

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ESTUDO DE CASO: *“A PERÍCIA MÉDICA SEM A TETÊ”*

JOSENICE CARVALHO OLIVEIRA DA COSTA

NATAL-RN
2011

A PERÍCIA MÉDICA SEM A TETÊ

RESUMO:

Este caso mostra problemas em uma Instituição pública relativos à carga e volume de trabalho e stress, bem como seus impactos na qualidade de vida. O caso é narrado sob o ponto de vista de uma colaboradora que trabalha diretamente com a personagem Tetê.

Tetê que apesar de gostar do que faz, sempre comprometida com o serviço, não suportou a carga/volume de trabalho que cada vez era imposta.

No entanto, o caso de Tetê é apenas mais um entre tantos que estão na mesma situação, ou seja, a falta de garantia do servidor público, para que no futuro venha ter uma qualidade de vida digna em sua aposentadoria.

ABSTRACT:

This case shows problems in a public institution for loading and workload and stress, as well as its impact on quality of life. The case is narrated from the point of view of a collaborator who works directly with the character Tete.

Tetê that despite enjoying what you do, always committed to the service, did not support the load / volume of work that was ever imposed.

However, the case of Tete is just one among many that are in the same situation, ie the lack of guarantee of public servants, so that in future will have a decent quality of life in retirement.

1 INTRODUÇÃO

A Perícia Médica não foi mais a mesma depois que a Terezinha saiu de lá. Ela estava neste setor há mais de seis anos. Gostava do que fazia e todos que ali trabalhavam, gostavam da Tetê. Sim, era assim que a chamavam, por sempre prestativa, competente e comprometida com o trabalho.

Sempre estava pronta para dar uma palavra de conforto, principalmente para aqueles segurados que ela atendia, com suas dúvidas, e por vezes tristeza, quando recebiam a notícia que seu pedido fora negado pela Perícia Médica, Tetê mostrava com seu gesto amigável que nem tudo estava perdido.

Mas o tempo foi passando, o trabalho acumulando e como ela era bastante comprometida não gostava de deixar serviços para o outro dia, e por muitas vezes extrapolava o limite do corpo e da mente, pois já com os seus sessenta anos de idade, não poderia ela permitir que o stress tomasse conta de si, mas foi isso que aconteceu com a mesma, adoeceu pela sobrecarga que o serviço exigia.

A quantidade de funcionários não era o suficiente naquele setor para dar conta do serviço, o que provoca o acúmulo de tarefas executadas.

A Tetê por muitas vezes ficava sem almoçar, ultrapassando o horário, para que pudesse dar conta das tarefas que lhe competiam.

Mas o tempo foi passando, e com ele veio o stress, devido à sobrecarga de serviço que no Setor existia.

Diante de todos esses problemas, a Tetê precisou ausentar-se por motivo de saúde, e depois por solicitação médica, teve que deixar aquele Setor que tanto se identificava.

2 A COLABORADORA

Terezinha de Sousa Bezerra, ou simplesmente Tetê, é uma funcionária que trabalha na Previdência Social há mais de vinte anos, sendo seis deles dedicados a Perícia Médica, exercendo suas atividades no atendimento aos segurados, fazendo e retirando relatórios médicos destes, marcando perícia, agendando recurso, marcando perícia hospitalar e domiciliar e entregando os resultado delas, arquivando processos e muitas outras tarefas.

Ela era muito querida pelos segurados. Devido a essa proximidade com os mesmos recebia muitas confidências e desabafos por parte deles, até relatos de problemas pessoais.

A Tetê se identificava muito com aquele serviço, ela gostava do que fazia, não queria sair do setor daquela maneira.

Mas infelizmente o tempo não para, era implacável, mesmo para quem lutava contra ele, com toda força de vontade de fazer o melhor.

Por muitas vezes ela tentou, mas não deu, o stress era visível, deixando-a muitas vezes exaltada com seus colegas e segurados.

Por tudo isso, ela teve que mudar de Setor e se adaptar a uma nova rotina de serviço.

Mas as experiências vividas foram de grande relevância, e de grande valia para seu crescimento pessoal e profissional.

A situação da Tetê representa hoje a de muitos servidores que atendem ao público em geral, que devido à grande demanda de serviços e à insuficiência de funcionários, acabam sendo pressionados a superar os limites que o corpo e a mente podem suportar.

3 A CARREIRA DA TETÊ NA PREVIDÊNCIA

Tetê ingressou no dia 26/03/1984 no extinto IAPAS como Agente de Portaria, entregando documentos nos setores e fazendo depósito em bancos no período de pagamento dos funcionários. Depois passou para a copa, fazendo café e trabalhando na cantina, fornecendo café para o extinto INAMPS, depois foi para o arquivo do setor de finanças,

Em 1997 foi para Pau dos Ferros, onde trabalhou como Agente Administrativo, sendo desviada da função original durante quatro anos e oito meses, retornando em maio de 2001 para Natal, voltando a trabalhar no setor de finanças durante um ano, quando foi trabalhar na perícia médica.

Durante seis anos, Tetê ficou na Perícia Médica, muitas vezes sozinha, porque o horário era de seis horas e quando chegava o término do expediente, os colegas saíam e ela ficava muitas vezes até às dezessete horas, para organizar as salas dos médicos com os requerimentos das marcações tiradas e as relações que eram postas nas portas das salas de exames, com o nome dos segurados que iriam ser atendidos. Eram cinco salas e cada médico atendia a vinte e quatro pessoas, entre consulta e processos a serem analisados.

4 A ORGANIZAÇÃO / A GESTÃO DE PESSOAS DO INSS

A APS Natal-Centro localiza-se no 3º andar do Edifício sede do INSS, em Natal/RN, nela está localizada o Setor da Perícia Médica.

A Perícia Médica é o setor do INSS que avalia os segurados e seus dependentes para fins de constatação de incapacidade para o trabalho, o que é um dos requisitos para se reconhecer o direito aos benefícios, que podem ser: auxílio-doença ou aposentadoria por invalidez (tendo ou não relação com acidente de trabalho) e auxílio acidente (quando há seqüelas que reduzem permanentemente a capacidade para o trabalho).

É também na Perícia Médica que se avalia a invalidez dos dependentes para fins de concessão de salário-família (filho inválido maior de 14 anos de idade) ou pensão por morte e auxílio-reclusão (filho inválido maior de 21 anos de idade).

4.1 Gestão Estratégica de Pessoas no INSS

O INSS adota sua Gestão Estratégica de Pessoas, voltando-se para o Aprendizado e Crescimento e busca:

- Desenvolver culturas voltadas aos valores, resultados e a responsabilidade socioambiental;
- Implementação da agenda;
- Desenvolver competências compatíveis com os objetivos institucionais;
- Desenvolver a capacitação do Servidor;
- Promover a valorização e a qualidade de vida das pessoas;
- Implementação do Programa por competência;
- Implementação do Projeto de Melhoria da Qualidade de Vida das Pessoas.

5 O STRESS - A CARGA E O VOLUME DE TRABALHO

O setor de Perícia Médica é muito estressante, por se tratar de atendimento à pessoas doentes e desempregadas, que procuram ser beneficiadas através de falsos atestados. Nesses casos, quando a perícia é negada, muitas vezes os segurados culpam o servidor, querendo saber o porque de ter sido negado o seu pedido de afastamento. Tal motivo não pode ser passado e nem é acessível ao servidor, pois é de competência e responsabilidade do médico.

“Devido ao acúmulo de serviço, Tetê teve uma inflamação do lado esquerdo do cérebro devido ao stress, teve que tirar licença, sem falar de uma discussão que teve com uma segurada que a chamou de irresponsável, que para ela foi o estopim. Não deu para ficar lá, e pediu para trabalhar na retaguarda, onde atende a perícia médica dos convênios que o INSS tem com várias empresas, na parte administrativa, contudo ainda se sente estressada e agitada em consequência do que ela já passou”.

Um dos funcionários que atua na retaguarda do atendimento da APS, o Sr. Alfredo disse que: “em decorrência da indefinição de atribuições para atividade exercida, proporcionada pelo acúmulo de atividades provenientes da carência de servidores, me sinto sobrecarregado”.

Por sua vez, a Sra. Darci, que trabalha na retaguarda da APS, no Setor de Apoio, definiu sua carga de trabalho desta maneira: “mais ou menos, mas que muitas vezes me sinto cansada, pois não gosto de ficar parada e sempre estou à procura de algo para fazer”.

O Sr. Amauri, por sua vez, respondeu que: “com relação à sobrecarga de trabalho, é muito estafante, uma vez que a Agência é a mais procurada da capital. Estressante por não ter um número de servidores suficiente para a demanda que é imposta”.

Já a Sra. Eliane que foi recém-contratada, há apenas seis meses, e trabalha na retaguarda da APS, falou o seguinte: “a minha carga de trabalho é bastante desgastante, não só no sentido de acúmulo de serviço no meu setor, onde só existe um funcionário, mas também em relação à carga horária de 8 horas que acaba se transformando em 9 horas, em virtude do intervalo do almoço”.

Quanto ao Sr. Lucas, que trabalha no atendimento da APS, este respondeu o seguinte: “percebo a minha carga de trabalho com total indignação, pois há 23 anos trabalhávamos 6 horas e essa exigência de 8 horas afetou drasticamente a minha qualidade de vida”.

Diante desses depoimentos, pode verificar que:

1 O funcionamento da APS Natal centro está em desacordo com o que prega as políticas públicas no campo da saúde e segurança do trabalho, que são estabelecidas pelo Ministério da Saúde. Para o referido órgão as políticas públicas no campo da saúde e segurança do trabalho, constituem ações implementadas pelo Estado visando garantir que o trabalho, base da organização social e direito humano fundamental, seja realizado em condições que contribuam para a melhoria da qualidade de vida, a realização pessoal e social dos trabalhadores, sem prejuízo para sua saúde, integridade física e mental. Influem aqui aspectos gerais, como a garantia de trabalho, a natureza e relações de trabalho, a distribuição da renda, as questões diretamente relacionadas às condições e ambientes de trabalho, com o objetivo da promoção, proteção e recuperação da saúde e a reabilitação profissional.

2 Tais políticas têm dimensões sociais e técnicas indissociáveis. A dimensão técnica pressupõe a utilização dos conhecimentos e tecnologias mais adequados, a fim de dar respostas eficazes aos problemas e assegurar a credibilidade dos trabalhadores. Na sua dimensão social, as demandas por saúde são reivindicadas diretamente pelo trabalhador no serviço de saúde, aonde se somam as ações preventivas e/ou curativas. Nesse sentido, o serviço de saúde configura-se como um micro espaço de luta política e de produção de informação e conhecimento, relacionando interesses com projetos distintos, que necessitam ser considerados no modelo de atenção adotado.

5.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A gestão da qualidade de vida no trabalho é um processo de responsabilidade da área de gestão de pessoas e tem como princípio básico, promover um ambiente de trabalho saudável tanto para pessoas que o ocupam quanto para a organização. A sua implementação contribui para que a organização repense antigas formas de trabalho, visando com isso o incremento do grau de satisfação das pessoas e da produtividade da organização. Em última instância, o processo de gestão da qualidade de vida contribui para que haja maior participação das pessoas nos processos relacionados ao seu trabalho.

Sem sombra de dúvidas, os fatores que colaboram para a promoção de uma boa qualidade de vida no trabalho nunca foram tão evidentes nas organizações como atualmente. Podemos afirmar que a preocupação com essa temática decorre das rápidas transformações impostas pelo processo de globalização que obrigaram as empresas a revisarem e reestruturarem seus processos produtivos sob pena de não sobreviverem no mercado.

Todas essas e crescentes exigências de adequação e ajustes trouxeram como consequência, a enorme deteriorização no ambiente de trabalho. É comum constatar as cobranças feitas pelas organizações às pessoas: obtenção de resultados a curto prazo, desenvolvimento de novas competências, capacidade de produzirem mais e melhor etc. É comum também verificarmos que, em contra partida, o stress e as doenças ocupacionais estão tomando conta das vidas das pessoas e estão favorecendo a criação de um ambiente de trabalho desumano.

Cañete (2004) pontua que, do ponto de vista das organizações, os desafios provocam, no mínimo, dois paradoxos. Primeiro, os desafios obrigam as organizações a aumentarem a sua competitividade, a se procurarem com a empregabilidade das pessoas e com o aumento de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais e a acompanharem mais efetivamente as condições de trabalho e de vida das pessoas. Segundo, eles abrem espaço para que as organizações revejam seus valores e assumam que fatores ligados à saúde e à educação sejam estratégias organizacionais capazes de alavancar melhores índices de produtividade e, especialmente, de

qualidade nos resultados esperados. Para Cante (2004, p. 388), “a sobrevivência organizacional depende, entre outros fatores, da seriedade com que forem tratadas as questões humanas”. O enfoque, afirma a autora, da gestão de pessoas deve mudar de curativo e reativo para preventivo e proativo.

Uma outra questão de extrema importância, apontada também por Cante (2004), diz respeito ao fato de que um programa de gestão da qualidade de vida no trabalho que pretende gerar uma organização mais humanizada deve ser compreendido tanto pelas pessoas quanto pela organização e pela comunidade como uma filosofia de vida. Isso torna sua prática muito mais difícil, já que implica em mudanças de valores e um forte compromisso com eles.

5.2 QUALIDADE DE VIDA / DOENÇA OCUPACIONAL

Com relação à carga de trabalho, vários depoimentos refletem os impactos do stress, carga e volume de trabalho na APS. O Sr. Alfredo respondeu o seguinte: “sim, a sobrecarga de trabalho afeta a minha qualidade de vida, pois quem procura prestar serviço com qualidade e agilidade tem a responsabilidade com o serviço e a sobrecarga estressa e desgasta aquele que busca resolutividade para as ações”.

Já a Sra. Darci, respondeu que “não, que ajuda, apesar das 8 horas, só acho ruim quando preciso ir ao médico, fazer exames, ir a bancos, etc.”

O Sr. Amauri, falou o seguinte com relação a sua carga de trabalho: “certamente afeta a minha qualidade de vida, por sair do trabalho bastante cansado e não conseguir recuperar-me até o outro dia”.

A Sra. Eliane, respondeu desta maneira sobre sua carga de trabalho: “essa carga de trabalho afeta em muito a minha qualidade de vida como um todo. Pois é sabido que o ser humano não deve viver só para o trabalho. Infelizmente, como fui recém-nomeada, ainda não me adaptei a trabalhar nessas ‘9 horas’. Antes de trabalhar no INSS fazia atividade física diariamente, o que é elementar a saúde, estudava, o que é elementar ao espírito e nas outras horas vagas resolvia meus problemas cotidianos de casa e do trabalho (trabalhava como advogada), além de ter uma vida social ativa, o que é primordial ao nosso ser. Todavia, com essa carga de trabalho de ‘9 horas’, pelo

menos o estudo e atividade física estão sobrestado e, com relação ao convívio social, ainda não foi totalmente abolido, mas está em vias de ser, dessa forma, pode dizer que o único tempo que me restou foi para resolver meus problemas cotidianos de casa. Nesse sentido, é com muita propriedade que afirmo com certeza que a minha saúde está muito abalada, pois é notório pelas pessoas que convivem comigo que ando muito mais estressada do que em qualquer época da minha vida, que tem gerado com frequência algumas doenças psicossomáticas como: gripes, fadiga, insônia”.

O Sr. Lucas, afirma o seguinte: “minha carga de trabalho afeta a minha qualidade de vida sim, totalmente”.

Em entrevista com o Dr. Rui, ele falou o seguinte sobre a colaboradora Terezinha: “a Terezinha é uma pessoa competente, comprometida com o trabalho, sempre disposta e solícita, seja com seus colegas, seja com os segurados que ela atende no seu dia a dia, ela é assim, bem humorada, disposta, faz o seu trabalho com muita dedicação, porém foi prejudicada devido à atual conjuntura, que não contempla aqueles que independente de horário ou tipo de serviço, se entregam ao trabalho. Com certeza a Terezinha foi vítima desta conjuntura que a levou a um stress máximo e a impossibilitou de dar continuidade ao processo, deixando uma lacuna que já mais será preenchida mediante suas qualidades”.

6 O PROBLEMA

A Tetê não queria sair daquele Setor. Ela sonhava em se aposentar por lá. Ela gostava do que fazia, não fosse a quantidade de tarefas e o pequeno contingente de funcionários que existia naquele setor, tudo seria mais fácil. Não existiria a cobrança para deixar o serviço em dia. Apesar da sua eficiência e a eficácia com que ela exercia suas tarefas, era visível o stress que ela estava passando.

A sobrecarga de trabalho no setor e a demanda de tarefas a serem executadas, o aumento da carga horária, com certeza provocaram o stress em Tetê. Essa problemática vivenciada por Tetê representa apenas um exemplo de tantas outras histórias de colaboradores da APS Natal–Centro.

Diante assim desse contexto, **como resolver as questões da carga/volume de trabalho e os impactos provocados na qualidade de vida?**

7 NOTAS DE ENSINO

7.1 Objetivos de aprendizagem

O estudo de caso da Perícia Médica tem como objetivo levar o aluno a uma reflexão de como deve ser o papel de um gestor dentro de uma organização pública, mesmo sabendo que este é subordinado a normas e exigências vindas de uma Direção Geral; de o que fazer diante de um número reduzido de servidores, com sobrecarga de trabalho a serem executadas.

Pretende-se trabalhar junto ao aluno:

- 1) discussões sobre mudança da legislação trabalhista e os impactos na vida dos funcionários;
- 2) entender os reflexos da mudança no stress, na carga/volume de trabalho e na qualidade de vida;
- 3) estabelecer o link entre a teoria e prática.

7.2 Fonte de dados

Os dados deste estudo foram obtidos no mês de junho de 2010, através da vivência da pesquisadora no problema, enquanto amiga e colega de trabalho. Por meio de entrevistas com Terezinha e as pessoas que trabalham na APS. Os nomes dos funcionários foram preservados. No entanto, o nome da Terezinha permaneceu.

7.3 Sugestão para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos na sala de aula e sugere-se a sua aplicação nas turmas de graduação e /ou de pós-graduação em Administração e Gestão de Pessoas, especificamente na disciplina de Legislação aplicada à Gestão de Pessoas.

Recomenda-se:

- 1) uma breve explanação sobre qual o papel de um gestor em uma organização pública;
- 2) leitura individual;
- 3) discussão em pequenos grupos;
- 4) discussão em plenária;
- 5) exposição do tema pelo professor.

7.4 Questões para discussão

- 1) Com base no ambiente estudado identifique qual o papel do Gerente da APS diante do problema?
- 2) Que ações o Gerente da APS poderia implantar para solucionar este caso?
- 3) Que medidas imediatas deveriam ser implementadas para que o setor não sentisse a saída tão brusca da Tetê?
- 4) Como a Gestão Estratégica de Pessoas contemplaria o problema estudado?

8 ALTERNATIVAS PARA ANÁLISE DO CASO

Pode-se começar a discussão do caso, abordando a implementação do processo de qualidade de vida dentro da organização, sabendo que cada organização tem suas especificidades com relação à qualidade de vida das pessoas dentro do trabalho.

Esse processo passaria por várias etapas para que possam ser implementadas.

A primeira seria a sensibilização, ou seja, a participação das pessoas que compõe a organização: gestores, sindicatos, profissionais da área de saúde e principalmente aqueles que estão envolvidos com o problema. Essa etapa consistiria na troca de idéias, opiniões e críticas sobre as questões relativas à organização do trabalho e as necessidades das pessoas, identificando assim, como melhorar a qualidade de vida no trabalho, o que fazer para que o trabalho seja satisfatório e prazeroso.

A segunda etapa é a preparação. É nessa etapa que são identificados os instrumentos necessários para implementar a qualidade de vida na organização: quais as responsabilidades de cada órgão envolvidos no processo e como eles poderiam ajudar na implementação.

A terceira etapa, o diagnóstico, começaria colhendo informações que subsidiariam a implantação do processo quanto a sua concepção e funcionamento. É nessa etapa que se busca coletar informações sobre a satisfação/insatisfação que as pessoas têm de suas condições de trabalho e quais seus interesses dentro da organização.

A quarta etapa é da implantação do processo, onde serão executadas as ações coletadas e implantadas de acordo com as necessidades, obedecendo assim, as ações prioritárias, e ainda, elaborar as mudanças necessárias para que o andamento dos processos que venham satisfazer as necessidades das pessoas ali envolvidas. Essa etapa poderia abranger os aspectos de trabalho como: tecnologia, organização do trabalho, método de gestão, práticas e políticas de gestão de pessoas, e infra-estrutura física, sendo esse último relacionado ao aspecto da segurança, higiene, medicina do trabalho e doenças ocupacionais.

Por fim, a quinta etapa seria de avaliação e difusão, que teria como objetivo, verificar a implantação do processo, fazendo monitoramento e ajustes (se necessários) e repassando para toda a organização os resultados alcançados. Como seriam essas informações: através de veículos de comunicação, como jornais internos, panfletos, elaboração de cartilhas, por meio de home page, onde as pessoas poderiam dar suas opiniões e críticas.

É importante que as pessoas incorporem em suas práticas, a nova abordagem de qualidade de vida na organização, pois o interesse de todos é fundamental para que o processo não pare no caminho, sendo contínuo. O comprometimento e o envolvimento das pessoas como um todo, só trará resultados favoráveis para que a gestão de qualidade de vida dentro da organização possa humanizar mais as pessoas que ali estão inseridas.

9 BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

- APOSTILA. Qualidade de vida e responsabilidade social nas empresas.
- APOSTILA. Legislação aplicada à gestão de pessoas.
- CARTILHA. 1º Seminário do SINPREVS/SC de Saúde do trabalhador.
- FERNANDES, Eda C. Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar. 2.ed. Salvador: Casa da Qualidade de Edit. Ltda., 1996.
- FRANÇA, A. C. L., Rodrigues, A.L. *Stress e Trabalho*. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1999
- FRANÇA, A.C.L. *Por Melhores Condições de Trabalho*. Informativo da Rede de Qualidade de Vida no Trabalho. São Paulo, nº 2 maio/junho. 1999.
- RODRIGUES, M.V.C. Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e Análise no Nível Gerencial. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- SAMPAIO, J.R. Qualidade de Vida, Saúde Mental e Psicologia Social: Estudos Contemporâneos II. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.
- SILVA, M. A DIAS da e DE MACHI, Ricardo. *Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Editora Best Sller,. 1999.
- ZAVAGLIA, T. Gestão de pessoas - Desafios, Tendências e Expectativas.