

As dificuldades e os fatores culturais no processo de implementação de um programa ergonômico e ginástica laboral em um órgão público federal: um estudo e caso

Luciana da Silva Timossi (UTFPR) lu_lirani@yahoo.com.br
Antonio Carlos de Francisco (UTFPR) acfrancisco@pg.cefetpr.br
Ariel Orlei Michaloski (UTFPR) ariel@interponta.com.br

Resumo

O objetivo deste artigo é a identificação das dificuldades e os fatores culturais envolvidos em um processo de implementação de um programa ergonômico e ginástica laboral em uma instituição pública. A pesquisa foi realizada na receita federal, órgão incumbido de controlar a arrecadação tributária da União e realizar o controle aduaneiro das importações e exportações brasileiras do interior do Paraná. Para tornar possível a implementação de ambos os programas foi desenvolvida e aplicada uma metodologia, buscando identificar e analisar quais as dificuldades comumente encontradas na implementação de programas voltados para a qualidade de vida no trabalho. A coleta de dados deu-se através da aplicação de um questionário com os trabalhadores e um levantamento das condições ambientais de trabalho. A análise biomecânica das atividades foi realizada através de um roteiro de observação direta do funcionário no ambiente laboral. Concluiu-se que as principais dificuldades enfrentadas na implementação de um programa ergonômico e ginástica laboral em um órgão público foram: o fator cultural da organização, o processo de aceitação da mudança, a motivação dos servidores, e a espera pelos resultados a médio e longo prazo. Palavras-chave: Ergonomia; Ginástica Laboral; Fatores Culturais.

1. Introdução

A organização do trabalho visa otimizar os recursos e as novas tecnologias disponíveis. O poder público não foge à regra e também busca sua modernização. No entanto, quando um posto de trabalho é implantado sem levar em consideração os critérios da ergonomia, podem ocorrer disfunções tendo como conseqüências afastamentos médicos e queixas dos funcionários (GONÇALVES *et al.*, 2005).

Neste contexto, são encontradas no setor público necessidades de adaptações constantes as novas exigências e reformulação das estruturas de trabalho. Por possuir um sistema organizacional diferenciado das empresas privadas, as estratégias para a implementação de mudanças algumas vezes precisam passar por modificações, ou serem adaptadas para tornar viável sua implementação no setor público.

Mesmo possuindo um sistema organizacional particular, existem necessidades no setor público que se equivalem as do setor privado, uma delas é a mudança de foco do material para a preocupação com a pessoa. Essa necessidade em investir em seus colaboradores é uma tendência cada vez mais usada pelas organizações. Um exemplo disso é o crescente número de empresas vêm investindo em programas de qualidade de vida no ambiente de trabalho. Proporcionando condições adequadas não só para o cumprimento das exigências laborais, mas também para que o colaborador possa desenvolver seu trabalho com satisfação utilizando todo seu potencial técnico, criativo e cooperativo.

Salienta-se a relevância deste estudo, considerando principalmente que este trabalho pretende contribuir para a implantação de um programa ergonômico em um setor público federal e que as situações ergonômicas sejam avaliadas segundo parâmetros técnicos.

O objetivo deste artigo é a identificação das dificuldades e os fatores culturais envolvidos em um processo de implementação de um programa ergonômico e ginástica laboral em uma instituição pública, neste caso a receita federal, regional de Ponta Grossa, Paraná.

Neste contexto, pretendeu-se responder a seguinte pergunta: quais são as dificuldades e os fatores culturais existentes na implementação de um programa ergonômico em um setor público federal ?

Esta é uma pesquisa qualitativa, exploratória e realizada como estudo de caso. Os dados foram coletados através de: questionário aplicado aos servidores, levantamento das condições ambientais de trabalho e análise biomecânica das atividades em observação direta.

2. Processo de implementação do programa ergonômico e ginástica laboral: o caso da Receita Federal regional Ponta Grossa

O órgão público escolhido é a Delegacia da Receita Federal – Regional de Ponta Grossa, que conta hoje com 112 colaboradores, sendo 75 servidores públicos e 37 terceiros, distribuídos em 10 setores: atendimento ao contribuinte; fiscalização e controle aduaneiro; programação e logística; tecnologia e sistemas de informatização; controle e análise tributária; orientação tributária; gabinete; depósito; limpeza e manutenção.

O número de colaboradores atuando em cada um dos setores é de aproximadamente 11 pessoas. O tempo médio de atuação dos servidores na instituição é de 15 anos, sendo que a média de idade entre os servidores é de 39 anos.

Todos os auditores fiscais e os técnicos tributários possuem curso superior. Entre os colaboradores terceirizados a grande maioria possui ensino médio, dois possuem curso superior e cinco possuem ensino fundamental.

A jornada de trabalho inicia as 8:00 horas as 12:00 horas e das 13:30 horas as 17:30 horas num total de oito horas diárias, 5 dias por semana, com 90 minutos de intervalo para almoço e uma pequena pausa aleatória no período da tarde para o lanche.

As tarefas desempenhadas pelos servidores são caracterizadas por funções administrativas, principalmente administrativo fiscal. Estas atividades exigem alto grau de atenção e alta sobrecarga de trabalho, pois todos os setores trabalham com demanda maior que o número de servidores atuantes, já que novos servidores só podem ser incorporados através de concurso público. Um estudo realizado em 1999 pelo Ministério da Fazenda-Secretaria da Receita federal apontou um déficit de 55 profissionais na delegacia regional estudada. Hoje esse déficit é ainda maior, alcançando o equivalente a 93 colaboradores.

	Servidores	Terceiros	Total ideal	Em exercício	Déficit da regional
Quantitativo de pessoal necessário em 1999	111	41	152	97	55
Quantitativo de pessoal necessário em 2006	123	45	168	75	93

Fonte: Secretaria da Receita Federal: COPOL – Coordenação de Programação e Logística (2006)

Tabela 1 – Demonstrativo de lotação atual e de lotação necessária

Inserido neste contexto organizacional, o programa ergonômico iniciou-se em maio de 2005,

com o objetivo de proporcionar melhores condições e conforto no ambiente de trabalho e reduzir o número de afastamentos. Também foi um dos objetivos do programa ergonômico, principalmente através da ginástica laboral criar um ambiente mais descontraído, minimizando o nível de estresse e promover a integração e motivação entre os servidores.

2.1 Metodologia da implementação do programa ergonômico e da ginástica laboral

O primeiro procedimento para a implementação ergonômica foi avaliar por meio de anamnese, os colaboradores e o sistema organizacional da instituição pública, procurando subsidiar a compreensão e a dinâmica organizacional, focando as decisões tomadas na busca por atender as necessidades individuais e conseqüentemente da instituição como um todo.

No diagnóstico com os colaboradores as questões levantadas foram:

- a) Análise biomecânica das atividades desenvolvidas: verificando as exigências musculares;
- b) Análise das posturas adotadas durante o trabalho: através de acompanhamento *in loco*;
- c) Questionamento individual sobre consciência corporal e sobre as posturas adotadas durante a jornada de trabalho;
- d) Sensação subjetiva de cansaço ao final da jornada;
- e) Aplicação do questionário Perfil do Estilo de Vida Individual: o pentágono do bem estar (NAHAS *et al.*, 2000).

Com os resultados da análise biomecânica, análise de posturas adotadas e análise subjetiva de fadiga ao final da jornada, foram formulados os exercícios aplicados na ginástica laboral, procurando atender as necessidades individuais e de grupo.

No diagnóstico com a organização foram definidos:

- a) Os objetivos da empresa, neste caso instituição pública com o programa ergonômico;
- b) Foram definidos o plano de ação e as prioridades do programa: houve destaque para o nível de estresse, doenças ocupacionais e a falta de motivação dos servidores.
- c) Levantamento e histórico de queixas dolorosas por setor.

Após a anamnese e antes do início das atividades foi desenvolvido um trabalho de conscientização e sensibilização da importância de um programa ergonômico e da ginástica laboral no ambiente de trabalho, através de um ciclo de palestras para todos os setores do órgão público que teve duração de duas semanas.

O próximo passo foi à definição dos horários para a realização da ginástica laboral e para os procedimentos ergonômicos levando em consideração os fatores fisiológicos envolvidos e a opinião dos servidores.

Tanto o programa ergonômico como o programa de ginástica laboral foi disponibilizado e aberto à participação a todos os servidores da instituição e também aos colaboradores terceirizados.

As pausas para a ginástica laboral ficaram então distribuídas da seguinte forma: 2 pausas no período vespertino, de 30 minutos cada. Para que todos pudessem participar cada setor foi dividido em dois grupos, enquanto um grupo realiza a ginástica o outro permanece no setor, logo após, o segundo grupo vai para a ginástica enquanto o primeiro retorna ao trabalho.

Durante as pausas são desenvolvidas atividades de alongamento, fortalecimento muscular

localizado, principalmente dos grupos musculares mais solicitados durante a jornada que são: costas, ombros, membros superiores e musculatura cervical. Também é realizado um trabalho de relaxamento, prevenção e combate ao estresse utilizando música, exercícios respiratórios e dinâmicas de grupo.

Como forma de avaliar o programa de ginástica laboral, mensalmente é realizado um levantamento sobre a frequência dos servidores, motivação, execução correta dos exercícios e também acompanhamento da frequência cardíaca individual. Os resultados são divulgados para todos através da intranet da organização e através de um placar exposto em um local onde todos possuem acesso.

3. Obstáculos e dificuldades enfrentados no processo

3.1 O fator cultural: organização com uma estrutura rígida

Percebendo a organização como um todo, a necessidade de mudança torna claro que as atitudes e condições ergonômicas utilizadas até aquele momento estão prejudicando a saúde daqueles que atuam na organização.

Ano	Número de afastamento na unidade	Número de afastamentos problemas musculoesqueléticos	Número de afastamentos problemas psicológicos
2004	42	24	18
2005	23	12	11
Dados abril 2006	10	08	02

Fonte: Divisão de gestão de pessoal da delegacia da Receita Federal – Ponta Grossa (2006)

Tabela 1 – Número de casos de afastamentos da Delegacia da Receita Federal regional Ponta Grossa

Os índices de afastamento por DORT'S e por problemas psicológicos nos últimos três anos evidenciam não só a necessidade de mudança de hábitos individuais, mas uma mudança de cultura no ambiente organizacional, para que a saúde e a qualidade de vida até então negligenciadas passem a fazer parte do cotidiano dessas pessoas e da cultura organizacional da instituição.

Compreender o comportamento das situações ergonomicas dentro do contexto de intuições públicas a partir das necessidades locais, e segundo as exigências legais é uma maneira de colaborar para equacionar os problemas de lesões e dotar o ambiente de melhores condições de trabalho.

Segundo Dejours (1992), a organização ao racionalizar o trabalho, seqüestra o corpo e a saúde do trabalhador e mostra como resultado, distúrbios orgânicos e psíquicos, ao violar todos os ritmos próprios do corpo. Existem vários levantamentos que dão margem à hipótese que existem estreitos laços entre a qualidade de vida do trabalho e a qualidade de vida em geral (GRANDJEAN,1998).

Um estudo realizado por Dezan (2005), com mulheres que trabalham em telemarketing mostrou uma correlação linear entre o ângulo de cifose e o tempo trabalhado em anos, reforçando a idéia de relação entre qualidade de vida dentro e fora do trabalho, e que as atitudes durante o trabalho refletem na vida do indivíduo como um todo.

Uma cultura forte demonstra um sistema de valores coeso e alto controle comportamental (ROBBINS, 1999). Quando a valorização da qualidade de vida no trabalho for absorvida pela cultura da organização, esse mesmo controle comportamental que na implementação do programa foi um fator gerador de dificuldades e resistências agora passa a interagir a favor.

Quando a cultura da organização acredita e acolhe com ênfase e autenticidade o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho que, em última instância, se resume em aliviar o sofrimento no trabalho, ela deixa menos espaço para as resistências e mais para o pensamento (LIMONGI-FRANÇA, 2002).

Fazer com que os colaboradores entendam que as atitudes tomadas hoje, somadas com as atitudes tomadas amanhã e depois, como má postura durante o trabalho, maus hábitos alimentares, sedentarismo e acúmulo de tensões psicológicas irão refletir no futuro, e podem vir a ser fatores decisivos no desenvolvimento de doenças, problemas físicos músculo esquelético ou problemas psicológicos, envolve um trabalho constante de conscientização.

Tentar mudar as opiniões e principalmente mudar as atitudes das pessoas é uma tarefa que requer paciência e tenacidade, mais ainda quando se trata de questões relacionadas á saúde a médio e longo prazo.

3.2 O processo de aceitação da mudança

Qualquer processo de mudança em uma organização exige daqueles que participam dela, seja na forma de gestores, ou na forma de atores uma quebra do processo padrão seguido até aquele momento. Mesmo quando o objetivo da mudança é trazer benefícios para aqueles que fazem parte da organização, como é o caso da implementação de um programa ergonômico e implementação da ginástica laboral ocorrem resistências e rejeição por parte de alguns. Muitas vezes essas resistências podem não ser intencionais, e sim uma resposta involuntária a insegurança gerada pelas mudanças que virão.

A forma como é apresentada a mudança aos servidores é muito importante, pois não se pode colocar a implementação de um programa ou um novo sistema organizacional como condição imposta, isso poderia levar a um processo inicial de rejeição. Tal pensamento pode ser comprovado por Lisondo (2005), as resistências podem ser potencializadas ou amenizadas pela cultura organizacional, os modelos de gerenciamento e o estilo de liderança, principalmente na relação entre gestores e colaboradores.

O problema da mudança depende do modo pelo qual os sistemas lidam com as variações que influenciam as respectivas maneiras habituais de operação, os sistemas tentam manter a identidade ignorando ou neutralizando flutuações ameaçadoras que podem levar ao surgimento de novas formas organizacionais (MORGAN, 1996).

A cristalização das pessoas que trabalham na organização dificulta muito a aceitação de novas idéias. Comentário tipo “ginástica laboral é coisa para matar o tempo” ainda é ouvido. Cabe ao gestor do processo investir em estratégias que abordem não só individualmente, mas também o grupo para que esses processos de resistência sejam driblados. Lisondo (2005) diz que, uma pessoa só atinge sua maturidade através de um processo que compreende fases prévias, as quais não podem ser saltadas, como nascimento, infância, juventude e maturidade, com o grupo é o mesmo processo, jamais será uma entidade de formação e maturidade espontânea.

Essa mudança comportamental pode acontecer de uma maneira mais fácil quando é investido em conscientização. Seldin *et al.*(2003), declara em seu estudo que o processo de mudança é dito natural, pois admite que todas as organizações estão sujeitas a mudança. Provar para os servidores que a mudança é necessária e mostrar os benefícios que essa mudança vai trazer principalmente refletidos na saúde é um primeiro passo no processo de aceitação da idéia.

3.3 Aspectos motivacionais dos servidores

Manter a motivação e a participação efetiva nos programas de ergonomia e ginástica laboral é mais um do obstáculo a ser superado. Barbosa (2000), afirma que a motivação constitui o fator principal e decisivo no êxito da ação de todo e qualquer indivíduo ou empreendimento. As inovações tecnológicas, os movimentos de planejamento estratégico, de busca de qualidade total, de foco no cliente, não alcançam o nível de excelência sem o componente motivação.

É comum, principalmente no programa de ginástica laboral, que a participação no início seja grande, e com o passar do tempo vá diminuindo, podendo até acabar com o programa de ginástica se não forem realizadas intervenções e atitudes motivatórias para manter a frequência de participação alta.

Para tentar contornar esse fato, na Receita Federal, uma vez a cada mês são realizadas palestras sobre assuntos relacionados à qualidade de vida, qualidade de vida no trabalho e ergonomia com o intuito de motivar a participação e reciclar os conhecimentos sobre saúde.

Mudar de tempos em tempos o enfoque dado é outra alternativa para que as pausas da ginástica não se tornem monótonas. Isso também pode ser motivo para inserir ao momento da prática de atividade física objetos variados, bolas, bexigas, elásticos, os quais deixam as pausas mais dinâmicas e divertidas.

Em um questionário aplicado aos servidores em janeiro de 2006 a grande maioria relatou que identifica melhora no estado de humor durante o trabalho após realizar a ginástica laboral. Houve destaque também para a melhora da disposição e sensação de bem estar.

A implantação de programas de ginástica busca, não apenas a simples alteração na vida rotineira, mas despertar nos trabalhadores a necessidade de mudança do estilo de vida (POLETTO *et al.*, 2003).

Segundo Roveda (1998), a motivação é o motivo que nos leva à ação. Então, essa necessidade de mudar, se bem trabalhada na organização, pode ser o motivo gerador de estímulo, para um conjunto de ações que visem melhorar a qualidade de vida no trabalho.

3.4 Benefícios a médio e longo prazo

Os trabalhos relativos à relação custo/benefício financeiro da intervenção ergonômica tornaram-se mais numerosos e também mais fáceis depois do surgimento maciço das intervenções ergonômicas na área dita “das novas tecnologias”, pois, neste caso, as consequências das negligências das características do homem são evidentes e consideráveis (WISNER, 1994).

Assim como os problemas que interferem na saúde do colaborador não acontecem de um dia para o outro, os resultados das intervenções com a ergonomia e a ginástica laboral também levam um certo tempo para aparecer. É neste ponto que está inserida a dificuldade, muitas organizações não tem a paciência necessária para colher os frutos dos investimentos realizados com a saúde ocupacional. Simplesmente transferem para o trabalhador toda a responsabilidade de consertar o ambiente e o trabalhador, agindo como se a partir do início do programa ergonômico, todos os problemas devessem desaparecer.

Um estudo realizado por Zétola *et al.* (1997), em uma indústria eletroeletrônica evidenciou que as melhorias nas condições de trabalho promovidas pela empresa no passar dos anos levou a uma redução no percentual de atendimentos clínicos, realizados no ambulatório da

empresa, por distúrbios músculo-esqueléticos ano a ano, quando em 1993 era de 19,8%, regredindo em 1996 para 10,2%.

Grandjean (1998) acrescenta que, a ergonomia é um aspecto fundamental a ser considerado na qualidade de vida no trabalho, proporcionando mais que um posto de trabalho melhor, mas principalmente uma vida melhor.

Outro fato encontrado neste estudo refere-se ao espaço sistema de controle de casos clínicos, queixas, atestados e afastamentos que a instituição estudada apresenta. É importante que a organização ou a empresa mantenha um controle clínico, epidemiológico interno e um acompanhamento da evolução de casos e distúrbios. Isso facilita não só a identificação dos principais problemas como também a área em que ocorrem. Sem essa mensuração o acompanhamento dos resultados se torna muito subjetivo, sem dados e parâmetros comparativos mais aprofundados.

4. Conclusão

O processo de implantação da ergonomia e da ginástica laboral nessa organização pode ser separado em dois momentos bem distintos: antes da aceitação e conscientização da importância da qualidade de vida no trabalho e pós-aceitação da idéia, onde novas dificuldades foram trabalhadas.

Em um primeiro momentos as dificuldades se concentraram em inserir a idéia de ergonomia e ginástica laboral em uma organização culturalmente rígida, sem experiências anteriores relacionadas à qualidade de vida no ambiente de trabalho. Neste estágio a metodologia usada teve uma importância significativa, pois a mudança foi aos poucos sendo absorvida, e em nenhum momento imposta aos colaboradores.

O processo de aceitação da mudança foi lento e exigiu muitos mecanismos para driblar as resistências. Mecanismos esses, principalmente focados na conscientização maciça através de palestras e encontros informais dos servidores e dos colaboradores terceirizados.

As dificuldades em um segundo momento se concentraram em manter a motivação de participação alta e em responder questionamentos sobre a eficácia e o tempo de retorno dos investimentos realizados, ou seja, se tanto a ginástica laboral como a ergonomia realmente atinge um custo-benefício para a organização.

A metodologia para o sucesso do programa varia de acordo com o local de implementação e o público envolvido. Wisner (1994, p.104) afirma que “há uma multiplicidade de metodologias que estão à disposição dos ergonomistas, é preciso escolher entre todas elas conforme a natureza do problema proposto, os prazos e os recursos utilizáveis”.

Estes obstáculos abordados no estudo em uma instituição pública, podem também surgir em uma organização privada. Cabe ao gestor ou gestores do processo escolher não uma metodologia ideal, mas uma metodologia flexível às dificuldades e necessidades encontradas.

Bibliografia

BARBOSA, M. A. P. *Análise dos serviços de manutenção de máquinas e equipamentos a partir de uma abordagem ergonômica.* Florianópolis, 2000. 173 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho.* 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DEZAN, V. H. ; NOGUEIRA, L. ; SARRAF, T. A. ; PROVENSÍ, C. G. ; RODACKI, A. L. F. *Postural alterations and occurrence of back pain in telemarketing operators.* Fiep Bulletin. vol. 75, n. 000, p. 239-241, 2005.

GONÇALVES, S. P. G.; Michaloski, O. A.; Xavier, A. A. *Análise ergonômica de um posto de trabalho informatizado.* São Paulo: XII SIMPEP Bauru, 2005.

GRANDJEAN, E. *Manual de Ergonomia: adaptando o trabalho ao homem.* Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. *Qualidade de Vida no Trabalho: QVT.* São Paulo: Atlas, 2002.

LISONDO, H.R. *Dinâmica das mudanças e resistências no trabalho cotidiano.* Porto Alegre: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2005.

MORGAN, G. *Imagens da organização.* São Paulo: Atlas, 1996.

NAHAS, M.V. BARROS, M.V.G.; FRANCALACCI, V.L. *O pentáculo do bem-estar: base conceitual para avaliação do estilo de vida dos indivíduos ou grupos.* Revista Brasileira de Atividade Física e Saúde. Vol. 5, n.2, p. 48-59, 2000.

POLETO, S. S.; AMARAL, G. F. *Considerações metodológicas na avaliação e implantação de um programa de ginástica laboral.* Ouro Preto: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2003.

ROBBINS, S.P. *Comportamento organizacional.* Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROVEDA, R. M. *Motivação humana no trabalho.* Revista Trevisan. Ano 11, n.121, p. 25-27, 1998.

SELDIN, R.; RAINHO, M.A.F.; CAULLIRAUX, H.M. *O papel da cultura organizacional na implantação de sistemas integrados de gestão uma abordagem sobre resistência a mudanças.* Ouro Preto: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2003.

WISNER, A. *A inteligência no trabalho.* São Paulo: Fundacentro, 1994.

ZÉTOLA, P. R. *Ergonomia e ginástica laboral metodologia de implementação e benefícios na linha de produção de indústria eletroeletrônica.* Florianópolis: IV Congresso Latino Americano de Ergonomia, 1997.