

A gestão horizontal do trabalho: *reflexões sobre o local de ação dos servidores municipais*

São Paulo, 02 de junho de 2016

Ada Ávila Assunção



Derrubar um mito

- **Se existe serviço, existe trabalho.**
- **Se existe trabalho é porque os trabalhadores são organizados em seu locais de atuação.**

Porque

- cada local de trabalho é singular,
- apresenta características próprias a depender
 - dos sujeitos que ali atuam
 - da atividade produtiva
 - do ambiente organizacional e cultural.



Serviços públicos municipais

- em tese = **comunidade saudável.**
- espaço para o desenvolvimento profissional.
- projeto de sujeitos que engajam num plano de ação coordenado = gestão no trabalho.
- dimensão política = OLT



Uma Comunidade Saudável

- Tem um meio ambiente limpo e seguro.
- Supre as necessidades básicas a todos os seus residentes.
Residentes que estariam aptos a respeitar e dar suporte uns aos outros.
- Promove e celebra a história e a cultura.
- Oferece acesso fácil aos serviços.
- Tem uma economia diversa, inovadora.
- Baseia-se em um sistema ecológico sustentável.

OPAS, 2010



Serviços Públicos Municipais

Adaptação constante

- ❑ Necessidades dos cidadãos
- ❑ Identificação de problemas
- ❑ Busca de soluções
- ❑ Prevenção de erros técnicos e funcionais
- ❑ Participação dos servidores no diagnóstico de falhas
- ❑ Participação dos servidores no planejamento
- ❑ Implantação de um sistema de monitoramento do funcionamento administrativo.

De Sarbo et al. (1994)



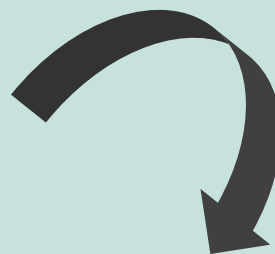
Estrutura Intersectorial



o trabalhador do
serviço público é
aquele que age nos
equipamentos
urbanos.

A cidade

Se tais equipamentos estão
disponíveis,
a depender de suas
qualidades técnicas e
funcionais,



a cidade abriga a pessoa
para realização do se
potencial de cidadania.



Redefinição serviços municipais

- Contribuiu para redefinir as condições e a natureza da intervenção pública.
- Os trabalhadores lidam mais diretamente com:
 - as dificuldades do usuário e
 - as mudanças das suas necessidades e desejos.

Para o fortalecimento da cidadania

- Melhorar as relações com o usuário
- Desenvolver competências
- Reduzir o número de erros
- Melhorar o acolhimento ao telefone e ao guichê
- Ativar a comunicação
- Personalizar a relação.



Mutações nos serviços municipais

Novo Usuário

- Demanda explícita
- Expõe dificuldades
- Solicita ajuda ou orientação
- Comunica as suas necessidades
- Reclama o que lhe dá desconforto
- Busca ouvidos atentos

Gestão global do caso

Competências para:

1. Compreender
2. Analisar
3. Interpretar

Nova orientação

- Mudança de instituição
- Mudança de modelo
- Mudança de tratamento
- Mudança de
- Mudança de
- Mudança de caráter social
- Redistribuição vertical
- Discriminação positiva

O que é o trabalho no serviço público

- Faz parte do cotidiano dos cidadãos e tem importância na economia das sociedades atuais
- Atualmente: mudança no significado e na interpretação de serviço público

O serviço público:

- um serviço prestado à pessoa da comunidade.
- objetiva o interesse geral
- se apoia em um regime jurídico especial.
- Copia da indústria as formas de organização e gestão.

Modelo burocrático de gestão do trabalho

Distância em relação aos eventos e ao ambiente.

As variações e vicissitudes do ambiente teriam pouca influência sobre o cotidiano do estabelecimento.

O funcionário não é considerado lidar com as variações de humor do cliente ou do.



Conflitos Modelo burocrático de gestão do / no trabalho

Aplicação de regras padronizadas e anônimas cria dificuldades de ajustes às situações concretas.





Expressões Numéricas

Resolva as equações:

a) $\{2 + [(-20) \div (2)] \cdot (12)\} =$

$\{2 + [-10] \cdot 12\} =$

$\{2 - 120\} =$

$\{-118\}$

b) $\{50 + 50 \div 2 - 10\} \times 5 =$

$\{100 \div 2 - 10\} \times 5 =$

$\{50 - 10\} \times 5 =$

$\{40\} \times 5 = 200$

9) Dado o número de diferença entre 10 e 6.

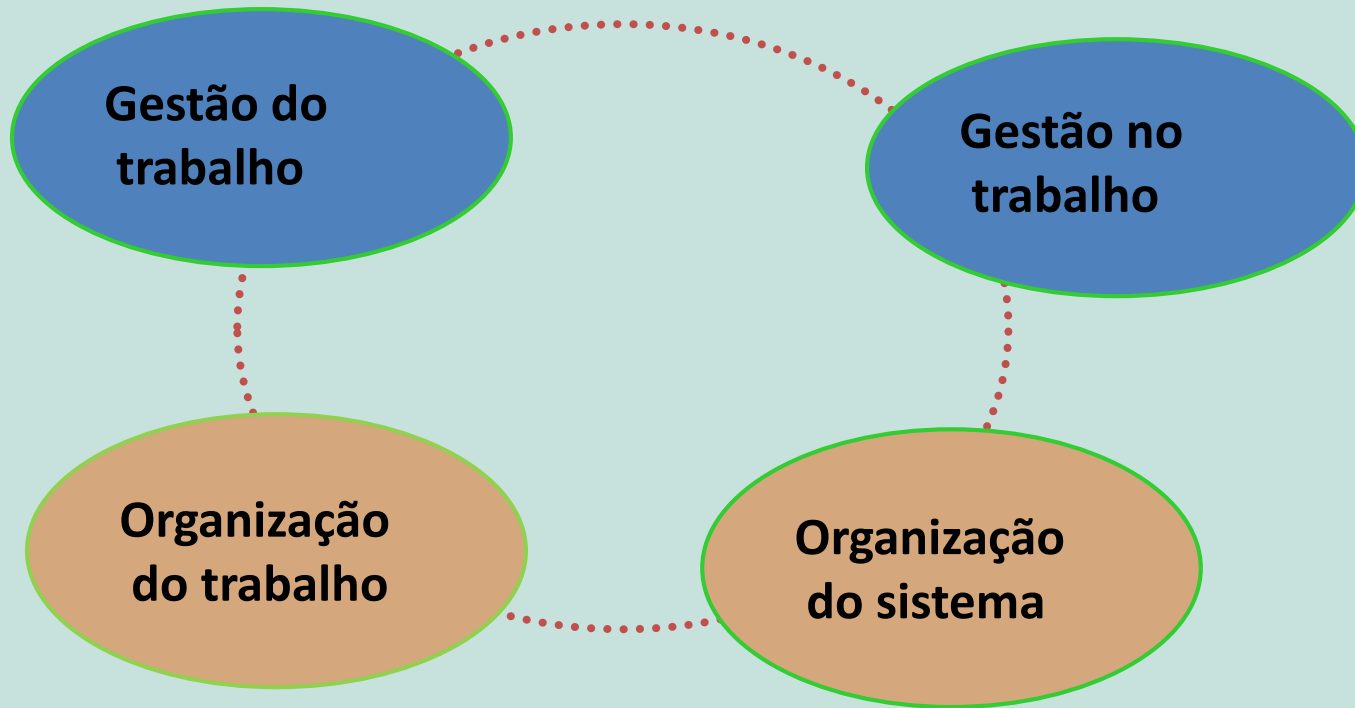
10) Encontre a expressão algébrica que representa:

a) Um número a

b) O dobro de a

c) Um número

Conceitos chave



sistema de trabalho

- Campo teórico da administração e planejamento
 - organização dos serviços escolares, sanitários, obras

gestão de pessoal

adequação da oferta às necessidades da população

financiamento

organização do trabalho


- Campo teórico do trabalho
 - organização do trabalho

processo de trabalho


desenho das tarefas

funções

hierarquia de comando



desenvolver intervenções que melhoram a produtividade e a qualidade dos serviços



identificar zonas de ação visando a melhorar os ambientes e as relações de trabalho

Para o usuário

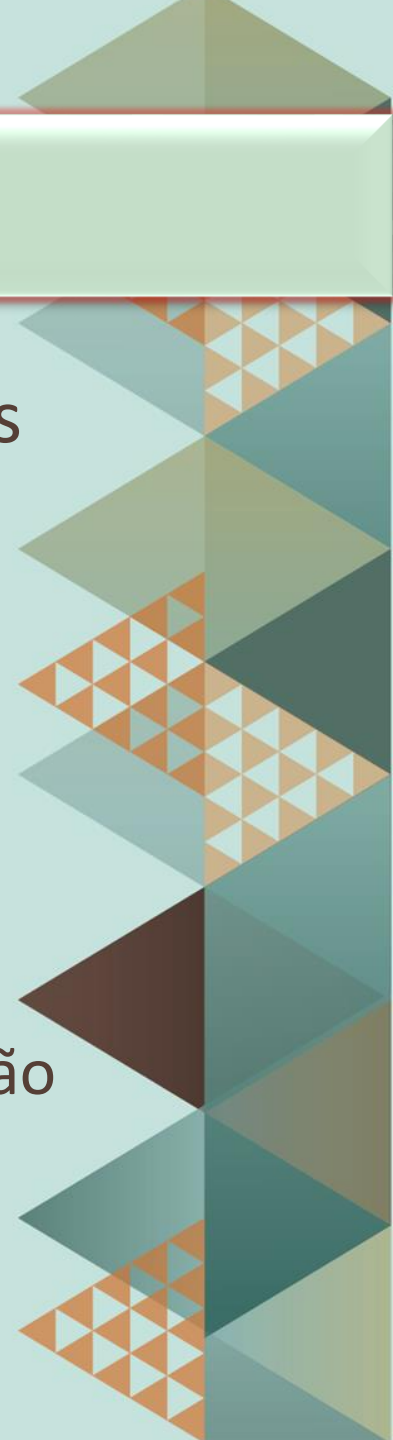
o serviço é considerado de alta qualidade quando obtém aquilo que espera do servidor público

- o contato interpessoal é bastante valorizado
- o acolhimento demonstrado no tom de voz, no olhar, nas informalidades que expressam a real preocupação do servidor que atende.



Para os servidores

- aumenta a proporção de servidores públicos insatisfeitos, independentemente do setor onde trabalham
- quando são indagados
 - diminuição da autonomia profissional
 - aumento da pressão tanto da hierarquia quanto dos usuários
 - longo tempo destinado às tarefas burocráticas
 - enfraquecimento do reconhecimento da profissão
 - condições inadequadas de trabalho e baixos salários





Folha de São Paulo, 13 de novembro de 2012

<http://fotografia.folha.uol.com.br/galerias/11167-charges-novembro#foto-208767>

Profissionais de serviços humanos

- uma tendência a se sentirem fracassados e impotentes para ajudar.
- conflitos éticos e morais originados das contradições entre a missão humanitária e as regulações burocráticas que operam o setor de serviços.

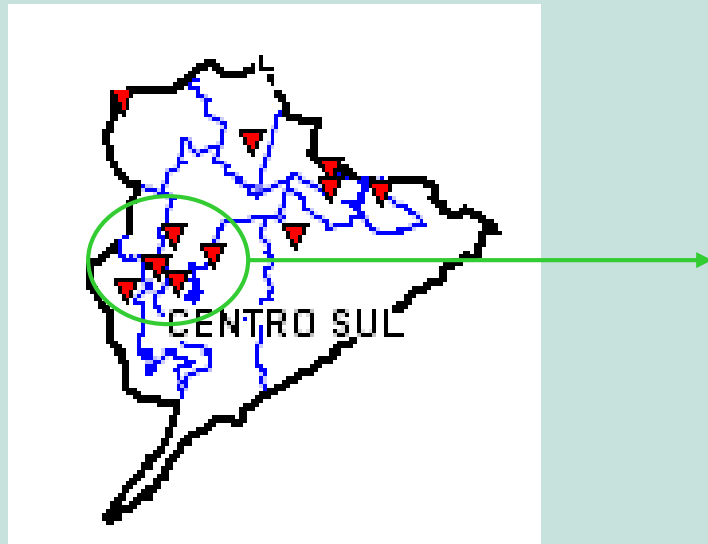
enfrentamentos nos ambientes de trabalho

- baixa escolaridade
- situações de pobreza e de violência
- alcoolismo
- distúrbios mentais
- desespero.

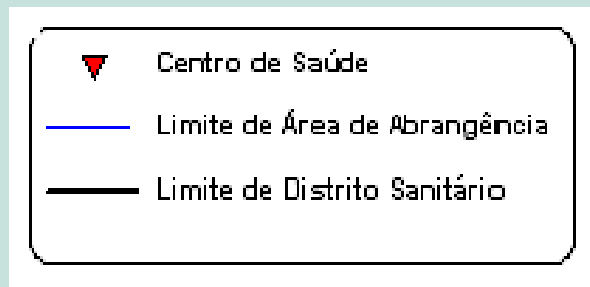
Takeda et al. (2005)

A descentralização:

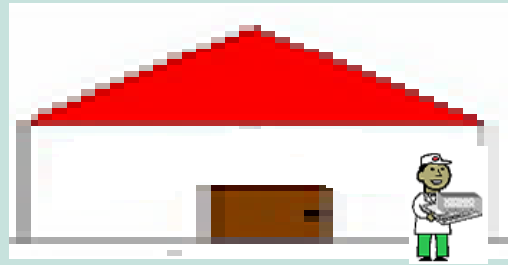
A relação entre os setores envolvidos na coleta



Agglomerado Serra



O transporte: tempo utilizado para o deslocamento dentre as UBS



Laboratório distrital



UBS



0:08:54



UBS1



0:12:24



UBS2



0:02:00



UBS3



0:05:32

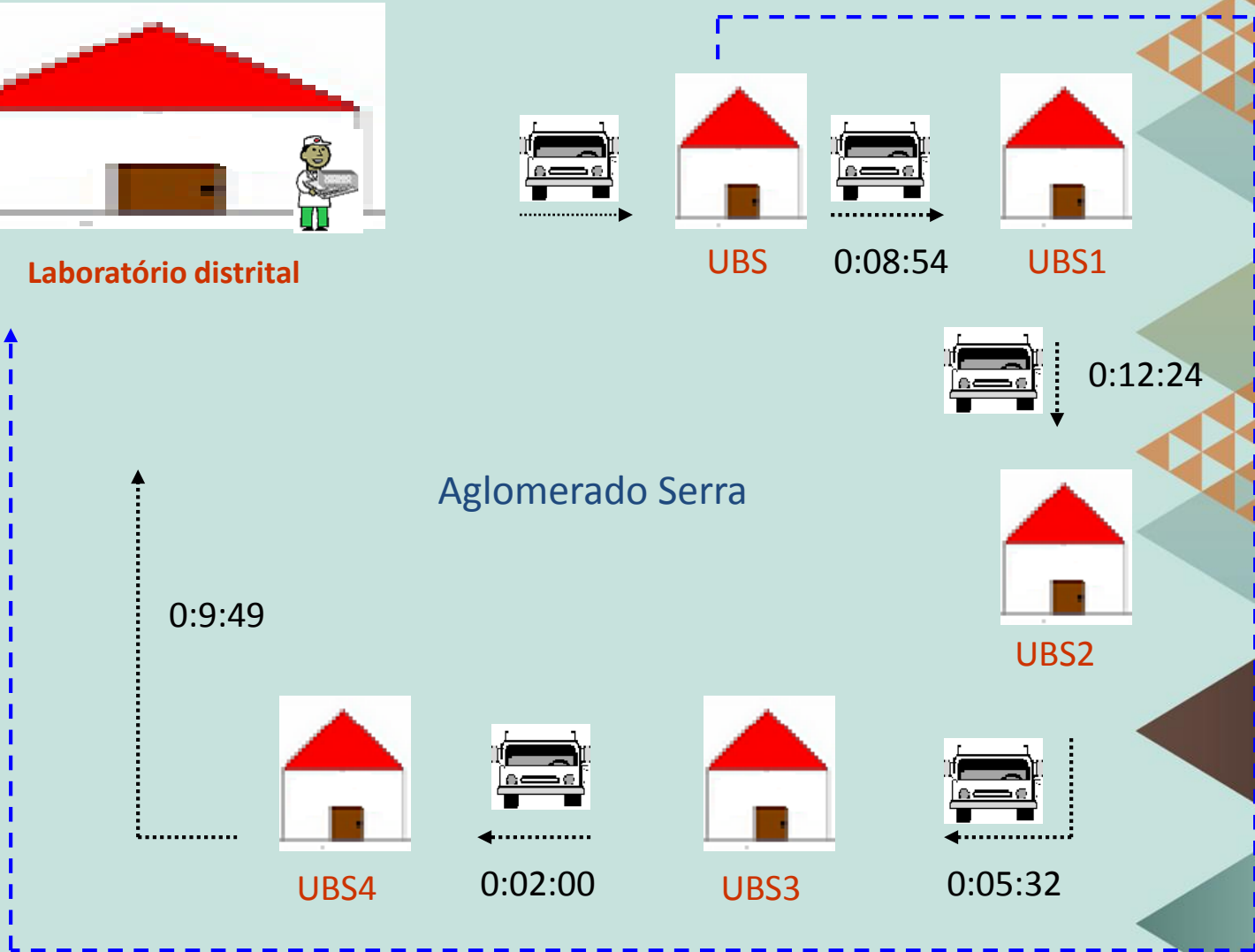


UBS4

0:9:49

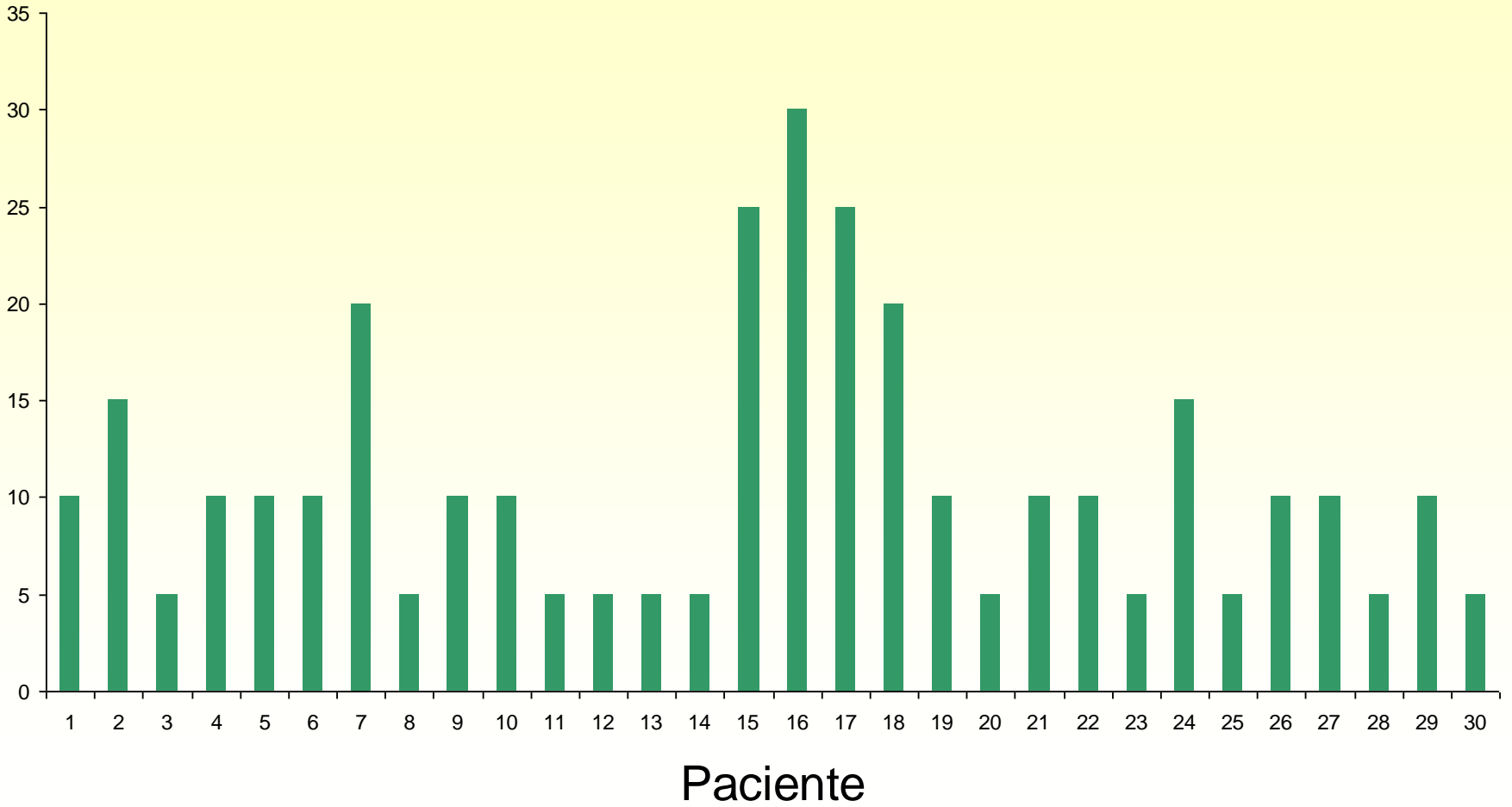
Aglomerado Serra

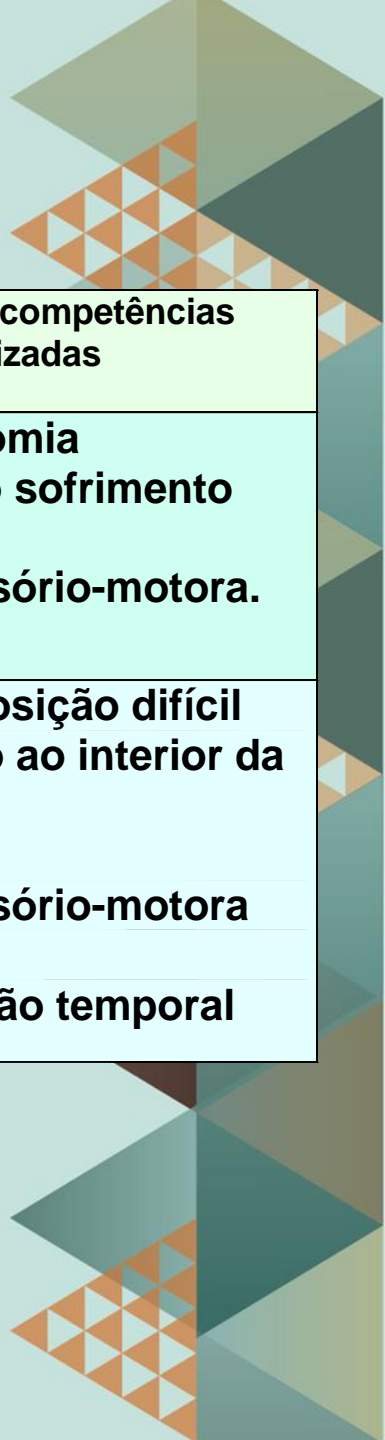
1:25:00



Duração (minutos) da coleta, por paciente, durante uma jornada

Minutos





tipo de paciente	características	variabilidade	habilidades e competências mobilizadas
terminal	acesso difícil não reclama da dor	Repetição	conhecer anatomia conviver com o sofrimento alheio habilidade sensório-motora.
prematureo	acesso difícil pequenos e frágeis risco de infecção estufa coletas repetidas	Repetir uso de scalp demandar apoio à enfermagem	trabalhar em posição difícil para ter acesso ao interior da incubadora habilidade sensório-motora resistir à pressão temporal

Pensamento burocrático e administrativo *versus* princípio da equidade

***Temos que atender todos. Mas como vamos
abranger ele como um todo.***

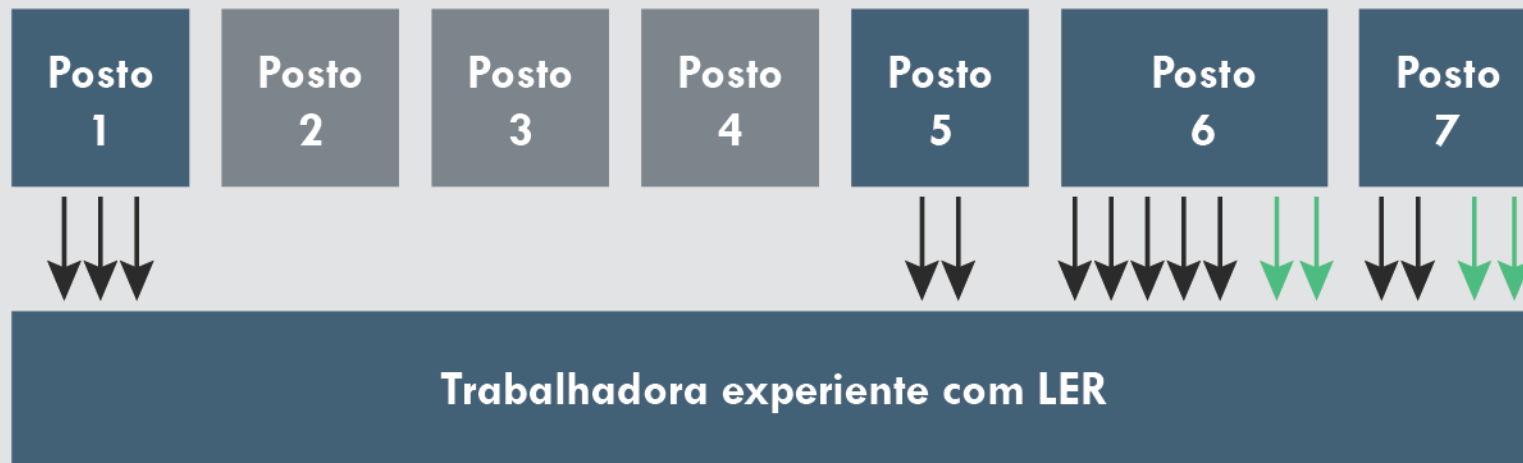
***Falamos que as áreas eram diferentes. Ai foi
determinado o número de casas por área.***



No restaurante popular

- As tarefas não são especificadas.
- Os operadores se orientam pelos objetivos globais e intermediários que eles criam à medida que o processo avança.
- Eles se guiam pelas propriedades dos objetos e as matérias que são transformadas.





- 2 colegas vieram ajudar. A trabalhadora não participou da operação
- 2 colegas vieram ajudar. O trabalhador não participou da operação
- 1 colega veio ajudar. O/a trabalhador/a participou da operação

As regulações

Individuais

- Requerem exploração complexa do ambiente e relações com os pares.

Coletivas

- São baseadas sobre as comunicações, trocas de informações, e atividades de coordenação das ações.
- Mudança das estratégias para evitar a mobilização de funções degradadas nas situações conhecidas

Assunção (1998)


Situações que convocaram o coletivo

EXPERIENTE com LER

- empurrar o carrinho contendo o feijão
- **transvasar o conteúdo da bateadeira de feijão para a panela**
- transvasar o conteúdo da panela para o grande recipiente
- misturar o conteúdo

NOVATO

- **verificar o ponto de cozimento**
- **avaliar a consistência do caldo do feijão**
- transvasar o conteúdo da bateadeira de feijão para a panela

 O responsável pelo posto não participa da operação



3 lógicas de organização do coletivo de trabalho

Experientes com LER

- contam com a cooperação dos novatos e dos experientes sem LER, se demanda força física.
- não se deslocam para cooperar com colegas quando se trata desse tipo de operação.
- se deslocam para cooperar com os colegas novatos se demanda saber e saber-combinar.

Experientes sem LER

contam com a cooperação dos novatos e dos experientes sem LER se demanda de força física.

Novatos se deslocam para cooperar com os colegas se demanda de força física.

Experientes com ou sem LER cooperam com os novatos quando se trata de operações que exigem saber e saber-combinar.

Objetivos da gestão no trabalho

- Distribuir os indivíduos com competências específicas para cumprir certos objetivos da produção, prescritos ou não.
- Poupar os indivíduos com deficiências provocadas pelos efeitos da degradação da saúde.



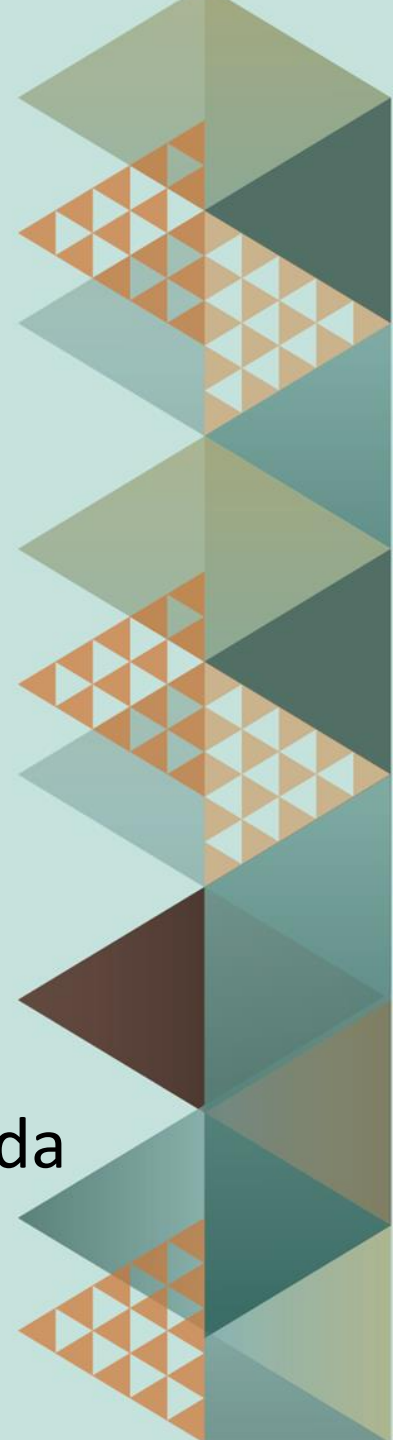
Cada membro do coletivo

- Reconhece
 - a sua posição no coletivo
 - o seu espaço
 - os seus recursos
- E a suas habilidades e deficiências são conhecidas e aceitas pelo coletivo.



Coletivo de trabalho

- Nunca é espontâneo
- Não é a mesma coisa que grupo ou população
- Tem objetivos comuns
- É capaz de sincronizar ações
- Conhece os objetivos de cada um
- Conhece as capacidades e limites de cada um

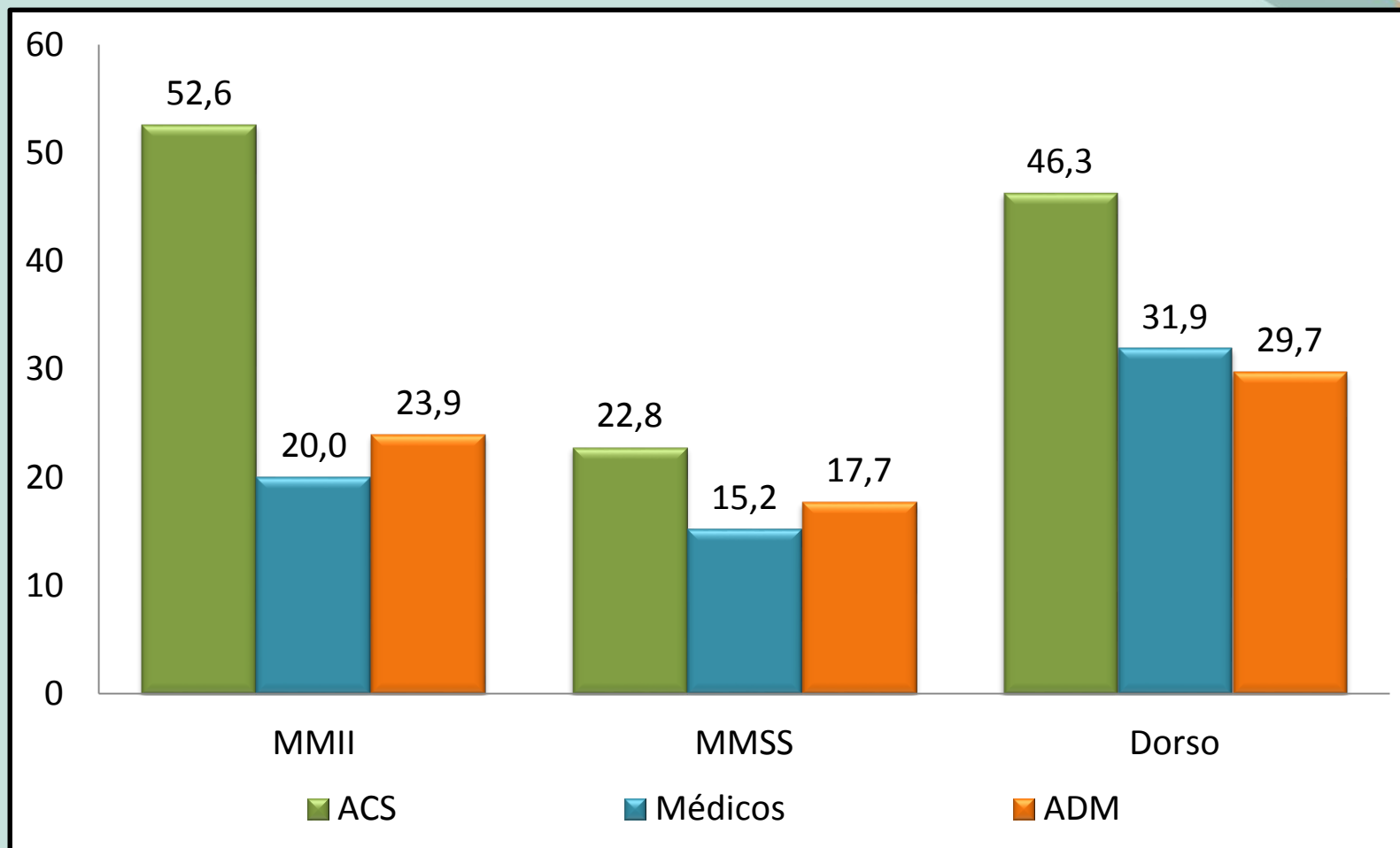


Conclusão

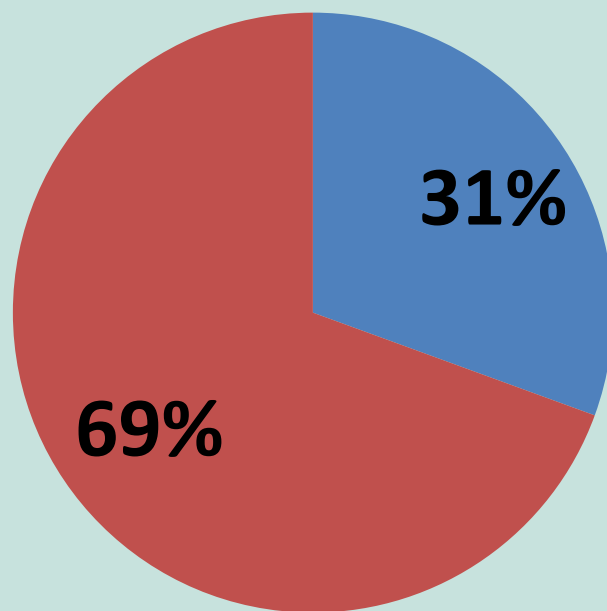
- As estratégias dos indivíduos construídas através da experiência no trabalho podem servir de:
 - argumento para transformar os modelos de gestão do trabalho
 - elemento explicativo para os resultados dos estudos epidemiológicos



Distúrbios Musculoesqueléticos em servidores da Saúde



Não vacinados de acordo com o vínculo de emprego , SUS-BH



■ permanente
■ temporário

Estressores específicos do serviço público

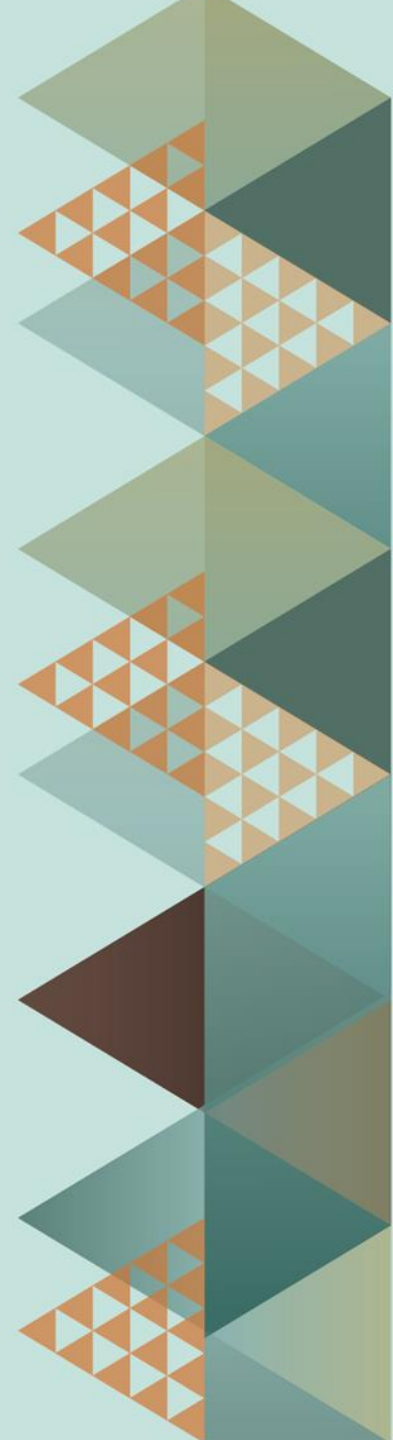
- sofrimento dos usuários
- morte e interações com os familiares desesperados
- excessiva demanda cognitiva causada pelo excesso de informações por unidade de tempo



pode afetar negativamente a qualidade do trabalho.

O cidadão: consumidor das administrações públicas

- Ao afirmar sobre a promoção da saúde do servidor público municipal, estamos reconhecendo:
 - No contexto de desigualdade social, é crucial a função dos servidores em fornecer bens e prestar serviços no local.
 - Práticas que expressam a necessidade de um novo conceito de "qualidade de serviço" no setor público,



Direito

organização no local de trabalho

- conjunto de ações e organismos

finalidade

- a defesa de interesses e direitos dos trabalhadores no espaço da empresa

Inclui

- representação dos trabalhadores
- as prerrogativas de atuação direta da coletividade de trabalhadores de um local de trabalho

p. ex., a realização de assembleias no interior das empresas.

OLT

O local de trabalho adquire centralidade para a:

- organização dos trabalhadores
- atuação dos sindicatos.

O espaço da instituição pública

- cenário diversidade de relações intersubjetivas,
- palco das contradições e conflitos entre capital e trabalho.

- fruto de conquistas históricas da classe trabalhadora
- evolução do conceito de liberdade sindical.



Local de trabalho

marco espacial

- onde o trabalhador
 - exerce suas funções,
 - cria relações
 - passa grande parte do seu dia.

contradições e conflitos

- condições de trabalho
- reivindicações salariais
- doenças ocupacionais
- acidentes de trabalho
- pressão
- conflitos com chefias e gerentes, entre outros.

FORMAS DE REPRESENTAÇÃO DOS TRABALHADORES NO LOCAL DE TRABALHO NO BRASIL

- **Representação sindical**
- **Representação não sindical**
 - *Representante de pessoal*
 - *Comissão de empresa ou comissão de fábrica*
 - *Comissão Interna de Prevenção de Acidentes*



VI - Comissão Interna de Saúde do Servidor Público: contribuir para uma gestão compartilhada

- a) propor ações voltadas à promoção da saúde e à humanização do trabalho, em especial a melhoria das condições de trabalho, prevenção de acidentes, de agravos à saúde e de doenças relacionadas ao trabalho;
- b) propor atividades que desenvolvam atitudes de coresponsabilidade no gerenciamento da saúde e da segurança, contribuindo, dessa forma, para a melhoria das relações e do processo de trabalho; e
- c) valorizar e estimular a participação dos servidores, enquanto protagonistas e detentores de conhecimento do processo de trabalho, na perspectiva de agentes transformadores da realidade.

Norma Operacional de Saúde do Servidor – NOSS
PORTARIA NORMATIVA Nº 3, DE 7 DE MAIO 2010



Art. 3º As Diretrizes da Política Nacional de Promoção da Saúde do Trabalhador do SUS a serem observadas na elaboração dos planos, programas, projetos e ações de saúde voltados à população trabalhadora do SUS

XXVII

- regulamentar a criação de comissões paritárias de saúde do trabalhador nos estabelecimentos de saúde para o planejamento, monitoramento, fiscalização e avaliação de questões relativas promoção da saúde do trabalhador do SUS.

```
graph TD; A(cenário de múltiplas demandas para os serviços municipais) -.- B(Mudança da natureza do trabalho); A -.- C(mudanças nas práticas administrativas); B -.- D(O usuário traz os efeitos da desigualdade para o cotidiano dos servidores municipais); C -.- D;
```

**cenário de
múltiplas demandas
para os serviços municipais**

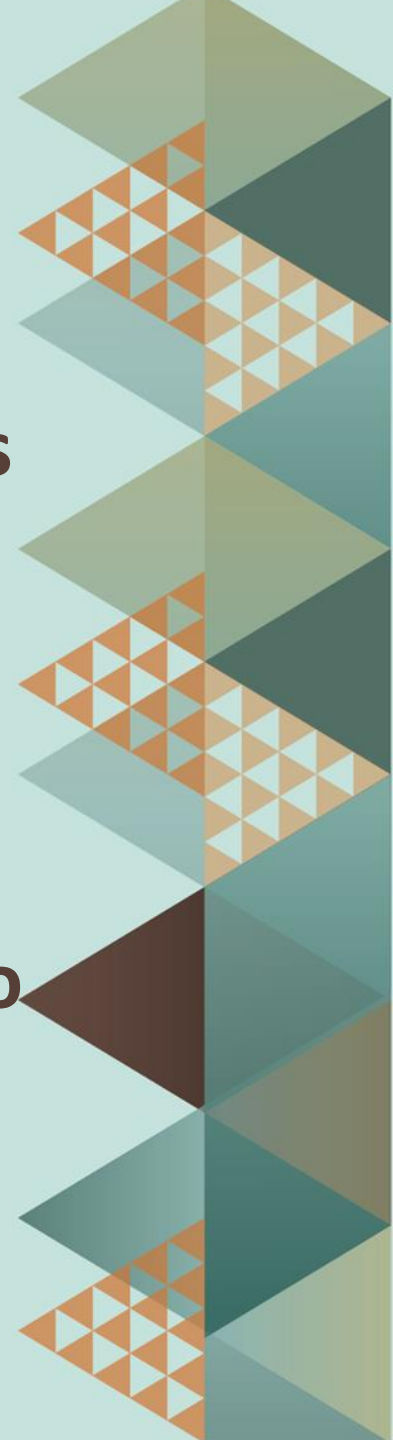
**Mudança
da natureza do trabalho**

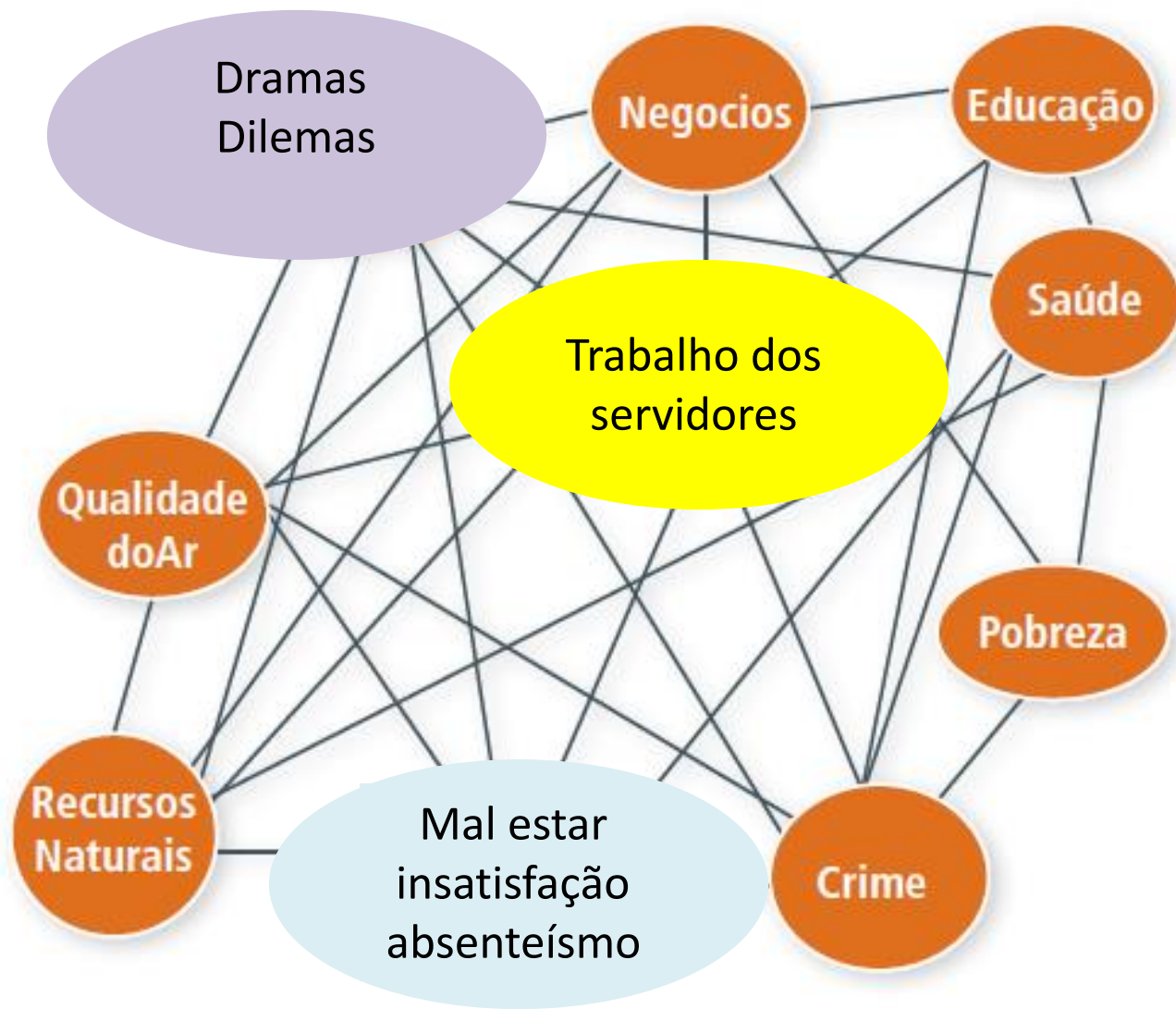
**mudanças
nas práticas
administrativas**

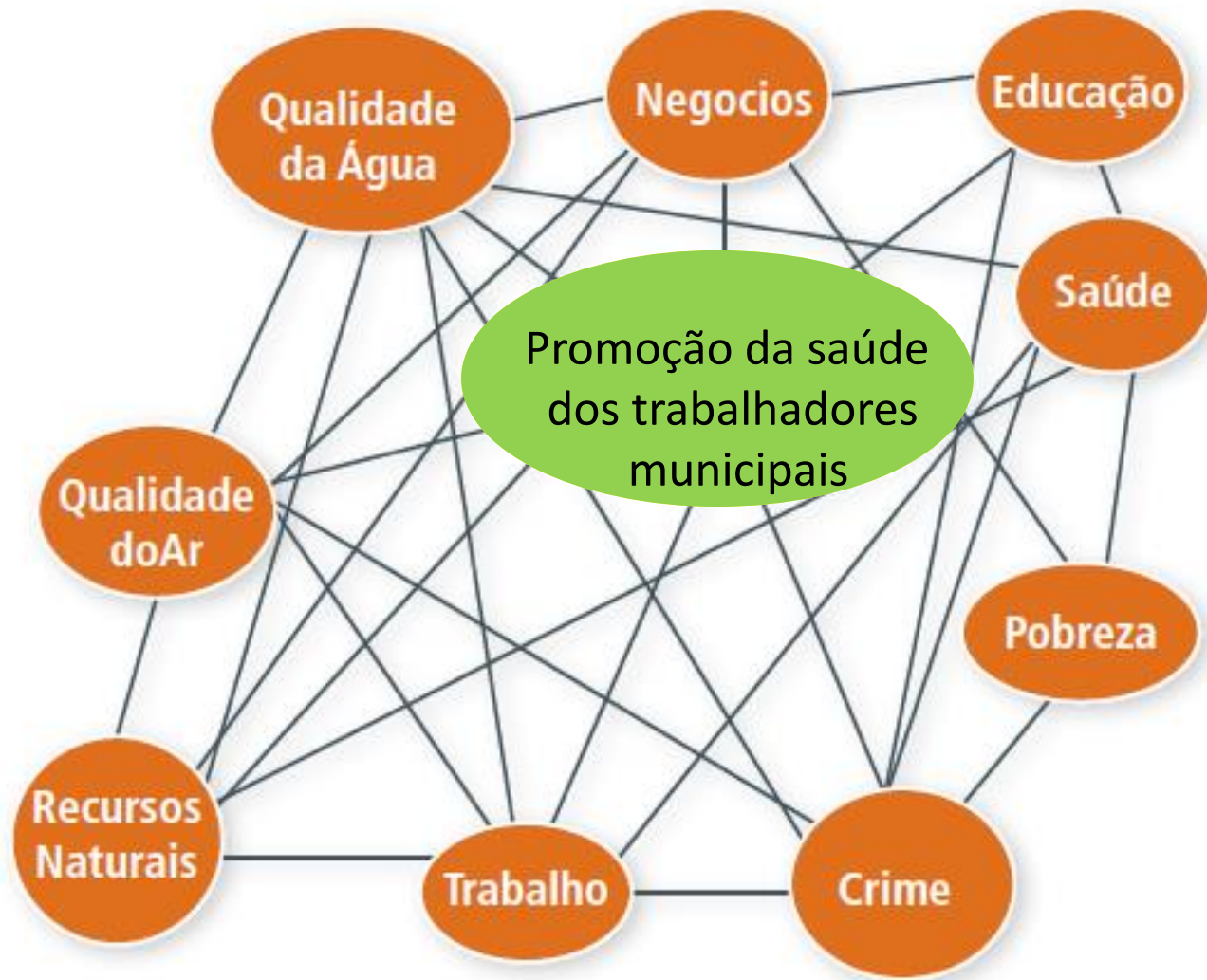
**O usuário traz os efeitos da desigualdade
para o cotidiano dos servidores municipais**

Maneiras de encarar as necessidades e a subjetividade dos trabalhadores

- **tempo para rever as práticas adotadas**
- **suporte social para o enfrentamento das dificuldades e carências vivenciadas pelos usuários**
- **incentivo às estratégias de cooperação intra e inter-equipes que poderiam orientar os pressupostos da gestão do trabalho**







Serviço Público Municipal

- ❑ Promoção da Saúde do Trabalhador Municipal
- ❑ Saúde dos trabalhadores municipais é um direito e um indicador da prestação dos serviços

