

PROJETO ERGONÔMICO DE CENTRAIS DE ATENDIMENTO

Venétia Santos
João Marcelo M. F. Chaves
João Carlos M. Pavão
Pietra Bijos

ERGON Projetos de Ergonomia e Design Ltda Av. das Américas, 1155 sl. 501 cBarra da Tijuca Rio de Janeiro Brasil CEP 22 631 000 TELFAX 491 8458 e-mail ergon @ergonprojetos.com.br

Este artigo trata da avaliação de onze Centrais de atendimento em dez empresas diferentes. Os resultados obtidos revelam a necessidade de um programa de ações integradas, que atue sistematicamente em vários fatores que definem o trabalho humano nas Centrais de Atendimento: a organização do trabalho, o projeto da apresentação das informações, a conscientização das pessoas, a conscientização e esclarecimento do cliente, a formação, o ambiente físico, mobiliário e participação dos trabalhadores e representantes destes na negociação da transformação ergonômica. Com este trabalho pretende-se definir referenciais para negociar um nova fórmula de trabalho que possa trazer aspectos positivos para a vida do trabalhador e para a empresa, dentro do processo atual da automação e da administração moderna do trabalho.

This article deals with evaluation of eleven Call Centers or Attendance centers in ten different enterprises. The obtained results unvel the need of an integrated program, in a way to systematically presentation of information projects, the people conscientization, the clients conscientization, the formation, the physical environment, furniture, and workers and representatives of those participation in the negociation of the ergonomics transformation.

With this work we intended to define referentials in order to negotiate a new work frmule which can bring positive features to workers life and to the enterprise within the actual process of automatization and modern administration of work .

Palavras-chaves: centrais, atendimento, qualidade, controle, organização trabalho.

1. INTRODUÇÃO:

Com a automação de empresas e a evolução da vida moderna são criados novos serviços que permitem a orientação e captação de cliente via telefone : o tele atendimento.

O tele atendimento ou as Centrais de Atendimento são setores recentes, e representam novas atividades de trabalho, com importante nível progressivo de automação, na maioria das empresas. Hoje, algumas Centrais já fazem o atendimento de determinados serviços sem intervenção humana; outras que envolvem liberação de senhas, resolução de problemas e ações nos sistemas, são ainda muito complexas e onerosas para serem automatizadas.

As Centrais de Atendimento surgem com novas exigências físicas, mentais e psíquicas para os trabalhadores. Os estudos com tele atendimento (TEIGER 1977) mostraram as conseqüências deste tipo de trabalho sobre a saúde do trabalhador, sua personalidade e sobre a sua vida fora trabalho.

Devido a ocorrência de inúmeros sintomas associados a este tipo de atividade e também aos problemas que atingem a qualidade do trabalho nas Centrais, foram solicitadas avaliações ergonômicas em onze Centrais de Atendimento, de cinco empresas: - do setor de telecomunicações, - do setor bancário, e -

seguradora de saúde no RJ, SP e BH, - e empresas jornalísticas. Estas avaliações tiveram como objetivo o planejamento da remodelação e melhoria de tais Centrais.

Além destas avaliações, quatro das onze centrais (duas de seguros, uma de venda de lubrificantes, uma do setor jornalístico) quatro solicitaram um projeto ergonômico para suas novas instalações.

2. METODOLOGIA:

Para avaliar as Centrais, foram efetuadas análises sistemáticas do trabalho real das atendentes. O conteúdo das comunicações no trabalho foi registrado, tratado e foi a base da compreensão do trabalho. Foram realizadas a avaliação dimensional dos postos de trabalho, avaliação da postura, dos erros, do número de toques, assim como o levantamento de críticas e sugestões dos trabalhadores. A partir de reuniões individuais e coletivas em algumas Centrais, os atendentes passaram a participar do processo da remodelação das Centrais.

Em paralelo foram realizados levantamentos médicos pelas próprias empresas, para o rastreamento de pessoas com o quadro de saúde alterado, que foram encaminhadas para especialistas.

3. RESULTADOS:

Os estudos realizados nos permitiram chegar a algumas conclusões sobre a atividade nas Centrais de Atendimento que devem servir como referencial para o projeto ergonômico das novas centrais.

3.1 -Em relação ao contexto de operação das Centrais (características regionais, características da população e contexto de uso) :

As características do público, os aspectos culturais de cada região (RJ, MG e SP) interferem no trabalho das atendentes e no tempo médio de atendimento.

No estudo na empresa de telecomunicações Santos (1994) verificou que no serviço de auxílio a lista, existem procedimentos prescritos que pressupõem estágios distintos durante o atendimento. Os quatro estágios prescritos e suas subdivisões são apresentados na figura 1. Estes compõem o que chamamos de **atendimentos diretos**, durante os quais não existirão problemas de troca de informações entre o usuário e o atendente.

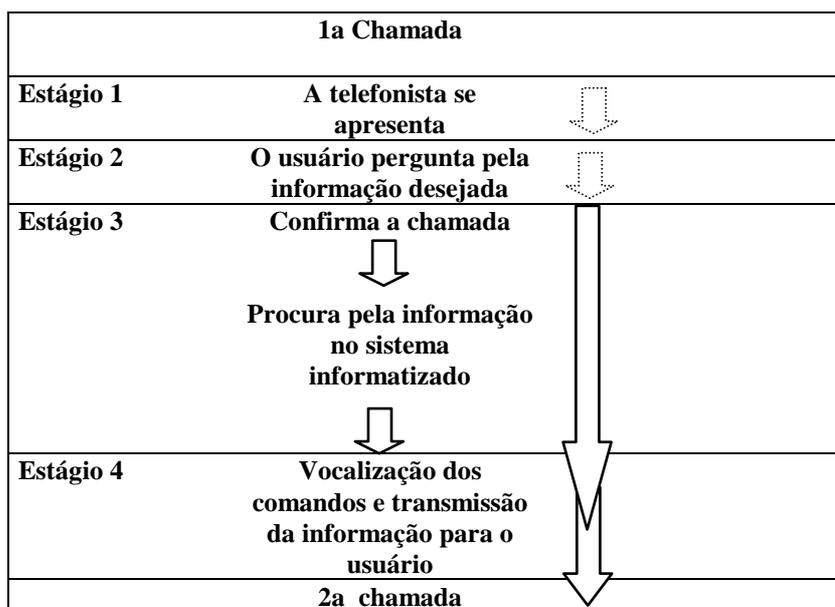


Fig. 1 - Atendimento Direto -Estágios Prescritos/Situação ideal

A análise do trabalho real mostrou a diferença entre este **atendimento direto (ou atendimento ideal** prescrito pela empresa) **e os atendimentos reais.**

Nas situações reais de trabalho existem outros **estágios complementares**, que são acrescidos aos quatro estágios definidos no atendimento prescrito. (vide figura 2) .São eles:

Estágio 2a - quando os usuários têm dificuldade em solicitar a informação ;

Estágio 3a - quando os atendentes têm dificuldades na procura da informação,

Estágio 4a - quando existem falhas no sistema de vocalização da informação a ser transmitida ao usuário, e a atendente é obrigada a dar resposta ,as vezes, negativa ao usuário.

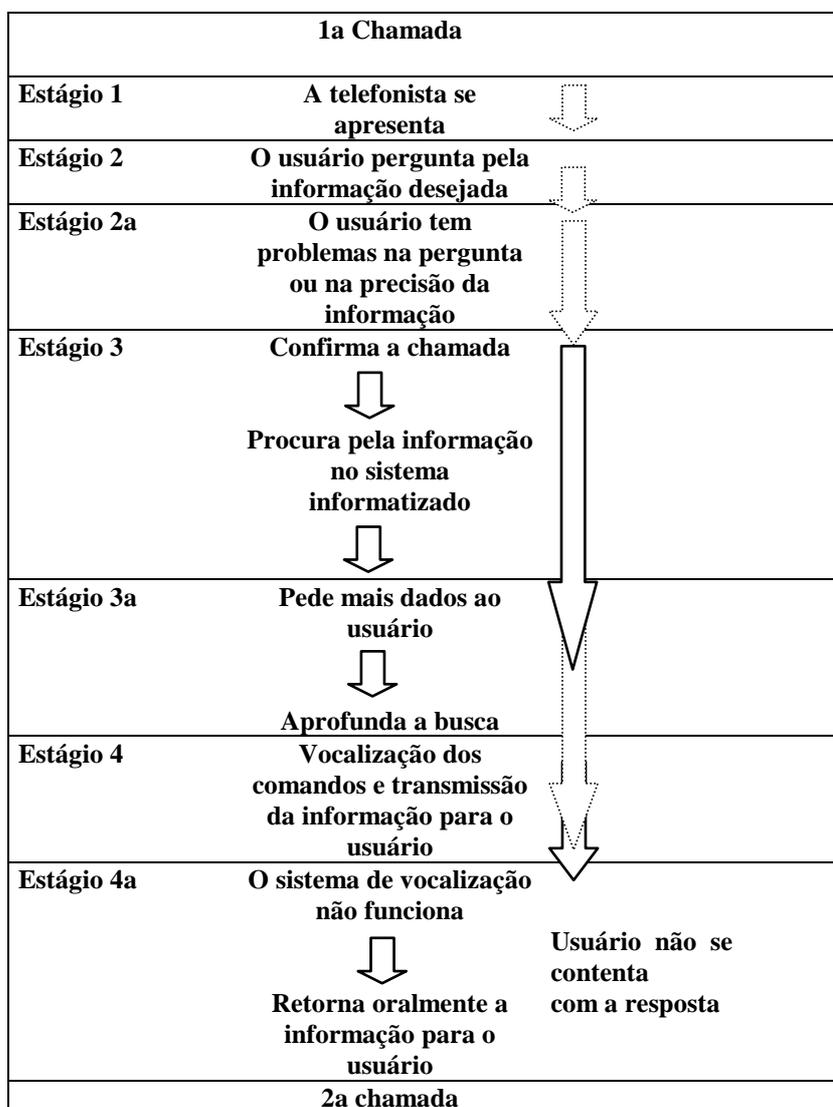
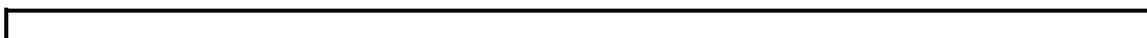


Fig. 2 - Atendimento real/ Estágios adicionais

Estes estágios adicionais existem e revelam os problemas que ocorrem durante o atendimento , e que não tinham sido previstos, nem considerados no cálculo e determinação do intervalo médio de retenção das chamadas.

No estudo realizado , Santos (1994) verificou que nas Centrais de Atendimento Passivo para 4 observações realizadas (1hora cada) em horário de pico, para a média de 361 chamadas por hora (fig. 3), somente 45% foram consideradas chamadas com solicitações precisas e diretas ,ou seja , representam um atendimento direto (vide fig. 1)



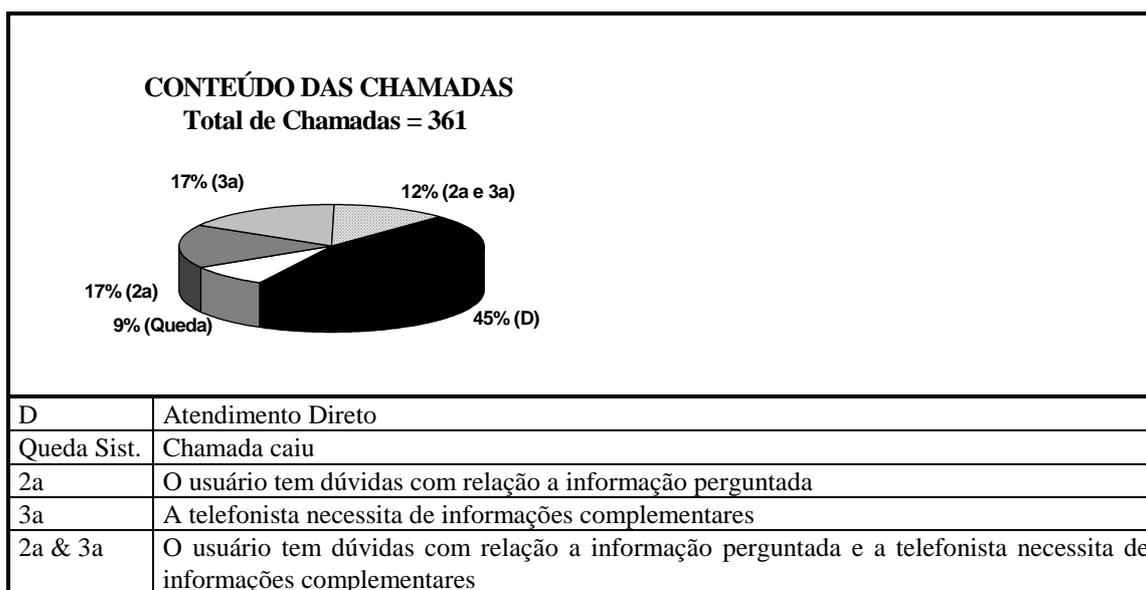


Fig. 3 - Conteúdo das Chamadas

Nas outras ligações existem problemas do tipo: o usuário tem dúvida sobre a informação a ser solicitada e, o usuário fornece dados incompletos, o que aumenta o tempo total de atendimento, apesar do controle excessivo do trabalho pela empresa. Isto tem consequência na queda da produtividade, no aumento da tensão e do *stress* na situação de trabalho.

3.2- Em relação ao treinamento e aquisição de competência:

As competências são peças chave do funcionamento de qualquer Central de Atendimento. Elas representam o somatório do saber e das experiências individuais e são fruto da construção e negociação coletiva. No entanto, as competências são quase sempre “virtuais”, não formalizadas e difíceis de serem captadas pelas organizações e transpostas para os programas de formação e expansão do setor. *Pode-se citar como exemplo, as empresas que abrem centrais de atendimento em outros estados e não fazem transferência do saber coletivo, .Estas correm o risco de não coincidirem na resposta para um atendimento. Ex: uma seguradora pode autorizar uma intervenção cirúrgica em um estado e no outro não.*

De acordo com o tipo de serviço prestado pela Central, do nível de resolução de problemas ou da maior variabilidade de situações a serem resolvidas, as competências nas Centrais passam a ser estabelecidas pelo número de eventos vividos por cada atendente. Logo existem pessoas que conhecem melhor certos procedimentos que outras, o que faz com que a troca de informações no trabalho passe a ser importante. As atendentes que vivenciaram e resolveram um número maior de eventos são sempre solicitadas pelas demais (Santos 1994/ Santos 1995). Os estudos realizados (Santos 1994,95,96), mostraram que a evolução do saber coletivo, é garantida por 4 tipos de interações existentes em uma Central de Atendimento, que devem ser sempre favorecidas pelo projeto do layout e do sistema :

- 1) Interação Atendente/ Cliente
- 2) Interação entre atendentes.
- 3) Interação entre os atendentes e os supervisores.
- 4) Interação entre supervisores.

A qualidade do serviço prestado no atendimento, depende do sucesso destas interações. Verificou-se que quanto maior a variabilidade e complexidade das solicitações de uma Central, assim como o nível de resolução de problema que estas impõem, mais importantes se tornam as interações entre os profissionais que compõem o coletivo de trabalho.

Dentre as Centrais analisadas, as Centrais de Seguradoras de Saúde são as mais complexas, pois exigem competências específicas para a liberação das autorizações, e é comum ter profissionais do nível médio, assim como médicos interagindo na mesma equipe de atendimento.

Ao contrário das Centrais de digitação que estiveram em alta nos anos 70/80, as Centrais de Atendimento mais complexas estão associadas **à níveis importantes de aprendizagem**. Em algumas Centrais as atendentes passam a ter grande conhecimento de serviços e produtos da empresa, e passam a ser aproveitadas em outros setores desta. As Centrais se transformaram assim, em laboratórios de aprendizagem ou incubadoras de novos profissionais.

O constante lançamento e venda de novos produtos e serviços, faz com que as Centrais planejem um sistema de aprendizagem contínuo, e que disponibilizem quiosques de informações (postos de trabalho com informações sobre lançamentos de produtos) para que os operadores possam adquirir, cada vez mais, competências através da auto aprendizagem. O auto treinamento através da informática traz pontos positivos para a construção das competências dos operadores. Entretanto, como já mencionamos, a experiência obtida através da vivência de vários eventos, não é transposta para estes sistemas, e nem tão pouco é considerada na formação.

Não existe ainda previsão dentro do programa de capacitação das atendentes, de uma formação dirigida para articulação entre o saber individual e o saber coletivo (competências do coletivo do trabalho que permitem integrar o trabalho e garantir a qualidade de funcionamento das Centrais.)

Nos estudos realizados (Santos 1995) verificou-se ainda que o nível do treinamento das atendentes influencia o atendimento do cliente. O atendente bem treinado consegue contornar o cliente insatisfeito que não obteve a informação solicitada. Através do conteúdo das informações, verificou-se que o cliente é mais exigente em São Paulo do que no Rio de Janeiro (Santos 1994) e dependendo da situação pressiona de maneira áspera as atendentes provocando crises de choro nas Centrais. Os estudos mostraram que o nível de exigência (rapidez, precisão na informação, assim com a pressão que o cliente impõe no atendimento) é maior nos grandes Centros e que este tem relação com os aspectos culturais de cada região (pessoas diferentes, comportamentos e hábitos variados, ritmo de vida diferenciado). Logo, as avaliações de carga de trabalho, e principalmente o planejamento da organização do trabalho deve contemplar esta diversidade.

3.3 - Em relação as características da mão de obra

As pessoas são diferentes e encaram de maneira diferente o trabalho. Existem pessoas que gostam muito da atividade que fazem, assim como existem pessoas que não gostam da atividade, (principalmente pessoas que vieram de outros setores da empresa, e ou pessoas que não tinham uma visão clara do tipo de atividade, e ou pessoas que se sujeitaram a trabalhar nesta atividade por uma necessidade de sobrevivência). Existem diferenças nas Centrais Ativas (Telemarketing) e Centrais Passivas (atendimento/serviços), de imposição de ritmo e autonomia, do próprio conteúdo do trabalho, que acaba se refletindo na satisfação das pessoas em relação ao trabalho. (Santos 1995)

Santos (1994a) descreveu os resultados das entrevistas com 100 operadores (40 nas Centrais Ativas e 60 nas Centrais Passivas), e constatou que existem pessoas que suportam esta atividade de trabalho (5% a 8%), pessoas que gostam do fazem (63 a 69%), e pessoas que gostam muito de sua atividade (30% e 19%)

	Central de Atendimento Ativa	Central de Atendimento Passiva
Número de Operadores	40	60
Gostam pouco	5%	8%
Gostam da atividade	65%	63%
Gostam muito da atividade	30%	19%

Tabela 1 - Resultados do levantamento nas Centrais de Atendimento do Setor Bancário

3.4- Em relação a organização e controle do trabalho;

Em relação a Organização do Trabalho verificou-se que a pressão para o aumento da produtividade tem uma influência direta na perda da qualidade do atendimento. A organização do trabalho, hoje nas

Centrais, está fundamentada no conceito de intensificação de atividades informatizadas e da gerência do volume de serviços através da implantação de horas extras. Na realidade o aumento da produção na maioria das Centrais tem como referência o controle do tempo médio de atendimento, ou o aumento da venda ou faturamento com um dado serviço e grandes esforços, e inúmeras campanhas e competições (segundo cada empresa) são realizadas atualmente no ambiente de trabalho para redução deste tempo. Isto só aumenta a tensão no trabalho, já que os problemas que existem no dia a dia e que implicam no aumento do intervalo da retenção da chamada não são solucionados. Na realidade os estudos de Santos (1994,1994a,1995) revelaram que estes problemas é que devem ser identificados e solucionados a partir um plano de ações integradas, que na realidade contribuirá simultaneamente para a nova abordagem da produtividade e da qualidade do atendimento.

Em outras Centrais, como já mencionamos, existe ainda os ganhos por produtividade, o que significa o aumento do salário em até 5 vezes. Os funcionários vivenciam “uma verdadeira corrida pela redução do tempo médio de atendimento e pelo aumento das horas extras”. Tudo isto em prol de uma melhor remuneração, ao detrimento da saúde, que é sempre uma questão ainda pouco esclarecida pela empresa.

Além dos controles de tempo e vendas, mencionados, as Centrais utilizam a monitoria da chamada como um artifício para o controle da qualidade do atendimento. Entretanto, este controle pode ser burlado. Santos (1983) constatou em uma das Centrais, na qual era praticado monitoria 24 hs, que os operadores conseguiam identificar o momento da entrada do monitor na escuta da sua P.A., o que o acaba tornando a monitoria ineficiente.

Ainda, segundo os estudos mencionados, quando a organização de trabalho nas Centrais impõe ritmos que são incompatíveis com as capacidades humanas, as pessoas burlam o controle e estabelecem pequenas pausas informais ao longo do trabalho, no próprio posto de trabalho. No estudo no Setor Bancário/ Cartão de Crédito (Santos 1994 a) as pausas para ir ao banheiro são utilizadas para descanso e em média uma atendente, em 6 horas de trabalho (quando a organização de trabalho permite), sai de 2 a 3 vezes (em média 5 min.) para ir ao banheiro. As saídas das salas, entretanto, na maioria das empresas, devem ser autorizadas pela supervisão. Algumas empresas fazem com que a saída esteja vinculada a uma ficha de inscrição, ou a crachás disponibilizados em número restrito. Alguns operadores relatam ainda que o não uso de pausas aumenta informalmente o seu conceito em relação a supervisão, já que a sua produtividade é maior.

No caso das Centrais Ativas, os programas de incentivos e prêmios aliados a falta de conscientização de pessoas fazem com que os atendentes limitem suas pausas, em prol da produtividade.

O horário de lanche é a grande reclamação das Centrais de Atendimento que não possuem cantinas próprias, pois os 15min. geralmente estabelecidos não são suficientes para o lanche de rua.

3.5- Em Relação a Auto Aceleração do Ritmo do Trabalho/ Estratégias de sobreposição de atendimentos:

As estratégias de atendimento foram estudadas no setor jornalístico, na atividade de atendimento ao leitor. Verificou-se, nesta atividade, que além da consulta do sistema informatizado devem ser repassadas ordens de serviço por escrito para outros setores formalizando a conclusão de atendimento. Ex.: O jornal não foi entregue, logo é necessário comunicar a expedição. A partir das observações das atividades das operadoras mais experientes e conceituadas pela supervisão verificou-se que **a estratégia utilizada pelos atendentes é a de sobrepor atendimentos para ganhar tempo no atendimento.**

O operador **inicia um novo atendimento** ao mesmo tempo que conclui **a ficha escrita de reclamações** a ser repassada para outros setores, referente ao atendimento anterior. Para viabilizar o atendimento duplo o operador coloca o assinante para confirmar oralmente o nome e seu endereço que já estão na tela, de maneira a ganhar tempo e finalizar a atividade escrita do atendimento anterior.

No período de observação de 1 hora para 23 chamadas, 7 são sobrepostas de maneira a acelerar o processo. Isto não é verdadeiro para outras operadoras que retêm o cliente até o fechamento da ficha escrita. Estas estratégias merecem ser melhor investigadas para a compreensão do processo de auto

aceleração ou redução do tempo de atendimento de alguns operadores, pois isto tem uma influência direta sobre a carga física, psicológica e mental dos operadores.

Outra estratégia utilizada pelo operador, nas Centrais de pequenos anúncios em Jornais é a de auto-aceleração da digitação, que introduz a antecipação das solicitações de anúncios e eleva os erros de digitação.

3.6- Em Relação ao Ambiente Físico de Trabalho :

Nas Centrais de Atendimento o ambiente físico de trabalho interfere na carga de trabalho: - a falta de tratamento acústico, aliada a grande concentração de pessoas nas salas, passa a ser um elemento perturbador na execução da atividade. O nível de ruído interfere na compreensão da solicitação do cliente e conseqüentemente na qualidade do atendimento. O cliente com o qual se mantém um canal aberto de comunicação pode perceber a conversa das atendentes e identificar o grau de organização interna da empresa.

Ainda por problemas do ruído e pela inexistência de projeto acústico nas Centrais de Atendimentos, tende-se a separar as PAs por divisórias, o que acaba isolando as pessoas, dificultando as trocas de informações necessárias, prejudicando as interações entre as pessoas e a evolução do saber coletivo. É comum a falta de acesso visual entre os atendentes e entre atendentes e supervisores.

As fontes luminosas são expostas em todas as Centrais. Estas, assim como as janelas, são capturadas pelas telas que passam a ter reflexos.

O projeto deficiente da iluminação aliado a concepção de grandes salões prejudicam a estabilização dos níveis de temperatura. São comuns e indesejáveis as oscilações existentes.

A existência de poeira e a condição de limpeza das Centrais é alvo de reclamações dos usuários. Carpetes assim como muralflex e tecidos devem ser evitados no ambientes de trabalho.

3.7- Em Relação a Concepção dos Meios de Informações:

A deficiência dos meios de informação, complementares ao trabalho com a informática (catálogos, manuais) representam um custo no processo de busca e detecção das informações pelo atendente. A diagramação incorreta da apresentação destas informações pode inclusive aumentar o tempo médio de atendimento.

A configuração incorreta das telas e as dificuldades de navegação, assim como as falhas de sistema impõem um sistema de anotação em papel (por exemplo: as atendentes anotam o número de contratos, as solicitações dos clientes enquanto o sistema está fora do ar).

Assim toda a informação manipulada nas Centrais, inclusive as telas devem ser configuradas a partir da correta diagramação e agrupamento destas, segundo a lógica de uso e a exploração visual dos atendentes.

Hoje com a tendência de colocar todas as informações nas telas, a navegação se torna mais complexa e o tempo de busca e troca de telas aumenta o intervalo médio de retenção. Por isso, nem todas as Centrais suprimem os manuais e catálogos tradicionais.

3.8- Em Relação ao Mobiliário:

O mobiliário existente nas Centrais de Atendimento não considera a atividade de Consulta de Manuais e escrita.

As mesas não são reguláveis e são inadequadas ao uso de Sistemas Informatizados. As cadeiras são reguláveis, mas nem sempre todas estas regulagens são utilizadas por falta de conhecimento dos usuários. Não existe consciência postural, e é comum ver pessoas sentadas incorretamente.

No levantamento executado nas Centrais de Atendimento Passivo e Ativo do Setor bancário no Rio de Janeiro (Santos 1994 a) observou-se que 72% a 82% das pessoas regulam a altura da cadeira mais alta

que a altura popliteal e conseqüentemente não apoiam bem os pés no chão, que em 62 a 68% dos postos de trabalho a tela está mais alta que a altura do nível dos olhos, e que 88% a 92% das pessoas trabalham com altura do teclado superior a altura do cotovelo (Ver tabela 2), o que implica na elevação do ombro e extensão do punho.

	Central de Atendimento Ativa	Central de Atendimento Passiva
Número de Operadores	40	60
Tela acima do nível dos olhos	68%	62%
Cadeira mais alta que a altura popliteal	72%	82%

Tabela 2 - Resultados do levantamento nas Centrais de Atendimento do Setor Bancário

Os estudos realizados (Santos 1996) mostraram que a troca de mobiliário não é suficiente para ergonomizar os postos de trabalho. Deve-se conscientizar os atendentes sobre a importância da postura e alternância desta no trabalho, pois de nada adianta ações isoladas.

3.9- Em Relação as Reclamações dos Atendentes:

Existem conflitos internos importantes no ambiente de trabalho, devido ao pouco esclarecimento das DORTS (Disfunções Osteo Musculares). Poucas empresas conseguiram se estruturar e fazer os mapeamentos médicos e detectar as pessoas acometidas por este conjunto de sintomas. Aquelas que possuem estatísticas, por sua vez, não admitem publica-las já que estas informações tem carácter confidencial, o que retardará o progresso do estudo científico nesta área. Existe pouco conhecimento desta síndrome por parte dos usuários dos supervisores e gerentes e ainda problemas de falsos diagnósticos médicos.

Na avaliação de sintomas e queixas de usuários no dia a dia de trabalho, verifica-se que em seis Centrais estudadas (Centrais passivas com jornadas de 6 horas, sem pausas, com intervalo de 20 min para lanche) de 36,8% a 66,6% das atendentes avaliadas (vide tabela abaixo) reclamam de sentirem dores de cabeça freqüentes e de 10% a 25% fazem referência a dores de cabeça diárias, e usam diariamente medicação. Estes índices merecem ser melhor estudados, já que inviabilizam qualquer discussão de **qualidade de atendimento**.

Além das dores de cabeça existem reclamações das atendentes (vide gráfico abaixo) de dores freqüentes na coluna de 51,60% a 66,90% das atendentes (lombar e cervical), nas pernas de 13% a 46,50% das atendentes, fadiga visual de 25% a 59,10% das atendentes, dores e outros sintomas nas mãos de 8,30% a 31% das atendentes.

3.10- Em Relação aos Programas Anti-Stress e de Treinamento Postural

A partir dos vários trabalhos realizados, verificamos que o fato dos operadores trabalharem 6 horas com intervalos só para o lanche, e de terem poucas informações sobre posturas, estes assumem posturas viciadas e incorretas do trabalho. É comum ver pessoas sentadas sobre as pernas, escorregando pelas cadeiras, apoiando pernas em latas de lixo, tudo isto visando minimizar o cansaço produzido por estar sentado 6 horas sem poder levantar. Em seis Centrais levantadas foram mapeados os seguintes sintomas dos operadores:

Sintomas										
Central:	Número de pessoas	Reclama m dor de cabeça	Reclama m dor de cabeça diária	Reclama m dor de cabeça de 2 a 3/ semana	Dor na coluna lombar	Dor na coluna cervical	Membros inferiores	Sintomas no ombro	Sintomas no antebraço	Fadiga visual
A	103	58,10%	17,40%	24,20%	66,90%	61,9%	46,50%	36,70%	22%	59,10%
B	58	55%	17,20%	13,70%	51,60%	51,6%	46,40%	39,5%	31%	49,80%
C	13	66,6%	25%	-	66%	33%	33,30%	(nl)	8,30%	25%
D	19	36,8%	10%	-	61,50%	51,70%	21,40%	(nl)	28,50%	35,70%
E	60	40%	-	-	52%	-	20%	(nl)	22%	28%
F	20	42%	-	-	54%	-	13%	(nl)	20%	40%

(nl) = dados não levantados

Em uma Central de Atendimento do setor jornalístico foi implementado um programa de melhoria operacional. A organização de trabalho não foi alterada. Os trabalhadores fazem 6 horas de trabalho com 30 minutos para o lanche ou almoço, e praticavam dobras 1 vez por semana trabalhando até 10 horas.

Este programa incluiu:

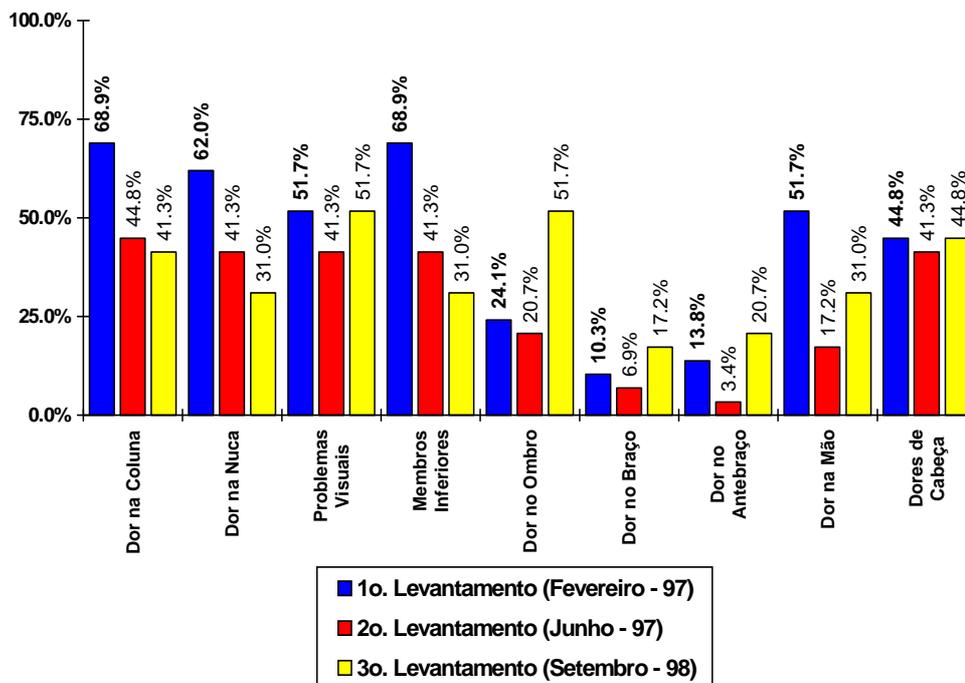
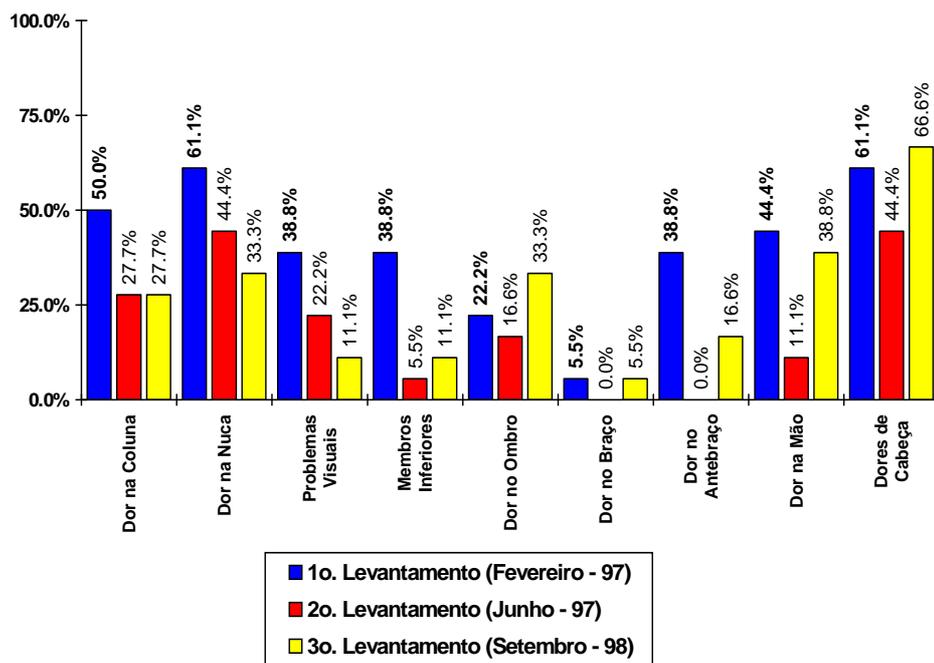
- A Ergonomia (que tinha por objetivo o conhecimento do conteúdo do trabalho e de efetuar correções nos postos de trabalho e ambientes, e aplicar um treinamento em postura);
- Programa anti-stress com ginástica laborativa;
- A fisioterapeuta com um programa de movimento essencial que ensinava técnicas de relaxamento e fazia exercícios com os operadores fora do posto e no posto de trabalho;
- A fonodóloga com ensinamentos de técnicas vocais e audição;
- A professora de português;
- O shiatsu que era aplicado 15 min, segundo a solicitação do operador;

Os sintomas dos operadores foram quantificados antes da implementação das ações acima mencionados e três meses após a entrada da Ergonomia e do Programa Anti-Stress . Os dados mostram que tanto a formação e correção (ajuste fino) do posto de trabalho tem um peso na minimização dos sintomas mas não eliminam estes. São necessárias reformulações na organização do trabalho, assim como prever a introdução de pausas durante a jornada de trabalho.

Em seguida foram lançadas campanhas para otimizar um tempo padrão e de referencial de venda, obtendo melhor satisfação do cliente com o aumento da produtividade.

Outra quantificação dos sintomas foi realizada após estas campanhas e na realidade, verificou-se:

- Um aumento de dores no ombro que tinham sido reduzidas, refletindo o nível de intensificação do trabalho e da mobilização dos membros superiores (que devem estar a disposição do sistema informatizado): e que são mantidas as reclamações de dores de cabeça .



O trabalho nas centrais traz também conseqüências na vida fora do trabalho. Os atendentes (Santos 1994 , Santos 1994a) referem-se ao cansaço quando voltam para casa e a pouca disposição para leitura , e da necessidade de tranqüilidade durante algumas horas.

Em uma Central de Atendimento cujo mobiliário instalado é fixo tentamos melhorar a situação existente, quando as pessoas não apoiavam o pé no chão e trabalhavam com hiper extensão do punho introduzindo acessórios ergonômicos (apoio de pé, apoio de palma da mão, tela anti-reflexiva) e repassando conhecimentos sobre postura e regulagens do posto de trabalho. A partir da introdução de acessórios o gráfico a seguir mostra a redução dos sintomas em duas Centrais com atividades diferenciadas.

4. CONCLUSÕES:

Em função de todos os problemas citados foi elaborado para uma das Centrais um programa de ações integradas a ser implementado, de maneira que o trabalho de atendimento passe a contribuir positivamente para a saúde dos trabalhadores e para a empresa.

O projeto ergonômico e remodelação das novas Centrais abrangeu a avaliação de inúmeros componentes do trabalho. Foram abordados vários fatores que definem a situação de trabalho: - ambiente físico de trabalho; - mobiliário; - organização do trabalho; - projeto da apresentação das informações; - conscientização das pessoas; - conscientização dos clientes; - formação, assim como a necessidade de sinergia entre os vários setores da empresa, e entre fornecedores de serviços e produto.

Dentro deste programa de ações integradas foi previsto um estudo de viabilidade econômica, quando o valor do investimento de cada item foi definido, assim como, o retorno destes investimentos a curto, médio e longo prazo.

Algumas ações, neste caso, foram implementadas e devido a falência da empresa o programa não prosseguiu.

Ambiente Físico:	Iluminação; local iluminação; ruído; temperatura; repouso salas; cantinas
Mobiliário:	Mesas reguláveis, cadeiras; objetos, acessórios corretivos (apoio de pés, suporte de monitor, tela anti-reflexiva, apoio de punhos);
Organização do Trabalho:	Pausas, autonomia, pressão no trabalho, fluxo da informação
Design de Documentos:	Design dos documentos; design das telas; sistemas inteligentes de auxílio nas decisões
Conscientização das Pessoas:	Ginásticas; palestras; manuais; exames regulares; teatros; divulgação;
Conscientização/ esclarecimento do Cliente:	Mídia/ mensagens nos documentos (via do cliente)
Formação:	Design de manuais; auto-instrução; informatização
Trabalho Conjunto com os setores da empresa:	Ergonomistas, profissionais e futuros usuários
Trabalho em conjunto com os fornecedores de serviço e produto das empresa :	Projetista, Arquitetos, fabricantes

Tabela 1 - Programa de Ações Integradas

Em outras Centrais algumas ações já foram implementadas. Na central da empresa de telecomunicações foi negociada a redução da jornada de trabalho e introdução de pausas. Estas transformações, que atingem a organização do trabalho têm sido as mais difíceis de serem negociadas, pois implicam na revisão da jornada de trabalho. Hoje em dia, apenas algumas Centrais no Brasil passam sistematicamente a funcionar em regime de 6 horas de jornada de trabalho com pausas de 10 minutos a cada hora trabalhada.

O controle do trabalho vem sendo modificado e a monitoria 24 horas eliminada na mesma Central.

Cada vez mais são implantadas normas (NR17) e decretos leis que protegem os trabalhadores (decreto lei do RJ de 19 de agosto de 1986).

Em relação ao ambiente físico, em outras Centrais, foram implantados sistemas de iluminação especial com proteção das fontes luminosas, e previsto o tratamento acústico das paredes, piso e teto com material absorvente e de fácil limpeza. Salas de relaxamento e cantinas já são pontos comuns nos projetos de Centrais de Atendimento.

Para o mobiliário, tendo como base nosso trabalho, foram produzidas mesas ajustáveis em “L”, com superfícies de trabalho ajustáveis para o terminal, para a escrita e área para consulta de manuais (fig. 4).

As cadeiras vem sendo adaptadas e redimensionadas de acordo com as medidas antropométricas da população brasileira, permitindo que todas as pessoas passem a apoiar o pé no chão.

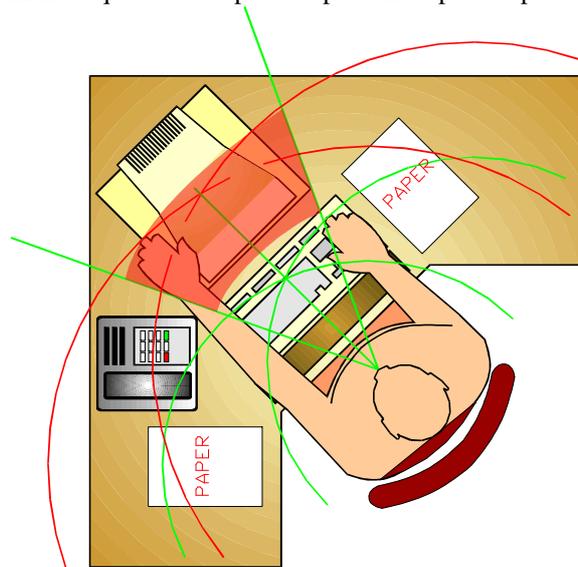


Fig. 4 - Mesa Ergonômica para centrais de atendimento

Alguns acessórios e suportes para documentos também foram desenvolvidos e encontram-se a venda no mercado.

Uma primeira experiência na concepção e redesign do catálogo de consulta das Centrais de Cartão de Crédito (figs. 5-6) mostrou um aumento da produtividade com a diminuição do tempo gasto para detectar as informações do catálogo, e ainda redução dos custos humanos no trabalho.

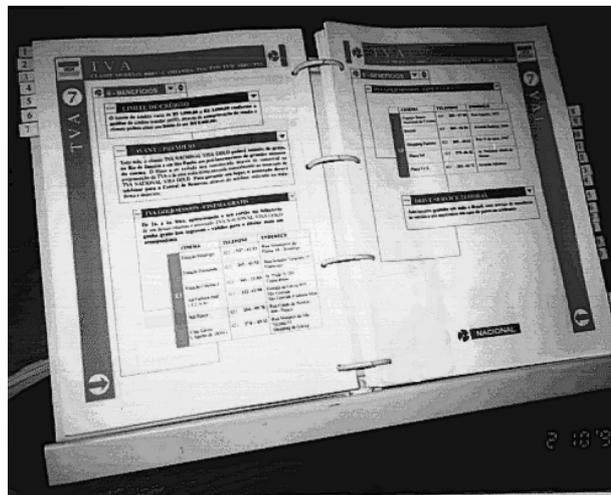


Fig. 5 - Catálogo de Consulta

BENEFÍCIOS INTERNACIONAL

DRIVE SERVICE

ESTÃO EXCLUÍDOS DO DRIVE SERVICE 24 HORAS

- Táxis, carros alugados, veículos com mais de 3,5 toneladas e motocicletas.
- Não há reembolso de despesas de comércio, após a entrada do carro na oficina.
- Faixas repetitivas, caracterizando falta de cuidado do portador.
- Falta de combustível, pneus furados ou avariados.

VANTAGEM PROGRESSIVA

Quanto mais você usa, menor a taxa que você paga.

A cada US\$ 100,00 em compras (mercado + taxas não são contabilizadas para esse desconto) o associado obtém um desconto de 1%.

BANDEIRA VISA

Saques no Brasil & Exterior

Rede VISA Brasil - 280.000 estabelecimentos.

Estabelecimentos VISA são obrigados a aceitar cartões que possuam esta bandeira.
Ex.: Estabelecimentos Bradesco VISA tem que aceitar Nacional VISA.

Membros VISA mais conhecidos no Brasil: Nacional, Bradesco, Crociard, Banco de Boston, Real, Credimul, Fiminvest e Chase Manhattan.

A VISA possui uma rede de 1,3 milhões de estabelecimentos em 199 países.

350 mil agências bancárias afiliadas à VISA (saque/standby em eventual problemas com o cartão).

BENEFÍCIOS INTERNACIONAL

Fig.6 - O novo design de uma página do Catálogo de Consulta

Ainda a conscientização (esclarecimento) dos funcionários é abordada pelos Programas de Recursos Humanos, assim como a implantação gradativa de ginásticas laborativas.

A conscientização dos clientes, em várias Centrais, ainda não é realizada apesar de ter sido detectada como prioritária no contexto de atendimento da população do Rio de Janeiro.

Na realidade, os estudos ergonômicos mostraram um diagnóstico detalhado da situação de trabalho nas Centrais, e que hoje existem Centrais ergonimizadas do ponto de vista do ambiente físico com mobiliário especial.

Apenas algumas adotaram melhorias na organização de trabalho, mas estão esclarecidos e conscientes do caminho a seguir. O fato é que eram importantes e que na época pareciam impossíveis de serem implantadas, já o são. Trata-se de um trabalho de negociação fundamentado na análise de trabalho. A partir de então, uma Central contagiou a outra e nos encontramos, hoje, com uma abertura para um processo contínuo de transformação.

5. BIBLIOGRAFIA:

Santos, V., Merino, E., 1994. Avaliação Ergonômica do Setor de Auxílio à Lista. Apresentado no 2º Encontro Carioca de Ergonomia, ABERGO/ Rio de Janeiro.

Santos V.1994 A Avaliação das Centrais de Atendimento do Setor Bancário. Relatório Técnico da ERGON Projetos, Rio de Janeiro (título não publicado)

Santos, V., 1995. Avaliação Ergonômica das Centrais de Seguradoras de Saúde. Relatório Técnico, Ergon Projetos/ Rio de Janeiro (título não publicado).

Santos, V., Zamberlan, M. C., 1995. Projeto Ergonômico de Salas de Controle. Fundación Mapfre, São Paulo.

Santos , V. Projeto Ergonômico da Central de Atendimento da SHELL /Brasil. Relatório técnico Relatório Técnico da ERGON Projetos/Rio de Janeiro (título não publicado)

Teiger, C., LaVille, A., Dessors, D., Gadbois, C., 1977, Renseignements téléphoniques sous contrainte temporelle, CNAM, Paris.