

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS-UFMG
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ERGONOMIA

LAURA HELENA MACULAN DE O. MELO.

**AS ATIVIDADES CONCOMITANTES E SUA RELAÇÃO COM AS METAS DE
PRODUÇÃO DAS RECEPCIONISTAS EM UMA CLÍNICA DE ESTÉTICA.**

BELO HORIZONTE

2015

LAURA HELENA MACULAN DE O. MELO.

**AS ATIVIDADES CONCOMITANTES E SUA RELAÇÃO COM AS METAS DE
PRODUÇÃO DAS RECEPCIONISTAS EM UMA 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

M528a

Melo, Laura Helena Maculan de O.

As Atividades concomitantes e sua relação com as metas de produção das recepcionistas em uma clínica de estética [manuscrito] / Laura Helena Maculan de O. Melo. - 2015.

25 f., enc.: il.

Orientador: Eugenio Hatem Diniz.

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

Bibliografia: f.22-23.

1. Ergonomia. 2. Recepcionistas. I. Diniz, Eugênio Hatem. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Engenharia. III. Título.

CDU: 65.015.11

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que se fizesse possível a finalização desse presente trabalho: às recepcionistas da clínica de estética pela receptividade e carinho, ao Professor Eugênio pela orientação sempre pertinente. Obrigada.

Finalmente agradeço aos meus pais Elena e Luiz pelo amor incondicional e a Deus que acontece no mistério de nossa existência e nos faz valorizar cada minuto vivido enchendo-o de beleza, de verdade, de leveza!

RESUMO

O presente trabalho visa compreender como as atividades concomitantes prejudicam o alcance das metas na função de recepcionista em uma clínica de estética, através da análise ergonômica do trabalho. Alguns problemas foram constatados, dentre esses, as atividades concomitantes na recepção associado, com as exigências de metas mensais estabelecidas. Para a elaboração dessa pesquisa utilizou-se dos conceitos metodológicos da Ergonomia, através da Análise Ergonômica do Trabalho. Por meio de observações contínuas e entrevistas, foi possível identificar situações relacionadas ao processo pesquisado, que dificultam o trabalho que a recepcionista realiza. Os resultados mostraram que a organização do trabalho das recepcionistas, como por exemplo os atendimentos telefônicos, o preenchimento da planilha financeira e as exigências da empresa em fornecer atendimento de excelência aos clientes, geram elevadas demandas de serviços. Acarretando no não cumprimento da meta estabelecida pela empresa. Sugestões foram estabelecidas como meio de organizar o trabalho das recepcionistas de modo a proporcionar o alcance da meta proposta pela empresa: a programação das ligações para o cliente em horários de menor atendimento presencial e quando as duas recepcionistas estiverem na clínica. Assim a recepcionista consegue realizar a atividade de pós-venda sem interrupções.

Palavras chaves: recepcionista; metas; pós-venda; clínica de estética

ABSTRACT

This study aims to understand how concurrent activities undermine the achievement of goals in the receptionist function in a beauty clinic, through ergonomic work analysis. Some problems were found, among these, the concomitant activities in the associate reception with the requirements set monthly goals. For the preparation of this research was used the methodological concepts of ergonomics, through the Ergonomic Work Analysis. Through continuous observations and interviews, it was possible to identify situations related to the researched process, which hinder the work that the receptionist does. The results showed that the organization of the work of receptionists, such as the telephone calls, filling the financial spreadsheet and the company's requirements to provide excellent service to customers, generate high service demands. Resulting in failure to achieve the target set by the company. Suggestions were established as a means of organizing the work of receptionists to provide the range of the target proposed by the company: the setting of links to the customer in lower classroom service hours, and when the two are in clinical perceptionistas. So the receptionist can perform the activity aftermarket uninterrupted.

Key words: receptionist; goals; after sales; beauty clinic

LISTA DE FIGURA

FIGURA 1 – Número de áreas do corpo no período de Janeiro/14 a Fevereiro/15.....	20
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	12
2.1 Atividade da recepcionista na clínica de estética.....	12
2.2 Atividades concomitantes e interrupções que impedem o alcance da meta de produção.....	13
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	15
4 RESULTADOS.....	17
4.1 Trabalho das recepcionistas numa clínica de estética.....	17
4.2 Atividades concomitantes e as interrupções durante o trabalho.....	18
4.3 Metas de produção das recepcionistas.....	19
5 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	21
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	23

1-INTRODUÇÃO

Este artigo aborda a categoria das recepcionistas e o impactos das atividades concomitantes e das interrupções durante o trabalho, que repercutem no alcance das metas de produção estabelecidas por uma clínica de estética, localizada na região Sul de Belo Horizonte – MG.

O presente estudo foi realizado em uma microempresa que faz parte de um Sistema de Franquia Europeu na área de procedimentos estéticos. Criada em 2007 na Espanha difundiu-se para todo o Brasil. Realizam-se procedimentos de eliminação de pelos e rejuvenescimento da pele. O estudo atual, refere-se a uma unidade da rede, localizada na região Centro Sul de Belo Horizonte. O setor analisado é de atendimento ao cliente, especificamente a função de recepcionista.

Segundo o Ministério do Trabalho a recepcionista atende o visitante ou cliente, indagando suas pretensões, para informá-lo conforme seus pedidos; atende chamadas telefônicas, manipulando telefones internos ou externos de disco ou botão, para prestar informações e anotar recados; registra as visitas e os telefones atendidos, anotando dados pessoais e comerciais do cliente ou visitante, para possibilitar o controle dos atendimentos diários. Pode executar outras tarefas de escritório de caráter limitado. Na clínica a recepcionista além de executar as tarefas listadas acima deve, também, realizar o pós-venda por meio de ligações para os clientes, oferecendo serviços de depilação e tratamentos de rejuvenescimento da pele. Conseguindo assim, alcançar a meta de 500 agendamentos de tratamentos oferecidos pela clínica no mês.

Durante as visitas foram identificadas algumas tarefas que eram desenvolvidas de forma concomitante com a função de recepcionistas, como: atender o cliente presencial ao mesmo tempo em que realiza e repassa telefonemas, preenche a planilha financeira que contém muitas páginas, sendo essas, com dados distintos dos clientes e onde não podem ocorrer erros no preenchimento dos dados cadastrais e dos pacotes comprados pelos clientes, receber os clientes na recepção, explicar procedimentos e receber os pagamentos. Associado como já descrito acima, com as metas de realização de agendamento de depilação de 500 áreas (partes do corpo) estabelecidas pela microempresa. As recepcionistas necessitam no período de trabalho contactar os clientes antigos para vender novos pacotes de fotodepilação e de rejuvenescimento da pele. Com os clientes em procedimento é necessário ligar para verificar como o mesmo está respondendo ao tratamento e ao mesmo tempo tentar sanar qualquer dúvida ou

intercorrência como: aparecimento de mancha no local depilado, coceiras ou algum tipo de irritação na pele. Caso a recepcionista não consiga sanar a dúvida da cliente é necessário encaminhar o caso para o especialista em estética na clínica.

Durante o turno de trabalho ligam para os clientes já atendidos na clínica agendando novos procedimentos. A depilação do corpo é feita em várias sessões, com isso, quando o pacote de sessões está finalizando elas precisam oferecer outros serviços. Exemplo: uma cliente que chega para atendimento de depilação das axilas. Para que o tratamento tenha efeito ela necessita de várias sessões, para isso ela compra um pacote de sessões. Durante esse período de atendimento a recepcionista deve oferecer via telefone outros pacotes como a depilação das pernas, buço e procedimentos de rejuvenescimento da pele. Não são contatados novos clientes por telefone. Os telefonemas são feitos para os clientes que já obtém ficha de cadastro na clínica onde a análise ergonômica está sendo realizada.

Nota-se uma similaridade na recepcionista e no operador de telemarketing durante a atividade de pós-venda. Onde os dois devem ter um atendimento diferenciado, serem atenciosos fornecerem informações precisas em um pequeno espaço de tempo, visando o alcance da meta de venda estabelecida pela empresa.

Assim, meta de produção é a quantidade de trabalho que deve ser realizado por um trabalhador no período de uma jornada de trabalho. Com isso cronometrar o tempo de pós-venda de uma recepcionista é inviável, uma vez que ela não tem estabelecido, um tempo para realizar essa atividade, e sim, realiza concomitantemente com as demais atividades do seu trabalho real.

Importante ressaltar que anteriormente ao trabalho que aqui se apresenta, foi realizada uma pesquisa, nesta mesma clínica de estética, objetivando verificar situações de trabalho e a rotatividade das recepcionistas. Nesse contexto, foi possível observar, que as recepcionistas têm dificuldade no alcance dessa meta, uma vez que não há um período específico no seu dia de trabalho para realizar essas ligações de pós-venda. Assim, elas utilizam de estratégias e variabilidades para conseguir realizar o seu trabalho. Como por exemplo deixar as fichas dos clientes sobre a mesa para agilizar as ligações, ligar primeiro para os clientes já conhecidos e assíduos no tratamento. As recepcionistas relatam que as ligações para esses clientes são mais fáceis uma vez que não necessita explicar o procedimento ou alguma intercorrência. Eles já conhecem e confiam o trabalho, não há necessidade de convencer o cliente e sim oferecer o produto.

Para um melhor esclarecimento sobre o assunto, foi utilizada a análise ergonômica do trabalho no setor de recepção de uma clínica de estética. 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 pressupostos empregados para realização deste estudo e que permitiram a extração dos dados necessários para as análises e considerações aqui relatadas

Este estudo se faz relevante, na medida em que busca promover uma maior compreensão do trabalho das recepcionistas e a dificuldade no alcance das metas propostas e minimizar os fatores de interrupção e as atividades concomitantes, oferecendo alternativas de melhorias por meio da elucidação das estratégias criadas por esses agentes para lidar com seu cotidiano e explicitando como a Ergonomia pode melhorar a organização do trabalho.

A demanda apresentada surgiu após acompanhamento das recepcionistas na empresa. Onde foi identificado após observação e verbalizações a dificuldade no alcance das metas de produção estabelecidas pela clínica de estética.

A análise da demanda, segundo Wisner (2004), consiste em situar o grupo que recorre à ergonomia (diretoria de uma empresa, departamento do pessoal, departamento de métodos, departamentos de estudo de novos produtos, sindicato operário, grupo de consumidores, inspetor de trabalho, dentre outros) para conhecer seus objetivos, a fim de exprimir essa demanda em termos ergonômicos. Assim, Wisner (1994 apud Lopes, 2004), coloca que a análise da demanda tem como finalidade entender bem a natureza e o objetivo da intervenção ergonômica.

Coloca-se como hipótese que as atividades concomitantes e as interrupções na recepção dificultam o alcance das metas de produção de pós-venda.

Esse estudo corroborou para elaboração de algumas sugestões de objetivação de saberes, 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.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Atividade da recepcionista na clínica de estética

No decorrer das visitas à clínica de estética foi possível atentar para as atividades realizadas pelas recepcionistas e as regulações adotadas possibilitando a execução do seu trabalho.

Segundo a Classificação Brasileira de Ocupações as recepcionistas recepcionam e prestam serviços de apoio a clientes, pacientes, hóspedes, visitantes e passageiros; prestam atendimento telefônico e fornecem informações em escritórios, consultórios, hotéis, hospitais, bancos, aeroportos e outros estabelecimentos; marcam entrevistas ou consultas e recebem clientes ou visitantes; averíguam suas necessidades e dirigem ao lugar ou a pessoa procurados; agendam serviços, reservam (hotéis e passagens) e indicam acomodações em hotéis e estabelecimentos similares; observam normas internas de segurança, conferindo documentos e idoneidade dos clientes e notificando seguranças sobre presenças estranhas; fecham contas e estadas de clientes. Organizam informações e planejam o trabalho do cotidiano.

Tanaka S. H (2002) cita vários autores, explicando que as tarefas dos recepcionistas possuem predominantemente conteúdos cognitivos. Esta assertiva é sustentada pela proposta de MARMARAS e PAVARD (1999) por requererem diferentes tipos de soluções de problemas como tomadas de decisão, diagnóstico e planejamento. Esse domínio cognitivo no cumprimento da maior parte das tarefas é evidenciado nas variadas solicitações dos clientes e resolução de problemas com o convênio. Tais situações implicam no uso da memória para o registro da informação sensorial no tratamento e interpretação da informação e da memória de curto e longo prazo para sua retenção mas, têm limites críticos em termos da sua capacidade de armazenamento e do tempo de retenção. Elas podem ser mantidas pela auto-repetição (repetições de procedimentos de tarefas de forma como no cadastramento de pacientes e concentração dos convênios mais solicitados, mas é sensível às inferências de outras informações, não se retendo na sua totalidade.

Na clínica de estética a recepcionista tem por tarefa atender, fazer e encaminhar ligações, agendar e remarcar atendimentos, receber o cliente presencial e encaminhá-lo para a sessão, receber qualquer pessoa que entre na recepção de forma cordial e de modo a sanar as dúvidas apresentadas.

Já Vasconcelos et. al (2007) 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.

Assim as recepcionistas da clínica de estética encontram pelo caminho uma nova tarefa que não faz parte de sua atividade laboral prescrita, a realização do pós-venda e a exigência da empresa de ao final do mês conseguir 500 agendamentos dos tratamentos oferecidos pela clínica.

2.2 Atividades concomitantes e interrupções que impedem o alcance da meta de produção.

Cada vez mais o serviço pós-venda é reconhecido como parte integrante da cadeia de valor. Ele cria valor econômico, uma vez que frequentemente representa a melhor oportunidade de maior margem de lucro. Também mostra ser um excepcional mecanismo para reunir informações sobre os clientes e acompanhar o desempenho dos produtos. E, quando ajustado apropriadamente, serve de plataforma sobre a qual as empresas podem alimentar fortes e crescentes relacionamentos com seus mais desejados clientes – os lucrativos (PAUL F. 2002).

As metas de produção do trabalhador, historicamente, sempre foram determinadas em função de estudos de tempos cronometrados, das variáveis operacionais e de medidas da produção (STANTON et al. 2004).

As empresas estipulam metas de atendimentos, por exemplo, na empresa em que um dos entrevistados trabalhou a média de atendimentos diários era entre oitenta e cem ligações. As empresas buscam de forma incessante aumentar a produtividade de seus trabalhadores, buscando sempre o máximo de cada um. Assim, um trabalho que é visto pelos próprios trabalhadores como repetitivo, monótono e cansativo, não parece ser estimulante. Com isso, a empresa vale-se de alternativas motivadoras extrínsecas ao trabalho, para que o teleatendente o faça da forma mais rentável. Assim “campanhas motivacionais” contemplam o atendente com brindes e folgas e há estímulo à competitividade entre colegas, pois os programas de produtividade são calcados na individualização excessiva da produção” (VILELA & ASSUNÇÃO, 2004, p. 1075).

Na empresa em análise o estímulo ao alcance da meta de produção é feito da seguinte forma. A recepcionista deve conseguir agendar 500 áreas (partes do corpo) sessões de tratamento por mês. Caso essa meta seja alcançada elas recebem uma bonificação ao final do mês. Caso não consigam alcançar essa meta, elas e as técnicas que realizam os procedimentos, não serão bonificadas.

As metas não são alcançadas devido as diversas atividades executadas concomitantemente e as várias interrupções durante o período de trabalho. Onde a recepcionista deve lidar com o cliente presencial e via telefone com a mesma cordialidade e se for necessário ao mesmo tempo. Essa necessidade se dá no momento que a recepcionista se vê obrigada a alcançar a meta proposta para conseguir a bonificação estabelecida.

O estabelecimento de metas, somado o trabalho em equipe, leva ao maior controle e competição entre os trabalhadores. Para Alves, a extrema intensificação do tempo de trabalho deve-se ao fato de o trabalhador tornar-se “seu próprio carrasco”. Isso porque a gestão por metas busca alterar as formas de subordinação do trabalho ao capital, com o deslocamento da vigilância minuciosa, realizado pelas hierarquias e os controles de tempo, para o controle baseado em metas e no trabalho em grupo. No contexto presente, em realidade, temos a convivência de novas e velhas formas de controle e, portanto, de pressão e tensão. Por isso mesmo, a gestão por metas ou objetivos tem sido comumente chamada de gestão “*by stress*” (CATALDI, 2011), contribuindo para o processo de intensificação do tempo de trabalho e, conseqüentemente, para o adoecimento dos trabalhadores. (CARDOSO, 2013)

Em seus estudos Cardoso (2013) destaca que as interrupções das tarefas (para a realização de outra atividade definida como mais urgente) também são consideradas uma forma particular de intensidade do trabalho e estão mais presentes nas organizações de “mercado”, mas também nas “indústrias”, sendo normalmente causadas por demanda de clientes, colegas e chefes.

Outro problema decorrente da intensidade do tempo de trabalho, de acordo com Boisard *et al* (2002), é a dúvida, por parte do trabalhador, entre atender aos objetivos/metast da produção e o desejo de preservar a saúde, pois a urgência os leva a adotar a maneira mais rápida de trabalhar, que nem sempre é a mais confortável ou a melhor para sua saúde e segurança.

3 -MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Este estudo foi desenvolvido com base nos preceitos de Guerin, sobre a análise ergonômica do trabalho (AET). Guérin et al. (2001) enfatiza que a ação ergonômica advém de uma demanda, oriunda de diferentes interlocutores. Cabe aos ergonomistas analisar esta e fazer a proposta de ação em se confirmado um problema. Deverá analisar o funcionamento da empresa, através de observações abertas. Verificará as relações entre os constrangimentos da situação do trabalho, a atividade desenvolvida pelos operadores e as consequências dessa atividade para a saúde e para a produção.

A partir disso poderá fazer um pré-diagnóstico e depois um plano de observação onde procurará verificar suas hipóteses. A partir das observações e das entrevistas com os operadores poderá então, estar em condições de formular um diagnóstico local de utilidade à empresa.

O estudo foi realizado em um setor de atendimento aos clientes da empresa. Para o levantamento dos dados foi utilizado a análise documental, bem como observação livre e sistemática, para permitir um contato inicial com as trabalhadoras e logo após realizar uma análise dos modos operatórios em função das exigências do trabalho.

Foi necessário um trabalho inicial de explicação sobre os objetivos da Ergonomia e o porquê da utilização. Na medida em que a presença da pesquisadora foi se tornando uma constante, o diálogo com as recepcionistas se tornou mais eficiente. Isso foi possível por meio da construção de uma relação de confiança, mas também da compreensão de que esta pesquisa poderia contribuir para melhorias na sua rotina de trabalho.

As visitas foram realizadas em horários e dias diferentes. Após o contato inicial e observações, foram coletadas as verbalizações individualmente. Foi registrado dados do questionário de desligamento, que é aplicado pelo RH da empresa. 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.

Segundo Guérin, F. et al (2001), transformar o trabalho é a primeira finalidade do ergonomista. O trabalho é um fator de produção: é portanto um determinante de eficiência. É também a expressão da atividade humana. Sendo assim, o trabalho põe em jogo as capacidades físicas, cognitivas, psicológicas, os reflexos sensoriomotores, as competências, as experiências do indivíduo.

Após a Segunda Guerra Mundial, surge a Análise Ergonômica do Trabalho, como uma ferramenta fundamental de orientação da intervenção ergonômica. Esta por sua vez

permite, de forma particular, abordar o modo como o(s) operador(es) constroe(m) os problemas antes de resolvê-los. Desta forma, a Análise Ergonômica do Trabalho permite a descrição da alternância das fases de construção e de resolução de problemas (WISNER, 2004)

Xavier. C.D (2011) discorre por meio da citação de (ABRAHÃO e PINHO, 1999) que atualmente, a ergonomia é solicitada, cotidianamente, a intervir em situações cujas problemáticas variam desde a concepção de salas de controle, extremamente automatizadas, passando por questões referentes ao trabalho manual ou, ainda, por queixas relacionadas ao ambiente físico de trabalho, sem deixar de lado os problemas de saúde, em particular, os decorrentes das lesões por esforços repetitivos.

Com o objetivo de contribuir para a melhoria na organização do trabalho e para o alcance das metas de pós-venda feita pelas trabalhadoras, com base nos pressupostos da Ergonomia e da AET, iniciou-se um estudo do setor de recepção de uma unidade de Franquia de Estética.

4- RESULTADOS

4.1 Trabalho das recepcionistas numa clínica de estética

A recepção analisada é constituída de uma mesa com computador, uma cadeira para a recepcionista e do outro lado da mesa duas cadeiras para os clientes. As fichas das clientes ficam guardadas em um arquivo na recepção, mas para a recepcionista ter acesso é necessário levantar-se da mesa. Por isso como regulação a recepcionista do dia anterior já separa as fichas de atendimento do próximo dia e a que acabou de chegar guarda as fichas utilizadas no dia anterior agilizando assim a atividade. A primeira recepcionista chega ao trabalho as oito horas da manhã. Enquanto são guardadas as fichas dos clientes atendidos no dia anterior, como citado acima, já se 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 necessitará 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 para a ligação ao mesmo tempo que guarda as fichas dos atendimentos do dia anterior. Quando a cliente termina o preenchimento a recepcionista pede que ela aguarde que a técnica chame-a 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 Master (Dona) da rede. A recepcionista termina o atendimento por telefone, pede que o franqueado aguarde, volta a preencher a planilha e telefona para a Master da rede repassando que tem um franqueado esperando. Simultaneamente 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, transfere a ligação e continua dando atenção para a cliente. A possível cliente concorda em iniciar uma sessão e a recepcionista utiliza de sua máxima atenção para marcar a cliente no o horário do cliente que havia desmarcado por telefone, assim ela tenta manter

a meta de agendamento de 500 áreas do corpo depiladas no mês. Pede que a cliente aguarde seu horário marcado enquanto da atenção a cliente já agendada. Volta para a planilha abre outra página para o preenchimento da sessão do pacote de depilação da cliente. A primeira página da planilha onde ela deveria ter preenchido os dados da primeira cliente continua aberta e ainda sem conclusão. Enquanto duas clientes aguardam as sessões a cliente do primeiro horário volta a recepção para o pagamento e agendamento da próxima sessão. Novamente volta-se para a planilha e anota o pagamento da cliente e agenda nova sessão, mas ainda não terminou de preencher os dados cadastrais da mesma. Observa-se que nesse período da manhã ela não consegue realizar as ligações do pós-venda. Consegue realizar adaptações na agenda, viabilizando o alcance da meta e sua bonificação. Mas ainda sem ter certeza de que ao final do mês essa meta será atingida, Pois outros clientes podem desmarcar ou remarcar a sessão para o mês seguinte.

O horário do almoço é o mais procurado pelos clientes, sendo momento de maior atendimento presencial. A rotina no período da tarde é parecida com o período da manhã, chegada de clientes, atendimento telefônico. No dia analisado a recepcionista conseguiu realizar 10 ligações de pós-venda, mas somente 7 clientes agendaram novos procedimentos, 1 cliente a recepcionista não conseguiu falar e outros dois não tinham interesse nas sessões.

Quando não se consegue bater as metas da empresa, fica claro o sentimento de preocupação das recepcionistas.

4.2 Atividades concomitantes e as interrupções durante o trabalho

Acompanhando o trabalho das recepcionistas foi possível coletar dados sobre o seu trabalho e as atividades realizadas. Dentre as anotações observa-se que 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 agendamentos 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.

Durante o horário de atendimento ao cliente, observa a dificuldade da recepcionista em exercer essa função, pois outras atividades surgem de forma simultânea. Como por exemplo preencher a planilha e atender ao telefone. Percebe durante a visita o momento em que chegaram duas clientes na recepção para realizar a sessão, uma sendo agendada e a outra buscando informações sobre os serviços oferecidos. Assim que a recepcionista terminou a ligação em que estava, atendeu aos clientes que chegaram de forma distinta, demandando maior tempo na cliente já agendada, devido ao atendimento de excelência que é exigido.

4.3 Metas de produção das recepcionistas

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, como já foi descrito acima. 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. Para a recepcionista conseguir atingir a meta de produção ela necessita em um mês de trabalho realizar no mínimo 22 agendamentos em um dia de trabalho.

Na Figura 1, observa-se que ocorreu o alcance de meta, apenas no Mês de Fevereiro de 2014, em que foram realizadas 510 áreas do corpo. Esse fato ocorreu, devido ao retorno de férias de vários clientes, o que facilitou a retomada dos contatos e agendamentos bem como a procura de novos clientes pelos serviços oferecidos (esse dado foi fornecido pela gerente da empresa). No restante dos meses, sendo de Março/2014 a Fevereiro de 2015, a meta proposta não foi atingida, devido ao desligamento de várias recepcionistas, o que interrompeu o trabalho de contato de clientes, até a adaptação da nova trabalhadora à atividade proposta e agilidade no seu trabalho e tempo para realizar as ligações de pós-venda.

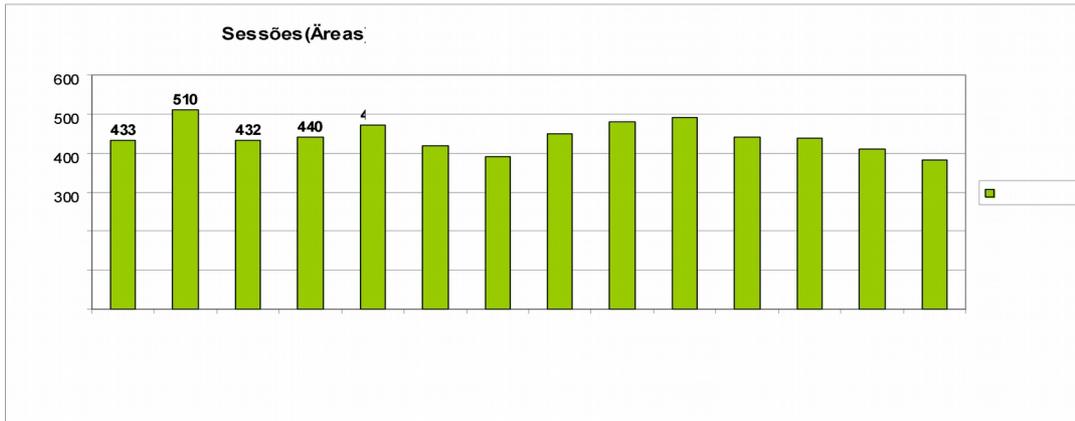


Figura 1: Número de áreas do corpo no período de Janeiro/14 a Fevereiro/15.

Mesmo que a recepcionista não tivesse se desligado da empresa, constata-se uma dificuldade em realizar no mínimo 22 atendimentos no dia durante seu horário de trabalho e com as interrupções constantes.

Quando a meta proposta é alcançada, a equipe recebe uma participação nos lucros da empresa. É realizado o seguinte cálculo para o pagamento dos lucros: calcula-se o valor de 3% sobre o faturamento bruto do mês e o resultado desse montante é dividido por quatro pessoas da equipe (2 recepcionistas e 2 técnicas).

Como por exemplo: a empresa recebeu R\$ 20.000,00 no mês de faturamento bruto, desse valor é retirado 3% que será igual a R\$ 600,00 e dividido por 4 pessoas, resultando em R\$ 150,00 para cada recepcionista.

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.

5 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Os resultados indicam que as estratégias operatórias realizadas pelas recepcionistas, foram desenvolvidas como uma forma de ação perante as demandas propostas diariamente, relacionadas ao processo de organização do trabalho. Inclusive as estratégias adotadas foram observadas como necessárias, para que a Equipe alcance a meta proposta e complemente a sua remuneração mensal.

Diante do contexto, foi sugerida a recomendação de programar para que o contato com os clientes, aconteça em horários em que a recepcionista 2 encontra-se na unidade, para a realização de 10 ligações/dia para os clientes. Criar um ambiente específico para a realização da atividade de pós-venda, sendo esse independente da recepção. Existe uma pequena sala fechada, próxima a recepção, que poderia ser usada para esse fim. Criar um software onde os números dos telefones das clientes fiquem registrados e sejam alimentados a medida que a recepcionista consiga ligar ou programar a ligação para outro dia, caso o cliente não atenda na primeira ligação. Sugerir um ponto de comunicação entre a recepcionista e a técnica, onde a recepcionista não tenha necessidade de sair da recepção e encaminhar o cliente para a sessão. Assim a técnica vem a recepção buscar o cliente. Outra proposta é a mudança da meta já estabelecida, já que em um ano elas conseguiram bater a meta somente uma vez. Fica explícito que essa meta não está em acordo com a organização de trabalho atual das recepcionistas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se, ao longo deste estudo, a dificuldade das recepcionistas em alcançar a meta proposta pela empresa de conseguir o agendamento de 500 atendimentos no mês. A complexidade da cadeia produtiva encontrada nas inter-relações entre as áreas constituintes do processo de atendimento ao cliente via telefone ou presencial, impõe aos recepcionistas um trabalho intenso de compensações determinadas pelas disfunções existentes.

Constata-se a importância da produção de mais estudos relacionados com o tema abordado, uma vez que não foi encontrado nenhum estudo relacionando recepcionistas com o alcance de metas de pós-venda. Trabalho esse, realizado em sua maioria por tele-atendentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

BOISARD, Pierre et al. **Temps e travail: l'intensité du travail. Fondation Européenne pour l'Amelioration des Conditions de Vie et de Travail.** Luxembourg, 89 p, 2002.

BRASIL. **Classificação Brasileira de Ocupação:** disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf>> Acesso em: 24 de outubro 2015.

CARDOSO. A. C. M. **Organização e intensificação do tempo de trabalho.** Soc. Estado. vol. 28 no. 2 Brasília May/Aug.2013

GUÉRIN, F., LAVILLE, A., DANIELLOU, F., DURAFFOURG, J., KERGUELEN, A. **Compreender o trabalho para transformá-lo** – a prática da ergonomia. São Paulo Editora Edgard Blucher, 2001.

PAUL F. **O lucro está no pós-venda** HSM Management, 2002 -

STANTON et al. **Avaliação de metas de produção eficientes e compatíveis com fatores ergonômicos de atividades de silvicultura.** Dissertação(Programa de pós-graduação em Ciência Florestal) - Universidade Federal de Viçosa. Minas Gerais, 2004.

TANAKA. S. H. **Análise ergonômica do trabalho dos recepcionistas do pronto socorro no âmbito das cadeias produtivas complexas.** Anais do XII Encontro Nacional de Engenharia de ..., 2002 – abepro.org.b

TANAKA, S. H. ; SZNELWAR, L. I. . **Estudo do Sistema de Informação por meio da Análise Ergonômica do Trabalho do Recepcionista.** In: VIII Congresso Brasileiro de Informática em Saúde, 2002, Natal. Anais do VIII Congresso Brasileiro de Informática em Saúde, 2002.

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.

VILELA, L. V. O. & ASSUNÇÃO, A. A. (2004). **Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores**. Cadernos de Saúde Pública, 20 (4), 1069-1078.

WISNER, A.; VIEIRA, J. C. **Questão epistemológica em ergonomia e em análise do trabalho**. In: DANIELLOU, F. (org). **A ergonomia em busca de seus princípios: Debates epistemológicos**. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.

XAVIER C.D et al **Avaliação da recepção de um hotel de pequeno porte, a partir da Análise Ergonômica do Trabalho, em Viçosa-MG**. V Workshop de Análise Ergonômica do Trabalho - UFV II Encontro Mineiro de estudos em Ergonomia 2011.