

HABILIDADES CONSULTIVAS NA AÇÃO ERGONÔMICA:  
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS SOBRE A ATUAÇÃO CONCRETA DO  
PRATICANTE PROFISSIONAL DE ERGONOMIA

Luiz Eduardo Pulitini Campos

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS  
PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS  
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO.

Aprovada por:

---

Prof. Mario Cesar Rodríguez Vidal, Dr. Ing.

---

Prof. Eliza Helena de Oliveira Echnacht, D. Sc

---

Prof. Paulo Victor Rodrigues de Carvalho, D. Sc

---

Prof. Elton Fernandes, D. Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

ABRIL DE 2008

CAMPOS, LUIZ EDUARDO PULITINI

Habilidades Consultivas na Ação Ergonômica : Estudo de casos múltiplos sobre a atuação concreta do praticante profissional de Ergonomia. [Rio de Janeiro] 2008.

VIII, 88 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, M.Sc., Engenharia de Produção, 2008)

Dissertação - Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE

1. Ergonomia
2. Consultoria
3. Casos
4. Metodologia

I. COPPE/UFRJ II. Título ( série )

## Dedicatória

Este trabalho é dedicado aos meus Pais, minha esposa, meu filho André Luiz e minha filha Patrícia que com carinho e compreensão me ajudaram nos momentos mais difíceis. Eles são os verdadeiros motivadores da minha constante luta para aprender e crescer como gente e profissional.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus pela condução dos meus caminhos, pela oportunidade de ampliar meus conhecimentos e por ter me dado a alegria de conhecer tantas pessoas especiais, as quais tenho muito que agradecer pelo apoio, pela ajuda e orientação, mas principalmente pela amizade e o modo carinhoso que me receberam em suas vidas;

Ao meu orientador, Professor Mario Cesar Rodríguez Vidal que se tornou um amigo querido preocupado em me incentivar e a me guiar nos caminhos do conhecimento e sempre demonstrando total confiança no meu potencial;

A Eloísa, Andréia, Raphael, Suênia, Luiz Ricardo e Douglas amigos atenciosos que muito me ajudaram nas pesquisas e no meu dia a dia no Laboratório do GENTE / COPPE;

Aos Professores José Mário Carvão, José Roberto Dourado Mafra, Renato Bonfatti , Hudson do Araújo Couto, que foram muito importantes no crescimento do meu conhecimento em ergonomia;

Aos demais Professorores pelo incentivo, generosidade e doação acadêmica, sempre presente durante o mestrado;

A minha família, aos meus pais, minha esposa, meu filho André Luiz e minha filha Patrícia, pelo apoio em todos os momentos da minha vida;

Ao meu irmão Paulo Pultini, colega, amigo e companheiro em muitos momentos da minha vida;

Ao amigo Carlos Carvalho que foi um dos que primeiro me incentivou a dedicar parte da minha vida à Ergonomia;

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram para esta realização, os meus eternos agradecimentos.

Resumo da dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

HABILIDADES CONSULTIVAS NA AÇÃO ERGONÔMICA:  
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS SOBRE A ATUAÇÃO CONCRETA DO  
PRATICANTE PROFISSIONAL DE ERGONOMIA.

Luiz Eduardo Pulitini Campos

Abril / 2008

Orientador: Mario Cesar Rodríguez Vidal

Programa: Engenharia de Produção

Esta dissertação trata das habilidades consultivas necessárias á ação ergonômica.

A ação ergonômica tem sido apresentada do ponto de vista da interação entre ergonomistas e operadores. No entanto as consultorias freqüentemente apresentam dificuldades para gerir os contratos em vários momentos: no levantamento de dados para a confecção dos custos, em face de objetivos mal definidos; no excesso de exigência, em contratos de maior porte e culminam na ausência de uma adequada construção social entre cliente e consultoria. Assim é que uma parte importante da ação está na gestão do contrato pelo praticante.

O estudo consistiu em cinco casos de consultoria em ergonomia, segundo a metodologia de casos múltiplos (Yin, 2005). Como linhas de caracterização, elegemos as variáveis: “ambiente”, “estrutura”, “liderança de campo”, “alinhamento” e “escopo contratual”.

Os diferentes tipos de cenários apresentaram graus distintos de influência dos aspectos “estrutura” e “liderança”, nas variáveis “alinhamento” e “escopo contratual”. Portanto o consultor deve continuamente realinhar o escopo contratual, influenciando seu cliente nas representações e expectativas acerca da ação ergonômica. Nos limites dados pela construção social. Pudemos constatar que a boa condução do contrato requer uma pratica fundamentada no alinhamento dinâmico dos desejos do cliente e das capacidades de resposta consultiva, combinados com a progressividade do escopo em função dos prazos disponíveis.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

CONSULTANCY SKILLS DURING ERGONOMIC ACTION:  
MULTIPLE CASE STUDY ABOUT CURRENT PERFORMANCE OF PROFESSIONAL  
PRACTITIONNER OF ERGONOMICS.

Luiz Eduardo Pulitini Campos

April / 2008

Advisors: Mario Cesar Rodríguez Vidal

Department: Production Engineering

The aim of this dissertation is to deal with consultancy skills during ergonomic action.

Until now ergonomic action has been most presented into practitioner-operators dialogic perspective. Nevertheless consultancy teams sheldom recounter difficulties in contract management. Those treats appear in several moments of the contract flow: when data collecting for budgetting operations, face to fuzzy objectives, embeded in excessive requirements of largeer contracts. All these features lead to evidence the lack of adequate social construction between client and consultancy team. Hence, an important part or ergonomic practice lays on the contract management.

Our study consist on five material cases in ergonomic consultancy action, following multiple case mtehodology as stated by Yin (2005). The empirical data were strucured having as variables “context”, “ firm structure”, “team leadership”, “alignement” and “contract scope”.

Our findings showed that consultancy team should enhance a continuous alignement of contract scope in order to redefine expectation about ergonomic action results, this enhancement being given by actual social construction possibilities. So, the good contract mangement requires the dynamic alignement between client’s desires and consultancy team capacities, both two related to the progressive contract scope ajustement.

# Sumário

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>1</b>
O CAMPO DE INTERESSE DA DISSERTAÇÃO	2
O ASSUNTO, O TEMA E O TÓPICO DA DISSERTAÇÃO	3
OS OBJETIVOS	4
NOTA METODOLÓGICA	5
EXPECTATIVAS	5
ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	6
<b>CAPÍTULO 1 MUDANÇA: O AMBIENTE DA ATUAÇÃO CONSULTIVA</b>	<b>7</b>
1.1 MUDANÇA	7
1.2 A GESTÃO DA MUDANÇA	11
1.3 NECESSIDADE DE UMA LIDERANÇA CRIATIVA	13
1.4 A CORAGEM DE RECOMEÇAR	14
1.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE MUDANÇAS	15
1.6 AS DIFICULDADES	16
1.7 O ESTRESSE ORGANIZACIONAL	20
1.8 SINTESE DO CAPITULO	23
<b>CAPÍTULO 2 AS FORMAS DE CONTRATAÇÃO</b>	<b>24</b>
2.1 A CONTRATAÇÃO EM TERMOS GERAIS	24
2.2 CONTRATOS	30
2.3 CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS	33
2.4 SINTESE DO CAPITULO	43
<b>CAPÍTULO 3 A CONSULTORIA EM ERGONOMIA</b>	<b>44</b>
3.1 O QUE É CONSULTORIA?	44
3.2 O PAPEL DO CONSULTOR	46
3.3 CONSULTORIA: UMA EMPRESA DE SERVIÇO	51
3.4 A CONSULTORIA EM ERGONOMIA	52
3.5 SINTESE DO CAPITULO	60
<b>CAPÍTULO 4 ESTUDOS DE CASO</b>	<b>61</b>
4.1 ATUAÇÕES CONSULTIVAS SELECIONADAS	61
4.2 DISCUSSÃO	79
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>85</b>

## **Lista de Figuras**

FIGURA 1: CONDUZINDO A REUNIÃO DE CONTRATO.....	38
FIGURA 2: MODELO DE CONSTRUÇÃO SOCIAL.....	53
FIGURA 3: MODELO DE CONSTRUÇÃO SOCIAL DA AÇÃO CONSULTIVA .....	54
FIGURA 4: MODELO CORPORATIVO .....	55

## **Apresentação**

O primeiro contato do autor com a Ergonomia surgiu em 2000 quando exercia a função de Chefe Médico da Quaker do Brasil S.A. Durante uma fiscalização do Ministério do Trabalho, nos foi solicitada a elaboração de um laudo ergonômico para toda a empresa. Como se tratava de uma empresa de grande porte, o custo, naturalmente, era muito elevado. Propus, então, que nos fosse dado um tempo para a realização do laudo - tempo suficiente para que buscasse um curso de especialização e pudesse atuar como consultor interno em ergonomia. A proposta foi bem recebida pelas partes envolvidas (empresa e órgão público) e assim iniciei o curso de especialização em ergonomia, em Belo Horizonte. A empresa custeou todas as despesas e durante o ano de 2000 me dediquei à nova formação.

Com o término do curso, iniciei a trajetória de consultor interno em ergonomia associado às minhas funções anteriores. Realizei diversos laudos internamente, todos eles bem aceitos pelos auditores do Ministério do Trabalho. Nesta ocasião, já era sócio de uma consultoria em Medicina do Trabalho e comecei a fazer consultorias para empresas de outros ramos de atividades.

Durante três anos atuei no mercado com bons resultados, dado que o fluxo de contratos era bastante regular. A partir de 2003, no entanto, passei a achar que os laudos produzidos estavam muito relacionados à minha condição de médico do trabalho. Sentia a necessidade de aprofundar os conhecimentos da disciplina, ou ainda, precisava de renovação e de intensificação do seu conteúdo na prática de meu trabalho. Foi então que decidi cursar, no ano seguinte, o Curso de Especialização Superior em Ergonomia, realizado na COPPE-UFRJ, sob a coordenação do professor Mario Cesar Rodriguez Vidal. A partir daí, conheci a metodologia aplicada da Análise Ergonômica do Trabalho (AET), que completou a minha formação.

Em 2005, passei a fazer parte do Grupo de Ergonomia e Novas Tecnologias – GENTE/UFRJ - coordenado por este professor. Neste grupo, tive a oportunidade de expandir meus conhecimentos e pô-los em prática dentro de uma grande empresa do ramo de petróleo, passando a me deparar com uma realidade de consultoria bastante diferenciada da que eu tinha experimentado até então.

Aprendi que existem enormes diferenças entre fazer consultoria para uma empresa como consultor interno e para empresas (privadas ou públicas) como consultor externo. Da mesma forma, existe uma diferença bastante significativa quando o consultor externo atua por uma empresa privada ou por uma universidade. Estas diferenças, em alguns momentos, são tão importantes que levam o ergonomista à beira do desespero. Por isso, decidi dedicar esta dissertação de mestrado a tentar entender estas diferenças e suas conseqüências sobre o trabalho do ergonomista.

O ponto de discussão é: O que vem a ser um consultor? Como alguém se torna um consultor? Que tipo de consultoria temos encontrado na área de ergonomia? Como podemos desenvolver a nossa capacidade de fornecer uma consultoria competente? A busca de um melhor entendimento para essas dúvidas é o ponto de partida desta dissertação.

### ***O campo de interesse da dissertação***

O trabalho de consultoria, de uma maneira geral, pode ser abraçada por qualquer profissional que se julgue capacitado tecnicamente em determinado assunto ou especialização. No entanto, é pouco comum encontrarmos uma disciplina que aborde este tema nos cursos de graduação e mesmo nos de pós-graduação. O tema, apesar de atual, é de difícil compreensão, uma vez que abrange uma gama muito grande de conteúdos que nem sempre fazem parte da grade curricular das diferentes graduações que contribuem com profissionais para a área de ergonomia. A contratação de um especialista quase sempre significa a introdução de conhecimentos específicos em determinada área de ação, no entanto, o consultor não pode esquecer de sua visão holística da situação, tentando trazer seu conhecimento para um uso pertinente e adaptado à realidade do cliente (organização) (Mafra, 2004).

A dissertação irá tentar buscar elementos de explicação do senso comum de que ser um consultor se constituiria numa tarefa fácil apenas dependente de um certo senso de oportunidade para exercer um conhecimento técnico (expertise). Em nossa experiência, referendadas por outros autores (Block/1991, Weimberg/1990), o difícil é viver de consultoria, isto é, buscar clientes, negociar corretamente com estes e se manter quando os mesmos estão escassos. Ao mesmo tempo, aprender a lidar com o erro e com seus limites é a arte de ser consultor, com todo o poder desta palavra. Neste sentido a proposta desta dissertação é tecer reflexões acerca do teor desta arte, para o que denominamos nosso tema de habilidades consultivas diferenciando-a da expertise necessária para o consultor.

### ***O assunto, o tema e o tópico da Dissertação***

Esta dissertação trata dos contratos em Ergonomia, o que nos leva a uma pergunta central: Por que se contrata Ergonomia?

Subjacentemente a esta questão vemos que as organizações que necessitam de um tratamento ergonômico em seus processos, vêm resolvendo esta necessidade mediante um sistema de contratação de consultoria externa e não a constituição de serviços ou divisões tal como o serviço ou divisão de contabilidade ou de vendas. Claramente as organizações não incorporaram a ergonomia como parte de seu *modus vivendi*, e a maior evidencia disto está no fato que a esmagadora maioria das demandas em ergonomia tem se originado na área de segurança e medicina do trabalho das empresas, em geral por injunção da fiscalização do trabalho.

Uma série de encaminhamentos podem ser sugeridos para tratar desta ocupação, o ergonomista contratado. Optamos por examinar os contratos como atividade e dando a eles um tratamento metodológico de ergonomia, ou seja, examinando a realidade, seus contextos situados e as estratégias que os operadores empregam para cumprir as tarefas, no caso, as ações que possibilitam cumprir os contratos de ergonomia. Desta abordagem emergiu o tópico, a habilidade consultiva, definida como o conjunto de competências necessárias e suficientes para atuar num contrato de consultoria. Uma tal habilidade

certamente é distinta daquela que seria engendrada por uma situação de pertinência aos processos da organização. É bem possível que um ergonomista do quadro efetivo de uma empresa possa ser assimilado como um consultor interno. Ainda assim teríamos motivos para distinguir suas habilidades consultivas das que tratamos nesta dissertação. Muito embora um campo comum possa vir a ser delineado.

Tratamos de habilidades consultivas de uma equipe externa que é contratada para execução de um serviço de ergonomia. Tais habilidades, como vimos, já intervêm muito antes do contrato vir a se materializar, ou seja, que a própria celebração de um contrato toma um rumo ou outro em função do manuseio de habilidades realizado nesta etapa pré-contratual: desempenho em negociações, grau de percepção do cliente, nível de construção social possibilitado nesta fase, sensibilidade orçamentária e uso adequado de experiências anteriores (no sentido de que cada situação é nova podendo, no então, apresentar zonas e faixas de semelhança com outras situações vivenciadas ou comentadas). E estas habilidades prosseguem ao longo do contrato, sendo especialmente necessárias no andamento dos trabalhos e equacionamento dos problemas de gestão do contrato pelo contratante.

### *Os objetivos*

A dissertação trata de alguns conceitos e cenários nos quais se observam a gestão de empresas de consultoria. Dessa maneira, tomamos como base as experiências de atuação no mercado da empresa onde atuamos durante 15 anos em medicina ocupacional, segurança do trabalho e ergonomia, a que acrescentamos nossa participação junto ao Grupo de Ergonomia e Novas Tecnologias (GENTE/UFRJ), consultoria de base universitária, dos quais participamos ativamente nestes últimos quatro anos.

Estabelecemos como foco as dificuldades encontradas por estes dois tipos de consultoria na gestão dos seus negócios, principalmente no que tange a administração dos contratos. Assim é que o contexto empírico desta dissertação está constituído por cinco situações contratuais, assim caracterizadas:

- a) três casos de contratação solicitada por uma empresa estatal a uma fundação universitária;
- b) um caso de contratação solicitada por uma empresa estatal a uma consultoria privada;
- c) um caso de empresa privada contratando uma consultoria privada.

### ***Nota metodológica***

Este estudo se baseia em uma revisão de literatura, especialmente relacionada à área de Consultoria em geral, uma vez que a consultoria em ergonomia apresenta-se pouco representada pela literatura científica. Baseia-se, ainda, em experiências vividas, pelos autores referendadas por um quadro teórico mínimo. Para apresentar estas experiências, foram escolhidos cinco casos considerados emblemáticos.

O estudo consistiu na confrontação de cinco casos de consultoria em ergonomia, quais sejam dois cenários privados e três cenários públicos, segundo a metodologia de casos múltiplos (Yin, 2005). O estudo de caso é uma forma de investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2005). Este mesmo autor chama a atenção para o fato de que o estudo de caso, apesar de válido, oferece pouca base para fazer uma generalização científica. No entanto, não devem ser vistos como um estudo desqualificado, como se tivessem precisão, objetividade e rigor insuficientes.

### ***Expectativas***

Pretendemos, com esta dissertação trazer subsídios para os ergonomistas de uma maneira geral, principalmente para aqueles que ainda não lograram um grau de experiência suficiente para compreender as armadilhas de um contrato de ergonomia e isso desde o estágio pré-contratual e até a entrega final dos serviços.

### *Estrutura da dissertação*

No primeiro capítulo discorremos acerca das mudanças provocadas pela atividade consultiva. Tratamos do conceito de mudança, tecendo comentários sobre as motivações, a necessidade de mudar, a gestão das mudanças, a necessidade de uma liderança criativa para a realização das mudanças, a coragem de recomeçar, as dificuldades para aceitar a mudança e informações acerca da gestão de mudanças numa organização. Abordamos também, o estresse que uma organização sofre durante o processo de mudança.

No segundo capítulo, mostramos os tipos de contratação que são, geralmente, utilizadas pelas empresas privadas e pelas empresas públicas. Fazemos uma comparação entre as diferentes formas de contratação, apresentando uma forma de estruturação de contrato, e as diversas etapas de um contrato.

No terceiro capítulo, abordamos a atividade consultiva em si mesma, situando uma visão para a prática da Ergonomia, onde é analisado o papel do consultor e as habilidades que dele são requeridas para a obtenção de bons resultados.

No quarto capítulo, apresentamos cinco casos no sentido de possibilitar a comparação do teor e do conteúdo prático de um contrato, enfatizando as diferenças entre contratação de serviços por empresas privadas e por empresas públicas e por outro lado, das diferenças interpostas quando da contratação de empresa privada ou universidade, o que tem sido uma característica muito peculiar da Ergonomia recente no Brasil. É apresentada uma breve discussão sobre os casos apresentados e é encetada a polêmica em torno das questões relevantes.

Termina-se esta dissertação pela conclusão sobre o tema apresentado, pela apresentação das limitações do estudo aqui dissertado, e a anotação de questões em aberto que poderão proporcionar futuros trabalhos de pesquisa e desenvolvimento do campo temático no qual esta dissertação foi elaborada.

## **Capítulo 1**

### **Mudança: o ambiente da atuação consultiva**

---

Neste capítulo veremos a mudança como conceito central para a compreensão da atividade consultiva em ergonomia. Inicialmente faremos um breve discurso sobre o conceito de mudança para em seguida tecermos comentários sobre as motivações, a necessidade de mudar para finalizarmos com o debate acerca da gestão de mudanças numa organização. (Mocsányi, 2007) e comentários acerca das dificuldades e do tema do estresse organizacional, pertinente quando se fala de mudanças na empresa.

#### ***1.1 Mudança***

Trata-se de um item de extrema importância dentro desta dissertação, por isso dedicaremos algum tempo para tentar entender suas características e influências na consultoria em geral, e na consultoria ergonômica em particular. Na atuação consultiva em ergonomia, estamos falando, também, de mudanças, uma vez que a ação ergonômica se pauta pela necessidade de mudar uma realidade laboral onde se apresentam maus desempenhos implicando em problemas de saúde do trabalhador e em questões de produtividade e de eficácia. Quando falamos em mudança nos vêm à mente uma idéia de um processo de passagem de uma situação ou condição para uma outra. Devemos ver a mudança como um processo dinâmico de transformação. Para isso, necessita de um determinado tempo e cuidados especiais que veremos a seguir.

Numa organização as mudanças passam pelas pessoas, é com gente que se produzem mudanças, as pessoas mudam e as organizações mudam. Devemos ter em mente que cada pessoa tem o seu momento de mudança, isto é, o tempo requerido para mudar varia de pessoa para pessoa. Algumas mudam lentamente e em estágios. O mesmo ocorre com as organizações. Nesta fase de mudança, o importante é que entendamos porque

mudar, qual a necessidade de mudar. Em outras palavras, são as pessoas que fazem a diferença (Rezende, 2006). A mudança deve ser encarada como uma coisa única e definitiva, não devemos fazer mudanças por partes. Um problema organizacional não deve ser divididos em pedacinhos, pois isto pode abalar os ânimos (Merron, 2007).

A mudança deve ser muito bem preparada e conduzida com muita atenção e cuidados. As transições, quando mal conduzidas, podem acarretar perda de tempo, custos altos, acabam levando muito mais tempo e envolvendo mais gastos do que qualquer um poderia prever, além de desgastes desnecessários nas pessoas envolvidas (Mocsányi, 2007). Não podemos pensar que alguém muda apenas por mudar. A mudança, profissional e/ou familiar, se faz necessária em algum momento das nossas vidas. As mudanças geram tensões e provocam temor, ansiedade e, as vezes, ressentimentos. Sem uma razão convincente, as pessoas resistem às mudanças porque temem a adoção de rotinas com as quais não estão familiarizadas; porque serão forçadas a trabalhar mais sem remuneração extra; porque temem perder o emprego por não se adaptar ao novo padrão, talvez mais elevado ao qual não conseguirão atender. Alguns não gostam das mudanças porque sentem que elas estão sendo impostas, principalmente quando quem está promovendo a mudança é alguém de fora. Então, como protesto, resistem às mudanças. Portanto, é fundamental conhecer as pessoas para motivá-las (Rezende, 2006).

As resistências às mudanças assumem formas diversas e para combatê-las teremos que permitir a percepção, por parte de todos, das vantagens e das dificuldades que elas proporcionarão. Sendo assim, a rapidez da adoção da mudança depende, entre outros fatores, da percepção de sua adoção e da habilidade com a qual elas são introduzidas. A eficácia da mudança, por seu turno, passa por uma série de outros elementos, entre eles a atuação consultiva (Block/1991). Ainda segundo Block a resistência é uma reação emocional, previsível e natural, contra o processo de estar sendo forçado a encarar problemas organizacionais difíceis. O autor desenvolve a convicção de que para um cliente aprender alguma coisa importante sobre como lidar com um problema difícil é preciso que seus sentimentos de resistência sejam expressos diretamente, antes que ele esteja pronto a

aceitar o que o consultor tem a oferecer. Ele propõe que o consultor tenha habilidades suficientes para lidar com esta resistência. Habilidades estas que apresentamos a seguir:

- Ser capaz de identificar o momento em que ocorre a resistência.
- Encarar a resistência como um processo natural e como um sinal de que se atingiu o alvo.
- Apoiar o cliente para que expresse diretamente a resistência.
- Não assumir que a expressão da resistência é uma ofensa pessoal ou um ataque à sua competência.

Outro autor, Robbins (2006) divide as fontes de resistência à em duas categorias: individuais e organizacionais. As Fontes de Resistência Individual seriam:

- **Hábitos:** quando se defrontam com mudanças, as pessoas tendem a responder de acordo com seus hábitos, gerando resistências;
- **Segurança:** as pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas;
- **Fatores econômicos:** é o medo de perder dinheiro com a mudança, principalmente quando a remuneração é vinculada à produtividade, as pessoas temem não serem capazes de continuar sendo tão produtivos quanto antes. Não se adaptar à nova situação, tarefas ou rotinas.
- **Medo do desconhecido:** a mudança faz o conhecido ser trocado pela incerteza do que vem pela frente;
- **Processamento seletivo de informações:** as pessoas processam seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas ignoram informações que possam abalar o mundo que construíram.

O mesmo autor enumera como Fontes de Resistência Organizacional, as seguintes:

- **Inércia Estrutural:** as Organizações possuem mecanismos internos que produzem a estabilidade. Quando a empresa se defronta com mudanças, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.

- **Foco limitado de mudança:** as Organizações são formadas por subsistemas interdependentes. Não se pode fazer mudança em um deles sem afetar os demais.
- **Inércia de grupo:** mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo atuam de forma limitadora.
- **Ameaça à especialização:** as mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.
- **Ameaça às relações de poder estabelecidas:** qualquer redistribuição de autoridade para tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas.
- **Ameaça às alocações de recursos estabelecidas:** os grupos que controlam recursos consideráveis nas organizações vêem a mudança como uma ameaça. Podem perder poder e verbas.

Quando tudo vai bem numa organização, dificilmente um consultor será contratado para prestar seus serviços. Geralmente, as organizações, as pessoas ou grupos de pessoas, trabalham dentro da lógica a maior parte do tempo e não precisam de ajuda. Sendo assim, somente quando esta a lógica não funciona é que eles vão precisar de ajuda. Em outras palavras, quando chegam a algum paradoxo, dilema ou contradição. Resumindo, quando estão encalhados (Weimberg, 1990).

Os consultores devem ficar atento, principalmente quando se deparam com “paradigmas”. Eles nascem, brotam, surgem do nada, pelos cantos, frestas e paredes, por todos os lados. Qual consultor ainda não se deparou com um cliente que diz: “isto não pode ser mudado” e quando insiste na explicação ouve outra pérola: “não pode porque não pode, sempre foi assim e não pode ser diferente”. Provavelmente estamos frente a um “paradigma” criado na empresa por alguém, nem sempre reconhecido. Para ilustramos a criação de um paradigma vamos conhecer a história de uma experiência com macacos (Almeida, 2008). Um grupo de cientistas colocou cinco macacos numa jaula. No centro dessa jaula puseram uma escada e no ponto mais alto da escada, no último degrau, um bonito e maduro cacho de bananas. Quando um macaco subia a escada para apanhar uma

banana, os cientistas esguichavam água fria nos que estavam no chão. Esses ficavam furiosos. Depois de certo tempo, quando um macaco ia subir a escada, os outros enchiam o pobre coitado de pancada. Passado algum tempo, nenhum macaco subia mais a escada. E as bananas continuavam lá, tentadoras. Então os cientistas substituíram um dos cinco macacos. A primeira coisa que ele fez, morrendo de fome que estava, foi subir tranqüilamente a escada. Os outros macacos, antes que o jato gelado de água fosse detonado, retiraram o novato rapidinho e não deixaram por menos, pancada em cima de pancada no calouro. Depois de algumas surras, o novo integrante do grupo aprendeu, não subia mais a escada. Um segundo macaco foi substituído, e a mesma coisa acabou acontecendo, tendo o primeiro substituto participado, com entusiasmo, da surra ao novato. Um terceiro macaco foi trocado, e o fato repetiu-se. Subiu a escada, pancada. Um quarto e, finalmente, o último dos veteranos foi substituído. Os cientistas ficaram, então, com um grupo de cinco macacos que, mesmo nunca tendo sido vítima do jato de água fria, continuavam batendo naquele que tentasse chegar às bananas. Se pudéssemos conversar com os macacos perguntaríamos a este último grupo porque batiam em quem tentasse subir a escada e, provavelmente, a resposta seria: "Não sei, as coisas sempre foram assim por aqui...". Esta resposta não se parece muito com aquelas que ouvimos nas empresas e até mesmo em outros lugares que frequentamos?

## ***1.2 A gestão da mudança***

As empresas não podem ser descuidadas com relação às *transições*, ou seja, aos aspectos e impactos psicológicos envolvidos nas mudanças no ambiente profissional e nos aspectos pessoais de seus funcionários. Sob a aparência superficial de uma mudança, todo um "capítulo" da vida de uma organização, ou de nossa vida, pode estar chegando ao fim. E um novo capítulo, que é mais adequado ao momento atual, pode estar nascendo. As pessoas vão lidar melhor com a transição se entenderem isto claramente. Não haverá renovação, seja nas empresas como em nossa vida, se, de tempos em tempos, não encerrarmos algum capítulo, o que não necessariamente precisa ser visto e entendido como algo negativo. Grandes líderes de mudança, sejam eles empresários, executivos, políticos ou outros quaisquer, tiveram em comum a qualidade de conseguir motivar e encorajar pessoas e organizações a desvencilhar-se do velho e aceitar novos desafios.

Segundo Alves (2005) as organizações enfrentam dificuldades na velocidade de sua adaptação a uma nova realidade. Para a autora, fatores como o desconhecimento do futuro, a permanência de traços da cultura anterior, momentos de dificuldades empresariais, a descrença em uma visão compartilhada do futuro, a falta de capacitação para os novos papéis e a falta de tempo são alguns fatores que fazem parte das dificuldades percebidas. Alves considera a mudança como um processo constante, dinâmico, dentro das Organizações e, para se atingir as metas de transformação organizacional, é preciso inserir a comunicação estratégica no sistema de planejamento e desenvolvimento da empresa, levando-se em consideração as características da organização.

Os gestores que operam as mudanças em suas organizações podem ter diversos objetivos diferentes: tornar a empresa mais acelerada e viva ou mais adaptativa e transformacional. Buscam maior proximidade com o cliente, aprimorar o talento natural de seus colaboradores e pensar mais criativamente sobre o futuro. A gestão da mudança organiza as diversas perspectivas e idéias levando as organizações a seguir caminhos mais amplos e não somente um caminho único na direção das mudanças sustentáveis. Este processo forma as verdadeiras vantagens competitivas das organizações.

Nos Programas de mudança dentro de uma organização podemos considerar o engajamento dos níveis superiores como a principal mola propulsora para se obter resultados favoráveis e concretos. Obviamente, sem esquecermos da divulgação do empenho e do endosso deste nível de chefia ao Programa (Alves, 2005).

Pessoalmente, quando penso em mudanças, me vem à mente uma parábola contada por Jesus e divulgada pelo Evangelho de São Lucas, capítulo 8, versículos de 4 a 15: Naquele tempo, reuniu-se uma grande multidão e de todas as cidades iam ter com Jesus. Então ele contou esta parábola: “O semeador saiu para semear a sua semente. Enquanto semeava, uma parte caiu à beira do caminho; foi pisada e os pássaros do céu a comeram. Outra parte caiu sobre pedras; brotou e secou, porque não havia umidade. Outra parte caiu no meio de espinhos; os espinhos cresceram juntos e sufocaram. Outra parte caiu em terra boa; brotou e deu fruto, cem por um” Dizendo isso, Jesus exclamou: “Quem tem ouvidos

para ouvir, ouça”. Vendo as dúvidas nos olhos dos discípulos Jesus, então explicou a parábola: “A semente é a palavra de Deus. Os que estão à beira do caminho são aqueles que ouviram, mas depois, vem o diabo e tira a palavra do coração deles, para que não acreditem e não se salvem. Os que estão sobre a pedra são aqueles que, ouvindo, acolhem a palavra com alegria. Mas eles não têm raiz; por um momento acreditam, mas na hora da tentação, voltam atrás. Aquilo que caiu entre os espinhos são os que ouvem, mas com o passar do tempo, são sufocados pelas preocupações, pela riqueza e pelos prazeres da vida e não chegam a amadurecer. E o que caiu em terra boa são aqueles que, ouvindo com um coração bom e generoso, conservam a palavra e dão fruto na perseverança”.

Essa parábola nos sugere que os líderes deveriam estar focados nos fatores que impedem a mudança acontecer. Deveriam estar preocupados em preparar a terra para que as mudanças possam se frutificar. A mudança não ocorre se o único sentimento que despertamos nas pessoas é a aceitação da situação. A maioria dos esforços dirigidos pelas gerências não requerem comprometimento e sim aceitação, ou seja, ou as pessoas aceitam as regras da organização ou serão mal vistas pelos seus chefes. Daí a importância de que para sustentarmos uma mudança é necessário compreender os processos que estimulam o seu crescimento e do que se faz necessário para catalisá-las e abordar as restrições que impedem que a mudança ocorra. Portanto, as mudanças profundas, na forma de as pessoas pensarem naquilo que acreditam são difíceis senão impossíveis de acontecerem pela aceitação. Temos que enfrentar os problemas de frente, entender as razões da mudança, estudar seus conflitos, vislumbrar suas vantagens, em resumo, viver a mudança em toda sua profundidade. Só assim tornaremos a terra fértil e preparada para as mudanças, com raízes fortes que sustentem não só a mudança, mas também a continuação da mesma.

### ***1.3 Necessidade de uma liderança criativa***

A sustentação da mudança exige líderes fortes e criativos. Eles precisam inspirar e persuadir os funcionários a concluir um processo às vezes difícil e prolongado. Quando falamos em líderes não estamos falando apenas naqueles formalmente constituídos, mas sim todos os que estejam empenhados na mudança. Estes líderes podem surgir em qualquer

nível da organização e não só na gerência superior. Os líderes comunicam uma visão da organização e associam as mudanças a essa visão, de forma que os funcionários possam ver a razão das mudanças. O envolvimento de todas as partes interessadas cria um núcleo de pessoas que dão apoio às mudanças e reduz a probabilidade de resistência às mudanças. Esta visão deve ser enfatizada repetidamente e de várias formas – apresentações, discussões formais, cartas, memorandos e boletins informativos – tornando esta visão um princípio e guia de todos os funcionários. As mudanças tornam-se permanentes quando os funcionários mudam sua forma de pensar e de executar o trabalho.

#### ***1.4 A coragem de recomeçar***

As mudanças que nos afetam diariamente podem ocorrer no âmbito profissional ou empresarial, como: mudanças de local de trabalho, na estrutura organizacional, na linha de produtos ou de mercados; ou mudanças pessoais, como a perda de um parente, o nascimento de um filho, uma mudança de cidade ou de emprego.

A história de um avô com sua netinha nos apresenta uma boa reflexão das implicações de mudar nossas rotinas. Um respeitável fazendeiro de 80 anos tinha uma única e adorável netinha de 8 anos. Homem rígido e acostumado a posições irrevogáveis entretanto se dobrava a "quase todos" os pedidos desta garotinha mimosa e cativante. Eis que, entretanto, um belo dia, a linda menina, que conhecia o horror do avô por um cardápio de quiabo (embora soubesse também que ele jamais experimentara o sabor do mesmo) lhe pede para que experimente, "pelo menos uma colherzinha", daquele guisado que ela adorava e que lhe doía ver que o avô se privava. Ao que o octogenário e respeitoso senhor lhe responde "Sabe querida? Não posso atendê-la, e você há de me compreender! Se vovô atende o seu pedido, ele corre dois riscos: o primeiro é que eu acho que isto de fato vai até me fazer mal, pois não me parece bom o sabor. O segundo é que, caso o vovô goste do sabor, ele vai ter que assumir oitenta anos de erro!" (Mocsányi, 2007). Podemos tirar desta história que o medo do desconhecido e a insistência em não mudar pode nos privar de ter uma vida melhor, de evoluir, que são desejos naturais do ser humano. Nunca é tarde para mudar, é o ditado popular, mas muitas vezes temos medo de chegarmos a conclusão de que

a decisão de não mudar nos privou de algo melhor e assim persistimos no antigo. Ora, quando insistimos num comportamento, apenas porque sempre agimos assim, estamos diante da história dos macacos e o cacho de banana, já mencionada acima. Perdemos um pouco da nossa condição de ser humano, e nos tornamos um ser irracional. Mudar não significa desconhecer os valores do passado, significa evoluí-los. A própria trajetória da vida é um processo de mudanças (Block, 1991).

Mocsányi (op. cit), nos apresenta um exemplo de comportamento irracional: se mil vezes um ônibus passa por perto de um cão, mil vezes ele correrá atrás, num esforço inédito de alcançá-lo. O cômico é que, se, entretanto o ônibus para ele sem dúvida recuará, desorientado com "o que é que ele vai fazer, com este ônibus"! Mas isto não o impedirá de correr atrás do próximo ônibus que vier. Refazer um comportamento pela inutilidade da ação, não é de sua natureza irracional. Para mudar é preciso querer, portanto, depende de cada um. Só a própria pessoa ou organização pode decidir por esta decisão. É fácil entender porque qualquer tratamento para mudança de comportamento não funciona, enquanto as próprias pessoas não fizerem essa opção.

### ***1.5 Gestão estratégica de mudanças***

Mocsányi (op. cit), nos fala que a gestão estratégica de mudanças é uma ação intencionada e direcionada para a construção de um futuro desejado, em interação com o ambiente onde esse futuro vai acontecer. Ele apresenta o que denominou “*marcas* de uma gestão estratégica da mudança”:

- **Antecipação:** capacidade de olhar para o futuro, trabalhar no presente para construí-lo analisando fatos e tendências que apontam nessa direção;
- **Mobilização:** a capacidade de envolver e engajar as pessoas comprometendo-as com a construção do futuro a ser partilhado;
- **Realização:** capacidade de transformar as intenções em realidade;

- **Perspectiva dinâmica:**

- a) dentro de um processo de mudança existem um jogo de forças que operam a favor (facilitadoras) e contra (dificultadores) a consecução dos resultados esperados;
- b) a percepção que essas forças podem estar no ambiente (oportunidades, ameaças e restrições) como podem ter relação ao próprio sujeito desejante (forças e fraquezas);
- c) pressupostos que a realidade humana é tecida por contradições inevitáveis e que os conflitos de poder e interesse são uma parte inseparável do dinamismo das relações interpessoais e intergrupais.

## ***1.6 As dificuldades***

Sem dúvida nenhuma, a resistência é o maior problema quando falamos de mudanças. A resistência é tão comum e tão prejudicial, se não lidarmos corretamente com ela, que a tentativa de compreendê-la é a pedra fundamental no sucesso das mudanças. As pessoas que deveriam mudar resistem teimosamente em fazer o que os defensores da mudança querem e, o mais interessante, nem sempre resistem apenas quando ela é negativa ou prejudicial. Por outro lado, quase todos os consultores queixam-se da resistência, mas se eles acham a resistência ruim, pense na alternativa: é assustador encontrar um cliente que não resiste às idéias que você lhe apresenta, porque isso coloca em seus ombros a responsabilidade de estar certo o tempo todo. Como ninguém é perfeito, precisamos de resistência para testar nossas idéias. As vezes, admitir a necessidade do outro seria como admitir a própria incompetência. Sómente os melhores gerentes e consultores são suficientemente nobres para admitir que não podem fazer tudo sozinhos. Nesta linha de pensamento, é possível definir o consultor como alguém que ajuda as pessoas a resolver os problemas que elas deveriam ser capazes de resolver sozinhas (Weimberg, 1990).

Pelo que vimos, até o momento, podemos apresentar, de maneira resumida, algumas razões para o fracasso das mudanças desejadas:

- b) O indivíduo ou grupo que precisa mudar vai ser negativamente afetado pela mudança ou pelo menos acredita que vai;
- c) Medo de mais trabalho;
- d) Quando é preciso mudar hábitos antigos;
- e) Falta de comunicação: a organização não comunica com eficácia qual é a mudança, como e porque ela está sendo feita e não expressa claramente as expectativas do desempenho no futuro.
- f) Incapacidade de alinhar a organização como um todo: a estrutura, os sistemas, a tecnologia, as competências essenciais, o conhecimento, as habilidades dos funcionários e a cultura da organização não são alinhados e integrados ao esforço da mudança.
- g) Insatisfação dos funcionários: algumas pessoas resistem à mudança porque acham que são obrigados a mudar de qualquer forma.

Da mesma maneira, podemos apresentar alguns ingredientes necessários ao sucesso da mudança:

- i) O primeiro passo é colocar a resistência às claras, em vez de deixá-la apodrecer no escuro. Quando o consultor e o cliente trabalham juntos na descoberta da causa de resistência, levantando seus fatos positivos e negativos, procurando alcançar um equilíbrio entre ganhos e perdas, o medo irracional tende a evaporar-se.
- ii) Crie a necessidade da mudança – despertar a organização para a mudança.
- iii) Crie uma visão clara e convincente que mostre as pessoas que as suas vidas vão mudar para melhor.
- iv) Buscar resultados de desempenho realistas. Os maiores problemas são metas confusas e indecisas.
- v) Comunicação é a alma do negócio.
- vi) Parceria é a palavra chave. Crie uma aliança forte e comprometida que inclua a alta gerencia e os demais escalões.

- vii) Se tem que mudar, mude tudo de uma vez, mas de maneira organizada.. Não faça mudanças por etapas, fica difícil de compreender.
- viii) Co-responsabilidade. As pessoas não resistem às próprias idéias: sempre que possível, envolva as pessoas na decisão de mudar. De uma maneira geral, as pessoas aceitam melhor quando decidem o que vai mudar e como vai.

Por outro lado, a probabilidade de sucesso aumenta quando observamos alguns fatos:

- a) Quando existe uma razão convincente para mudança e esta é bem informada aos participantes;
- b) A mudança começa logo a mostrar resultados práticos;
- c) O esforço de mudança é liderado por uma aliança patrocinada pela alta gerencia e concorda com a necessidade e os resultados pretendidos.

A inovação é forçosamente um desafio. E na sociedade atual, é também uma necessidade. O que importa é promover condições para desenvolvimento das potencialidades presentes em todo ser humano e despertar a consciência das organizações para a necessidade de uma liderança visionária, atraente, compensadora e realizável do futuro. O processo de implementação de uma nova idéia ou solução pode encontrar barreiras e dificuldades. Isso porque a mudança e a inovação são geralmente vistas como ameaçadoras. Também não é raro haver uma reação negativa diante de qualquer empreendimento que diverge do comum, do vulgar e do conhecido. Podemos fazer uma comparação da resistência à mudança com a rejeição que o corpo humano faz quando se depara com um elemento estranho, isto é, ele rejeita-o com grande intensidade. Na resistência às mudanças, estão presentes uma série de fatores inibidores à aceitação de novos paradigmas, idéias ou propostas, como o hábito, a intolerância, a baixa tolerância à mudança, o medo do desconhecido e a baixa propensão a correr risco.

O sucesso – ou insucesso – de uma organização está baseado na visão de futuro de seus líderes. Gerir uma organização pensando no hoje, isto é na normalidade é coisa do

passado. A gestão eficaz é proativa e direciona as suas atividades para as reais necessidades de hoje e de amanhã. Os processos de mudanças são interpretados sob diferentes abordagens, o que não sugere superioridade de uma em relação a outra. Para haver transformação significativa, é necessário modificar a realidade ao mesmo tempo em que se muda a maneira de pensar e agir sobre cada um dos paradigmas da mudança organizacional. É preciso uma visão sistêmica da organização para que sejam trabalhados os pontos de estrangulamento que emperram o processo. Por isso, é importante a compreensão de que todas as abordagens sejam trabalhadas de forma interdependente e global, ou seja, é preciso trabalhar o individual em função do geral.

Muitas vezes, novas e boas idéias deixam de ser colocadas em prática por serem “diferentes” ou até mesmo conflitantes com o que se imagina ser o certo. Algumas afirmações equivocadas se tornaram notórias e muito bem ilustram a dificuldade em aceitar o novo e “enxergar” o futuro, como por exemplo:

- “A teoria dos germes, de Louis Pasteur, é uma ridícula ficção”. (Pierre Poebet, professor de fisiologia de Toulouse, 1872).
- “Quando a exposição de Paris se encerrar, ninguém mais ouvirá falar em luz elétrica”. (Erasmus Hilsos, da Universidade de Oxford, 1879).
- “O avião é um invento interessante, mas não vejo nele qualquer utilidade militar”. (Marechal Ferdinand Foch, titular de estratégia na escola Superior de Guerra da França, 1911).
- “A televisão não dará certo. As pessoas terão de ficar olhando sua tela, e a família de classe média não tem tempo para isso”. (The New York Times, na apresentação do protótipo de um aparelho de Tv, 1939).
- “Esse rapaz não tem o menor talento. Diga a ele para desistir de pintar.” (Edouard Manet a Claude Monet, referindo-se a Renoir).

Os exemplos acima, demonstram como a falta de visão de alguns poderia ter mudado os rumos da humanidade. Se alguém não tivesse se arriscado, teríamos perdido várias oportunidades (Aninger, 2007).

## **1.7 O estresse organizacional**

O desgaste físico e emocional ao qual as pessoas são submetidas nas relações com o ambiente de trabalho é um fator muito significativo na determinação de transtornos de saúde relacionados ao estresse, como é o caso das depressões, ansiedade, transtorno de pânico, fobias e doenças psicogênicas (Goleman, 1997). Geralmente, no ambiente de trabalho das organizações, os estímulos estressores são muito variados e em grande quantidade. podemos experimentar ansiedade significativa diante de descontentamentos com os colegas, diante da sobrecarga de trabalho e da corrida contra o tempo, diante da insatisfação salarial ou da política de recursos humanos da empresa e, dependendo da pessoa, até mesmo com tarefas rotineiras de sua própria função dentro da empresa.

### **1.7.1 O que é estresse?**

O estresse é a alteração global de nosso organismo para adaptar-se a uma situação nova ou às mudanças de um modo geral (Deitos, 1997). O estresse é um mecanismo normal e necessário ao organismo, pois faz com que o ser humano torne-se mais ativo e sensível diante de situações do dia-a-dia que exijam respostas ou adaptações, diante do perigo ou de dificuldade. Mesmo situações consideradas positivas e benéficas, como por exemplo, promoções profissionais, casamentos desejados, nascimento de filhos, etc., podem produzir estresse significativo. De fato, o estresse é um mecanismo essencial para o desenvolvimento de nossa sociedade e ele, em si, não é bom nem ruim (Deitos, 1997 e Goleman, 1997).

### **1.7.2 Estresse e mudanças**

O estresse funciona como um mecanismo de adaptação, necessário para estimular o organismo e melhorar sua atuação diante de circunstâncias novas, isto é das mudanças que se fazem necessárias nas nossas vidas ou das organizações. As necessidades de mudanças podem ser comparadas a um ciclo vicioso; problemas sugerem mudanças e mudanças sugerem novos problemas a serem enfrentados.

Fala-se muito que nos tempos modernos o estresse se tornou um parceiro de todos os momentos. Que no passado era que se vivia bem sem estresse. Na realidade, o que mudou é a fonte estressora pois, no passado, a briga pela sobrevivência já era um fator estressor dos mais importantes. Se manter vivo não era nada fácil (França & Rodrigues 1999). Mas não podemos negar que o estresse ocasionado pelas constantes e brutas mudanças representa um grande perigo à saúde das pessoas. Saúde, aqui entendida pela Organização Mundial de Saúde, como o mais completo possível estado de bem estar físico, emocional, social, intelectual e espiritual. As constantes mudanças exigem alterações de papéis sociais de forma rápida e muitas vezes, sem o devido período de transição (Goleman, 1998). Quando uma empresa está em processo de mudanças, seja ela qual for, provavelmente haverá muita insegurança. O aumento do nível de estresse acontece, inevitavelmente, diante destas mudanças. A solicitação das pessoas a adaptação aos novos papéis torna o ambiente organizacional estressante.

### **1.7.3 Estresse e tecnologia**

A nossa vida está em permanente substituição (transformação) por sistemas mais modernos e poderosos. Neste caso, o estresse será variável, de acordo com as disposições pessoais e de acordo com a nova tecnologia a ser implantada. Geralmente as pessoas que tiveram em suas histórias de vida, pouco contato com as novas tecnologias, são "esmagadas" pelas tensões decorrentes de ter que se adaptar rapidamente a uma máquina ou software (Santos, 2007). Por tendência pessoal sofrerão mais aqueles com instabilidade afetiva, com traços marcantes de ansiedade ou já previamente estressados em excesso com as expectativas negativas em relação às mudanças. Em relação às próprias mudanças, sofrerão mais as pessoas confrontadas com novas tecnologias ideologicamente diferentes das anteriores" (Golleman, 1995).

O próprio inconformismo humano torna-se, em muitos casos, um fator extremo de estresse. Um trabalho "pobre", isto é, sem exigências mínimas de trabalho mental ou com uma carga física exagerada e monótona pode fazer com que o indivíduo a considere uma tarefa tediosa, inútil e humilhante. Isto favorece o descontentamento, a ansiedade e,

conseqüentemente, o estresse (França & Rodrigues, 1999; Goleman, 1998; Maslach, 1998). Portanto, não apenas o excesso de estímulos diferentes, como também a sua falta, pode resultar em estresse negativo e doença. Por exemplo, um trabalhador que atuou ativamente durante sua vida produtiva, derrepente se aposenta. Ele pode adaptar-se bem a seu novo ritmo de vida ou pode tender a um certo tipo de depressão. Provavelmente, a condição associada seja o tédio, a sensação de inutilidade e/ou a solidão (Santos, 2007). Quando a atividade que exercemos é gratificante, possui um significado especial ou quando nos desperta grande interesse, no final do dia podemos sentir nosso corpo exausto, mas, apesar disso, experimentamos uma agradável sensação de bem estar. Por outro lado, as atividades supostamente enfadonhas, pobres em seu conteúdo, destituídas de significação ou aquelas onde não temos noção do porquê estamos fazendo, podem ser extremamente estressantes. Da mesma maneira, as tarefas altamente repetitivas ou monótonas (com pouca solicitação) também podem produzir demasiado estresse. (Goleman, 1998; Maslach, 1998).

O processo do estresse envolve o organismo todo, o qual assume uma certa postura diante dos estímulos proporcionados pela vida que dependerá da natureza desses estímulos (Goleman, 1998). O homem ao mesmo tempo em que é formado pelos acontecimentos de sua história de vida (determinados pelo meio social em que está inserido), também influencia este meio com suas respostas aos acontecimentos. A maneira como pensamos sobre nosso passado e imaginamos nosso futuro é uma forma pela qual podemos desencadear a reação de estresse. Reviver lembranças desagradáveis imaginar situações ameaçadoras ou visualizar o presente ou o futuro com apreensão, angústia ou medo, conduz à reação de estresse negativo. Felizmente, o inverso também é verdadeiro, a imaginação de situações agradáveis e pensamentos positivos têm um efeito benéfico sobre o corpo produzindo uma sensação de bem-estar. A expectativa otimista é uma das motivações que mais aliviam as tensões. Pensar que o amanhã pode ser melhor que hoje alivia e minimiza a ansiedade e a frustração do cotidiano (Goleman, 1995).

## ***1.8 Síntese do capítulo***

Neste capítulo tratamos do ambiente da atuação consultiva em Ergonomia enfatizando os temas mudança e gestão de mudança, especialmente ressaltando que devemos ver a mudança como um processo dinâmico de transformação e que para sustentarmos uma mudança é necessário compreender os processos que estimulam o seu crescimento e do que se faz necessário para catalisá-las e abordar as restrições que impedem que a mudança ocorra, ou seja cuidar da gestão deste processo. Num plano estratégico significa entender a mudança como um conjunto de ações intencionadas e direcionadas para a construção de um futuro desejado.

Foram ainda ventilados os temas das dificuldades – pelo essencial advinda da resistência às mudanças - assim como um comentário acerca dos estresses presentes neste processo de mudança – entendendo-os como um mecanismo de adaptação, necessário para estimular o organismo e melhorar sua atuação diante de circunstâncias novas, isto é das mudanças que se fazem necessárias nas nossas vidas ou das organizações, porém sem negar que este estresse possa representar perigo à saúde das pessoas.

## Capítulo 2

### As formas de contratação

---

Neste capítulo veremos algumas definições de contrato e procuraremos trazer alguns pontos importantes para a compreensão dos mesmos. Faremos uma análise geral dos tipos de contratos dando ênfase à um tipo especial de contratação: a licitação. Terminaremos o capítulo tecendo alguns comentários a respeito da equipe de trabalho e os relatórios que deverão ser apresentados durante o processo de consultoria em ergonomia.

#### *2.1 A contratação em termos gerais*

Em primeiro lugar precisamos saber porque se contrata Ergonomia. Antes de mais nada, contrata-se porque é o certo de se fazer, existe uma determinação legal de que toda empresa que contrata mão de obra regida pela CLT, deve cumprir a Norma Regulamentadora 17 – Ergonomia. Da mesma maneira, podem existir demandas específicas da área médica (lesões, distúrbios etc.), sociais (sindicatos) e legais (Ministério do Trabalho, Ministério Público). Este é um momento fundamental para os consultores. Sem contratação a consultoria não tem trabalho e portanto não sobrevive, não se mantém no mercado, não gera empregos e não cresce. Por óbvio que possa parecer, é de suma importância entender como, então, ocorrem as contratações? Esta pergunta de natureza geral deve ser particularizada para a atuação consultiva em Ergonomia, uma oferta consultiva crescente mas ainda muito aquém do quantitativa correspondente à sua real necessidade. As formas de solicitação de serviços de consultoria num período recente, incipiente, careciam de uma forma estruturada. Contratava-se ao sabor de conhecimentos pessoais ou de oportunidades aleatórias.

Mais recentemente o mercado consultivo em ergonomia se estrutura um pouco mais e a pergunta pode ter uma resposta mais organizada. Neste contexto mais recente,

buscaremos esta resposta, abordando a contratação sob duas diferentes modalidades: contratação particular e contratação pública.

### **2.1.1 Contratação particular**

A contratação particular feita por empresas particulares ocorre, geralmente, de uma maneira pouca burocrática: o cliente deseja algo e, de uma maneira ou de outra, procura quem possa atender a esta demanda, analisa os custos, a proposta técnica e, se satisfeito, faz uma contratação direta através de um contrato entre ambas as partes envolvidas. Algumas grandes empresas têm o costume de, sempre que possível, comparar pelo menos três propostas antes de fecharem o contrato com uma empresa.

A outra forma de contratação ocorre com empresas no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. O procedimento pelo qual estas administrações fazem contratações é chamado de licitação. Possuindo legislação específica, a Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, ela deve priorizar única e exclusivamente o benefício público. Em resumo, o consultor chega ao contrato através de convite ou licitações, razão pela qual trataremos, a seguir, deste tema. especialmente,

### **2.1.2 Licitações**

A Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, editada com a finalidade de regulamentar o inciso XXI, do art. 37, da Constituição Federal de 1988, instituiu normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras e alienações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, submetendo ao seu regramento, além dos órgãos integrantes da administração direta de cada um desses entes, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades por elas controladas direta ou indiretamente.

Por se tratar de assunto de extrema importância para um consultor, abordaremos a seguir os principais itens, de maneira resumida, e disponibilizaremos uma minuta da excerto da Lei de Licitação no Anexo I.

#### ***2.1.2.1 Tipos e modalidades de licitação***

Os objetos contratuais pretendidos pela Administração, sempre que possam ser fornecidos por mais de uma pessoa, física ou jurídica, em tese precisam ser postos em competição (licitação), para que, do confronto das propostas seja escolhida a mais conveniente para a celebração do contrato.

O procedimento licitatório se inicia com a definição do objeto que se deseja contratar. Após isso, elabora-se o instrumento convocatório - edital ou carta-convite. A publicação do edital obrigatoriamente sairá em um Diário Oficial, da União ou Estado, ou ainda em um jornal de grande circulação. Em caso de carta-convite, essa obrigatoriedade se exclui, necessitando apenas que os convidados, no mínimo três, sejam informados dos pré-requisitos exigidos para a contratação. A empresa que apresentar a melhor proposta, considerando tudo o que consta no edital, será a contratada.

O processo licitatório ainda está sujeito a recursos administrativos e judiciais. O recurso administrativo é a forma de revisão interna dos atos ou decisões da Administração para corrigir as falhas do processo. Não possui estrutura formal e pode ser feito por qualquer interessado que se sinta lesado. Se esse recurso administrativo não for levado em consideração para a correção, poder-se-á recorrer ao recurso judicial, o que pode acontecer existindo ou não o recurso administrativo. Entretanto, antes de realizar qualquer licitação, a entidade precisa escolher entre as modalidades e os tipos de licitações instituídas pela lei, para, enquadrando-a devidamente neste edital, dar-lhe a execução e o tratamento correspondente.

#### ***2.1.2.2 Tipos de licitações***

O tipo de licitação define o critério de julgamento da licitação, o qual deve estar previsto no edital. Quatro são os tipos de licitações existentes conforme o Artigo 45 da lei

8666/93, sendo que os três primeiros são utilizados para as aquisições e o último para a hipótese de venda:

1. Menor preço;
2. Melhor técnica;
3. Melhor técnica e preço; e
4. Maior lance ou oferta.

O tipo "menor preço" leva em conta apenas os preços absolutos, desde que satisfeitas as condições pré-estabelecidas no edital, ganhando a proponente que oferecer menor preço. Já os tipos "melhor técnica" e "melhor técnica e preço" são utilizáveis exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial, na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento. O último tipo, "maior lance ou oferta", restringe-se a alienações e certas concessões, diferenciando-se das licitações para aquisição.

### ***2.1.2.3 Modalidades de licitações***

A modalidade define como serão as fases da licitação. Cinco são as modalidades e dependem do tipo, das condições e do valor do objeto da concorrência;

1. Tomada de preço;
2. Convite;
3. Concurso; e
4. Leilão.

As duas primeiras levam em conta o valor estimado dos objetos das licitações; as duas últimas se referem a um tipo especial de licitação, para quando a administração pretende escolher entre várias possibilidades, independente do valor estimado.

Uma nova modalidade de licitação adotada nas esferas federal, estadual e municipal que proporciona maior agilidade e economia nas compras efetuadas pelo governo, é intitulada como pregão eletrônico, licitação eletrônica ou ainda leilão reverso.

#### **2.1.2.4 Princípios que orientam uma licitação.**

1. **Princípio da Igualdade** - ou da Isonomia, que, na licitação, se revela na proibição de fazer exigências descabidas para a participação no certame. Exigências descabidas são aquelas que não tenham relação com o objeto que se pretende contratar ou não tenham amparo legal.
2. **Princípio da legalidade** - vincula os agentes públicos que conduzem a licitação à lei, proibindo os comportamentos que a contrariem ou por ela não autorizados.
3. **Impessoalidade** - determina que os atos da licitação sejam praticados tendo em vista o interesse público.
4. **Moralidade e probidade** - obrigam licitador e licitante a conduzirem-se com honestidade e civilidade, buscando evitar conluíus para afastar competidores, para aumentar preços, etc.
5. **Princípio da publicidade** - busca dar amplo controle dos atos da licitação a toda a sociedade.
6. **Vinculação ao instrumento convocatório** - instrumento convocatório é o edital (ou convite). O edital é a lei que rege a respectiva licitação. É o instrumento através do qual a administração convoca os interessados em com ela contratar, de acordo com as obrigações e critérios nele estabelecidos. O convite é um edital simplificado, utilizado na modalidade mais singela de licitação.
7. **Julgamento objetivo** - os critérios de julgamento das propostas serão apenas aqueles previstos no edital.
8. **Motivação** - os atos da licitação devem sempre indicar os fundamentos de fato e de direito que o originaram.
9. **Ampla defesa** - o licitante tem direito à defesa nas decisões que lhes sejam desfavoráveis.
10. **Economicidade** – melhor e mais proba utilização de recursos públicos.

### **2.1.2.5 Fases da licitação**

As licitações, em todas as modalidades, têm uma fase interna, anterior à publicação e divulgação do ato convocatório que visa a estabelecer a necessidade da contratação e seus parâmetros (projetos, custos, reserva de recursos etc., conforme já vimos) e uma fase externa, a partir da qual passam a participar os particulares e que sofre diferenças de acordo com a modalidade. A fase externa subdivide-se em duas, ou três fases, de acordo com a modalidade de licitação.

- **Convite:** não há fase de habilitação, só fase de classificação. Os documentos exigidos devem ser entregues no mesmo envelope da proposta;
- **Tomada de preços e concorrência:** primeiro há uma fase de habilitação, quando são examinados os documentos comprobatórios de capacitação jurídica, fiscal, técnica e econômico-financeira e, em seguida, uma fase classificatória, de exame das propostas de preço e, eventualmente de propostas técnicas.
- **Pregão:** uma fase de classificação provisória, com o exame das propostas de preço, uma fase competitiva, com o oferecimento de lances verbais de preços e, ao final, a fase de habilitação, onde são examinados os documentos da licitante declarada vencedora.

### **2.1.2.6 Formas de Encerramento da Licitação**

(arts. 43, § 3º e 49 da Lei Federal nº 8.666/93)

Se a licitação transcorrer normalmente ela resultará em dois atos da autoridade que autorizou sua abertura, a homologação e a adjudicação, com a conseqüente formalização do contrato. A homologação é o ato através do qual a autoridade responsável pela abertura da licitação ratifica a decisão da Comissão de Licitação e atesta a lisura do certame. Se no transcurso da licitação ocorrerem vícios, isto é, ilegalidades (no edital ou no julgamento, p.ex.) a autoridade deve anular a licitação. A revogação ocorrerá somente por razões de

interesse público decorrente de fato superveniente (à abertura da licitação) devidamente comprovado, pertinente e suficiente para justificá-la.

## **2.2 Contratos**

A importância do conhecimento sobre o contrato, se torna relevante para o consultor em ergonomia, e o consultor de uma maneira geral, porque será este instrumento que irá guiar todo o seu trabalho dentro da organização cliente. Portanto, é importante que o consultor comece a se familiarizar com as etapas do contrato e passe a dar a devida atenção ao que está acordado entre as partes. Os contratos devem estabelecer com clareza e precisão as condições para sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades das partes, em conformidade com os termos da licitação e da proposta a que se vinculam. O equilíbrio econômico-financeiro do contrato, ou seja, a relação que a Administração e o particular estabeleceram originariamente entre os encargos deste e a retribuição daquela para a justa remuneração da obra, serviço ou fornecimento, deve ser mantida por todo o prazo do contrato. Isto é regra constitucional. Se houver desequilíbrio, para mais ou para menos, deve haver revisão (Borges, 2005).

### **2.2.1 Definições encontradas para contrato:**

Segundo o Dicionário Aurélio, contrato é um acordo entre duas ou mais pessoas que entre si transferem direito ou se sujeitam a uma obrigação. Pode também ser entendido como o Ato pelo qual uma parte se obriga para com outra a dar, fazer ou não fazer alguma coisa. ([www.gruposantander.com/pagina/indice/0,,667\\_2\\_2,00.html](http://www.gruposantander.com/pagina/indice/0,,667_2_2,00.html)). No plano de mercado entenderíamos o contrato como um acordo comercial, com validade legal, que estabelece as condições de fornecimento de um produto e respectivos encargos, os direitos e deveres de cada uma das partes celebrada entre a empresa e o cliente ([www.electra.cv/novo/Gloss.htm](http://www.electra.cv/novo/Gloss.htm)).

Com base nas definições acima, podemos dizer que contrato, nada mais é do que um acordo de vontades juridicamente estabelecido entre as partes.

## **2.2.2 Princípios do direito dos contratos**

Segundo Borges (2005), os contratos apresentam algumas características importantes: legal/legitimidade, licitude e bilateralidade.

O aspecto da legal/legitimidade é básico. Num contrato, não basta que estejam presentes as partes, o objeto e o consenso, como exteriorização da vontade das partes. É preciso que os sujeitos sejam capazes e legitimados; que o objeto seja lícito, possível, determinável e econômico; e ainda que a forma de exteriorização das vontades seja a prescrita ou alguma não proibida.

A questão da licitude não é apenas formal, pois obviamente o objeto do contrato, deve, essencialmente, ser lícito. Os requisitos da licitude são amplos, não se restringindo à idéia de pura legalidade. No entanto é insuficiente não contrariar a lei, a moral, ordem pública e bons costumes. Isto são condições apenas necessárias. Para que seja também suficiente, o objeto do contrato deve ser possível, física e juridicamente. As partes precisam saber a respeito do que estão se obrigando e ter isso claro a todo momento.

Em decorrência, o contrato só se forma se houver declaração de vontade de ambas as partes, dado que é um ato bilateral na sua formação. E, após formado, deve obedecer o princípio da intangibilidade dos contratos, segundo o qual o contrato não pode ser alterado unilateralmente.

## **2.2.3 Elementos de um contrato**

Como já vimos anteriormente, em termos jurídicos, um contrato é todo aquele que produz efeitos legais, fonte de direitos e obrigações, sendo os mais relevantes, o objeto, preço e prazos. Vidal (2002) nos apresenta um bom resumo dos elementos que devem estar inclusos num contrato. Passemos, então, rapidamente em exame esses elementos:

- a) **Objeto:** compreenderá a descrição clara e sucinta do serviço, obra ou fabricação que se pretende obter, com a indicação complementar sempre que for o caso de especificações, modo de execução, desenhos e cálculos a serem obedecidos;
- b) **Obrigações mútuas:** serão relacionadas em uma ou mais cláusulas, expressando, em itens destacados, a contribuição em responsabilidade de cada uma das partes para a execução do objeto determinado, inclusive quanto a garantias;
- c) **Preço e valor:** será expressa em moeda corrente nacional e em quantia certa, representativa do valor total do contrato, quando a contratação se der a preço global, ou fixará os preços unitários, quando os serviços forem ajustados para pagamento segundo esta modalidade, sendo que, neste último caso, deverá ser mencionado também o valor total estimado do contrato;
- d) **Forma de pagamento:** deverá mencionar a maneira como este se processará, se contra a entrega ou de acordo com o andamento do serviço, obra ou fabricação, com a indicação da moeda, ocasião e local de pagamento;
- e) **Reajustamento de preços:** definirá, explícita e nomeadamente, as condições dentro das quais será permitido o reajustamento dos preços contratuais, com as indicações da fórmula e índices aplicáveis;
- f) **Prazos:** indicará o termo inicial e final de vigência do contrato e as datas intermediárias de prazos parciais de execução, que serão contados em dias corridos e expressos, sempre que possível, em cronograma a ser anexado ao contrato;
- g) **Multas:** serão fixadas as penalidades pecuniárias que tiverem aplicação por atraso no início ou na entrega do serviço, obra ou fabricação, ou em razão de outros motivos que as justifiquem.
- h) **Fiscalização:** será dito, claramente, da competência para exercê-la, os modos pelos quais será feita, tendo em vista a proteção dos interesses do contratante. Será ressalvado, obrigatoriamente, que a atuação ou ausência, total ou parcial, da fiscalização em nada diminui a total responsabilidade da contratada;

- i) **Aceitação:** serão fixadas as condições e o modo de recebimento, provisório ou definitivo, do serviço, obra ou fabricação, bem como será determinado que o ato de recebimento não exclui a manutenção das garantias aplicáveis a cada caso;
- j) **Rescisão:** determinará, expressamente, os casos em que poderá ser rescindido o contrato, sem que caiba à outra parte contratante direito de indenização. A liquidação judicial ou extrajudicial, a concordata preventiva ou a falência da outra parte contratante, homologadas ou decretadas, ou a transferência parcial ou total do contrato a terceiro, não autorizada, ou ainda, o fato de ser atingido o limite de aplicação de penalidades previsto no contrato serão hipóteses que, obrigatoriamente, deverão figurar nesta cláusula como motivo de rescisão, a critério e por opção e conveniência do Contratante.
- k) **Cessão:** serão previstas as hipóteses em que o contrato ou os critérios dele decorrentes poderão ser, parcial ou totalmente, cedidos, mediante autorização prévia do contratante, devendo constar da autorização prévia, para cessão ou caução de títulos, que o contratante se opõe ao cessionário dos créditos as execuções que lhe competirem;
- l) **Foro:** determinará o local onde serão decididas as possíveis controvérsias decorrentes da execução dos contratos.

## **2.3 Contratação de Serviços**

Neste item trataremos dos dois momentos-chave na contratação de serviços quais sejam a visita técnica e da negociação dos contratos de consultoria.

### **2.3.1 Visita técnica**

Para que um trabalho de consultoria para uma empresa seja proposto é costume e necessário a realização de uma visita técnica. Esta visita deve, sempre que possível, ser realizada pelo menos por dois membros da equipe de consultoria. Estes deverão ter, além do conhecimento técnico em ergonomia, uma experiência em planejar e gerir um contrato. Deverá ter uma visão holística e ter a capacidade de transformar suas observações em um

parâmetro quantitativo que permita uma apresentação dos custos para o trabalho. Um destes parâmetros muito utilizado, é a quantificação do número de horas que serão necessárias para a realização dos trabalhos (campo/relatórios).

Na visita técnica tudo é importante para ajudar no levantamento de custos. Logo na chegada à empresa, muitas informações podem ser colhidas. Geralmente, inicia-se o processo de entrada através de uma apresentação em vídeo do programa de segurança. Isto já nos mostra parte da sua organização, a política de segurança e o cuidado que ela tem com seus funcionários. Pode-se encontrar ainda certificados de honra ao mérito, normas ISO, a história resumida da empresa, entre outras informações. Na visita, é importante que tenhamos um olhar crítico - observar o ambiente de trabalho, os equipamentos, o mobiliário, a dimensão das áreas a serem avaliadas, a complexidades das tarefas que são executadas - que deve ser acompanhado de observações para a mensuração das horas (tempo) necessárias para realizar o trabalho.

### **2.3.2 A negociação do contrato**

Trata-se da parte central do processo e assim sendo tanto precede como se segue à visita técnica. Muitas propostas, por assim dizer, se encerram logo após a visita técnica, outras se encerram após a apresentação da proposta orçamentária, e isto devido a um curioso comportamento do mercado: propostas consideradas de alto valor pelo solicitante não são respondidas.

Seja como for, uma negociação satisfatória de um contrato envolverá ao menos cinco momentos: o convite (que precede à visita técnica), as demandas (que podem se alterar durante a mesma), o cálculo do custo (que dependerá do grau de entendimento obtido na visita e na análise do convite), a constituição da equipe de trabalho (que depende de tudo isso e nem sempre é bem entendida pelo solicitante e pelo consultor) e a questão dos relatórios (onde a profissionalidade do consultor deve ser empenhada ao máximo). Isso é bastante complexo, portanto vejamos estes momentos em maior detalhe.

### **2.3.2.1 O convite**

Na empresa privada, o consultor pode ser convidado a participar de uma licitação ou para apresentar custos sem que haja qualquer tipo de concorrência. Esta última não é muito comum de ocorrer, geralmente as empresas tentam fazer cotação, ou seja, convidar pelo menos três empresas de consultorias para apresentar proposta. Apesar do fator custo ser muito importante, a procura por um serviço de qualidade pode fazer com que a empresa vencedora não seja propriamente a de menor custo. Na empresa pública, em geral a contratação se dá através de licitação pública ou carta convite. A escolha da consultoria ocorre, geralmente, pelo critério do menor preço sendo que, no edital são colocadas uma série de restrições, tanto administrativas como técnicas. Mais recentemente há um grande crescimento na modalidade de pregão eletrônico.

Na empresa privada a fase inicial (negociação) ocorre após uma visita técnica, na empresa contratante, com a realização de uma análise rápida e superficial das áreas que farão parte do escopo do trabalho. Neste momento, as demandas são apresentadas, geralmente de modo verbal. Na empresa pública, a visita técnica pode ou não ocorrer. A verdadeira fonte de informação para os cálculos de custos estão apresentados de forma detalhada no edital de licitação ou da carta convite. Sendo assim, podemos observar que na empresa privada a consultoria parte de uma demanda e apresenta uma proposta técnica e financeira informando o que deverá ser feito, como deverá ser realizado o trabalho, o tempo previsto para a conclusão, o custo do trabalho e a forma de pagamento do mesmo. Salvo poucas exceções, a consultoria é que está com o controle.

Na empresa pública, o edital é um documento onde são apresentadas as demandas, de uma maneira nem sempre compreensível, a metodologia que deverá ser aplicada, o prazo para a realização das metas e a forma de pagamento que será adotada. Aqui, podemos notar que desde o começo não é a consultoria que está no comando e sim a empresa contratante.

Segundo Vidal (2003), a negociação é um espaço no qual se devem manifestar convergências e divergências, sem colocar o processo em vias de ruptura. Deste processo decorre o desfecho da interação, que pode ser de sucesso, fracasso ou impasse. Assumir uma posição conversacional e interacionista na ação ergonômica significa pensá-la como permanente construção social que redundará em processamento mútuo de atitudes de escuta e negociação. Trata-se de estar sempre negociando com os operadores, mas também com as instâncias hierarquicamente superiores das organizações dentro de seus ritos e costumes. A expressão colocada com tato e convicção, pode definir se haverá o prosseguimento ou fracasso das negociações, tanto quanto à observância de regras declaradas ou subjacentes que possibilitam a manutenção deste estar produtivo durante a ação.

Robbins (2006) considera como essência do processo de negociação o verdadeiro toma-lá-dá-cá na tentativa de se chegar a um acordo. E que ambas as partes terão, inevitavelmente, de fazer algumas concessões. Matos (1982) pondera que toda relação humana é, de certo modo, uma negociação por envolver compromissos dentro dos quais são estabelecidas condições. Para este autor, independentemente da situação, alguém estará assumindo uma responsabilidade orrespondente a um compromisso do outro negociador. Ele ainda ressalta que, numa negociação é preciso considerar as diferenças pessoais que definem o estilo de cada participante. Acredita ele ser necessário enxergar o outro por trás das aparências para se obter negociações com bons resultados. Para tanto, Matos considera que o êxito na negociação, passa pela prática da empatia, que ocorre quando um dos interlocutores se coloca dentro da perspectiva do outro, posicionando-se e refletindo a partir de sua realidade, do seu quadro de carências e aspirações. A prática da empatia funcionaria como um modo de prevenir interpretações precipitadas e radicais.

El Sayed (2003), por seu turno, estabelece quatro etapas importantes em um processo de negociação, quais sejam: (a) planejamento; (b) abertura; (c) desenvolvimento e (d) acordo. Vejamos em maior grau de detalhe que preceitos este autor nos estipula.

O *planejamento* é considerada a etapa mais importante e também a mais negligenciada pelos negociadores. Estipula-se que mais de 60% do êxito de uma negociação depende de um planejamento bem feito. Nesta passagem ele destaca :

- examinar interesses e definir metas;
- definir a relação a ser estabelecida após a negociação;
- supor quais serão os interesses e objetivos do outro;
- coletar as informações necessárias;
- prever possíveis impasses e como evitá-los e superá-los.

Para a **abertura** ele enfatiza que, nesta etapa, as partes interessadas estejam frente a frente. Neste contexto é extremamente importante a criação de um clima favorável ao entendimento desde o início buscando, dentre outros encaminhamentos:

- “quebrar o gelo” e reduzir eventuais tensões;
- buscar consenso entre a pauta e o tempo disponível para a negociação;
- apresentar propósitos próprios e estimular o interlocutor a fazer o mesmo.

No **desenvolvimento** é assinalado que, muitas vezes, as pessoas iniciam a negociação nesta etapa, esquecendo-se das anteriores. No entanto, em consultoria isso é um erro, pois o desenvolvimento será muito mais fácil se precedido da etapa de planejamento. Nesta etapa, deve-se estar especialmente preparado para:

- explorar e compreender variáveis envolvidas;
- perguntar e ouvir atentamente, clarificando pontos obscuros;
- pesquisar e criar alternativas de ganho mútuo;
- buscar concordância de posição vantajosa para ambos;
- evitar e /ou superar impasses.

A etapa do **acordo**, para o autor, é um momento que requer muita sensibilidade. Devem-se evitar a impaciência e a precipitação. Ainda, precisa-se estar atento aos sinais emitidos pelo outro e:

- resumir o que ficou combinado;
- recapitular os benefícios mútuos;
- verificar se não há mal-entendidos ou resistências;
- formalizar o compromisso;
- registrar o que foi acordado;
- combinar (se houver) os próximos passos e definir o cronograma.

Como vimos, negociar requer várias habilidades. O ergonômista necessita negociar com a direção ou seus representantes para fechamento do contrato de Ergonomia, negociar, muitas vezes, prazos e valores decorrentes de pedidos adicionais aos já estabelecidos, além de estar sempre negociando com a direção, média gerência e com operadores para conseguir uma adesão de todos para as mudanças relativas àquela realidade de trabalho.

Block (1991), ao analisar os fatos que podem ocorrer numa reunião de contrato, nos apresenta um quadro que demonstra, de uma maneira resumida, como esta reunião pode ser conduzida visando um resultado satisfatório para o cliente e o consultor.

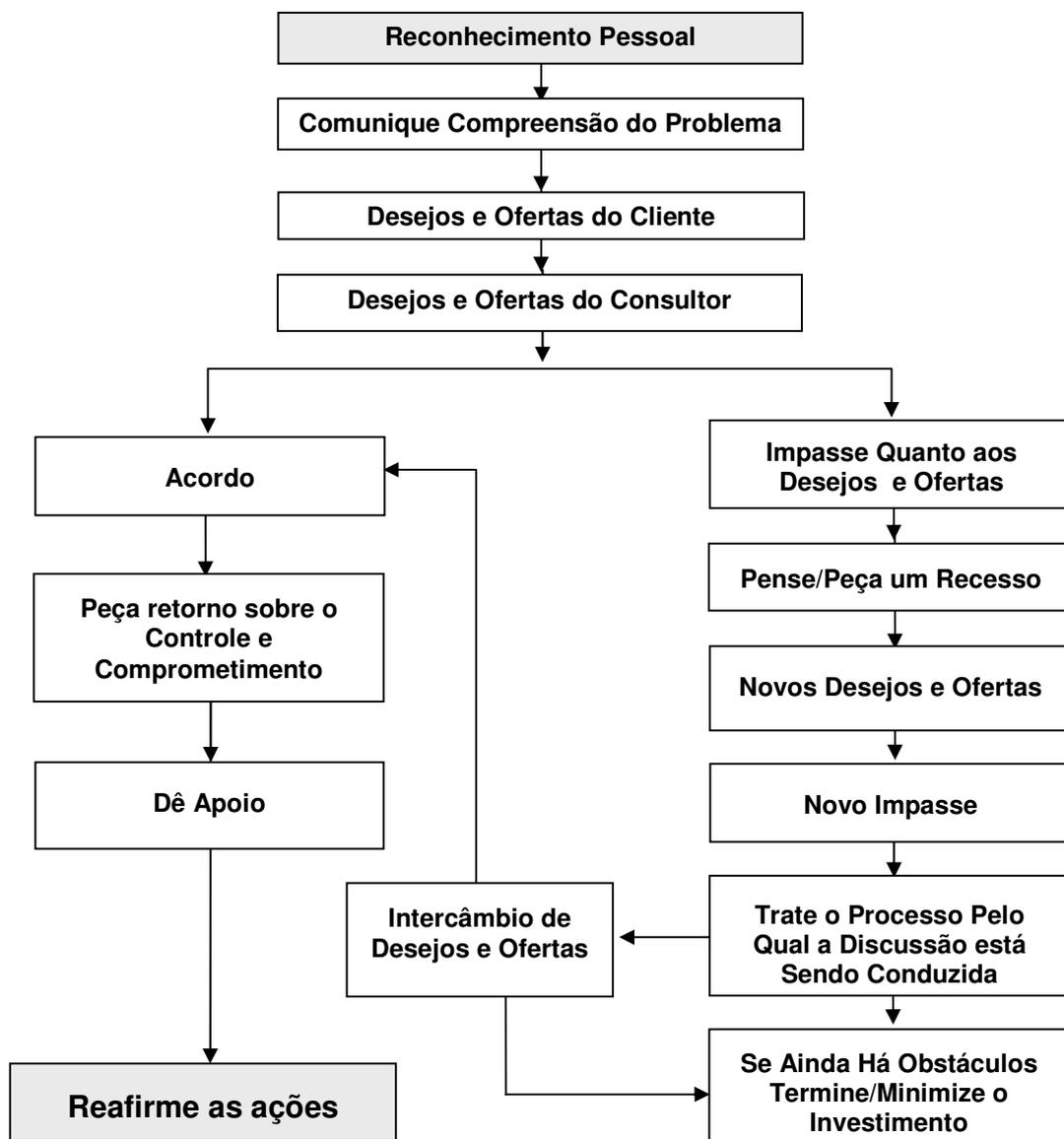


Figura 1: Conduzindo a reunião de contrato (Block,1991)

### **2.3.2.2 *As demandas***

Quando a empresa contratante é uma empresa particular, a demanda pode se originar de um desejo interno ou pressão externa, por exemplo, exigência do Ministério do Trabalho. Quando se trata de um desejo interno, a empresa geralmente sabe o que está motivando a solicitação da consultoria. Ela pode não saber exatamente o que a ergonomia pode fazer por ela mas ela sabe do que precisa. Neste caso, cabe ao consultor entender os desejos e necessidades do cliente e criar em conjunto uma demanda que atenda aos seus anseios. Trata-se, portanto, de uma negociação, de uma construção entre o desejo do cliente e o que o consultor tem para oferecer. Se a consultoria se baseia em uma exigência legal a demanda pode ou não estar bem definida, Se estiver bem definida ótimo, caso contrário cabe negociação para ajustar a demanda. Desta maneira clareiam-se os desejos e as necessidades de tal modo que não haja dúvidas para o futuro.

Quando a empresa contratante é de natureza pública a situação é um pouco mais complexa. Geralmente existe uma demanda pré-definida e, muitas vezes, uma metodologia escolhida para a realização do trabalho. Trata-se, portanto, de uma demanda não muito clara. O cliente acha que seus anseios estão bem colocados, que são claros e de fácil entendimento. No entanto, na tentativa de criar um roteiro do que fazer, de como fazer e de porque fazer, eles entram no território que deveria ser do consultor e pode “engessar” a consultoria prejudicando a realização do contrato.

### **2.3.2.3 *O cálculo dos custos***

Mais uma vez a diferença é marcante entre os dois tipos de empresas. Na empresa privada os custos são, geralmente, melhor compreendidos pelos consultores. Os custos diretos (recursos técnicos e quantificação da necessidade de recursos humanos) podem ser bem dimensionados pelos profissionais mais experientes. Da mesma forma, os custos indiretos são, de uma maneira geral, bem conhecidos pelos consultores. Na empresa pública, são muitas as exigências técnicas, administrativas e de recursos humanos. São um

emaranhado de regras internas, exigências geralmente não muito claras, chegando, às vezes, a exigência de uma equipe (contratada) dimensionada de uma maneira equivocada e as vezes insuficientes para a realização do serviço que está sendo contratado. Tudo isto dificulta o cálculo dos custos, sejam eles os diretos ou os indiretos. Muitas vezes, as exigências estão levando em conta apenas a realidade da empresa contratante, deixando de lado a realidade da contratada.

Quando a demanda é clara e os desejos são bem discutidos, quando “o que fazer e como fazer” ficam bem entendidos pelo cliente e pela consultoria, o cálculo dos custos ocorre de maneira mais tranqüila e confiável. É o que geralmente ocorre com clientes particulares. Mas quando o que está sendo apresentado não é muito claro, quando a apresentação da demanda segue apenas uma lógica do cliente, a avaliação dos custos adquire maior complexidade.

Existem casos em que os custos são calculados com base no escopo apresentado numa situação e no momento da execução do contrato a realidade é outra. É o que acontece quando o cliente é uma empresa pública onde tudo segue um critério rigoroso dentro de um processo de licitação. Na maioria das empresas públicas, os contratos não são negociados entre as duas partes envolvidas, trata-se de um contrato modelo, com exigências bastante complexas, como por exemplo, a de uma relação contratual, do tipo Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) com a equipe que atuará no referido contrato. Pode não parecer, mas é um fator de aumento considerável de custo. A equipe não pode ser dimensionada para as diversas etapas do contrato, a equipe tem que ser contratada e mantida a disposição para quando solicitada. Não existe espaço para contratos temporários ou para o regime de prestação de serviços. Outra exigência é a de seguro e convênio com prestadora de serviços médicos e odontológicos. Também é muito comum ocorrer um outro problema em relação ao transporte dos trabalhadores da contratada. As empresas públicas, geralmente de grande porte, são localizadas em áreas distantes dos centros urbanos, dispendo de uma rede de ônibus não muito acessível a todas as demais áreas da cidade ou cidades vizinhas. Os trabalhadores da contratante são atendidos por ônibus especiais não podendo, muitas vezes, ceder vagas para a contratada. Desta maneira, a contratada tem que fazer contratos com

vans, táxi ou outro meio possível para traslado dos seus trabalhadores. Trata-se, portanto, de despesa importante que muitas vezes passa despercebida na hora de calcular os custos. Como se trata de um contrato padrão, alguns itens não são aplicáveis no contrato de consultoria (Prestação de Serviços), tornando a leitura do mesmo longa, cansativa e de difícil interpretação.

O objetivo do contrato é outro item de extrema importância e bastante complexo, quando falamos dos contratos com empresas públicas. No caso de contratantes particulares, apesar de nem todos terem o conhecimento sobre o assunto, tudo é negociado, isto é: o que fazer, como fazer, quem fazer e em quanto tempo deve ser feito. No entanto, na contratação por empresa pública, geralmente, isto faz parte de um pacote preestabelecido, não negociado. Muitas vezes a contratante não sabe exatamente o que quer, não tem uma visão clara do que é ergonomia ou não sabe exatamente em que a ergonomia pode ajudá-la. Não tendo este foco bem delimitado, a contratante julga que deve deixar tudo muito bem claro nos itens de contrato e, na maioria das vezes, o que consegue é engessar o contratado, impondo-lhe métodos de trabalho, cronograma e prioridades na execução dos trabalhos. A contratada fica, portanto, à mercê de que a contratante esteja agindo com muito critério e com muita capacidade técnica e organizacional, caso contrário, os resultados podem não ser o esperado.

#### ***2.3.2.4 A equipe de trabalho***

O correto dimensionamento da equipe é de extrema importância para a execução dos trabalhos. Se por um lado precisamos de recursos humanos para a execução dos trabalhos, é necessário equilibrar esta necessidade com a saúde financeira da empresa contratada. Não há margem para erros. O equilíbrio tem que ser rigorosamente mantido.

Na montagem da equipe, temos que observar algumas necessidades:

1. A fase de formação de proposta deve ser realizada de preferência por um profissional com conhecimento técnico em ergonomia e com visão de custos. Este profissional deve fazer parte do grupo de trabalho do início ao fim, para

poder acompanhar a utilização das verbas destinadas às diversas fases. É aconselhável que haja pelo menos mais um outro profissional com as mesmas características ou, pelo menos, com conhecimento técnico em ergonomia, para que haja negociações entre ambos, permitindo uma adequação do contrato à realidade técnica e financeira da contratada.

2. A equipe necessita de uma coordenação técnica e financeira para acompanhar o desenvolvimento das diversas etapas do contrato. Utiliza-se um ou os dois profissionais que participaram da fase pré-contratual (levantamento de custo).
3. A equipe de campo deve ser formada por ergonomistas profissionais ou em formação. Esta equipe deve ter, preferencialmente, uma liderança. A este líder, caberá a interlocução entre a equipe interna (contratante) e a equipe externa (coordenação e demais membros da equipe de campo).
4. As vezes, pode ser necessária a presença de uma equipe de apoio que ficará responsável pela revisão de relatórios e pelo enquadramento normativo das recomendações. Esta equipe de apoio pode diminuir o tempo da equipe de campo na confecção de relatórios, liberando-a para atuar efetivamente no campo.

#### **2.3.2.5 Os relatórios**

Caso não esteja bem clara a frequência de apresentação dos relatórios, ou o tipo de relatório que deve ser apresentado, as partes envolvidas devem negociar as suas necessidades e seus desejos para que o relatório possa ser o mais completo possível e atender aos prazos necessários. No entanto, alguns elementos não podem faltar num relatório:

- Capa
- Apresentação da empresa contratante
- Apresentação da empresa contratada
- Uma visão macro da área

- O conteúdo técnico devidamente representado por fotos, fluxogramas, mapafluxogramas e demais meios que necessários para o entendimento do que foi apresentado
- Recomendações e enquadramento normativo das mesmas.

#### **2.4 *Síntese do capítulo***

Neste capítulo chamamos a atenção para a importância que o entendimento das etapas de um contrato traz para o consultor, ressaltando que o objetivo acordado entre as partes tem que ser buscado com todo o rigor.

Tratamos ainda da forma de contratação quando a contratante é uma empresa particular e a contratação por meio de licitação. Sendo, esta última, a forma de contratação que ocorre com empresas no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Ressaltamos a importância da visita técnica na fase pré-contratual e procuramos orientar o consultor em relação a negociação do contrato, dando maior ênfase as demandas, o cálculo dos custos e a formação da equipe de trabalho.

## Capítulo 3

### A consultoria em Ergonomia

---

Neste capítulo abordaremos a consultoria de uma maneira geral, procurando, no entanto, dar mais ênfase à ligação com a ergonomia. Apresentaremos a visão de mercado que classifica a consultoria em ergonomia como uma empresa de serviços. Chamaremos a atenção para a construção de uma relação sólida entre a consultoria e seu cliente, enfatizando a necessidade desta construção social ser dinâmica, isto é, estar em constante mudança durante todo o contrato. Terminaremos o capítulo com as habilidades necessárias ao Ergonomista para transitar por todas as fases de uma consultoria.

#### *3.1 O que é consultoria?*

Segundo Block (1991), uma pessoa está prestando consultoria todas as vezes que tenta mudar ou melhorar uma situação sem ter controle direto sobre sua implementação. Se tiver controle direto, está gerenciando e não dando consultoria. Esta falta de controle e de autoridade do consultor é aquilo que torna a tarefa difícil. Portanto, todas as vezes que uma pessoa aconselha alguém que está em posição de fazer escolhas, ela está dando consultoria.. Ele afirma que exercer influência e impacto é aquilo que o consultor quer e a razão pela qual ele é pago. Exercer influência e impacto é o mesmo que dizer que a experiência será usada e as recomendações aceitas. Chama atenção, também, para o fato de que a meta final em qualquer atividade de consultoria é chamada de intervenção. Sem ela, o resultado do trabalho do consultor se perde, torna-se infértil. Este mesmo autor considera que em cada momento da consultoria, não basta somente ter técnica, há três tipos de habilidades necessárias para desenvolver um bom trabalho: habilidades técnicas, interpessoais e de consultoria. As habilidades interpessoais as quais o autor se refere consistiriam na capacidade de transformar idéias em palavras, ouvir, dar apoio, ou discordar de uma forma

razoável, que possa basicamente manter um relacionamento. O quadro a seguir resume as habilidades consideradas por Block como necessárias para uma boa consultoria.

**Quadro 1 : Quadro geral das habilidades Consultivas**

<b>Habilidades Técnicas</b>	<b>Habilidades Interpessoais</b>	<b>Habilidades de Consultoria</b>
Específicas de sua disciplina	Aplicam-se a todas as situações	Requisitos de cada fase da consultoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engenharia;</li> <li>• Gerência de Projetos;</li> <li>• Planejamento;</li> <li>• Marketing;</li> <li>• Produção;</li> <li>• Recursos Humanos;</li> <li>• Finanças;</li> <li>• Análise de Sistemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assertividade;</li> <li>• Apoio;</li> <li>• Confrontação;</li> <li>• Ouvir;</li> <li>• Estilo Gerencial;</li> <li>• Processos Grupais</li> </ul>	<p><b>Contratação;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociar desejos;</li> <li>• Enfrentar motivações conflitantes;</li> <li>• Lidar com preocupações relativas à exposição e à perda de controle;</li> <li>• Estabelecer contrato triangular e retangular;</li> </ul> <p><b>Diagnóstico;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trazer à tona vários níveis de análise;</li> <li>• Lidar com climas políticos;</li> <li>• Resistir às necessidades de dados mais completos;</li> <li>• Ver a entrevista como uma intervenção;</li> </ul> <p><b>Feedback;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afunilar os dados;</li> <li>• Identificar e trabalhar com diferentes formas de resistência;</li> <li>• Apresentar dados pessoais e organizacionais;</li> </ul> <p><b>Decisão;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduzir reuniões em grupo;</li> <li>• Enfocar as escolhas aqui e agora;</li> <li>• Não encarar as reações como algo pessoal</li> </ul>

**Fonte: Block (1991), adaptado**

Na consultoria de Ergonomia, devemos levar em conta que o ergonomista esta comprometido com a “ação ergonômica”. Ele não deve esquecer que uma ação ergonômica não será eficaz caso ele não ajude a organização a encontrar as respostas às questões nela existente e a desenvolver as soluções que lhe sejam adequadas (Vidal, 2002). Este autor, ao falar de ergonomia, nos dá uma informação que deve ser observado para todos os tipos de consultorias. Ele nos propõe que estejamos atento para o fato de que é requerido um engajamento por parte da organização. Este engajamento não se limita ao investimento

financeiro, mas também no que se refere ao entusiasmo compartilhado pelo grupo de ação especificado pela organização, pelo investimento em tempo de pessoas importantes, caracterizado pela participação imprescindível de pessoas chaves, com poder de decisão.

### ***3.2 O Papel do Consultor***

Segundo Weimberg (1990), ser consultor é a arte de influenciar as pessoas a pedido delas. Portanto, se elas não o contrataram, não resolve os problemas delas. Por tudo que vimos, até agora, podemos dizer que ser consultor não é tão fácil como parece. Porém como existem consultores em Ergonomia, isto não deve ser impossível (Weinseber, 2002). De um modo geral, podemos dizer que todas as vezes que uma pessoa dá conselho a alguém, a pedido deste, ele está exercendo uma atividade de consultor, mesmo que não o saiba..

Block (1991) considera que o consultor que estuda história aprende a evitar erros, aproveitar oportunidades perdidas, conservar o que deu certo e mudar o que não funcionou. O consultor também aprende a conhecer o ambiente, pois mesmo que o sistema deva ser mudado, terá de sobreviver no ambiente do sistema anterior. O autor, para melhor ilustrar o fato de que o Consultor sempre tem que ter em mente que sua função é influenciar o seu cliente mas que quem deve tomar a decisão é o cliente, apresenta o que ele chamou de Teste do Suco de Laranja, que descreveremos a seguir:

O fundador de uma companhia estabeleceu uma tradição para os encontros de vendas, exigindo que todos os dias, o café da manhã comece com um brinde ao sucesso, usando suco de laranja. Trata-se de um café da manhã para 700 pessoas. O café da manhã deve começar, precisamente às 7 horas e cada uma das setecentas pessoas deve receber um copo grande de suco de laranja recém-esprimido (não mais de duas horas antes de servir). Três gerentes de banquetes foram ouvidos. Um respondeu que não era possível cumprir essas exigências. Foi então descartado. O segundo disse “sem problemas” só para conseguir o negócio. Ora, o problema existe realmente, não pode ser omitido. Portanto, foi também descartado. O terceiro respondeu: “esse é um problema de verdade, posso ajudar a resolvê-lo.. eis aqui quanto vai custar”. Assim, passou no teste. Na verdade, o terceiro levou em

consideração que poderia conseguir alguém para espremer as laranjas às cinco da manhã, só que teria que pagar muito mais pelo serviço e teria que ter um número grande de espremedores. O custo seria, portanto elevado. Estaria o cliente disposto a pagar tanto? Talvez sim, talvez não. Mas é o cliente e não o fornecedor do serviço que deve decidir isto.

Ainda, de acordo com Block (1991), existem 4 (quatro) elementos (E) do lado afetivo da interação consultor / cliente que estão sempre em ação: responsabilidade, sentimentos, confiança e necessidade do consultor.

E<sub>1</sub>- as soluções dos problemas dependem de uma construção mútua (do tipo 50/50).

E<sub>2</sub>- se o consultor sente que o cliente está muito defensivo, ou é muito controlador, ou não ouve, ou não assume responsabilidades, estes são dados importantes.

E<sub>3</sub>- confiança – auto explicativo.

E<sub>4</sub>- suas próprias necessidades – necessidade organizacional, acesso dentro da organização.

Este autor assinala que os consultores, de uma maneira geral, buscam alcançar algumas metas:

M<sub>1</sub> – cooperação + comprometimento.

M<sub>2</sub> – resolver problemas de uma vez por todas.

M<sub>3</sub> – ter certeza de que se está dando atenção tanto ao problema técnico-administrativo quanto aos de relacionamentos.

Segundo ele, há três formas pelas quais os consultores trabalham com os Representantes do Cliente (gerente ou fiscal do contrato): assumindo o papel de especialista; de mão de obra ou de colaborador.

### **3.2.1 O papel de especialista:**

O representante do cliente escolhe desempenhar um papel inativo. Isto é, ele espera que o consultor faça tudo, inclusive que se responsabilize pelos resultados. O consultor aceita a responsabilidade e se sente livre para desenvolver e implementar planos de ação. As decisões sobre como proceder são tomadas pelo consultor, com base em seu julgamento de especialista. As informações necessárias para a análise do problema são coletadas pelo consultor sendo ele quem decide que métodos de coletas de dados e de análise serão usados. Desta maneira, o controle técnico fica com o consultor, sendo improvável que ocorram discordâncias, por parte do cliente, porque seria difícil para o gerente questionar o raciocínio de um “especialista”. A colaboração do cliente, portanto não é requerida ou o é em um grau mínimo.

A comunicação em mão dupla é limitada. O consultor planeja e implementa os eventos principais, ou dá instruções detalhadas para que o gerente implemente. O papel do representante é o de julgar e avaliar depois dos fatos. O consultor tem uma visão de solucionar o problema imediato, não havendo por parte dele nem o gerente a preocupação de que o gerente desenvolva habilidades para solucionar problemas semelhantes no futuro.

Tudo isto somado, pode levar a um comprometimento interno insuficiente que ponha em risco o diagnóstico da situação culminando com diminuição das chances de sucesso.

### **3.2.2 O Papel de mão-de-obra**

Neste caso, o gerente vê o consultor como “mais uma mão” para fazer o trabalho. Ele procura se manter no controle dos trabalhos esperando que o consultor aplique seus conhecimentos especializados para implementar planos de ação que atinjam as metas definidas por ele. Em outras palavras, o gerente determina o que fazer e em que tempo deve ser feito.

O consultor assume um papel passivo não questionando os planos de ação. A palavra de ordem é responder às exigências do gerente. É o gerente escolhe os métodos para coleta de dados e análise. Com isso, a comunicação em mão dupla é limitada. O

gerente procura ter controle até mesmo sobre os procedimentos de mudança deixando, no entanto, para o consultor implementar as mudanças.

Neste caso, o papel do gerente é o de julgar e avaliar de perto. A meta do consultor é fazer com que o sistema se torne mais eficaz pela aplicação de conhecimentos especializados. O consultor fica dependente da capacidade do representante (gerente) de fazer um diagnóstico acurado e desenvolver um plano de ação eficaz. Se o plano de ação não funcionar, o consultor que fez o “serviço” pode torna-se um bode expiatório conveniente.

### **3.2.3 O papel de colaborador**

O consultor que assume o papel de colaborador entra no relacionamento sabendo que os aspectos de gerência só podem ser tratados eficazmente pela junção de seu conhecimento especializado com o conhecimento que o gerente tem da organização. A solução de problemas torna-se uma tarefa conjunta. Neste papel, o consultor não está empenhado, exclusivamente, em resolver os problemas. Ele aplica suas habilidades especiais para ajudar o gerente a resolver problemas semelhantes no futuro.

O representante precisa ser envolvido na coleta de dados e na análise, no estabelecimento de metas e no desenvolvimento de planos de ação. O consultor e o representante trabalham para se tornarem interdependente. Existe divisão da responsabilidade pelo sucesso ou fracasso e a tomada de decisão é bilateral. A coleta de dados e a análise são esforços conjuntos. A escolha dos tipos de dados a serem coletados e do método a ser utilizado é feita tanto pelo consultor quanto pelo gerente. Os aspectos de controle tornam-se temas de discussão e negociação. A discordância é esperada e vista como fonte de novas idéias.

A colaboração do gerente é considerada essencial. e a comunicação tem mão-dupla. As responsabilidades pela implementação são determinadas através de discussão e concordância. Finalmente a meta do consultor é resolver os problemas de uma vez por

todas. Isto é, o consultor estabelece um relacionamento de ajuda destinado a ampliar o nível de competência do gerente para desenvolver e implementar planos de ação que tornem o sistema mais eficaz. Podemos dizer que se trata de um trabalho de parceria, onde todos os esforços são direcionados para um resultado positivo para o cliente, respeitando-se o conhecimento de ambas as partes envolvidas, isto é, gerente e consultor.

A pergunta a ser feita neste momento seria: como deve se portar um consultor para obter sucesso? Uma tentativa de resposta à esta pergunta pode ser obtida através da definição do Consultor Convincente (Weimberg, 1990), cujo estilo de consultoria refletirá numa compreensão cada vez mais complexa de sua tarefa e terá as seguintes características:

1. Sua tarefa é influenciar as pessoas, mas apenas a pedido delas.
2. É tentar tornar as pessoas menos dependentes de você, em vez de mais dependentes.
3. Deve-se procurar cumprir a Lei da sacudidela: Quanto menos interferir, melhor se sentirá com respeito ao trabalho.
4. Em alguns momentos, ser capaz de dizer não se os clientes pedirem ajuda para resolver problemas.
5. Se disser sim mais fracassar, conseguir viver com isso. Se é bem-sucedido, a abordagem menos satisfatória é quando resolve o problema para eles. A mais satisfatória é ajudá-los a resolver os problemas de tal forma que lhes seja possível resolver o próximo problema sem ajuda.
6. A atitude mais satisfatória de todas é ajuda- los a aprender como evitar problemas, em primeiro lugar.
7. Ser capaz de ficar satisfeito com o que realizou, mesmo se os clientes não reconhecerem seus méritos.
8. Sua forma de influência ideal é primeiro ajudar as pessoas para que vejam mais claramente a existência que estão levando e depois deixar que elas decidam o que fazer.

9. Seus métodos de trabalho estão sempre abertos a exames e discussão com os clientes.
10. Sua ferramenta principal é simplesmente ser a pessoa que é, por isso seu método mais convincente para ajudar outras pessoas é ajudar a si mesmo.

Independente do papel que o Consultor venha a adotar, ele deve estar atento a possibilidade de ter que intermediar conflitos. Os conflitos são, de uma maneira geral, esperados dentro de uma organização, mas o consultor deve, com a ajuda da própria organização, ser capaz de explicitar e arbitrar medidas para a resolução destes conflitos (Bonfatti, 2004).

### **3.3 Consultoria: uma empresa de serviço**

Definir Empresa de Serviço não é uma tarefa fácil, portanto vamos analisar algumas definições de serviço:

- Seriam todas as atividades econômicas nas quais o resultado principal não é nem um produto nem uma construção (Quinn & Gagnon – apud Fernandes, 2006).
- Qualquer atividade ou benefício que uma parte pode oferecer a outra que seja essencialmente intangível, que não resulte em propriedade de qualquer espécie (Kotler apud Fernandes, 2006).
- É uma atividade ou uma série de atividades de maior ou menor grau de intangibilidade que normalmente, mas não necessariamente, acontece com a interação entre o consumidor e profissionais do serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do provedor do serviço, a qual é fornecida como solução para um problema do consumidor (Grönroos apud Fernandes, 2006).

Aqui adotaremos a definição de serviço como a realização de atividades econômicas intangíveis que implicam na interação entre o provedor e o consumidor.

No senso comum, a definição de consultoria é: o ato de se prestar informações úteis e dirimir dificuldades para alguém ou alguma empresa. Estando, portanto, enquadrado no conceito de intangibilidade e na relação entre um provedor e o consumidor. Podemos pois considerar a consultoria como uma empresa de serviço.

### **3.4 A consultoria em ergonomia**

O papel do consultor em ergonomia, é contribuir para a elaboração de soluções, intervir nas situações, e não se limitar a apenas descrevê-las ou compreendê-las (Falzon, 2007). Os consultores em Ação Ergonômica podem contribuir na solução de problemas relacionados à saúde e produtividade nos sistemas de trabalho das empresas. Lembrando que, segundo Block (1991) o consultor é a pessoa que está em posição de ter alguma influência sobre uma organização, mas que não tem, ou não deveria ter, poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação.

#### **3.4.1 A Construção Social da AET**

Segundo Vidal (2000) para realizar uma ação ergonômica numa empresa temos que criar condições para isto. Desta maneira, devemos criar um dispositivo de sustentação desta ação, fazer com que a ergonomia se espalhe e se fortifique pelos diversos setores da empresa, desde o escalão mais alto ao trabalhador mais simples da organização. O funcionamento eficaz de uma ação ergonômica requer uma estrutura de ação, de natureza participativa, técnica e gerencial. Portanto, vários grupos devem ser formados para dar esta sustentação. Todos eles agindo de uma maneira a somar forças com os demais, imbuídos num resultado único que é uma boa ação ergonômica. É o que podemos ver na figura abaixo:

Todo trabalho de consultoria, principalmente em Ergonomia, depende muito da relação que será criada entre os diversos agentes que participarão, de uma maneira ou de outra, dos trabalhos. A esta relação, Vidal (2000) chamou construção social. Desta

construção social é que será alicerçado toda a confiança e o engajamento dos diversos participantes, nos seus diversos níveis.

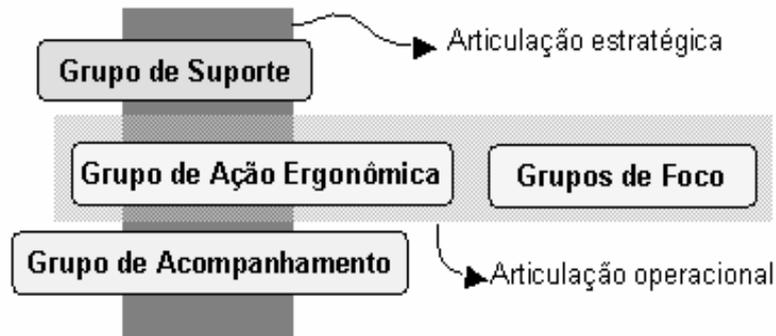


Figura 2: O Modelo de Construção Social (Vidal 2002)

O **grupo de suporte** deve ser integrado por pessoas de poder de decisão na organização, a quem o grupo de ação ergonômica se reportará durante toda a ação.

O **grupo de acompanhamento** tem fundamento similar ao grupo de suporte, mas uma natureza distinta, pois aqui se reúnem pessoas que tem autoridade técnica para tomar decisões nesse âmbito. São pessoas que fazem parte da empresa, dita cliente, e servem para acompanhar o andamento dos trabalhos e manter o grupo de suporte sempre bem informado sobre o andamento dos trabalhos.

O **grupo de ação ergonômica** se forma pela articulação da equipe de Ergonomia (consultoria externa) e o grupo de interessados em ergonomia na empresa. Este grupo deverá ser objeto de uma formação aprofundada (treinamento) nos conceitos, métodos e técnicas da Ergonomia.

Os **grupos de foco** são constituídos por trabalhadores da empresa que, de uma maneira ou de outra vão participar no levantamento dos dados e na validação dos diversos momentos de análise mais localizada. Podemos dizer, de uma maneira geral, que o Grupo de Suporte, o Grupo de Ação Ergonômica e o Grupo de Acompanhamento fazem parte da articulação estratégica. Por outro lado, o Grupo de Ação Ergonômica junto com o Grupo de Foco fazem parte da articulação operacional.

A partir deste modelo, podemos apresentar duas variantes para utilização prática nos trabalhos contratados em Ergonomia,, integrando a equipe de consultoria aos demais participantes deste quadro de construção social.

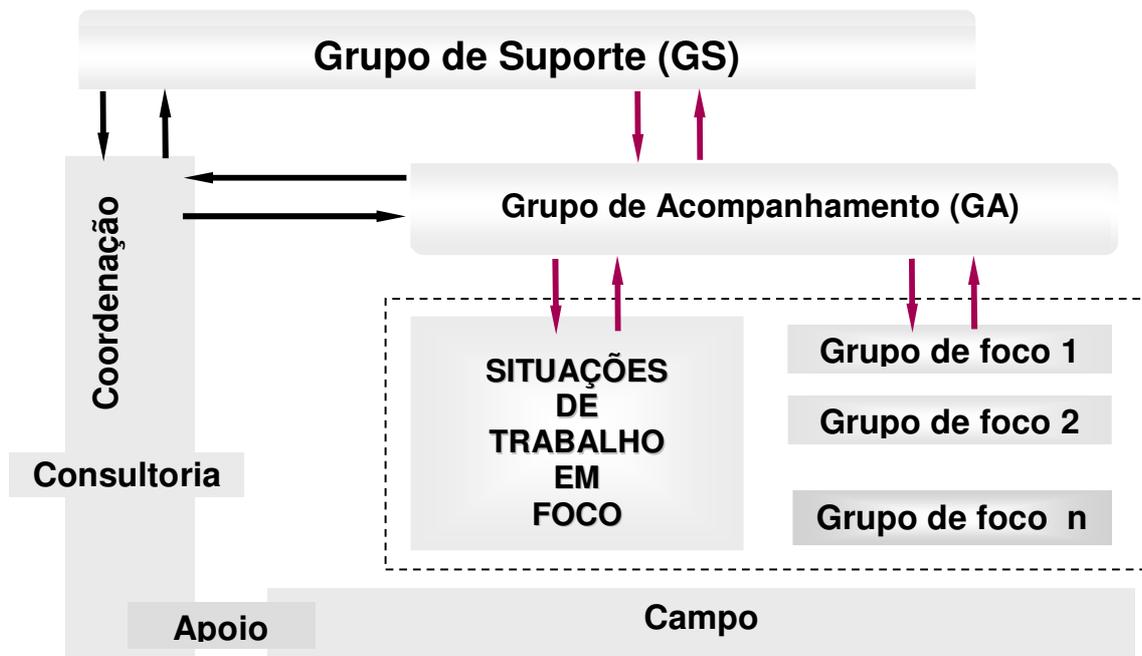


Figura 3 : Modelo de construção social da ação consultiva (Vidal, 2002)

O modelo simplificado (figura 3) é, a nosso ver, mais adequado para as empresas que não possuem nenhum tipo de ação em ergonomia ou que apresentam estas ações ainda em um nível muito elementar. Este tipo de empresa contrata uma consultoria externa para realizar todo o trabalho, pois não tem estrutura interna para arcar com parte dos mesmos. O resultado estará muito condicionado a capacidade técnica da consultoria contratada, pois os seus consultores estarão desenvolvendo os trabalhos em todos os níveis, desde a coordenação, apoio e coleta de dados no campo.

Nestes casos, a análise ergonômica será, geralmente, mais demorada e de custo maior. No entanto, dependendo do tamanho da empresa, o consultor pode, juntamente com

a empresa, propor a criação de elementos que permitam que o modelo corporativo seja implantado.

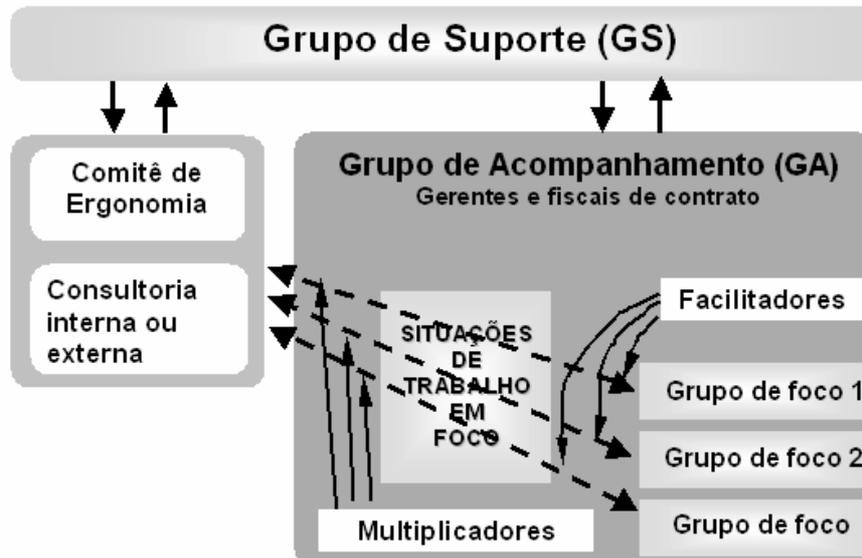


Figura 4: Modelo Corporativo (Vidal & Pulitini, 2008)

Este modelo corporativo (figura 4) é mais adequado às empresas que já possuem algum tipo de ação em ergonomia ou que, pelo seu tamanho, necessitam de pessoas interessadas e treinadas em ergonomia. Neste modelo, aparece o consultor interno, que nem sempre estará presente, e as figuras dos facilitadores e multiplicadores que são trabalhadores, de diversos níveis da empresa, treinados para ajudar no processo de ergonomia na empresa. Este modelo foi desenvolvido para utilização nos casos apresentados neste estudo.

A análise ergonômica do trabalho será conduzida pela equipe de ergonomia externa em parceria com o consultor interno (se houver) ou com algum interessado indicado pela empresa contratante. No entanto, em praticamente todos os níveis da empresa, poderemos encontrar parceiros treinados e motivados para agir e falar em ergonomia.

### 3.4.2 Habilidades consultivas em ergonomia

O consultor em ergonomia tem que, antes de mais nada, ser um técnico competente em sua área. Quem não se qualifica para o que pretende ser, quem não conhece a fundo o

que faz, tem tudo para colher, mais adiante, o revés e a decepção (Rezende, 2006). Por outro lado, o Gerente (ou representante do cliente) também tem que ser competente. Os resultados de uma consultoria sempre serão "pobres" quando apenas um dos lados for competente. É fundamental um equilíbrio entre as competências da empresa e da consultoria (Costacurta, 2008). Nenhum deles pode se acomodar. Quando se acomoda, tende a trabalhar menos, relaxar e confiar excessivamente na sua capacidade, podendo, assim, ser surpreendido por um revés. Transpondo a linha da autoconfiança, passando à auto-suficiência o consultor pode cair numa cilada. Ser bom não é o mais importante, e sim estar bem preparado (Rezende, 2006).

Outro ponto a ser observado é que o consultor deve ser o mais realista possível. Ele não pode, em hipótese nenhuma, prometer o que não pode ou não pretende cumprir, pois a frustração é contraproducente e desagregadora. A procura da resposta perfeita aos problemas apresentados pelos clientes devem ser cuidadosamente analisadas. Troque a perfeição por um aperfeiçoamento. Aperfeiçoamento é mais fácil do que a perfeição. É como dizem os chineses: o melhor é inimigo do bom (Weimberg, 1990).

Um consultor deve apresentar, além de suas habilidades técnicas, outras tais que lhe permitam transitar em todas as fases de um contrato de prestação de serviços. Dentre elas, destacamos o diálogo. Um dos objetivos do diálogo é descobrir como o cliente percebe seu problema. Outro objetivo é avaliar a qualidade da relação criada entre o consultor com o cliente ou um dado membro do grupo cliente (Argyris, 1970).

O referido autor diz que certos tipos de comportamentos, associados com o crescimento do relacionamento interpessoal e uma técnica competente, são desejados para um consultor. Ele cita, como exemplo, três tipos de comportamentos:

1. Assumir responsabilidades por suas idéias e sentimentos.
2. Estar aberto para idéias e sentimentos apresentados por outros.
3. Testar novas idéias e sentimentos

Seguindo a linha de que um consultor necessita ter habilidades especiais, Peter Block (1991) considera essencial que o consultor apresente as seguintes habilidades:

1. Habilidades Técnicas - é preciso saber o que o outro está falando. É preciso ser especialista no assunto. A base das habilidades de consultorias é algum tipo de especialização – seja ela muito científica ou não.
2. Habilidades Interpessoais – alguma capacidade de transformar idéias em palavras, ouvir, dar apoio, ou discordar de uma forma razoável, que possa basicamente manter um relacionamento.
3. Habilidades Consultivas – 5 fases

Fase I: Entrada e Contrato - Refere-se ao contato inicial com o cliente sobre um projeto específico; primeira reunião / investigação de qual é o problema / expectativas do cliente / e como iniciar o projeto.

Fase II: A Coleta De Dados e o Diagnóstico - O consultor deve propor o seu próprio ponto de vista sobre o problema; avaliar quem vai ser envolvido no problema; que métodos serão usados; que tipos de dados devem ser coletados e quanto tempo isso vai durar.

Fase III: Feedback e a Decisão de Agir - O feedback geralmente reporta a uma resistência por parte da empresa contratante. O consultor tem que lidar com isso, planejando metas e escolhendo as ações/intervenções.

Fase IV: Implementação - Ser capaz de colocar em ação o que foi planejado.

Fase V: Extensão, Reciclagem ou Término - Avaliação do evento principal; negociar a decisão de ampliação do processo ou de um novo contrato, se for o caso.

De uma maneira geral, a primeira fase começa quando o consultor se depara com a necessidade de ter o cliente. E nesta hora bate aquela dúvida: Como chegar ao cliente? Ou qual a maneira que o cliente pode chegar até o consultor? O contato do cliente com o consultor pode ocorrer de duas maneiras: a primeira, de forma passiva, isto é, o próprio cliente é que procura o consultor por ter tido alguma informação a respeito do mesmo. Neste momento, o consultor precisa ter a habilidade de ouvir, observar, captar as necessidades e os desejos do cliente e saber apresentar suas próprias necessidades e desejos. É uma fase intensa de negociações. A segunda maneira ocorre de forma ativa, isto é, o consultor tenta captar o cliente através de propagandas ou de contatos direto tentando “vender” seus serviços. O consultor precisa, então, das mesmas habilidades acrescidas de outras voltadas para o marketing e vendas. Trata-se, também de uma fase de muita negociação, mas antes de tudo, de um grande poder de convencimento do consultor.

Após o primeiro contato, caso tenha havido êxito nas negociações, evoluímos para a fase de levantamento de custos. Para isso, são agendadas tantas visitas quanto necessárias para o conhecimento do serviço que será prestado e os custos para a realização dos mesmos. Novamente, a habilidade de observação se apresenta mas, desta vez, associada a uma visão financeira, uma visão holística dos serviços e uma capacidade de sintetização que será necessária para a confecção da proposta de serviço. Chamamos a atenção, neste momento, para o fato de que não devemos esquecer que para todo o tempo calculado para a coleta de dados, devemos computar de uma a duas vezes este tempo para a realização de pesquisas e confecção de relatórios. Esta fase de apresentação da proposta de serviços, também se apresenta como uma fase de negociações do ponto de vista de objetivos (demandas) e de apresentação de custos finais.

Uma vez aprovada a proposta, inicia-se a fase de preparação do contrato. Reuniões serão necessárias para a discussão de metas, apresentação de cronogramas e documentações exigidas. A construção social, referida na Análise Ergonômica do Trabalho (AET), comentada em outra parte desta dissertação, iniciou-se com o primeiro contato entre o cliente e o consultor, e se prolongará por todas as fases do contrato. Mas é nesta fase inicial que ela terá a sua maior intensidade, cada novo contato tem que construir uma relação

positiva com a equipe de consultores. Sem a participação e a colaboração dos diversos atores sociais envolvidos nos trabalhos, torna-se mais difícil obtermos os resultados almejados. Portanto, esta habilidade de relacionamento torna-se, essencial para o consultor.

Como coletar dados sem interagir com as pessoas? Até mesmo para coletar dados de documentos temos que ter a participação das pessoas, pois sem elas não saberíamos, sequer, da existência dos mesmos. Conversar, interagir, demonstrar a importância do nosso trabalho e a importância que cada um tem no desenvolvimento deste trabalho são habilidades requeridas neste momento. Devemos, também, estar atentos para a participação de todos os membros da equipe envolvidos no trabalho, independente de serem eles do cliente ou da empresa de consultoria. Não há idéia completamente descartável, assim como não há uma proposta cem por cento perfeita. Tanto as pessoas que querem apresentar suas idéias quanto aquelas que vão julgá-las precisam se livrar do mito de que uma boa idéia nasce perfeita. Portanto, apresentar, avaliar ou modificar idéias é uma tarefa que requer tanta ou mais habilidade do que criá-las (Kassoy, 2008).

O Cliente tem que acompanhar o andamento dos trabalhos, ele tem que participar de todas as fases do processo. Para isso, o consultor tem que manter uma relação de parceria muito bem afinada com o cliente. Tanto o consultor, quanto o cliente, necessitam dividir seu conhecimento, suas dúvidas e seus receios pois, só assim poderão evitar ou contornar possíveis resistências que se apresentem ao longo dos trabalhos. O consultor tem que lidar com isso, planejando metas e escolhendo as ações/intervenções. O momento de agir e a decisão de agir tem que ser em comum acordo sendo necessário, para isso, a manutenção de um feedback competente entre ambos. Esta troca de informações pode ocorrer de maneira informal através de “bate papos” ou de maneira formal com reuniões ou apresentação de relatórios nas diversas fases. Novamente as habilidades técnicas são requeridas, acrescidas pela capacidade de “bem falar” e de “bem escrever” (Vanetti, 2008).

Uma fase importante é a implementação das ações / recomendações. Neste momento, o consultor tem que ter em mente que cabe a ele influenciar o cliente, a ponto de causar um impacto suficientemente forte que gere a vontade de mudar. Como já vimos anteriormente, quem implementa as recomendações é o cliente e não o consultor. No

entanto, o consultor tem que ser capaz de implementar ações estratégicas que foram planejadas visando o bom andamento do contrato.

Finalmente, um consultor deve ser capaz de refletir acerca do resultado do seu trabalho. É necessário trocar idéias com o cliente e tentar descobrir o nível de satisfação que ele obteve em relação ao objetivo acordado. Se o consultor tiver habilidade de conduzir esta fase, provavelmente, ele também será capaz de reconhecer uma oportunidade de extensão do contrato em vigor ou a negociação de um novo contrato. E, obviamente, prosseguir aprendendo a arte da consultoria...

### **3.5 *Síntese do capítulo***

Neste capítulo definimos o que é consultoria e enfatizamos o papel que o consultor pode exercer em relação ao contratante, isto é: o papel de especialista, de mão de obra ou de colaborador.

Apresentamos alguns fatos que demonstram como um consultor deve se portar para obter sucesso, ressaltando a importância do relacionamento do consultor com os demais atores participantes do processo consultivo. Para isso, apresentamos dois modelos de construção social, um simplificado e um corporativo que visam facilitar a intervenção do ergonomista utilizando todo o recurso humano disponível, tanto da consultoria quanto da empresa contratante.

Terminamos o capítulo com a apresentação das diversas habilidades que o consultor necessita para transitar nas diversas fases de um contrato de consultoria. Chamamos a atenção para o fato de que o consultor tem que, antes de mais nada, ser um técnico competente em sua área. Que a empresa contratante também tem que ter uma atuação competente dentro do contrato, sendo fundamental um equilíbrio entre as competências da empresa e da consultoria. Apresentamos a importância do diálogo nas relações de consultoria, diálogo este que o consultor precisa desenvolver com todos os níveis hierárquicos da empresa. Tendo sempre em mente que o consultor deve ser o mais realista possível, evitando prometer o que não pode ou não pretende cumprir, prevenindo assim falsas expectativas criadas junto aos representantes da empresa contratante.

## **Capítulo 4**

### **Estudos de caso**

---

Neste capítulo apresentaremos cinco casos vistos como emblemáticos de uma atuação consultiva em ergonomia, seguidos de uma discussão sobre seus aspectos gerais, diferenciadores e reprodutivos.

#### ***4.1 Atuações Consultivas selecionadas***

Para ilustrar o que pode ocorrer na dependência do tipo de cliente e do tipo de consultoria a ser contratada, cinco casos serão descritos, neste capítulo. De maneira sucinta, serão apresentados, três casos entre uma empresa Pública/Estatal (contratante) e uma Universidade pública (contratada); um caso entre uma empresa Pública/ Estatal (contratante) e uma empresa privada (contratada) e finalmente, um caso entre duas empresas privadas.

##### **4.1.1 Caso 1 – Setor de apoio técnico e logístico de uma grande empresa.**

Este projeto resultou de uma licitação feita por uma sociedade de economia mista solicitando proposta para execução de serviços de assessoria e consultoria em ergonomia a uma fundação universitária. Os serviços descritos foram executados na base (*onshore*) e em posições operacionais remotas (*offshore* e em outras localidades distantes da base ). O prazo deste contrato foi longo (setecentos e trinta dias corridos, contados a partir da data de autorização de serviço pela contratante,). O período teve seu início em setembro/2006 e o término previsto para agosto/2008.

###### ***4.1.1.1 Histórico***

Após recebermos o convite para participarmos da licitação para a realização de Serviços em Ergonomia da Unidade referida, tivemos acesso as cláusulas contratuais para

serem avaliadas, os anexos, a relação de documentação que deveriam ser apresentadas e a solicitação de apresentação do preço do serviço. Tratava-se de uma licitação do tipo menor preço. Após um minucioso estudo da situação, apresentamos a nossa planilha de preço. A primeira vista, tratava-se de uma análise ergonômica de diversas áreas da empresa. Análise esta que, podemos dizer, era relativamente aprofundada, segundo os detalhes que constavam das diversas cláusulas.

Em um dos itens do convite constava que a empresa que saísse vitoriosa teria um período de acerto do contrato para definição e adequação do objeto contratado. No momento desta negociação, este item não foi contemplado, já que em momento algum foi possibilitado a consultoria que influísse nos caminhos inicialmente delineados para a realização dos serviços contratados. Assim foi que, quando propusemos um novo cronograma alterando alguns prazos e invertendo algumas metas, nos foi dito que não poderia ser feito, por se tratar de uma espécie de aditivação ao contrato.

Como era praxe na empresa contratante, foram designados um gerente de contrato e um fiscal de contrato para acompanhamento dos trabalhos a serem realizados. Neste momento, iniciamos a nossa fase de construção social, que faz parte da metodologia da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) e, desde o início, observamos que a relação entre as partes estava fora do foco de consultoria. A maneira pela qual os representantes da contratante lidavam conosco parecia-se mais com um contrato de mão de obra. No contrato assinado, não havia menção de equipe pré-definida nem de cumprimento de jornada de trabalho diário obrigatória. Pensávamos em alocar recursos humanos de acordo com a necessidade, mas nos foi exigido a formação de equipe para cumprir jornada de 8 horas diárias, de segunda a sexta feira, com compensação das horas não trabalhadas sempre que os empregados da contratante assim o fizesse.

Posteriormente, já na etapa final do contrato, emergiram problemas relativos ao cumprimento de metas, medição dos trabalhos, disponibilização de equipe – ora ociosa, ora insuficiente, no caso de observância escurteira das regras da contratante- e conseqüente sub-remuneração parcial dos serviços.

Esta contratante tinha como normas:

- Proceder a medição dos serviços executados e concluídos, reunindo os resultados encontrados em Relatórios de Medição (RM), assinado por ambas as partes e entregues à contratada no primeiro dia útil do mês seguinte ao da medição.
- A contratada deverá acompanhar as medições ou avaliações, oferecendo, na oportunidade, as impugnações ou considerações que julgar necessárias, as quais serão submetidas à apreciação e julgamento da contratante.
- A fiscalização será exercida por preposto da contratante, encarregado de verificar o cumprimento das obrigações da contratada, visando assegurar que os serviços sejam executados atendendo ao estipulado pelo presente contrato. Os prepostos serão apresentados como Gerente do contrato e Fiscal do contrato.

Este contrato apresentou uma característica especial por tratar-se de serviços locais e remotos. Sendo assim, apresenta um fator complicador que é a necessidade de deslocamentos especiais frequentes. Este tipo de empresa sujeita-se à mesma legislação que as demais empresas. No entanto, tudo torna-se mais difícil pela dificuldade de acesso as unidades remotas, caso que se agrava ainda mais no caso de posições *offshore*. Esta dificuldade de acesso diz respeito, por exemplo, às dificuldades de locomoção e alimentação do pessoal em posições distantes e isoladas, falta de vagas para embarque em posições *offshore* e a crucialidade de coleta de dados, uma vez que o retorno da equipe de consultoria ao local é praticamente impensável.

#### 4.1.1.2 Especificidades

A questão da atividade em posição *offshore* merece um certo destaque dado que, em geral, combina os três aspectos. A disponibilidade de acomodações estão mensuradas para os trabalhadores das equipes fixas e de serviços de manutenção especiais e outros casos de necessidade operacional. Além disso, existem uma série de programas exigidos por leis que

necessitam que profissionais das mais variadas categorias profissionais, exerçam sua atividade no local de trabalho, isto é, na unidade offshore. Como conciliar esta situação?

Se para uma consultoria em ergonomia o embarque é indispensável, para o contratante – não exatamente o setor de contato direto, mas para o nível de direção do setor este embarque não é prioritário, pelo menos não tanto como uma brigada de combate à emissão de H<sub>2</sub>S numa perfuração ou de técnicos de meio ambiente quando se trata de um vazamento de grandes proporções, por exemplo. A consultoria de ergonomia contratada fica então a mercê de conseguir vaga para poder embarcar e executar o seu trabalho. Não obstante estes problemas de logística, a consultoria deve estar composta por pessoal treinado, o que significa disponibilizar tempo e recursos financeiros para o treinamento especializado que é ali requerido. Assim sendo, a consultoria necessitará manter uma equipe em prontidão dado que os embarques não seguem uma rotina previa, mas acontecem em função de oportunidades, isto é, são inicialmente previstos mas podem ser cancelados ou adiados por vários motivos, entre eles a necessidade de ceder a vaga para outra equipe que, para o momento se tornou mais prioritária, ou, o que não raro acontece, um embarque confirmado é suspenso devido as condições climáticas desfavoráveis e perigosas.

A consultoria, em tais condições, fica numa situação delicada, no limite de um impasse, pois o embarque é necessário mas depende da possibilidade de liberação pela contratante a qual, muitas vezes se encontra em situação contraditória, alias bem contraditória. Pelo contrato e naturalmente com interesse nos resultados, o contratante tem todo o interesse no embarque, mas não pode assegurá-lo plenamente. Por outro lado a consultoria deve estar preparada para cumprir seu contrato, ou seja, embarcar. Para tanto se disponibiliza para o embarque, alocando seu pessoal. O embarque nunca esta totalmente certo, mas o pessoal contratado tem que ficar aguardando a hora do embarque que poderá não acontecer. Isto gera custos com pessoal (dia perdido), hospedagem (em geral os embarques são na parte inicial do dia), alimentação (por estar disponibilizado em local remoto). Tudo isso se resume num grande aspecto: a gestão da consultoria fica seriamente atingida em vários temas (organização de equipe, cronograma, etc.).

Mesmo entendendo que se trata de uma situação especial, não se pode achar que o trabalho realizado em unidades offshore terá a mesma facilidade que em outras situações mesmo remotas. A rigidez nas normas de embarque e desembarque, podem ser consideradas como um dos fatores de dificuldade para a realização dos serviços contratados. Por isso, os custos da incerteza deveriam ser rigorosamente levados em conta no momento do cálculo dos custos para a realização das propostas, o que não soa acontecer.

#### *4.1.1.3 Lição aprendida # 1: Liberdade consultiva*

A liberdade consultiva decorre geralmente da confusão entre contrato de alocação de mão-de-obra – pratica por sinal muito freqüente naquela realidade antropotecnológica – e a realização de um serviço de consultoria que necessita de uma equipe no local. Esta confusão pode parecer a princípio justificável dado que em ambos os casos a contratada disponibiliza um pessoal bem definido. Mas, por outro lado, demonstra um certo grau de desconhecimento do que seja uma consultoria. A liberdade de ação é essencial para a prestação de um serviço, sobretudo quando este tem características complexas e nebulosas como a consultoria em ergonomia. Por complexidade estamos reportando o fato de que os problemas ergonômicos nem sempre são perfiláveis á priori, em geral emergem de um conjunto de circunstâncias que não necessariamente se apresentam no momento de uma observação. Por nebulosidade, estando nos referindo ao fato de que, em face dos limites da observação para indicação de problemas, é necessária a participação do trabalhador emitindo comentários e descrições sobre suas ações para que uma modelagem operante possa ser feita e com isso melhorar esta indicação. Acontece que o trabalhador conhece mais o impacto de seus problemas e menos a raiz ergonômica destes e, assim sendo, suas descrições e comentários em geral são vagos e incertos requerendo um grande esforço de concatenação tanto para a escuta no momento da ação conversacional, como na posterior redação de reportes e relatórios. Para ambos os cenários – de complexidade e de vagueza – é necessário uma boa liberdade de transito, com retornos á situação de trabalho, retomadas das interlocuções e refeitura de imagens e esquemas. No âmbito consultivo isto não é retrabalho e sim a expressão concreta do próprio trabalho de consultoria. Às condições para

realização destes encaminhamentos chamamos de liberdade consultiva e esta deve ser garantida pelo contratante, na medida em que este desejar bons resultados.

Ora, foi exatamente esta liberdade que nos foi privada, uma vez que o método de trabalho foi totalmente colocado de lado em prol de uma maneira de trabalhar que poderia engessar uma equipe menos experiente até sua total impossibilidade consultiva. A habilidade consultiva consistiu em criar estratégia suficiente para contornar este obstáculo estrutural, essencialmente calcando-se na construção social e num grande esforço presencial. A construção social foi se delineando com o recurso do envolvimento de níveis superiores de gestão da contratante em certas passagens cruciais. Essa condição, na verdade, foi uma recuperação – ou regulação ad-hoc – da ausência inicial de uma atitude de firmar os desejos essenciais logo no início do contrato.

#### *4.1.1.4 Lição aprendida #2: As dimensões psicológicas do contrato*

Um contrato tem várias dimensões concorrentes: técnicas, psicológicas e administrativas. O consultor deve dotar-se da habilidade necessária para tramitar pelas fases do contrato em todas estas dimensões, que concorrem e portanto não existe uma que prepondere sobre as demais. Há uma tendência a considerar o contrato unicamente por um viés administrativo ou técnico, mas isso é uma grande ilusão.

Existia, neste memo contrato, uma cláusula exigindo a presença de uma logística local que seria responsável pela relação entre a contratante e a contratada *unicamente* no que dizia respeito às partes administrativas do contrato. Escolhemos para tal função uma pessoa que estava cursando o nosso Curso de Especialização em Ergonomia e que residia na mesma localidade da base da contratante. Esta pessoa já havia trabalhado em outro contrato com a mesma gerencia de contrato, e o relacionamento entre ambas não havia sido dos melhores. Neste momento, apesar de sinais em contrario, insistimos na indicação, pois era mais confortável para nós, e isto revelou-se, a posteriori um equívoco complicador. Até o momento do desligamento desta pessoa, que ocorreu próximo ao aniversário de um ano do contrato, tivemos a referida gerencia sempre com um pé atrás no que dizia respeito ao trabalho realizado pela nossa funcionária. Foi, portanto, um ruído importante numa

construção social que requeria, digamos, um cuidado bastante mais intenso. Desnecessário sublinhar que o desligamento foi sucedido de um grande alívio nas tensões e demais relações contratuais.

#### *4.1.1.5 Lição aprendida #3 – A medição e a meta*

Voltando ao contrato, ainda em andamento, podemos dizer que muitas cláusulas não estão e não serão cumpridas, uma vez que a gerência de contrato optou por um caminho totalmente diferente do previsto. Para melhor exemplificar o ocorrido, lembramos que o contrato referia-se a uma análise relativamente aprofundada das áreas combinadas, mas, no entanto, a gerência sempre pressionava para a equipe acelerar os trabalhos alegando que o cronograma nos impedia de uma apreciação mais elaborada. Isto nos coloca no impasse entre a medição e a meta, mediada pela gerência do contrato: corremos o risco de sofrermos multa pelo não cumprimento de determinadas cláusulas, cuja modificação não foi feita por nós ou de não recebermos o valor total do contrato devido a não realização de todas as demandas acordadas.

Cabe lembrar, que a qualidade dos dados coletados e os relatórios apresentados não sofreram prejuízo do ponto de vista técnico, apenas não foram tão abrangentes quanto pretendíamos no início do contrato, o que correspondia ao entendimento que dele conseguimos estabelecer.

È de se acrescentar que próximo à metade do contrato, passamos por um outro contratempo: a equipe da contratante sofreu uma mudança importante. Uma nova gerência de contrato foi designada e a gerência anterior foi deslocada para a função de fiscalização do contrato. Entendamo-nos bem: a idéia inicial é que à gerência competem os aspectos administrativos e à fiscalização os aspectos técnicos. Ora, já aprendemos que em todo contrato existe uma recôndita e decisiva dimensão psicológica. Em termos práticos, os alinhamentos necessários ao longo da consultoria era diferentemente apreciados pela gerência e pela fiscalização, e, em decorrência a construção de consensos justo a ambos passou a ser integrada como atividade precípua do líder de equipe que adicionou às suas

tarefas, uma ação contínua de sensibilização e de contestação produtiva de encaminhamentos partidos da contratante. Esta ação, inicialmente reativa, foi paulatinamente se configurando como proatividade e, como resultado, aos poucos, fomos conseguindo mais liberdade nos nossos trabalhos, até logarmos a situação atual de um contrato razoavelmente equilibrado. Isto veio confirmar que a construção social é algo dinâmico, está sempre em modificação e exigindo ações constantes da equipe contratada. Portanto, o consultor tem que estar sempre preparado para mudanças especialmente no dilema entre medição e metas.

#### **4.1.2 Caso 2 – Unidade de refino de petróleo.**

Este projeto resultou de uma licitação ocorrida em abril de 2006, solicitando proposta para execução de serviços de Ergonomia, visando realizar estudo ergonômico de demandas, desenvolvimento da AET- Análise Ergonômica do Trabalho, recomendações de melhorias das inadequações ergonômicas e acompanhamento das ações priorizadas. A contratante dos serviços foi uma sociedade de economia mista, proprietária daquele ativo específico. O prazo de vigência do Contrato foi de 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias corridos, contados a partir da data estabelecida na primeira autorização de serviço a ser emitida pela Contratante. Tendo o contrato sido prolongado por mais 90 dias. A contratada foi uma fundação universitária. O período contratual foi entre setembro/2006 a novembro/2007.

##### *4.1.2.1 Histórico*

Recebemos uma carta convite para participarmos de uma licitação para execução de serviços de Ergonomia num ativo da Contratante. Junto com o convite vieram todas as informações sobre os serviços prestados e a documentação que deveria ser disponibilizada. As cláusulas contratuais eram previamente definidas, unilateralmente e a metodologia de trabalho já vinha apresentada nas informações. O contrato era, na realidade, praticamente igual ao exemplo anterior, parecia terem sido copiados com adaptações mínimas.

Assim, a empresa contratante tem como norma:

- Proceder a medição dos serviços executados e concluídos, reunindo os resultados encontrados em Relatórios de Medição (RM), assinado por ambas as partes e entregues à contratada no primeiro dia útil do mês seguinte ao da medição.
- A contratada deverá acompanhar as medições ou avaliações procedidas pela Contratante, oferecendo, na oportunidade, as impugnações ou considerações que julgar necessárias, as quais serão submetidas à apreciação e julgamento da Contratante.
- A fiscalização será exercida por preposto da Contratante, encarregado de verificar o cumprimento das obrigações da contratada, visando assegurar que os serviços sejam executados atendendo ao estipulado pelo presente contrato. Os prepostos serão apresentados como Gerência do contrato e Fiscal do contrato.

Neste caso, também, foi indicado um gerência de contrato e um fiscal de contrato para acompanhamento dos trabalhos.

#### 4.1.2.2 *Especificidades*

Uma primeira diferença foi observada em relação ao caso anterior; o item do convite que informava que haveria uma rodada de negociação, após a assinatura do contrato, para adequação dos trabalhos à realidade do contrato, foi cumprida através de uma reunião entre a equipe interna e a equipe de consultores. Durante essa reunião, alguns fatos ocorridos merecem destaque. O primeiro é que a equipe interna apresentou um número considerado de demandas previamente levantadas para que a nossa equipe pudesse atender. Ao mesmo tempo nos foi solicitado um cronograma de ação. Ao contrário do caso anterior, tínhamos demandas concretas e a liberdade para colocarmos prazo para a realização dos trabalhos. No entanto, não deveríamos sair do escopo apresentado (demandas). Atingimos, assim, um grau de liberdade maior, apesar de ainda sermos visto como mão de obra. O fato que demonstrava esta situação era a exigência de uma equipe *full time*, cumprindo um horário administrativo., fato este que viria a se modificar durante o decorrer do contrato.

#### 4.1.2.3 Lições aprendidas # 4 :a aliança oportuna na construção social

No transcorrer da reunião de negociação, vários momentos nos lembravam a nossa condição de mão de obra, pois a interferência direta nos nossos trabalhos, principalmente, no que dizia respeito à metodologia ocorriam com muita frequência. Em um dado momento, o fiscal do contrato começou a dizer o que deveria ser feito, como deveria ser feito, e o tempo que deveria levar para a conclusão daquele trabalho em questão.

Neste contexto houve uma reação da equipe de consultoria onde uma de suas lideranças, surpreendentemente assumiu posição de litígio, conquanto uma segunda liderança, já anteriormente em choque com a fiscalização, assumiu posição bastante conciliatória. No entanto a situação somente se resolveu quando um outro membro da própria contratante pediu a palavra e disse: *”colegas, nós contratamos uma das Universidades mais conceituadas do Brasil, sabidamente competente e estamos querendo ensinar o que deve ser feito, quando e qual o prazo que eles podem levar. Nós estamos engessando os profissionais, isso não tem coerência<sup>1</sup>”*. A partir daí, algumas coisas mudaram, passamos a ter um pouco mais de autonomia nos nossos trabalhos. No entanto, durante as diversas etapas do trabalho, volta e meia a posição de trabalho típico de mão de obra nos assombrava. Mas, não podemos negar que os trabalhos, nesta unidade, transcorreram com mais liberdade do que no caso anterior. E que esta aliança oportuna continuou a ser importante em várias passagens futuras neste mesmo contrato.

#### 4.1.2.4 Lição aprendida # 5 :O papel da liderança

Com a pacificação obtida pela oportuna aliança, este contrato no ensejou experimentar a emergência de uma liderança efetiva e competente. Vários demonstrativos desta eficácia marcaram este contrato. Em primeiro lugar a angústia de que, ao final dos trabalhos, muitas das cláusulas contratuais não seriam atendidas e poderíamos ser penalizados ocorreram em um grau muito pequeno. Na verdade foi devolvido á equipe de consultoria o estabelecimento das prioridades de atendimento das demandas. O contratante nos delegou o preenchimento de mapas administrativos o que nos propicia a imediata

---

<sup>1</sup> Os termos empregados foram ligeiramente alterados, com preservação máxima de seu conteúdo. A nosso ver mais importante do que a fideidignada é o teor desta intervenção.

disponibilização de documentações das demandas solicitadas e atendidas. Em outras palavras, este contrato, apesar de iniciar-se com as características de contrato de mão de obra, pode ser considerado como um trabalho participativo, isto é em parceria, proporcionando um conforto maior para a equipe de consultores. Nesse tocante o papel da liderança de campo foi central, pela sua habilidade em interagir com líderes de áreas em análise assim como com a gerencia e fiscalização deste contrato.

Por assim dizer a boa liderança se erige em uma ponte entre a gestão da consultoria e a estrutura gestora do contratante e foi exatamente este quadro que se substanciou, daí a lição aprendida de que uma boa ação consultiva passa pela indicação de uma liderança adequada.

#### *4.1.2.5 Lição aprendida #6 : trabalho equilibrado, pagamento regular e vice-versa.*

Por todos os elementos até aqui ventilados, é fácil entender que a forma de pagamento de um contrato de alocação de mão de obra não corresponde as necessidades e ao andamento de um contrato de consultoria. A medição por serviços, como já vimos, pode entrar em contradição com as metas e o nível de atendimento em cada setor.

Este contrato, após suas turbulências iniciais, e tendo rapidamente se reorganizado em termos de construção social e cronogramas se orientou para uma forma de pagamento em parcelas mensais de valor equivalente à divisão do montante contratado pelos meses de trabalho previsto, muito embora a formulação contratual não apontasse claramente esta possibilidade.

Tratou-se de uma negociação bem conduzida, na base de uma confiança mútua, e que estabeleceu um fluxo de pagamento do contrato que o fez progredir de forma absolutamente razoável para ambas as partes. Uma importante resultante deste equilíbrio foi a prorrogação deste contrato por mais 120 dias.

### **4.1.3 Caso 3 - Planta de produção petroquímica.**

Este projeto resultou de uma licitação feita em julho de 2006, solicitando proposta para execução de serviços de assessoria em ergonomia para uma planta petroquímica. A contratante dos serviços foi uma sociedade de economia mista. O prazo de vigência do Contrato foi de 730 (setecentos e trinta) dias corridos a partir da data estabelecida na primeira autorização de serviço. A contratada foi também uma fundação universitária. O período contratual teve seu início em setembro/2006 e término previsto para agosto/2008.

#### *4.1.3.1 Histórico*

Neste exemplo, também recebemos convite para participar de cotação para um escopo em Ergonomia para um tempo previsto em contrato de 730 dias. Apesar da situação mais específica (cotação ao invés de licitação), recebemos todas as documentações já mencionadas nos casos precedentes, com tudo definido pela contratante, sem negociação dos aspectos administrativos e contratuais. Fizemos nossa parte, qual fora, o levantamento de custos e apresentamos nossa proposta.

Apesar de estarmos apenas em nível de cotação, e em face da reputação universitária combinada com o preço dos serviços foi autorizado um regime especial de contratação, conforme previsto em legislação. Foi então marcada a data de assinatura do contrato. Comparecemos ao evento e na primeira reunião tivemos a sensação de estar em outro universo. Aquele item de alinhamento do contrato foi obedecido e nos foi dada a oportunidade de apresentar metodologia e cronogramas. A empresa contratante também nos forneceu as demandas que foram levantadas pela sua equipe interna. Este contrato encontra-se em andamento e o relacionamento tem sido bastante proveitoso, em que pese que em alguns momentos a mentalidade de contratação de mão de obra pareceu sobrepujar a parceria. No entanto, com habilidade de ambas as partes, negociações foram feitas e se tem chegado a consensos de forma que o trabalho vem sendo conduzido com muita parcimônia.

#### *4.1.3.2 Especificidades*

Neste contrato as normas a serem seguidas são bastante similares às precedentes, quais sejam:

- Proceder a medição dos serviços executados e concluídos, reunindo os resultados encontrados em relatórios de medição assinado por ambas as partes e entregues à contratada no primeiro dia útil do mês seguinte ao da medição.
- A contratada deverá acompanhar as medições ou avaliações procedidas pela contratante, oferecendo, na oportunidade, as impugnações ou considerações que julgar necessárias, as quais serão submetidas à apreciação e julgamento da contratante.
- A fiscalização será exercida por preposto da contratante, encarregado de verificar o cumprimento das obrigações da contratada, visando assegurar que os serviços sejam executados atendendo ao estipulado pelo presente contrato. Os prepostos serão apresentados como Gerência do contrato e Fiscal do contrato.

Podemos classificar este contrato, como uma consultoria do tipo participativa, bastante semelhante ao segundo caso apresentado. Da mesma forma, algumas cláusulas não serão atendidas, mas houve negociação para que outras, não mencionadas anteriormente, fossem atendidas. O fantasma da aplicação de multas no final do contrato, não está nos rondando até o momento.

#### *4.1.3.3 Lição aprendida # 7 – A gratificação de trabalho fora de sede*

O contrato tem suas dimensões administrativas e estas devem ser observadas quando da constituição da equipe. A existência de uma posição de serviço fora de sede é mais complexa do que aparenta, pois deveremos formar uma equipe que ficará distanciada da sede e da gestão da consultoria. Quando se trata de uma posição mais remota, como foi o caso deste contrato, deve-se considerar que os integrantes da equipe têm necessidades financeiras e de aporte financeiros diferentes dos contratados na mesma jurisdição da base. A opção, equivocada, foi a de inserir os profissionais em uma referencia superior, ao invés de gratifica-los pelo distanciamento. Isto se traduziu pela posterior existência de

profissionais mais caros quando estes retornassem á base. Ademais pelo serviço prestado, não caberia dispensar pessoas que haviam funcionado a contento.

De retorno, havia que integrá-los em contratos existentes na região da base e isso produziu distorções salariais, com todas suas outras implicações em termos de encargos sociais e ainda nos obrigou à correção dos vencimentos dos líderes de campo destes contratos existentes.

Há que se considerar tratar de contrato de duração determinada onde o distanciamento deva ser compensado por gratificações relativas a este estado excepcional.

#### *4.1.3.4 Lição aprendida # 8 – o contrato psicológico é também interno.*

Por se tratar de uma equipe constituída apenas por dois profissionais, não foi prevista a figura do líder de equipe. Apostamos na capacidade dos indivíduos em se relacionarem harmonicamente, no plano social, e de se organizarem mutuamente no plano técnico/administrativo. Com isso, a equipe ficou um pouco sem direcionamento definido, abrindo um espaço para a dominação de um sujeito sobre outro na dependência das habilidades individuais. Um dos profissionais criou uma certa ascensão sobre o outro o que gerou alguns ruídos na relação com a equipe de coordenação da contratada, apesar deste problema não ter, felizmente, chegado a repercutir na relação com a equipe da contratante.

Devido a distância, após o primeiro ano, tivemos que fazer uma substituição em um dos membros da equipe. O combinado anteriormente era que eles ficariam no contrato apenas nos primeiro ano, vindo a serem substituídos ao final deste período. Ficamos portanto, com um membro remanescente da primeira fase e um outro novo no projeto. Neste momento, nos deparamos com uma dificuldade: anteriormente a equipe era constituída por duas pessoas do sexo masculino, que residiam em um mesmo imóvel de dois quartos, providenciado pela consultoria. Na segunda fase, o novo membro da equipe era do sexo feminino e, desde o início, observamos que a relação entre os membros da equipe não era tão cordial como anteriormente. Eles dividiam a residência mas não interagiram em relação ao modo de vida compartilhada. Tal fato, transcendeu o aspecto doméstico e passou a influenciar no relacionamento profissional.

Ao mesmo tempo, tal interferência foi percebida pela gerência do contrato que, já insistira em contar com apenas uma pessoa na equipe, como previsto no contrato original e desfazendo a negociação feita.

È importante salientar que esta mudança não causou prejuízos técnicos e nem administrativos para a evolução do contrato, que continuou a seguir o cronograma e as metas previstas. O que nos ensina que o dimensionamento da equipe tem tanta importância quanto a satisfação da mesma em relação ao aspecto social. Um trabalhador satisfeito pode produzir tanto ou mais do que dois com problemas de relacionamentos. O contrato psicológico, portanto não se resume às relações entre contratante e contratados, mas também no interior mesmo da equipe.

#### **4.1.4 Caso 4 - Planta do setor farmacêutico.**

Este projeto resultou de um convite feito em novembro de 2007, por uma empresa privada, solicitando proposta para execução de serviços de assessoria em ergonomia para todas as dependências da fábrica, localizada no Rio de Janeiro. A contratada foi uma consultoria privada. O prazo de vigência do Contrato foi de 120 (cento e vinte) dias corridos a partir do efetivo início dos trabalhos (levantamento de dados). Na realidade, não foi feito um contrato formal entre as partes, tal como nos casos precedentes. A empresa de Consultoria encaminhou uma proposta de serviços e apresentação de custos, a partir do convite e o simples aceite da proposta formalizou o vínculo entre as partes. Não existiram cláusulas contratuais e a demanda foi negociada durante a fase pré-contratual, sendo definida por ambas as partes envolvidas. O período contratual teve seu início em novembro/2007 e termino em fevereiro/2008.

##### *4.1.4.1 Histórico*

Inicialmente recebemos um telefonema nos convidando a apresentar proposta para a realização de uma avaliação ergonômica na referida empresa. Marcamos uma visita técnica

para conhecermos a realidade da empresa e tomarmos ciência das necessidades da contratante no campo da ergonomia. Fomos recebidos pela gerente, o engenheiro de segurança, o médico do trabalho e o responsável pelo setor de contratos da empresa. Nesta reunião, ficou esclarecido que eles queriam uma avaliação de todos os setores da empresa, levantamento das demandas ergonômicas, apresentação de recomendações básicas e orientação para criação de cronograma para as demandas que implicassem num estudo mais aprofundado.

Numa segunda etapa, ocorreram negociações que permitiram definir as fases do trabalho, a metodologia a ser empregada, os prazos de entrega de relatórios e os custos finais do serviço desejado.

O trabalho foi realizado durante um período de 4 meses, tendo a contratada total liberdade de ação em gerir o contrato, sendo que a contratante participou com toda a ajuda solicitada, principalmente com seu conhecimento da organização.

#### *4.1.4.2 Especificidades*

O importante a ser destacado, é que neste contrato não apenas houve boa-vontade de ambas as partes, mas que literalmente *tudo* foi negociado para a realização deste serviço. Não havia nada pré-estabelecido. A empresa não trouxe uma idéia fechada, ela procurou entender em que a ergonomia poderia ajudá-la e em que ela poderia ajudar a equipe de ergonomia. Da mesma maneira, a Consultoria buscou atuar como um facilitador, isto é, procurou mostrar em que poderia ajudar para despertar no cliente o desejo de mudar, de agir a partir de uma avaliação técnica de possíveis problemas existentes.

Podemos classificar este serviço de consultoria como participativo, onde consultor e cliente interagiram para um bem comum, isto é, resultados positivos no levantamento e nas ações ergonômicas.

#### *4.1.4.3 Lições aprendidas # 9 – o encontro dos desejos*

Podemos, sem medo de errar, afirmar que foi um trabalho agradável, produtivo e confortável nos seus prazos. A empresa forneceu, a todo momento, apoio à equipe de ergonômicos. Procurou ouvir, discutir, e permitiu-se sofrer o impacto positivo das informações recebidas e assumir a sua posição de responsável pelas ações ergonômicas negociadas. Desta maneira, garantiu que o resultado final estivesse dentro daquilo que inicialmente fora contratado.

Chegamos, portanto, ao final do contrato sem grandes sofrimentos e em momento algum receamos que os objetivos não fossem alcançados. Em outras palavras, ao final do contrato ficamos com uma sensação de que nossos relatórios serviriam para algo mais do que um monte de papel esquecidos no fundo de alguma gaveta.

A lição aprendida é que, numa consultoria, os desejos possam ser compartilhados e convergentes. Um possível elemento de explicação é que neste tipo de contrato o nível de confiança no contratado é muito maior do que nos casos precedentes, ao mesmo tempo em que as regras de contratação estão submetidas a ditames menos drásticos.

Dois dados adicionais corroboram a lição: a consultoria já havia realizado anteriormente um trabalho satisfatório. Por outro lado seu preço foi superior ao dos concorrentes que participaram da cotação.

#### **4.1.5 Caso 5 - Abastecimento de Aeronaves.**

Este projeto resultou de uma carta convite feita em novembro de 2006 por empresa pública, solicitando proposta para execução de serviços de assessoria em ergonomia a uma consultoria privada. O prazo de vigência do Contrato foi de 120 (cento e vinte) dias corridos a partir da data estabelecida na primeira autorização de serviço. O período contratual teve seu início em fevereiro/2007 e terminou em maio/2007.

#### *4.1.5.1 Histórico*

Da mesma maneira que as anteriores, tudo começou com uma carta convite. No entanto, a carta convite informava, apenas, a intenção e o escopo do trabalho a ser realizado, sem a amarração de métodos e técnicas que marcaram os contratos anteriormente apresentados.

A segunda etapa constituiu-se de uma extensa negociação das fases do trabalho, a metodologia a ser empregada e os prazos de entrega de relatórios. Somente após o acordo sobre esta etapa é que tudo foi colocado em forma de cláusulas e, aí sim, um contrato padrão da empresa contratante foi encaminhado juntamente com as exigências documentais.

O trabalho foi realizado durante um período de 4 meses, tendo a contratada total liberdade de ação em gerir o contrato. A contratante participou com toda a ajuda necessária, principalmente com seu conhecimento da organização.

#### *4.1.5.2 Especificidades*

Este quarto exemplo ocorreu entre a empresa pública e uma empresa de consultoria privada. Curiosamente ele se assemelhou muito ao contrato anterior entre empresas privadas.

#### *4.1.5.3 Lição aprendida #10 a confiança é essencial*

Consideramos ter sido este contrato um bom exemplo de consultoria participativa e uma maneira confortável para a contratada trabalhar. O apoio foi requerido e obtido a todo momento, garantindo que o resultado final fosse aquele que inicialmente fora contratado. Não havendo, portanto, aquela insegurança que ao final do contrato pudéssemos vir a sofrer penalidades por descumprimento de cláusulas. Ressalte-se que se tratava de empresa pública e consultoria privada. O que mostra que a confiança sobrepujou a natureza dos participantes do contrato. Não por acaso, essa confiança pré-existia no agente contratante e fora reforçada por um desempenho satisfatório em duas contratações concluídas.

## 4.2 *Discussão*

Vamos analisar os contratos escritos sob o ponto de vista de uma empresa contratada por uma outra de caráter privado. Geralmente, ocorre uma negociação dos desejos da contratante, das necessidades da contratada e as obrigações de ambas as partes. Feito isto, são redigidas as cláusulas contratuais e sacramentado o contrato. Após esta fase de negociação e assinatura do contrato, os trabalhos são iniciados, e transita-se nas diversas fases contratuais sempre utilizando o que foi pactuado como meta a ser cumprida.

É lógico que, durante o contrato, existem momentos de renegociações e, se necessário, aditamento ao contrato, mas tudo devidamente renegociado e acordado entre as partes envolvidas. O resultado final, no entanto, se parece muito com o contrato inicial. Em mais de 50 contratos com empresas privadas este foi o cenário dominante.

Se passarmos para o ponto de vista de uma empresa contratada por uma outra de caráter público, a situação muda bastante. Na nossa experiência com quatro contratos deste tipo, tivemos oportunidade de vivenciar duas realidades: a primeira muito semelhante ao que ocorre com as contratantes privadas, isto é, existe uma negociação ampla dos desejos, necessidades e obrigações de ambas as partes mudando apenas na negociação das cláusulas contratuais que são apresentadas pela contratante para serem analisadas e aceitas ou não. Na realidade, a não aceitação das cláusulas corresponde a não realização do serviço em questão, portanto, neste ponto não existe a negociação. A segunda realidade vivenciada por nós, corresponde a um contrato totalmente fechado, isto é, todas as cláusulas, sejam elas de desejos, necessidades, metodologia, prazos e etc.. são apresentadas pela contratante de modo definitivo, sem negociação. Na realidade, a contratante diz o que quer, como deve ser feito o trabalho, quais os prazos que deverão ser cumpridos e informa todas as punições que por ventura possam ser aplicadas ao não cumprimento das cláusulas contratuais. Resta a empresa contratada, apenas a realização do levantamento dos custos que serão necessários para a realização do trabalho proposto. Uma vez aceita a participação na concorrência, a contratante considera que a empresa contratada aceita os termos contratuais.

Como podemos observar, a interferência da contratante no contrato é praticamente total. A contratada fica refém da capacidade técnica da contratante de formular cláusulas

que implicam em metodologia, prazos e multas pelo não cumprimento dos mesmos. Trata-se, pois, de um contrato que traz uma grande angústia para o contratado devido a incerteza de que tudo foi feito de maneira consciente e com critérios realistas. Mas as dificuldades não param por aí, após iniciado o trabalho, é indicado um gerente de contrato e um fiscal de contrato que tem autonomia para transitar nas diversas fases do contrato com a prerrogativa de mudar as cláusulas, de maneira não oficial, alterando objetivos, prazos e métodos. Tal fato torna-se, ainda mais, angustiante para a contratada que pode ver os resultados do trabalho se afastar daquilo que foi combinado em contrato.

De todas as situações analisadas e em face das dez lições aprendidas, a expressão de um agente da contratante no segundo caso, fica palpitando: *Contratamos uma das Universidades mais conceituadas do Brasil, sabidamente competente e estamos querendo ensinar o que deve ser feito, quando e qual o prazo que eles podem levar. Nós estamos engessando os profissionais, isso não tem coerência.*

Para encerrar esta discussão formularíamos a seguinte polêmica: estaria a contratação de universidades cercada de uma aura de desconfiança de que não padeceriam a contratação de consultorias privadas? Estaria o mercado, mesmo sendo o mercado de compradores públicos, reticente quanto ao academicismo de que padeceriam as universidades? Embora os achados destes casos encaminhem nesta direção, esperamos que isso seja um dado de conjuntura e não de estrutura. Enfim, uma polêmica não se responde...

## Conclusão

---

Esta dissertação buscou tratar dos contratos em Ergonomia, tendo como pergunta diretriz por que se contrata Ergonomia. A questão subjacente é de que se as organizações necessitariam de um tratamento ergonômico em seus processos, o que as levaria a resolver esta necessidade mediante um sistema de contratação de consultoria externa e não a constituição de serviços ou divisões tal como o serviço de contabilidade ou de vendas.

Abordar esta questão poderia ter sugerido uma série de encaminhamentos. Nossa opção foi a de examinar os contratos como atividade e dando a eles um tratamento metodológico de ergonomia, ou seja, examinando a realidade, seus contextos situados e as estratégias que os operadores empregam para cumprir as tarefas, no caso, as ações que possibilitam cumprir os contratos de ergonomia. Desta abordagem emergiu o tópico, a habilidade consultiva, definida como o conjunto de competências necessárias e suficientes para atuar num contrato de consultoria. Uma tal habilidade certamente é distinta daquela que seria engendrada por uma situação de pertinência aos processos da organização. É bem possível que um ergonomista do quadro efetivo de uma empresa possa ser assimilado como um consultor interno. Ainda assim teríamos motivos para distinguir suas habilidades consultivas das que tratamos nesta dissertação. Muito embora um campo comum possa vir a ser delineado.

O contexto empírico desta dissertação foi constituído por cinco situações contratuais, assim caracterizadas:

- a) três casos de contratação solicitada por uma empresa estatal a uma fundação universitária;
- b) um caso contratação solicitada por uma empresa estatal a uma consultoria privada;
- c) um caso de empresa privada contratando uma consultoria privada.

Tratamos de habilidades consultivas de uma equipe externa que é contratada para execução de um serviço de ergonomia. Tais habilidades, como vimos, já intervêm muito antes do contrato vir a se materializar, ou seja, que a própria celebração de um contrato

toma um rumo ou outro em função do manuseio de habilidades realizado nesta etapa pré-contratual: desempenho em negociações, grau de percepção do cliente, nível de construção social possibilitado nesta fase, sensibilidade orçamentária e uso adequado de experiências anteriores (no sentido de que cada situação é nova podendo, no então, apresentar zonas e faixas de semelhança com outras situações vivenciadas ou comentadas). E estas habilidades prosseguem ao longo do contrato, sendo especialmente necessárias no andamento dos trabalhos e equacionamento dos problemas de gestão do contrato pelo contratante.

A primeira conclusão é que o consultor não pode deixar de lado seu papel influenciador. Ele nunca pode ser unicamente um técnico como um borracheiro ou um eletricitista. Seu trabalho contém naturalmente uma expertise técnica, no caso o bom manuseio da metodologia de análise ergonômica, mas esta expertise é sempre orientada para uma finalidade precípua: fazer o contratante agir por si próprio. Neste sentido não cabe uma análise ergonômica bem feita sem um resultado na organização. A ergonomia visa à transformação positiva do trabalho, portanto a habilidade consultiva é exatamente buscar influenciar o contratante para assegurar isso.

Uma segunda conclusão é que a realidade do contrato ultrapassa em muito os termos ali verbalmente expressos. No caso da consultoria em ergonomia isso se traduz por um número de áreas a estudar maior do que o previsto, mudanças do objetivo ao longo do contrato, mudanças de formas de resultados, implicando numa atividade permanente de construção e de reconstrução social. Neste sentido as características do gestor do contrato é essencial para o trabalho e a habilidade consultiva reside na capacidade de transformar suas demandas gerenciais em linhas de ação da equipe de ergonomia (metodologicamente estamos falando de constituição de uma demanda ergonômica). Em outros termos trata-se de encurtar a distância entre o desejo do gerência e a necessidade percebida pelo consultor de ergonomia.

Uma terceira conclusão é que os ergonomistas tem sido treinados mais como técnicos e não como consultores. A própria experiência do autor, com duas especializações em Ergonomia não foge a esta regra. Curiosamente vemos este mesmo problema de

conteúdo formativo em várias outras especialidades onde a técnica prevalece sobre a habilidade. Considerando que uma técnica é aquilo que empregado em contextos semelhantes produz estritamente o mesmo resultado, nos ficou muito claro que a noção de técnica não se coaduna com a atividade de consultoria, já que as regras de aplicação evoluem num contrato assim como os contextos são bastante dinâmicos. Esta conclusão nos encaminhou a construção de um curso piloto de consultores em Ergonomia, incorporado á formação CESERG e que, se constitui no grande legado desta dissertação.

Claro que não se pretendeu tratar o tema à exaustão mas sim iniciarmos um amplo debate da profissão e de sua formação. Nosso campo empírico não se constituiu segundo um desenho experimental, com situações de características previamente estabelecidas mas sim ao sabor de oportunidades de trabalho e da reflexão feita acerca delas. Mais estudos nesta orientação poderão e certamente deverão enriquecer o debate que aqui abrimos. Um segundo limite é que escolhemos casos onde a demanda foi de natureza genérica, em geral envolvendo o mapeamento e a verificação de empresas como um todo. Demandas específicas de projeto, atuação circunscrita não se constituíram como objeto. Embora o que tratamos nos leve a suspeitar que mesmo neste caso as conclusões continuem válidas, o exame destas novas situações, à luz das habilidades consultivas aqui tratadas, poderá ser de enorme interesse.

Ao encerrar esta dissertação ainda permanecem algumas questões em aberto e que podem se constituir em temas para futuros trabalhos. Em primeiro lugar a natureza da atividade aqui desvendada indica que a atividade de ergonomia se constitui numa mistura dosada de expertise e de habilidade consultiva. No entanto a contratação tem enxergado mais o aspecto expertise, sendo que, em alguns casos, a contratação de um serviço de ergonomia é confundida com o fornecimento de mão de obra de ergonomistas. O que pode ser feito para modificar uma tal realidade?

Uma segunda questão em aberto é que falamos muito em termo do consultor conquanto um serviço de ergonomia deve basicamente ser levado a cabo por uma equipe. Como as habilidades consultivas se estabelecem num coletivo? Teria sentido uma equipe com “consultores” e “técnicos” como funções separadas? Ou então todos seriam

concomitantemente experts e habilidosos? As experiências vividas apontam para uma constante combinação entre os dois construídos.

Uma terceira e última questão é de saber se haveria sentido em se estabelecer uma escala de habilidades que leve a considerar que um integrante de uma equipe teria “mais” habilidade do que um outro. Em outros termos, como diferenciar graus de competência que nos possibilitasse pensar num escalonamento que orientasse a formação de consultores (por exemplo iniciantes, juniores e seniores).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERGO (Associação Brasileira de Ergonomia) (2003) *Norma ERG BR 1001 Competências Focais Para os Praticantes em Ergonomia*. Aprovada na Assembléia Geral Ordinária da ABERGO [4 de setembro de 2002 | Recife, Pernambuco].

A Bíblia Sagrada, revista por Frei João José Pedreira de Castro. 92 ed. São Paulo: Editora Ave-Maria, 1994.

ALMEIDA, C. C., *Faça a coisa certa, saia dos trilhos*. Disponível em: [http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod\\_artigo=445](http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=445). Acesso em: 10 de mar. 2008.

ALVES, C.S.C., *Dos programas de qualidade aos programas de ergonomia: reflexão acerca da gestão de mudanças em organizações industriais de grande porte*. Tese de D.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2005..

ANINGER, L. *Gestão e mudanças: “Cobra que não anda não engole sapo”*. Disponível em: <http://www.pontodeencontro.proinfo.mec.gov.br/cobra>. Acesso em: 05 de nov.2007.

ARGYRIS, C., *Intervention Theory and Method – A Behavioral Science View*. Addison– Wesley USA, 1970.

BLOCK, P., *Consultoria: o desafio da liberdade*. São Paulo: Editora Makron Books, 1991.

BONFATTI, R. J., *Bases Conceituais para o Encaminhamento das Interações Necessárias à Análise Ergonômica do Trabalho*. Tese de D.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2004.

BORGES, R. C. B., *A atual teoria geral dos contratos*. Jus Navigandi, Teresina, ano 9, n. 811, 22 set. 2005. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=7267>. Acesso em: 19 set. 2007.

CHAGAS, R., *A coragem e a delícia de recomeçar*. Disponível em: <[http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod\\_artigo=21](http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=21)>. Acesso em: 28 de out. 2007.

COSTACURTA, L. A. *Cada empresa tem o consultor que merece!* Disponível em: [http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod\\_artigo=94](http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=94). Acesso em: 05 mar. 2008.

DEITOS, M. F., *O mito de Olices*. Santa Maria: Editora Kaza do Zé, 1997

EL SAYED, K.M., “A negociação no processo de gestão empresarial: da necessidade à arte. Revista” *Fae Business* n° 7 pp. 40-43, 2003.

FALZON, P., *Ergonomia*. São Paulo: Editora Blucher, 2007.

FRANÇA, A. C. L & RODRIGUES, *Stress e Trabalho: Guia básico com abordagem psicossomática*. São Paulo: Atlas, 1997.

GOLEMAN, D., *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement.*, New York: Bantam Books, 1995.

GOLEMAN, D., *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books, 1997.

GOLEMAN, D., The compelling business case for developing emotional intelligence competencies. *Keynote address at The 5th International Conference & Exposition on Using Competency-Based Tools & Applications to Drive Organizational Performance*. Conference presented by Linkage, Inc., One Forbes Road, Lexington, MA, 1998.

GRONROOS apud FERNANDES, E., *Estratégia em Organizações de Serviço* – apostila de curso de mestrado, UFRJ, Rio de Janeiro, 2006

HENDRICK, H. & KLEINER, B., *Macroergonomia: uma introdução aos projetos de sistemas de Trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Virtual Científica, 2006.

KASSOY, G., *A difícil arte de apresentar e avaliar uma boa idéia*. Disponível em: [http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod\\_artigo=376](http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=376). Acesso em: 10 de mar. 2008.

KOTLER apud FERNANDES, E., *Estratégia em Organizações de Serviço* – apostila de curso de mestrado, UFRJ, Rio de Janeiro, 2006

LEI 8.666 – *Licitações e contratos públicos*, 26 de junho de 1993.

Disponível em: [http://www.ufmg.br/proplan/dcf/lei\\_8666.pdf](http://www.ufmg.br/proplan/dcf/lei_8666.pdf). Acesso em 22 out.2007

MAFRA, J.R.D. *Economia da Ergonomia: metodologia de custeio baseado no modelo operante*. Tese de D.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2004.

MANUAL DA APLICAÇÃO DA NORMA REGULAMENTADORA NR-17 – Ministério do Trabalho e Emprego, 2.ed., Brasília, MTE,SIT,2002

MATOS, F.G., *Negociação e sua Dinâmica na Empresa*. Rio de Janeiro: LTCLivros Técnicos e Científicos Editora, 1982.

MERRON, K., *Dominando Consultoria. Como tornar-se um Consultor Master e desenvolver relacionamentos duradouros com seus clientes*. São Paulo: Editora M. Books do Brasil, 2007.

MOCSÁNYI, D. C., *Administração de Transições: Facilitando as mudanças nas empresas*. Disponível em: [http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod\\_artigo=16](http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=16). Acesso em: 22 out. 2007.

MOCSÁNYI, D. C., *Consultoria: o tripé da venda de trabalhos*. Disponível em: [http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod\\_artigo=52](http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=52). Acesso em: 24 de out. 2007.

- QUIN & GAGNON apud FERNANDES, E., *Estratégia em Organizações de Serviço* – apostila de curso de mestrado, UFRJ, Rio de Janeiro, 2006
- REZENDE, B. R., *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.
- ROBBINS, S.P., *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- SANTOS, J. F. S., *Gestão das mudanças: Controlando o estresse organizacional*. Disponível em: <http://br.monografias.com/trabalhos/estres-organizacional/estres-organizacional.shtml>. Acesso em: 10 de nov. 2007.
- VANETTI, L., *A Arte de Negociar*. Disponível em: [http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod\\_artigo=555](http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=555). Acesso em: 15 de fev. 2008.
- VIDAL, M.C., *Ergonomia na empresa: útil, prática e aplicada*. Rio de Janeiro: Editora Virtual Científica, 2002.
- VIDAL, M.C., *Guia para Análise Ergonômica do Trabalho (AET) na empresa*. Rio de Janeiro: Editora Virtual Científica, 2003.
- WEINSEBER apud VIDAL, M.C. *Ergonomia na empresa: útil, prática e aplicada*. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Virtual Científica, 2002.
- YIN, R. K., *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.