

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**PÓS-GRADUAÇÃO EM ERGONOMIA**  
**Natália Resende Cardoso Asevedo**

**ATIVIDADES CONCOMITANTES DAS RECEPCIONISTAS E  
OS IMPACTOS NOS REGISTROS EM PLANILHAS NUMA  
CLÍNICA DE ESTÉTICA**

**BELO HORIZONTE**  
**2015**

**Natália Resende Cardoso Asevedo**

**ATIVIDADES CONCOMITANTES DAS RECEPCIONISTAS E  
OS IMPACTOS NOS REGISTROS EM PLANILHAS NUMA  
CLÍNICA DE ESTÉTICA**

Monografia apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção como requisito parcial para a conclusão da Especialização em Ergonomia, da Universidade Federal de Minas Gerais.

Orientador: Prof. Eugênio Hatem Diniz

**BELO HORIZONTE**

**2015**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os facilitadores dessa caminhada. Em especial, agradeço ao Prof. Eugênio pela atenção. Agradeço à minha mãe Lúcia e meu pai Darci, pelo apoio e incentivo constantes e a equipe da Unidade de Estética analisada, que com muita paciência e confiança, foram sempre tão receptivos e disponíveis. A todos minha gratidão.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1:Tarefas das recepcionistas no horário de menor pico:08 as 09:00h..23

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1-Problemas e estratégias decorrentes do processo de trabalho.....21

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo inicial entender o motivo de erros cometidos no preenchimento de Planilhas Financeiras, pelas recepcionistas numa clínica de estética. E como consequência foi analisado a viabilidade de substituição de Planilhas Financeiras, por um sistema de informática. É bastante comum, erros no registro de CPF dos clientes, o que impossibilita a emissão de nota fiscal. Além de dados incorretos registrados nas Planilhas, que podem ser decorrentes de interrupções durante o preenchimento. Para a elaboração dessa pesquisa foram utilizados os conceitos metodológicos da Ergonomia, por intermédio da Análise Ergonômica do Trabalho. A partir de observações contínuas e entrevistas, foi possível identificar diversas situações conflitantes relacionadas ao processo pesquisado, que parecem dificultar o trabalho que a recepcionista realiza. Assim, ela se vê obrigada a criar estratégias a fim de superar as limitações impostas no preenchimento das planilhas e àquelas impostas pelas regras prescritas. Ao final, foi possível enumerar algumas possibilidades de adaptação que, se incorporadas, poderiam servir de facilitador ao trabalho executado.

**Palavras-chave:** Recepcionistas; Análise da Atividade; Sistema de Informação

## SUMÁRIO

<b>1-INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 -REVISÃO DE LITERATURA</b>	
2.1-As estratégias operatórias, a complexidade do trabalho e a função da recepcionista diante das situações de trabalho.....	11
2.2-Dificuldades que emergem a partir regras pré-estabelecidas.....	13
<b>3-MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....</b>	<b>14</b>
<b>4-RESULTADOS</b>	
<b>4.1-Estudo de caso: recepcionistas numa clínica de estética.....</b>	<b>18</b>
4.2 O trabalho das recepcionistas.....	19
4.3 Problemas e estratégias decorrentes do processo de trabalho.....	21
<b>5-DISCUSSÃO.....</b>	<b>25</b>
<b>6- CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>28</b>
<b>7-REFERÊNCIAS BIBLIGRÁFICAS.....</b>	<b>30</b>

## **1.Introdução**

A atividade das recepcionistas é dinâmica, que implica alto nível de responsabilidade dos profissionais que realiza, em tempo real, desde um atendimento telefônico até mesmo as rotinas administrativas e financeiras.

As recepcionistas têm como atividade básica a atenção e concentração, para tal são imprescindíveis tanto a tomada de decisões, quanto o processamento de informações de forma contínua. Isso demanda solicitação cognitiva, com exigência da manutenção da concentração, mobilização da memória e do raciocínio. Contudo, alguns fatores podem intervir nessas atividades , tais como: as dificuldades em interpretar as informações, os erros presentes na planilha, as dificuldades de comunicação com os clientes, dentre outros.

Nesse sentido,Zarifian,1999 sustenta que no trabalho que as recepcionistas executam é primordial receberem informações precisas e no tempo certo ao curso da tarefa. Entretanto, as complexidades são encontradas a partir das solicitações do cliente que para executá-las deparam-se com um encadeamento de interdependências internas à empresa, até mesmo hierarquizado cuja informação não é facilmente transmitida, pois cada sujeito recebe somente parte da informação global.

A esse respeito, importa ressaltar que anteriormente ao trabalho que ora aqui se apresenta, foi realizada uma pesquisa, numa clínica de estética, objetivando verificar atividades concomitantes na recepção, como situações geradoras de carga de trabalho para as recepcionistas deste local e posterior rotatividade das mesmas. Uma situação importante, foi as estratégias criadas pelas recepcionistas para prevenir erros no preenchimento das Planilhas Financeiras. Nesse contexto, foi possível observar, inicialmente, que essas estratégias, oriundas das experiências das recepcionistas, são essenciais para realização do trabalho.

Considerando estes aspectos relatados, surgiu então, o interesse em pesquisar o porquê da ocorrência de erros no lançamento dos dados dos clientes,dados administrativos e financeiros na planilha utilizada pela empresa.Foi possível identificar problemas encontrados pelas recepcionistas na realização de seu trabalho. Esse estudo corroborou para elaboração de algumas sugestões que poderiam promover melhorias para o setor, caso

fossem aceitas e incorporadas ao processo de trabalho. Toda a trajetória do estudo realizado está explicitada no decorrer desse trabalho.

Vale observar que, apesar da existência de diversas normas e procedimentos prescritos para a realização do trabalho, existem diversas situações que fogem à padronização e que exigem das recepcionistas a mobilização de seu raciocínio para a tomada de decisão. Elas, então, constroem estratégias próprias, tais como: lançamento dos dados em momentos de menor movimento na unidade e organização de fichas de acordo com a ordem de atendimento. Essas estratégias, se estudadas e planejadas, poderiam ser incorporadas a empresa, facilitando-lhes o trabalho.

Considerando os aspectos acima relatados, objetiva-se, com este trabalho, mostrar como a Ergonomia, por intermédio da Análise Ergonômica do Trabalho, pode contribuir para a otimização do processo de trabalho. Para tal, busca-se cumprir os seguintes objetivos específicos, na perspectiva dessa análise: compreender, a partir de uma revisão de literatura, por que ocorrem erros e falhas no registro de dados, identificar e explicar os problemas encontrados pelas recepcionistas e explicitar as estratégias operatórias adotadas por elas para atenuação das debilidades impostas pelas situações de trabalho.

Segundo Vasconcelos, 2007 a Análise Ergonômica do Trabalho é uma corrente metodológica, cujas técnicas e métodos empregados dependem de cada situação estudada. Parte de dois pressupostos básicos, que são: a participação do trabalhador no processo da análise e o estudo de campo em situação real.

E para um melhor esclarecimento sobre o assunto, optou-se por estruturar essa monografia da seguinte forma: inicialmente, uma revisão de literatura, buscando definir alguns termos relacionados à pesquisa. Em seguida, é exposta a metodologia utilizada, possibilitando que o leitor compreenda os conceitos utilizados para a realização deste estudo. A descrição da atividade das recepcionistas, assim como o detalhamento das ferramentas utilizadas pelas recepcionistas para execução de suas funções, são utilizados para facilitar a compreensão a respeito de aspectos relevantes ao processo de trabalho. Por fim, os resultados encontrados são apresentados da seguinte maneira: primeiro são descritos os problemas enfrentados pelas

receptionistas e as estratégias elaboradas por elas para enfrentá-los e, em seguida, são apresentadas algumas possibilidades de recomendações, para diminuir os gaps apresentados.

Este estudo faz-se relevante, portanto, na medida em que busca promover uma maior compreensão do processo de trabalho das receptionistas, oferecendo alternativas de melhorias por meio da implantação de um sistema de informação para registro de atendimentos e vendas realizadas, na unidade de estética estudada.

## **2.REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1.As estratégias operatórias, a complexidade do trabalho e a função da recepcionista diante das situações de trabalho.**

Durante a observação do processo de trabalho na Clínica estudada, observou-se que as recepcionistas criam estratégias próprias para que a atividade ocorra dentro do padrão de normalidade esperado. Essas estratégias operatórias são mecanismos utilizados para facilitar o encaminhamento do trabalho real, que precisa ser executado com qualidade e excelência, apesar dos problemas presentes no processo de trabalho.

De acordo com Júnior,*et al* (2008) ao realizar o seu trabalho, o trabalhador desenvolve uma série de estratégias operatórias que usualmente são caracterizadas pelo perfil individual, pela competência profissional, pelo seu estado de saúde e pela forma como o trabalho está organizado. Tais estratégias servem para lidar com os desequilíbrios e incompatibilidades existentes entre as diferentes lógicas (da produção, dos trabalhadores e dos usuários dos serviços e/ou produtos) e que se manifestam sob a forma de incidentes críticos, tais como: filas de espera, reclamações, erros, retrabalhos etc.

Após a seleção das estratégias, Guérin (2001) afirma que o indivíduo é capaz de operacionalizar um conjunto de procedimentos para alcançar o objetivo planejado. Esses procedimentos são chamados por este autor de modos operatórios, que seria a consequência de uma regulação entre o que deve ser feito, as condições disponíveis para sua execução e o estado interno do indivíduo.

Diante desta situação,Danielou (2012) afirma que,

a regulação da atividade possui uma representação mental e competências.Em que consagra uma inversão de perspectiva a respeito da eficiência do sistema:esta não se origina nem da definição dos procedimentos e dos métodos,nem simplesmente do estrito respeito as instruções.Os resultados só podem ser obtidos graças à capacidade de regulação da atividade desenvolvida pelos indivíduos agindo,de um lado,para gerenciar as variações das condições externas e internas da atividade e, por outro lado,para levar em conta os efeitos da atividade.(DANIELLOU,2012,P.92)

Considerando estes aspectos acima relatados, verifica-se então parte da complexidade do trabalho. Vasconcelos *et al*(2008) afirma que em qualquer trabalho, o trabalhador precisa responder a diferentes racionalidades: de um lado, as exigências da empresa e dos clientes, que esperam determinados resultados; de outro, as exigências pessoais do trabalhador, que busca atingir os resultados esperados pela empresa e pelo cliente, mas também procura economizar o uso de seu corpo e de sua mente.

Imprevistos surgem continuamente, e o trabalhador precisa gerenciá-los de forma a dar conta dos resultados esperados, quase sempre sob pressão de tempo e sem os recursos necessários. E não se trata apenas de gerenciar tais imprevistos, já que uma tomada de decisão implica numa consequência, positiva ou negativa, para o trabalhador, a equipe de trabalho, a empresa ou o cliente. Considera-se, desta forma, que a complexidade, no que diz respeito à atividade, é um fenômeno relativo e individual

Tendo em vista a complexidade do trabalho e todas as interferências que podem prejudicar a realização da atividade, Vasconcelos *et al*(2008) registra que a resposta para um dado problema nem sempre é a mesma, mais uma característica da complexidade. Verifica-se, inclusive, o quanto a representação que cada sujeito tem de uma atividade é importante no momento de redefinição de uma tarefa. Ao atribuir ou modificar uma tarefa, um chefe não possui a mesma representação de seu subordinado quanto à sua complexidade real.

Considerando as exposições realizadas até o momento, é possível compreender melhor a complexidade das situações vivenciadas pelas recepcionistas em sua rotina de trabalho e o motivo pelo qual elas criam estratégias operatórias que facilitam a realização do trabalho real. É interessante considerar que, mesmo que a atividade da recepcionista seja descrita como uma função dinâmica e muitas vezes, imprevisível, ela é regida por regras rígidas, que se por um lado, objetiva padronizar os atendimentos de excelência aos clientes e fidelizá-los, por outro, pode prejudicar a recepcionista que se vê diante de situações onde a prescrição não é capaz de responder ao que ela realmente precisa. Em seguida são detalhadas as dificuldades que surgem a partir de regras pré-determinadas.

## 2.2 Dificuldades que surgem a partir do trabalho prescrito

Lima (2000) afirma que a atividade, as diferenças interindividuais, a variabilidade servem como alimento para a organização que os transforma segundo seus próprios princípios de homogeneidade, assim como o corpo biológico digere e metaboliza os alimentos.

Isto pôde ser visto no trabalho de campo em questão, onde foi possível verificar que a concepção e inflexibilidade do sistema usado para o registro de dados dos clientes, muitas vezes complicam o trabalho da recepcionista que, em um curto período de tempo, deveria tomar decisões importantes.

Sobre o trabalho prescrito, Leplat (2004), pontua que o trabalho efetivamente realizado não coincide com os procedimentos formais que o definem ou com as descrições que dele dá a hierarquia.

O mesmo autor diz que em toda situação de trabalho, existe de fato uma diversidade de fontes de prescrição, que contribuem para balizar o espaço, no interior do qual se desenvolve a atividade de cada operador.

Na situação de campo estudada, é possível observar que as regras, sempre avaliadas e atualizadas constantemente, objetivam evitar problemas relacionados ao sistema de registro do dados dos clientes, que possam gerar repercussões errôneas futuras, na geração de Notas Fiscais, por exemplo. Apesar de todo esse esforço, nota-se que situações e imprevistos ocorrem diariamente.

Considerando aspectos como esse, onde o número de situações é muito maior do que as regras são capazes de prever, Lima e Diniz (2000) relatam que é imprescindível pensar em como inserir um dispositivo automático no interior da atividade humana de forma a potencializá-la e não a dificultá-la, ou seja, de maneira a poupar trabalho aos homens e não a sobrecarregá-los com um dispositivo que requeira demasiada atenção e cuidados.

O que acontece, como veremos a seguir é que muitos dos materiais que deveriam auxiliar e assegurar o registro de dados são insuficientes diante de algumas situações de trabalho vivenciadas pelas recepcionistas.

Os sistemas de informação precisam ser ferramentas de apoio a atividade e para serem concebidas para tal, é necessário que sejam moldadas

por profissionais que compreendam a organização do trabalho e as dificuldades encontradas no dia a dia dos trabalhadores. É necessário um acompanhamento da realidade das recepcionistas, para a implantação de um sistema que irá facilitar todo o registro de clientes, que devem ser realizados.

Observa-se até o momento, a importância das estratégias criadas pelos trabalhadores visando o funcionamento esperado do processo de trabalho e esclarece-se também como a construção de regras e a maneira como elas são utilizadas influenciam diretamente na rotina de trabalho.

### 3.MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Com o intuito de entender o motivo de erros cometidos no registro de dados administrativos e financeiros realizados pelas recepcionistas, com base nos pressupostos da Ergonomia e da Análise Ergonômica do Trabalho, iniciou-se um estudo do setor de recepção de uma unidade de Franquia de Estética.

Portanto, importante esclarecer, inicialmente, os objetivos da Ergonomia.

Segundo Guérin (2001):

Ele propõe-se a transformar o trabalho de forma que ele proporcione aos trabalhadores um ambiente saudável no qual as atividades possam ser desenvolvidas ao mesmo tempo em que contribui para que a empresa alcance seus objetivos de desempenho. (GUÉRIN, 2001, p. 29).

Assim sendo, entender a atividade de trabalho permite, de acordo com o autor, auxiliar na concepção dos meios físicos, organizacionais e em formação, para que os trabalhadores possam desempenhar as suas funções de maneira eficaz.

Falzon (2007), corrobora essa teoria na medida em que afirma que a Ergonomia é apresentada como prática de transformação (adaptação, concepção) das situações e dos dispositivos.

Mas o que, de fato, desempenha a Ergonomia? Guérin (2001) resume, esse conceito:

A ação ergonômica, não consiste unicamente em aplicar métodos, em realizar medidas, em fazer observações, em conduzir entrevistas com os trabalhadores. Ela deve: ajustar seus métodos e as condições de suas aplicações ao contexto, às questões e ao que foi identificado como estando em jogo; Inscrever as possibilidades de transformação do trabalho que disso decorre num processo de elaboração do qual participem os diferentes atores envolvidos, com seus pontos de vista e interesses próprios. (GUÉRIN, 2001, p. 06).

A respeito da Análise Ergonômica do Trabalho, Vasconcelos e Camaroto (2001) registra que a AET é uma corrente metodológica, cujas técnicas e métodos empregados dependem de cada situação estudada. Parte de dois

pressupostos básicos, que são: a participação do trabalhador no processo da análise e o estudo de campo em situação real. A AET tem o estudo das atividades das pessoas como fonte principal de informações para o entendimento dos aspectos que compõem o trabalho. O alvo de ação da ergonomia encontra-se na geração de conhecimentos sobre a situação de trabalho, visando o melhoramento e a conservação da saúde dos trabalhadores, a concepção e o funcionamento satisfatório do sistema técnico, do ponto de vista da produção e da segurança.

Na análise ergonômica, a análise da atividade possui uma função importante, visto que existe uma considerável distinção entre “o que” foi determinado para os trabalhadores executarem e “como” estes respondem às exigências do trabalho. Considerando que a resposta construída pelo trabalhador, ou seja, a atividade, está diretamente relacionada às exigências da produção, a observação da mesma permite entender melhor os efeitos da organização do trabalho sobre ele.

Para que todas essas análises pudessem ser realizadas, foi importante um acompanhamento contínuo das recepcionistas, baseado em observações sistemáticas, entrevistas e autoconfrontações, necessárias para comprovar ou eliminar o dito com o observado, com o intuito de compreender as razões das ações observadas.

Guérin (2001) explica que esse acompanhamento é importante, pois é a partir dele que será possível a visualização dos saberes que os operadores empregam e que refletem os traços não só de toda a sua formação, como também de sua experiência, das situações que encontram e das ações que efetuam. Esses saberes são empregados todos os dias no trabalho, mesmo que não sejam sempre formalizados, expressos e reconhecidos.

Na realidade do trabalho, as situações são diferentes do que foi previsto. Ferreira (2015) registra que, para explicar alguns fenômenos observados, os ergonomistas precisavam conversar com os trabalhadores e, portanto, nenhuma análise era feita apenas de observações, por mais que estas constituíssem sua base: “nenhum instrumento de observação pode substituir o conhecimento dos trabalhadores sobre as tarefas que realizam”.

O trabalho das recepcionistas foi acompanhado durante aproximadamente um ano e 6 meses. Foram realizadas visitas semanais regulares, cada uma delas com duração aproximada de três horas. Durante este tempo de acompanhamento foram realizadas observações e anotações em caderno de campo, com o objetivo de compreender: a atividade realizada pela recepcionista na unidade estudada; a distância existente entre o trabalho prescrito e o trabalho real; o porquê desta distância; as intercorrências do processo que dificultavam a realização e os mecanismos criados pelas recepcionistas para suprir as dificuldades encontradas.

As observações foram feitas, em parte, à distância, possibilitando uma visão ampla do processo de trabalho. Mas também houve momentos de maior interação com a recepcionista, permitindo maior percepção de detalhes. As recepcionistas foram acompanhadas em vários horários e em diferentes situações - dias críticos com um enorme movimento na unidade, assim como em dias tranquilos, com poucos clientes agendados, sem intercorrências. As ocorrências, serão explicitadas no decorrer do trabalho. O acompanhamento destas diversas situações contribuiu para se alcançar uma visão mais real do processo e das situações nas quais a recepcionista vivencia em sua rotina de trabalho.

Além das observações, foram realizadas, também, entrevistas com os trabalhadoras, incluindo técnicas de fotodepilação e gerente. Estas entrevistas foram importantes, na medida em que possibilitaram um maior esclarecimento sobre as diferentes visões do processo de trabalho, considerando o objetivo de quem coordena e de quem executa. Essas entrevistas contribuíram, por sua vez, para compreensão de certos mecanismos utilizados no cotidiano de trabalho, facilitando o entendimento a respeito da dinâmica do processo estudado.

Durante o acompanhamento do trabalho, entretanto, uma dificuldade foi encontrada, o que exigiu do pesquisador, a mudança de estratégias planejadas: A única vencida foi o receio das recepcionistas em relatar suas rotinas de trabalho e os problemas encontrados no dia a dia já que, para serem explicados, chocavam com problemas estruturais da empresa, como situações conflituosas na relação entre funcionários. Havia o receio de como essas informações seriam repassadas ao superiores. Foi necessário um trabalho

inicial de explicação sobre os objetivos da Ergonomia e o porquê da utilização da metodologia aplicada.

Em síntese, buscou-se mostrar, com clareza, os métodos e procedimentos que constituíram essa pesquisa, a fim de que o Estudo de Caso, apresentado a seguir, pudesse ser melhor compreendido considerando suas particularidades.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Estudo de caso-Recepcionistas numa clínica de estética**

O setor estudado na microempresa é o de recepção dos clientes, que visitam a clínica para a realização de procedimentos estéticos, sendo esses de fotodepilação e rejuvenescimento. As recepcionistas, em sua maioria são estudantes ou recém-formadas no ensino superior, sexo feminino na faixa etária entre 20 a 30 anos. Possuem o emprego principalmente para pagar os estudos. Existe uma recém-formada em enfermagem e outra estudante de estética. Não possuem filhos, moram com os pais.

As recepcionistas são responsáveis pelo planejamento da agenda que é buscar as fichas dos clientes no arquivo e separar as fichas dos clientes agendados anteriormente por ordem de agendamento das sessões. Assim a recepcionista possui uma função fundamental para atingir a meta proposta na realização, de no mínimo de 500 atendimentos (sessões), do procedimento de fotodepilação ou rejuvenescimento em um mês de trabalho. Se as recepcionistas não conseguem preencher a agenda, a meta estabelecida pode ficar comprometida e ela, junto com os demais trabalhadoras da empresa não recebem a bonificação no final do mês.

O tratamento de excelência das recepcionistas é exigido diariamente: deve ligar para o cliente e verificar sua satisfação com relação ao serviço oferecido. É exigido uma forma de linguagem para comunicar com os clientes. Esse tratamento também deve ser mantido dentro da clínica, desde a chegada do cliente até a saída do mesmo.

- Deve realizar o preenchimento da planilha no computador, que consiste no lançamento dos dados pessoais do cliente, além da forma e valor pago pelo cliente, de acordo com o procedimento realizado.

- Convencer os clientes por meio de ligações telefônicas, marcar e remarcar consultas.

- O contato com o cliente 15 dias após a realização do procedimento realizado, é feito com o objetivo de acompanhar a evolução do tratamento e atendimento diferenciado.

- Ligar para o cliente e saber como ele reagiu após o procedimento realizado, agendar o novo procedimento, uma vez que são várias sessões para que a depilação seja realizada com melhores resultados.

Caso o cliente não compareça na sessão agendada a recepcionista também deve realizar contato e informar-se do motivo da falta e agendar novo horário para o atendimento.

#### **4.2 O trabalho da recepcionista**

As recepcionistas tentam organizar e antecipar as tarefas a todo momento, utilizando-se de recursos simples: como deixar as fichas dos clientes separadas por ordem alfabética, manter a planilha de Excel sempre aberta na tela do computador para anotar o recebimento da cliente que está em procedimento. Adiantando o que for possível e reservar tempo para as ligações em busca de novos clientes e o alcance das metas. É necessário sair de uma atividade de pós-venda para realizar outras atividades de caráter administrativo, como o recebimento de mercadorias. As recepcionista recebem as mercadorias diariamente, que são entregues pelo correio, realizam a conferência, lançam no livro de registros e direcionam o material para uma sala de "estoque", para que o administrativo, registre a entrada das mercadorias no sistema da empresa.

A primeira recepcionista chega ao trabalho as oito horas da manhã. Enquanto são guardadas as fichas dos clientes atendidos no dia anterior já inicia a abertura da planilha de Excel, uma cliente agendada chega (é sua primeira sessão), a recepcionista entrega a ficha de avaliação onde são colocados os dados cadastrais e informações sobre a saúde da paciente. Enquanto isso o telefone toca e é um cliente cancelando um atendimento (esse cancelamento vai interferir no alcance da meta de 500 áreas do corpo, pois a recepcionista necessitava contatar um novo agendamento de depilação ou foto depilação para repor o cancelamento), no meio da ligação a cliente que preenche a planilha necessita de auxílio para sanar uma dúvida. Após sanar a dúvida, volta a guardar as fichas dos atendimentos do dia anterior. Quando a cliente termina o preenchimento a recepcionista pede que ela aguarde que a técnica chamará e começa a preencher a planilha de Excel com os dados da ficha de avaliação. Atende novamente o telefone e para de preencher a

planilha, no mesmo momento chega um franqueado procurando a Máster da rede. A recepcionista termina o atendimento por telefone, volta a preencher a planilha e telefona para a Máster da rede repassando que tem um franqueado esperando. Nisso uma possível cliente chega pedindo informações do pacote de depilação, no mesmo momento outra cliente com hora marcada chega para sua sessão. A planilha continua aberta e sem conclusão do preenchimento dos dados da primeira cliente. A recepcionista pede para a cliente agendada aguardar e explica o procedimento para a possível cliente que entrou na loja. O telefone toca, a recepcionista atende e transfere a ligação.

O tratamento de excelência das recepcionistas é exigido diariamente: deve ligar para o cliente e verificar sua satisfação com relação ao serviço oferecido. É exigido uma forma de linguagem para comunicar com os clientes. Esse tratamento também deve ser mantido dentro da clínica, desde a chegada do cliente até a saída do mesmo.

Deve realizar o preenchimento da planilha no computador, que consiste no lançamento dos dados pessoais do cliente, além da forma e valor pago pelo cliente, de acordo com o procedimento realizado.

As recepcionistas tentam organizar e antecipar as tarefas a todo momento, utilizando-se de recursos simples: como deixar as fichas dos clientes separadas por ordem alfabética, manter a planilha de Excel sempre aberta na tela do computador para anotar o recebimento da cliente que está em procedimento. Adiantando o que for possível e reservar tempo para as ligações em busca de novos clientes e o alcance das metas. É necessário sair de uma atividade de pós-venda para realizar outras atividades de caráter administrativo, como o recebimento de mercadorias. As recepcionistas recebem as mercadorias diariamente, que são entregues pelo correio, realizam a conferência, lançam no livro de registros e direcionam o material para uma sala de "estoque", para que o administrativo, registre a entrada das mercadorias no sistema da empresa.

### **4.3 Problemas e estratégias decorrentes do processo de trabalho**

As recepcionistas convivem com diversos problemas relativos às ferramentas de trabalho que utilizam e à organização do processo de trabalho.

Alguns desses problemas foram expostos anteriormente e estão descritos mais detalhadamente no Quadro 1 apresentado abaixo.

**Quadro 1 - Problemas e estratégias decorrentes do processo de trabalho**

Problema	Explicação/Exemplo	Estratégias criadas
Registro incorreto de recebíveis na Planilha de Pagamentos	“Quando registro valor incorreto na Planilha Financeira, a contadora da empresa, faz uma abordagem extremamente grosseira, conosco” (Recepcionista 1)	As recepcionistas tentam lançar e conferir o preenchimento dos valores, em momentos de menor pico de movimento na recepção.
Falta de um sistema de controle rigoroso dos dados do tratamento de clientes, bem como pagamentos.	Em toda visita do cliente a unidade, o tratamento realizado deve ser registrado também, em Planilhas de Excel, para controle de produtos utilizados e acompanhamento do resultado de tratamentos.	Para evitar esquecimento do registro, as recepcionistas arquivam as fichas dos clientes, atendidos no dia, apenas na próxima manhã, pois é realizada uma conferência final desse registro. A recepcionista 1 relata o seguinte: "Um sistema para o registro de todo o tratamento e parte financeira, vai facilitar."

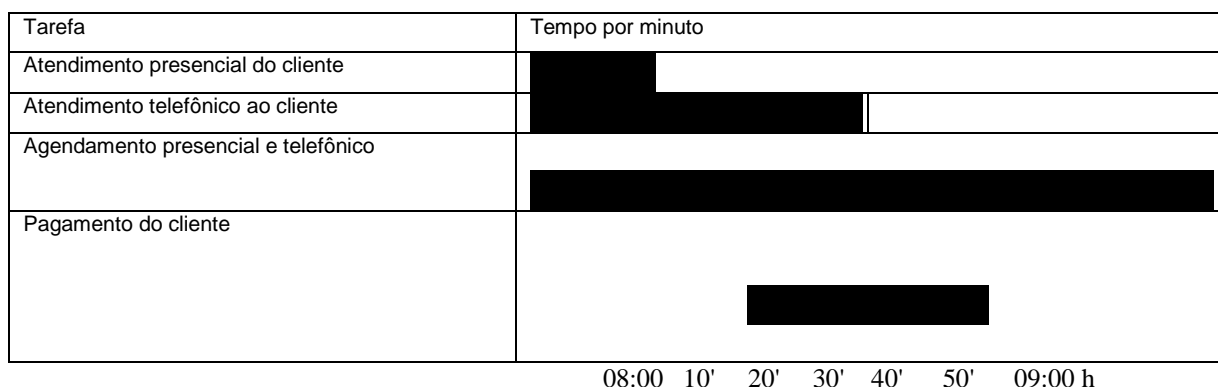
Encaminhamento de planilhas incompletas para a contabilidade	É comum cliente não registrar em sua ficha de tratamento, dados pessoais de forma completa. Se a recepcionista não atenta-se para esse fato, envia-se dados incompletos, o que impede a emissão de nota Fiscal.	-A recepcionista destaca com caneta marca-texto o campo CPF na Ficha do Cliente, para não ocorrer o esquecimento.
Preenchimento diário de várias planilhas, gera confusão de telas no computador.	Ao longo dia, mais de cinco planilhas de controle devem ser preenchidas, assim erros são comuns e como consequência, as recepcionistas são chamadas para esclarecimentos com a diretoria.	As duas recepcionistas organizaram entre si, o revezamento para o preenchimento das planilhas.

Finalizado o período de observações e acompanhamentos realizados com as recepcionistas na clínica estudada, foi possível mencionar problemas recorrentes, que serão explicados, a seguir, de forma resumida. Além de identificar estes problemas, também foi possível revelar as estratégias utilizadas pelas recepcionistas para fazer com que a tarefa seja cumprida.

Foi possível observar que, assim como descrito por autores já citados neste trabalho, na recepção também são desenvolvidas estratégias de ação diante de situações não antecipadas e, conseqüentemente, não incluídas na rotina de atendimento. Uma das recepcionistas, ao abordar as dificuldades encontradas para execução de seu trabalho, pontua: “Todos os problemas fazem com que criemos um plano b para correção” (Recepcionista 1). A respeito desse plano b, a outra recepcionista acrescenta: “Muita coisa é feita para o trabalho realmente acontecer” (Recepcionista 2).

Em relação ao registro incorreto na planilha, como exemplo erro em CPF de cliente, impossibilita a emissão de nota fiscal. E de forma conseqüente, surge a discussão da contadora com as recepcionistas, devido o equívoco de registro cometido. Um dos motivos observados, como causa do registro incorreto, é a ocorrência de atividade concomitantes na recepção. Por esse motivo, as recepcionistas, utilizam os momentos de menor pico de movimento para início de registro, que normalmente ocorre de oito as nove horas da manhã, afim de evitar os erros no registro de dados. Ilustra-se na figura 1 o registro realizado durante visita de campo, com o objetivo de quantificar as atividades realizadas pelas recepcionistas, durante o horário de menor demanda nos atendimentos que, inicialmente ocorre no horário da manhã, de 08:00 as 09:00 h.

Figura 1: Tarefas das recepcionistas no horário de menor pico: 08 as 09:00h



A falta de um sistema para registro e controle rigoroso do dados de tratamento dos clientes, gera um retrabalho ,pois as fichas não são arquivadas no mesmo dia de atendimento do cliente, para que na manhã do próximo dia, a gerente realize a conferência dos dados registrados, referente a cada tratamento realizado, bem como o controle financeiro.

A ausência do registro de dados pessoais do cliente, resulta em planilha incompleta e a dificuldade para o trabalho da contabilidade. Para evitar esse tipo de ocorrência, as recepcionistas selecionam com caneta marca-texto, os campos mais importantes como nome completo e CPF, para não ocorrer esquecimento de registro, principalmente no momento de maior fluxo de clientes.

E por fim,o número importante de planilhas para preencher, sendo cinco, gera confusão de telas no computador. As planilhas existentes são:

- 1-Controle de atendimento
- 2-Registro Financeiro
- 3-Venda de pacotes
- 4-Clientes faltosos
- 5-Registro de tratamento realizado

Com o objetivo de diminuir os erros,as recepcionistas organizam uma forma de revezamento entre si para o preenchimento das planilhas. A recepcionista (1) da manhã, preenche planilhas de controle de atendimento e clientes faltosos e a recepcionista 2 (tarde) faz o fechamento das outras três planilhas.

## 5. Discussão

As recepcionistas tentam organizar e antecipar as tarefas a todo momento, utilizando-se de recursos importantes: como deixar as fichas dos clientes separadas por ordem alfabética, manter a planilha de Excel sempre aberta na tela do computador para anotar o recebimento da cliente que está em procedimento. Adiantando o que for possível e reservar tempo para as ligações em busca de novos clientes e o alcance das metas. É necessário sair de uma atividade de pós-venda para realizar outras atividades de caráter administrativo, como por exemplo, o recebimento de mercadorias.

De acordo com a observação anterior, as atividades concomitantes na recepção, contribuem para o erro no registro de dados administrativos e financeiros. Normalmente, não é possível que a recepcionista finalize um registro, por exemplo, antes que uma nova demanda é delegada para a mesma.

Sabe-se que as estratégias operatórias são ditas regulatórias na medida em que são elaboradas individualmente ou coletivamente para administrar a distância entre a atividade real e a descrita na tarefa, de modo a equilibrar as variabilidades e imprevisibilidades da situação de trabalho e minimizar o custo da inadequação da prescrição no desempenho da atividade.

De acordo com Júnior *et al* (2008) a função regulatória é utilizada para que o trabalhador consiga responder às exigências de naturezas distintas e construir representações para e na ação compensando e/ou prevenindo os disfuncionamentos, buscando alcançar os objetivos estabelecidos por ele, pela organização e pelo grupo de trabalho e assim, minimizar o desgaste e o custo humano do trabalho.

Assim como Lima (1998) registra, nenhum trabalhador, por mais experiente e bem formado que seja, diante da divisão técnica do trabalho entre distintas especialidades e da complexidade crescente dos sistemas técnicos, consegue dominar teórica e praticamente todas as habilidades e conhecimentos necessários para controlar um processo, diagnosticar e corrigir falhas, sem falar em sua concepção e programação.

A partir da apresentação dos problemas e das estratégias criadas pelas recepcionistas para sanar as debilidades no preenchimento das Planilhas

Financeiras e as falhas na organização do trabalho, é possível em sugerir algumas recomendações.

É interessante analisar que algumas falhas rotineiras poderiam deixar de acontecer, e muitas situações poderiam ser modificadas, caso houvesse maior participação dos trabalhadores na tomada de decisões, no que diz respeito às melhorias para o setor e para o processo de trabalho. Foi possível verificar, por exemplo, que as recepcionistas elaboraram ações para suprir as demandas reais apresentadas.

É necessário considerar que, para que as ferramentas de trabalho sejam utilizadas de maneira a facilitar o trabalho das recepcionistas, deve-se considerar os problemas que foram expostos durante todo este estudo. Para organizar as ferramentas que realmente auxiliem o trabalho, a conversa e a compreensão das dificuldades encontradas pelas recepcionistas, no dia a dia, com as ferramentas já utilizadas, são de fundamental importância.

Diante da situação, sugere-se então, algumas possibilidades de melhoria na forma de registro de dados administrativos e financeiros por meio da utilização da experiência das trabalhadoras e das ferramentas e estratégias desenvolvidas por elas, que foram devidamente explicitadas no quadro supracitado.

**Quanto à ausência de sincronia** entre as planilhas, sugere-se criar um programa único, que agregue as informações necessárias e que precisam ficar registradas no sistema. Para a implantação desse programa, recebeu-se a opção do Sistema Vênus, voltado para a área de Estética, que atende bem a demanda da unidade estudada. A empresa responsável pelo sistema, disponibilizou um piloto gratuito durante 30 dias na unidade.

**Com relação aos erros no preenchimento das planilhas**, é importante desenvolver uma ferramenta no sistema Vênus, que identifica, por exemplo erro no registro do CPF e que não permita que esse dado do cliente esteja salvo de forma incorreta. O erro no CPF impossibilita a geração de Nota Fiscal.

**Sobre o arquivamento das fichas apenas** no próximo dia para conferência, sugere-se que no sistema Vênus, tenha a opção de registrar via scanner, todas as folhas da ficha do cliente, para evitar esse tipo de re-trabalho.

**Com relação ao erros de lançamento de recebíveis** é importante registrar no Sistema Vênus, todas as opções de pagamento viáveis, inclusive quando o cliente adquire pacotes, para que a recepcionista apenas selecione o valor. E que não tenha que digitar o número final, para evitar a ocorrência desses erros.

Portanto, a sugestão de implantação do Sistema Vênus, preconiza melhorias nas condições de trabalho de toda a equipe, principalmente na tarefa executada pelas recepcionistas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, resultado da utilização da análise ergonômica do trabalho, desencadeou a identificação de algumas possibilidades de melhoria do processo de trabalho analisado. Isso foi possível, na medida em que o acompanhamento da rotina das recepcionistas em questão facilitou a elaboração, ainda que de forma inicial, de algumas sugestões de intervenções a serem realizadas no processo de trabalho.

Importa ressaltar que o resultado é aqui apresentado como inicial e que a empresa iniciou o projeto piloto com Sistema Vênus, que será realizado durante um mês, para verificação da efetividade da ferramenta indicada. Ao longo da realização do piloto, serão realizadas reuniões, observações e acompanhamento das recepcionistas, para sugestões e validação do sistema Vênus, para a sua posterior implantação definitiva.

A pesquisa realizada remete-nos a concluir o quanto é amplo o conhecimento e domínio das recepcionistas sobre o trabalho executado e como se dedicam para que o mesmo saia como o esperado.

O método utilizado foi fundamental para a observação, estudo e organização das informações levantadas. Por meio dele, foi possível verificar as variabilidades, gestos e constrangimentos utilizados pelas recepcionistas, para a concretização da demanda que elas recebem diariamente.

A conscientização dos gestores sobre a temática aqui relatada, é essencial para visualizar o trabalho atual executado pelas recepcionistas, o que permitiria o reconhecimento da importância de se atualizar diretrizes e entender a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Isso poderia trazer não só melhores resultados para o setor da recepção, como também identificar as habilidades individuais das recepcionistas.

Em síntese, conclui-se que a Ergonomia tem papel fundamental na análise do potencial de cada trabalhador e sua apresentação de resultados, bem como considerar e promover melhores condições de trabalho para as recepcionistas.

Transformar o trabalho é um projeto grande, que abrange seres humanos, interesse, força, mão-de-obra. Um projeto necessário, uma vez que é fator de produção e por consequente um determinante da eficiência.

## 7-REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- . GUÉRIN F.; LAVILLE, A. ; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J.; KERQUELEN, A. **Compreender o trabalho para transformá-lo**. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.
- . LEPLAT, J. Aspectos da complexidade em ergonomia. In: DANIELLOU, F. (COORD.). **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo:Edgard Blücher, 2004. p. 57-78
- . LEDA,Real Ferreira. **Sobre a Análise Ergonômica do Trabalho ou AET** Rev. bras. Saúde ocup., São Paulo, 40 (131): 8-11, 2015.
- . LIMA, F.P.A. **Ergonomia e Projeto Organizacional: a perspectiva do trabalho**. ABEPRO,Rio de Janeiro,2000.
- . VASCONCELOS, R.C.; CAMAROTTO, J. A. **Análise ergonômica do Trabalho na Prática: Um Estudo de Caso**. Anais ABERGO. Gramado, 2001,7 p.
- . VASCONCELOS, R. C. **A Gestão da Complexidade do Trabalho do Coletor de Lixo e a Economia do Corpo**. São Carlos, 2007. 250 p. Tese – (Doutorado em Engenharia de Produção) PPGEF, Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR.
- . ZARIFIAN, Philippe. **L´autonomie comme confrontation cooperatrice a des enjeux**, In: **CHATZIS, Konstantinos et al. L´autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?** Paris, L´Hartmattan, 1999, p.41.