condições determinadas;
- A atividade de trabalho como realização da tarefa;
- O trabalho como unidade da atividade de trabalho, das condições reais e dos resultados efetivos dessa atividade.

De forma esquemática:

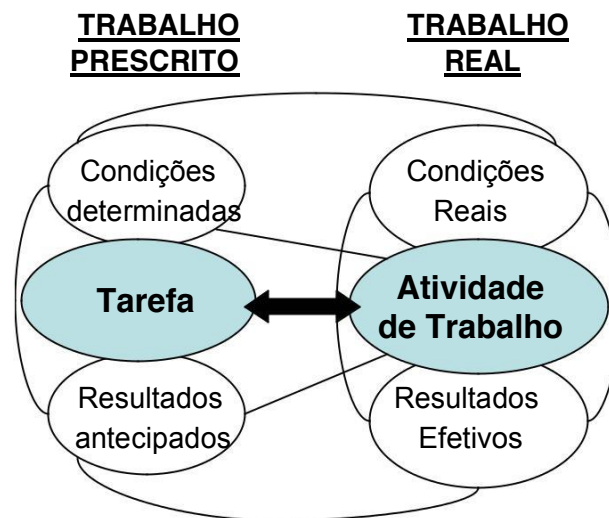


Figura 7 - Trabalho Prescrito x Trabalho Real.(FONTE: GUÉRIN, 2001).

Portanto, como visto acima, a diferenciação entre o trabalho prescrito e real pode ser definida dessa maneira.

A tarefa é aquilo que é prescrito pela empresa. Ela autoriza o operador a realizar essas ações ao mesmo tempo em que é imposta, constrange e é exterior a ele.

Já atividade de trabalho seria como a forma que ele encontra de se adaptar a essa tarefa – qual a estratégia de “como fazer” o trabalho? Isso sempre gera uma diferença entre “o que é pedido” e “o que se pede”, e é nesse ponto que a ergonomia irá poder gerar mudanças, na análise do sistema homem-tarefa.

O ergonomista muitas vezes se depara com a dificuldade de realizar uma análise completa do trabalho real e prescrito. Na maioria, a análise da atividade não é incluída e se reduz à análise do trabalho prescrito. E, no caso inverso, a análise da atividade

sem analisar a tarefa reduz as chances de gerar mudanças efetivas já que não se leva em consideração a atividade concreta do operador.

A construção da ação ergonômica do ponto de vista do trabalho

Segundo GUÉRIN (2001), a forma como se constrói a ação ergonômica possui como fio condutor um esquema representado por três grandes etapas – a instrução da demanda, a formulação do diagnóstico e a definição dos objetivos de ação – pelas quais é possível descrever de forma sucinta toda a ação ergonômica.

É uma forma de construção da ação ergonômica que não é fixa para todos os casos, mas fornece elementos interessantes para a elaboração da metodologia e análise da ação ergonômica.

	Constituir o ponto de vista da atividade.	Identificar a diversidade dos pontos de vista sobre o trabalho	Favorecer a confrontação dos pontos de vista
A instrução da demanda	A definição dos problemas levantados em relação à distância prescrito/ real e as modalidades de sua gestão	A identificação dos pontos de articulação da (atividade, convergências) com os outros domínios de funcionamento da empresa.	A implantação das condições (éticas, sociais, institucionais...) de uma confrontação dos pontos de vista
	Objeto da ação ergonômica	Posicionamento da ação ergonômica	Condições da ação ergonômica

Figura 8 – A instrução da demanda.(FONTE: GUÉRIN, 2001).

a) A instrução da demanda

Esta etapa inicia-se pela constituição do ponto de vista da atividade de trabalho, ou seja, analisando a diferença entre o trabalho prescrito e o real, dando a dimensão da análise tarefa/ homem. Diz-se constituir pois porque esse ponto de vista não existe de forma institucional na empresa.

O ergonomista deve estudar todas as convergências/ divergências e contradições envolvidas nas características da atividade necessária à realização da tarefa, posicionando assim o ponto de vista em relação ao que está em jogo (saúde dos trabalhadores, segurança, etc).

Por fim, o ponto de vista deve identificar os atores e as estruturas nas quais se apoiar para determinar possibilidades em que condições éticas, sociais e institucionais possam ser confrontadas de forma aceitável.

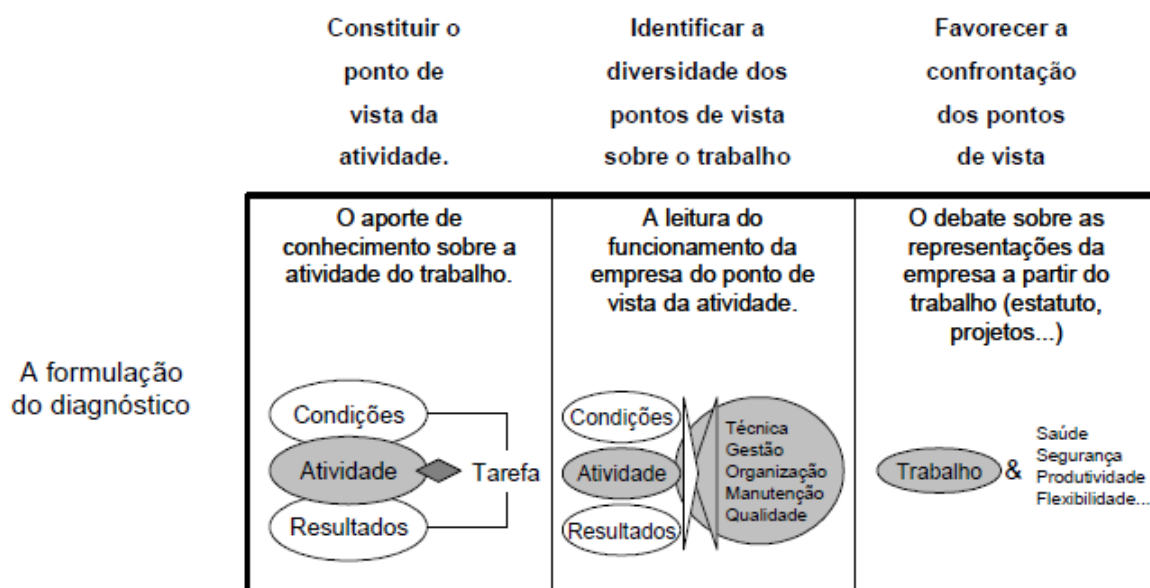


Figura 9 – A Formulação do diagnóstico.(FONTE: GUÉRIN, 2001).

b) Formulação do Diagnóstico

Essa etapa consiste em analisar o que a análise da atividade descobriu sobre as modalidades de gestão da distância prescrito-real, em relação às informações de população, sistema técnico, usuários, oferta e qual idade dos bens e serviços, as tarefas, distribuição de equipes, etc., ou seja, trata-se de reavaliar efetivamente o conjunto das condições de funcionamento da empresa e seus resultados do ponto de vista do trabalho. É uma avaliação que deve ocorrer de forma global, com a participação ativa dos ergonomistas, e permitir reflexões nos mais diversos domínios, dado que surgem diversos esclarecimentos sobre a atividade de trabalho, permitindo discutir maneiras de aumentar a produtividade, qualidade, etc.

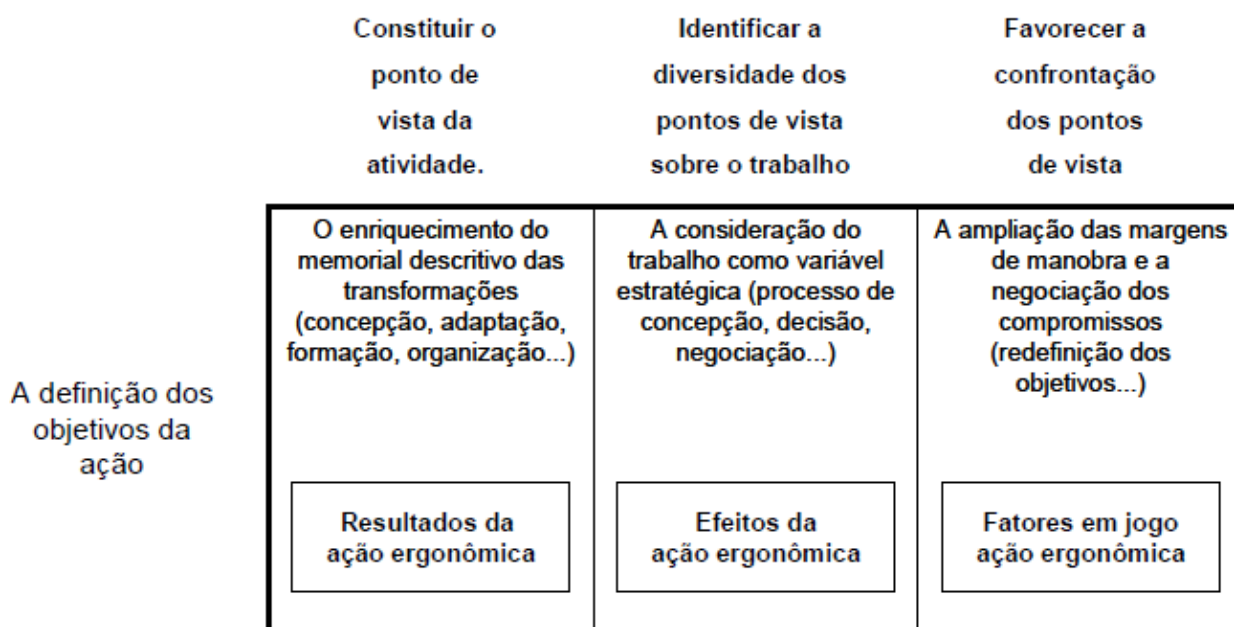


Figura 10 – A definição dos objetivos da ação.(FONTE: GUÉRIN, 2001).

c) O memorial descritivo das transformações

A finalidade do trabalho do ergonomista, além de responder aos problemas que geraram a ação ergonômica, gera enriquecimento específico, em forma de um memorial descritivo de transformações das situações de trabalho, que possibilita um melhor conhecimento das atividades de trabalho.

O trabalho realizado deve visar efeitos de longo prazo, e ser considerado dentro das variáveis estratégicas do funcionamento da empresa, porém sempre considerando as possibilidades de mudança através de manobras dos parceiros sociais e a negociação dos compromissos.

A ação ergonômica

Segundo GUÉRIN (2001), o estudo de um processo ergonômico se inicia pela identificação e análise da demanda ergonômica, que compõem um conjunto de pontos estruturais importantes da construção de uma ação ergonômica. Cada ação ergonômica é única, não possuindo, portanto um encadeamento padrão ou uma receita pronta a ser seguida para cada situação. Mas apesar dessa singularidade, todas as ações ergonômicas observam um conjunto de pontos essenciais para a sua aplicabilidade.

Normalmente o trabalho do ergonomista segue uma linha que se inicia com o entendimento do funcionamento da empresa, sendo que neste ponto ele deve procurar, através de pesquisas a documentos e interlocutores, um melhor entendimento sobre as possíveis dificuldades existentes e nas manobras para transformação. Com isso o ergonomista estará apto a formular algumas hipóteses relativas às diversas situações (ou apenas uma), que podem ser escolhidas para a análise de uma possível demanda. A seguir, dar-se-á início a uma série de observações abertas, procurando compreender

as tarefas e o processo técnico confiados aos operadores, além de suas reações e estratégias utilizadas frente a essas tarefas.

Juntando-se os dados da situação escolhida, as tarefas dos operadores e observações relativas a eles, é possível realizar um pré-diagnóstico da demanda ergonômica, que será enriquecida pelas explicações dos interlocutores somada as observações paralelas do ergonomista.

Todo este processo é construído de forma sistêmica mas vale ressaltar mais uma vez que ao longo do mesmo surgem novas situações e descobertas que podem enriquecer as situações analisadas no processo da criação da demanda. Portanto, a abordagem utilizada não deve ser considerada um simples conjunto de fases, uma após a outra e sim uma espiral de trabalho onde as fases posteriores e anteriores podem se complementar mutuamente.

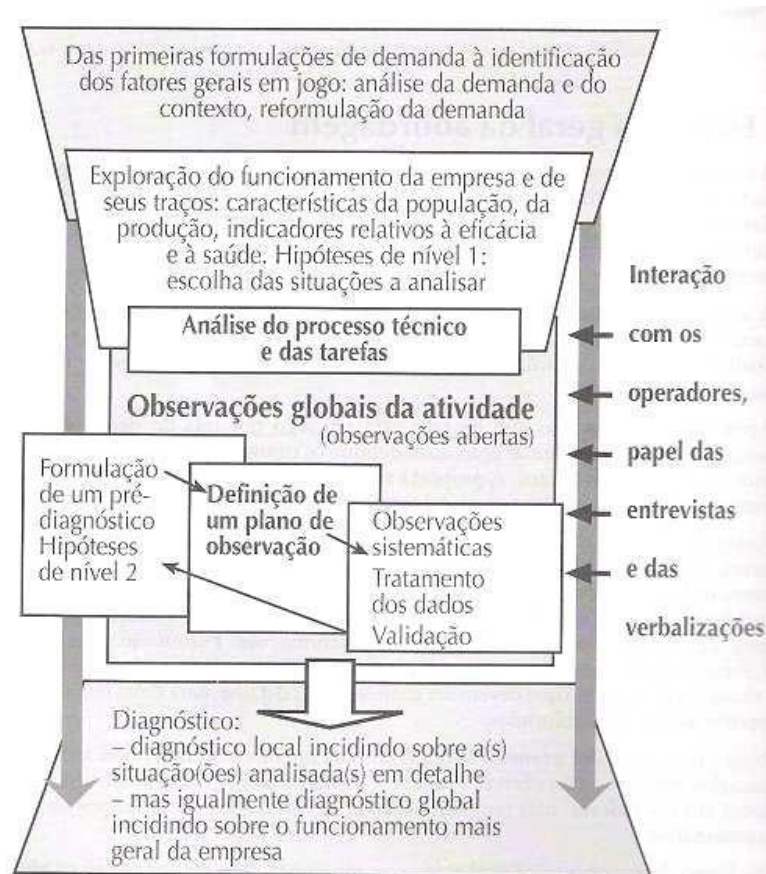


Figura 11 - Esquema Geral de Abordagem (FONTE: GUÉRIN, 2001).

A Demanda, o ponto de partida da ação ergonômica

Segundo GUÉRIN (2001), as demandas compõem um grupo de objetivos que nem sempre são compartilhados e pode provir de pessoas ou grupos diversos na empresa ou fora dela. As fontes de demanda podem vir de:

- A direção da empresa: a questão de se levar em conta o trabalho para a tomada de decisão com o mesmo peso de outras variáveis econômicas e/ou técnicas, buscando a otimização e a capacidade máxima;
- Dos próprios trabalhadores: na luta por melhores condições de trabalho;
- Organizações sindicais: em alguma situação em que se coloca em jogo a responsabilidade do trabalhador por determinados erros, pode-se verificar uma demanda para entender qual a relação entre as características da situação de trabalho e a atividades dos trabalhadores;
- Parceiros sociais: quando dois atores do processo de produção (ex. direção x sindicato) tentam chegar em um ótimo produtivo que leve em conta os fatores humanos, sociais e biológicos (a saúde do trabalhador), além daqueles encontrados na produção;
- Instituições públicas: melhorias no desenvolvimento ergonômico de trabalhos públicos em face das responsabilidades e, conseqüentemente, penalidades a que estas instituições percebem pelo trabalho a ser executado.

Identificação do que está em jogo

Ao definir qual o grupo que solicita a demanda em questão, o ergonomista deve tentar analisar, de forma imparcial, quais são interesses em jogo e como cada um deles se encaixa com a ação ergonômica. Ele deve avaliar as diversas demandas disponíveis a ele, de forma que possa aprimorar a demanda inicial, sem confundir a demanda que realmente existe com uma demanda formalizada.

Muitas vezes o que está escrito pode enviesar a ação ergonômica, por isso é necessário que exista um balanço do ponto de vista de todos os envolvidos no processo, verificando os possíveis conflitos, pontos de vista, diferentes percepções e simplificações. Para isso, é necessário que fique claro, antes de tudo, quem é o real solicitante de uma demanda ergonômica – o solicitante formal pode não ter relação com

aquele que iniciou a demanda, ou talvez um solicitante oficial esteja ocultado os solicitantes iniciais.

Outros pontos devem ser levados em consideração nesta fase, pois nenhuma posição dos atores deve ser desconsiderada, e ninguém deve sentir que seu ponto de vista foi ignorado, integrando assim diversos elementos que, a partir de então, permite entender qual o real problema que se está enfrentando.

Proposta de dimensão de ação ergonômica

Segundo GUÉRIN (2001), no dimensionamento da ação ergonômica deve-se considerar uma compatibilidade entre o objeto de demanda e o campo de estudo proposto. Geralmente, o campo de estudo proposto é delimitado pelo tempo disponível ao profissional da ergonomia. Deve-se avaliar a viabilidade do tempo proposto pela empresa, geralmente subestimado, para poder prever uma possível ampliação desse campo enquanto no entendimento do objeto do estudo.

O recurso do tempo é um dos mais importantes para que o projeto tenha o tamanho viável, sendo freqüentemente pauta de negociação.

Realização da proposta e condução da ação ergonômica

Existe uma fase essencial na construção da ação ergonômica que se refere a termos de propostas, contratos e sua condução. É importante ressaltar nesta fase:

- Definição clara do tipo de ação ergonômica a ser realizada. Por exemplo: avaliação de um rearranjo espacial em melhores condições ergonômicas, ou

então instalação de um novo sistema de TI que impactará o trabalho, compreensão de uma certa disfunção no trabalho, entre outras possibilidades.

- Levar em conta fatores de aceitação ou negação de determinados pontos da demanda;
- A forma de difusão do resultado do trabalho e como se pode aproveitar/disseminar o mesmo para sua utilização futura.

De acordo com GUÉRIN (2001), para efetuação de uma transação bem-sucedida, é necessário criar formas de condução que explicitem qual a direção tomada, quais os diálogos e formas de comunicação são mais privilegiados e principalmente quais as formas de análise e de acompanhamento serão realizadas. No nosso caso, dada as condições acadêmicas deste trabalho, a proposta é chegar a um diagnóstico com uma proposta de melhoria, porém sem necessidade de entrar em termos contratuais mais específicos.

FASES DO PROJETO

A partir da revisão teórica é preciso ressaltar que não há receita pronta a ser aplicada na análise da ação ergonômica, mas que alguns elementos quase sempre estão presentes: a análise do trabalho e suas dificuldades, existência de uma demanda ergonômica plausível e passível de ser dimensionada, o detalhamento da demanda através de métodos como observações e entrevistas - todos eles são chaves para a realização da ação ergonômica.

Estruturaram-se algumas fases a serem apresentadas neste trabalho, ao desenvolver a análise da organização avaliada:



Figura 12 – Fases do projeto de ação ergonômica.

(FONTE: Criado pelo autor)

1) Entendimento da organização

Esta fase aprofunda o entendimento sobre a organização. Destacam-se características gerais e detalhes importantes para a ergonomia tais como produtos oferecidos, perfil dos funcionários, entre outros.

2) Entendimento do Trabalho da organização

Nesta fase, solidificou-se a necessidade de uma demanda ergonômica: analisaram-se o trabalho e suas dificuldades através de observações livres e entrevistas. Com a participação dos funcionários, levantaram-se fluxogramas relevantes dos processos-chave do trabalho, que forneceram detalhes sobre tarefas desempenhadas.

3) Análise da demanda

Este é o ponto alto do trabalho, em que são discutidas e avaliadas hipóteses sobre diversos temas dentro da ação ergonômica. Após o levantamento de hipóteses, restringe-se a análise a um foco central, realizando-se o diagnóstico e confirmação do problema.

4) Recomendações

Nesta fase, é apresentado um conjunto de recomendações representado por uma proposta de solução preliminar, avaliada e aprovada pelos funcionários, seguidos das considerações finais.

A ORGANIZAÇÃO

Sobre a organização

Segundo o estatuto da organização, é uma entidade religiosa de Direito Privado, sem objetivos econômicos ou políticos, regido pelas normas contidas em seu estatuto próprio e disposições legais contidas na Constituição Federal, Art. 5º, incisos VI, VII e VIII.

Missão

De acordo com o estatuto da organização, sua missão se fundamenta na prestação de assistência filosófica, espiritual, social, cultural e filantrópica sem distinção de raça, nacionalidade, religião ou classe social e sem finalidade lucrativa.

A Estrutura atual da organização

A estrutura da organização avaliada pode ser dividida, de maneira bem simples, em três grupos principais, conforme mostrado na figura:

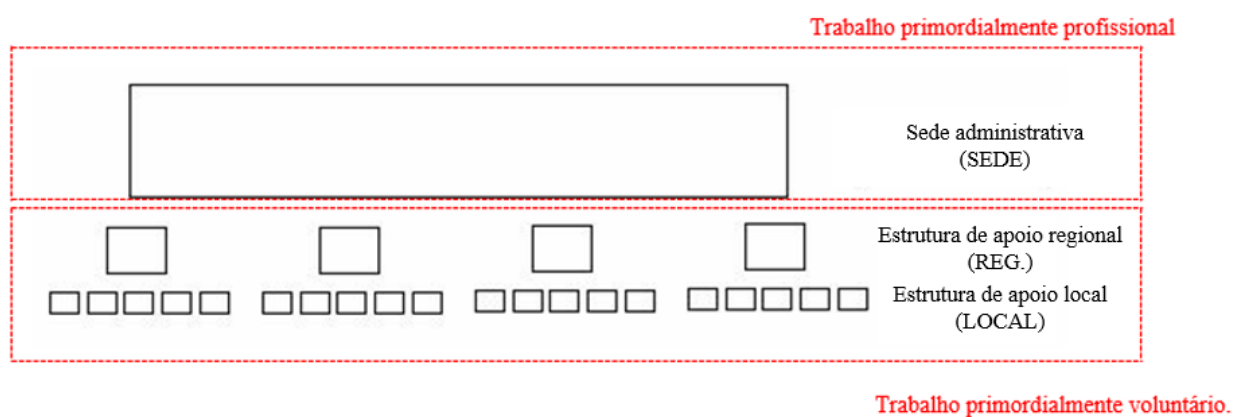


Figura 13 – Estrutura simplificada (FONTE: realizado pelo autor)

O elemento superior da figura (“sede administrativa”) é o corpo administrativo da organização e os elementos inferiores são as estruturas de apoio regionais e locais, reconhecidas como a base de funcionamento da organização. A grande diferença entre o elemento de cima e os dois elementos de baixo é que estes, formados pelas estruturas de apoio, são conduzidos praticamente por trabalho voluntário e muito pouco por profissionais, enquanto que a sede administrativa, é composta quase totalmente por funcionários assalariados.

Para efeitos de definição, uma “estrutura de apoio local” consiste num local (uma casa, sede, associação ou estabelecimento), onde é oficialmente disseminada a “filosofia” da organização. De forma análoga, cada local destes se assemelharia a uma “igreja de bairro”. Uma estrutura de apoio regional compõe-se por um conjunto de estruturas locais.

O presente trabalho irá analisar somente o trabalho administrativo relacionado aos profissionais assalariados, independentemente se essas pessoas são seguidoras ou não da filosofia em questão, se realizam ou não trabalho voluntário em prol da organização em seu tempo livre, etc.

Quanto ao entendimento da parte de baixo da figura, um conjunto de estruturas locais compõe uma estrutura regional e cada LOCAL desses é formado por um grupo de pessoas que se reúnem voluntariamente para estudar e disseminar a filosofia, contribuindo com o crescimento da organização. Cada LOCAL possui diretoria e organização próprios, tendo que responder e interagir com o órgão acima delas, ou seja, sua respectiva REGIONAL, que a suporta e monitora suas atividades. No final, todas as regionais devem responder e interagir com a sede administrativa (SEDE).

Cada LOCAL é localizado e distribuído geograficamente conforme a demanda de adeptos. A função de doutrinação e aprendizado dentro da filosofia é realizada por palestrantes diplomados, que realizam palestras e pregam os ensinamentos nas reuniões periódicas de cada LOCAL, ou através de conferências e seminários.

A organização possui um curso próprio para a formação desses palestrantes, no qual os alunos passam cerca de 3 anos estudando, realizando provas ao final de cada ano. Se o candidato for aprovado, ele receberá um diploma e estará autorizado a realizar palestras e orientar pessoas.

Organograma da organização

O organograma do corpo profissional é mostrado na figura a seguir:

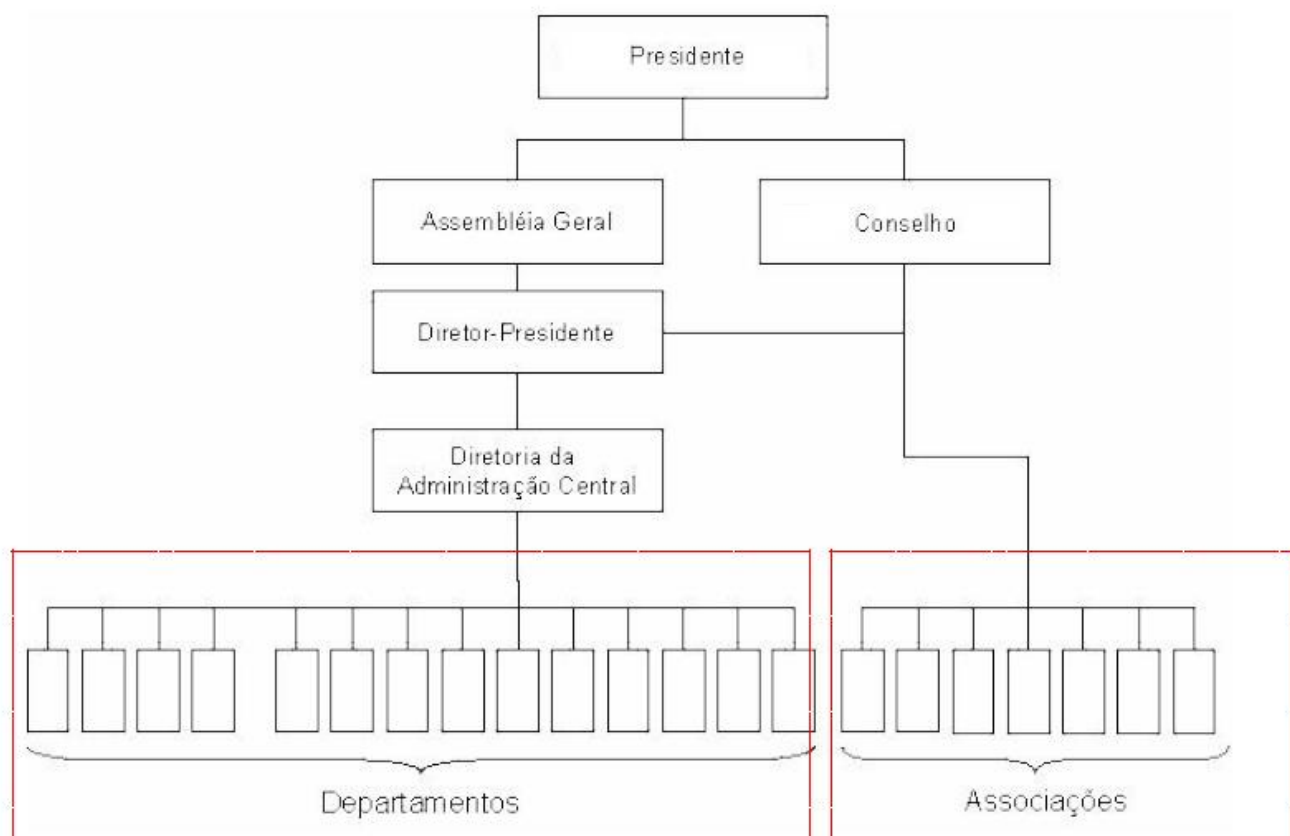


Fig. 14 - Organograma simplificado (FONTE: Realizado pelo autor).

Este organograma mostra somente a estrutura profissional da organização, ou seja, a SEDE administrativa (bloco superior da figura 13), parte que conta com um pouco mais de 200 funcionários.

Pode-se notar que há duas grandes seções neste organograma: departamentos, à esquerda, e associações, à direita. Apesar da diferença nos nomes, ambas estão incluídas no desenvolvimento do trabalho rotineiro da administração da organização. A primeira tem como função gerenciar algumas áreas empresariais comuns, ou seja, refere-se a áreas de atividade financeira, RH, Marketing, Produção de materiais e gerenciamento das atividades administrativas em geral. A segunda tem por função gerenciar departamentos que coordenam atividades de um público específico.

Fazendo analogia com uma empresa de bens de consumo, estas “associações” seriam como um departamentos específicos para cuidar de um “produto”. Para ilustrar, temos o departamento que trabalha apenas com o público jovem, foco deste trabalho de formatura, direcionado a cuidar de atividades relativas ao público com idade entre 11 e 35 anos em todo o Brasil, com eventos, reuniões e encontros; também existe a associação direcionada a trabalhar com as mulheres com mais de 35 anos; e a associação direcionada aos homens com mais de 35 anos; entre outros. Portanto, quando um trabalho está sendo realizado dentro destas, ela garante o sucesso de uma associação específica – por exemplo, daquela que trata do público jovem – interagindo com os outros departamentos internos como Marketing, Finanças, RH, etc.

Estrutura interna

Atualmente a estrutura profissional da entidade é basicamente composta pelos seguintes setores:

Seção “departamentos”:

- Finanças: cuida da gestão financeira, trabalhando em conjunto com a Administração;
- Produção: cuida de toda a produção de material e conteúdo da filosofia, tais como livros, revistas, calendários, entre outros, além do material de divulgação, propaganda de eventos, etc;
- Distribuição: realiza todo o controle de entregas de produtos, recebimentos, pagamentos referentes a estes;
- RH: Recursos humanos da organização;
- Administração geral: cuida dos processos administrativos gerais como controle de resultados, compra de ativos, controle de eventos, etc;

- Serviços gerais de manutenção e suporte técnico.

Seção “associações”:

- Atividades e eventos ligados aos homens com mais de 35 anos de idade;
- Atividades e eventos ligados às mulheres com mais de 35 anos de idade;
- Atividades e eventos dos jovens até 35 anos de idade;
- Atividades e eventos ligados aos educadores;
- Atividades e eventos ligados aos empreendedores, empresários e autônomos.

De acordo com a divisão da estrutura administrativa, a hierarquia de cargos na organização é mostrada abaixo. Didaticamente, pode-se realizar uma divisão em 3 grandes grupos:

<u>Grupo 1: Conselho</u>	<u>Grupo 2: Chefes</u>	<u>Grupo 3: Funcionários</u>
Presidente	Chefes	Funcionários em geral
Diretor-presidente	(Superintendentes)	(auxiliares, técnicos,
Diretores		assistentes,
		secretária, etc).

Fig. 15 – Categoria de cargos dentro da organização

(FONTE: Realizado pelo autor).

Apesar da variedade de cargos, o entendimento da estrutura é bem simples:

- O grupo 1 é composto pelo conselho, ou seja, presidente e diretores;
- O grupo 2 é composto pelos chefes (ou superintendentes) de cada departamento;
- O grupo 3, mais numeroso, é formado pelos funcionários em geral.

É importante lembrar que a análise a ser realizada se dá essencialmente no trabalho efetuado dentro do grupo 3, formado por funcionários assalariados, tendo ou não relação ou afinidade com a religião em si. “São comuns ocasiões em que pessoas são contratadas só pela aptidão na realização do trabalho de escritório, sem que haja alguma relação anterior com a filosofia pregada”, afirma a diretoria de RH da organização.

CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO COM JOVENS

O departamento que cuida do trabalho com jovens é composto por 18 funcionários e possui uma estrutura interna formada por cargos e funções relativas às atividades desenvolvidas para o público jovem, com idade até 35 anos. Este departamento é o maior de todos, e sua responsabilidade resume-se em garantir que os eventos e reuniões regionais e locais, assim como todas as atividades relativas aos jovens, estejam transcorrendo de forma adequada em busca do cumprimento dos objetivos deste departamento e da organização como um todo.

O organograma deste departamento é apresentado abaixo. Ressalta-se que o trabalho realizado por um funcionário por vezes também é realizado por outro.

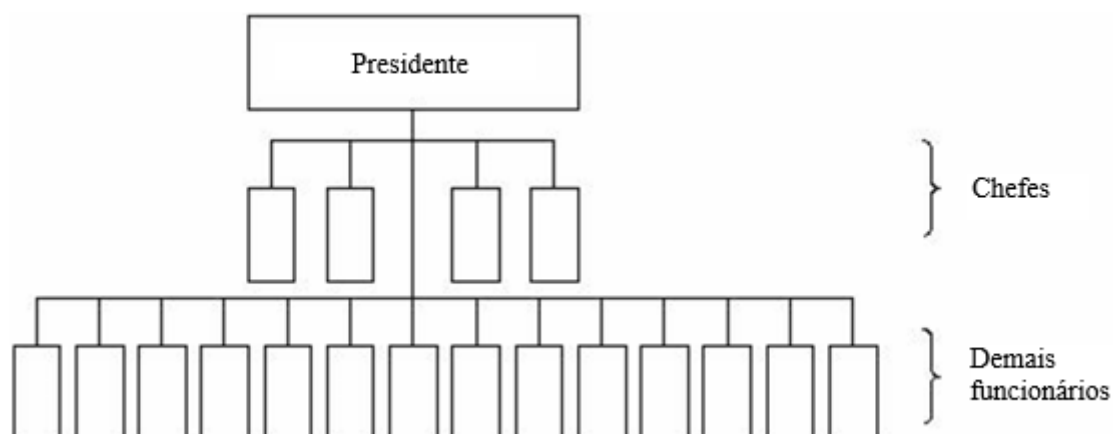


Figura 16 - Organograma simplificado (FONTE: elaborado pelo autor).

Dentro deste organograma interno do departamento se utiliza a denominação de “presidente” para o maior cargo. Sob a ótica do organograma geral da organização visto inicialmente, tal cargo corresponde ao nível de superintendência (ou chefia).

Os cargos inferiores de funcionários referem-se aos responsáveis pela execução das diversas atividades do departamento no dia-a-dia. Dentre essas, temos os responsáveis por:

- Reuniões: públicos feminino, juvenis, jovens empreendedores;
- Livros e Revistas;
- Eventos e seminários;
- Internet;
- Entre outras.

Para exemplificar, “Internet” refere-se às tarefas cotidianas de atualização do site e dos recursos eletrônicos do departamento e “Reuniões (Feminino)” refere-se ao andamento das atividades de algumas reuniões especiais oferecidas às jovens mulheres.

Principais Produtos

Com base no ESTATUTO da organização tem-se que, no desempenho de sua missão humanitária, ela fará promover pregações em seus estabelecimentos em todo o território nacional, por meio de cerimônias, conferências, seminários, cursos e outros atos públicos, administrados e orientados com base na sua doutrina própria, assim como serão editados livros, revistas e jornais, e fará também outras publicações, podendo utilizar-se de rádio, televisão, audiovisuais, gravações, mídia eletrônica, etc; como meio de divulgação de seus princípios filosóficos e religiosos.

Apesar de não ser uma entidade com fins lucrativos, é válido analisar as fontes de renda da organização e definir quais são os seus produtos. De acordo com os membros da organização, seu principal produto ou serviço pode ser descrito sucintamente como a “experiência” de desenvolvimento pessoal e espiritual, além do suporte para a resolução de problemas pessoais.

Com base no estatuto, é possível definir o escopo de produtos e instrumentos que servem como canais para a disseminação da organização e como fonte de renda, em alguns casos. Além disso, ao se analisar o orçamento anual de 2008, é possível definir a contribuição de alguns desses produtos principais, como segue:

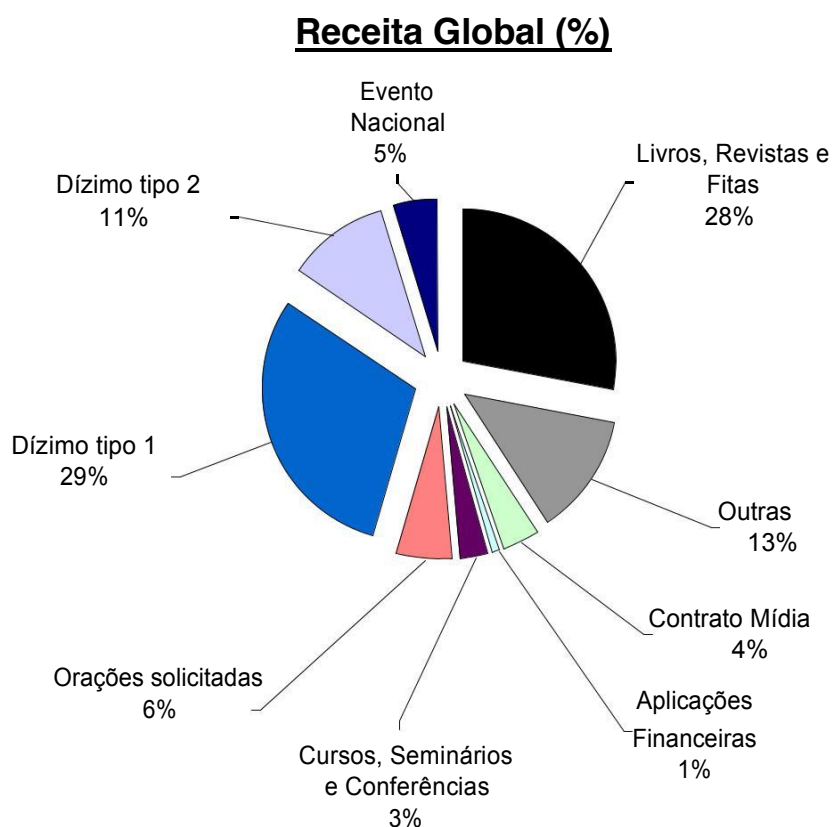


Figura 17 – Orçamento anual de 2008.
(FONTE: dados internos da organização)

Produtos Principais:

- Livros, Revistas e Fitas;
- Evento Nacional;
- Dízimos tipo 1 e 2: contribuição mensal dos adeptos. É voluntária e, em contrapartida, recebe-se orações;
- Solicitações de orações;
- Cursos, seminários e conferências;
- Outros.

Segundo o gráfico acima, os principais contribuintes para o faturamento da instituição são: “Dízimo tipo 1” com 29%, seguido de “Livros, Revistas e Fitás”, com 28% do faturamento.

Por fim, vale ressaltar que, a manutenção da venda desses produtos geradores de caixa para a organização, só é possível pois existe um contato inicial com a filosofia pelos adeptos nas estruturas locais, cursos e seminários, através de palestras e práticas oferecidas. Assim, a atenção ao nível de qualidade do serviço prestado nesses lugares deve receber atenção especial.

Perfil dos funcionários

Quanto aos funcionários, pode-se observar na figura abaixo que a faixa etária da maioria concentra-se entre as idades de 35 a 39 anos.

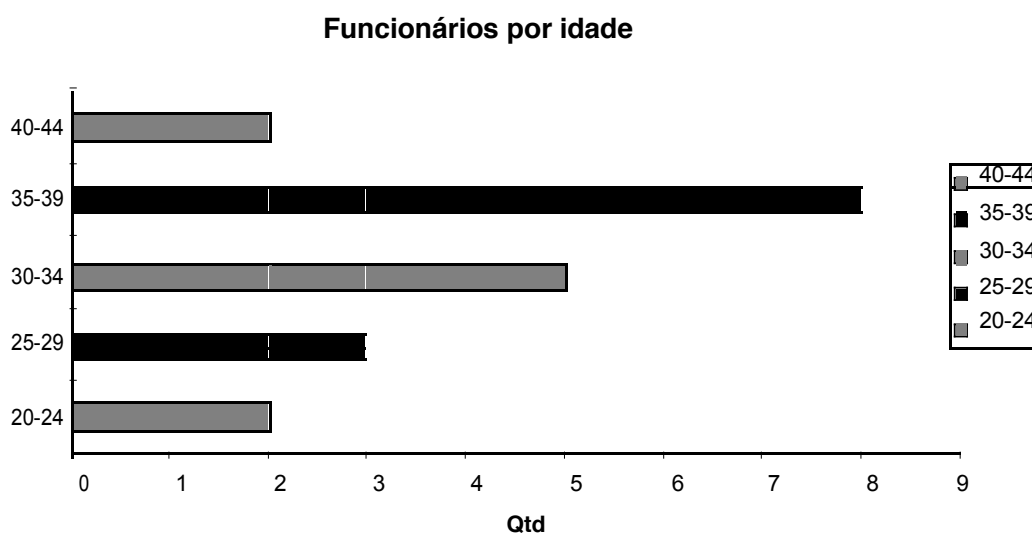


Figura 18 – Quantidade de funcionários por idade. (FONTE: Criado pelo Autor)

Pode-se observar também que a escolaridade dos funcionários é bem parecida. A maioria dos jovens, em idade universitária, possui o segundo grau completo. Os mais velhos possuem terceiro grau, sendo que ninguém possui mestrado, doutorado ou qualquer tipo de diploma pós-universitário. Portanto, trata-se de um público com, no mínimo, ensino médio e, no máximo, diploma universitário.

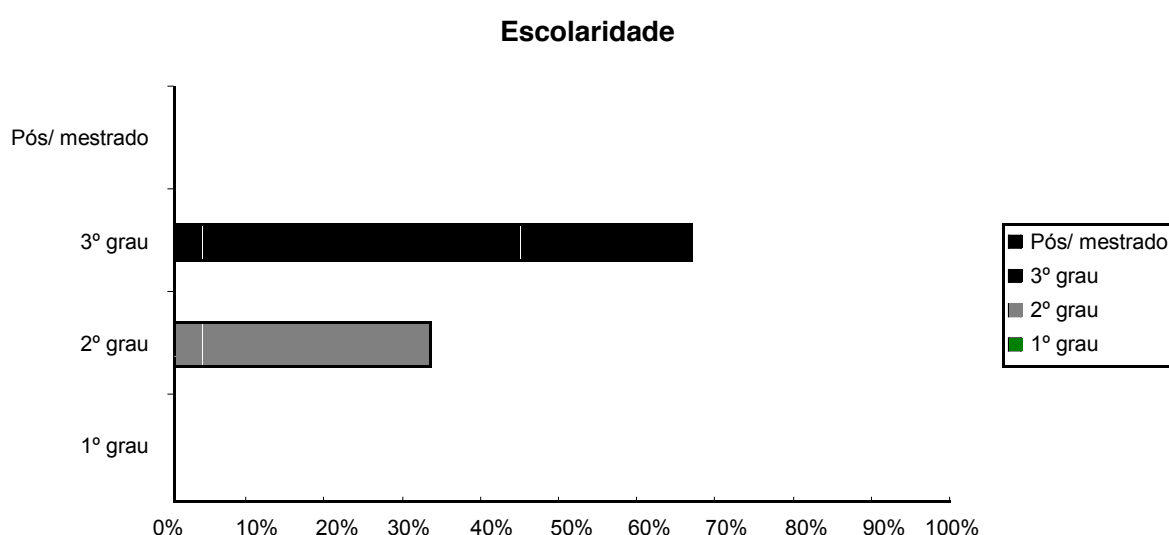


Figura 19 – Nível de escolaridade dos funcionários (FONTE: Criado pelo Autor)

Quanto aos conhecimentos em outros idiomas, a maioria fala inglês básico ou intermediário, e espanhol básico. Apenas dois funcionários conhecem o idioma japonês, em nível intermediário, e há entre eles um uruguaio que há muito tempo vive no Brasil, e, portanto, fala espanhol e português fluentemente.

Apesar de haver uma proximidade entre a organização no Brasil com as “filiais” desta organização nos outros países da América Latina, não há tanta necessidade de se utilizar a língua espanhola já que o contato com esses países não é tão freqüente e intenso, pois a organização ainda conta com uma presença bem modesta no resto do continente. Em relação ao idioma original da filosofia, também não há tanta necessidade de possuir o conhecimento para a

realização do trabalho, visto que a grande maioria dos materiais tem sido traduzida há várias décadas.

Formalmente, há apenas um turno de trabalho, onde os horários do escritório são estabelecidos das 7:45 até às 17:30 horas da tarde, sendo que eles possuem uma hora e quinze minutos de intervalo para o almoço. Durante o dia, não há folgas formalizadas, apenas folgas informais, nas quais os funcionários realizam duas ou três pausas de 5 a 10 minutos por conta própria, para tomar um café, comer algo, etc.

Outra característica dos funcionários diz respeito à experiência no mercado de trabalho que cada um possui antes de ingressar na organização. Um chefe estima que a maioria das pessoas devam ter trabalhado entre 3 a 6 anos no mercado de trabalho antes de trabalhar nela.

Todos estes dados nos descrevem um perfil do funcionário da organização, notadamente formado por pessoas jovens, cuja idade máxima é de 43 anos, todos graduados no ensino médio e alguns com nível universitário completo, sem nível pós-universitário.

IDENTIFICAÇÃO DE PROCESSOS

Em geral, não há processos documentados dentro do departamento avaliado e nem mesmo dentro de toda a organização. Para estabelecer os processos mais importantes, entrevistas foram promovidas com o intuito de documentar as fases de alguns dos processos relevantes dentro da rotina do trabalho administrativo.

Vale ressaltar que, durante as entrevistas, as pessoas notavam, pelo simples fato de passar para o papel, alguns pontos de melhoria no processo e possíveis causas que levavam às falhas e retrabalhos mais comuns. Quando se buscou a causa de nunca se documentar processos dentro do departamento, muitos alegaram que já fora cogitada essa possibilidade, mas que para isso ocorresse deveria haver justificativas sobre a real necessidade e praticabilidade de tal ação, para que então houvesse uma aprovação de um superior. Também foi observado que, como o problema apresenta uma grande dimensão e está presente em outros departamentos, provavelmente o levantamento e a documentação dos processos seria algo extremamente volumoso e cuidadoso, necessitando-se, portanto, de uma grande dedicação por parte dos funcionários e possivelmente com alguma ajuda profissional externa para impulsionar essa tarefa. Com isso em mente, e considerando a proposta e a dimensão da análise ergonômica do presente trabalho, que inclui uma análise dos problemas ergonômicos sem o levantamento total dos inúmeros fluxos de trabalho da organização e departamento focalizados, analisou-se um escopo de processos considerados relevantes ao trabalho cotidianos, levantados em conjunto com seus funcionários.

Processo de cadastramento e atualização de responsáveis
(“presidentes”) de estrutura REGIONAL e LOCAL (Processo 1)

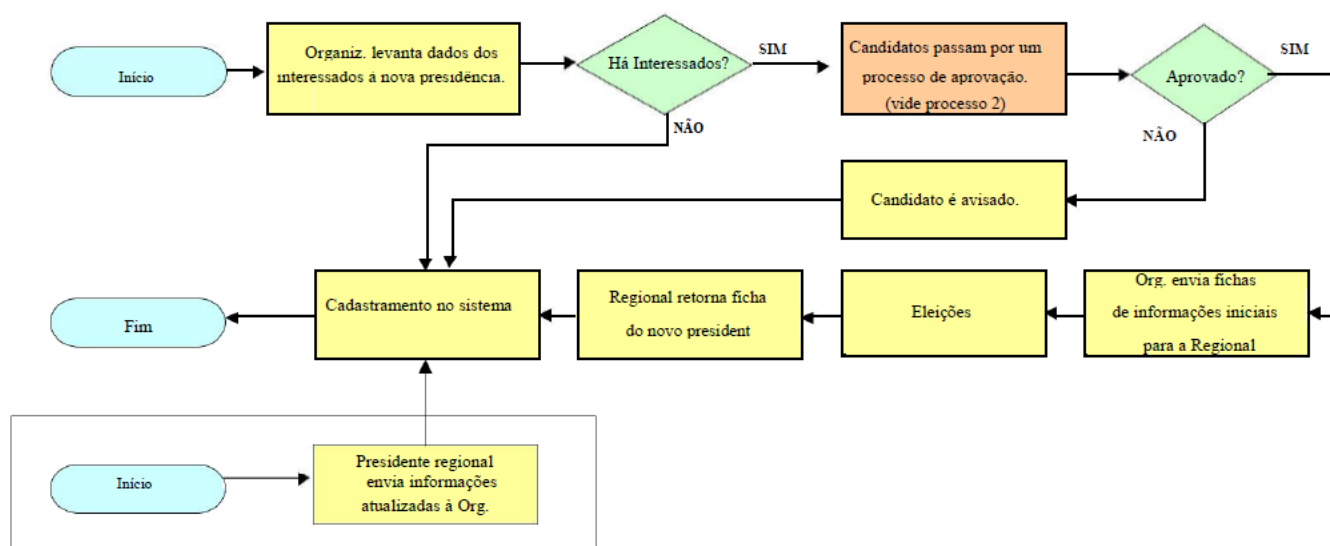


Fig 20 – Fluxo de cadastro e atualização de responsáveis
 (FONTE: Criado pelo Autor)

Este processo simples é necessário para construir e manter uma base de dados confiável dos responsáveis das estruturas de apoio REGIONAL e LOCAL. Os presidentes são os principais canais de comunicação da organização com as regionais e a partir desses dados podem ser gerados controles, convites para reuniões, relatórios, etc.

Note-se que existem 83 regionais e 285 locais no Brasil todo, resultando numa demanda muito grande de membros voluntários a serem controlados pela organização. Além disso, sempre há eleições a cada 2 anos e existe uma constante atualização de informações como mudança de dados, desistência de cargo, mudança do corpo de diretores de uma estrutura de apoio, entre outros.

A parte inferior do fluxograma, em pontilhado, refere-se unicamente à atualização de dados a ser fornecida pelos presidentes e membros regionais. Porém, esse processo não possui ainda nenhuma forma de controle – periodicidade, método de controle - sendo que a organização percebe que os dados foram atualizados somente em casos mais emergenciais, como por exemplo, quando eles precisam entrar em contato com alguém e verificam que seu telefone mudou.

Processo interno de candidatura (*Processo 2*)

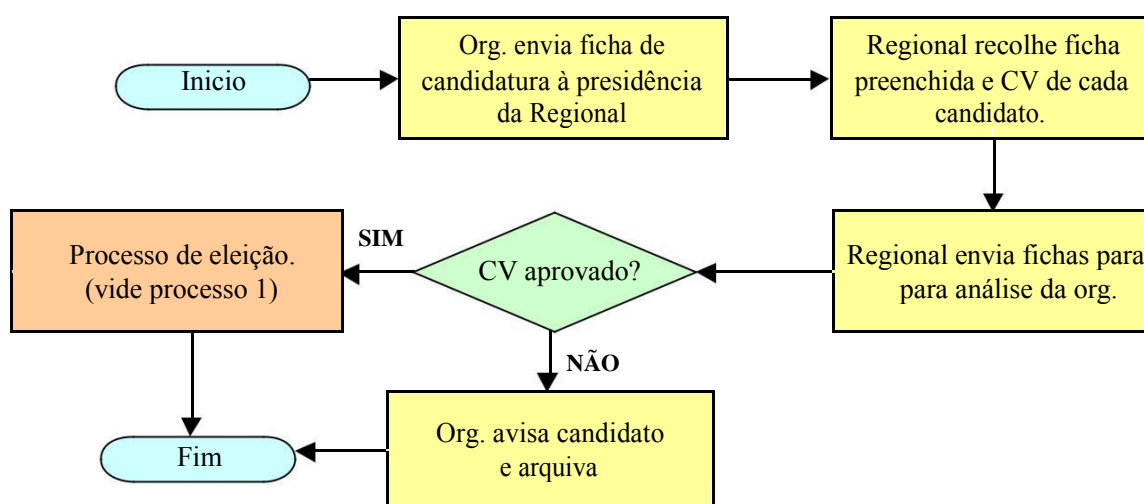


Fig 21 – Fluxograma de processo interno de candidatura

(FONTE: Criado pelo Autor)

Durante o levantamento dos processos, alguns apresentaram processos correlacionados ou sub-processos, e por isso foi levantado o fluxograma mostrado acima, que complementa o Processo de cadastramento e atualização de presidentes.

Por ser um processo ao qual não se dava muita atenção, esse emergiu por último, quando os demais já haviam sido construídos. No entanto, ele foi inserido em seguida ao primeiro, para manter a seqüência dos fatos.

Diversas utilidades poderiam ser extraídas a partir da simples documentação deste fluxograma. Para exemplificar, poder-se-ia, nos casos mais simples, instruir mais explicitamente os passos para aqueles que vão se candidatar à presidência, algo que não é feito hoje, e que gera como consequência trabalhos desnecessários, como a consulta por telefone de voluntários para sanar diversas dúvidas em relação a isto. Muitos processos como esses podem ser combinados com outros, mostrando que mesmo os mais simples, quando combinados, são importantes para facilitar e identificar os problemas do trabalho.

Processo de Cadastramento de Eventos

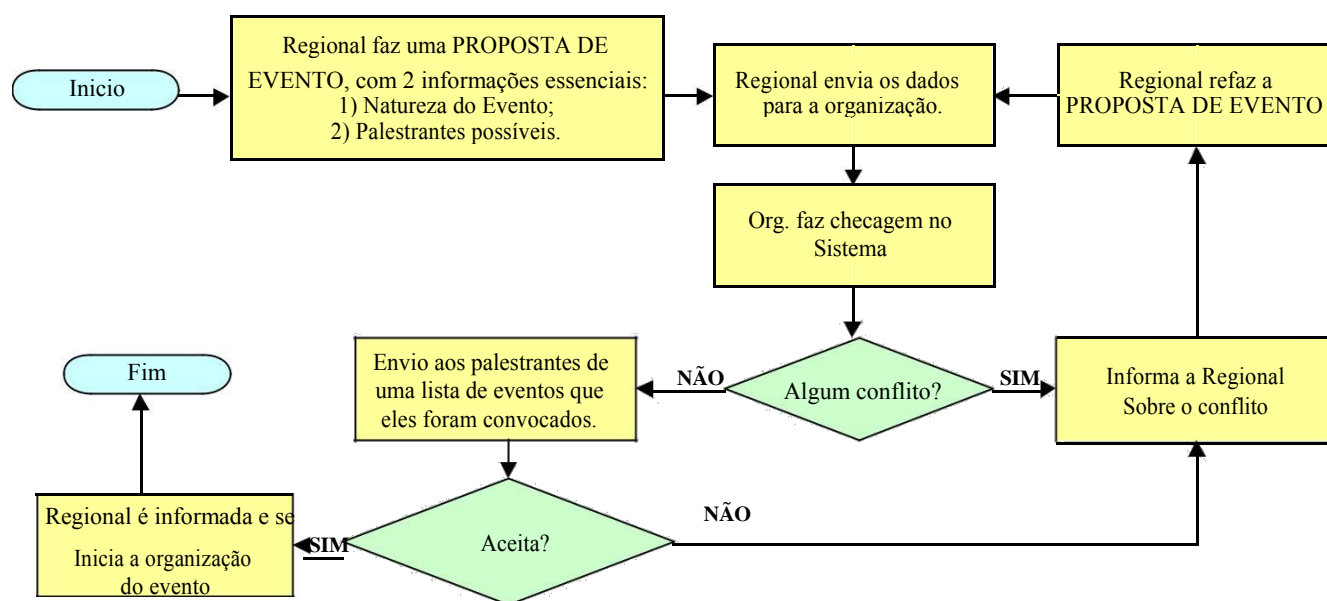


Fig 22 – Fluxo de cadastramento de eventos (FONTE: Criado pelo Autor)

Este processo é muito utilizado para se cadastrar um dos produtos rentáveis da organização: os seus eventos. Durante o ano, um grande número de eventos ocorrem, alguns com maior peso, que chegam a reunir mais de 10 mil pessoas num dia, e outros de menor impacto, como algumas conferências pontuais realizadas por uma determinada regional, realizando palestras e atividades por conta própria, contando com um público mais restrito e divulgação menor.

Neste contexto, é necessário que as informações sejam eficientemente cruzadas e atualizadas, pois, com tantos eventos ocorrendo, é necessário quantificar mais precisamente o número de recursos, como voluntários, por exemplo, para que sejam convocados para ajudar no dia. Ou então em outro caso em que um mesmo palestrante esteja sendo escalado para mais de um evento no mesmo dia, conforme veremos a seguir.

Um exemplo típico de retrabalho que ocorre nesta etapa refere-se aos problemas de agenda que se enfrenta com os palestrantes: quando alguma Regional planeja promover um evento ela realiza uma proposta com uma lista de palestrantes pré-definida. Com essa lista em mãos, a Regional pode identificar um conflito (o palestrante escolhido já fora escalado em outro evento) ou então, quando não há conflito identificado, a organização irá reunir e enviar, depois de um certo tempo, uma lista de eventos para cada palestrante, para que estes possam escolher se desejam atender a cada evento da lista. Naturalmente, muitas vezes os palestrantes escolhem alguns eventos de sua preferência, tendo que declinar outros. A consequência disso é a necessidade de ajuste no sistema dos eventos declinados, e a necessidade de informar novamente a Regional, que precisará refazer sua proposta, duplicando o trabalho.

Como existe uma dependência da preferência/ disponibilidade de cada palestrante para atender o evento, este retrabalho é difícil de ser evitado. Neste contexto, emergiram sugestões como pedir a agenda dos palestrantes periodicamente e com antecedência, o que poderia amenizar o problema de conflito de disponibilidade, uma vez inserido no sistema antes das propostas de eventos.

Um novo fluxograma para este processo pode ser sugerido da seguinte forma:

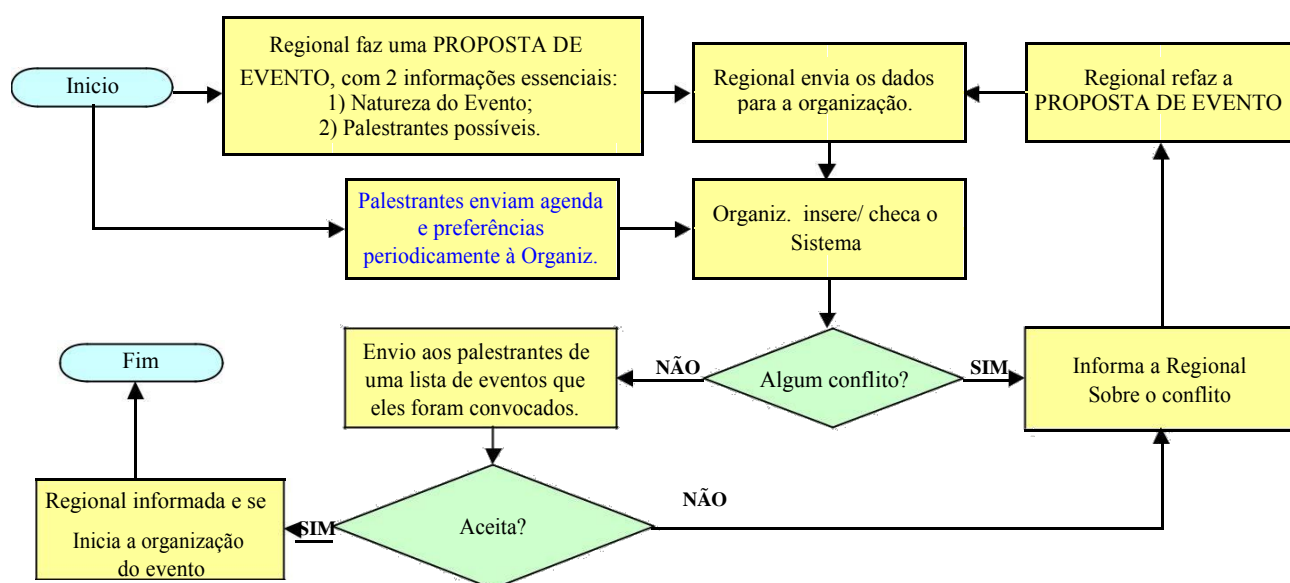


Fig 23 – Fluxo de cadastramento de eventos (FONTE: Criado pelo Autor)

Esta solução adicional não fornece uma resposta definitiva ao problema, mas é relevante ao mostrar a evolução de sugestões e melhorias emergentes na descrição dos fluxogramas, ainda mais na presença de um problema recorrente de inúmeros cadastros realizados durante o ano.

Um ponto interessante a observar é a reação das pessoas, que se sentiram bem empolgadas por participarem da realização de algo que poderá melhorar seu trabalho, dando subsídios para entender melhor suas atividades, seus processos, combinar os processos entre si e evitar retrabalhos.

Processo de Organização de Evento

Na organização de um evento o papel da organização é meramente operacional: a realização das tarefas para cumprir os itens na organização de um evento deve cumprir um “check-list”, conforme visto a seguir.

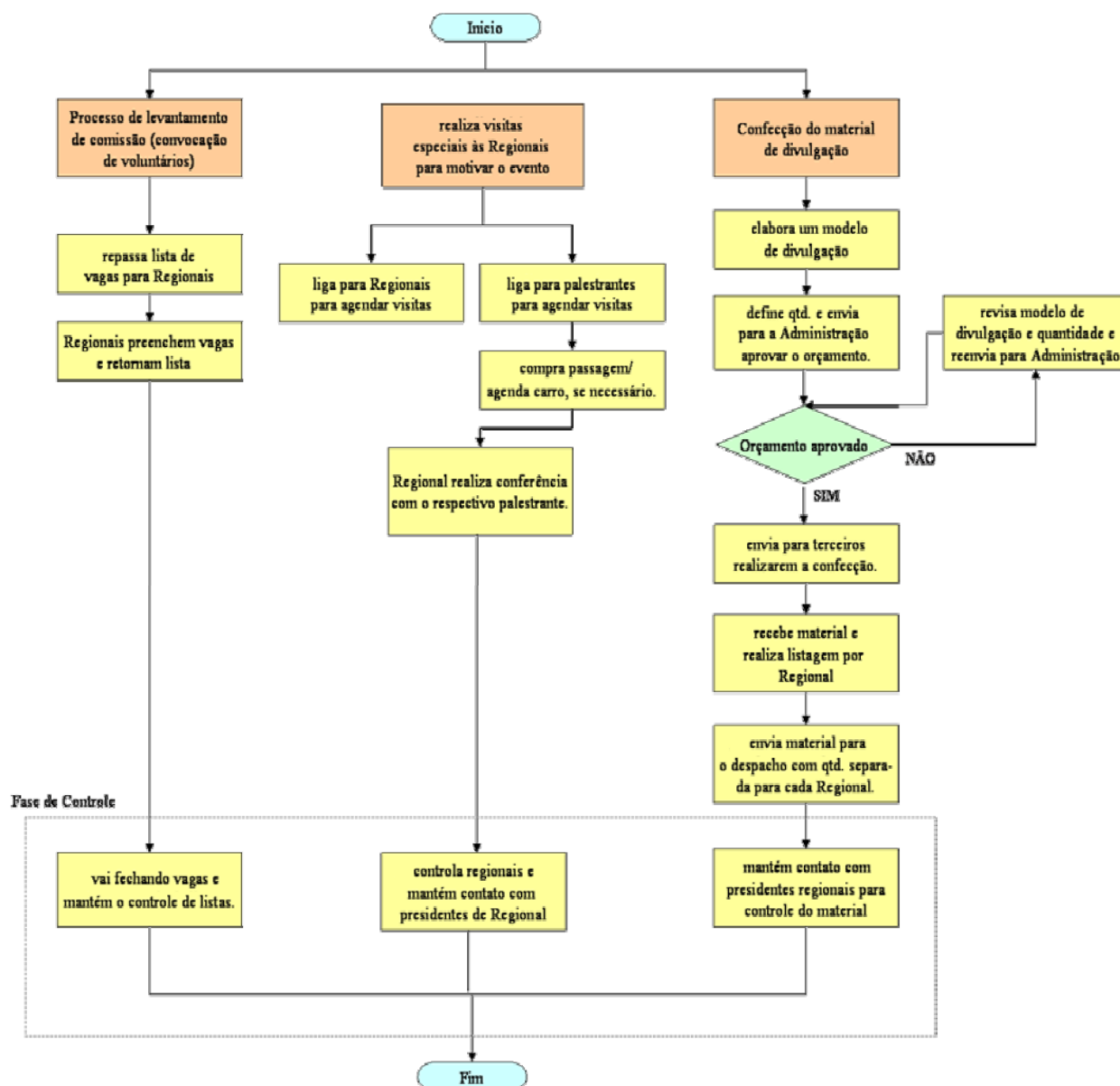


Fig 24 – Fluxo da organização de um evento (FONTE: Criado pelo Autor)

Verifica-se que a organização deve cuidar de diversas tarefas operacionais relativas a um evento e, como são muitos eventos, geralmente o trabalho fica bem volumoso. Na parte inferior do fluxograma, dentro do pontilhado, temos o controle realizado pela organização, e nessa parte o trabalho depende muito dos

contatos com os responsáveis das Regionais: nesta fase os problemas para se comunicar com as pessoas pesam muito para os funcionários, o que remete à questão do cadastramento e atualização de dados, visto anteriormente. Naturalmente, os problemas de processos se acumulam e interferem uns nos outros.

Além da dificuldade de contato com os responsáveis das Regionais, diversos problemas comuns podem aparecer na realização de um evento, tais como:

- As vagas para ajudar num evento não são totalmente preenchidas;
- Regional não recebe os materiais a tempo;
- Material que sobra não retorna a tempo;
- Não se consegue agendar horário com palestrante;
- Etc.

Através deste levantamento de fluxogramas pode-se verificar que se possui um grande desafio em relação à documentação de seus processos, pois é questionável se alguns destes, por mais simples que sejam, possam ser confiados simplesmente e inteiramente ao conhecimento individual. Apesar de os funcionários não apontarem explicitamente a falta de documentação como o maior problema de todos, eles relatam que várias dificuldades têm relação a dúvidas de procedimentos (Como Fazer? Com quem falar? Onde buscar?), e essa situação torna-se complexa diante de dezenas de procedimentos existentes.

A falta de documentação dos processos, mesmo trazendo alguns transtornos para a organização, era entendida como uma necessidade que poderia ser postergada, haja vista que até hoje nunca se documentou nada, confiando muito no conhecimento adquirido, baseado na experiência. Porém, a falta de processos documentados é relatada como causa de atrasos, desconfortos e dúvidas em relação ao trabalho desempenhado em grupo, por vezes surgindo conflitos até na definição dos responsáveis de determinada

tarefa. Neste caso, parte da divisão é resolvida pelos chefes, que distribuem o trabalho conforme a sua vontade. No entanto, essa falta de percepção dos limites de ação de cada pessoa é facilmente quebrada, sem que o chefe possa controlar.

As consequências destes problemas são traduzidas em reclamações e realização de trabalho não-prescrito e insatisfação. “Acho que parte dos problemas no trabalho da organização poderiam ser solucionados se os processos estivessem mais bem definidos, pois não está escrito em lugar algum como fazer as coisas, tudo é muito informal, passado no boca-a-boca. Sempre que surge um problema a gente sabe que alguém deveria ter resolvido, mas não o fez”. Declara um funcionário.

Por fim, é interessante colocar que além de os processos gerarem alguns desconfortos dentro da organização, esses também causam problemas às pessoas que atuam no âmbito do voluntariado, já que há uma grande parcela de retrabalho realizada pelos funcionários da organização no suporte de dúvidas em procedimentos e atividades desempenhadas nas estruturas regionais e locais de suporte.

DISCUSSÃO DA DEMANDA

FOCO GERAL

Nesta fase, realizou-se, através de entrevistas abertas e observações, a identificação de alguns desafios relevantes na realização do trabalho administrativo, resultando em diversas hipóteses para os seguintes focos de ação:

1. Bases de Dados e Fontes de Informação;
2. Comunicação;
3. Relações interpessoais;
4. Equipamentos, ambiente e postos de trabalho;
5. Volume de trabalho;

Através do entendimento destes focos, objetivou-se a restrição da análise à situação mais relevante de todas. Como o trabalho está sendo desenvolvido dentro de um departamento de uma mesma organização, a análise ergonômica deste departamento pode ter utilidade para outros, visto que grande parte dos problemas são similares e presentes em outros pontos da organização, podendo haver identidade no tratamento dessas situações.

Bases de dados e Fontes de Informações

Com o crescimento da organização, cada departamento, incluindo o avaliado neste trabalho, foi se desenvolvendo de uma forma autônoma, sem padronizações. Como resultado disso, hoje em dia as bases de dados e fontes

de informação são bem heterogêneas e, na maioria das vezes, incompletas e desorganizadas.

À medida que os departamentos precisaram criar determinadas classificações, realizar registros e controlar os dados não se utilizou nenhum padrão, e hoje em dia temos diversos formatos de formulários com campos divergentes entre departamentos.

Além de não se padronizar adequadamente, a manutenção das fontes de informações também deixa a desejar, não existindo esforços suficientes para organizar e manter os registros de forma adequada. Segundo um dos funcionários, a organização ainda não consegue rastrear, por exemplo, itens simples de inventário espalhados dentro dos departamentos. Por isso, muitas informações não estão catalogadas apropriadamente, dependendo às vezes do conhecimento de uma pessoa específica para serem localizadas.

Os efeitos dessa falta de organização é muito estresse, reclamações e atrasos na obtenção de dados históricos. É muito difícil conseguir dados históricos com rapidez. Na maioria das vezes as informações estão guardadas em arquivos sob responsabilidade do próprio departamento e muitas vezes estão registrados em papel, complicando bastante a situação. Afirma uma funcionária: “Se você estiver buscando uma informação mais antiga, é melhor esquecer”.

Essa questão de se registrar tudo em papel ainda permanece na organização na forma de um paradigma quase inquebrantável. Muitos funcionários, especialmente os mais novos, alguns vindo do mercado de trabalho, reclamam dessa falta de modernização da organização, que por defender fortemente as tradições, acabam por vezes deixando o sistema arcaico e antiquado. Como a organização está demorando em tomar uma atitude neste sentido, muitos registros armazenados na forma de papel, fitas e meios impressos vêm se depreciando, o que aumenta ainda mais o prejuízo. Uma funcionária

comentou: “Outro dia queríamos realizar um vídeo com trechos de palestras antigas para a divulgação de um evento especial, porém a pessoa precisou ficar dias procurando as fitas no depósito. Ela perdeu um tempo precioso testando várias fitas, já que muitas estavam riscadas ou com algum defeito”.

Vale ressaltar que já havia sido feito outrora um trabalho de digitalização de algumas informações em estoque. Porém, este trabalho foi realizado por conta própria do departamento e acabou sendo deixado de lado, quando novas prioridades foram surgindo.

Por fim, não só as fontes de informações dentro do trabalho da organização geram conflitos, mas também no âmbito do trabalho dos voluntários. Como os voluntários não são instruídos a colher informações de maneira padrão, cada um colhe à sua maneira, e isto acarreta em mais dificuldades no trabalho de ambos, funcionários e voluntários, gerando grandes perdas de tempo e estresse no lado dos funcionários e voluntários, que acabam não fornecendo as informações corretamente, gerando estresse e desânimo.

Comunicação

A comunicação com os departamentos apresenta inicialmente alguns defeitos: como muitas pessoas ainda não estão completamente habituadas a utilizar o email de forma eficiente e rápida, várias questões precisam ser resolvidas por telefone ou pessoalmente. Podem-se imaginar dois tipos de problemas comuns, de acordo com os funcionários:

Realizar um pedido, de maneira “não-formal” e não ser atendido: é muito comum alguém pedir algo por telefone (meio não-formal) e sua solicitação não ser atendida, ou demorar mais que o desejado para ser atendida;

Realizar um pedido, de maneira “formal”, e não ser atendido: é comum pedir algo via email para alguém e não ser atendido, ou demorar mais que o desejado;

Os funcionários sentem que há uma dificuldade de dar dinamismo e eficiência ao trabalho por causa dessas situações. Na primeira situação, as pessoas que recebem as solicitações acabam atrasando os pedidos. Segundo eles mesmos, isso ocorre pois o pedido informal “acaba se perdendo” no meio de tantos outros pedidos formais. É uma situação que se verifica não apenas aqui, mas também em outros ambientes de trabalho nas empresas. Porém, na segunda situação, muitas solicitações não são atendidas porque funcionários mais antigos não utilizam o email com agilidade e a frequência desejada.

A solução temporária encontrada é sempre realizar dois contatos – ligar e mandar email – e em algumas situações ficar monitorando a situação de tempos em tempos.

Esse controle desnecessário gera um desgaste das pessoas envolvidas, pois sempre que algo urgente surge, existe a necessidade de utilizar esses meios incomuns e ficar monitorando as atividades dos outros. Inevitavelmente, um ambiente nessas condições desfavorece o nível de confiança no trabalho e nas pessoas envolvidas.

Outro problema refere-se à comunicação com o público externo, na qual existe a necessidade de centralizar todas informações no presidente antes de passar para fora. Como o presidente viaja frequentemente, ele acaba se tornando um gargalo para o andamento das atividades. No entanto, esta situação tem menor impacto em relação aos atrasos e os funcionários alegam se sentir muito mais incomodados com os outros problemas descritos até o momento.

Relações interpessoais

O autor pôde observar que existe uma boa relação de cordialidade entre as pessoas no ambiente de trabalho. Um fato interessante é que as pessoas são incentivadas a utilizar elogios, devido à própria cultura interna, tornando-se um diferencial na forma de se comunicar.

Segundo um funcionário, a relação entre as pessoas dentro da organização como um todo é altamente influenciada pela cultura implantada. Como o objetivo da instituição é espiritualizar e motivar as pessoas a se desenvolverem pessoalmente e espiritualmente através dos desafios do trabalho diário, as divergências são encaradas de uma forma diferente e mais positiva.

Todas as semanas, os funcionários assistem a uma palestra proferida pelo responsável pela organização no nível da América Latina, com o intuito de motivá-los em relação ao propósito de seu trabalho.

Algumas pessoas alegaram que é normal haver desavenças no dia-a-dia, e que sempre uma ou outra pessoa pode afetar negativamente o desempenho do trabalho alheio. Porém, todos os funcionários do departamento concordam em um ponto: dificuldades no trabalho sempre existem, reclamações e divergências entre pessoas sempre surgem, mas nesta organização a forma de se lidar com as pessoas é altamente influenciada pelo ambiente e é vista com bons olhos por todos, como um bom ambiente de trabalho e cooperação. “Aqui a maioria dos trabalhadores acaba se sentindo grato pelo ambiente positivo ao redor, e isso facilita muito a construção e manutenção de bons relacionamentos”, garantiu um dos chefes.

Ambiente e Equipamentos

Identificou-se uma diferença clara entre “equipamentos e ambiente” dentro da departamento avaliado em relação a outros departamentos.

A satisfação é confirmada pelos funcionários, e no momento não há nenhuma reclamação quanto a isso. Segundo explicação dos próprios funcionários, houve uma melhoria nas condições dos equipamentos devido a uma reforma do ambiente com a mudança de presidência, ocorrida no início de 2008: o novo líder conseguiu uma requisição oficial junto à diretoria da organização para que vários itens da área, computadores principalmente (hoje em dia os melhores computadores da organização toda, Pentium 1.5 Ghz, em média), cadeiras, mesas, divisórias dos postos de trabalho, entre outros, fossem trocados para melhorar as condições de trabalho.

As cadeiras utilizadas são do tipo rotatória de dimensões iguais a 430 mm de largura e 600 mm de profundidade, tendo altura ajustável de forma adequada à mesa, que possui 77 cm de altura.

Os móveis das mesas foram substituídos e os postos de trabalho formam conjuntos de quatro pessoas, com divisórias de 30 cm de altura, que não evitam o contato visual entre os funcionários.

Os computadores do departamento, após a realização da reforma, são de configuração AMD 1,09 Ghz ou Pentium 4 de 1,5Ghz, com 80 Gb de HD e 2 Ghz de memória RAM e Windows XP. É um grande avanço par o departamento, pois, segundo os funcionários, no ano passado eles perdiam muito tempo com a falta de eficiência devido à lentidão das máquinas.

Quando se indagou a razão pela qual o departamento conseguiu uma aprovação de tal investimento, algo considerado raro dentro da organização, a

razão exposta foi que o trabalho deles é mais demandante que nos outros departamentos e pelo fato de serem o maior departamento dentro da organização, realizando atividades importantes. Portanto, segundo eles o departamento realmente tem sua importância reconhecida e possuem força para solicitar investimentos junto à direção.

O ambiente de trabalho também sofreu diversas alterações: as paredes foram pintadas com cores mais claras, as persianas foram trocadas e se retirou grande quantidade dos enfeites e cartazes que se costumava pendurar, reduzindo a poluição visual. Além disso, a qualidade do ambiente sem poluição visual ou sonora é confirmada pelos funcionários.

Quanto a alguns quesitos do ambiente como iluminação, temperatura e utilização do espaço, a satisfação é plena entre os funcionários. Portanto, considerou-se desnecessário analisar mais a fundo essas condições, já que demandariam a realização de testes mais aprofundados de luminosidade, medição de temperatura do ambiente, possivelmente em diferentes condições e períodos do ano.

Confirmando o progresso do departamento em matéria de equipamentos, notadamente os computadores, analisou-se o departamento vizinho que ainda possui computadores de modelo Pentium 3 de 500 Mhz, 256 Mb de RAM e 20 Ghz de HD, bem abaixo do departamento avaliado. Há duas pessoas que trabalham com máquinas doadas, de menor configuração. Ali, foram ouvidas reclamações de alguns funcionários quanto aos problemas operacionais em sua rotina de trabalho: Alegaram que os computadores não são rápidos o suficiente, que são ultrapassados e geram atrasos nas tarefas, ou então que os softwares não são devidamente instalados e atualizados, apresentando incidência de problemas como vírus e pequenas panes constantes.

Portanto, em relação a estes quesitos, deu-se um importante passo

no começo do ano com a reforma e que isto foi importante para melhorar as condições e o desempenho do departamento. Essa mudança só foi possível pois os funcionários conseguiram enxergar o problema, reivindicando melhorias. Mas mesmo com essa mudança, outros problemas que afetam o desempenho não são vistos e ainda continuam a existir, o que significa que só a melhoria nos equipamentos ajudou, mas não resolveu todos os problemas de ergonomia.

Volume de Trabalho

Quanto ao volume de trabalho, os funcionários reclamam que há muitas atividades que surgem de forma inesperada. Sempre existe trabalho “urgente” para fazer. “O problema é que você começa o dia e nunca consegue cumprir o que está descrito na sua agenda, pois sempre aparecem problemas a serem resolvidos imediatamente. Em algumas ocasiões, surgem três solicitações urgentes, e você não sabe qual priorizar”, reclama uma funcionária.

Segundo a opinião geral, os funcionários sentem-se satisfeitos trabalhando na organização, pois esta possui um bom ambiente de trabalho. Se, de um lado, não há insatisfações, por outro, há cansaços físicos, provenientes da imprevisibilidade do trabalho, e aumento na quantidade de horas extras trabalhadas, além de outras conseqüências.

Não raro, o volume pode acarretar situações em que alguns tenham que cumprir horas-extras. Para poder justificar as reclamações, realizou-se um levantamento juntamente ao departamento de RH da quantidade de horas-extras que foram registradas nos últimos anos para os funcionários do departamento, excluindo os chefes. Dentro da organização os funcionários devem bater cartão e a requisição de horas-extras é contabilizada mensalmente pelo RH através de um formulário assinado por um chefe do departamento. Com exceção do ano

de 2008, não houve alterações no quadro de funcionários, diminuindo a variação na medição das horas extras pagas, que é apresentada conforme o gráfico a seguir:

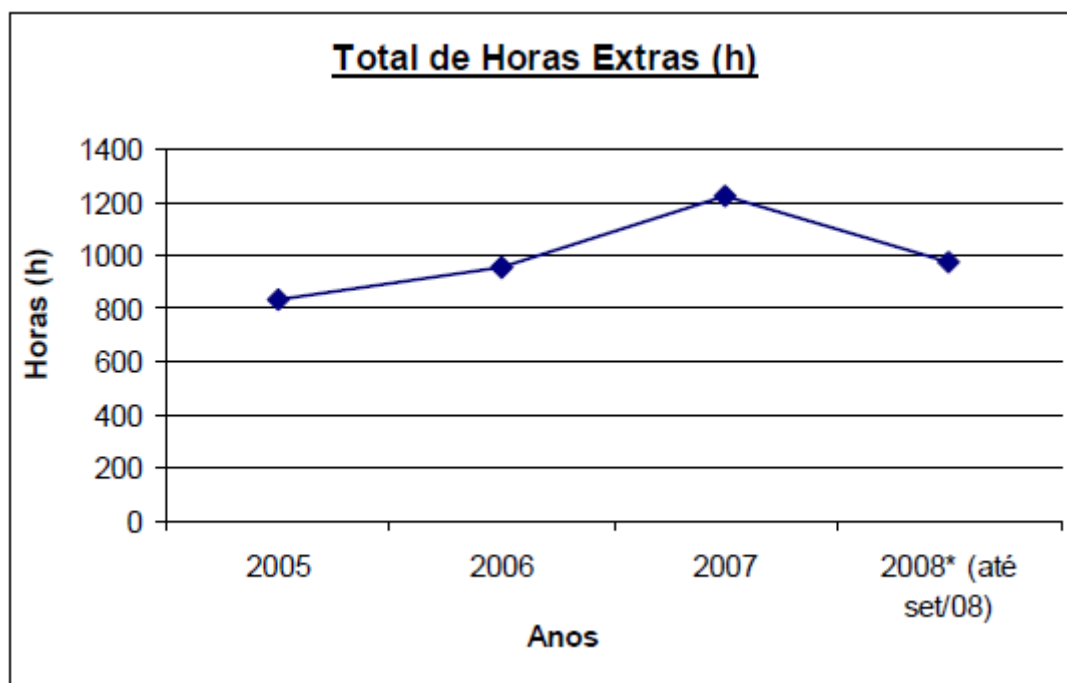


Fig 27 – Crescimento anual de horas-extras
(FONTE: criado pelo autor)

Através deste gráfico, verifica-se que a quantidade de horas-extras vem crescendo anualmente: segundo um chefe, os níveis de horas-extras são previsíveis e estáveis, ou seja, geralmente são as mesmas pessoas que requerem mais ou menos horas-extras, e esta tendência é parecida e repetitiva ao longo dos meses e anos, contado favoravelmente para o comportamento desta curva. Assim, é possível inferir que ultimamente está ocorrendo um aumento na permanência dos funcionários além do horário normal de expediente.

A opinião geral dos funcionários é que na descrição das atribuições profissionais de cada um encontra-se apenas uma parcela formal do trabalho

interno ao departamento, e não consta uma parcela informal existente. Geralmente essa se refere aos “imprevistos” que surgem no trabalho do dia-a-dia e neste estudo de caso os imprevistos são inúmeros e freqüentes, como será visto adiante.

Um bom exemplo de imprevisto seria a falta de cumprimento de determinada tarefa imposta a um voluntário em uma situação em que o mesmo precise preencher um documento e devolver. Como não há uma cobrança rígida e direta, e nem é seguido um procedimento padrão descrito, a prescrição do prazo leva ao setor administrativo a sair da sua rotina de trabalho, pois tem que correr atrás de problemas dessa natureza.

Somando-se esses problemas dentro de um universo de 285 locais e 83 regionais sob a responsabilidade do departamento, este volume acaba tornando-se significativo e a soma dos atrasos, um fardo aos funcionários.

DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

Nesta fase, os esforços foram concentrados na descoberta do foco de ação ergonômica que mais afeta o trabalho do departamento avaliado. Desse modo, realizou-se uma entrevista semi-aberta com os funcionários e com quatro membros voluntários das regionais que possuem mais contato com o trabalho administrativo, para avaliar os focos de ação discutidos anteriormente.

Utilizou-se um roteiro que procurou abordar os seguintes pontos:

- 1 – Qual a percepção dos funcionários em relação ao que o departamento entrega: este estaria abaixo, acima ou igual ao esperado?
- 2 – Quão negativo seria o impacto percebido de cada um dos focos de ação estudados nas atividades desempenhadas pelos funcionários;
- 3 – Qual a colocação desses focos de ação em ordem do mais problemático para o menos problemático;

Na prestação de serviços fornecida pelo departamento, é possível listar dois clientes: o primeiro seria o membro regional, que geralmente é um voluntário ou, em alguns casos raros, funcionário assalariado. A prestação deste serviço define-se no acompanhamento do trabalho realizado pelos membros, ou seja, a administração do trabalho que eles devem desempenhar, fornecendo todos os recursos necessários. Isto não significa que a organização realiza o trabalho pelos voluntários, ela apenas deve cuidar para que este seja realizado de forma bem-sucedida.

O outro cliente seria o adepto que participa das reuniões e eventos promovidos nas estruturas locais e regionais. Este cliente assiste a palestras, apresentações, compra e divulga livros e revistas, enfim, todo um conjunto de serviços que formam um pacote sob a responsabilidade destes entes. Sabendo

que a coordenação das estruturas locais e regionais é feita pela organização, então os adeptos são indiretamente clientes da mesma. Vale ressaltar que, no dia-a-dia de trabalho da organização, não há contato entre os adeptos e ela, de forma direta. Na maioria das vezes o que o adepto consegue enxergar é somente a estrutura do LOCAL: quase não existem adeptos que entram em contato direto com a organização. Portanto, pode-se dizer que a organização se restringe muito mais ao “Back-office”, ou trabalho de “retaguarda”, em contato com os membros de cada REGIONAL e LOCAL; e estas fariam o trabalho de “Front-Office”, ou “linha de frente”.

De modo geral, a qualidade do trabalho realizado dentro da organização está de acordo com as expectativas dos funcionários. Eles declaram que estão satisfeitos com os resultados e o produto do trabalho desenvolvido: de um lado eles vêem que as metas anuais vêm sendo atingidas e que melhorias vem sendo implantadas, como por exemplo, a reforma dos equipamentos; mas, por outro lado, eles declaram que muita coisa precisa ser melhorada, levando-se em conta os impactos de foco de ação relacionados a seguir.

Para os funcionários, a questão de avaliar os focos de ação foi unânime: todos concordaram que a questão do volume de trabalho é a mais problemática e que traz mais impactos negativos. Dentre os principais impactos percebidos temos: deixar tarefas pendentes para o próximo dia com frequência e iniciar o dia com uma lista de atividades a serem realizadas e, devido a interrupções por imprevistos, ter sempre que atrasar na realização das mesmas.

Outras questões levantadas como a falta de organização e eficiência da base de dados também gera desconfortos, mas seus impactos são menores e menos frequentes. “Nosso problema com a base de dados é sério, mas não é diário. Além disso, o presidente do departamento está começando com um projeto pra começar a organizar a base de dados em breve”. O impacto percebido por eles é que este problema realmente gera atrasos e desconfortos, mas não de maneira constante, já que a consulta a dados históricos não ocorre a todo

momento. Vale ressaltar que a percepção sobre o problema de busca de dados é que este não é causa principal dos atrasos de volume de trabalho.

No caso da comunicação, a opinião também é parecida: os problemas são toleráveis e mais fáceis de serem contornados, o que também é favorecido pelo ambiente positivo de bons relacionamentos. Um funcionário comentou: “As pessoas conversam bastante entre elas e não há muitas rinchas, bem diferente da empresa em que eu trabalhava antes de vir pra cá”.

Em relação à questão dos equipamentos, softwares e ambiente de trabalho, não há muito que discutir, pois após a reforma realizada na nova gestão, este quesito excedeu as expectativas e eles estão muito satisfeitos.

Com relação à opinião dos membros regionais ouvidos, todos eles têm contato mais intenso com o trabalho administrativo da organização. No caso destes membros, estão diretamente ligados aos funcionários. A opinião adotada pelos entrevistados foi unânime: o serviço prestado pela organização para as Regionais está num nível abaixo do nível de expectativa deles. A opinião alheia é que ainda está num estágio de crescimento e sua estrutura atual não tem todo o suporte necessário para lidar com a demanda criada pelas 83 estruturas regionais e 285 locais de forma satisfatória. Os impactos negativos percebidos por eles são que os funcionários do departamento não conseguem “dar conta de tudo”, ou seja, muito do trabalho que deveria ser deles acaba se transferindo para os membros das regionais. Foi relatado que os funcionários não possuem uma postura completamente pró-ativa em relação à assistência aos membros voluntários. Além disso, a departamento deixa a desejar quanto à disponibilidade de informações, como os relatórios de acompanhamento de atividades das Regionais. Apesar disso, foi ressaltado que o departamento atende com cortesia e atenção. Conclui-se então que o maior problema está na prevenção desse suporte, ou seja, em fornecer as informações necessárias de antemão com antecedência.

Quanto aos focos de ação individualmente, a avaliação neste caso torna-se mais superficial, pois os membros das Regionais não têm contato direto com o trabalho administrativo em si, realizado no dia-a-dia. Existe um contato com os funcionários, mas não com as tarefas e atividades realizadas. Com isso, nenhum entrevistado se julgou apto a fornecer uma opinião sólida sobre o assunto.

Seria possível ainda listar dois clientes a serem entrevistados: os membros e os adeptos locais. Segundo a opinião majoritária dos funcionários e os membros da Regional, o adepto seria a pessoa de opinião mais importante, pois são eles que definem o rumo da organização através do recebimento dos “serviços”. No entanto, a avaliação destes clientes quanto ao trabalho administrativo será desconsiderada para a definição da situação a escolher, haja vista que o contato destes com o trabalho administrativo em si é mínimo ou inexistente.

Análise do Volume

Conforme exposto anteriormente, o número de horas-extras vêm aumentando nos últimos anos, indicando que as pessoas estão passando mais tempo no ambiente de trabalho. Para analisar melhor o volume, pode-se considerar, em termos macroscópicos, o aumento da quantidade de trabalho baseando-se em dois parâmetros: o primeiro seria o número de LOCAIS, que segundo o departamento avaliado vem aumentando a uma taxa de cerca de 10 novos locais ao ano no Brasil todo, o que induz a um aumento do trabalho a ser realizado; e o segundo seria o número de eventos realizados, que vem aumentando em torno de 1 a 2 eventos ao ano (atualmente o departamento promove cerca de 50 eventos anuais). Vale ressaltar que o departamento permaneceu estável quanto a sua quantidade de mão-de-obra nos últimos 3 anos. Portanto, todos esses fatores favorecem à formação de um ambiente mais demandante.

Segundo relato dos funcionários, desde o momento que iniciam os seus trabalhos pela manhã, eles cumprem uma agenda de tarefas de escritório que, ao longo do dia, é constantemente interrompida por situações que atrasam o trabalho administrativo. Essas situações são as que mais atrasam a realização do trabalho interno, aumentando o volume percebido.

O impacto causado pelas interrupções é entendida como uma requisição de forma pessoal ou impessoal (email, fax, telefonema), que criam uma atividade nova a ser realizada. Disse um funcionário: “durante o dia temos uma rotina de atividades que é muitas vezes interrompida. A gente precisa parar o que está fazendo e chega a perder de 15 a 20 minutos pra atender o que foi pedido. Isso atrapalha bastante as atividades planejadas, pois você tem que focar sua atenção nisso e quando volta à realização das tarefas iniciais da sua agenda, necessita retomar a concentração, lembrar em que ponto estava”.

Essas quebras de rotina prejudicam o ritmo de trabalho, pois desviam a atenção dos funcionários, não são prescritas e tomam um tempo razoável, acarretando um possível atraso ao final do expediente. Deste modo, realizou-se um levantamento destes elementos através da investigação das causas e medição das interrupções, conforme exposto a seguir.

Procurou-se identificar, através de questionário aberto, qual a natureza destas interrupções ou “atrasos” no volume de trabalho. Perguntou-se a todos os funcionários qual o tipo de interrupção, ou seja, qual a situação que efetivamente atrasa mais o trabalho deles:

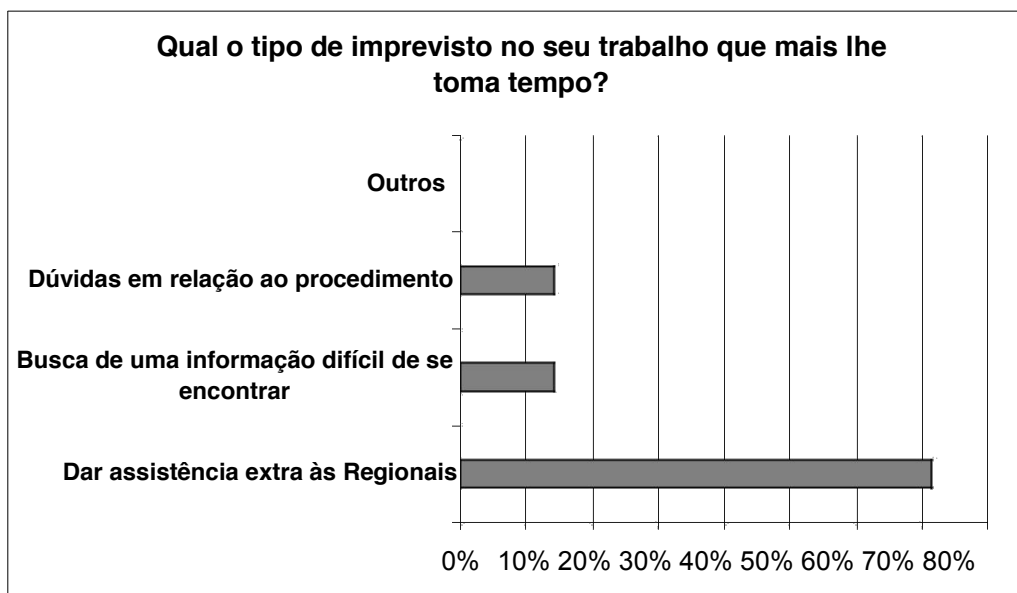


Fig 28 – Avaliação aberta dos imprevistos no trabalho (FONTE: criado pelo autor).

Para estruturar o processo de escolha, agruparam-se as respostas em três tópicos, conforme expostos acima. Analisando o gráfico, a pior interrupção encontrada tem relação com a assistência extra fornecida aos membros das estruturas de apoio regional e local. Apesar de ser responsabilidade da organização de cuidar das atividades regionais e locais, a maioria destes problemas definidos como imprevistos são problemas recorrentes, entendidos pelos funcionários como retrabalho. Ou então, os problemas surgidos são dúvidas levantadas que, devido a sua simplicidade, considerava-se que a pessoa tinha as informações e subsídios para resolver, mas que, por algum motivo, não conseguiu.

Para listar os principais pontos dentro do grupo “Assistência extra às regionais”, foi realizada uma segunda entrevista. Novamente, neste ponto, a questão foi exposta de maneira aberta aos funcionários, e foram colhidas diversas situações na assistência da regional, de forma que cada pessoa listou aquelas que considerava mais comuns. Por exemplo, foram listadas situações como: um membro de um regional entra em contato com o departamento para saber

como realizar a atualização de cadastro, um membro liga pois não sabe como cuidar de sua distribuição de revistas, uma pessoa de uma regional não sabe como orientar um voluntário local quanto ao problema de tesouraria interna, entre outros.

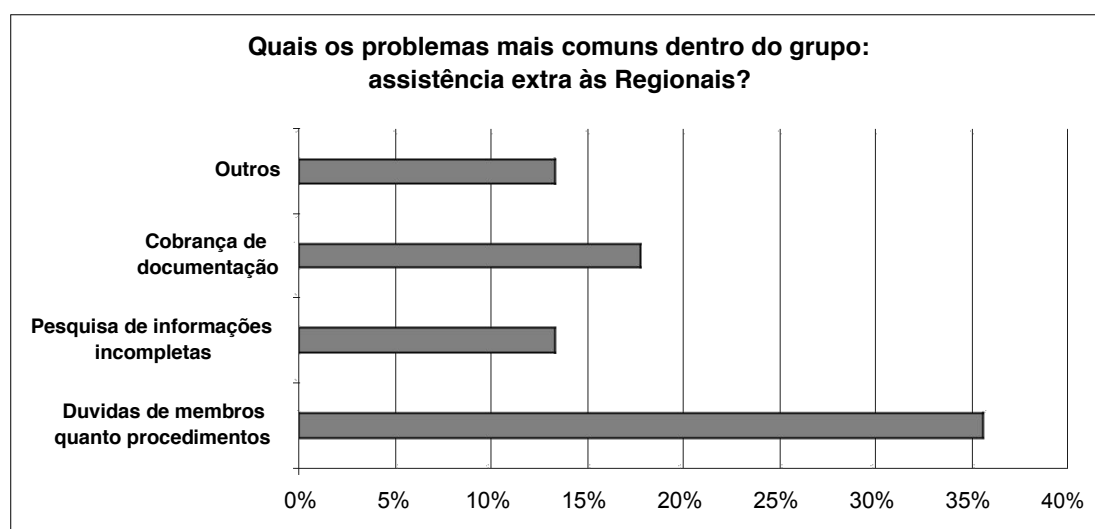


Fig 29 – Problemas relacionados à assistência às Regionais (FONTE: criado pelo autor).

Novamente, compilou-se as situações mais comuns enfrentadas na assistência às regionais em três grupos, definidos a seguir:

1. Cobrança de documentação: a cobrança de documentação por parte do departamento é um problema comum. Não só as cobranças se encaixam nesse grupo, mas todos os problemas relacionados aos atrasos devidos ao fluxo de documentos entre o departamento e as estruturas regionais e locais.

2. Pesquisa de informações : refere-se à busca de informações incompletas ou complementares. Informações sobre membros, caixas, informações em relatórios mensais, palestrantes, etc;

3. Duvidas de membros quanto aos procedimentos: o caso mais comum, geralmente as pessoas entram em contato com o departamento para sanar alguma dúvida quanto algum procedimento interno padrão relativo às tarefas que devem ser desempenhados pelos membros de uma estrutura regional ou local, tais como: cadastramento de novo presidente local ou regional, gerenciamento de revistas, divulgação de um novo livro, etc.

CONFIRMAÇÃO DAS HIPOTHESES

Com o objetivo de confirmar os dados obtidos e quantificar qual o impacto desses atrasos no trabalho do departamento, foram realizadas as seguintes medições de uma hora cada para somar a quantidade de imprevistos/ atrasos durante cinco períodos diferentes:

Medição	Data/ Período
1	25/set, 09:30-10:30
2	26/set, 16:30-17:30
3	02/out, 09:30-10:30
4	03/out, 16:30-17:30
5	15/out, 10:00-11:00

Tabela 2 – Períodos de medições (FONTE: Criado pelo autor)

Nestes períodos, analisou-se o trabalho de um grupo de 4 funcionários ao mesmo tempo, com o intuito de registrar essas “interrupções”, listando-se todos os eventos. Vale ressaltar que essas interrupções são aquelas registradas por meio qualquer meio de comunicação como os telefonemas, os emails, pessoalmente. Os resultados são mostrados a seguir:

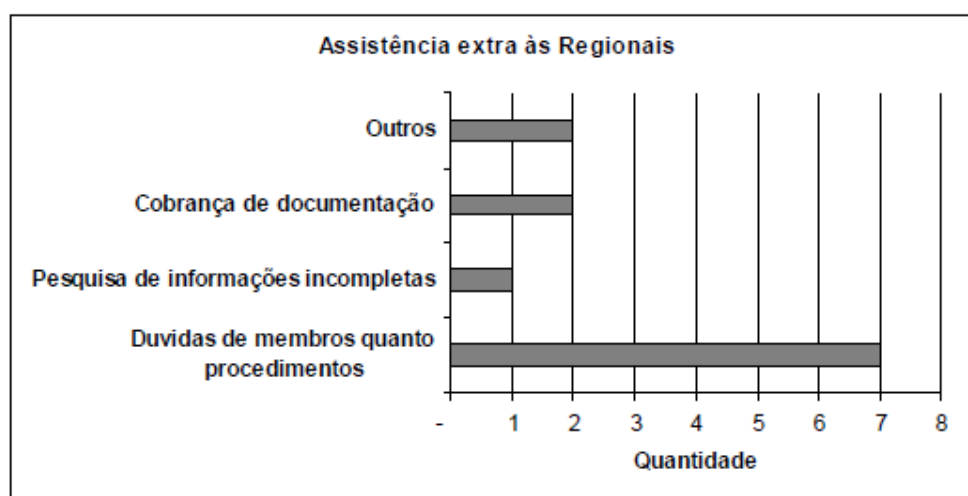
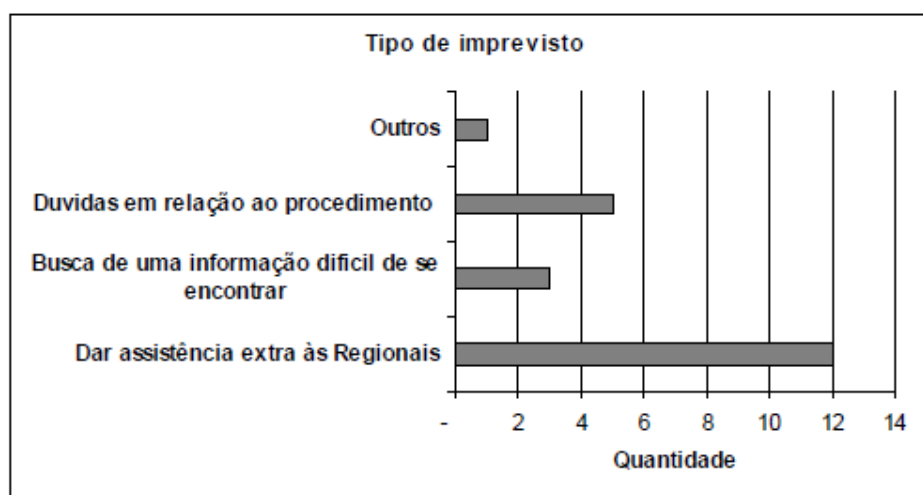


Fig 30 – Validação dos imprevistos (FONTE: Criado pelo autor).

De acordo com as medições, pode-se concluir de forma bem objetiva que durante o período de medição realmente houve uma maior frequência de interrupções no trabalho administrativo para sanar dúvidas de membros quanto a procedimentos do que pesquisar informações incompletas e cobrar documentos.

Segundo o departamento, a medição realizada está bem apropriada e próxima da realidade, ressaltando inclusive que nas épocas de véspera de grandes eventos, onde o trabalho é um pouco mais corrido, o número de contato de membros e volume de dúvidas só tende a subir em relação aos outros quesitos.

Essa situação nos remete à questão de melhoria de acordo com os fluxogramas. Como já visto anteriormente, os processos relativos às atividades do departamento não estão descritos formalmente em nenhum lugar. Traçar fluxogramas para este caso iria ajudar na visualização mais ampla das tarefas dos atores, entender qual a implicação de um processo em função de outro e esclarecer onde termina a atuação de um ator e começa a do próximo dentro do processo.

No caso das tarefas desempenhadas pelos membros das estruturas regionais e locais, a situação é bem conveniente, pois ao traçar fluxogramas isto esclareceria melhor os pontos onde cada um deveria agir, ajudaria a responder uma grande parte das perguntas e otimizar o trabalho tanto dos funcionários da organização quanto das estruturas regionais e locais de suporte voluntário.

Hoje em dia, não há documentos ou descrição de procedimentos que transcreva os detalhes das tarefas desempenhadas em ambos os lados.

RECOMENDAÇÕES

De acordo com o que foi analisado até o momento, apresenta-se uma recomendação com o intuito de reduzir o volume de trabalho referente às dúvidas de membros regionais. Esta recomendação irá descrever parte das tarefas desses clientes diretos do departamento, na forma de documentação de seus processos a serem disponibilizados para as estruturas locais e regionais.

Foi acordado com a organização que esta recomendação será validada pela mesma. Caso haja a implantação do projeto nos próximos períodos, os benefícios do mesmo serão avaliados apenas no médio prazo, pois dependem das medições dos atrasos e impacto no volume. Além disso, a solução seria composta do levantamento de dezenas de procedimentos, que tomariam a forma de documentos extensos como manuais, cartilhas, e afins, não sendo a operacionalização desta solução parte do escopo deste trabalho: a presente proposta será composta de um levantamento de um grupo de principais fluxogramas junto de algumas recomendações cabíveis a serem validadas pelos funcionários.

Vale ressaltar que apesar de esta proposta compor uma melhoria a ser observada no trabalho das regionais e locais, isto não significa que seu objetivo final é a melhoria do trabalho dos voluntários: será apenas uma forma de ajudar a organização a otimizar o seu próprio trabalho, através do aperfeiçoamento do trabalho das regionais e locais.

Para levantar os fluxogramas foram realizadas entrevistas com os funcionários do departamento onde se procurou transcrever para o papel o conhecimento das pessoas. Durante esta etapa, pesquisou-se alguns documentos para averiguar a existência de processos ou procedimentos descritos e se encontrou um ou outro documento antigo, datado em 1991, que descreviam pouca coisa, de forma desatualizada ou incompleta.

PRINCIPAIS FLUXOGRAMAS

O primeiro fluxograma descreve um processo-base para as atividades das estruturas de apoio LOCAL, que seriam o esquema básico de reunião:

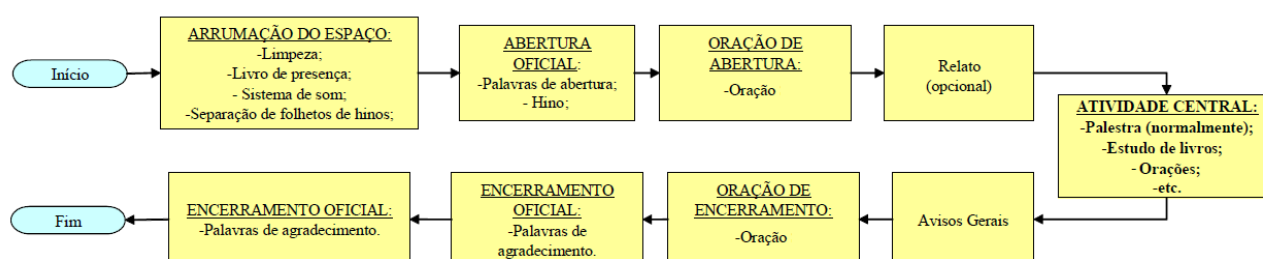


Fig 31 – Esquema básico de reunião (FONTE: Criado pelo autor)

O esquema mostrado acima traduz as fases mais importantes da realização de uma reunião básica, omitindo algumas fases intermediárias opcionais. Toda a organização é de responsabilidade dos membros locais e portanto quando eles não recebem ferramentas e informações adequadas, como vem ocorrendo, existe uma propensão a dúvidas e consultas mais freqüentes à organização, principalmente por parte dos membros menos experientes. Mesmo que o procedimento pareça simples, há por de trás deste esquema básico diversos procedimentos adicionais, com o mostrado na figura abaixo:

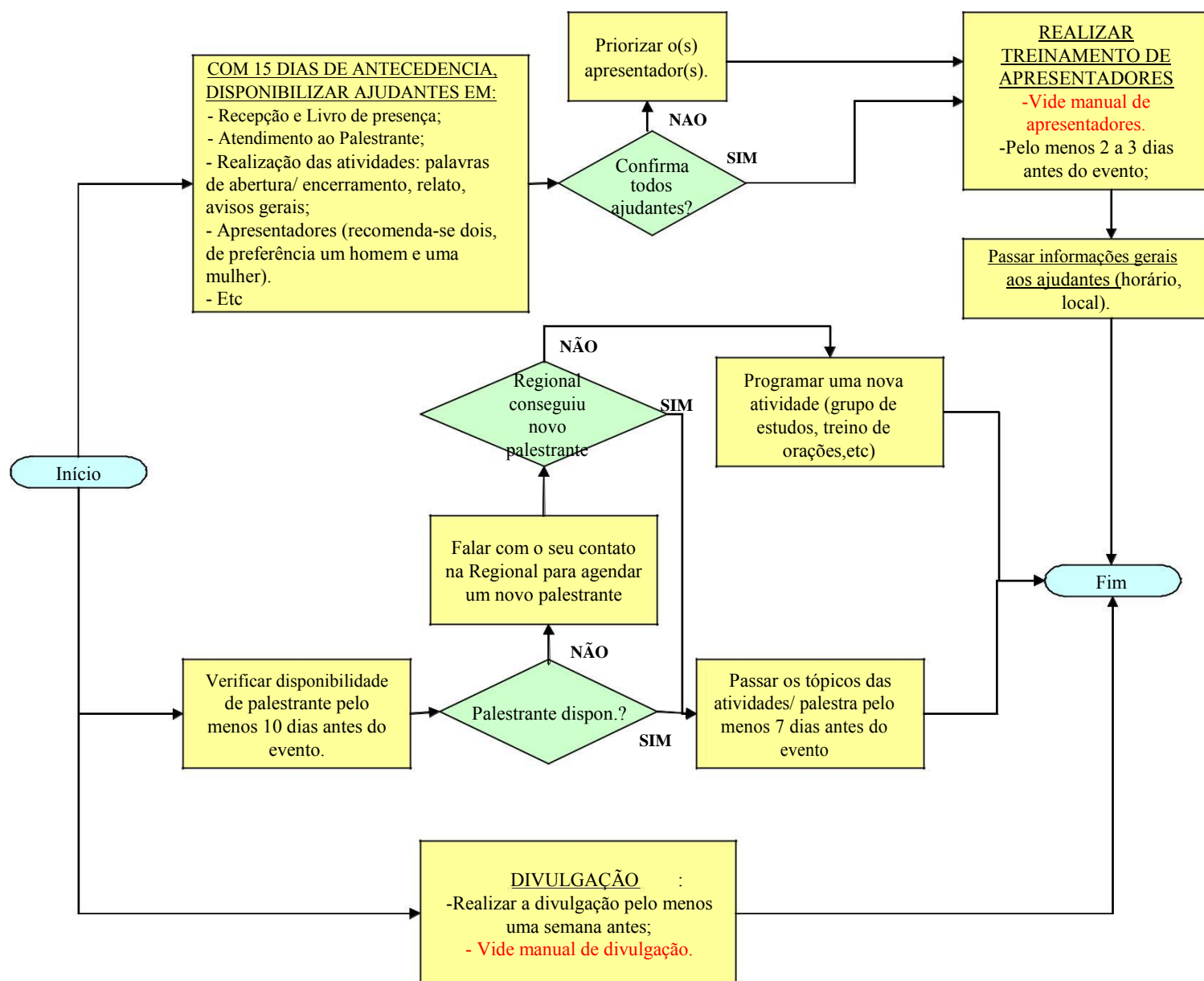


Fig 32 – Preparação de reunião (FONTE: Cria do pelo autor).

Primeiramente, deve-se entrar em contato com os ajudantes com uma certa antecedência, sendo recomendável 15 dias. Dentre as diversas atividades que irão compor a estrutura da reunião, a considerada mais importante pela organização é cuidar dos apresentadores e de sua preparação, pois guiarão

o andamento da reunião e irão regular o nível de emoção das reuniões. Para isso, eles devem estar preparados, de acordo com o “estilo” da organização: nesta situação, não se possui um manual ou curso preparatório, e no levantamento deste fluxograma cogitou-se a preparação de algo do gênero; por isso que foi inserida a instrução “vide manual de apresentadores”. Segundo uma funcionária, havia outrora um manual, mais ou menos na mesma época dos documentos descritos (início da década de 90). Porém, até hoje não se produziu mais nada do gênero. Outra necessidade que se deve verificar é a disponibilidade do palestrante. Para que a atividade principal da reunião, geralmente uma palestra, ocorra de forma harmoniosa e atinja o impacto esperado, recomenda-se confirmar com o palestrante com até 10 dias de antecedência e confirmar os tópicos de palestra com até 7 dias de antecedência. Caso haja algum problema de disponibilidade, deve-se averiguar com a regional a escala de um nome novo. Se não houver disponibilidade de palestrante, deve-se programar, obrigatoriamente, uma atividade que tenha a ver com o estudo da filosofia. Neste caso, quais atividades se podem fazer, como fazer e sugestões de temas poderiam ser incluídos neste levantamento, pois também não existe nada registrado. Finalmente, a divulgação deve ser feita de forma antecipada e eficiente, de acordo com um manual de divulgação específico. Muitas das dúvidas das LOCAIS recorrem a meios de divulgar de maneira correta os seus eventos, como atrair mais adeptos, etc. Este é um ponto importantíssimo no suporte às estruturas locais e regionais e que tem muito espaço para desenvolvimento, pois realmente não há nada efetivamente registrado e muitas ideias surgem, mas não são repassadas e transformadas em conhecimento disponível.

Outro exemplo de procedimento que levanta muitas dúvidas dentro do departamento refere-se a uma inovação implantada no último ano na parte de tesouraria local. Como cada LOCAL funciona com tesouraria própria, foi adotada uma medida para unificar as tesourarias que funcionam num mesmo espaço físico, o que é muito comum. Com isso, poder-se-ia economizar com despesa

(como honorários) de contador, otimizar o número de relatórios a ser entregues e facilitar a consolidação e criação do Balanço do trabalho administrativo.

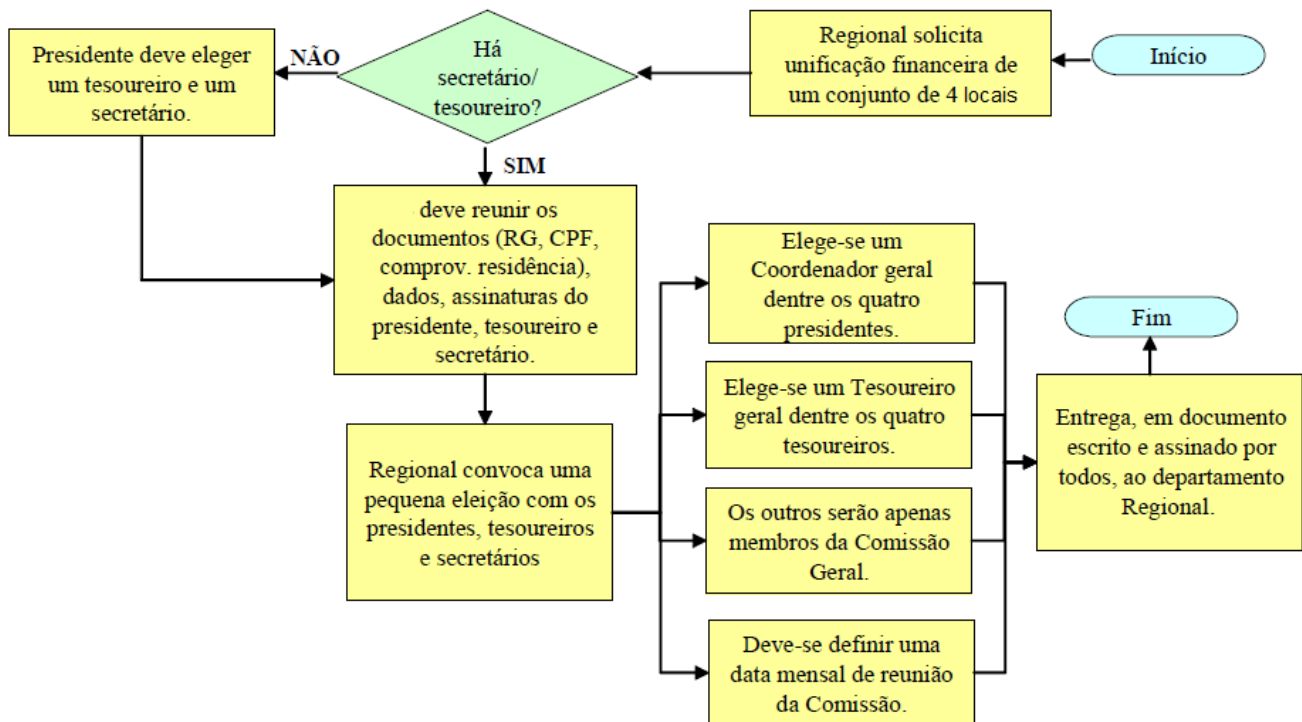


Fig 33 – Unificação das Tesourarias das estruturas locais (FONTE: Criado pelo autor)

Para a unificação, a organização exige que seja feito este procedimento: em momento oportuno, a estrutura regional solicita a unificação das locais. Cada um de seus presidentes devem enviar os documentos necessários à regional, que convoca a eleição. São eleitos os membros que liderarão como Coordenador Geral, Tesoureiro Geral e vices, e todo o procedimento é formalizado em documento escrito. Apesar de ser um processo que deve ser realizado uma única vez, ainda surgem muitas solicitações, já que é um processo relativamente novo. Além disso, muitas dúvidas aparecem com relação a problemas

relacionados à operacionalização do processo no decorrer dos meses, ou então àqueles que surgiram porque a unificação foi feita de maneira incorreta.

Na operacionalização deste processo, é exigido que a comissão de tesouraria formada controle o seu caixa na forma de gestão de fundos, onde o Tesoureiro Geral é o principal controlador do caixa, centralizando os relatórios, recibos, entrada e saídas das Tesourarias.

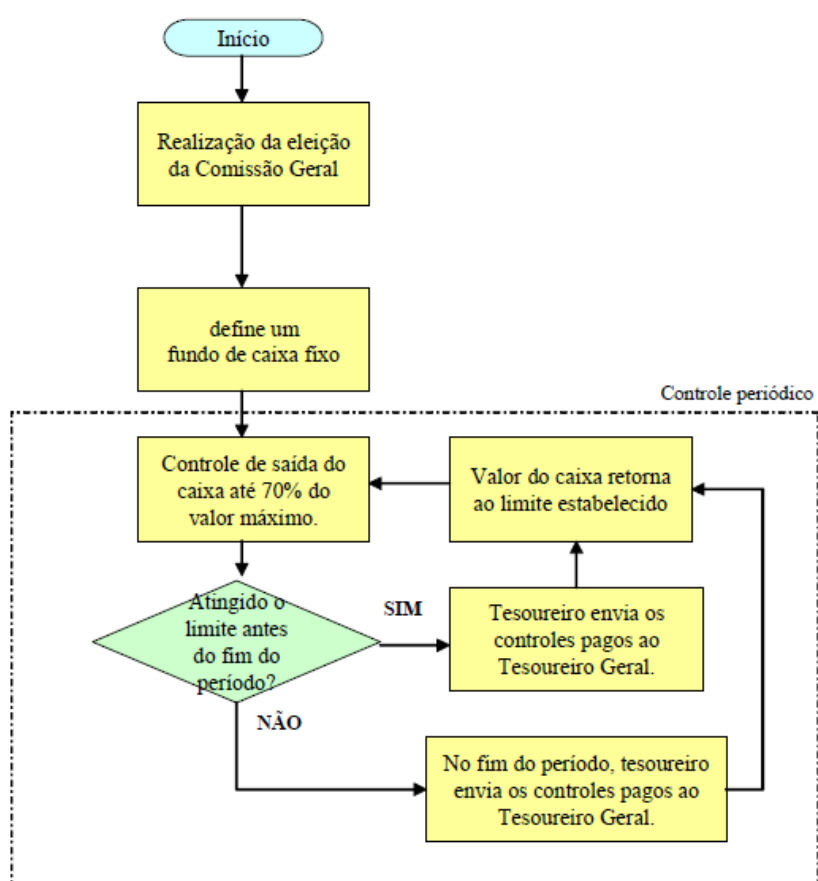


Fig 34 – Unificação das Tesourarias das estruturas locais (FONTE: Criado pelo autor)

Após a definição da comissão, as estruturas locais devem estabelecer o seu fundo de caixa fixo, recomendado em um valor em torno de 200 a 350 reais, e a partir disso cabe ao Tesoureiro Geral fazer o controle das entradas e saídas

relativas às estruturas locais, documentando de forma devida em relatórios periódicos a serem encaminhados à regional. Caso o fundo de uma estrutura local acabe antes do final do período, o tesoureiro da mesma deve requerer ao Tesoureiro Geral, para que haja reposição dos fundos. Trabalhando dessa forma padrão, a organização consegue controlar as tesourarias das estruturas locais e otimizar a elaboração e consolidação de seus documentos financeiros.

De acordo com o departamento avaliado, o cumprimento deste processo também gera muitas dúvidas na questão da documentação: como preencher corretamente todos os relatórios, prazos de entrega, até quando se pode atrasar, etc.

Dentre as inúmeras atividades que poderiam integrar o levantamento de fluxogramas, as correspondentes às funções básicas de gestão de estruturas locais são: gestão de Revistas, Tesouraria, Dízimo, Secretaria. Abaixo está descrito o fluxograma de revistas:

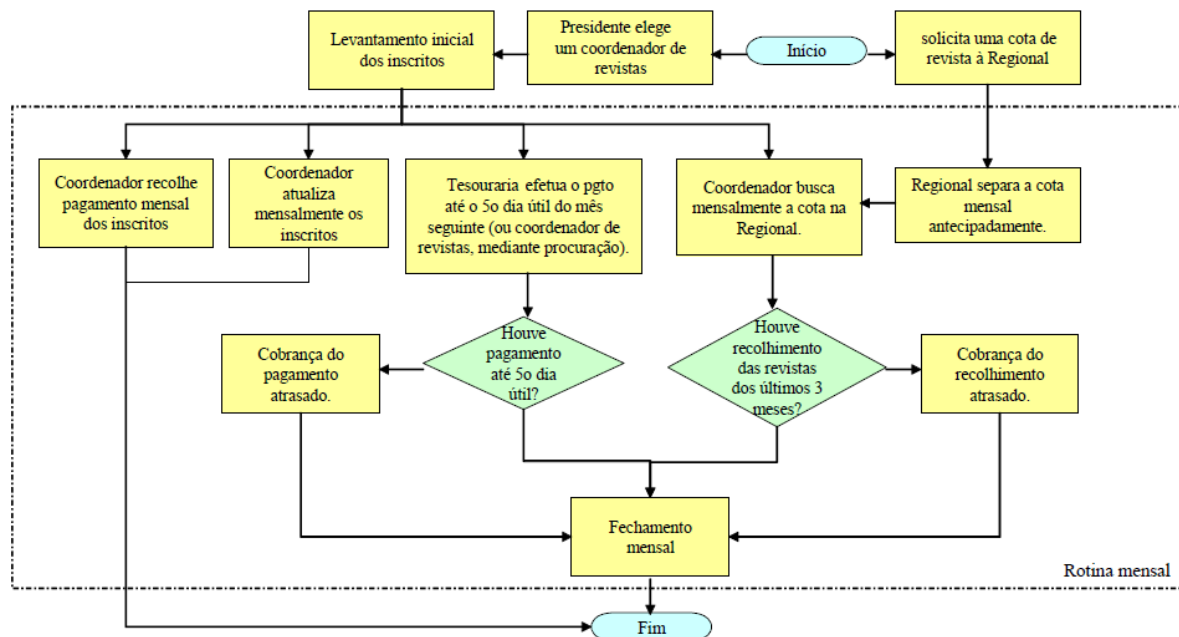


Fig 35 – Procedimento mensal de revistas (FONTE: Criado pelo autor).

Como já foi dito, há dezenas de procedimentos envolvendo as atividades desempenhadas nas estruturas locais e regionais: listar e documentar todas é um trabalho operacional que não compõe o objetivo do presente trabalho. No entanto, com esse levantamento inicial já foi possível verificar que ao desenvolver estes fluxogramas a reação dos funcionários é bem similar ao que foi verificado quando se levantou os processos internos da organização anteriormente. Um funcionário comentou: “a visualização dos procedimentos fica muito mais didática e eficiente com a adoção de fluxogramas. Se fizéssemos um manual ilustrativo isto seria uma excelente ferramenta de gestão para os membros de estruturas regionais e locais”.

VALIDAÇÃO DA PROPOSTA

Para realizar a aprovação da proposta preliminar, os funcionários analisaram os fluxogramas para a averiguação de erros e sua possibilidade de utilização prática. A opinião geral é que a diferença em descrever os fluxogramas é notável, pois fornece uma visão mais ampla dos processos, mas necessitando ainda de alguns incrementos. Enumerando-se os pontos positivos levantados tem-se: o aumento da visibilidade da posição dos atores dentro das suas atividades, o aumento do entendimento das fases anteriores e posteriores e a disponibilidade de um conjunto de ferramentas adequadas para que os membros de estruturas de apoio voluntário possam resolver suas dúvidas de forma mais autônoma.

Por outro lado, a implementação dos mesmos poderia ser acompanhada de algumas melhorias sugeridas:

- Pode ser criado um manual ou documento similar que contenha uma parcela de teoria e explicação sobre liderança e o que é ser um bom líder, baseado em conteúdo da filosofia;
- Pode ser criado um manual ou documento similar que possua parte dos procedimentos em outros formatos: texto, lista, tabelas e não apenas fluxogramas;
- Pode ser criado um manual no estilo “fichário”, onde seriam colocados novos procedimentos, separados por tema, à medida que fossem sendo atualizados e publicados;
- Os manuais devem ser disponibilizados aos cargos das estruturas locais, sendo repassados para os próximos dirigentes quando houver eleição;

- Deve haver ilustrações mais didáticas e que tenham bastantes recursos visuais como desenhos e cores, para aumentar a atratividade e incentivar ao uso.

Adicionando-se algumas sugestões complementares do autor:

- Para disseminar o conhecimento entre os membros voluntários poderia ser criado um evento próprio para este fim. Também poderia ser promovido um curso composto por um conjunto de palestras a serem realizadas dentro das estruturas de apoio regionais e locais;
- Podem-se utilizar os meios eletrônicos para registrar e disponibilizar informações relevantes à gestão das estruturas voluntárias de apoio, criando um “espaço do membro voluntário”, através das páginas eletrônicas e/ou com a criação de uma intranet exclusiva.

Com base nas sugestões foram definidos e fechados os seguintes itens para este documento, juntamente com a ajuda dos funcionários:

1. Um documento no formato de “guia de instruções”;
2. Disposição em formato de fichário, separando-se os grandes temas, a saber: Reuniões, Tesouraria, Dizimo, Revistas, Secretaria, Organização de Eventos, Apresentadores, Orações, Formação de Líderes-gestores e Atividades Complementares de Estudo;
3. Modelo atualizável periodicamente: atualização semestral;
4. Válido para todas as gestões, sendo repassado para as próximas gerações de voluntários de estruturas regionais e locais;
5. Composto por fluxogramas, textos, listas e ilustrações, tornando-se o mais atrativo e simples possível, usando todos os recursos visuais necessários à disposição;

6. O projeto para o levantamento geral dos procedimentos a ser realizado pela própria organização, juntamente com um grupo de membros voluntários, para a validação;
7. Adoção de um evento exclusivo para os membros voluntários com o tema “formação de gestores”, para disseminar o conhecimento de administração de estruturas locais.

Quanto a esse modelo definido, cabem os seguintes comentários:

- Um ponto interessante é que já existe um evento com o intuito de formar líderes. Dentro deste curso são passadas lições para o aprimoramento pessoal dos participantes, sem conteúdo técnico de administração de estruturas LOCAIS. Porém, a realização de eventos para o nosso caso tem um caráter diferente, ela seria voltada para a formação de “gestores LOCAIS”, ensinando as pessoas a efetivamente administrarem e discutirem questões relacionadas ao tema;
- Um outro ponto levantado sobre os documentos escritos é o possível risco das pessoas “receberem e deixarem de lado”, tornando a entrar em contato com o departamento quando tivessem dúvidas. Para isso, discutiu-se a necessidade de este ser um documento atrativo e fácil de ler, com ilustrações e acompanhados obrigatoriamente de cursos e treinamentos os gestores locais. Deste modo, o guia se tornaria uma consulta complementar;
- A utilização dos recursos online, através do próprio endereço eletrônico do departamento, ou com a criação de uma intranet, ajudaria a ampliar o contato com as estruturas locais e regionais, onde estas poderiam acessar diversas informações relativas aos procedimentos e atividades do trabalho voluntário;
- Levantou-se a questão de diminuir a distância entre a organização e os membros: uma sugestão poderia ser a realização de eventos como cursos especiais que discutissem aspectos do trabalho organizacional aos membros

interessados, com o intuito de familiarizar os membros regionais com o departamento;

- Também através da intranet, poder-se-iam construir bases de dados com o levantamento de ideias, sugestões de temas de reuniões e trabalhos previamente desenvolvidos no âmbito das estruturas locais e regionais, mas que não são compartilhados. Isto estaria diretamente ligado com a melhoria do foco de ação “bases de dados”, previamente discutido. Esta seria uma forma de agregar valor ao trabalho voluntário e, conseqüentemente, ao trabalho da organização;

Os pontos validados pelos funcionários no modelo são encaminhados à aprovação dos responsáveis do departamento. Todos os anos são realizados os planos de trabalho em que participam o presidente e os chefes. Ao definir o plano, o conselho geral da organização é comunicado para a validação. No plano de trabalho deste ano estavam, por exemplo, a reforma dos equipamentos que autorizou e modernizou todos os computadores do departamento.

CONCLUSÕES

Primeiramente, considera-se importante diferenciar o significado de “formação de líderes” e “formação de gestores de trabalho voluntário”. A organização até então possuía um evento focado na formação de líderes, pensando essencialmente no desenvolvimento pessoal dos participantes. Com isso, atualmente ainda não existem ações relevantes no sentido de efetivamente aprimorar e desenvolver a gestão e a administração das estruturas locais de trabalho voluntário: a recomendação do guia de instruções e do evento com o tema de gestão pretendem prover melhorias nesse sentido.

Outro problema discutido é a necessidade de diminuir a distância entre o trabalho administrativo e o voluntário direto. Esse ponto reforça a opinião apresentada anteriormente pelos membros das regionais e das locais sobre a organização não conseguir “descer” ao âmbito do trabalho voluntário, captar as opiniões dos adeptos e acompanhar o trabalho dos membros de perto. Ao invés disso, eles estão alocados em obrigações mais macroscópicas, como cuidar de grandes eventos. Procurou-se melhorar essa questão recomendando a ampliação dos relacionamentos online, através da adoção de intranet e a criação de um “espaço do membro voluntário” na Internet.

A solução do guia de instruções tem caráter preliminar, a ser implementada posteriormente, sendo que sua própria dimensão necessita da construção e operacionalização mais robustas no que tange à mão-de-obra e aos prazos envolvidos, e seus resultados poderão ser validados apenas após algum tempo da implementação. O resultado esperado é o aumento na eficácia do desempenho dos membros das regionais e a redução no volume detectado no trabalho administrativo, otimizando-o. Deve-se atentar para o fato de que sua implantação deve contar também com a colaboração dos voluntários, para o seu aperfeiçoamento e validade.

Em relação aos dados utilizados no levantamento e validação dos imprevistos e atrasos, vale a crítica de que haveria mais precisão caso fossem colhidas amostras ao longo do ano, verificando possíveis variabilidades e sazonalidades. No entanto, a avaliação apresentada neste trabalho se restringe a uma análise de dados iniciais de demanda, e de acordo com a entidade, o comportamento dos mesmos é bem próximo ao medido e estável ao longo do ano. Segundo os funcionários, as únicas épocas que divergem deste caso são as vésperas de grandes eventos apenas, quando se pode notar que a demanda por dúvidas de membros tendem a aumentar, levando-nos a concluir favoravelmente em relação à razoabilidade da análise realizada.

Vale a ressalva que o período de desenvolvimento deste trabalho de formatura passou por uma alteração no tema do trabalho na metade do ano. Desta forma, estima-se que foi aproveitada a maior parte do que havia sido levantado até então (entre 60 a 70%) já que não houve mudança na organização escolhida, tendo-se dedicação integral do autor ao trabalho (20 a 25 horas semanais). Com isso, podem-se listar algumas pequenas limitações nos dados coletados no levantamento, onde poderia ser colhida uma amostragem mais detalhada em diferentes épocas do ano, ou então na avaliação da recomendação do guia, que poderia ser repassada para a aprovação preliminar dos membros voluntários. Análises desta natureza iriam complementar o estudo, mas de modo geral essas questões não impediram o cumprimento dos objetivos propostos para este trabalho de formatura.

Em relação à metodologia, as ferramentas de ergonomia utilizadas, entrevistas abertas e semi-abertas, observações e análises foram essenciais na identificação e discussão de hipóteses sobre os focos de ação, confirmando o diagnóstico do problema sobre a questão do “volume de trabalho”. Ao longo do processo de análise da demanda inicial, definição do problema e busca pelas causas foram coletados dados e informações da organização e seus funcionários, levantando-se diversas hipóteses, que puderam ser confirmadas posteriormente

através de uma medição quantitativa. Nesse sentido, o papel deste trabalho define-se como um integrador de diversas informações já existentes dentro do ambiente estudado, relatando que o problema detectado não era novidade para os funcionários ou chefes. No entanto, sua contribuição é grande, pois, diante de tantos problemas, obrigações e decisões a tomar, a presença de um agente externo para levantar e definir o problema a partir do desenvolvimento em cada uma dessas fases é essencial pois, através de um estudo de caso, levando em conta as fases de um projeto de engenharia, disponibilizou-se à organização direcionamentos novos, suporte à tomada de decisão e ampliação da visão do departamento com base nas análises ergonômicas. Assim, pode-se concluir que a grande contribuição deste trabalho resume-se nas vantagens, como descobertas e conclusões, provenientes da análise ergonômica do departamento, somadas às recomendações devidas, notadamente o Guia de Instruções.

BIBLIOGRAFIA

BNDES. ***Terceiro Setor e Desenvolvimento Social – Relato Setorial Nº 3.***

GESET - Gerência de Estudos Setoriais. 2001. Artigo disponível em www.bndes.org.br

CACCIA BAVA, Sílvio. ***As ONGs e as políticas públicas na construção do Estado democrático.*** RSP, Brasília, ENAP, ano 45, v.118, n.3, p.97-100, 1994.

FALCONER, A. ***A promessa do Terceiro Setor.*** 1999. CEATS – Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP. São Paulo.

FITZSIMMONS, J. A. FITZSIMMONS, M. J. ***Administração de serviços*** . 2000.

GUÉRIN, F. ***Compreender o trabalho para transformá-lo.*** A Prática da Ergonomia. 2001.

HUDSON, Mike. ***Administrado organizações do terceiro setor. O desafio de administrar sem receita.*** Makron Books. 1999. São Paulo.

IBGE. ***As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2002.*** Rio de Janeiro. 2004. Disponível em www.ibge.gov.br

MENDES, L. C., Visitando o `Terceiro Setor` (ou parte dele). 1999. Brasília. Artigo disponível em www.ipea.gov.br

ESTATUTO SOCIAL E REGULAMENTOS INTERNOS (Organização). 2001.

PLANO DE TRABALHO para a gestão 2008 (Organização).