

ESTUDO DO TEMPO GASTO NAS ATIVIDADES DE UM CENTRO DE SAÚDE *

ARMANDO PIOVESAN **

Entre as técnicas administrativas usadas no controle e na análise da execução encontra ampla aplicação, principalmente nas indústrias, o estudo dos movimentos e dos tempos. Fazer a análise dos movimentos e dos tempos tornou-se mesmo um imperativo para se conhecer e corrigir os problemas que a excessiva especialização da indústria moderna tem introduzido, entre os quais se destacam o da coordenação da capacidade produtiva nas várias operações e o movimento de material.

Não pretendemos, neste trabalho, apresentar ou discutir o assunto em aprêço quando dirigido para o processo da fabricação industrial, a fim de mostrar as vantagens de seu emprêgo, as técnicas utilizadas ou a aplicação dos resultados, pois que existe farta literatura a êsse respeito.

A finalidade desta pesquisa foi estudar o tempo gasto nas atividades de um centro de saúde, como meio para melhorar a eficiência do trabalho e calcular com mais precisão o rendimento e o custo unitário das operações. É evidente que numa organização em curso, o conhecimento das coisas *como são*, isto é, das operações, deve ser feito previamente, para se poder estabelecer *como deveriam ser*.

Procurámos, nesta investigação, aplicar os princípios do estudo dos tempos num setor em que grande parte do trabalho é intangível e não repetitivo. Nestas condições, a mensuração do tempo tornou-se tarefa difícil na sua aplicação e os resultados menos precisos.

Em razão da impossibilidade de emprêgo das técnicas de análise desenvolvidas para o processo fabril, fomos obrigados a introduzir, na mensuração do tempo, não só uma técnica como também uma abordagem diferente.

Pelo fato de não conhecermos, para a saúde pública do Brasil, padrões referentes aos valores obtidos nesta pesquisa, ficámos impossibilitados de apresentar um juízo crítico sobre os resultados, com base num estudo com-

Entregue para publicação em 14-7-1959.

* Trabalho da Cadeira de Técnica de Saúde Pública (Prof. Rodolfo dos Santos Mascarenhas) da Faculdade de Higiene e Saúde Pública da Universidade de São Paulo. O A. agradece à D. Helena Savastano a valiosa colaboração no planejamento e execução deste trabalho.

** Assistente da Cadeira.

BIOTECNICA

parativo. Daí julgarmos ser necessário, para uma avaliação nesse sentido, a conjugação do estudo do tempo com outros recursos da análise administrativa.

Embora o exame dos resultados possa revelar situações que reclamem providências corretivas imediatas, outras só poderiam ser devidamente apreciadas pela comparação da produção atual com a obtida após introdução de mudanças na organização ou nos métodos de trabalho. Por esse motivo e por razões que serão mais adiante apresentadas, omitimos uma discussão sobre os valores encontrados na pesquisa.

Nossa esperança é que os dados apresentados neste trabalho, quando considerados no contexto da organização a que se referem, possam contribuir para a racionalização de suas atividades.

Dificuldades do estudo — No trabalho industrial o estudo dos tempos pode ser conduzido com precisão bastante apreciável, uma vez que é relativamente fácil a seleção das operações e sua mensuração. Assim, para a fabricação de uma peça podem ser destacadas as várias operações* envolvidas no processo, bem como, cada operação pode ser fracionada em elementos*, os quais passarão a ser descritos e medidos.

As atividades de um centro de saúde não são passíveis de análise no mesmo grau em que é conduzida para o trabalho industrial ou equivalente. Salvo algumas exceções, o que vamos medir no centro de saúde não são as operações e muito menos os elementos, mas antes grupos de atividades, na maior parte complexos e indivisíveis. É claro que esta condição limita parcialmente a utilização das vantagens que a técnica dos tempos pode proporcionar; contudo, entendemos que mesmo para atividades de difícil mensuração, como aquelas executadas pelos centros de saúde, o estudo dos tempos deve ser feito sempre que possível e necessário, pelas reais contribuições que traz, principalmente se for apreciado juntamente com os dados de produção e de custo das operações; ainda mais, poderá ser apreciavelmente restringida a limitação acima referida se aliarmos ao estudo dos tempos, a análise de processamento e outras técnicas usadas na investigação administrativa.

Outra dificuldade que se apresenta para a investigação no centro de saúde é o fato de algumas de suas atividades serem intangíveis, por consistirem na interação de duas ou mais pessoas, seja entre servidores ou entre estes e o público.

Técnica utilizada — Como já dissemos, o fim desta pesquisa foi a mensuração do tempo gasto pelos servidores de um centro de saúde nas

Segundo Harry Miller, obra citada: *Operação* é qualquer das partes ou fases distintas em que se divide o processo de fabricação de uma peça. *Elemento* é o menor movimento de duração suficiente para ser registrado — aproximadamente três centésimos de minuto — e suficientemente distinto para ser identificado.

diversas atividades que executam. Entretanto, ao contrário do procedimento geralmente utilizado nas indústrias, em que se mede o tempo utilizado no preparo dos elementos e operações de uma peça, no centro de saúde o que se procurou medir foi o tempo consumido na execução das atividades, na seqüência em que iam se desenvolvendo. Vale dizer que a diferença entre ambos os procedimentos reside no fato de que, nas indústrias, mede-se o tempo gasto em uma tarefa ou operação que é simples e repetitiva, enquanto no centro de saúde faz-se mensuração das diversas atividades que cada servidor executa em uma jornada de trabalho. Realizando a mesma pesquisa para a quase totalidade dos servidores e durante uma semana ininterrupta, pudemos coligir informações que retrataram as atividades executadas pela unidade sanitária. Depreende-se, portanto, que, embora com fins idênticos, as abordagens diferiram essencialmente.

Diante da necessidade de serem estudadas simultaneamente as atividades executadas por muitos servidores, para assim ser obtida uma fotografia das operações do serviço, fomos obrigados a deixar ao informante a mensuração do tempo. Por essa razão, a fidedignidade e a precisão dos resultados correram por conta dêste, o que pode prejudicar parcialmente a pesquisa, além de não permitir ao pesquisador um controle mais seguro da coleta das informações. Pensamos, entretanto, que com o trabalho preparatório levado a cabo, conforme se mostrará mais adiante, a desvantagem apontada ficou de muito restringida.

Planejamento da pesquisa — O planejamento da pesquisa, feito em diversas etapas, contou com a participação de todos os elementos nela envolvidos.

1. Elaborámos uma Fôlha de Registro de Tempos (FRT), na qual relacionámos tôdas as atividades executadas no centro de saúde, excetuadas as atribuídas a médicos e serventes. A escolha dos itens foi feita obedecendo ao seguinte critério:
 - a) A atividade deveria ser passível de individualização, no sentido de poder ser separada de um conjunto de atividades, e de ser descrita. Muitas vêzes era impossível fazer a individualização de uma atividade que se gostaria medir; dever-se-ia medir, então, um conjunto de atividades. Neste caso, o nome dado à atividade seria o da que fôsse considerada principal; as demais, implícitas ou ligadas à principal, porém necessárias, seriam chamadas subsidiárias e complementares.
 - b) A atividade ou atividades individualizadas deveriam ser passíveis de mensuração.
 - c) A mensuração do tempo deveria oferecer uma precisão razoável, a fim do resultado poder merecer consideração.

As atividades foram agrupadas em oito categorias, de tal modo que em sete delas, o seu título orientaria o servidor quanto à finalidade da atividade.

2. Elaborada a FRT, foi ela apresentada às chefes das Secções de Serviços Externos e de Serviços Internos para receber críticas e sugestões.
3. A seguir, por três vèzes foi feita reunião com a participação de tôdas as pessoas envolvidas na pesquisa, para os seguintes fins:
 - a) Apresentação dos objetivos da pesquisa.
 - b) Apresentação e discussão da FRT.
 - c) Apêlo para que as respostas fôsem sinceras, uma vez que o êxito iria depender da exatidão das informações; além disso, procuramos assegurar o sigilo das respostas e garantir que a pesquisa não teria nenhum efeito controlador e não traria qualquer desvantagem para a vida funcional do servidor.
 - d) Instrução sôbre o comportamento do servidor durante a fase de pesquisa, no sentido de que procurasse executar as atividades no ritmo e naturalidade que lhe eram habituais, orientação sôbre a cronometragem do tempo e sôbre o modo de registrar os resultados na FRT.

A impressão que tivemos das reuniões havidas foi a de boa acolhida ao nosso apêlo e de interêsse em assegurar o bom êxito da pesquisa. Assim sendo, consideramos que as respostas consignadas na FRT devem estar muito próximas dos verdadeiros valôres e que os desvios, se houver, provàvelmente devem refletir uma preocupação de superestimar a produção habitual. A participação dos servidores nos debates foi muito produtiva e feita com muito entusiasmo, sendo que, praticamente, todos deram sua contribuição; acreditamos que êsse fato tenha envolvido o servidor na pesquisa, de um modo bastante decisivo.

Após a última reunião elaborámos a FRT final, que seria aplicada na pesquisa.

Fôlha de Registro de Tempos:

Na FRT foram relacionadas tôdas as atividades executadas pelos servidores e reunidas em oito grupos. Entre essas atividades, algumas são simples, outras complexas, pois compõem-se de várias atividades elementares, cuja separação seria difícil ou impossível de ser feita para o fim que tínhamos em vista. Dessa maneira, certas atividades aparecem inúmeras vèzes implícitas em outras, como por exemplo, as referidas como de escri-

turação. Assim, apesar de no item de Grupo VI constar: “Serviços de Escrituração...”, não quer dizer que aí se registrem tôdas as atividades com essa característica, pois que ela está implícita em outros itens, como no item 3 do Grupo I, no item 2 do Grupo II, e 4 do Grupo VII, etc. Da mesma forma, as atividades descritas no item 1 do Grupo I, “Orientações e esclarecimentos...”, também estão incluídas nos itens 1, 2, 3 e 4 do Grupo II, para citar apenas alguns.

Outra observação que queremos fazer é que as atividades constantes da FRT não devem ser entendidas necessariamente como as mais importantes, mas como as possíveis de serem individualizadas e cronometradas.

Transcrevemos, a seguir, a FRT usada na pesquisa:

GRUPO I — *Relações servidor-cliente, de natureza verbal (pessoais ou por telefone)*

1. Orientações e esclarecimentos: para promoção e preservação da saúde, sobre doenças (etiologia, sintomas, tratamento e prevenção), sobre prescrições médicas e sobre as finalidades do centro de saúde ou de suas secções, etc.
2. Informações sobre locais, datas, horários, resultados de exames, encaminhamentos, etc.
3. Matrículas de famílias ou de novos membros e inscrições nas secções, atualização de pastas de famílias.
4. Aulas, incluindo preparo, estudo e material.
5. Demonstrações.
6. Recebimento de material.

GRUPO II — *Relações servidor-cliente, com prestação de serviço*

1. Aplicações de injeções.
2. Imunizações ou premunições.
3. Provas de tuberculina.
4. Curativos.
5. Colheita de material.
6. Acuidade visual, incluindo preparo do cliente.
7. Fisioterapia.
8. Pesagem, tomada de temperatura, pulso e altura.
9. Radiografia e roentgenfotografia.

GRUPO III — *Relações-servidor-servidor (pessoais e por telefone)*

1. Entendimento entre servidores.
2. Participação de reuniões.
3. Presença às consultas médicas, incluindo prestação de serviços ao cliente.
4. Presença às leituras de radiografias e roentgenfotografias.

GRUPO IV — *Relações servidor-outras pessoas (pessoais ou por telefone)*

1. Relações com alunos e estagiários, incluindo estudo e preparo de aulas e material.
2. Recepção de propagandistas.
3. Recepção de visitas ao Centro de Saúde.
4. Entendimentos e informações.

GRUPO V — *Relações servidor-material*

1. Preparo e fornecimento de medicamentos.
2. Preparo de algodão, gaze e luvas.
3. Preparo e esterilização de instrumentos cirúrgicos, seringas, agulhas e outros.
4. Exames de laboratório.
5. Revelação de filmes e preparo de reveladores.
6. Pedido, recebimento, estocagem e distribuição de material.

GRUPO VI — *Relações servidor-papel*

1. Serviços de escrituração, incluindo cartas, registros de exames, requisição de visitas, conferências, cálculos, etc.
2. Serviços de arquivo, incluindo trabalhos de sinalização e outros correlatos.
3. Serviços de picotagem e de cortes de papéis, consertos e numeração de pastas de família.
4. Serviço de sinalização de mapas.
5. Revisão de pastas e tôdas as providências que decorrem da revisão, incluindo os levantamentos de pastas. Arquivamento e desarquivamento.

GRUPO VII — *Serviços externos* (Responder em outros itens os serviços prestados internamente)

1. Locomoção (a pé ou com utilização de veículos).
2. Visitas domiciliárias.
3. Outras visitas (agências diversas, estabelecimentos comerciais, outros).
4. Planejamento da visita, incluindo preparo de maleta, entendimentos e outras providências necessárias.

GRUPO VIII — *Outras atividades*

1. Arrumação de sala.
2. Serviços de limpeza.
3. Preparo e distribuição de café.
4. Costura.

* * *

Em anexo à FRT oferecemos algumas instruções para seu preenchimento, as quais são abaixo transcritas:

1. As informações são confidenciais e devem ser prestadas com sinceridade.
2. Cada servidor deve preencher um questionário para cada secção em que tenha trabalhado.
3. O trabalho do servidor deve ser desenvolvido normalmente, sem preocupação de apresentar rendimento maior que o habitual.
4. Não deve ser registrado o tempo aplicado em atividades estranhas ao serviço.
5. Registrar em “Observações...” quaisquer acontecimentos fora da rotina, assim como as faltas, atrasos e saídas do servidor durante o expediente.
6. Incluir na atividade principal o tempo dispendido na realização das respectivas atividades subsidiárias e complementares.
7. Registrar o tempo de conformidade com a seguinte notação:

2,40 para 2 horas e 40 minutos
1,05 para uma hora e 5 minutos
0,50 para 50 minutos.

8. Por "locomção" entende-se o tempo gasto desde a saída do Centro de Saúde até a chegada ao prédio de destino e vice-versa, assim como, de um a outro prédio, para visitas.
9. Como "visitas domiciliárias" ou "outras visitas" entende-se o tempo gasto entre a chegada e saída do prédio de destino.
10. Somar o tempo todos os dias, a fim de verificar a exatidão do registro.
11. Quando tiver dúvidas solicite esclarecimentos à chefia até, no máximo, o dia imediato.

* * *

4. Antes da pesquisa submetemos a FRT a uma prova preliminar durante uma semana, junto a todos os servidores implicados na pesquisa, para ganharem treinamento e observarem dificuldades. Esta prova foi realizada sob supervisão.

A seguir fêz-se nova reunião geral e foram encerrados os trabalhos de planejamento.

5. No planejamento ainda tivemos que resolver três outros problemas:
 - a) Quais as categorias de servidores que iriam responder a FRT? Decidimos realizar a pesquisa com a participação de todos, exceto médicos e serventes, estes porque não teriam capacidade de responder a FRT; quanto aos médicos, achamos que seria preferível realizar pesquisa semelhante, porém em separado.
 - b) Qual a duração da pesquisa? Decidimos realizá-la durante uma semana, de segunda-feira a sábado. Um período maior poderia ser vantajoso quanto ao aspecto de estabilidade dos resultados, porém, traria o risco de cansar e desinteressar o informante, e, conseqüentemente, introduzir maior erro.
 - c) Quando deveria ser realizada a pesquisa? Seja porque o Centro de Saúde estudado é também uma unidade de ensino e treinamento, seja porque suas atividades não se desenvolvem de maneira uniforme durante o ano, teria importância a escolha da época de execução da pesquisa. Pareceu-nos que esse objetivo pôde ser alcançado em grande parte, inclusive porque no período de execução da pesquisa poucos servidores se afastaram de seus cargos ou funções por motivo de férias ou licença. Cabe referência a apenas um acontecimento discrepante, que ocorreu durante o tempo de realização da pesquisa: o Centro de Saúde estava desenvolvendo campanha de vacinação anti-diftérica o que, evidentemente, acarretou um incremento do tempo destinado a essa atividade.

Execução da pesquisa — A pesquisa foi realizada durante uma semana, de segunda-feira a sábado, entre 27 de agosto e 1.º de setembro de 1956, sob supervisão durante todo o seu decurso. Esta fase do trabalho decorreu muito bem, provavelmente porque todos os servidores estavam familiarizados e orientados sobre essa atividade. Para os servidores que trabalhavam em duas secções foram entregues duas FRT, a fim de que registrassem em separado as atividades exercidas em cada uma.

Participaram da pesquisa 42 servidores, ou seja, a totalidade dos que pretendíamos, excluídos apenas os médicos e os serventes. O número de FRT preenchidos foi 46, porquanto uma educadora sanitária e três atendentes responderam a duas FRT.

São os seguintes os participantes da pesquisa, distribuídos por cargos ou funções:

- 15 Educadoras sanitárias
- 5 Enfermeiras
- 12 Atendentes
- 2 Técnicos de Laboratório
- 2 Práticos de Laboratório
- 4 Operadores de Raios X
- 1 Escriturário
- 1 Auxiliar de Administração

Terminada a pesquisa, durante toda a semana seguinte, foi feita revisão das FRT, sendo chamados os servidores para esclarecimentos ou correções quando isso fôsse necessário.

RESULTADOS

Na avaliação desta pesquisa procurámos associar os resultados da mensuração dos tempos com os relativos à produção. Assim fazendo, pensámos obter um maior e mais completo acêrvo de informações.

Os resultados da pesquisa são analisados e apresentados em três grupos:

- I. Análise geral do tempo gasto nas operações.
- II. Distribuição do tempo gasto nas atividades de cada secção.
- III. Distribuição do tempo gasto nas atividades, segundo as categorias profissionais.

Os tempos são apresentados em horas e minutos, para um total de seis horas, o que corresponde a uma jornada normal de trabalho e, também, em percentagens.

A descrição das atividades é feita, algumas vezes, de forma abreviada; assim, por exemplo, quando se diz "Informações", deve-se entender aquelas atividades descritas no item 2 do Grupo I.

* * *

I. ANÁLISE GERAL DO TEMPO GASTO NAS OPERAÇÕES:

Para o Centro de Saúde em conjunto obtivemos os seguintes resultados, distribuídos segundo os grupos de atividades:

<i>Grupos de atividades</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Relações servidor-cliente, de natureza verbal	0h. 52m.	14.6
Relações servidor-cliente, com prestação de serviço	0h. 43m.	12.0
Relações servidor-servidor	0h. 32m.	8.8
Relações servidor-outras pessoas	0h. 23m.	6.3
Relações servidor-material	0h. 31m.	8.6
Relações servidor-papéis	1h. 38m.	27.2
Serviços externos	0h. 20m.	5.6
Outras atividades	0h. 05m.	1.4
Sem prestação de qualquer atividade	0h. 56m.	15.5
Total	6h. 00m.	100.0

Relativamente, ainda, aos resultados gerais do Centro de Saúde são eles apresentados segundo a ordem decrescente de tempo consumido na atividade:

<i>Atividade</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Atividades burocráticas	1h. 33m.	25.7
Serviços externos	0h. 20m.	5.6
Informações	0h. 20m.	5.6
Entendimentos entre servidores	0h. 19m.	5.2
Orientações e esclarecimentos	0h. 18m.	5.1
Relações com alunos e estagiários	0h. 16m.	4.4
Exames de laboratório	0h. 16m.	4.4
Radiografias e Roentgenfotografias	0h. 11m.	3.0
Matrículas de famílias ou de membros e inscrições nas seções ..	0h. 10m.	2.6
Imunizações e premunições *	0h. 10m.	2.6
Colheita de material	0h. 09m.	2.4
Presença às consultas médicas	0h. 09m.	2.4
Pesagem, tomada de temperatura, pulso e altura	0h. 07m.	1.9
Revelação de filmes e preparo de reveladores	0h. 06m.	1.6
Entendimentos e informações prestadas a clientes	0h. 05m.	1.2
Revisão de pastas de famílias	0h. 05m.	1.2
Arrumação de salas	0h. 05m.	1.2
Outras atividades (menos de 5 minutos)	0h. 25m.	8.4
Total	5h. 04m.	84.5

* Campanha de vacinação anti-diftérica.

II. DISTRIBUIÇÃO DO TEMPO GASTO NAS ATIVIDADES DE CADA SECÇÃO:

São apresentados os resultados relativos às seguintes secções:

1. Chefia de Serviços Internos
2. Chefia de Serviços Externos
3. Matrícula
4. Fichário Central
5. Recepção de material
6. Higiene materna
7. Higiene da criança
8. Higiene do adulto
9. Pele e Sífilis
10. Odontologia
11. Oftalmologia
12. Laboratório
13. Tisiologia e Raios X
14. Visitas domiciliárias
15. Fisioterapia
16. Injeções

1. *Chefia de Serviços Internos:*

Servidor: 1 educadora sanitária.

<i>Grupos de atividades</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Relações servidor-cliente, de natureza verbal	0h. 16m.	4.5
Relações servidor-cliente, com prestação de serviço	—	—
Relações servidor-servidor	1h. 30m.	25.0
Relações servidor-outras pessoas	0h. 34m.	9.1
Relações servidor-material	1h. 46m.	29.5
Relações servidor-papéis	1h. 17m.	21.5
Serviços externos	—	—
Outras atividades	—	—
Sem prestação de qualquer atividade	0h. 37m.	10.4
Total	6h. 00m.	100.0

<i>Atividades principais</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Pedido, recebimento, estocagem e distribuição de material	1h. 46m.	29.5
Entendimentos entre servidores, incluindo controle de ponto	1h. 30m.	25.0
Atividades burocráticas	1h. 17m.	21.5
Recepção de propagandistas	0h. 26m.	7.3
Informações	0h. 16m.	4.5
Outras atividades (inferiores a 10 minutos)	0h. 08m.	1.8
Total	5h. 23m.	89.6

2. *Chefia dos Serviços Externos:*

Servidor: 1 enfermeira.

<i>Grupos de atividades</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Relações servidor-cliente, de natureza verbal	0h. 26m.	7.1
Relações servidor-cliente, com prestação de serviços	0h. 06m.	1.7
Relações servidor-servidor	0h. 46m.	12.9
Relações servidor-outras pessoas	3h. 08m.	52.3
Relações servidor-material	—	—
Relações servidor-papéis	1h. 15m.	21.0
Serviços externos	0h. 07m.	2.0
Outras atividades	—	—
Sem prestação de qualquer atividade	0h. 11m.	3.0
Total	5h. 59m.	100.0

<i>Atividades principais</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Relações com estagiárias	2h. 32m.	42.2
Atividades burocráticas	1h. 15m.	21.0
Recepção de visitas	0h. 34m.	9.3
Entendimentos entre servidores	0h. 27m.	7.6
Participação de reuniões	0h. 19m.	5.3
Informações	0h. 15m.	4.0
Outras atividades (inferiores a 10 minutos)	0h. 26m.	7.6
Total	5h. 48m.	97.0

3. *Secção de Matrícula:*

Servidor: 1 educadora sanitária.

<i>Grupos de atividades</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Relações servidor-cliente, de natureza verbal	2h. 27m.	40.8
Relações servidor-cliente, com prestação de serviço	—	—
Relações servidor-servidor	0h. 35m.	9.7
Relações servidor-outras pessoas	0h. 15m.	4.1
Relações servidor-material	—	—
Relações servidor-papéis	1h. 33m.	25.8
Serviços externos	—	—
Outras atividades	—	—
Sem prestação de qualquer atividade	1h. 10m.	19.4
Total	6h. 00m.	99.8

<i>Atividades principais</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Matrícula de família ou de novo membro	2h. 20m.	38.9
Atividades burocráticas	1h. 27m.	24.2
Entendimentos entre servidores	0h. 19m.	5.3
Participação de reuniões	0h. 16m.	4.4
Relações com alunas e estagiárias	0h. 12m.	3.3
Outras atividades (inferiores a 10 minutos)	0h. 16m.	4.3
Total	4h. 50m.	80.4

PRODUÇÃO	
<i>Atividade</i>	<i>Tempo gasto por unidade</i>
Matricula de familia	0h. 54m.
Matricula de novo membro	0h. 11m.
Atualização de pasta de familia	0h. 32m.

4. *Fichário Central:*

Servidores: 1 educadora sanitária, 4 atendentes e 1 escriturário.

<i>Grupos de atividades</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Relações servidor-cliente, de natureza verbal	1h. 13m.	20.4
Relações servidor-cliente, com prestação de serviço	—	—
Relações servidor-servidor	0h. 19m.	5.2
Relações servidor-outras pessoas	0h. 11m.	3.0
Relações servidor-material	0h. 02m.	0.5
Relações servidor-papéis	3h. 36m.	60.3
Serviços externos	—	—
Outras atividades	—	—
Sem prestação de qualquer atividade	0h. 37m.	10.4
Total	5h. 58m.	99.8

<i>Atividades principais</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
<i>Todos os servidores</i>		
Atividades burocráticas	3h. 33m.	59.5
Informações	0h. 47m.	13.1
Conselhos e esclarecimentos	0h. 26m.	7.3
Entendimentos entre servidores	0h. 17m.	4.7
Outras atividades (menos de 10 minutos)	0h. 18m.	4.8
Total	5h. 21m.	89.4

<i>Educadora sanitária e Atendentes</i>		
Atividades burocráticas	3h. 04m.	51.2
Informações	0h. 58m.	16.1
Conselhos e esclarecimentos	0h. 33m.	9.2
Entendimentos entre servidores	0h. 19m.	5.4
Outras atividades (menos de 10 minutos)	0h. 24m.	6.4
Total	5h. 18m.	88.3

<i>Escriturário</i>		
Atividades burocráticas	5h. 28m.	91.8
Outras atividades (menos de 10 minutos)	0h. 13m.	3.6
Total	5h. 41m.	95.4

PRODUÇÃO

Conselhos e informações: 4.6 minutos por pessoa.

5. *Recepção de material:*

Servidor: 1 atendente trabalhando 5 horas por semana nessa secção. Utiliza todo o seu tempo para receber materiais para exames de laboratório.

6. *Secção de Higiene Materna:*

Servidores: 1 educadora sanitária e 1 atendente. O titular efetivo, 1 enfermeira, encontra-se em gôzo de licença.

<i>Grupos de atividades</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Relações servidor-cliente, de natureza verbal	1h. 52m.	31.2
Relações servidor-cliente, com prestação de serviço	0h. 36m.	10.0
Relações servidor-servidor	0h. 40m.	11.2
Relações servidor-outras pessoas	0h. 06m.	1.7
Relações servidor-papéis	1h. 27m.	24.2
Serviços externos	—	—
Outras atividades	0h. 06m.	1.7
Sem prestação de qualquer atividade	1h. 03m.	17.5
Total	5h. 59m.	100.0

<i>Atividades principais</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Atividades burocráticas	1h. 27m.	24.2
Informações	0h. 39m.	10.9
Pesagem, tomada de temperatura, pulso e altura	0h. 36m.	10.0
Presença às consultas médicas	0h. 32m.	8.9
Aulas de ginástica às gestantes	0h. 27m.	7.5
Conselhos e esclarecimentos	0h. 25m.	7.0
Inscrições na secção	0h. 21m.	5.8
Outras atividades (menos de 10 minutos)	0h. 29m.	8.2
Total	4h. 56m.	82.5

PRODUÇÃO

<i>Atividades</i>	<i>Tempo gasto por unidade</i>
Aulas de ginástica às gestantes	1h. 35m.
Inscrição na secção	16.5m.
Pesagem, tomada de temperatura, pulso e altura	4.9m.
Presença às consultas	4.4m.

7. *Secção de Higiene da Criança:*

Servidores: 2 educadoras sanitárias e 2 atendentes.

<i>Grupos de atividades</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Relações servidor-cliente, de natureza verbal	1h. 29m.	24.9
Relações servidor-cliente, com prestação de serviço	1h. 06m.	18.5
Relações servidor-servidor	0h. 30m.	8.4
Relações servidor-outras pessoas	0h. 23m.	6.5
Relações servidor-material	0h. 12m.	3.4
Relações servidor-papéis	0h. 47m.	13.2
Serviços externos	—	—
Outras atividades	0h. 08m.	2.2
Sem prestação de qualquer atividade	1h. 22m.	23.0
Total	5h. 57m.	100.1

<i>Atividades principais</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Conselhos e esclarecimentos	0h. 57m.	16.0
Pesagem, tomada de temperatura, pulso e altura	0h. 40m.	11.2
Atividades burocráticas	0h. 32m.	9.0
Informações	0h. 29m.	8.1
Entendimentos entre servidores	0h. 27m.	7.6
Imunizações	0h. 22m.	6.2
Orientação de estagiários	0h. 17m.	4.8
Revisão de pastas de família	0h. 15m.	4.2
Outras atividades (menos de 10 minutos)	0h. 36m.	10.0
Total	4h. 35m.	77.1

PRODUÇÃO

<i>Atividades</i>	<i>Tempo gasto por unidade</i>
Inscrição na secção	4.3m.
Imunização (total: 40 variólicas e 53 injetáveis)	5.3m.
Pesagem, tomada de temperatura, pulso e altura	3.3m.
Conselhos e esclarecimentos	7.0m.
Presença às consultas	0.5m.

8. Secção de Higiene do Adulto:

Servidores: 2 educadoras sanitárias.

<i>Grupos de atividades</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Relações servidor-cliente, de natureza verbal	2h. 22m.	39.5
Relações servidor-cliente, com prestação de serviço	0h. 17m.	4.6
Relações servidor-servidor	0h. 24m.	6.6
Relações servidor-outas pessoas	0h. 09m.	2.3
Relações servidor-material	0h. 06m.	1.7
Relações servidor-papéis	1h. 44m.	29.1
Serviços externos	—	—
Outras atividades	0h. 09m.	2.5
Sem prestação de qualquer atividade	0h. 50m.	13.8
Total	6h. 01m.	100.1

<i>Atividades principais</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Conselhos e esclarecimentos	1h. 19m.	21.9
Atividades burocráticas	1h. 05m.	18.2
Informações	0h. 43m.	12.1
Revisão de pastas de família	0h. 39m.	10.9
Inscrição na secção	0h. 20m.	5.5
Pesagem, tomada de temperatura, pulso e altura	0h. 17m.	4.6
Entendimentos entre os servidores	0h. 17m.	4.6
Outras atividades (menos de 10 minutos)	0h. 31m.	8.5
Total	5h. 11m.	86.3

PRODUÇÃO

<i>Atividades</i>	<i>Tempo gasto por unidade</i>
Conselhos e esclarecimentos	6.1m.
Pesagem, tomada de temperatura, pulso e altura	0.8m.
Inscrição na secção	10.3m.
Presença às consultas médicas	0.5m.

9. *Secção de Pele e Sífilis:*

Servidores: 1 educadora sanitária e 3 atendentes.

<i>Grupos de atividades</i>	<i>Tempo gasto em 6 hs. em %</i>	
Relações servidor-cliente, de natureza verbal	0h. 37m.	10.3
Relações servidor-cliente, com prestação de serviço	1h. 19m.	22.0
Relações servidor-servidor	0h. 29m.	8.0
Relações servidor-outras pessoas	0h. 07m.	2.0
Relações servidor-material	0h. 19m.	5.2
Relações servidor-papéis	1h. 03m.	17.6
Serviços externos	0h. 31m.	8.7
Outras atividades	0h. 12m.	3.3
Sem prestação de qualquer atividade	1h. 22m.	22.8
Total	5h. 59m.	99.9

<i>Grupos de atividades</i>	<i>Tempo gasto em 6 hs. em %</i>	
Atividades burocráticas	0h. 59m.	16.5
Imunizações *	0h. 44m.	12.3
Serviços externos (transmitir recados):		
locomocão	0h. 25m.	
visita	0h. 04m.	
planejamento	0h. 02m.	
	0h. 31m.	8.7
Entendimentos entre os servidores	0h. 23m.	6.4
Informações	0h. 22m.	6.1
Colheita de material	0h. 19m.	5.3
Preparo de algodão, gaze e luvas	0h. 18m.	5.0
Aplicação de injeções	0h. 13m.	3.6
Conselhos e esclarecimentos	0h. 10m.	2.8
Outras atividades (menos de 10 minutos)	0h. 38m.	10.4
Total	4h. 37m.	77.1

* Campanha de imunização anti-diftérica.

PRODUÇÃO

<i>Atividades</i>	<i>Tempo gasto por unidade</i>
Inscrição na secção	5.0m.
Esclarecimentos e informações	2.9m.
Aplicação de injeções	14.0m.
Extração de sangue	7.4m.
Presença às consultas médicas	0.5m.

10. *Secção de Odontologia:*

Servidor: 1 atendente prestando 22 hs. semanais de trabalho.

<i>Grupos de atividades</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Relações servidor-cliente, de natureza verbal	0h. 31m.	8.6
Relações servidor-cliente, com prestação de serviços	—	—
Relações servidor-servidor	2h. 04m.	34.6
Relações servidor-outras pessoas	—	—
Relações servidor-material	0h. 27m.	7.5
Relações servidor-papéis	1h. 05m.	17.9
Serviços externos	—	—
Outras atividades	—	—
Sem prestação de qualquer atividade	1h. 52m.	31.2
Total	5h. 59m.	99.8

<i>Atividades principais</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Presença às consultas	1h. 54m.	31.8
Atividades burocráticas	0h. 36m.	9.9
Revisão de pastas	0h. 29m.	8.0
Informações	0h. 23m.	6.4
Preparo e esterilização de instrumentos	0h. 15m.	4.2
Preparo de algodão, gaze e cimento	0h. 12m.	3.3
Entendimentos entre servidores	0h. 10m.	2.8
Outras atividades (menos de 10 minutos)	0h. 08m.	2.2
Total	4h. 07m.	68.6

PRODUÇÃO

<i>Atividades</i>	<i>Tempo gasto por unidade</i>
Presença às consultas	19.1m.
Informações	3.0m.
Inscrição na secção	6.0m.

11. *Secção de Oftalmologia:*

Servidor: 1 atendente, prestando 18 hs. semanais de trabalho.

<i>Grupos de atividades</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Relações servidor-cliente, de natureza verbal	0h. 57m.	15.8
Relações servidor-cliente, com prestação de serviço	0h. 38m.	10.5
Relações servidor-servidor	2h. 10m.	35.9
Relações servidor-outras pessoas	0h. 02m.	0.6
Relações servidor-material	0h. 02m.	0.6
Relações servidor-papéis	1h. 21m.	22.4
Serviços externos	—	—
Outras atividades	0h. 17m.	4.7
Sem prestação de qualquer atividade	0h. 35m.	9.7
Total	6h. 02m.	100.2

<i>Atividades principais</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Presença às consultas	2h. 10m.	35.9
Atividades burocráticas	0h. 54m.	14.9
Acuidade visual, incluindo preparo do cliente	0h. 38m.	10.5
Inscrição na secção	0h. 30m.	8.3
Revisão de pastas de família	0h. 27m.	7.5
Conselhos e esclarecimentos	0h. 17m.	4.7
Arrumação da sala	0h. 17m.	4.7
Informações	0h. 10m.	2.8
Outras atividades (menos de 10 minutos)	0h. 04m.	1.2
Total	5h. 27m.	90.5

PRODUÇÃO

<i>Atividades</i>	<i>Tempo gasto por unidade</i>
Inscrição na secção	5.0m.
Conselhos e informações	2.1m.
Acuidade	4.0m.
Presença às consultas	13.5m.

12. *Secção de Laboratório:*

Servidores: 2 técnicos de laboratório e 2 práticos de laboratório.

<i>Grupos de atividades</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Relações servidor-cliente, de natureza verbal	0h. 05m.	1.4
Relações servidor-cliente, com prestação de serviço	0h. 18m.	5.0
Relações servidor-servidor	0h. 20m.	5.6
Relações servidor-outras pessoas	0h. 01m.	0.3
Relações servidor-material	2h. 39m.	44.4
Relações servidor-papéis	1h. 08m.	19.0
Serviços externos	—	—
Outras atividades	—	—
Sem prestação de qualquer atividade	1h. 27m.	24.3
Total	5h. 58m.	100.0

<i>Atividades principais</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Exames de laboratório	2h. 34m.	43.0
Atividades burocráticas	1h. 08m.	19.0
Entendimentos entre servidores	0h. 20m.	5.6
Colheita de material	0h. 18m.	5.0
Outras atividades (menos de 10 minutos)	0h. 11m.	3.1
Total	4h. 31m.	75.7

PRODUÇÃO

<i>Atividades</i>	<i>Tempo gasto por unidade</i>	
Exame *	7.9m.	
Colheita de sangue — punção digital	9.2m.	
* Foram realizados os seguintes exames:		
Urina: Tipo 1	152	
Outros	18	170
Fezes: Parasitológico — Faust	148	
Outros	2	150
Sangue: Hemossedimentação	16	
Dosagem de hemoglobina	43	
Contagem de hemácias	2	
Contagem de leucócitos	2	
Rh	9	72
Escarro: BK Bacteriológico	27	
BK cultura (só sementeira)	13	40
Total (tempo gasto: 56h.35m.)	432	

13. *Secção de Tisiologia e Raios X:*

Servidores: Tisiologia — 3 educadoras sanitárias, 1 enfermeira e 1 auxiliar de administração. Raios X — 4 operadores de Raios X, trabalhando 4 horas por dia.

a) TISIOLOGIA:

<i>Grupos de atividades</i>	<i>Tempo gasto em 6 hs. em %</i>	
Relações servidor-cliente, de natureza verbal	0h. 57m.	16.0
Relações servidor-cliente, com prestação de serviço	0h. 35m.	9.8
Relações servidor-servidor	0h. 43m.	12.0
Relações servidor-outras pessoas	0h. 10m.	2.8
Relações servidor-material	0h. 09m.	2.5
Relações servidor-papéis	2h. 38m.	43.7
Serviços externos	—	—
Outras atividades	0h. 02m.	0.6
Sem prestação de qualquer atividade	0h. 44m.	12.3
Total	2h. 58m.	99.7

<i>Atividades principais</i>	<i>Tempo gasto em 6 hs. em %</i>	
Atividades burocráticas	2h. 38m.	43.7
Inscrições na secção	0h. 26m.	7.3
Informações	0h. 19m.	5.3
Entendimentos entre servidores	0h. 19m.	5.3
Colheita de material	0h. 18m.	5.0
Presença às consultas	0h. 15m.	4.2
Conselhos e esclarecimentos	0h. 12m.	3.4
Premunições	0h. 12m.	3.4
Outras atividades (menos de 10 minutos)	0h. 35m.	9.8
Total	5h. 14m.	87.4

PRODUÇÃO

<i>Atividades</i>	<i>Tempo gasto por unidade</i>
Inscrição na secção	1.7m.
Colheita de material (12 lavados tráqueo-brônquicos, 8 de sangue, 1 de escarro)	22.1m.
Administração de BCG	5.7m.
Presença às consultas médicas	21.3m.

b) RAIOS X:

<i>Grupos de atividades</i>	<i>Tempo gasto em 6 hs. em %</i>	
Relações servidor-cliente, de natureza verbal	0h. 16m.	4.5
Relações servidor-cliente, com prestação de serviço	2h. 27m.	41.1
Relações servidor-servidor	0h. 11m.	3.1
Relações servidor-outras pessoas	0h. 05m.	1.4
Relações servidor-material	1h. 13m.	20.4
Relações servidor-papéis	0h. 55m.	15.4
Serviços externos	—	—
Outras atividades	0h. 18m.	5.1
Sem prestação de qualquer atividade	0h. 33m.	9.2
Total	5h. 58m.	100.2

<i>Atividades principais</i>	<i>Tempo gasto em 6 hs. em %</i>	
Radiografias e roentgenfotografias	2h. 27m.	41.1
Revelação de filmes e preparo do revelador	1h. 12m.	20.1
Atividades burocráticas	0h. 55m.	15.4
Matrícula de famílias	0h. 11m.	3.1
Entendimentos entre servidores	0h. 11m.	3.1
Arrumação de sala	0h. 11m.	3.1
Outras atividades (inferiores a 10 minutos)	0h. 18m.	5.1
Total	5h. 25m.	91.0

PRODUÇÃO

<i>Atividades</i>	<i>Tempo gasto por unidade</i>
Radiografia, Planigrafia e Roentgenfotografia:	
tirar a chapa	5.2m.
tirar e revelar a chapa	7.8m.
Movimento geral: Radiografias	23
Planigrafias (5 pessoas)	15
Roentgenfotografias	413

14. *Secção de Visitas Domiciliárias:*

Servidores: 3 enfermeiras e 4 educadoras sanitárias.

<i>Grupos de atividades</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Relações servidor-cliente, de natureza verbal	0h. 14m.	3.9
Relações servidor-cliente, com prestação de serviço	0h. 05m.	1.4
Relações servidor-servidor	0h. 29m.	8.0
Relações servidor-outras pessoas	1h. 05m.	18.1
Relações servidor-material	—	—
Relações serviço-pápeis	1h. 23m.	23.1
Serviços externos	2h. 01m.	33.5
Outras atividades	—	—
Sem prestação de qualquer atividade	0h. 43m.	11.9
Total	6h. 00m.	99.9

<i>Atividades principais</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Serviços externos	2h. 01m.	33.5
Atividades burocráticas	1h. 23m.	23.1
Orientação de alunos e estagiários	1h. 02m.	17.1
Entendimentos entre servidores	0h. 13m.	3.6
Participação em reuniões	0h. 13m.	3.6
Outras atividades (menos de 10 minutos)	0h. 25m.	7.1
Total	5h. 17m.	88.0

PRODUÇÃO

Número médio de casas visitadas, por dia e por servidor	3.4
Distribuição do tempo utilizado para 1 visita:	
planejamento	45.8% — 16.1 m.
locomotoção	24.7% — 8.8 m.
no domicílio	29.5% — 14.8 m.
Número médio de pessoas visitadas por família	2.6
Tempo médio gasto no domicílio por pessoa	5.8 m.
Porcentagem de famílias não encontradas no domicílio	29.2
Distribuição da atividade, segundo sua natureza:	
supervisão	95.5%
cuidados (8 para higiene infantil, 1 para higiene do adulto e 3 para higiene materna)	4.5%

15. *Secção de Fisioterapia:*

Servidores: 1 atendente, trabalhando 15 horas semanais.

<i>Grupos de atividades</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Relações servidor-cliente, de natureza verbal	0h. 20m.	5.6
Relações servidor-cliente, com prestação de serviços	4h. 14m.	70.6
Relações servidor-servidor	0h. 02m.	0.6
Relações servidor-outras pessoas	0h. 12m.	3.3
Relações servidor-material	0h. 04m.	1.2
Relações servidor-papéis	0h. 50m.	13.9
Serviços externos	—	—
Outras atividades	0h. 12m.	3.3
Sem prestação de qualquer atividade	0h. 06m.	7.7
Total	6h. 00m.	100.0

<i>Atividades principais</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Fisioterapia	4h. 14m.	70.6
Atividades burocráticas	0h. 50m.	13.9
Arrumação de salas	0h. 12m.	3.3
Entendimentos e informações (Grupo IV)	0h. 12m.	3.3
Informações (Grupo I)	0h. 10m.	2.8
Inscrição na secção	0h. 10m.	2.8
Outras atividades (menos de 10 minutos)	0h. 06m.	1.7
Total	5h. 54m.	98.4

PRODUÇÃO

Fisioterapia: Diatermias	41
Banhos de luz	7
Banhos ultra-violeta	6
Tempo gasto por unidade	11.8 m.

16. *Secção de Injeções:*

Servidor: 1 atendente, trabalhando 15 horas semanais.

<i>Grupos de atividades</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Relações servidor-cliente, de natureza verbal	0h. 13m.	3.7
Relações servidor-cliente, com prestação de serviços	3h. 05m.	51.5
Relações servidor-servidor	0h. 05m.	1.4
Relações servidor-outras pessoas	0h. 22m.	6.1
Relações servidor-material	0h. 30m.	8.4
Relações servidor-papéis	0h. 22m.	6.1
Serviços externos	—	—
Outras atividades	0h. 15m.	4.2
Sem prestação de qualquer atividade	1h. 07m.	18.7
Total	5h. 59m.	100.1

<i>Atividades principais</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Colheita de material	2h. 05m.	34.8
Imunizações *	0h. 31m.	8.6
Aplicações de injeções	0h. 29m.	8.1
Atividades burocráticas	0h. 22m.	6.1
Preparo e esterilização de seringas e agulhas	0h. 19m.	5.3
Arrumação de sala	0h. 15m.	4.2
Entendimentos entre servidores	0h. 14m.	3.9
Informações	0h. 11m.	3.1
Preparo de algodão	0h. 11m.	3.1
Outras atividades (menos de 10 minutos)	0h. 15m.	4.2
Total	4h. 52m.	81.4

* Campanha de vacinação anti-diftérica.

PRODUÇÃO

<i>Atividades</i>	<i>Tempo gasto por unidade</i>
Aplicação de injeção	5.1m.
Imunização anti-variólica	4.3m.
Extração de sangue	10.8m.

III. DISTRIBUIÇÃO DO TEMPO GASTO NAS ATIVIDADES, SEGUNDO AS CATEGORIAS PROFISSIONAIS:

São apresentados resultados relativos às seguintes categorias profissionais:

1. Atendentes.
2. Auxiliar de administração.
3. Educadoras sanitárias.
4. Enfermeiras
6. Operadores de Raios X.
7. Práticos de laboratório.
8. Técnicos de laboratório.

1. *Atendentes*

As atendentes, em número de 12, estão distribuídas pelas seguintes secções:

3 no Fichário central (1 dá parte do tempo em Recepção de material).

2 na Secção de Higiene da Criança.

1 na Secção de Higiene Materna (dá parte do tempo no Fichário Central).

3 na Secção de Pele e Sífilis.

1 na Secção de Oftalmologia e na Secção de Fisioterapia.

1 na Secção de Odontologia.

1 na Secção de Injeções.

<i>Atividades</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Atividades burocráticas	1h. 31m.	25.3
informações	0h. 35m.	9.6
Pesagem, tomada de temperatura, pulso e altura	0h. 20m.	5.4
Colheita de material	0h. 17m.	4.8
Entendimentos entre servidores	0h. 17m.	4.8
Imunizações e premunições	0h. 15m.	4.1
Presença às consultas médicas	0h. 13m.	3.6
Preparo e esterilização de instrumentos	0h. 12m.	3.3
Fisioterapia	0h. 10m.	2.8
Outras atividades (menos de 10 minutos)	1h. 00m.	16.9
Sem prestação de qualquer atividade	1h. 10m.	19.6
Total	6h. 00m.	100.2

2. *Auxiliar de Administração:*

Há 1 servidor, na Secção de Tisiologia e Raios X.

<i>Atividades</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Serviços burocráticos:		
Serviço de escrituração	2h. 22m. — 39.4%	
Serviço de arquivo	1h. 45m. — 29.1%	
Entendimentos entre servidores	0h. 38m.	10.6
Informações	0h. 28m.	7.8
Outras atividades (menos de 10 minutos)	0h. 03m.	0.8
Sem prestação de qualquer atividade	0h. 44m.	12.4
Total	6h. 00m.	100.1

3. *Educadoras sanitárias:*

As educadoras sanitárias, em numero de 14 (exceto chefia), estão distribuídas pelas seguintes secções:

- 1 no Fichário Central.
- 3 na secção de Visitas Domiciliárias.
- 1 na secção de Matrícula.
- 2 na secção de Higiene do Adulto.
- 2 na secção de Higiene da Criança.
- 1 na secção de Higiene Materna.
- 1 na secção de Pele e Sífilis.
- 3 na secção de Tisiologia.

<i>Atividades</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Atividades burocráticas	1h. 29m.	24.9
Conselhos e esclarecimentos	0h. 48m.	13.4
Informações	0h. 23m.	6.4
Matrícula de família e inscrição na secção	0h. 23m.	6.4
Relações com alunas	0h. 20m.	5.6
Serviços externos	0h. 20m.	5.6
Entendimentos entre servidores	0h. 16m.	4.3
Imunizações e premunições	0h. 15m.	4.2
Presença às consultas médicas	0h. 13m.	3.5
Revisão de pastas de família	0h. 11m.	3.0
Outras atividades (menos de 10 minutos)	0h. 30m.	8.7
Sem prestação de qualquer atividade	0h. 51m.	14.0
Total	5h. 59m.	100.0

4. *Enfermeiras:*

As enfermeiras, em número de 4 (excluída a chefia), estão distribuídas pelas seguintes secções:

- 3 na secção de Visitas Domiciliárias.
- 1 na secção de Tisiologia.

<i>Atividades</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Visitas domiciliares	1h. 44m.	28,8
Atividades burocráticas	1h. 12m.	20,3
Relações com alunas e estagiárias	0h. 49m.	13,6
Colheita de material	0h. 21m.	5,9
Entendimentos entre servidores	0h. 14m.	3,9
Outras atividades (menos de 10 minutos)	0h. 56m.	15,5
Sem prestação de qualquer atividade	0h. 43m.	11,9
Total	5h. 59m.	99,9

5. *Escrutinário:*

Há um escrutinário trabalhando na secção de Fichário Central.

<i>Atividades principais</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Serviços burocráticos:		
Serviços de escrituração	3h. 19m. -- 55,2%	
Serviços de arquivo	2h. 09m. -- 35,8%	
Outras atividades (menos de 10 minutos)	0h. 13m.	3,8
Sem prestação de qualquer atividade	0h. 18m.	5,1
Total	5h. 59m.	99,9

6. *Operadores de Raios X:*

Há 4 operadores de Raios X, todos trabalhando na secção de Tisiologia.

<i>Atividades</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Radiografias e Roentgenfotografias	2h. 28m.	41,1
Revelação de filmes e preparo de reveladores	1h. 12m.	20,2
Atividades burocráticas	0h. 56m.	15,1
Inscrições na secção	0h. 12m.	3,2
Entendimentos entre servidores	0h. 11m.	2,9
Serviço de limpeza	0h. 10m.	2,7
Outras atividades (menos de 10 minutos)	0h. 19m.	5,6
Sem prestação de qualquer atividade	0h. 33m.	9,2
Total	6h. 01m.	100,0

7. *Práticos de laboratório:*

Os práticos de laboratório, em número de 2, trabalham na secção de Laboratório:

<i>Atividades</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Exames de laboratório	3h. 20m.	55,6
Atividades burocráticas	1h. 07m.	18,6
Outras atividades (menos de 10 minutos)	0h. 12m.	3,0
Sem prestação de qualquer atividade	1h. 22m.	22,8
Total	6h. 01m.	100,0

8. *Técnicos de laboratório:*

Os técnicos de laboratório, em número de 2, trabalham na seção de Laboratório.

<i>Atividades</i>	<i>Tempo gasto</i>	
	<i>em 6 hs.</i>	<i>em %</i>
Exames de laboratório	1h. 49m.	30,6
Atividades burocráticas	1h. 08m.	18,8
Colheita de material	0h. 37m.	10,2
Entendimentos entre servidores	0h. 32m.	9,1
Recebimento de material	0h. 11m.	3,0
Outras atividades (menos de 10 minutos)	0h. 11m.	3,0
Sem prestação de qualquer atividade	1h. 33m.	25,8
Total	6h. 01m.	99,9

COMENTÁRIOS

No presente trabalho tivemos por escôpo apresentar a técnica utilizada e os resultados obtidos na pesquisa do tempo gasto na execução de atividades de um Centro de Saúde. Por razões que adiante mencionaremos, omitimos uma apreciação sôbre os resultados encontrados na pesquisa.

Como já referimos, a técnica empregada na determinação dos tempos foi a de deixar ao servidor a tarefa de cronometrar suas próprias atividades. Queremos consignar que tal fato decorreu antes de dificuldades de ser aplicado um outro procedimento, que de possíveis méritos do que foi utilizado; tal decisão resultou, na realidade, de situação ditada pelos próprios objetivos da pesquisa e pela natureza do trabalho no Centro de Saúde. Nestas condições, é evidente, coloca-se uma questão importante e que deve ser devidamente considerada: Qual a fidedignidade dos valores obtidos, uma vez que ela se torna dependente da honestidade do informante, de sua capacidade de operar nas condições naturais de trabalho, enquanto se auto-observa, de sua capacidade de medir o tempo enquanto executa suas funções e sem prejudicar ambas, e de sua habilidade em responder formulários? Evidentemente, não possuímos recurso que seja a um tempo objetivo e de fácil e segura apreciação, para responder a essa questão que, de fato, é fundamental para dizer sôbre o valor da técnica. Entretanto, com base na experiência haurida nesta pesquisa podemos dizer que, havendo preparo prévio dos informantes e cuidadosa supervisão durante a execução, os resultados poderão ser considerados suficientemente próximos da realidade. Se nos lembrarmos da impraticabilidade da aplicação de outra técnica e se tivermos o cuidado de considerar que os erros porventura existentes devam ocorrer no sentido de ser apresentada produção maior que a real, precisamos convir que possuímos um vantajoso recurso auxiliar para análise e controle da execução das atividades sanitárias.

A par de qualquer valor teórico que possa apresentar uma pesquisa dêsse gênero, julgamos que sua maior contribuição é de ordem prática, concorrendo como elemento de controle administrativo.

Não seria exagêro afirmar que a finalidade máxima de um Centro de Saúde, como a de outra organização qualquer, é obter produção qualitativamente melhor e a preço unitário menor, por meio da redução dos serviços meio ou auxiliares e pelo incremento das atividades fim ou substantivas, além de outras naturalmente, entre as quais a melhoria da organização, dos métodos administrativos e da rotina burocrática.

Consideramos que o estudo do tempo utilizado nas atividades de uma unidade sanitária pode oferecer as seguintes contribuições:

1. *Estabelecimento de padrões:* É quase impossível com os resultados de uma só pesquisa fixar padrões para as atividades de uma unidade sanitária mesmo porque estas variam de conformidade com inúmeros fatores locais. Entretanto, da comparação entre unidades sanitárias do mesmo e de tipos diferentes será possível obter-se certos valores padrões que poderíamos dizer recomendáveis, os quais, na aplicação, seriam adaptados às peculiaridades de cada caso ou situação. Por exemplo, no Centro de Saúde estudado, constatamos que em seis horas de atividades não há prestação de quaisquer atividades durante 56 minutos. Não conhecemos um termo de referência para confrontar com esse dado, parecendo-nos, entretanto, ser êle elevado. É evidente que não poderíamos levar esse espaço de tempo a zero, que seria o ideal, mas poderíamos reduzi-lo a um mínimo. Qual o mínimo? Acharmos que este somente poderia ser fixado quando dispuséssemos de um número razoável de observações em diferentes serviços, desde que precedidos da indispensável melhoria da organização e das operações, quando isso se fizesse necessário. Na Secção de Tisiologia foram gastas duas horas e 38 minutos em atividades exclusivamente burocráticas. Perguntamos: Seria demasiado esse tempo? Qual o tempo recomendável ou o máximo tolerado para essa atividade?
2. *Crítica dos resultados obtidos:* A utilidade principal da fixação de padrões de tempo é a de permitir apreciar os resultados de uma determinada pesquisa. Desde logo se constata que, na ausência daqueles, seria difícil concluir sobre os valores encontrados em dada pesquisa, como ocorre no presente caso. Entretanto, possui a Administração outras técnicas para avaliar a organização e o seu funcionamento. Essa avaliação para ser eficiente, deve dar atenção tanto à organização como às operações. Quando vários processos de investigação são utilizados pode-se obter um instrumento valioso para conhecer da organização e de sua dinâmica. Entre estes, que são inúmeros, podemos citar dois:
 - a) *Análise do processamento* — Harry Miller assim a define: “A finalidade da análise do processamento é examinar se tôdas as etapas necessárias à aprovação e execução de uma operação se realizam o mais economicamente possível dentro dos limites de tempo e tolerância exigidos”. Na análise do processamento bus-

ca-se conhecer qual a exata finalidade de cada operação e o meio mais fácil e rápido de executá-la.

Percebe-se, então, que se faz mister o emprêgo da análise de processamento para complementar a pesquisa do tempo gasto nas atividades, pois que vai fornecer elementos para se avaliar cada operação executada em termos de sua conveniência para os fins da organização e de sua racionalização no processamento. Dêste modo, teríamos informações para esclarecer, por exemplo, que uma visitadora, cuja finalidade principal é realizar a visita domiciliária, dá apenas a terça parte de seu tempo total para essa atividade, enquanto consome só em tarefas burocráticas, 23.1% do tempo; do mesmo modo, descobriríamos as razões porque a mesma visitadora utiliza, do tempo destinado a uma visita, 45.8% no planejamento, enquanto que no domicílio emprega apenas 29.5%.

Concluindo, a análise de processamento vai dar os meios para se avaliar *em que* atividades foram utilizados os tempos obtidos na pesquisa; vai possibilitar criticar êsses resultados e sugerir as medidas corretivas.

Apesar das grandes vantagens que essa técnica traz na pesquisa de uma organização, ela não deixa, entretanto, de apresentar uma apreciável dificuldade: sua execução é tarefa demorada, principalmente nas organizações complexas, e exige pessoal com razoável treino.

- b) *Pesquisa organizacional* — Simultaneamente à presente pesquisa, do tempo gasto nas atividades, fizemos, para a mesma unidade sanitária, uma pesquisa de sua organização e que será objeto de publicação. A pesquisa organizacional é outro recurso que o administrador deve usar, quando fôr indicado, para descobrir falhas da organização no seu aspecto dinâmico. Apenas com o intuito de ilustrar o que se pretende conhecer com êste tipo de pesquisa, apresentamos algumas indagações que são aí formuladas: A organização cumpre sua finalidade? Está havendo na organização uma subordinação dos meios aos fins? Os níveis hierárquicos são bem definidos? Está havendo definição de deveres e funções?

Além das duas técnicas agora citadas, que reputamos essenciais, aliadas à pesquisa ora empreendida, poderiam ser apontadas muitas outras, cujo emprêgo somente deveria ser decidido após conhecidas as peculiaridades de cada organização a ser estudada. Entre elas podemos consignar o estudo da distribuição do espaço, dos formulários, dos programas de trabalho, etc.

Tendo em vista as considerações feitas, concluímos não ser aconselhável a apresentação de críticas a respeito dos resultados obtidos

nesta pesquisa, pelo fato de não conhecermos padrões para comparar e de não possuímos resultados de outras pesquisas concorrentes que nos orientassem para êsse objetivo. Entretanto, acreditamos que os resultados aqui consignados possam ser úteis à Chefia do Centro de Saúde estudado, pois que esta, melhor conhecedora da organização e funcionamento dêsse serviço, está em condições de fazer uma avaliação mais exata.

3. *Fornecer elementos para obtenção de outros dados:* A pesquisa do tempo gasto nas atividades quando conjugada aos dados de produção e de despesa, tomados ao tempo em que aquela se realiza, poderá ampliar as informações ao administrador. Assim, no caso presente, em que o estudo dos tempos foi feito durante uma semana, dever-se-ia tomar os registros de produção e as despesas com pessoal e material ocorridos na mesma semana.

Chamamos a atenção para o fato de que nem sempre as organizações sanitárias possuem essas informações, ou se as possuem, excepcionalmente poderiam atender integralmente aos interesses da pesquisa do tempo, no sentido de complementá-la. Por êsse motivo, e desde que o administrador tenha interesse em correlacionar tempo gasto em atividades com produção e com despesa, ser-lhe-á de grande utilidade procurar obter, para o período de realização da pesquisa, as informações que deseja, orientando a organização devidamente para êsse fim.

No resultado de nossa pesquisa incluímos alguns dados de produção, aqueles que pudemos obter. Evidentemente, por não ter sido organizado para atender aos nossos objetivos, o relatório das atividades do Centro de Saúde estudado não poderia fornecer todos os elementos que desejávamos. Por êsse motivo deixámos de incluir muitas outras informações que, de outro modo, não poderiam ser omitidas.

SUMÁRIO

A pesquisa do tempo gasto nas atividades é um recurso de indicação precisa e que fornece reais vantagens para as emprêsas industriais. Na presente pesquisa procurou-se realizar um procedimento semelhante, para estudo do tempo gasto nas atividades de um Centro de Saúde; no entanto, para respeitar as peculiaridades de um serviço de saúde, foram introduzidas apreciáveis modificações na técnica da pesquisa pois, ao invés da tomada de tempo para uma simples operação, fêz-se análise da distribuição de um grande número de atividades do centro de saúde. Obteve-se, assim, uma fotografia de como se distribuíram as atividades do centro de saúde durante uma semana.

Atribuiu-se ao informante a responsabilidade de cronometrar as suas atividades, o que foi precedido de longo e cuidadoso preparo de todos os servidores implicados na pesquisa. Procurou-se informar e interessar os servidores na pesquisa através de sua participação ativa.

Julgamos que, enquanto não se puder aplicar técnicas mais precisas de estudo, principalmente isentando-as da participação do servidor como agente de execução da pesquisa, a técnica por nós utilizada poderá fornecer substanciais contribuições para estudo da eficiência do serviço, desde que haja indicação, se disponha de tempo, de analista, e da colaboração de todos os servidores responsáveis pelas atividades da unidade sanitária.

SUMMARY

The research of time spent on activities is a recourse of exact indication which gives definite advantages to industrial organizations. This work is an attempt to carry out a similar study to ascertain the time spent in the activities of a Health Center; however, in order to appreciate the peculiarities of a Health Center, various important modifications were dovetailed into the technique of research and so, instead of checking on the time spent on a simple operation, an analysis was made of the distribution of a large number of activities within the Health Center. Thus it was possible to obtain a photograph of how the activities of a Health Center were distributed during a week.

One person (the informer) was charged with the responsibility of timing all his activities, and this was preceded by a lengthy and careful instruction of all employees concerned in the research. Emphasis was stressed to interest all employees that their active participation in the research was of paramount importance.

We consider that, whilst it is not possible to apply more precise technique to the study, more especially if the employee is freed as an agent of the research, the technique adopted by us can supply substantial contributions to the efficiency of the work, provided there is indication for it, there is time available for the analyst, and that there is the cooperation of all responsible persons where the activities of the health unity are concerned.

BIBLIOGRAFIA

- Barnes, Ralph M.: Motion and Time Study. 3.^a ed. New York, 1950.
- Hodges, Henry G.: Management. Cambridge, Riverside Press, 1956.
- Miller, Harry: Organização e Métodos. Trad. da Escola Brasileira de Administração Pública. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1956.