

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**INTEGRAÇÃO DAS ATIVIDADES MEIO E ATIVIDADES FIM NA  
COORDENAÇÃO DE POLÍTICA DE CONTROLE DE ZONÓSES  
E VETORES - CPCZV/SES**

**ANA JÚLIA FERREIRA DE SOUZA LIMA**

**PORTO ALEGRE  
2002**

INTEGRAÇÃO DAS ATIVIDADES MEIO E ATIVIDADES FIM NA  
COORDENAÇÃO DE POLÍTICA DE CONTROLE DE ZOOSE E VETORES -  
CPCZV/SES

ANA JÚLIA FERREIRA DE SOUZA LIMA

MONOGRAFIA APRESENTADA AO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE  
DO SUL, COMO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO  
DO TÍTULO DE ESPECIALISTA EM GESTÃO EM SAÚDE.  
ORIENTADORA: NEUSA ROLITA CAVEDON

PORTO ALEGRE  
2002

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora Neusa Rolita Cavedon pela orientação temática.

Agradeço à professora Maria Ceci Araújo Misoczky pela orientação metodológica e pela sugestão do tema abordado por esta monografia.

Agradeço à Marjorie Soldatelli pelo abstract.

Agradeço à Maria Cláudia de Souza Lima Malabarba pelo empréstimo de livros da biblioteca da PUCRS.

Agradeço à Lúcia Beatriz Lopes Ferreira Mardini por permitir utilizar a CPCZV como fonte de pesquisa desta monografia.

Agradeço à Célia Beatriz Lammerhirt pela boa vontade e simpatia em atender prontamente aos meus pedidos quando solicitada, e pelos livros/trabalhos emprestados.

Agradeço aos colegas da CPCZV, principalmente aos do Administrativo, que involuntariamente constituíram material humano de inestimável valor para a realização desse trabalho.

Agradeço a Gerson Petrillo Nunes pelo carinho, compreensão, companheirismo e também pelas sugestões e análise crítica na elaboração dessa monografia.

Agradeço a meus pais por terem me apontado o caminho do conhecimento.

*“A história das ciências, como a de todas as idéias humanas, é uma história de sonhos irresponsáveis, de teimosias e de erros. Porém, a ciência é uma das raras atividades humanas, talvez a única, na qual os erros são sistematicamente assinalados e, com o tempo, constantemente corrigidos.”*

*(Karl Popper)*

## ABREVIATURAS UTILIZADAS

CPCZV - Coordenação de Política de Controle de Zoonoses e Vetores

SES/RS - Secretaria Estadual da Saúde do Rio Grande do Sul

CRS - Coordenadoria Regional de Saúde

VIGISUS - Vigilância no Sistema Único de Saúde

FES - Fundo Estadual de Saúde

MS - Ministério da Saúde

CENEPI - Centro Nacional de Epidemiologia

PPI - Programação Pactuada Integrada

ECD - Epidemiologia e Controle de Doenças

ENSP - Escola Nacional de Saúde Pública

SNVE - Serviço Nacional de Vigilância Epidemiológica

SINAN - Sistema Nacional de Agravos e Notificações

SISFAD - Sistema da Febre Amarela e Dengue

PCDChagas - Sistema de Prevenção e Controle da Doença de Chagas

## SUMÁRIO

<i>Resumo</i> .....	07
<i>Abstract</i> .....	08
1 Introdução.....	09
2 Histórico da Saúde Pública e da CPCZV.....	13
3 Revisão Teórica.....	21
4 Metodologia.....	28
5 Apresentação e Análise dos Dados.....	34
6 Considerações Finais.....	40
<i>Referências Bibliográficas</i> .....	43

## RESUMO

A integração das atividades meio e atividades fim dos funcionários da CPCZV - SES, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, é avaliada através de um estudo qualitativo, com a utilização da técnica de observação participante na rotina diária de trabalho e no comparecimento a três reuniões. Após a análise da observação realizada foram encontradas 3 categorias, que são: a) falta de comprometimento com as decisões acordadas nas reuniões da Coordenação; b) falta de *status* do setor administrativo e c) ruídos na comunicação. Chegou-se à conclusão que a integração das relações de trabalho é um fator imprescindível para a criação de uma identidade coletiva, para com isso se obter uma maior eficácia nas atividades meio e atividades fim.

## **ABSTRACT**

To join the middle and end activities of civil servant of CPCZV - SES, in Porto Alegre, RS, was evaluated through a quality study, using the participated observation technique in the daily work routine and to attend 3 (three) meetings. After the analization of the observation is done we found 3 (three) categories; wich are: a) a lack of commitment about the decisions agreed in the coordination meetings, b) a lack of *status* in the administration department, c) bad communication. Relationship is a essential point to create a collective identity, for this we can have more efficiency in the middle and end activities.

## 1 INTRODUÇÃO

A Coordenação de Política de Controle de Zoonoses e Vetores - CPCZV, como política da área de vigilância ambiental, tem como objetivo avaliar realisticamente o perfil epidemiológico da população e de suas necessidades, bem como o conhecimento dos fatores de risco, a detecção ou prevenção de qualquer mudança nos fatores determinantes e condicionantes de saúde individual ou coletiva, com a finalidade de recomendar e adotar medidas de prevenção e controle dos agravos.

No âmbito da Secretaria Estadual de Saúde a CPCZV está ligada à Coordenação de Atenção Integral a Saúde - CAIS, órgão central da Secretaria e contempla os seguintes programas e projetos:

- Dengue
- Toxoplasmose
- Leptospirose
- Hantavirose
- Raiva
- Malária
- Borrachudo
- Leishmaniose
- Doença de Chagas
- Febre Amarela

A presente pesquisa tem como objeto de estudo a integração das atividades meio e atividades fim da Coordenação de Política de Controle de Zoonoses e Vetores - CPCZV.

Essa integração das atividades meio e fim leva em consideração uma possível alteração nas ações de serviços de saúde, com a unificação das vigilâncias, hoje em formação.

O estudo aqui realizado estender-se-á sua integração a nova concepção de ações em saúde a ser implementada, adaptando-se e integrando-se ao novo quadro da saúde pública no estado.

## OBJETIVOS

Objetivo principal:

O objetivo principal desse trabalho é promover a integração, de forma abrangente e participativa, entre as atividades meio e atividades fim, buscando assim, resultados mais efetivos e concretos para se alcançar os propósitos estabelecidos, num ambiente dinâmico e inconstante como é característico de um órgão público de saúde.

Objetivos secundários:

- Aumentar a eficácia e a eficiência das atividades meio e fim, na busca de melhores resultados no sistema produtivo.
- Estimular a participação de todos os funcionários de forma que todos estabeleçam sua identidade social aumentando o seu grau de comprometimento no processo coletivo de trabalho.

Criar um ambiente harmônico de trabalho entre pessoas de diferentes culturas, personalidades, gostos, hábitos, atitudes e vontades, onde o coletivo transcenda o individual e os esforços do grupo trabalhem em direção à realização das metas acordadas. A variação cultural refere-se primordialmente aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outros. Entretanto, é relativamente recente o estudo das formas que essas diferenças assumem no mundo do trabalho. Não faz muito tempo, todos acreditavam que regras gerais se aplicavam a todas as situações de administração, trabalho e organização, independentemente dos contextos em que eram encontradas. O comportamento de executivos e trabalhadores baseia-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, verdadeiros ciclos viciosos de comportamento são causados por crenças, atitudes e valores. (MOTTA & CALDAS, 1997)

Junto à afirmação do individualismo, da liberdade e dos direitos, a vida na sociedade moderna encontra-se cada vez mais moldada, em seus aspectos cotidianos e em seus microespaços, pela presença do Estado. Onde se busca autonomia do sujeito, liberdade da sociedade civil e fortalecimento do espaço público, encontram-se poderosos processos de coletivização. Como explicar esse fenômeno aparentemente paradoxal e contraditório, em que se defrontam processos de individualização a processos de coletivização? O longo processo civilizador, como nos mostra Elias (1990), com seus mecanismos de disciplinarização e autocontrole, dá a chave para o entendimento da presença extraordinária e crescente do Estado nas sociedades complexas. O processo civilizador diz respeito ao fato de que, sob pressão da competição, e, portanto, da individualização e do mercado - ante a obrigação de cada um se destacar e de ser o melhor, - as funções sociais tornam-se cada vez mais

diferenciadas, mais especializadas, porém dependentes umas das outras; e exigem, portanto, um comportamento mais estável, previsível e regulado. Daí a pressão, socialmente difusa, para que todos os indivíduos obtenham maior autocontrole, de acordo com as necessidades dessa nova cadeia de interdependência. (ROZENFELD, 2000)

## JUSTIFICATIVA

O assunto tratado nessa pesquisa é relevante, pois a falta de integração entre as atividades meio e fim na CPCZV, provoca a ocorrência de diversos problemas no processo organizacional como: atraso na execução de tarefas, repetição desnecessária de diversos procedimentos, divergências de opiniões entre as partes, desgaste emocional e físico (*stress* no grupo), ocasionando assim, diversos prejuízos que comprometem a eficácia e a eficiência, de uma empresa pública que trata de saúde. Não se sabe ao certo o que irá se encontrar na investigação a ser realizada, pois o campo é vasto e incertos são os resultados que essa pesquisa irá colher. Pretende-se com ela buscar soluções que modifiquem a estrutura existente e tragam alternativas que melhorem o fluxo atual das atividades.

A pesquisa é um processo sem fim sobre o qual nunca se pode dizer como evoluirá. É por isso que não se podem escolher alguns aspectos da ciência e rejeitar os outros. É necessário aceitar também o imprevisível e o perturbador. Pode-se mesmo dizer que, em pesquisa básica, se não há no início uma boa dose de incerteza sobre os resultados de um experimento, não há possibilidade de que se trate de um assunto interessante. Na verdade, quase é possível medir a importância de um trabalho científico a partir da intensidade da surpresa que ele provoca. (JACOB, 1998)

Além da relevância do tema a ser abordado, a questão a ser estudada é original, pois pouco se encontrou na bibliografia consultada quando na elaboração dessa monografia, o que justifica essa pesquisa. Além disso, o trabalho aqui desenvolvido trata de um problema pertinente não apenas a uma unidade de zoonoses e vetores, mas se aplicam aos mais variados tipos de organizações.

## 2 HISTÓRICO DA SAÚDE PÚBLICA E DA CPCZV

O Ministério da Saúde, Fundação Nacional de Saúde, MS/FUNASA/CENEPI, desde 1999 situa a área de Zoonoses e Vetores dentro da Coordenação de Vigilância Ambiental, na Gerência de Vigilância e Controle de Fatores Biológicos.

Com a Descentralização da Saúde, pelo MS/FUNASA, regulamentada na Portaria de número 1399 de 15.12.1999 que estabelece as competências da União, Estados e Municípios na área de Epidemiologia e Controle de doenças além de seu financiamento e que, serão desenvolvidas de acordo com uma Programação Pactuada Integrada de Epidemiologia e Controle de Doenças – PPI-ECD, contempla a zoonoses e vetores. Esta área passa a ter metas e atividades previstas, que junto com as atribuições já estabelecidas pela área na SES, tem em muito suas atividades ampliadas a Nível Central e a Nível Regional (CRS's). (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2000)

A relação entre saúde e ambiente sempre esteve presente na Saúde Pública, mas vistas de forma diferente conforme se apresentavam as demandas colocadas pela sociedade e a evolução das disciplinas científicas presentes na saúde pública.

O desenvolvimento da Epidemiologia e do conceito de fator de risco favoreceu a incorporação de fatores ambientais não restritos a fatores biológicos, como os agentes químicos, além dos padrões comportamentais.

Influenciadas por estes modelos, as ações de prevenção nos sistemas de saúde estruturaram-se por meio de várias formas de vigilância, tendo por objetivo central o controle dos modos de transmissão das doenças e dos fatores de risco.

Dentro desse modelo, a vigilância incluiu, por exemplo, a notificação e controle de possíveis casos de doenças que passaram a servir como eventos sentinelas em articulação com análises epidemiológicas, bem como monitoramento ambiental de alimentos e água para consumo humano.

Em termos institucionais, este modelo estruturou a vigilância em dois setores clássicos, a vigilância epidemiológica e a vigilância sanitária, com recortes específicos de objetivos de controle e intervenção.

Vários fatores vêm colocando a necessidade de serem desenvolvidas novas práticas de promoção e prevenção no setor de saúde que permitam superar os modelos médico-assistencialista e assistencial-sanitarista, ainda hegemônicos na sociedade pública brasileira, principalmente quando pensamos na relação saúde e ambiente.

O Brasil, suas regiões, estados e municípios têm sofrido grandes transformações nas últimas décadas devido ao crescimento populacional, as migrações da população do meio rural para as cidades, mudando o perfil demográfico do país, o que trouxe como consequência a ampliação dos bolsões de pobreza, degradação ambiental e condições adversas à saúde.

O crescimento dos centros urbanos e os avanços tecnológicos possibilitaram grandes transformações nos processos produtivos no campo e na cidade, com a

incorporação da utilização de insumos na agricultura e na indústria, sobretudo de produtos químicos. Este processo de produção e ocupação territorial trouxe novos hábitos e padrões de consumo da população, aumentando a utilização de recursos ambientais, modificando e degradando este ambiente e expondo as populações a situações de risco pela utilização de diferentes produtos químicos, ocasionando riscos e perigos de contaminação e aparecimento de doenças e agravos.

O homem está, portanto em total relação com o meio ambiente, ora recebendo influências dos fatores naturais, ora sofrendo a influência dos fatores físicos, químicos, biológicos e psicossociais de ambientes modificados por ele próprio.

Apesar deste entendimento pelos diferentes segmentos que pensam em saúde pública, a Vigilância Ambiental em Saúde ou Saúde Ambiental, como forma de pensar, estruturar e gerenciar uma nova prática em saúde coletiva teve seu início muito recentemente, sendo seus primeiros textos do final da década de 80.

### **A Vigilância Ambiental**

A situação envolvendo os problemas de saúde e meio ambiente do país, juntamente com a falta de estruturação das instituições responsáveis pelas questões ambientais nos executivos federal, estadual e municipal, associado à falta de recursos humanos, técnicos, financeiros e operacionais, entre outros agravantes, levou o Ministério da Saúde/FUNASA, criar em 1999, a Vigilância Ambiental indicando a fonte de recursos necessária ao financiamento das ações de estruturação e implementação das ações que são o VIGISUS e o Teto da Epidemiologia e controle de Doenças. Também em 1999, através da portara do MS 13/99, as ações passam a ser descentralizadas para Estados e Municípios e a fonte de custeio para a área de prevenção, principalmente a

ambiental (endemias, vetores, reservatórios, zoonoses) passa a ser obtida através da pactuação PPI -ECD. (Saúde ambiental, polígrafo vigilância ambiental em saúde, 2000)

Por definição a vigilância ambiental em saúde se configura como um conjunto de ações que proporcionam o conhecimento e a detecção de qualquer mudança nos fatores determinantes e condicionantes do meio ambiente que interferem na saúde humana, com a finalidade de recomendar e adotar as medidas de prevenção e controle dos fatores de riscos e das doenças ou agravos relacionados à variável ambiental. (Saúde ambiental, polígrafo vigilância ambiental em saúde, 2000)

A Vigilância Ambiental em Saúde ou Saúde Ambiental, como se vê, trata dos fatores ambientais que afetam a saúde do homem. O ambiente, por sua vez, é socialmente determinado pelas atividades antrópicas decorrentes das tecnologias produtivas. (Saúde ambiental, polígrafo vigilância ambiental em saúde, 2000)

A Fundação Nacional de Saúde - FUNASA, através do Centro Nacional de Epidemiologia - CENEPI e respaldada pelo Decreto nº 3.450 de 10 de maio de 2000, que estabelece como atribuição do CENEPI a “gestão do sistema nacional de vigilância ambiental” está estruturando com vistas à implantação em todo território nacional, o Sistema Nacional de Vigilância Ambiental em Saúde - SNVA, que prioriza a informação no campo da vigilância ambiental, de fatores biológicos (vetores, hospedeiros, reservatórios, animais peçonhentos), qualidade da água para consumo humano, contaminantes ambientais químicos e físicos que possam interferir na qualidade da água, ar e solo, e os riscos decorrentes de desastres naturais e de acidentes com produtos perigosos. (<http://www.funasa.gov.br>)

As tarefas fundamentais da vigilância ambiental em saúde referem-se aos processos de produção, integração, processamento e interpretação de informações

visando o conhecimento dos problemas de saúde existentes, relacionados aos fatores ambientais, sua priorização para a tomada de decisão e execução de ações relativas às atividades de promoção, prevenção e controle, recomendadas e executadas por este sistema e sua permanente avaliação. (<http://www.funasa.gov.br>)

### **Vigilância Epidemiológica**

Como define a Lei Orgânica da Saúde (Lei 8.080), que instituiu em 1990 o Sistema Único de Saúde - SUS, a vigilância epidemiológica é *“o conjunto de atividades que permite reunir a informação indispensável para conhecer a qualquer momento, o comportamento ou história natural das doenças, bem como, detectar ou prever alterações de seus fatores condicionantes, com o fim de recomendar oportunamente, sobre bases firmes, as medidas indicadas e eficientes que levem à prevenção e ao controle de determinadas doenças”*.

A FUNASA é responsável pelo Sistema Nacional de Vigilância Epidemiológica (SNVE). No âmbito do SNVE, a FUNASA define normas e procedimentos técnicos e diretrizes operacionais, além de promover a cooperação técnica e assessorar às Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde. Também promove a cooperação técnica com organismos internacionais correlatos.

A FUNASA trabalha para a promoção e disseminação do uso da metodologia epidemiológica em todos os níveis do Sistema Único de Saúde. Objetiva o estabelecimento de sistemas de informação e análises que permitam o monitoramento do quadro sanitário do país e subsidiem a formulação, implementação e avaliação das ações de prevenção e controle de doenças e agravos, a definição de prioridades e a organização dos serviços e ações de saúde. (<http://www.funasa.gov.br>)

## **Vigilância Sanitária**

Em 1976, é criada a Secretaria Nacional de Vigilância Sanitária, ligada ao Ministério da Saúde.

Segundo a definição do Ministério, a vigilância sanitária constitui um conjunto de medidas que visam elaborar, controlar a aplicação e fiscalizar o cumprimento de normas e padrões de interesse sanitário relativo a portos, aeroportos e fronteiras, medicamentos, cosméticos, alimentos, saneantes e bens, respeitada a legislação pertinente, bem como o exercício profissional relacionado com a saúde. (Treinamento Básico de Vigilância Epidemiológica - módulos básicos, 1998, SES - São Paulo - Coordenadoria dos Institutos de Pesquisa - Centro de Vigilância Epidemiológica Prof. Alexandre Vranjac).

## **Novos Horizontes Para as Vigilâncias**

É sabido que desde o início dos anos 80, o paradigma da integralidade marca presença em algumas concepções de modelos assistenciais brasileiros. Experiências e tentativas isoladas foram e são registradas no país, com grande dificuldade de implementação. Na busca de reorganizar a assistência à saúde, com base no princípio da integralidade, o Ministério da Saúde/FUNASA, almeja uma nova concepção de saúde, com vistas à unificação das ações em saúde executadas pelas três vigilâncias: ambiental, epidemiológica e sanitária. Essa nova visão não existe no papel, não está estruturada, mas com a descentralização das ações em saúde, ocorrida de fato a partir de 2000, essa nova concepção está mais perto de ser alcançada.

Existem alguns lugares, o estado de Santa Catarina é um deles em que essa unificação já foi instituída. No Rio Grande do Sul, na atual gestão da Secretária da

Saúde Maria Luiza Jaeger, está em formação o Centro de Vigilância em Saúde - CVES, órgão cuja atribuição será a coordenação do trabalho conjunto das três vigilâncias: ambiental, epidemiológica e sanitária.

Esse centro irá possibilitar uma maior interface das ações em saúde executadas, hoje, separadamente, pelas três vigilâncias. Essa nova concepção de gestão multidisciplinar irá provocar uma mudança de enfoque ideológico na reorganização do conceito de prestação de serviços à saúde.

Técnicos e profissionais em geral que atuam na área da saúde encaram essa unificação como algo positivo e que irá acrescentar mais qualidade e aumentar o comprometimento das pessoas na busca da assistência integral às ações de promoção à saúde e prevenção de agravos e doenças.

É importante salientar nesse contexto o papel da cultura organizacional. Para Schein (1990): cultura organizacional é o conjunto estruturado de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna. A cultura pode ser vista como um instrumento estratégico no sentido de garantir o alcance dos objetivos. É inegável que a cultura como um instrumento tem uma forte função de controle, seja dos comportamentos dos recursos humanos organizacionais, seja até mesmo do seu modo de pensar. Sendo assim, administradores do setor de saúde devem assumir que a necessidade por qualidade, como entidade definível existe e que faz parte de seu papel a criação de um ambiente que facilite a sua obtenção. Em última instância, isto significa interferir sobre a cultura da organização de modo a partilhar com todo o seu corpo vivo a responsabilidade pela qualidade. Ou seja, a qualidade se torna indelegável. (MALIK, 1992)

## DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES MEIO DESENVOLVIDAS NA CPCZV

(desenvolvidas por administradores, contadores, agentes administrativos e estagiários)

- ✓ Abertura e acompanhamento de processos: compra, pagamento, serviços de terceiros, recursos humanos (divisão de pessoal).
- ✓ Contratação de serviços de terceiros.
- ✓ Almojarifado: controle de entrada e saída de materiais (estoque).
- ✓ Divisão de pessoal dos funcionários da CPCZV.
- ✓ Organização de eventos: seminários, capacitações, palestras, etc.
- ✓ Confeção e distribuição para todas as Coordenadorias de material informativo e de divulgação.
- ✓ Distribuição e controle de inseticidas e venenos para Coordenadorias e municípios pertencentes a essas.
- ✓ Recebimento de material de coleta para exame.
- ✓ Solicitação de diárias (antecipadas e vencidas).
- ✓ Compra de material via processo e direta.
- ✓ Serviço de malote e arquivo.
- ✓ Emissão atestados a empresas prestadoras de serviços.
- ✓ Coordenar os servidores descentralizados da FUNASA.

## DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES FIM

(desenvolvidas por médicos, veterinários, biólogos e enfermeiros)

- ✓ Avaliação dos dados coletados.
- ✓ Notificação de casos de agravos e doenças.
- ✓ Assessoramento às CRS's (organização e planejamento de atividades).

- ✓ Fornecimento de orientações sobre as condições favoráveis à presença dos vetores e reservatórios das doenças.
- ✓ Acompanhamento, avaliação e divulgação dos dados sobre zoonoses no estado do RS.
- ✓ Organização e coordenação dos sistemas de informações em saúde:
  - SINAN (agravos de notificação)
  - SISFAD (febre amarela e dengue)
  - PCDCchagas (doença de chagas)
- ✓ Elaboração de normas técnicas-científicas de promoção e proteção à saúde.
- ✓ Elaboração de relatórios de gestão.

### 3 REVISÃO TEÓRICA

Entenda-se por integração o ato ou processo de integrar; incorporação; complemento (MIRADOR, 1980).

No mundo globalizado em que hoje vivemos, com a velocidade nos sistemas de informação, provocando mudanças bruscas e aprofundadas em todas as áreas de conhecimento, é imprescindível que se busque nas organizações, sejam elas de natureza pública ou privada, uma maior interação entre as pessoas em defesa do alcance dos objetivos pelos quais uma empresa é formada. Para tanto, é necessário que todos participem democraticamente do espaço organizacional, responsabilizando-se e comprometendo-se com o trabalho a ser realizado.

Destruindo as raízes locais das verdades, a globalização provocou uma reação de defesa que tomou a forma de uma afirmação compensadora da identidade. Sendo esta um gênero, uma língua, uma crença, uma fé ou mesmo uma característica qualquer, as

nossas sociedades vêm crescer os grupos distintos sobre a base destas características, que reivindicam uma identidade própria e um reconhecimento próprio por parte da sociedade. Essas reivindicações, que nutrem os irredentismos, os integristas e os racismos, têm sua origem no enfraquecimento das identidades coletivas que anteriormente dominavam. O efeito destruidor da globalização sobre as identidades de classe, de nação e mesmo sobre as identidades pessoais deixa o campo social e psicológico totalmente desorientado. A questão da globalização está posta diante do telão das ruínas das identidades. (LEENHARDT, 2001)

A participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar e fazer coisas, afirmar-se a si mesmo, dominar a natureza e o mundo. Além disso, a prática de participação envolve a satisfação de outras necessidades também importantes como “a interação dos homens entre si, a auto-expressão, o desenvolvimento reflexivo, o poder de criar e recriar as coisas e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros.” A participação é fazer parte, tomar parte ou ter parte. (BORDENAVE, 1985)

É importante que o indivíduo se sinta responsável pela tarefa que irá executar, que possua autonomia na formação do processo de trabalho, de forma democrática e participativa, agindo como se fosse o dono da empresa. Sentindo-se atuante e integrante do todo, o indivíduo aumenta seu grau de comprometimento com a organização. Quando a empresa destaca os valores e as crenças dos seus empregados, sua imagem positiva é reforçada, sendo que os indivíduos irão procurar cada vez mais se integrar, pois sentirão suas necessidades fundamentais valorizadas, marcando sua identidade social.

Como nos diz DaMatta, em *O que faz o Brasil, Brasil?* (2001:17): “*A construção de uma identidade social, então, como a construção de uma sociedade, é feita de afirmativas e de negativas diante de certas questões. Tome uma lista de tudo o que você considera importante - leis, idéias relativas à família, casamento e sexualidade; dinheiro; poder político; religião e moralidade; artes, comida e prazer em geral - e com ela você poderá saber que é quem. Não são de outro modo que se realizam as pesquisas antropológicas e sociológicas. Descobrimo como as pessoas se posicionam e atualizam as ‘coisas’ desta lista, você fará um ‘inventário’ de identidades sociais e de sociedades. Isso lhe permitirá descobrir o estilo e o ‘jeito’ de cada sistema. Ou como se diz em linguagem antropológica, a cultura ou ideologia de cada sociedade. Porque, para mim, a palavra cultura exprime precisamente um estilo, um modo e um jeito, repito, de fazer as coisas*”.

A participação das pessoas no trabalho está diretamente ligada à identificação que elas fazem com seu lar-trabalho. Quanto mais bem-estar sentem no ambiente em que trabalham, maior será a sua participação. É o que de certa forma ocorre na intimidade de seus lares, lá se identificam com plantas, animais domésticos, objetos de toda a natureza e com o grupo familiar. Cada elemento que compõe o nosso lar-doméstico existe para nos diferenciar, independente de qualquer função prática. Ajudam-nos a estabelecer uma identidade social mais profunda, diferenciando-nos do mundo anônimo do lado de fora. Essa linha de raciocínio levada para o ambiente de trabalho, nos faz pensar que quanto mais levarmos para dentro desses elementos pessoais, mais estaremos contribuindo para a nossa identificação ao grupo de convívio. Assim sendo, o ambiente de trabalho composto por várias pessoas que saíram de seus lares e levaram objetos ou elementos de significação para o seu local de trabalho,

estarão enviando pontos de identificação e bem-estar. A participação na execução nas tarefas de trabalho estará intimamente relacionada com essa identificação proposta de pela pesquisa. Imagina-se que no cotidiano de um ambiente de trabalho, com cada pessoa contribuindo com elementos pessoais para a elaboração do mesmo, a participação nas tarefas específicas da atividade laborativa será favorecida. A integração entre os elementos que compõem o grupo de trabalho será tanto mais harmoniosa quanto mais cada indivíduo sentir-se plenamente identificado com o seu ambiente. A participação e empenho na realização das tarefas teriam importância semelhante àquelas que ele realizadas na intimidade de seu lar. A realização eficaz de tarefas domésticas só contribui para melhoria do lar. Em família, cada um realiza uma tarefa com um objetivo, transformar o lar em um ambiente mais agradável. Se pudéssemos transpor essa linha de raciocínio, por exemplo, para uma repartição pública na área da saúde, poderíamos dizer que a efetiva participação de cada elemento na execução de determinadas tarefas, visando determinados objetivos, estaria diretamente ligada ao grau de identificação com esse lar-trabalho. Assim como em nossa casa, a harmonia deve reinar sobre a competição e a desordem.

O fato é de que também nos referimos à “casa” como um local de trabalho ou até mesmo o país como um todo. Porque se o local de trabalho é uma casa, isso é sinal de que os patrões são pais (as palavras têm uma mesma raiz) e seus empregados são seus filhos ou suas mulheres. (DAMATTA, 2000)

Democratizar qualquer coisa, em particular o trabalho, não é garantir o direito de palpitar, é ampliar o poder de determinação do próprio destino. O nome da democracia nas organizações é o controle sobre o processo de produção. O movimento de relações humanas, a necessidade de envolver o trabalhador com o trabalho e, mais atualmente, as

células semi-autônomas, a ênfase nos processos advindos dos programas de qualidade, a flexibilização dos tempos, as gestões participativas, enfim, todas as “novas tecnologias”, parecem mancomunadas em um mesmo projeto: aumentar a participação do trabalhador no processo de trabalho. (DAVEL & VASCONCELLOS, 2000)

Para isso é necessário que se estabeleça um conjunto de práticas administrativas estruturado, organizado e igualitário, onde as atividades individuais estejam voltadas para o melhor desempenho das atividades em grupo, atingindo os objetivos fixados, pois as atividades realizadas em grupo tendem a ter uma visão mais consensual e harmônica, do que as decisões tomadas individualmente.

Estratégias individuais também levam a mudanças pessoais. Mas as visões adotadas por pessoas processadas individualmente provavelmente serão, de longe, menos homogêneas do que as visões daquelas pessoas que são processadas coletivamente. Além disso, a socialização individual é onerosa em termos de tempo e dinheiro. Os fracassos não são reciclados ou facilmente recuperados. As estratégias individuais nem mesmo são convenientes para as demandas de grandes organizações que processam grande número de pessoas por ano. Daí, com estruturas burocráticas em expansão, o uso de técnicas de socialização em massa vem aumentando. De fato, táticas coletivas, devido à comodidade, eficiência e prognóstico, tendem a subtrair o modo tradicional de socialização da aprendizagem. (FLEURY & FISCHER, 1989)

O processo de união das diversas vontades individuais existentes num ambiente de trabalho é o grande desafio de uma organização, seja ela de natureza pública ou privada, pois na persecução de reunirmos essas vontades na formação do todo se defronta com uma série de obstáculos. A grande dificuldade é fazer o indivíduo, em sua condição egocêntrica do sujeito, sentir-se parte atuante e importante na composição

desse todo. Para isso é preciso conhecê-lo e compreendê-lo, fazê-lo entender que sua parcela de contribuição é fundamental na formação do processo de trabalho e que sua interação espontânea com o grupo será a base para melhor desempenho das tarefas a ser realizadas.

Como nos diz Morin (2001): Holograma é a imagem física cujas qualidades de relevo, de cor e de presença são devidas ao fato de cada um de seus pontos incluírem quase toda a informação do conjunto que ele representa. Bom, nós temos esse tipo de organização nos nossos organismos biológicos; cada uma de nossas células, até mesmo a mais modesta célula da epiderme, contém a informação genética do ser global. (É evidente que só há uma pequena parte da informação expressa nessa célula, ficando o resto inibido).

Nesse sentido, podemos dizer que não só a parte está no todo, mas também que o todo está na parte. A mesma coisa, de um modo completamente diferente, acontece nas sociedades. Desde o nascimento, a família nos ensina a linguagem, os primeiros ritos e as primeiras necessidades sociais, começando pela higiene e pelo “bom-dia”; a introdução da cultura continua na escola, na instrução. Portanto, de certo modo, o todo da sociedade está presente na parte - indivíduo- inclusive nas nossas sociedades que sofrem de uma hiperespecialização do trabalho. Isso quer dizer que não podemos mais considerar um sistema complexo segundo a alternativa do reducionismo (que quer compreender o todo partindo somente das qualidades das partes) ou do “holismo”, que não é menos simplificador e que negligencia as partes para compreender o todo. Pascal já havia exprimido o novo paradigma que a idéia de sistema traz: *Considero impossível conhecer as partes sem conhecer o todo, como conhecer o todo sem conhecer particularmente as partes* (MORIN, 2001).

As relações todo-partes devem ser necessariamente medidas pelo termo interações. Esse termo, tão importante quanto a maioria dos sistemas, é constituído não de “partes” ou constituintes, mas de ações entre unidades complexas, constituídas, por sua vez de interações (MORIN, 2001).

Fez-se justamente constatar que um organismo não é constituído pelas células, mas pelas ações que se estabelecem entre as células. Ora, o conjunto dessas interações constitui a organização do sistema. A organização é o conceito que dá coerência construtiva, regra, regulação, estrutura etc. às interações. A organização não é instituição, mas uma atividade regeneradora e geradora permanente em todos os níveis, e que se baseia na computação, na elaboração das estratégias, na comunicação, no diálogo. (MORIN, 2001)

Podemos acrescentar nesse ponto algumas idéias sobre o que nos diz Maffesoli (2000) sobre o homem e o individualismo: “O homem não é mais considerado isoladamente. E mesmo quando admitimos, e eu teria tendência a fazê-lo, a preponderância do imaginário, não devemos esquecer que ele resulta de um corpo social e que, de retorno, volta a materializar-se nele. O individualismo é substituído pela necessidade de identificação com um grupo, aspecto verificado na moda, por exemplo, e que é reforçado pelo desenvolvimento tecnológico: televisão a cabo, computador etc. Não se trata de uma nova cultura, mas de sua transformação, como aspecto decisivo desse final de século. O surgimento de grupos, de conjuntos musicais, esportivos e turísticos é apontado como característica dessa nova sociedade”.

#### 4 METODOLOGIA

- ✓ Tipo de pesquisa: qualitativa

A diferença entre qualitativo-quantitativo é de natureza. Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatística apreendem dos fenômenos apenas a região “visível, ecológica, morfológica e concreta”, a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas. A pesquisa qualitativa infere num grau de realidade que não pode ser quantificado. O ciclo da pesquisa inicia com um problema ou uma questão e finaliza com um resultado temporário capaz de provocar interrogações. (MINAYO, 1999)

- ✓ Método utilizado na pesquisa: estudo de caso
- ✓ Alvo da pesquisa: funcionários da CPCZV.
- ✓ Local: Rua Domingos Crescêncio, 132, POA/RS
- ✓ Sujeitos da pesquisa: a população estudada nessa pesquisa foi composta por todos os funcionários envolvidos nas atividades meio e fim, 32 pessoas que trabalham na CPCZV (excetuando-se as de apoio: serviços de rua, recepção, telefonia), com as seguintes características:

- ✓ Faixa etária entre 30 e 50 anos.
- ✓ Sexo predominante: feminino (cerca de 70% dos sujeitos da pesquisa são do sexo feminino e 30% do sexo masculino).
- ✓ Grau de escolaridade: superior completo (apenas duas pessoas envolvidas na pesquisa não possuem curso superior completo).
- ✓ Tempo em que trabalham na Coordenação: 2 - 12 anos

## 4.1 COLETA DE DADOS

4.1.1 A técnica utilizada na pesquisa de campo foi à observação participante da unidade a ser estudada (rotina diária de trabalho), com o acompanhamento e a participação nas reuniões, numa amostragem intencional, segundo os critérios de Minayo (1999).

A observação participante é uma das técnicas de obtenção de dados que mais fornece, de forma aprofundada, elementos para a elaboração do texto etnográfico. Ela requer que o pesquisador realize uma imersão no cotidiano de uma determinada cultura, sendo somente assim, que o pesquisador irá compreender o universo sócio-cultural, alvo de sua pesquisa. Nessa técnica o observador atua como um dos integrantes, ele faz parte da organização, pois atua e observa ao mesmo tempo.

Segundo Malinowski (1984), é importante salientar que o fundamento dessa técnica reside num processo de “aculturação” do observador que consiste na assimilação das categorias inconscientes que ordenam o universo cultural do investigado. Através desse processo, que é análogo ao aprendizado de uma língua estranha, e como este, também em parte inconsciente, o observador apreende uma “totalidade integrada” de significados que é anterior ao processo sistemático da coleta e ordenação das informações etnográficas. Isto é, a apreensão inconsciente da totalidade precede e permite o procedimento analítico consciente da investigação da realidade cultural. Dessa maneira, a totalidade e a integração da cultura, que consistiam em pressupostos teóricos decorrentes da crítica à antropologia clássica, transformam-se, agora, numa realidade que é atingida intuitivamente pelo investigador por meio da sua vivência da situação de pesquisa.

Schwartz e Schwartz (Desvendando Máscaras Sociais, p. 89) “... observação participante como um processo pelo qual se mantém a presença do observador numa situação social com a finalidade de realizar uma investigação científica. O observador está em relação face-a-face com os observados e, ao participar da vida deles, colhe dados. Assim, o observador é parte do contexto sob observação, ao mesmo tempo modificando e sendo modificado por este contexto”.

## 4.2 Descrição dos procedimentos

4.2.1 Os dados foram coletados a partir do comparecimento do pesquisador a três reuniões, com a presença de funcionários alvo dessa pesquisa e, mediante a observação diária, das atividades executadas na CPCZV, durante o período de um mês, com início na segunda quinzena do mês de fevereiro estendendo-se até o final da primeira quinzena do mês de março do ano de 2002.

## 4.3 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

A identificação dos funcionários envolvidos nesse estudo foi preservada, para não haver uma exposição desses na situação trabalhada.

Cabe ressaltar aqui a dificuldade em se realizar esse tipo de pesquisa onde a forma de abordagem se dá através da observação participante, sendo o pesquisador uma pessoa pertencente ao quadro de funcionários da organização, como é o caso desta monografia aqui apresentada. Foi bastante difícil, durante a pesquisa de campo, separar o meu olhar como pesquisadora, da minha participação na vida cotidiana do grupo, por ser eu um membro da organização em estudo. Por vezes, pesquisa e trabalho confundem-se, criando-se entraves na coleta do material que será utilizado no

desenvolvimento da pesquisa. Por outro lado também se defronta com certa resistência de alguns integrantes da organização, pois temem fazer parte dessa “investigação”. Sentem-se fragilizados e vulneráveis e temem as conseqüências que esse tipo de estudo poderá desencadear e achando que poderão ser prejudicados com o resultado final.

A solução para o dilema depende em parte dos próprios compromissos éticos do investigador. Todavia, ele pode evitar algumas dificuldades inerentes ao relacionamento de pesquisa, fazendo um acordo claro com aqueles que irá estudar antes de começar o trabalho, tomando o cuidado de alertá-los quanto toda a gama de possibilidades desagradáveis a que podem estar se expondo. (BECKER, 1997)

#### 4.4 DEFINIÇÃO DOS DADOS ANALISADOS

4.4.1 Os dados foram analisados tendo sempre presente o objetivo da pesquisa, qual seja: promover a integração de forma abrangente e participativa, entre as atividades meio e fim, buscando assim, resultados mais efetivos e concretos para se alcançar os propósitos estabelecidos, num ambiente dinâmico e inconstante, como é característico de um órgão público de saúde, tendo como referencial teórico GOMES *apud* MINAYO (1996), o qual preconiza as seguintes etapas:

- a) realização da leitura do material como um todo;
- b) busca de características em comum;
- c) classificação em categorias.

A fase de análise tem três finalidades: estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte. As categorias são sempre empregadas para se

estabelecer classificações. Trabalhar com elas significa agrupar elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso. Esse pode ser usado em qualquer tipo de análise qualitativa. As categorias podem ser estabelecidas antes do trabalho de campo, na fase exploratória da pesquisa, ou a partir da coleta de dados. Segundo o ponto de vista do autor, o pesquisador deveria antes do trabalho de campo definir as categorias a serem investigadas. Após a coleta de dados, ele também deveria formulá-las visando a classificação dos dados encontrados em seu trabalho de campo. (GOMES apud MINAYO, 1996).

Em seguida, ele compara as categorias gerais, estabelecidas antes, com as específicas, formuladas após o trabalho de campo. Resumindo, as categorias serão definidas de acordo com os resultados obtidos na pesquisa (seja por meio de entrevista ou observação direta). Além das unidades de registro, devemos definir as unidades de contexto, ou seja precisar o contexto da qual faz parte. Escolhidas as *unidades de registro* e as *unidades de contexto*, a técnica mais comum para trabalhar com os conteúdos é a que se volta para a elaboração de categorias. Gomes (1996) ainda nos apresenta os seguintes passos para a operacionalização de sua proposta:

- a) *ordenação dos dados*: transcrição de gravações, releitura do material, organização de relatos e dos dados da observação participante;
- b) *classificação dos dados*: através de uma leitura exaustiva e repetitiva dos textos, destaca-se o que é relevante e se elaboram categorias específicas;
- c) *análise final*: estabelecimento de articulações entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, respondendo às questões da pesquisa com base em seus objetivos.

Para finalizar o autor conclui, com base nessa proposta de análise de Minayo (1996), que *o produto final da análise de uma pesquisa, por mais brilhante que seja, deve ser sempre encarado de forma provisória e aproximativa*, pois as afirmações podem superar conclusões prévias a elas e podem ser superadas por outras afirmações futuras. (GOMES apud MINAYO, 1996)

#### 4.5 ELABORAÇÃO DAS CATEGORIAS

As categorias foram elaboradas com base no estudo realizado no comparecimento às três reuniões e na observação do cotidiano do grupo dentro da organização, sempre se enfocando o objetivo principal da pesquisa, ou seja, a integração das atividades meio e fim da CPCZV.

Participaram desse trabalho cerca de 30 pessoas integrantes do quadro de pessoal da CPCZV, entre médicos, veterinários, biólogos, enfermeiros, administradores, contadores etc.

Procurou-se estabelecer as categorias com base nas situações em que os funcionários mais se deparam normalmente e como os mesmos se comportam diante dessas. Nessas categorias específicas, ou seja, estabelecidas após a coleta de dados, foram classificados os fatos de aspectos mais relevantes ocorridos durante o período de observação.

#### 4.6 APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS

Após a análise e seleção dos dados coletados foram definidas 3 categorias específicas. A classificação dessas categorias levou em consideração os aspectos mais relevantes observados no grupo pesquisado. Abaixo as 3 categorias classificadas:

1 - Falta de comprometimento com as decisões acordadas nas reuniões da CPCZV.

2 - Falta de *status* do setor administrativo.

3 - Ruídos na comunicação.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### **Falta de comprometimento com as decisões acordadas nas reuniões da CPCZV**

Este foi um aspecto encontrado com frequência nas três reuniões em que participei como observadora ativa. Os assuntos que foram apresentados, tratados e determinados nas reuniões, após alguns conflitos de interesses e opiniões, decidem-se, de comum acordo, que serão seguidos por todos.

Mas aquilo que ficou decidido é num segundo momento desrespeitado. Mesmo após concordarem com o que foi estabelecido, não cumprem com o combinado. O desrespeito com o estabelecido em reunião deve-se ao fato de existirem vícios de atitudes, enraizados nas pessoas, típicos da função pública, difíceis de serem alterados. Este fato é reforçado por não haverem sanções, que são de difícil aplicação. Criticar o trabalho de um colega, cujo desempenho no trabalho seja fraco, é uma das situações mais complexas de serem administradas pela chefia, visto que envolvem sentimentos pessoais e diferentes personalidades.

Os indivíduos que têm um bom entendimento de sua própria constituição emocional, e que são capazes de se comunicar eficientemente com os outros em uma base pessoal provavelmente estarão bem preparados para as tarefas mais amplas da cidadania. As habilidades de comunicação desenvolvidas dentro das arenas de vida pessoal poderiam muito bem ser generalizáveis em contextos mais amplos. (GIDDENS, 1996)

A falta de comprometimento resulta muitas vezes, não apenas no descaso da execução de uma atividade, mas também numa atitude de deixar para que outro colega realize uma determinada tarefa. Isso sobrecarrega uns em detrimento de outros. A eficiência na execução do trabalho, traz para aquele que o executa com presteza um maior número de encargos e responsabilidades. Assim, pode-se dizer que, de certa maneira, a eficiência seria uma espécie de auto-penalização aqueles que buscam por bons resultados.

Questionadas porque procederam diferentemente do combinado em reunião, uns utilizam as mais diversas desculpas, outros reagem com gritos e posturas de indignação, outros ainda, demonstram insegurança, choram e ameaçam ir para casa. Esse fato é anotado e decide-se discuti-lo numa próxima reunião.

Quando se reúnem novamente verifica-se um clima de constrangimento e inibição, ficando difícil apontar as pessoas que não souberam respeitar o combinado. Ao mesmo tempo, ninguém se acusa de ter cometido algum erro por não cumprir determinado ato, ficando 'o dito pelo não dito'. Nota-se aqui uma falta de comprometimento tanto com relação aos colegas, como em relação às atividades executadas. As causas dessa falta de comprometimento são diversas: alguns querem somente fazer o seu trabalho, cumprir com seu horário e ir para casa sem maiores preocupações ou envolvimento, ou seja, fugir das responsabilidades pertinentes ao trabalho; outros acreditam que por estar há mais tempo no serviço gozam de prerrogativas que os outros não têm e que por isso podem cometer determinadas atitudes e com isso ficarem isentos de sanções (abuso de poder), o que será melhor discutido em categoria à parte.

Sabe-se que o ser humano é uma pessoa rica em contradições, vontades, anseios, ambições etc. Isso deve ser trabalhado de uma forma em que as identidades individuais sejam respeitadas. O que não se pode esquecer é que essas identidades individuais não podem transpor o caráter coletivo que uma unidade de trabalho deve possuir. É preciso aprender a trabalhar em grupo.

Conforme Schermerhorn (1999) para trabalhar juntos direito, os indivíduos precisam decidir coletivamente como distribuir o poder, o *status* e a autoridade. Eles precisam ter uma idéia compartilhada de quem vai receber os prêmios e as sanções por determinados tipos de ações específicas. Eles precisam criar em conjunto formas efetivas para se comunicar e criar uma amizade aceitável. Apesar destes aspectos da integração interna parecer algo subjetivo, eles são fundamentais. Para funcionar efetivamente como equipe, as pessoas precisam reconhecer que alguns membros vão se aproximar mais que outros; a amizade é inevitável. A cultura corporativa também fornece respostas para os problemas de integração interna. A integração interna lida com a criação de uma identidade coletiva e com a descoberta de formas de combinar métodos de trabalho com a vida.

### **Falta de *status* do setor administrativo**

A falta de *status* do setor administrativo da CPCZV caracteriza-se por diversos aspectos, que poderiam ser assim enumerados:

- 1 - ser um setor essencialmente executor
- 2 - inexistência de uma chefia neste setor
- 3 - falta de autonomia

4 - falta incentivo para a participação em congressos de atualização profissional

5 - poucos funcionários para as atribuições específicas do setor

Esses fatores elencados colocam o setor em grande desvantagem em relação à parte técnica. Essa desvantagem reflete-se, principalmente, na não participação efetiva nas decisões tomadas pela chefia da Coordenação, uma menor participação tem como consequência a diminuição do poder nas decisões. Isso minimiza a importância do setor administrativo como agente atuante na tomada de decisão. Na prática diária as decisões são tomadas e posteriormente comunicadas ao setor, cabendo a este, trabalhar na sua execução, colocando o estabelecido em prática. Nem sempre todos concordam com o que foi decidido. Alguns se sentem discriminados, excluídos, pois o resultado não os valoriza. Os descontentes usam, com frequência, o setor administrativo como intermediário para fazer chegar suas queixas até a chefia. Nesses momentos, vê-se o setor dividido entre se fazer cumprir as ordens da chefia e conduzir, equilibradamente, os vícios já arraigados em alguns funcionários. Uma carência observada na CPCZV é a falta de um sistema de ações e condutas a serem seguidas na rotina diária.

Como já foi citado, o número menor de funcionários e a falta de chefia refletem-se na capacidade de ação do setor, relegado quase que totalmente a ser apenas um serviço de execução, não interferindo como parte planejadora.

Outro fator verificado é que por ser um setor administrativo que pertença a uma secretaria cuja função precípua é a saúde pública, enaltece-se as profissões ligadas diretamente à área, não havendo uma valorização dos profissionais da área administrativa.

Essa falta de status pode ser verificada no dia a dia. Não existe uma preocupação em se realizar capacitações e atualizações dos funcionários, pois se trata de uma atividade meio, executora, não há interesse em investimento na capacitação funcional do grupo. Isso influencia no grau de satisfação e motivação das pessoas. No momento em que as pessoas se sentirem motivadas, valorizadas, em seu ambiente de trabalho, o melhor resultado do desempenho individual, na execução das tarefas, talvez seja alcançado.

Podemos citar o que diz Schermerhorn (1999): agora, não depois, é a hora em que os locais de trabalho precisam ser transformados, redesenhados e dirigidos com um real comprometimento com aqueles que realizam o trabalho necessário. Só quando as pessoas tiverem entusiasmo e forem capazes, as organizações poderão atingir alto desempenho. Só quando as pessoas tiverem uma sensação de satisfação pessoal em seu trabalho, será possível alto desempenho numa base contínua.

### **Ruídos na comunicação**

Ruído é um termo usado para descrever qualquer distúrbio dentro do processo de comunicação que o interrompe e interfere na transferência de mensagens. Vários tipos de ruídos podem causar problemas em todas as tentativas de comunicação. Uma forma pela qual os transmissores e receptores eliminam a imprecisão da comunicação é por meio do *feedback*, o processo por meio do qual o receptor da mensagem se comunica de volta com o transmissor. A troca de informações por meio do *feedback* pode ser muito útil para melhorar o processo de comunicação. Um conselho diz que é sempre bom lembrar: “Como comunicador, sempre mantenha abertos os canais de *feedback*”.

(SCHERMERHORN,1999)

Cita-se como exemplo genérico, um fato ocorrido no setor administrativo da CPCZV: o indivíduo **A** pede ao indivíduo **B** que retransmita uma mensagem para que determinada tarefa seja executada. O indivíduo **B** ao retransmitir a mensagem, por descuido, omite dados relevantes para a pessoa que deveria organizar a execução da tarefa. Como num primeiro momento as pessoas se negaram a executar o serviço, o indivíduo **B** dá retorno ao indivíduo **A**, dizendo que a tarefa não iria ser realizada (*feedback* negativo). Nesse ínterim, um terceiro indivíduo convencia àqueles que deveriam executar o serviço, e esses mudaram de idéia. Caso a ordem tivesse sido dada diretamente para esse terceiro indivíduo que interveio, visto que ele tinha conhecimento de todas as partes envolvidas na ação, provavelmente não teria havido o ruído de comunicação e o *feedback* seria positivo, para o emissor. Fatos como esses são comuns no dia a dia do setor administrativo da CPCZV.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia não tem a pretensão de ser conclusiva, pois como diz Petrillo (1998): *“há muito por investigar e compreender, pois o material estudado é o ser humano, tão rico de manifestações e contradições”*. Levantou-se a questão da integração com o intuito de se salientar a importância de se criar uma identidade coletiva dentro das organizações, sem contudo, afastar totalmente o desempenho individual.

A formação desse processo de integração não é fácil, nem rápida. Exige de todos os membros participantes esforços e concessões, compartilhamento de idéias, opiniões e sacrifícios, o que ocasiona conflito e angústia entre as partes.

Usualmente, o processo de integração se inicia com a instituição de uma identidade única; ou seja, cada grupo de indivíduos e cada subcultura desenvolvem uma definição única de si mesmo. Através do diálogo, bem como de uma constante interação, os funcionários começam a formar o perfil do seu mundo no ambiente de trabalho. Esse processo começa a dar certo quando as pessoas realmente acreditam que o trabalho que estão realizando possa modificar a estrutura existente e que, aquilo que antes as atemorizava, agora é uma oportunidade para mostrarem o verdadeiro papel que estão aptas a desempenhar no cenário profissional de suas vidas, bem como os benefícios que podem ser auferidos com a realização satisfatória dessas mudanças de atitudes.

Esse tipo de compartilhamento de valores ajudaria muito os funcionários da CPCZV a transformar ações e atividades de rotina em participações efetivas e importantes, melhorando seu desempenho, aumentando sua auto-estima, fornecendo respostas eficientes e rápidas ao contexto dinâmico e emergencial em que está

localizada a saúde pública brasileira. Não podemos nos esquecer que quando lidamos com saúde pública não é somente um direito de todos, mas uma responsabilidade coletiva.

Cada cultura possui seus próprios valores; as pessoas têm suas próprias ambições, seguem seus próprios impulsos, desejam diferentes formas de felicidade. Em cada cultura encontramos instituições diferentes, nas quais o homem busca seu próprio interesse vital; costumes diferentes através dos quais ele satisfaz às suas aspirações; diferentes códigos de lei e moralidade que premiam suas virtudes ou punem seus defeitos. Estudar as instituições, costumes e códigos, ou estudar o comportamento e mentalidade do homem, sem atingir os desejos e sentimentos subjetivos pelos quais vive, e sem o intuito de compreender o que é, para ele, a essência de sua felicidade, é, em minha opinião, perder a maior recompensa que se possa esperar do estudo do homem.

A idéia de comunidade aqui discutida baseia-se na crença de que, quando as pessoas se abrem uma com as outras, cria-se um tecido social envolvente que as mantém unidas. Se não há abertura psicológica, não pode haver laço social. Este princípio de comunidade é o próprio oposto do que existia na comunidade *sociável* do século XVIII, onde aquilo que as pessoas compartilhavam era o uso de disfarces e de máscaras. Não se trata de uma nova cultura, mas de sua transformação, como aspecto decisivo deste século que apenas se inicia. (MAFFESOLI, 2000).

Qualquer tipo de comunidade é mais do que um conjunto de costumes, de comportamentos ou de atitudes a respeito das outras pessoas. Uma comunidade é também uma identidade coletiva, uma maneira de dizer quem nós somos. A questão é

saber como se formam esses retratos da identidade coletiva, e quais os instrumentos que as pessoas usam para forjar um sentido do *quem somos nós*.

A realização da individualidade, que nossa cultura torna tão difícil, pode ser definida como o conhecimento de *nossa separação da fonte original da vida*, associada a uma luta contínua para recuperar um sentido de *união primitiva* mediante uma atividade que nos dá uma compreensão de um domínio provisório do mundo sem rejeitar as nossas limitações e dependências. A individualidade é a dolorosa consciência da tensão entre as nossas aspirações ilimitadas e a nossa compreensão limitada, entre as nossas sugestões originais de imortalidade e o nosso estado cativo, entre a unidade e a separação. (LASCH, 1984)

Atualmente o individualismo é substituído pela necessidade de identificação com um grupo, que é reforçado pelo ágil e acelerado desenvolvimento tecnológico de nossa sociedade. Estar apto para acompanhar esse vertiginoso ciclo de mudanças sem perder o rumo é o desafio deste século. Pode-se dizer que o *senso de comunidade*, de uma sociedade que almeja uma consistente vida pública, nasce da união compartilhada do eu individual e de um senso maduro do eu coletivo, respeitando-se as individualidades pessoais.

Para finalizar cabe citar as palavras de Jiménez: a autêntica pátria do homem não tem perfis nem fronteiras uniformes. O sonho cosmopolita, a imagem de uma pátria universal é uma ilusão destrutiva. A verdadeira pátria é imagem das diferenças humanas, a *diversidade de sentimentos, linguagem e culturas*. Os itinerários plurais que traçamos em nosso incessante caminhar. Em direção à pátria.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: Especifica os elementos a serem incluídos em referências, Rio de Janeiro, 2000.
- BRASIL. *Lei 8080, de 19 de setembro de 1990*. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências, Brasília, DF.
- BRASIL. Ministério da Saúde. *Vigilância ambiental*. Disponível em <http://www.funasa.gov.br>. Acesso em: 10 nov. 2001.
- BRASIL. Ministério da Saúde/Funasa. *Vigilância epidemiológica*. Disponível em: <http://www.funasa.gov.br>. Acesso em 10 nov. 2001.
- BORDENAVE, Juan E. Diaz. *O que é participação*. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- CAVEDON, Neusa Rolita. O método etnográfico em estudo sobre a cultura organizacional: implicações maiores e menores. In: Encontro Anual da ANPAD, 23., Foz do Iguaçu, set. 1999. *Anais do XXIII Encontro Anual da ANPAD*. Paraná, 1999.
- DAMATTA, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. 6 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- DAMATTA, Roberto. *A casa & a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- DAMATTA, Roberto. *O que faz o Brasil, Brasil?*. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.
- DAVEL, Eduardo, VASCONCELLOS, João. *Recursos humanos e subjetividade*. 2 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- FLEURY, Maria Tereza L. & Fischer, Rosa Maria (Coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

- GIDDENS, Anthony. *Para além da esquerda e da direita*. São Paulo: Unesp, 1996.
- GOMES, Romeu. A análise dos dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília. *Pesquisa social*. Petrópolis: Vozes, 1996
- JACOB, François. *O rato, a mosca e o homem*. Tradução de Maria de Macedo Soares Guimarães. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.
- JIMÉNEZ, José. Sem pátria: os vínculos de pertinência no mundo de hoje - família, país, nação. In: SCHNITMAN, Dora Fried (Org.). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 138-151
- LASCH, Christopher. *O mínimo eu: sobrevivência psíquica em tempos difíceis*, 2 ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- LEENHARDT, Jacques. Globalização e transdisciplinaridade: a segunda revolução identitária. In: PESAVENTO, Sandra Jatahy (Org.). *Fronteiras do Milênio*, Porto Alegre: Universidade, 2001. p. 95-104.
- MAFFESOLI, Michel. *O tempo das tribos: o declínio do individualismo nas sociedades de massa*, 3 ed., São Paulo: Forense Universitária, 2000.
- MAFFESOLI, Michel. *Sobre o Nomadismo: vagabundagens pós-modernas*, Rio de Janeiro: Record, 2001.
- MALIK, Ana Maria. Comportamento organizacional para administração em serviços de saúde. *Revista de Administração de Empresas*, Porto Alegre, nº 23 (1), 61-72, 1983.
- MALINOWSKI, Bronislaw Kasper. *Argonautas do pacífico ocidental: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné, Melanésia*, 3 ed., São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- MEDEIROS, João Bosco. *Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

- MINAYO, Maria Cecília S. (Organizadora). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ : Vozes, 1999.
- MIRADOR. *Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa*. São Paulo: Melhoramentos, 1980.
- MORIN, Edgar. *Ciência com consciência*. Portugal: Europa-América, 5 ed., 2001
- MOTTA, Fernando C. Prestes, CALDAS, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- PETRILLO, Gerson. Expectativas dos segurados do INSS no momento do primeiro exame médico-pericial. Porto Alegre, 1998, 105p. Monografia de Conclusão do X Curso de Especialização em Medicina do Trabalho, UFRGS.
- RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Saúde. *Coordenação de zoonoses e vetores*. Relatório de Gestão 2000. Porto Alegre, 2000.
- SÃO PAULO (Estado) Secretaria da Saúde. Coordenadoria dos Institutos de Pesquisa. Centro de Vigilância Epidemiológica Prof. Alexandre Vranjac. *Treinamento básico de vigilância epidemiológica*. São Paulo, 1998.
- SCHNITMAN, Dora Fried. *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- SENNETT, Richard. *O declínio do homem público: as tiranias da intimidade*. São Paulo: Companhia das Letras, 1988.