

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**A INFLUÊNCIA DAS PRESCRIÇÕES DA TAREFA NO DESEMPENHO
DAS ATIVIDADES E NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS
NUMA AGÊNCIA DE VIAGENS.**

Dissertação de Mestrado

PATRÍCIA FRIGERI SALLES

Florianópolis
Abril, 2003

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**A INFLUÊNCIA DAS PRESCRIÇÕES DA TAREFA NO DESEMPENHO
DAS ATIVIDADES E NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS
NUMA AGÊNCIA DE VIAGENS.**

PATRÍCIA FRIGERI SALLES

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em
Engenharia de Produção.

Florianópolis
Abril, 2003

A INFLUÊNCIA DAS PRESCRIÇÕES DA TAREFA NO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES E NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS NUMA AGÊNCIA DE VIAGENS.

PATRÍCIA FRIGERI SALLES

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 01 de abril de 2003

Prof. Edson Pacheco Paladini, Ph. D.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ana Regina Aguiar Dutra, Dra.
Orientadora

Prof. Neri dos Santos, Dr.
Membro

Prof. Carlos Antônio Ramirez Righi, Dr.
Membro

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Maria da Graça e Alcebíades Filho, exemplos de integridade e amor, pelo incentivo que me proporcionaram durante a minha formação e a minha vida como ser humano.

A minha irmã e meu cunhado, Pollyana e Fabrício, pelo apoio, incentivo e admiração mútua.

Aos meus avós: Arlindo (*in memoriam*), Dila, Alcebíades e Nair, pelas origens.

AGRADECIMENTOS

À Profa. Dra. Ana Regina de Aguiar Dutra pela amizade, estímulo, assistência dada na orientação deste trabalho, pela convivência e por ter estado sempre disposta a ajudar e a trocar informações durante toda esta caminhada e, ainda, por me ter proporcionado riquíssimas oportunidades neste aperfeiçoamento profissional.

Ao Prof. Néri do Santos, pela oportunidade dada para que eu pudesse ingressar neste Programa de Pós-Graduação, por ter me acolhido em sua equipe e também pelas importantes contribuições para o aperfeiçoamento deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Carlos Antônio Ramirez Righi pela amizade ao longo deste período, e pelas riquíssimas contribuições para o aperfeiçoamento deste trabalho.

Ao Prof. José Marçal Jackson Filho pelas importantes contribuições para o enriquecimento deste trabalho.

Ao Diretor da “Alfatour” Agência de Viagens e Turismo – unidade de Florianópolis, que me acolheu, possibilitando dessa forma, a realização deste estudo e também aos demais funcionários, em especial, aos Consultores de Viagens, pelas informações transmitidas e que foram verdadeiros co-autores deste trabalho.

À Líliam Selligman Graciolli, companheira na coleta e análise dos dados que compõem o estudo de caso deste trabalho e principalmente pela amizade dedicada.

À Lisana Torres, que foi mais que uma amiga, quase uma irmã, pelo apoio e atenção nos momentos difíceis. E à Juliana De Conto, pelo companheirismo e amizade ao longo desse período.

Ao meu amigo Paulo Márcio Pereira, a quem devo em parte este mestrado, por ter me incentivado a ingressar na carreira acadêmica e a seguir este ideal e acreditar na minha capacidade.

Aos meus familiares pelo carinho e incentivo, especialmente a minha tia Arlete Salles do Amaral, que investiu de forma singular neste meu projeto de vida.

Enfim, a todos os amigos e colegas que direta ou indiretamente colaboraram para a concretização deste ideal.

“A matéria-prima” do trabalho não é, para o operador, uma página em branco, habitualmente ele lê o traço da atividade de seus colegas no “objeto” que recebe, e nele a marca de seu próprio trabalho. Nesse sentido, o resultado da atividade é sempre uma “obra pessoal”, sinal de habilidade, personalidade, etc., daquele que a produziu.

François Guérin et. al.
Compreender o trabalho para transformá-lo

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES (QUADROS, FIGURAS E TABELAS)	x
LISTA DE SIGLAS, REDUÇÕES E ABREVIATURAS	XI
GLOSSÁRIO	XII
RESUMO	XV
ABSTRACT	XVI
1 APRESENTAÇÃO	01
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	01
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	02
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	04
1.3.1 Objetivo geral	04
1.3.2 Objetivo específico	04
1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	04
1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	06
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	06
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	08
2.1 INTRODUÇÃO	08
2.2 ERGONOMIA	08
2.2.1 Um breve histórico	08
2.2.2 Conceitos de ergonomia	09
2.2.3 A análise ergonômica do trabalho	11
2.2.3.1 As etapas da análise ergonômica do trabalho	11
2.2.4 Conhecimento humano	15
2.2.4.1 As modalidades do conhecimento	16
2.2.4.2 As representações construídas sobre a realidade	18
2.2.4.3 A regulação das atividades	20
2.3 TAREFA: A PRESCRIÇÃO DO TRABALHO	22
2.3.1 Trabalho prescrito, trabalho real e prescrição	22
2.3.2 As fontes da prescrição	25
2.4 A GESTÃO DA QUALIDADE	28
2.4.1 A série ISO 9000	28
2.4.2 A qualidade em serviços	30
2.4.3 A qualidade do atendimento nas agências de viagens	31
2.4.4 Gestão da qualidade como prescrição	33
2.4.5 A relação entre certificado da qualidade e as condições de trabalho	34

3	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR TURISTICO	36
3.1	IMPORTÂNCIA SÓCIO-ECONÔMICA DO SETOR	36
3.2	O SISTEMA PRODUTIVO NO TURISMO	39
3.3	O SISTEMA PRODUTIVO NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS	41
3.3.1	O trabalho do agente e do consultor de viagens	43
3.4	TENDÊNCIAS NO SETOR TURISTICO	46
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
4.1	INTRODUÇÃO	48
4.2	A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE	48
4.2.1	Análise da demanda	49
4.2.2	Análise da tarefa	49
4.2.3	Análise das atividades	51
4.2.4	A escolha da população	52
4.2.5	As técnicas para as coletas de dados	52
4.2.6	Tratamento e análise dos dados	56
5	O CASO DA “ALFATOUR”: AGÊNCIA DE VIAGENS E TURISMO – Unidade de Florianópolis	57
5.1	INTRODUÇÃO	57
5.2	ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO DO CONSULTOR DE VIAGENS	57
5.2.1	Análise da demanda	57
5.2.2	Caracterização do grupo “Alfatour” Brasil	59
5.2.3	Aspectos históricos do grupo “Alfatour” Brasil	62
5.2.3.1	“Alfatour” Agência de viagens e turismo – unidade Florianópolis	63
5.2.3.1.1	Caracterização da Unidade de Florianópolis	63
5.2.3.1.2	A estrutura física e organizacional da unidade	63
5.3	ANÁLISE DA TAREFA	65
5.3.1	Caracterização dos Consultores de Viagem – CV	65
5.3.2	Características Organizacionais do Trabalho dos Consultores de Viagens	65
5.3.3	Características relativas ao Sistema de Informações	70
5.3.4	Características físico-ambientais do espaço de trabalho	72
5.4	ANÁLISE DAS ATIVIDADES	73
5.4.1	Condicionantes Organizacionais	74
5.4.2	Condicionantes Cognitivas	79
5.4.3	Condicionantes de Regulação e Controle	82
5.4.4	Condicionantes Físicas/Gestuais	84
5.4.5	Condicionantes Ambientais	85
5.5	DIAGNÓSTICO	86
5.5.1	Quanto às Características Organizacionais e Cognitivas	86
5.5.2	Quanto às Condicionantes Físico-gestuais e Físico-Ambientais	90
5.6	RECOMENDAÇÕES ERGONÔMICAS	91

6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	93
6.1	INTRODUÇÃO	93
6.2	CONCLUSÕES	93
6.3	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	95
	REFERÊNCIAS	96
	ANEXOS	100
	APENDICES	129

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

FIGURA 1:	Diferentes formas de compreender	19
FIGURA 2:	A dimensão social da prescrição	27
FIGURA 3:	Definição das dimensões e seus respectivos indicadores utilizados para análise da demanda	49
FIGURA 4:	Definição das dimensões – condições organizacionais e condições físicas e ambientais e seus respectivos indicadores, utilizados para analisar a tarefa dos consultores de viagem	50
FIGURA 5:	Dimensões, definições e os indicadores para analisar as atividades dos consultores de viagem	51
FIGURA 6:	Modelo da ficha de Registro Cursivo, Minuto a Minuto	55
FIGURA 7:	Modelagem esquemática das atividades dos CV, da Alfatour/Florianópolis	55
FIGURA 8:	Modelagem esquemática das atividades dos CV, da Alfatour/Florianópolis	56
FIGURA 9:	Organograma da Divisão de <i>Franchising</i> do Grupo Alfatour Brasil	61
FIGURA 10:	<i>Layout</i> da Agência – Piso térreo	64
FIGURA 11:	Organograma da Alfatour – Unidade de Florianópolis	64
FIGURA 12:	Identificação de equipamentos do posto de trabalho dos CV	73
FIGURA 13:	Representação dos deslocamentos dos CV, no Setor de Atendimento	85
FIGURA 14:	Quadro sintético do diagnóstico ergonômico e suas respectivas recomendações.	155

Lista de tabelas

TABELA 1	Receita estimada em dólar	38
----------	---------------------------	----

LISTA DE SIGLAS, REDUÇÕES E ABREVIATURAS

ABAV	Associação Brasileira de Agências de Viagens
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AET	Análise Ergonômica do Trabalho
AK	Reserva fictícia criada no Sistema Galileo de uma reserva efetuada diretamente na Cia. Aérea.
AV	Agência de Viagens
B/T	<i>Business e Travel</i>
Cia.	Companhia
CV	Consultor de Viagens
EMBRATUR	Empresa Brasileira de Turismo
ICABAV	Instituto de Cursos da Associação Brasileira de Viagens
ISO	<i>International Standard Organization</i>
NP	Texto livre na reserva efetuada no Sistema Galileo
OMT	Organização Mundial do Turismo
OP	Ordem de Passagem
PA	Posto de Atendimento Avançado
PAR	Passanger Account Record (perfil do passageiro no sistema Galileo)
PIB	Produto Interno Bruto
PTA	Prepaid Ticket Advice (ordem de emissão de bilhete aéreo pré-pago)
SANTUR	Secretaria de Turismo do Estado de Santa Catarina
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SGQ	Sistema de Garantia da Qualidade
TKT	Bilhete Aéreo
WTTC	World Travel and a Tourism Council

GLOSSÁRIO

Agência de Viagens – Empresa que se dedica a realização de acordos para viagens e venda de serviços avulsos, ou organizados em forma de pacotes, em caráter intermediário, entre as empresas chamadas a prestar serviços e o usuário final, para fins turísticos, comerciais ou de qualquer outra índole.

Agência de Viagens e Turismo – São empresas que têm como função a consolidação de serviços junto às transportadoras aéreas, repassando bilhetes (TKT's) às agências que não possuem credenciais para este fim.

Agente de Viagens – profissional com a função de apresentar o produto turístico ao cliente, ou vice-versa, fornecendo informações, aconselhamentos e, modernamente, assessoria e consultoria em viagens, ou seja, um intermediário.

Atendente – é a ponta da empresa que efetua o contato com o consumidor final, na tentativa de venda do produto turístico, devendo ser gerido estrategicamente.

Atendimento Business – atendimento a pessoa jurídica ou física que tem acordo comercial – prazo e condição de pagamento – na prestação de serviços de viagem.

Atendimento a Grupos – atendimento a passageiros viajando para o mesmo destino (itinerário) com tarifas negociadas junto ao fornecedor.

Atendimento Travel – atendimento a passageiros que viajam a lazer.

Back Office – Responsável pelo setor administrativo e financeiro.

Backpacking – união do turismo de aventura, ecoturismo, cultura e esportes radicais.

City Tour – São passeios de ônibus pela cidade, passando pelos principais pontos turísticos.

Cientes BAR – Arquivo *business*, arquivo da empresa.

Client File – Perfil do Cliente inserido no Sistema Galileo.

Cientes MAR – Arquivo de mensagens de clientes.

Cientes PAR – Arquivo confidencial do passageiro.

Code Share – Acordos entre companhias aéreas (vôos identificados no sistema por uma Cia. Aérea que sta sendo efetuado em conjunto com outra).

Fila Galileo – Transmissão de mensagens via Sistema de Reservas Galileo.

Forfait – é a viagem totalmente organizada, ou conjunto de serviços, incluindo passagens de ida e volta, hospedagem, alimentação, traslados, excursões locais, gratificações, etc., programados conforme o desejo dos clientes, com um preço final fixo. É a viagem elaborada a pedido, personalizada.

Front Office – Serviço conjugado de recepção e portaria, num hotel.

Joint-venture – Empresa que é formada por outras duas para a realização de uma atividade econômica produtiva, podendo envolver a união de firmas estrangeiras para operar num país ou a união de uma firma estrangeira com uma nacional para superar restrições impostas pelo governo local.

On the job – Treinamento efetuado no posto de trabalho.

Pacotes Turísticos – designação que se aplica ao conjunto de serviços de viagem, com tudo incluído (transportes, alimentação, alojamento, *transfers*, excursões ou circuitos turísticos, etc.).

Print – Confirmação por escrito de reserva efetuada no Sistema Galileo.

Rooming list – Relação nominal de passageiros.

Serviço 7/24 – Atendimento de apoio ao cliente sete dias por semana, 24 horas por dia.

Sistema BSP – Sistema de emissão de bilhetes neutros.

Sistema Galileo – Sistema informatizado de reservas.

Sistema SAFE – Sistema informatizado de uso administrativo.

Tickets – Bilhetes aéreos (TKT's).

Ticket-print – Impressora de bilhetes aéreos.

Tours – Circuitos turísticos ou excursões, normalmente de curta duração.

Tour Code – Código de negociação.

Trade Turístico – É um conjunto de agentes, operadores, hoteleiros, transportadores e prestadores de serviços turísticos.

Transfers – Serviços prestados ao turista ou grupo de turistas, que consiste em assisti-lo(s) nas formalidades de embarque e/ou desembarque, transporte do local de chegada ou partida ao local de destino e vice-versa, bem como das respectivas bagagens. O serviço é

prestado pelo pessoal de Agências das Viagens aos turistas que lhes vêm consignados por congêneres estrangeiras, normalmente em aeroportos ou portos e os hotéis e vice-versa.

Travel-Point – Sistema Galileo Simplificado instalado em alguns clientes correntistas.

Voucher – É um cupom de serviços que determina o recebimento de passageiros (*pax*) em hotéis ou serviços de traslados, emitido pela Agência ou Operadora. Documento que garante a entrada no hotel ou pagamento de qualquer serviço solicitado e confirmado.

RESUMO

Salles, Patrícia Frigeri. **A Influência das prescrições da tarefa no desempenho das atividades e na qualidade dos serviços prestados numa agência de viagens.** Florianópolis, 2003. 173 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2003.

Esta dissertação trata da abordagem ergonômica sobre a rigidez das tarefas prescritas em decorrência da externalização da elaboração das mesmas e da sua influência no desempenho do trabalho e na qualidade da prestação de serviços. A fundamentação teórica contemplou a ergonomia, o conhecimento humano, as prescrições de trabalho e o sistema de garantia da qualidade. A caracterização do setor turístico foi descrita com ênfase do sistema produtivo, sobretudo, nas agências de viagens. A metodologia utilizada na pesquisa foi a análise ergonômica do trabalho dos consultores de viagem de uma agência de viagens e turismo. A escolha desta agência aconteceu em função da mesma pertencer a uma rede de franquias, de uma corporação que possui um sistema de garantia da qualidade, nos padrões ISO. A partir das análises realizadas, foi possível apresentar as exigências organizacionais e cognitivas, e descrever, de forma sintetizada, as tarefas deste profissional. A concepção de prescrições mais flexíveis e coerentes com a lógica de execução dos trabalhadores pressupõe a valorização e o emprego de seus conhecimentos tácitos e de suas experiências anteriores. Atualmente, o controle dos processos de trabalho, no que se refere à concepção das tarefas prescritas, visando à certificação de qualidade, têm sido feito sem considerar a lógica do trabalhador. Em decorrência deste fato, as prescrições têm se mostrado desatualizadas e rígidas em relação ao trabalho real. Neste sentido, a pesquisa revela que mais do que pela prescrição, é pela representação que os trabalhadores elaboram sobre a realidade, pelas regulações realizadas em situação de trabalho com base em suas experiências anteriores e seus conhecimentos acumulados que eles desempenham suas atividades e constroem suas estratégias para cumprir os objetivos impostos pela empresa. Sendo assim, concluiu-se que não basta cumprir com os preceitos do sistema de garantia da qualidade para se atestar a excelência na prestação de serviços de uma empresa e muito menos, garantir o desempenho eficiente do trabalho. Estes dois objetivos só poderão ser alcançados quando a Empresa passar a valorizar e considerar os conhecimentos tácitos e a experiência acumulada de seus funcionários, na elaboração das prescrições de trabalho, aproximando-as dessa forma, de suas lógicas de execução e, assim, proporcionando melhores condições de trabalho.

Palavras-chave: Ergonomia; Análise Ergonômica do Trabalho; Prescrições de Trabalho; Turismo.

ABSTRACT

SALLES, P. F. **Task prescription influence in the development of activities and in the quality of travel agency services** . Florianópolis, 2003, 173 pages, dissertation (Magister in Production Engineering) – Post-Graduate Programme in Production Engineering, UFSC, 2003.

The present dissertation deals with the ergonomic approach of the rigidity of prescribed duties because of the externalization of the prescriptions that have been elaborated and the influence on the performance at work and the quality of services. The theoretical foundation focuses at ergonomics, human knowledge, working prescriptions and the system of quality guarantee. The features of the touristic sector have been described with emphasis on the productive system, mainly on the travel agencies. The methodology adopted in the study has been ergonomic analysis of the performance of traveling consultants of a travel and touristic agency. This agency was chosen because it belongs to a franchising net of a corporation with a system of quality guarantee, according to ISO standards. Analyzing this situation, organizational and cognitive demands could be presented, and the tasks of these professionals were described in a synthesized way. The conception of prescriptions which are more flexible and coherent with the logic of performance of the personnel presumes the valorization and application of the tacit knowledge and former experience of these professionals. Nowadays, however, the control of working processes with regard to the conception of prescript duties for warranting quality has been undertaken without considering the logic of the employees. Therefore the prescriptions have shown to be not up-to-day and rigid with regard to the real working conditions. In this sense the research revealed that the workers elaborated reality more by representation than by prescription, when they carried out their duties and drew their strategies fulfilling the goals set up by the enterprise, based upon their former experiences and accumulated knowledge. The conclusion is that it is not enough to follow the prescriptions for the system of quality guarantee in order to attest the excellence of the services performed by an enterprise and let alone to warrant efficient performance at work. Both goals only can be reached when the enterprise begins to value and to consider the tacit knowledge and the accumulated experience of its employees, when the working prescriptions are elaborated, approaching the demands and the logic of the employees and offering better working conditions.

Keywords: Ergonomics, ergonomic analysis of work, working prescriptions, tourism.

1 APRESENTAÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O setor de serviços vem sendo considerado como o de maior e mais rápido crescimento na economia mundial. Neste contexto, pode-se inserir o turismo. Hoje, ele é muito mais do que uma atividade econômica, trata-se de um fenômeno social, característico da sociedade pós-industrial, que está presente na vida de todos os que participam dela (GUEDES, 2001).

Face às velozes transformações do setor produtivo mundial, resultantes do processo de globalização da economia, a indústria do turismo passou a ser considerada no Brasil, a partir do início da década de 90, como setor estratégico, em função da sua capacidade de gerar emprego e renda, além de exercer forte influência em cerca de 52 segmentos diferentes da economia produtiva, empregando em sua cadeia, desde mão-de-obra mais qualificada até as de menor qualificação, tanto no emprego formal quanto no informal.

O turismo no Brasil vem crescendo em média 3,5%, o que significou uma contribuição de 7% para a formação do PIB brasileiro no ano de 2000. Os indicadores macroeconômicos, na década de 90, publicados pela *World Travel and a Tourism Council – WTTC*, comprovam a importância da atividade no cenário mundial, onde há um PIB de U\$ 1.330 bilhões; 67,8 milhões de empregos diretos, investimentos da ordem de U\$ 733 bilhões e um impacto global de U\$ 3.550 bilhões (BRASIL, 2002).

A cada dia o turismo deixa de ser assunto exclusivo de profissionais e entidades do setor e conquista adeptos simpatizantes de outras áreas, além do engajamento dos benefícios sócio-econômico que este setor é capaz de proporcionar. Não se pode deixar de destacar, ainda, as mudanças ocorridas na gestão da atividade, que passou a ser liderada, em boa parte do país, por pessoas com experiência e domínio no assunto.

A modernização da economia brasileira, enfatizando a qualidade, produtividade e a inserção de novas tecnologias, atinge também o setor de turismo, e conseqüentemente o sub-setor de agências de viagens e turismo. Este fato pode ser comprovado por meio do recente interesse de empresas deste setor em buscar a certificação ISO 9000.

Não há como ignorar que as empresas estão a cada dia percebendo que a qualidade de um produto ou serviço está atrelada muito mais à maneira como organizar os trabalhos realizados pelos profissionais envolvidos do que propriamente pelas técnicas e equipamentos utilizados. Entretanto, a organização do trabalho, não se limita apenas ao

escopo do cargo ou da tarefa. Ao exercer sua função, o indivíduo está inserido num contexto social mais amplo e a representação que ele tem de seu trabalho influencia no seu desempenho.

Partindo-se do princípio de que a Ergonomia tem como objetivo modificar os sistemas de trabalho para adequá-los às características, habilidades e limitações das pessoas, visando ao seu desempenho eficiente, confortável e seguro (WISNER, 1987), e que a desatenção a estes aspectos interfere negativamente na melhoria da qualidade, pode-se afirmar que a mesma deve ter seus elementos inseridos na análise e reflexão ergonômicas.

No entanto, o controle dos processos de trabalho relativo à concepção das tarefas, visando a garantia da qualidade do serviço prestado, tem sido realizado desconsiderando a lógica do trabalhador, uma vez que, geralmente, é feito por profissionais internos, porém, distantes dos locais onde essas tarefas são realizadas ou até mesmo externos à Organização, e que, portanto, desconhecem ao menos em parte, a realidade daquela situação de trabalho.

O tema desta pesquisa tratará da abordagem ergonômica sobre a rigidez das tarefas prescritas, em decorrência da externalização da elaboração destas prescrições e a sua influência no desempenho do trabalho e na qualidade da prestação de serviços. Serão enfatizadas as atividades do Consultor de Viagens em uma agência de viagens e turismo.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente, o controle dos processos de trabalho, no que se refere à concepção das tarefas, visando à certificação de qualidade, tem sido feito, sem considerar a lógica do trabalhador. Em decorrência deste fato, as prescrições de trabalho têm se mostrado, desatualizadas em relação às atividades executadas, podendo comprometer a otimização do desempenho do trabalho. Isto se deve, principalmente, ao distanciamento das prescrições em relação às atividades.

No setor de Agências de Viagens, a habilidade do trabalhador é adquirida na prática e a experiência é de grande importância para a sua função. As empresas do ramo, normalmente, não têm a prática de documentar o procedimento executado. Com isto, o domínio da tecnologia e do próprio trabalho passa a ser variável em função da mão-de-obra utilizada. E as poucas empresas que possuem esta prática, o fazem visando a certificação de qualidade como forma de garantir aos seus clientes a qualidade do serviço prestado. Para tanto, externalizam a execução da

prescrição, por meio da contratação de consultorias internas (relação matriz/filial) ou externas.

O atendimento a clientes é considerado como uma dimensão chave no Setor de Serviços. Sendo assim, o Consultor de Viagens é o trabalhador que se encontra na linha de frente da empresa, e muitas das dificuldades apresentadas no desempenho de sua função estão relacionadas à capacidade de exercer controle sobre o seu trabalho e de outros, o que se agrava em função do distanciamento da tarefa prescrita em relação às atividades realizadas e da rigidez destas prescrições (Figura 1).

Segundo Bowen (*apud* SILVA, 2000), quanto mais complexa a tarefa, seja por conta do serviço customizado, seja pelo contato com o cliente, seja pela tecnologia, seja pelo ambiente cheio de surpresas ou pelo tipo de pessoas envolvidas, maior é a necessidade de autonomia e domínio da situação.

Zarifian (1994) cita que todo trabalho compreende uma parcela de incerteza quanto ao seu conteúdo, quanto à evolução da demanda ou quanto ao contexto econômico em que se insere, a definição de qualidade é instável e a evolução dos produtos/serviços é imprevisível. Esta caracterização do trabalho pode ser aplicada à tarefa de atendimento em serviços, pela complexidade que representa a interação entre pessoas presente na tarefa de quem está na linha de frente.

Esta analogia ganha força quando o autor fala da dificuldade de prescrever boa parte do trabalho humano, já que não se conhece o trabalho a priori. É o que ocorre com as tarefas de atendimento, em que, por maior que seja o esforço da previsão do comportamento do cliente e preparação do atendente, sempre haverá demandas imprevistas para as quais não há resposta prescrita.

A questão da rigidez das prescrições em função da externalização de sua elaboração se deve, em parte, aos profissionais encarregados de realizar a consultoria, que se baseiam, geralmente, apenas nas suas representações do trabalho de uma determinada função para elaborarem tais procedimentos. Sendo assim, não levam em conta os conhecimentos tácitos daqueles que irão exercer a função, elaborando prescrições pouco flexíveis. A flexibilidade é importante por se tratar de uma forma do trabalhador lidar com a variabilidade e imprevisibilidade inerentes às tarefas de linha de frente, resultando em melhor qualidade do serviço prestado.

Partindo do pressuposto de que o conhecimento tácito é pessoal e difícil de ser formalizado, por encontrar-se enraizado nas ações e experiências do indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou idéias, a sua transmissão e compartilhamento com os demais se torna mais difícil (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Em face da desconsideração por parte

dos prescritores das tarefas deste tipo de conhecimento, o desempenho do trabalho, bem como a qualidade do serviço prestado fica comprometida, acarretando inclusive, em queda na produtividade. Assim sendo, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa:

COMO A RIGIDEZ DAS PRESCRIÇÕES DA TAREFA EM DECORRÊNCIA DA EXTERNALIZAÇÃO DE SUA ELABORAÇÃO NO SETOR DE AGÊNCIA DE VIAGENS, VISANDO, PRIMORDIALMENTE, A OBTENÇÃO DA CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE INFLUENCIA NO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES DO CONSULTOR DE VIAGENS, EM SITUAÇÃO DE TRABALHO E NA QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo geral

Mostrar a influência da rigidez das prescrições da tarefa em decorrência da externalização de sua elaboração no desempenho do trabalho e na qualidade do serviço prestado.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o Setor Turístico, priorizando os aspectos organizacionais e cognitivos do trabalho no Setor de Agência de Viagens;
- Identificar e analisar as diferenças entre a tarefa prescrita e as atividades executadas pelo CV;
- Mostrar a necessidade da valorização dos conhecimentos tácitos dos trabalhadores para a concepção da tarefa;
- Apontar alternativas para a concepção de prescrições mais flexíveis e atualizadas em relação às atividades desempenhadas pelos trabalhadores;

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

No Turismo, pode-se verificar que os investimentos e estudos feitos se referem aos programas de desenvolvimento, eventos para divulgar as ações dos Órgãos envolvidos na área, formação de novos profissionais, dentre outros temas. Inclusive, atualmente há uma grande preocupação com os fatores de inovação tecnológica e estratégia de mercado, orientada por novas circunstâncias ambientais de alta competitividade entre as organizações. No entanto, as condições de trabalho, bem como investimentos feitos, visando a satisfação dos trabalhadores que atuam no setor, não têm sido muito explorados.

Nos últimos cinco anos as agências de viagens sofreram transformações radicais no processo de produção dos seus serviços, os recursos disponíveis têm se sofisticado a cada dia e muitas vezes, as condições de trabalho permanecem improvisadas, tendo em vista a sua característica de lidar com situações de grande variabilidade e imprevisibilidade.

O Consultor de Viagens é o responsável direto pelo atendimento, desde clientes corporativos até aqueles voltados para o lazer ou eventos. Sendo assim, dependendo da demanda, ele recebe as informações e necessita tratá-las e encaminhá-las, sob a forma operacional, sem ter, muitas vezes, condições para cumprir a tarefa tal como ela está prescrita, devido à rigidez desta prescrição. Esta situação se configura em uma condicionante que tem influenciado no desempenho do trabalho deste profissional e, portanto, na organização do trabalho nesta divisão da empresa.

Nos tempos atuais, a atividade humana nas situações de trabalho depende muito mais do saber-fazer, e essa modalidade de conhecimento evolui de forma lenta no tempo, inserindo-se neste contexto, o Consultor de Viagens. Entretanto, para superar as novas exigências do trabalho, cada vez mais, as tarefas exigem a solução de problemas e a tomada de decisão. Estas requerem um conhecimento mais direcionado às competências dos trabalhadores – o saber, do que para suas habilidades – o saber-fazer. Diante deste fato, a evolução dessa competência torna-se uma necessidade.

Vale ressaltar que a indústria do turismo no Brasil expandiu de forma significativa nos últimos 4 anos, a ponto de movimentar, em 1998, de acordo com dados da Embratur, 32,2 milhões de turistas domésticos, que geraram U\$ 13,2 bilhões em receitas diretas. E segundo a *World Travel and Tourism Council* – WTTC e a Organização Mundial do Turismo – OMT, o turismo no país gerou no ano de 2000, cerca de 5,3 milhões de empregos, o que representa 7,4% do total da população distribuída no território nacional.

Carvalho (2002) cita que o turismo é a indústria que vende sonhos, e para alcançar sucesso neste ramo é necessário descobrir o que ainda não foi oferecido ao cliente – o turista, e que ele gostaria de consumir. O turismo é produto de exportação, gera empregos e promove o desenvolvimento sustentável local e, portanto, tem a obrigação de oferecer um produto de qualidade. No entanto, torna-se inviável atingir tal objetivo, sem considerar as condições de trabalho e a motivação daqueles que serão os responsáveis diretos pela qualidade do serviço prestado (Figura 2).

As empresas, hoje, estão a todo instante almejando a Qualidade. Elas sabem que a competitividade, saúde, segurança e produtividade são as exigências do mercado mundial. O homem, o dispositivo técnico, as informações e a organização são fatores importantes nesse desafio empresarial. E a Ergonomia é justamente o ponto básico para se

atender às recomendações previstas na ISO 9000, que é requisito para atingir a certificação de qualidade.

A presente pesquisa visa contribuir para a melhoria da qualidade das prescrições de trabalho, por meio da discussão a respeito do distanciamento das prescrições em relação às atividades, em função da externalização de tais prescrições. Também pretende contribuir com a sugestão de alternativas para a concepção de prescrições mais flexíveis e atualizadas em relação às atividades desempenhadas pelos trabalhadores.

1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

A subjetividade do método aplicado é considerada como uma limitação do trabalho, e este pretende entender a atividade do trabalhador em seu ambiente de trabalho e, muitas vezes sofre interferência do analista. Embora esta subjetividade interfira na análise, procurou-se descrever o mais fielmente possível a realidade observada.

A análise ergonômica desenvolvida nesta dissertação aborda preferencialmente os aspectos organizacionais e cognitivos identificados no processo de trabalho do profissional da linha de frente, neste caso, o consultor de viagens.

Por se tratar de uma empresa franqueadora, com unidades distribuídas por todo o território nacional e com certificação de qualidade ISO 9002, tem seus procedimentos padronizados para todas as unidades. Em função desta situação, escolheu-se a unidade de Florianópolis para proceder ao estudo de caso, dado uma maior facilidade de acesso para o levantamento dos dados.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos, distribuídos em: uma parte introdutória – apresentação, na revisão da literatura – fundamentação teórica, caracterização do setor, na descrição da pesquisa propriamente dita, no estudo de caso e na conclusão e recomendações para trabalhos futuros.

No primeiro capítulo busca-se oferecer uma visão geral do tema a ser tratado, os objetivos, a elaboração do problema e a justificativa da pesquisa. Este capítulo contempla, também, as limitações do trabalho e a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo abrange o referencial teórico e é neste que se tratam os temas ergonomia, envolvendo nesta seção um breve histórico, os conceitos de ergonomia, a análise ergonômica do trabalho, os conhecimentos tácitos e explícitos, as representações construídas sobre a realidade e a regulação das atividades. Na seção seguinte, aborda-se sobre as prescrições de trabalho, abrangendo as definições de trabalho prescrito, trabalho real e prescrição, os tipos de prescrição e suas fontes. A última seção deste capítulo trata da

gestão da qualidade, abordando tópicos como a ISO 9000; a qualidade em serviços; a qualidade do atendimento nas agências de viagens; a gestão da qualidade como prescrição e a relação entre a certificação da qualidade e as condições de trabalho.

O assunto tratado no capítulo 3 compreende a caracterização do setor turístico. Neste, versa-se sobre a sua importância sócio-econômica, o seu sistema produtivo, envolvendo o setor de Agências de Viagens e as tendências no setor turístico.

No capítulo 4 trata-se dos procedimentos metodológicos, onde são apresentadas: uma introdução, a construção do modelo de análise, os procedimentos de cada uma das etapas de análise, a escolha da população, as técnicas para a coleta de dados e o tratamento e análise dos dados.

O quinto capítulo envolve a análise da situação de trabalho que compõe o estudo de caso, e os resultados encontrados. Nesta última parte, apresentam-se as discussões sobre os efeitos da externalização das prescrições no desempenho do trabalho do Consultor de Viagens e sobre a qualidade do serviço prestado.

Finalmente, o sexto capítulo contempla as conclusões e as recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contempla as contribuições teóricas que serão empregadas no desenvolvimento deste trabalho, objetivando fornecer a base necessária ao seu encaminhamento. A segunda seção trata do tema Ergonomia, apresentando um breve histórico, os conceitos, a metodologia da Análise Ergonômica do Trabalho e os conhecimentos. Dentro deste último item, aborda-se especificamente os conhecimentos explícitos e tácitos, as representações construídas sobre a realidade e regulação das atividades. A terceira seção aborda a Prescrição, dividindo-se nos seguintes tópicos: as definições sobre trabalho prescrito, trabalho real e prescrição, os tipos de prescrições e suas fontes. A última seção trata da Gestão da Qualidade, tendo como sub-tópicos: a ISO 9000, a qualidade em serviços, a qualidade do atendimento nas Agências de Viagens, a qualidade do atendimento nas agências de viagens, a gestão da qualidade como prescrição e a relação entre a certificação da qualidade e as condições de trabalho.

2.2 ERGONOMIA

2.2.1 Um Breve Histórico

A Ergonomia, ao contrário de inúmeras ciências cujas origens se perdem no tempo e espaço, segundo Lida (1990), tem uma data “oficial” de nascimento – 12 de julho de 1949. Neste dia, na Inglaterra, se deu a primeira reunião entre um grupo de cientistas e pesquisadores interessados em debater e formalizar a existência desse novo ramo de aplicação interdisciplinar da ciência e na segunda reunião deste mesmo grupo em 1950, propôs o termo Ergonomia. No princípio desta mesma década, fundou-se a *Ergonomics Research Society*, na Inglaterra, a partir daí, a Ergonomia se expandiu para o mundo da indústria.

A Ergonomia tem cerca de 40 anos, enquanto disciplina. No entanto, a preocupação com o trabalho é tão remota quanto o próprio homem. Os primeiros estudos sobre as relações entre o homem e o trabalho se perdem na origem dos tempos e em termos arqueológicos, é possível demonstrar que os utensílios fabricados foram sendo miniaturizados com o intuito de melhorar a manuseabilidade e alcançaram como resultados

produtivos, o ganho de eficiência na caça e colheita. Esse ganho permitiu uma nova forma de divisão do trabalho, como cita Meirelles (*apud* VIDAL, 2000a).

Há também no Museu do Louvre papiros egípcios que denotam recomendações de natureza ergonômica para a construção de utensílios para a construção civil, assim como desenhos de arranjos organizacionais para o canteiro de obras.

Em seu sentido clássico, a Ergonomia buscou primeiramente compreender os fatores humanos envolvidos nos projetos e instrumentos de trabalho. Adiante, buscou entender, tabular e organizar dados a respeito dos fatores humanos que deveriam ser contemplados não só para os instrumentos, como para os projetos de sistemas de trabalho. Em seu sentido mais contemporâneo, procura entender os determinantes de uma atividade de trabalho, por meio de contribuições que abrangem a organização do trabalho, os softwares, procedimentos e estratégias operatórias (VIDAL, 2000a).

2.2.2 Conceitos de Ergonomia

O termo ergonomia foi empregado pela primeira vez, pelo cientista polonês, Wojciech Jarstembowsky, numa perspectiva de entendê-la como uma ciência natural em um artigo intitulado Ensaio de Ergonomia, ou ciência do trabalho baseada nas leis objetivas da ciência sobre a natureza”. Tal definição estabelecia que:

A Ergonomia como uma ciência do trabalho requer que entendamos a atividade humana em termos de esforço, pensamento, relacionamento e dedicação (JARSTEMBOWSKY *apud* VIDAL, 2000a).

No período pós-guerra, em 1949, quando foi formada a Ergonomia Clássica, a *Ergonomics Research Society*, elaborou a primeira definição de Ergonomia, que é “o estudo da relação entre o homem e o seu trabalho, equipamento e ambiente e particularmente o emprego dos conhecimentos de anatomia, fisiologia e psicologia na solução dos problemas oriundos dessa relação” (IIDA, 1990, p. 1).

Uma outra definição é dada por Wisner (1987, p. 12), que considera a Ergonomia como “um conjunto de conhecimentos científicos relacionados ao homem e necessários para a concepção de ferramentas, máquinas e dispositivos que possam ser empregados com o máximo de conforto, segurança e eficácia”. Mais recentemente, Wilson (2000) propõe o conceito de que:

a Ergonomia é a compreensão teórica e fundamental do comportamento e performance humana em interação com sistemas sociotécnicos e a aplicação deste entendimento para projetar estas interações no contexto das situações reais.

Para este autor, o papel do Ergonomista é duplo. Primeiro, ele assume o papel de compreender as interações úteis entre as pessoas e artefatos, e especialmente, considerar as capacidades, necessidades, desejos e limitações das pessoas em tais interações. O segundo, compreende uma contribuição para o projeto de sistemas de interação maximizando as limitações, e tentando satisfazer as necessidades e desejos da raça humana.

A definição atualmente aceita internacionalmente e que conta com a aprovação da *International Ergonomics Association* – IEA, inclui a definição que ressalta três aspectos: o tipo de conhecimento e suas inter-relações, o foco nas mudanças e os critérios da ação ergonômica.

Com base no que foi exposto, pode-se dizer que a finalidade principal da intervenção ergonômica é a transformação do trabalho e esta, segundo Guérin et. al. (2001), visa a contribuir para: (i) a concepção de situações de trabalho que não comprometam a saúde dos trabalhadores nas quais os mesmos possam exercer suas competências tanto num plano individual quanto coletivo e encontrar possibilidades de valorização de suas capacidades; (ii) alcançar os objetivos econômicos determinados pela empresa, considerando os investimentos realizados e futuros.

A ação ergonômica, em suma, parte das definições inicialmente delineadas pela organização e paulatinamente, vai construindo um objeto preciso de intervenção, focos definidos de sua ação e modalidades ajustadas de atuação. Esta ação tem como campo a concepção de meios de trabalho adaptados às características fisiológicas e psicológicas do ser humano e de suas atividades.

Uma vez que a finalidade da Ergonomia é compreender o trabalho para transformá-lo, pode-se afirmar com segurança que o seu objeto específico de estudo é o trabalho e o seu interesse é saber o que os trabalhadores fazem; como fazem; por que fazem e se podem fazer melhor (ABRAHÃO, 1999).

Para se analisar as situações reais de trabalho, a Ergonomia se mune de várias técnicas que ainda que se revelem distintas entre elas, sempre exibem um ponto convergente, que é a necessidade de observar o trabalho realizado, apreciar e reparar as informações, com o que o trabalhador tem a dizer de seu trabalho. Portanto, o que faz com que o princípio da Análise Ergonômica do Trabalho seja revolucionário em si mesmo, é porque faz pensar que os intelectuais e cientistas têm algo a aprender a partir do comportamento e do discurso dos trabalhadores (WISNER, 1987, p.4).

2.2.3 A Análise Ergonômica do Trabalho

A Análise Ergonômica do Trabalho teve sua origem nos países francofônicos, por meio da obra de Ombredane e Favergé, publicada em 1995 e intitulada “A Análise do Trabalho”. Estes autores tinham a intenção de analisar as atividades de trabalho e não mais fazer com que a tarefa fosse descrita pela direção (WISNER, 1994, p.93).

A metodologia da Análise Ergonômica do Trabalho varia de um autor para o outro e principalmente, em função das circunstâncias da intervenção. Contudo, nos últimos quinze anos, pôde-se notar a apresentação de uma metodologia coerente, cuja eficácia se afirmou ao longo de centenas de estudos aprofundados, nas mais diversas áreas.

De acordo com a escola francesa, a análise ergonômica do trabalho procura evidenciar as práticas e as estratégias utilizadas pelos trabalhadores para gerenciar as situações.

Para Guérin et al (2001) esta metodologia permite “corrigir” as “representações redutoras” do homem, uma vez que ela se insere numa situação já existente, submetida a seus próprios constrangimentos de diversas naturezas (econômica, técnica e sociais) e por também se encontrar no centro de um conjunto de pontos de vista sobre o trabalho, muitas vezes, divergente.

A análise do trabalho, segundo a abordagem francofônica busca, analisar as estratégias usadas pelo trabalhador para administrar a distância entre o prescrito (o que é solicitado) e o real, ou seja, o que se faz para dar conta do prescrito, mediante as condições de trabalho disponíveis. E é nesta distância em que se encontra a fonte essencial das disfunções dos sistemas de produção.

Segundo Wisner (1987, p.28), esta nova abordagem considera a inter-relação do ser humano e as condições de trabalho, e não mais o homem de um lado e o dispositivo técnico do outro. E ainda, não se esquecendo de que o homem e sua máquina estão ligados de uma forma determinante, a conjuntos mais amplos, em diversos níveis.

2.2.3.1 As etapas da análise ergonômica do trabalho

Toda intervenção ergonômica toma por ponto de partida a delimitação do objeto de estudo, que é definido com base na formulação de uma demanda social, expressa num quadro institucional, pelos diferentes atores sociais, cujos pontos de vista não são, necessariamente coerentes, e às vezes, até contraditórios.

O ergonomista, em seguida, deve estudar os aspectos técnicos, econômicos e sociais da empresa. A partir deste ponto, são reconhecidas e classificadas as principais

exigências da situação de trabalho, para fornecer subsídios às modificações que são sugeridas com o intuito de aliviar os problemas detectados.

Noulin (1992) salienta que por se tratar de uma abordagem global, a AET relaciona os elementos objetivos e subjetivos da situação de trabalho, elaborando uma representação da atividade que viabiliza a compreensão do trabalho e do custo que ele representa. Desta forma, a análise revela os recursos, as disfunções e as perspectivas de evolução da situação de trabalho analisada.

A metodologia da Análise Ergonômica do Trabalho comporta duas etapas – a análise e a síntese. A análise consiste de três fases: a análise da demanda, a análise da tarefa e a análise das atividades. Elas devem ser encaminhadas, cronologicamente, na medida do possível, culminando com uma fase de diagnóstico, que permitirá a elaboração das recomendações ergonômicas, com posterior validação da intervenção e eficiência de tais recomendações. Tais etapas estão descritas nos parágrafos subseqüentes.

Esta abordagem retorna sempre à origem do problema colocado quando da análise da demanda, e permite a cada nível da análise, recolher os dados, formular as hipóteses, para aprofundar o conhecimento da situação de trabalho. Dessa forma, segundo Santos e Fialho (1997), cada fase leva à posterior e complementa a anterior.

a) **Análise da Demanda:** a demanda é o ponto de partida de qualquer pesquisa em ergonomia. Esta fase tem como propósito definir o problema a ser analisado a partir da negociação com os diversos atores sociais envolvidos.

Segundo Guérin et. al. (2001), o importante é perceber de quem partiu a iniciativa da solicitação do estudo, e estas podem ter sete origens de acordo com a sua natureza; da alta administração; da média gerência, dos trabalhadores diretos, das entidades sindicais ou representativas, de organismos públicos diversos e do poder público.

O trabalho de análise e reformulação da demanda representa um aspecto essencial da condução do processo. E após ter identificado o que de fato está em jogo por trás da demanda inicial, será feita uma proposta de ação.

Neste ponto, os primeiros dados da situação de trabalho, são levantados permitindo a formulação das hipóteses, a serem consideradas na realização do estudo; dados estes relacionados ao funcionamento da empresa.

Com base no anteriormente exposto, pode-se dizer que, seja respondendo a um convite, a uma injunção social ou se propondo a estudar uma realidade de trabalho, deve-se levar em conta que intervir numa situação mobiliza a todos: demandantes, interessados, envolvidos, comprometidos e intervenientes. A análise da demanda nada mais é que tomar consciência disto e da implicação de vidas, desejos e interesses em jogo, explícita ou

implicitamente, ou interesses subjacentes que existem numa ação ergonômica sobre processos de trabalho.

b) **Análise da Tarefa:** é o estudo do que o trabalhador deve realizar e as condições dentro das quais ele desenvolve suas atividades de trabalho. Entende-se por tarefa um objetivo a ser atingido pelo trabalhador, prescrito por instâncias externas a ele.

A partir dos conhecimentos que o trabalhador possui das diversas componentes do sistema, ele obtém uma representação da tarefa. Em decorrência dos imprevistos e das condicionantes de trabalho, o trabalhador modifica esta tarefa, atualizando a representação mental referente ao que deveria ser feito (POYET *apud* SANTOS e FIALHO, 1997).

Esta abordagem permite compreender as distâncias que, normalmente, existem entre a definição formal e oficial daqueles que concebem o trabalho e as representações “deformadas” que o trabalhador elabora.

Para efetuar a análise da tarefa, é necessário delimitar o objeto passível de estudo chamando-se a isto de “recorte da realidade”. Esta limitação é imposta pela demanda que é capaz de orientar as escolhas e o direcionamento da análise.

Segundo Guérin et. al. (2001), a importância das situações características a serem analisadas é definida mediante a aplicação de critérios de escolha. Estes critérios surgem a partir das solicitações iniciais trabalhadas na análise da demanda, dos esclarecimentos obtidos na exploração do funcionamento da empresa.

Neste ponto, não se trata ainda de fixar detalhes descritivos finos, mas de elaborar uma primeira imagem de como realmente se trabalha nesta situação, buscando por esta direção, compreender o funcionamento do setor como um todo.

Esta fase tem por objetivo checar a visão gerencial da unidade produtiva e acrescentá-lo de detalhes que fogem às descrições de caráter genérico fornecidos pela chefia. Estas questões tratarão de dados específicos sobre as condições físico-ambientais, as condições organizacionais, e as condições relacionadas ao sistema de informações.

A tarefa consiste no resultado antecipado e fixado dentro de condições determinadas. De acordo com Guérin et. al. (2001), a tarefa não é o trabalho, ela é o que é prescrito pela empresa ao trabalhador.

c) **Análise das Atividades:** esta fase trata do essencial do trabalho do ergonomista, e podem ser destacados três objetivos, conforme propôs Durafourg et. al. (*apud* WISNER, 1994): um levantamento não exaustivo das atividades humanas no trabalho; uma indicação das principais relações entre estas atividades e uma descrição do trabalho em sua totalidade.

Para se proceder a esta análise, deve-se considerar as funções psicofisiológicas do homem, podendo-se diferenciar os comportamentos físicos (gestos e posturas) e,

portanto, observáveis e comportamentos mentais (competências, conhecimentos, raciocínios que guiam os procedimentos realmente seguidos), ditos inobserváveis. Embora estes comportamentos possam ser diferenciados, é impossível separar as atividades motoras e as atividades mentais em classes independentes, pois, praticamente em todas as tarefas, mesmo as mais elementares, ambas estão presentes, em maior ou menor grau de importância.

As atividades mentais possuem as funções de detecção, de discriminação e de interpretação. Para tal, conta com o auxílio da memória, onde são estocadas as experiências passadas. Por meio de distintas operações mentais, manifestam-se tomadas de decisão de várias maneiras. Com base nisto, pode-se concluir que a atividade mental comanda a atividade motora.

Daniellou (*apud* BIAZUS, 2000) salienta que para dar conta das atividades de planificação, compreensão das intenções e interpretação que o trabalhador tem sobre os acontecimentos que se produzem, dispõe-se de elementos observáveis no decorrer do desenvolvimento da atividade e também das verbalizações espontâneas deste trabalhador no decorrer de seu trabalho, comunicações com outras pessoas ou comentários feitos com o observador durante o seu trabalho.

Nem sempre as informações que são úteis ao trabalho são fornecidas pelo dispositivo técnico (manuais, procedimentos e instruções de trabalho, informações visuais) e sim, construídas tendo como base a experiência pessoal ou profissional de um determinado indivíduo.

Wisner (1994) ressalta que o principal instrumento da análise ergonômica do trabalho é o estudo do comportamento, sempre associado com a descrição verbal feita pelo trabalhador sobre o que faz ou fez, ou pela explicitação da representação operacional que o trabalhador faz do sistema.

Após terem sido desvendadas as estratégias usadas pelos trabalhadores para executar sua tarefa por meio da análise das etapas acima descritas, o ergonomista propõe um diagnóstico relativo às situações analisadas. Este consiste em uma das etapas que compõe a segunda fase da AET. A etapa de síntese compreende duas fases: o diagnóstico e as recomendações ergonômicas.

d) **Diagnóstico**: consiste numa tomada de posição em relação às representações anteriores da situação de trabalho que não permitiam explicar os problemas encontrados. Assim sendo, pode-se dizer que se trata de uma criação original (GUÉRIN et. al., 2001).

Considerando que numa situação de trabalho os dados levantados são, muitas vezes, imprecisos e as interpretações parciais e insuficientes, é muito raro que um problema seja percebido de forma imediata, pelo ergonomista.

A importância da formulação de um diagnóstico se deve à necessidade de viabilizar uma transformação das situações de trabalho e não simplesmente uma descrição da situação de trabalho. E para elaborar um diagnóstico, segundo Santos e Fialho (1997), deve-se aplicar o princípio da globalidade, que procura analisar a atividade humana em situação de trabalho, holisticamente.

Esta análise retrospectiva é essencial, pois responde a uma dupla preocupação: a da empresa, que precisa saber o que a ação ergonômica que lhe solicitou, lhe “forneceu como retorno” ou “custou”, e a do ergonomista, que deve capitalizar, acumular, para tornar confiável sua prática de ação (GUÉRIN et. al., 2001).

e) **Recomendações Ergonômicas:** estas, por sua vez, se constituem numa etapa essencial, mas nem sempre tem reconhecido seu valor pelos teóricos da Análise Ergonômica do Trabalho. Pode-se dizer que ao desprezar tais recomendações, é fazer o oposto dos práticos que se dão por satisfeitos em utilizar um banco de soluções sem análise prévia do trabalho (WISNER, 1994, p.98).

Considerando que o objetivo da intervenção ergonômica é a transformação da situação de trabalho analisada, as recomendações ergonômicas, segundo Santos e Fialho (1997) traduzem, de forma sintética, as especificações a respeito da situação futura, em termos ambientais, organizacionais e cognitivos, viabilizando o alcance dos objetivos visados em termos de qualidade, produtividade, segurança e saúde.

2.2.4 O Conhecimento Humano

O estudo do conhecimento humano acompanha a própria história do homem. De acordo com Drucker (1995), ele não é somente um recurso ao lado dos tradicionais fatores de produção, mas sim, o único recurso significativo atualmente. E o futuro pertence àquelas pessoas que possuem conhecimento.

A definição do termo conhecimento ainda não atingiu um consenso entre os estudiosos desta área. Sendo assim, nesta seção, será definido como “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação conceitual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

O conhecimento está presente no interior das pessoas e integra a complexibilidade e imprevisibilidade, humanas. Ele se desenvolve ao longo do tempo por meio da experiência, que engloba aquilo que é absorvido de livros e documentos e de contatos pessoa a pessoa, que vão desde conversas informais até relações de aprendizado.

Uma vez que o conhecimento e as decisões de uma forma geral estão na mente dos indivíduos, torna-se difícil definir o caminho que é percorrido deste conhecimento até a ação.

Nonaka e Takeuchi (1997) dizem que o conhecimento, diferentemente da informação, está relacionado a crenças e valores. Ele pode julgar novas situações e informações à luz daquele que já é conhecido e julgar a si mesmo. A partir deste ponto, ele se aprimora em resposta a novas situações e informações.

Sendo assim, as organizações saudáveis criam e aplicam tal conhecimento. À medida que interagem com seus ambientes, elas captam informações, transformam-nas em conhecimento e atuam baseadas na combinação deste com suas experiências, valores e regras internas.

Com a inserção de novas tecnologias de informação nos diversos setores da economia, as competências, no ambiente de trabalho serão muito mais exigidas do que anteriormente, em função da codificação das informações, que tem se tornado um fator predominante no trabalho.

Devido à necessidade do homem realizar suas tarefas, ele busca em sua memória os conhecimentos necessários adquiridos com a sua experiência. No decorrer das tarefas, ele amplia o seu conhecimento por meio da apreensão de novas informações. E ele terá maior ou menor êxito no tratamento destas informações, em função das competências que possui para tal. Para Montmollin (1990) tais competências:

são estruturas mentais ativadas pelo operador na realização da tarefa: os conhecimentos sobre o funcionamento e sobre a utilização das máquinas, as representações, o saber-fazer, os raciocínios, bem como os esquemas estratégicos de planificação das atividades.

A ergonomia defende há longo tempo, uma visão do trabalhador como criador de seu próprio trabalho. Isto é fundamental na distinção entre tarefa e atividade. E a eficácia no trabalho depende da ação criativa do trabalhador, do ajuste do funcionamento da tarefa.

Pode-se dizer então, que o conhecimento é a capacidade de agir. Esta capacidade que um indivíduo tem de agir continuamente é criada por um processo de saber e, portanto, depende do contexto em que está inserido. Este conhecimento, segundo Sveiby (1998) é tácito; orientado para a ação; sustentado por regras e está em permanente mutação.

2.2.4.1 As modalidades do conhecimento

Nas organizações, as modalidades do conhecimento variam desde aquele conhecimento complexo, acumulado individualmente pelas pessoas, até aqueles mais claros e estruturados. Nonaka e Takeuchi (1997) os classificam em explícito e tácito.

O conhecimento explícito é aquele que pode ser articulado na linguagem formal como, por exemplo, manuais, procedimentos, instruções de trabalho, especificações, etc. Este tipo de conhecimento pode ser, portanto, transmitido de uma maneira fácil e formal entre os indivíduos.

Por outro lado, o conhecimento tácito tem a característica de ser de difícil articulação na linguagem formal. Contudo, é o mais importante, segundo diversos pensadores da área. Ele é um conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor.

Na cultura ocidental, estes mesmos autores afirmam que há uma tendência em considerar a organização como uma máquina para “processamento de informações”. Esta visão está enraizada nas tradições administrativas de Taylor e trata o conhecimento como sendo necessariamente explícito e, portanto, algo formal e sistemático. No entanto, a grande chave para a criação do conhecimento dentro das organizações está na mobilização e conversão do conhecimento tácito em explícito, conforme afirmam Nonaka e Takeuchi (1997).

A importância do conhecimento tácito foi reconhecida por Drucker (1995) quando ele argumenta que uma habilidade não poderia ser explicada por meio de palavras faladas ou escritas. Esta poderia ser apenas demonstrada, e, portanto, a única alternativa para aprender uma habilidade seria por meio do aprendizado e da experiência.

Há duas dimensões em que o conhecimento tácito pode ser segmentado. A primeira é a técnica, a qual envolve um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas no termo *know-how*. Mas, esta dimensão técnica, não é capaz de articular os princípios técnico-científicos subjacentes ao que sabe.

Simultaneamente, há a dimensão cognitiva, que consiste em modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certos. Esta dimensão reflete a imagem que o indivíduo tem da realidade (o que é) e a sua visão de mundo (o que deveria ser). Embora não possam ser articulados muito facilmente, esses modelos implícitos moldam a forma com que ele percebe o mundo a sua volta.

A partir do pressuposto de que o conhecimento é gerado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) citam que existem quatro maneiras de conversão do conhecimento. A saber: (i) socialização; (ii) explicitação; (iii) combinação e (iv) internalização.

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e a partir daí, da criação do conhecimento tácito como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.

A explicitação é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o

conhecimento tácito se torna explícito. A escrita é uma maneira de converter o conhecimento tácito em conhecimento articulável (EMIG *apud* NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Entretanto, as expressões muitas vezes são inadequadas, inconsistentes e insuficientes. Todavia, isto pode auxiliar a promover a “reflexão” e a interação entre os indivíduos.

A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimentos. Esse modo de conversão envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito e está intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. O conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, para viabilizar a criação do conhecimento na empresa.

Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a explicitação tem um papel de destaque por ser a chave para a criação dos conhecimentos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.

Todos esses conteúdos criados por cada modo de conversão interagem entre si, primeiramente no nível individual, vão subindo em direção aos níveis superiores, rompendo fronteiras entre setores, departamentos, divisões e organizações. Dessa maneira, o conhecimento organizacional pode ser enriquecido e internalizado como um conceito legítimo, do ponto de vista do coletivo dentro da organização, configurando uma espiral do conhecimento.

A criação do conhecimento, portanto, quando aplicada nas empresas, traz algumas vantagens como a criação de meios que possibilitam a rápida distribuição do conhecimento, o aumento do conhecimento coletivo, a diminuição dos tempos de espera e profissionais mais produtivos (STEWART, 1998).

2.2.4.2 As representações construídas sobre a realidade

A noção de representação, segundo Fialho (2001), é que ela é o sinônimo de compreensão. E do ponto de vista de sua natureza, deve ser diferenciada dos conhecimentos.

As representações são construções circunstanciais feitas num contexto particular e com fins específicos. Sua construção é finalizada pela tarefa e pela natureza das decisões a tomar. Elas levam em conta o conjunto dos elementos da situação e da tarefa e, portanto, são muito particularizadas, ocasionais e precárias por natureza.

Para este mesmo autor, sob a ótica do funcionamento cognitivo, a diferença entre conhecimento e representações é que os conhecimentos são construções permanentes e não são inteiramente dependentes da tarefa a realizar, enquanto que as representações são construções transitórias.

As representações reúnem elementos da situação, conhecimentos e raciocínios. Richard (*apud* FIALHO, 2001), distingue diversos processos de construção de representações que têm o mesmo sentido da palavra “compreender”:

- A construção de uma representação por particularização de um esquema;
- A construção de modelos mentais;
- A construção de uma interpretação por analogia com uma situação conhecida.

Estes processos se distinguem entre si pela natureza dos resultados obtidos e pela natureza dos meios empregados para produzi-los, conforme se pode observar na figura a seguir:

Figura 1: Diferentes formas de compreender

Estrutura Cognitiva	Natureza dos Resultados	Natureza dos Meios Empregados
Esquema	Esquema particularizado da situação	Substituir as variáveis do esquema por elementos da situação.
Redes Semânticas	Rede conceitual específica à situação	Inferências
Mapas Mentais	Parte da Rede adaptada à situação.	Inferências
----	Transferência na aplicação de estruturas de um domínio de conhecimento para outro.	Analogia

Fonte: Fialho (2001, p. 130).

O primeiro caso consiste na construção de uma representação para compreender (uma narrativa, por ex.), o segundo, consiste na construção de uma representação para agir (resolver um problema).

A construção de um modelo mental consiste em construir uma situação específica, particularizada em seus mínimos detalhes, incluindo suas características espaciais, a partir das informações fornecidas pelo texto, as quais são mais gerais. O resultado é uma imagem de uma situação.

A construção de uma representação por analogia com uma situação conhecida recorre principalmente à memória e é conduzida pelos conhecimentos. Isto se aplica

quando a representação é construída para compreender e a informação, então recuperada da memória, serve de guia para construir as relações entre os objetivos da situação. Também se aplica quando a representação é construída para agir. A solução, então, é construída por meio de correlações estabelecidas com o processo conhecido.

2.2.4.3 A regulação das atividades

Segundo Piaget (*apud* SANTOS e FIALHO, 1997), regulação “é o controle de reação que mantém o equilíbrio relativo de uma estruturação organizada ou de uma organização em via de construção”.

Esta definição dada por Piaget possibilita a formulação de três questões básicas, relacionadas às regulações do homem no trabalho. A primeira relaciona-se à natureza dessas regulações; a segunda está ligada à dimensão temporal das regulações e a terceira está associada à caracterização das regulações, enquanto processos cognitivos.

Considerando que um trabalhador, em uma determinada atividade de trabalho, desenvolve a dupla função de comparador e de regulador. Esta condição possibilita levar em conta inúmeros fatores que determinam a natureza das regulações do homem em atividade de trabalho.

A função de comparador é a que vai permitir ao homem avaliar o desvio entre o estado esperado (a norma) e o estado obtido num determinado instante (o desvio). A função reguladora pode se dar em dois níveis: no primeiro, o homem torna-se um regulador do sistema sócio-técnico, ou seja, ele vai recuperar os desvios em relação à norma. No segundo nível, o homem apresenta-se como regulador de sua própria atividade, modificando os modos operativos, para minimizar os constrangimentos apresentados na situação de trabalho.

O homem preenche uma dupla tarefa num sistema de produção em que a primeira consiste em assegurar um determinado nível de produção. E a segunda, é manter em bom estado de funcionamento e de segurança as instalações que ele opera (FAVERGE, 1972).

No que tange à dimensão temporal das regulações, pode-se evidenciar três fatores: a intimação ou parada, a assíncrona ou síncrona e a antecipação ou retroação.

Nas regulações por intimação, o trabalhador mantém a produção próxima à norma por meio de micro-ajustes. Enquanto que nas regulações por parada os desvios em relação à norma atingem um valor tal que só podem ser reparados por meio de macro-ajustes.

Keyser (1982) comprovou a dimensão temporal da regulação, diferenciando-a em e síncrona e assíncrona. A primeira consiste numa distribuição equilibrada da produção numa jornada de trabalho, enquanto que a segunda, baseia-se na diversidade de estratégias, que o

trabalhador pode utilizar, num dado momento, dentre as quais ele poderá optar, para atingir a norma de produção, mantendo um nível de carga de trabalho tolerável.

A retroação está mais associada ao conceito de controle da atividade, uma vez que se relaciona com a realização de uma tarefa. Por outro lado, a antecipação está relacionada à regulação propriamente dita, pois consiste em rever planos de atividade, reparando-os, se os resultados não estiverem de acordo com o previsto. As primeiras são de ordem funcional e estas últimas são de ordem estrutural.

A dimensão que diz respeito aos processos e mecanismos cognitivos de regulação evidencia três níveis: o controle, a autonomia e o compromisso. O controle, segundo Reynaud (1988) corresponde a uma regulação baseada em regras estabelecidas pelo nível gerencial. Ele está posicionado no nível da tarefa prescrita e presume um funcionamento explícito e formal dos indivíduos.

A autonomia baseia-se em regras criadas pelo próprio indivíduo no desenvolvimento de sua atividade de trabalho. Está situada no nível da tarefa induzida e pressupõe um funcionamento implícito e informal dos trabalhadores.

O compromisso está fundamentado em regras determinadas pela negociação mais ou menos explícitas e formais, entre o nível gerencial e o operacional, com base nos imprevistos da produção. Está situado ao nível da tarefa atualizada.

Vale considerar que toda situação real traz consigo infinitas possibilidades de escolha. Para Fialho (2001), a regulação da atividade é a função que tem por objetivo a seleção das tarefas e o seu ordenamento no tempo. Consiste em eleger, dentre os possíveis comportamentos, aqueles que julgamos mais prioritários.

A tarefa, para ele, é a unidade que permite decompor e analisar o trabalho cognitivo em componentes que têm uma certa autonomia. Ela é caracterizada por um resultado a ser atingido, por condicionantes na obtenção deste resultado e por um domínio de conhecimentos específicos.

Uma tarefa pode ser decomposta em sub-tarefas que estão estreitamente relacionadas à tarefa principal e que não podem ser separadas sem perder seu sentido. Entretanto, entre as tarefas, não existe uma ligação muito estreita. É esta escolha das tarefas, assim entendidas, que se define sob o termo de regulação.

2.3 TAREFA: A PRESCRIÇÃO DO TRABALHO

A tarefa em termos de situação de trabalho está relacionada a um modo concreto de apreensão do trabalho que tem por objetivo reduzir ao máximo um trabalho improdutivo e otimizar ao máximo o trabalho produtivo. Ela corresponde a um conjunto de objetivos dado aos trabalhadores, e a um conjunto de prescrições definidas externamente para atingir esses objetivos particulares.

A administração científica fundada por Taylor impôs métodos empíricos para a organização e operação do trabalho a fim de encontrar “o melhor método” de implementar uma tarefa. Ela foi uma tentativa de formalizar as experiências e as habilidades tácitas dos trabalhadores em conhecimento científico e objetivo. No entanto, não encarava as experiências e os julgamentos dos trabalhadores como uma fonte de conhecimento. Por consequência, a criação de novos métodos de trabalho tornou-se responsabilidade apenas dos gerentes. Estes assumiram a tarefa de classificar, tabular e reduzir o conhecimento em regras e fórmulas, aplicando-as ao cotidiano (Taylor, 1982).

As grandes transformações organizacionais que afetaram as empresas durante a última década e que se apoiaram até então no modelo taylorista e fordista, implicaram em uma multiplicidade de mudanças na modalidade das prescrições.

Segundo Daniellou e Six (2000), no trabalho há uma diversidade de tipos de prescrições que podem apresentar-se, simultaneamente, no cumprimento da tarefa. Sendo assim, pode-se dizer que trabalhar é de uma certa forma, construir um caminho entre esta diversidade de prescrições.

2.3.1 Trabalho prescrito, trabalho real e prescrição

Segundo Hatchuel (2000), entre os ergonômicos, existem duas teorias a respeito da abordagem sobre a compreensão do trabalho: uns acreditam que não é necessário compreender a tarefa para compreender o trabalho; outros afirmam que isto é indispensável.

O processo de trabalho parece se submeter a duas lógicas: aquela da definição formal, do objetivo a atingir nas condições determinadas – o trabalho prescrito, e a do funcionamento efetivo, caracterizado pelas variações nas condições previstas – o trabalho real. Pode-se dizer, de acordo com Chabaud e Terssac (2001), que quando as regras expressas pela organização do trabalho não são mais objeto de aplicação, assiste-se a uma real desestabilização de suas normas e a uma verdadeira impossibilidade de previsão.

O fato de dividir o processo de trabalho entre seu funcionamento oficial e o efetivo, não significa que não haja exigências ou obrigações, em consequência do desacordo entre

as condições teóricas e reais da tarefa. Para descrever o trabalho a realizar, deve-se discriminar a tarefa oficialmente prescrita; a qual está baseada na previsão dos objetivos e a exploração das condições de execução da tarefa esperada, que corresponde ao que realmente deve ser executado, considerando as variabilidades técnicas ou organizacionais.

Para Guérin et. al. (2001), o trabalho prescrito está sempre relacionado a um tempo médio socialmente necessário, e esse tempo é definido tomando por referência uma intensidade média da atividade e uma qualificação média dos trabalhadores, quaisquer que sejam as diferenças inter e intra-individuais da população no trabalho. A distância constatada entre o trabalho prescrito e o trabalho real, revela ao mesmo tempo essa dominação e os seus limites.

A noção de tarefa esperada está inteiramente relacionada à noção de tarefa implicitamente (ou efetivamente) prescrita. Leplat (*apud* CHABAUD e TERSSAC, 2001) a define como “aquela que o operador deve efetivamente executar e que seus responsáveis esperam que ele execute”.

Tal distinção se impõe para entender o lado da organização do trabalho que se esconde na prescrição. A falta de descrição de uma tarefa ou seu caráter incompleto é proveniente do fato de que toda descrição compreende:

- um modelo, ao qual ela está destinada; neste caso, algumas tarefas não são descritas, seja por elas serem bem conhecidas pelos trabalhadores, seja porque sua realização depende inteiramente dos mesmos.
- Um modelo da realidade e este pode se apresentar incompleto, devido à complexidade desta realidade.

A noção de tarefa implícita permite levar em conta o que o trabalhador deve realmente executar, os objetivos que ele deve atender nas condições concretas, diferentes daquelas que foram previstas. Entretanto, ela não pré-julga a resposta dos trabalhadores. Ela constitui o quadro real da ação de suas ações sem que se possa definir à priori o nível de determinação da situação sobre a própria ação.

Esta noção permite superar a visão mecanicista do trabalho, segundo a qual haveria uma correspondência direta entre a definição do trabalho a realizar nas condições supostamente estáveis e os comportamentos dos trabalhadores.

De acordo com Poyet (*apud* SANTOS e FIALHO, 1997), pode-se considerar três diferentes níveis de tarefa: a prescrita, a induzida e a atualizada. A tarefa prescrita consiste do conjunto de objetivos, procedimentos e meios de trabalho estabelecidos pela organização para os trabalhadores. Trata-se, portanto, do caráter formal e oficial do trabalho, ou seja, daquilo que deve ser feito e os meios disponibilizados para a sua realização.

A tarefa induzida, ou redefinida diz respeito à representação que o trabalhador elabora de sua tarefa, com base nos seus próprios conhecimentos a respeito das diversas componentes do sistema. É o que o trabalhador pensa realizar, podendo denominar de tarefa real ou efetiva.

A tarefa atualizada é definida com base nos imprevistos e nas condicionantes de trabalho. Neste caso, o trabalhador modifica a tarefa induzida, em decorrência das especificidades da situação de trabalho, atualizando, a sua representação mental face ao que deveria ser feito.

A relevância desta distinção da tarefa em três níveis se deve ao fato de que permite compreender a distância existente entre a definição formal e oficial daqueles que concebem o trabalho e as representações “deformadas” que o trabalhador elabora.

Montmollin (1990) define a tarefa como sendo “aquilo que se apresenta ao trabalhador como um dado”: o dispositivo técnico e o seu funcionamento, o ambiente, as instruções e os objetivos do trabalho.

Em oposição ao trabalho prescrito, tem-se o trabalho real que diz respeito à atividade de trabalho. Este se constitui num processo complexo, original e em evolução, destinado a adaptar-se à tarefa e ao mesmo tempo transformá-la.

A atividade de trabalho, segundo Guérin et. al. (2001) é o elemento central que organiza e estrutura os componentes da situação de trabalho. É uma resposta aos constrangimentos determinados exteriormente ao trabalhador. Enfim, o trabalho real é aquele que se desenvolve efetivamente nos locais de trabalho, levando em conta as condições locais e as variabilidades inerentes à situação.

No que diz respeito à prescrição pode-se afirmar que a definição mais clássica do termo é que se trata de uma injunção de ordens, expressa por uma autoridade (DANIELLOU, 2002). Esta prescrição compreende os objetivos, os procedimentos e os diversos regulamentos inerentes ao trabalho. A origem de cada uma delas pode ser interna ou externa à empresa. Pode-se afirmar que numa organização, existem vários tipos de prescrições.

Mas afinal, o que é prescrever? É predizer ou prever e preparar? Prescrever, etimologicamente é “escrever antes”, dar uma ordem precisa a executar. Esta noção induz a um princípio de exterioridade e um princípio de obrigação. Predizer, quer dizer anunciar o que vai chegar, seja por regras determinadas e cálculos, seja também pela intuição ou conjectura.

A predição contém a idéia de exatidão quando ela se apóia sobre os conhecimentos e os modelos testados; e neste caso, ela não se engana. Predizer coloca a questão de horizonte preditivo para além do qual não se pode mais nada prever, nada afirmar; isto depende da sensibilidade aos dados iniciais que aumenta com o número de variáveis em interação e, portanto, com a complexidade.

Prever significa organizar para os próximos passos, tomar as medidas, as precauções necessárias para enfrentar as diversas eventualidades. Contém, portanto, a idéia de hipótese, de conjectura e logo, há a possibilidade de que a hipótese não seja verificada, de que o evento não se realize ou que haja equívocos.

Quanto a preparar, seu senso está muito próximo de prever, e significa planejar com antecedência em vista de uma ação, pôr em condições de atingir um dado objetivo. Preparar, portanto, é mais amplo que prescrever, e não pré-julga a forma que a ação vai se realizar. Indica que as condições estão reunidas para que a ação possa se desenvolver de maneira eficaz.

Com base nas distinções acima apresentadas, defende-se a idéia de que a prescrição tem mais a ver com prever e preparar do que predizer. Por conseqüência, a prescrição não pode tudo prever, pois a imprevisibilidade de alguns eventos, a variabilidade e a complexidade dos sistemas de trabalho, resistem à predição.

O sentido que é dado ao termo prescrever é, portanto, o de preparar um campo de possibilidades para o desenvolvimento da atividade. Trata-se de conceber sistemas de trabalho que comportam suficientemente as margens de manobra para que os trabalhadores possam a cada instante elaborar um compromisso aceitável, e compatível com as necessidades e exigências da manutenção de sua saúde e segurança, e com a eficiência de seu trabalho.

2.3.2 As fontes da prescrição

Em todo trabalho, há uma diversidade de fontes e formas de prescrições e elas podem se apresentar simultaneamente ao trabalhador no cumprimento de sua tarefa. Daniellou e Six (2000) distinguem duas grandes fontes e formas de prescrição: a prescrição descendente e a prescrição remontante.

A prescrição descendente resulta da atividade dos prescritores e, portanto, é oriunda da estrutura organizacional. No trabalho, ela intervém nas diferentes formas de conhecimento sobre as coisas, sobre as diferentes modalidades de sua aplicação, bem como, nas diferentes avaliações desta aplicação. Ela se remete aos saberes em ação, às habilidades e aos conhecimentos incorporados. Estes múltiplos saberes são trazidos pelos diversos atores na organização. Sendo assim, constata-se que a legitimidade dos prescritores e da prescrição oficial não vêm de si.

A prescrição não se origina apenas dos prescritores, que elaboram as normas e procedimentos, ela se origina também do real, do que resiste à formalização e que segundo Dejours (1997), é conhecida mundialmente, por sua resistência à especialidade técnica e ao conhecimento científico. Ela é proveniente da matéria, do ser humano, da subjetividade e do

meio social. Estas componentes envolvem as dimensões da variabilidade, da complexidade, da contingência e do contexto. A este tipo de prescrição é dado o nome de prescrição remontante.

A variabilidade das situações de trabalho faz com que os problemas estejam sempre em construção. Esta variabilidade é às vezes externa ou interna. Wisner (*apud* DANIELLOU e SIX, 2000) ressalta que se trata das condições secundárias, que podem influenciar sobre os problemas, tais como a variabilidade das tarefas, a instabilidade das equipes ou ainda a complexidade e a multiplicidade dos círculos de retroação nos sistemas de produção. Outras variáveis próprias ao funcionamento humano, intervêm de forma conseqüente, como a pesquisa ativa de informação, a propriocepção, a fadiga, a proteção contra a dor ou o perigo, as estratégias de defesa, a pré-estruturação mental da informação e das situações e também a diversidade antropológica manifestada na cultura dos trabalhadores.

O homem, portanto, tem suas próprias leis e por essa razão é que se deve considerar a diversidade e a variabilidade humana para a adaptação dos postos de trabalho, e ele denuncia o modelo do trabalhador médio, bem treinado, trabalhando em um posto estabilizado. O homem no trabalho é um ser vivo, com suas dimensões biológicas e cognitivas, mas também se deve considerar sua subjetividade e sua relação com o próximo.

O subjetivo intervém de forma determinante na atividade de trabalho. A questão que se torna central é aquela do conhecimento tácito. Ela é mobilizada nas situações inéditas, imprevistas; envolve o corpo, privilegia a habilidade em detrimento da força, põem em jogo a iniciativa, a inventividade e a criatividade (DANIELLOU e SIX, 2000).

Neste nível reconhece-se o papel essencial desempenhado pelo homem portador de uma inteligência que a prescrição descendente não levou em conta, dada a imprescritibilidade do real. O trabalho pode então ser compreendido a partir do compartilhamento de uma experiência, da integração, da assimilação da dupla forma de prescrição (a descendente e a remontante), por um indivíduo.

Ao considerar que toda atividade tem um senso para o indivíduo que a executa, pode-se dizer que este senso não é um estado psíquico interno, mas uma realização jamais estabilizada, na consciência, entre o objetivo imediato da ação e a posição que este objetivo ocupa na vida pessoal e social do sujeito (CLOT *apud* DANIELLOU e SIX, 2000). O trabalho é, portanto, uma atividade dirigida.

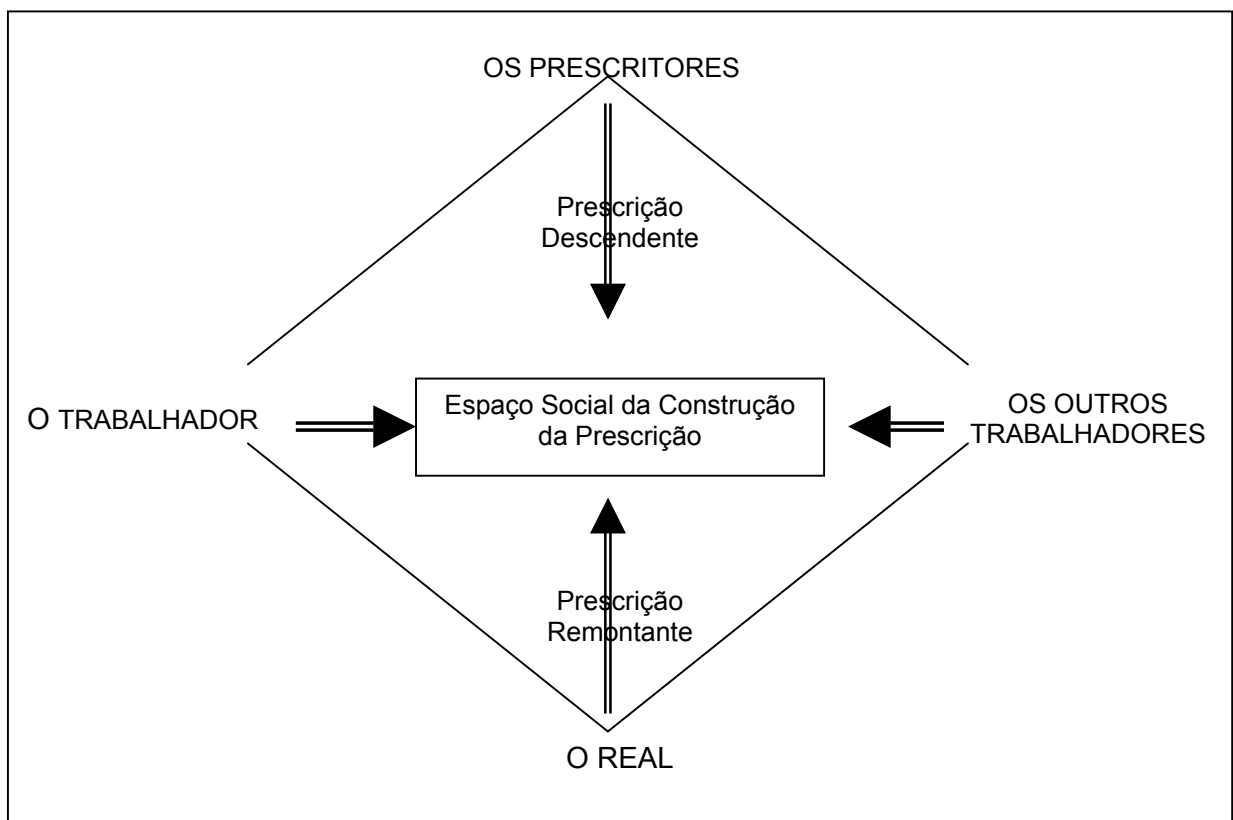
A prescrição remontante pode também ser oriunda do meio social. A criação da organização do trabalho real exige a coordenação das experiências singulares e mais ainda das cooperações. Ela implica na vontade das pessoas de trabalhar juntas. Ela não pode ser prescrita, mas exige relações de confiança que surgem da elaboração de acordos, de normas e de regras limitando a maneira de executar o trabalho.

Schwartz (1998) considera que o trabalho é sempre um compromisso, ou seja, uma dinâmica entre as normas antecedentes e as renormalizações. As primeiras, as normas antecedentes, indicam o que pode ser antecipado e explicitado; as segundas, as renormalizações, são de ordem da atividade, de ordem da gestão do singular.

O encontro das prescrições descendente e remontante se dá na atividade em tempo real e requerem segundo Daniellou e Six (2000), espaços de confrontação. Face ao acima exposto, a prescrição descendente é considerada como um quadro prévio e necessário à atividade, mas um quadro aberto para acolher as singularidades das diferentes fontes da prescrição remontante, para permitir a confrontação com as normas antecedentes daqueles que terão de lidar com o real, de forma antecipada.

A tarefa, dessa forma, deve ser vista numa relação entre os prescritores oficiais, o real, os outros trabalhadores e o próprio trabalhador. Esta relação define um espaço social de concepção da tarefa e de construção da prescrição, como pode ser observado, na figura 4. Este espaço é um local de confrontação de diferentes lógicas (DANIELLOU e SIX, 2000).

FIGURA 2: A dimensão social da prescrição



Fonte: Actes des Journées de Bordeaux sur la Pratique de L'Ergonomie, mar. 2000.

O trabalho, portanto, não é organizado somente por aqueles que o concebem. Ele é reorganizado por aqueles que o fazem, e esta organização coletiva envolve prescrições indispensáveis à execução do trabalho real. Assim, a dimensão coletiva da atividade é redefinida também pelas obrigações que os trabalhadores se impõem para conseguir realizar convenientemente o que deve ser feito.

2.4 A GESTÃO DA QUALIDADE

A busca da qualidade pode ser vista como um modismo por alguns, mas também pode ser encarada como uma tentativa de adaptação a uma nova realidade que a evolução industrial e da informação, vem sofrendo nas últimas décadas.

Às mudanças no processo de produção tornam-se necessárias a aplicação de dispositivos e métodos novos. Assim, torna-se, também, necessária uma nova habilidade, ou seja, uma disposição de subverter o “modus operandis” atual para dar lugar a um novo. E, este novo, requer um período de adaptação e novos esforços cognitivos. Tudo isto, portanto, requer também novas formas de gerenciamento do sistema social.

De acordo com Ferraz (2000), os esforços em busca de um novo paradigma não se limitaram à qualidade total. O movimento da qualidade se iniciou com uma base técnica predominante que consistia nas ferramentas estatísticas de controle da qualidade. Aos poucos, a abordagem foi sendo ampliada para um enfoque mais gerencial e sistêmico passando pela fase da garantia da qualidade que terminou produzindo os conceitos de Sistemas de Garantia da Qualidade – SGQ. Hoje, a evolução desses SGQ está consolidada na forma de algumas normas nacionais ou internacionais abrangendo diversos países. Este é o caso das normas ISO série 9000 e correlatas ou os Critérios de Excelência dos Prêmios de Qualidade. A qualidade é definida, segundo a ABNT (1993) como:

a totalidade das propriedades e características de um produto ou serviço, que confere sua habilidade em satisfazer necessidades ou serviço, habilidades em satisfazer necessidades explícitas ou implícitas.

Juran (1990) determina que qualidade é a adequação do produto ou serviço ao uso, ou seja, à necessidade do consumidor.

2.4.1 A Série ISO 9000

A ISO é uma palavra de origem grega e significa “igual”. A sigla ISO significa *International Organization for Standardization*. Esta organização atua como um fórum

internacional de normatização, onde muitos países são membros e o Brasil participa por meio do Comitê Brasileiro – CB-25 da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT.

Esta norma tem por objetivo esclarecer os principais conceitos relativos à qualidade e as inter-relações entre eles e fornecer diretrizes para a seleção e o uso das normas da família NBR ISO 9000 de gestão da qualidade e garantia da qualidade. A versão 1994 da família ISO 9000 continha mais de 20 normas e documentos. Essa proliferação de normas era uma preocupação dos usuários e clientes da norma. Como resposta a esta preocupação, a versão da família ISO 9000:2000 consiste em quatro normas primárias apoiada por um número consideravelmente reduzido de documentos suporte (MELLO et. al, 2002). As quatro normas primárias são:

- ISO 9000: Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.
- ISO 9001: Sistema de gestão da qualidade – Requisitos.
- ISO 9004: Sistema de gestão da qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho.
- ISO 19011: Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental.

A ISO 9002 e a ISO 9003 atualmente estão consolidadas em uma única norma, a ISO 9001:2000. Esta estabelece os requisitos de sistemas de gestão da qualidade para um organização demonstrar sua capacidade de alcançar os requisitos dos clientes e a aumentar a satisfação destes (MELLO et. al, 2002).

A documentação de processos e o desempenho consistente são as características-chave dos padrões ISO. A ISO 9000 busca alcançar isto exigindo que as empresas implementem um ciclo de três componentes: planejamento, controle e documentação.

As atividades que afetam a qualidade devem ser planejadas para garantir que as metas, a autoridade e as responsabilidades sejam definidas e compreendidas. Estas atividades devem ser controladas para garantir que os requisitos especificados em todos os níveis sejam alcançados, que os problemas sejam antecipados e evitados, e que as ações corretivas sejam planejadas e executadas.

Tais atividades também devem ser documentadas para garantir uma compreensão dos objetivos e dos métodos da qualidade, uma interação suave dentro da organização, uma realimentação para o ciclo de planejamento, além de servirem como uma evidência objetiva do desempenho do sistema da qualidade.

2.4.2 A qualidade em serviços

Atualmente, algumas empresas de serviços se destacam dos concorrentes oferecendo uma garantia do serviço. Em outros tempos, bastava “um sorriso” para satisfazer a maioria dos clientes. Em oposição à garantia da qualidade do produto, que promete reparar ou repor o item defeituoso, as garantias de serviço, habitualmente oferecem ao cliente insatisfeito, o reembolso, o desconto ou o serviço gratuito.

Um benefício oculto, dado pela garantia, é o retorno proporcionado pelo cliente em matéria de informações. Com a garantia, ele tem motivo e incentivo para conversar com a empresa, em vez de falar apenas com os amigos os problemas ali vividos.

Um outro benefício proporcionado pela garantia da qualidade, é que além de construir um anúncio do comprometimento da empresa com a qualidade, ela está localizada nos funcionários, ao definir padrões explícitos de desempenho e, o que é mais importante, ela constrói uma base de clientes fiéis.

Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo da prestação do serviço, que normalmente ocorre no encontro entre um cliente e um funcionário da linha-de-frente. A qualidade do serviço, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) pode ser definida pela comparação da percepção do serviço com a expectativa do serviço desejado.

O cliente utiliza cinco dimensões para efetuar os julgamentos sobre a qualidade dos serviços e que se baseiam na comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido. Esta diferença é uma medida da qualidade do serviço. São elas:

- **Confiabilidade:** é a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão. Significa um serviço cumprido no prazo, sem modificações e sem erros;
- **Responsabilidade:** é a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente;
- **Segurança:** é o conhecimento e a cortesia dos funcionários bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade. A dimensão segurança envolve as seguintes características: competência para realizar o serviço, cortesia e respeito ao cliente, comunicação efetiva com o cliente e a idéia de que o funcionário está realmente interessado no melhor para o cliente.
- **Empatia:** é demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes. E inclui as características de acessibilidade, sensibilidade e esforço para atender às necessidades dos clientes.
- **Tangibilidade:** é a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para a comunicação.

Com base no acima exposto, pode-se afirmar que a qualidade em serviços começa com as pessoas. Portanto, inicia com o desenvolvimento de atitudes positivas entre as pessoas da organização, e com as atitudes da empresa junto aos funcionários. Um outro aspecto que deve ser levado em consideração é o nível de satisfação dos clientes internos, ou seja, dos funcionários da organização.

Sendo assim, a criação de uma gestão participativa é importante para alcançar a qualidade total em serviços. Neste tipo de gestão, é essencial a contribuição dos funcionários na proposição de sugestões, propiciando inclusive, a externalização de seus conhecimentos tácitos. Também é importante que estes indivíduos se sintam necessários e que consigam ver a importância de sua atividade dentro do contexto geral. Além disso, é necessário que haja treinamento, pois a prestação de serviços é alicerçada no desempenho humano.

2.4.3 A qualidade do atendimento nas agências de viagens

A qualidade na prestação do serviço das agências de viagens depende, em grande parte, do atendente dessas empresas, pois são esses profissionais que estão na linha-de-frente, informando e vendendo os produtos turísticos aos clientes.

Para entender a importância desse profissional para o turismo e compreender a sua interface com os diversos prestadores de serviços da atividade turística serão abordados alguns conceitos e definições aplicadas ao agente de viagens.

Para Wahab (1977), a profissão do Agente de Viagens está baseada na confiança; de um lado, a confiança dos viajantes, que geralmente pagam adiantado ou contra a simples garantia de serviços (um produto) que são intangíveis, e cuja qualidade seria difícil de julgamento a *posteriori*; confiança dos fornecedores (empresas de transporte e hotéis) que fornecem seus serviços e crédito e para pessoas que não são diretamente proprietárias e que aceitam reservas normalmente sem mesmo garantias de uma taxa mínima de ocupação.

Essa definição mostra o nível de responsabilidade que esses profissionais devem ter e que está ligada à qualidade no atendimento, uma nova ordem no setor terciário da economia e, conseqüentemente, na atividade turística.

Com base no anteriormente exposto, pode-se concluir que o agente é um profissional com a função de apresentar o produto turístico ao cliente, ou vice-versa, fornecendo informações, aconselhamentos e, modernamente, assessoria e consultoria em viagens, ou seja, um intermediário.

O que se pode perceber é que a função de intermediador do agente gera outras que estão relacionadas fundamentalmente à assessoria e à consultoria, funções só recentemente, percebidas pelas agências de viagens. Este é o novo enfoque das empresas que estão em consonância com as mudanças da sociedade pós-industrial.

Normalmente, a força de vendas das agências de viagens está concentrada no trabalho dos atendentes, pois são eles que mantêm o relacionamento direto com os clientes. De acordo com Ikeda e Oliveira (2000), na maioria das agências do Brasil, o atendente é o próprio agente de viagens. Sendo assim, a partir deste momento, adota-se o termo atendente, que pode ser aplicado tanto ao próprio agente, como a qualquer outro profissional que efetue a intermediação entre os produtos turísticos e os clientes, dentro do mercado turístico.

Marquês e Blanco (*apud* DANTAS 2002) destacam que o agente de viagens para poder cumprir com eficiência seu papel intermediador, deve:

- Conhecer perfeitamente as características das indústrias de serviços turísticos. Isto é, o que os profissionais do ramo denominam elementos matérias do turismo: transporte, alojamento, alimentação, lugares e eventos de interesse, transporte local, visitas organizadas, etc.;
- Conhecer perfeitamente as características e demandas da corrente turística, pois este aspecto não deve ficar restrito a informações gerais, mas também deve abranger todo o acúmulo de dados possíveis sobre a composição, desenvolvimento, tendências e necessidades do mercado turístico.

Estas características devem ser exigidas do atendente, uma vez que este profissional está na linha-de-frente dessas empresas por meio do atendimento. E nesse momento, cabe definir o que vem a ser atendimento. Este é o processo mercadológico no qual as atividades humanas são empreendidas como o objetivo de satisfazer os clientes (UNIVALI, 2000).

O atendimento é a própria prestação de serviços das agências de viagens, ou seja, é com o atendimento que se processa o entrelaçamento entre o cliente e a empresa, para viabilizar a compra de um produto turístico (DANTAS, 2002).

Vale ressaltar que as pessoas que integram a empresa, mais que máquinas, equipamentos e instalações, caracterizam a competência organizacional (COBRA, 1991). Além disso, o atendimento é realizado por pessoas que, na maioria das vezes, não são consideradas parte importante dessa engrenagem.

As empresas que compõem a atividade turística no Brasil, começam a entender que não devem centrar suas ações somente no produto/serviço. Nota-se que o atendimento nas Agências é fruto de um trabalho interligado entre o atendente e a estrutura organizacional da empresa. Aos procedimentos pessoais exigidos ao atendente, aliam-se as responsabilidades da empresa, respeitando-se as características próprias desse

profissional, objetivando-se o cumprimento da função principal de intermediador que desempenha no mercado turístico.

Para Dantas (2002), o atendente, considerado funcionário da linha-de-frente, deve ser visto como cliente para a empresa, na mediação de suas expectativas e as sua satisfação em relação ao seu trabalho. Isso deve ser levado em conta, em função do pressuposto de que um atendente insatisfeito, provavelmente prestará um serviço insatisfatório.

Dessa maneira, a qualidade dos recursos humanos é primordial para a sustentabilidade de uma empresa, pois é com o atendimento que as agências de viagens se viabilizam financeiramente, utilizando para isso, a sua função intermediadora entre o produto e o cliente, recebendo como consequência desse serviço, a sua comissão.

O atendimento com qualidade pode então, ser percebido como:

o processo mercadológico em que as atividades humanas são empreendidas com o objetivo de satisfazer os clientes. Tais atividades, susceptíveis ao comportamento das pessoas envolvidas na relação comercial estão diretamente atreladas à prestação de serviços, necessariamente conduzidas pelos recursos humanos ligados à organização. A configuração atual do atendimento é incrementada em função de três fatores: mercados competitivos, comercialização dependente de relacionamento com o cliente, envolvendo recursos humanos; e baixos índices de automação (GIACOMINI FILHO, 2000).

Com base neste conceito, pode-se considerar a qualidade como o processo administrativo relacionado à gestão da qualidade, em que o patamar mais elevado corresponde à satisfação do cliente com o serviço oferecido.

2.4.4 Gestão da qualidade como prescrição

Uma política gerencial é por definição, segundo Lewkowitch e Schram (2000), uma emanção das direções. Ela é também, assim como para a organização do trabalho, uma prescrição. Mas ela se distingue pelo fato de se tratar de uma prescrição, uma imposição, que se dirige à linha gerencial.

A noção de prescrição está mais freqüentemente associada à noção de regras formais e precisas, registradas em documentos. No caso de uma política gerencial, encontrar-se-á mais tarde além de regras formais, um duro núcleo de princípios diretores que guiam os processos de decisão, de controle e de implicação na motivação do coletivo. Fala-se de prescrição, pois os princípios são incontornáveis, mesmo se as modalidades de utilização são deixadas na mão do gerente.

2.4.5 A relação entre certificação da qualidade e as condições de trabalho

A certificação das normas da ISO 9000 visa a garantir aos clientes a capacidade da empresa de realizar e manter a qualidade requerida. Ela busca o comprometimento da empresa no que diz respeito a garantir que todas as atividades que tenham uma influência sobre a qualidade de seus produtos sejam suficientemente definidas e treinadas. A certificação ISO tem como regra principal: “escrevemos como fazemos e fazemos como está escrito”.

A aplicação de um método de qualidade numa empresa leva em consideração o aumento das competências dos trabalhadores por meio da formalização escrita de seus saberes e põem em ação novas competências. Segundo a norma, toda ação que contribui para a melhoria da qualidade deve ser reconhecida e considerada. A maior parte dos responsáveis pela qualidade estima que o método permite dar autonomia a seus trabalhadores (CHEIKH et ETIENNE, 1999).

A autonomia implica em independência que significa a capacidade de produzir suas próprias regras e, portanto, capacidade de gerar seus próprios processos de ação. Esta autonomia é expressa pela iniciativa e responsabilidade espontânea e não por imposição.

Para Sauvagnac e Falzon (1999) a qualidade de um produto ou serviço depende da sagacidade dos trabalhadores de administrar os acasos e a variabilidade, ou seja, que a qualidade depende da atividade real dos trabalhadores.

Quando um procedimento está fixado numa organização, ele é imposto ou negociado, mas raramente avaliado do ponto de vista dos conhecimentos dos trabalhadores. Pode-se assim, impor no pior dos casos, os modos operatórios que negligenciam todos os conhecimentos e a sagacidade dos trabalhadores.

Para alguns autores, condições de trabalho e qualidade andam juntas. Para outros, não está claro que a diminuição da variabilidade dos processos induzida por um método de certificação conduz a uma diminuição da frequência dos incidentes e acidentes do trabalho.

Para Guérin et. al. (2001) e Montmollin (1990), a expressão condições de trabalho, empregada na França após a década de 60, jamais teve uma definição exata, nem com relação ao conteúdo e nem quanto as suas fronteiras. De uma forma geral, refere-se ao que caracteriza uma situação de trabalho, possibilitando ou restringindo a atividade dos trabalhadores. Fazem parte deste conceito, as condições físicas, temporais, organizacionais, sociais, além das cognitivas e características do operador.

Sendo assim, compõem as condições de trabalho, tanto o que é facultado pelo trabalhador para a realização do seu trabalho, como também o que é por ele mobilizado em termos de condições físicas, intelectuais, mentais, em decorrência da situação de trabalho.

Há um paradoxo inerente a todo método de certificação: de um lado, é necessário um sistema de procedimentos rigoroso, programando detalhadamente todas as atividades da empresa, o que implica na diminuição das zonas de liberdade e de iniciativa dos diferentes atores e de sua motivação. De outro lado, e é por isso que a situação se torna paradoxal, deseja-se mobilizar os recursos humanos da empresa, “desenvolver a iniciativa individual e coletiva, o gerenciamento participativo e a qualidade total” (DOMENC, 1996).

Em ergonomia, esta questão dos procedimentos foi abordada por Leplat (1998), e segundo ele, o procedimento é necessário para satisfazer a distância entre as competências requeridas para a execução de uma tarefa e aquelas que possuem os trabalhadores. Para elaborar um procedimento é necessário estudar de um lado as exigências da tarefa e por outro, as competências dos empregados que estarão encarregados de executá-la. A maior parte do tempo, observa-se que os procedimentos são definidos sem levar em conta o nível de qualificação dos empregados.

Do ponto de vista da ergonomia, o objetivo de uma normatização é diminuir ou suprimir a distância entre o real e o prescrito. Entretanto, toda prescrição leva à limitação dos espaços de regulação em que os trabalhadores exercem suas competências para atender os objetivos que lhe são designados. Por outro lado, questiona-se sobre a forma cujos procedimentos normatizados permitem reduzir efetivamente a variabilidade dos processos de produção e deixam aos trabalhadores a possibilidade de dominar a variabilidade residual.

3 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR TURÍSTICO

Em um mundo de muitas mudanças, uma constante no último quarto do século XX, foi o crescimento sustentado do turismo tanto como atividade, quanto como indústria. Na metade da década de 90, o *World Travel and Tourism Council* – WTTC, estimava que o turismo era a maior indústria do mundo (COOPER et. al., 2001). Para caracterizar o setor turístico, é necessário destacar o entendimento do termo turismo sob o conceito da sociedade moderna e de como ele é praticado na atualidade. Sendo assim, segundo Lage e Milone (2001),

o turismo é um conjunto de atividades econômicas variadas que abrangem os transportes, os meios de hospedagem, os agenciamentos de viagens e práticas de lazer, além de outras tantas ações mercadológicas que produzem riquezas e geram empregos para inúmeras regiões e países.

A “indústria” do turismo é de grande importância para o desenvolvimento de um país, tanto do ponto de vista econômico, devido à diversidade de atividades que influem em seu ciclo produtivo, gerando consumo de bens e serviços de outros setores, como no aspecto social, pela capacidade de absorção de mão-de-obra.

Atualmente, pode-se dizer que o setor turístico é mais do que uma atividade econômica. Ele é um fenômeno social, característico da sociedade pós-industrial, que permeia a vida de todos os que dela participam, mesmo na diferença de classes, grupos, etnias ou nações. E o que se pode observar do turismo é a existência de uma rica e grandiosa indústria, que se relaciona com todos os setores da economia mundial e que deverá continuar atendendo aos interesses da humanidade nos próximos milênios.

O turismo é considerado pelos mesmos autores, um dos setores da atividade econômica que está exposto às alterações produzidas na sociedade e aquele que melhor as reflete. A própria dimensão e importância que alcançou é resultante das mudanças operadas na sociedade e da evolução do gênero de vida que elas produziram.

3.1 IMPORTÂNCIA SÓCIO-ECONÔMICA DO SETOR

De acordo com Figueirola (*apud* MONTEJANO, 2001),

o turismo é toda atividade que causa deslocamento, que implica em gasto de renda, cujo objetivo principal é conseguir satisfação e serviços, que são oferecidos por meio de uma atividade produtiva, geralmente, mediante um investimento prévio e cujo objetivo é obter rentabilidade.

Como base nesse conceito, o turismo se emoldura perfeitamente dentro da economia, como o conjunto de atividades industriais e comerciais que produzem bens e serviços consumidos total ou parcialmente por visitantes estrangeiros ou por turistas nacionais. Ele não é diretamente uma indústria, pois não produz nenhum bem econômico, mas sim uma atividade de prestação de bens e serviços.

Contudo, por ter algumas conotações quase iguais às da indústria e, sobretudo, a importante dimensão que tem para o crescimento e desenvolvimento da economia de um país, especialmente para os países com potencial turístico em desenvolvimento, o turismo foi denominado de “indústria sem chaminé” (MONTEJANO, 2001). Analisar o impacto econômico do turismo é observar o lugar que o setor ocupa no comércio internacional e nas economias nacionais.

O turismo em muitos países está longe de ser um setor apenas periférico, sendo, portanto, o responsável prioritário para a geração de renda e empregos no desenvolvimento econômico, gerando divisas e interferindo na distribuição regional, nas finanças públicas e até nos níveis de preços.

Dados oficiais da WTTC para o ano de 1999 confirmam um movimento físico real de 613 milhões de deslocamentos mundiais originados pela atividade turística, correspondendo a um montante de 3,8 trilhões de dólares de renda direta e indireta, revelando uma participação de aproximadamente 11% do Produto Interno Bruto – PIB, mundial (LAGE e MILONE, 2001).

Segundo a Organização Mundial de Turismo – OMT, a Espanha é atualmente a segunda potência mundial turística, depois dos Estados Unidos, em termos de divisas geradas, pelo turismo. Em 1998, ela recebeu 70,8 bilhões de visitantes dos quais 47,7 bilhões foram turistas que contribuíram com 4,4 bilhões de pesetas, quantia próxima a 10% do PIB daquele país, e deu ocupação a 9% da população ativa, índice superior ao que já está ocupado no setor primário e sempre tão importante na economia espanhola (ZARZA, 2002).

De acordo com a Associação Brasileira de Agências de Viagens – ABAV, a atividade turística na América Latina movimentou em 1997 (exceto no Caribe e México), 111 bilhões de dólares. Apesar de ser considerada pela WTTC como uma das regiões que menos investe em turismo, a estimativa é de que o segmento cresça na próxima década cerca de 16%.

Na Ásia, o movimento com o turismo atinge os US\$ 969 bilhões, na América do Norte ultrapassa 1 trilhão de dólares, na Europa atinge 1,5 trilhões e na África/Oriente Médio fica em 141 bilhões (ABAV, 1997).

Há uma concordância geral de que, no Brasil, um número muito grande de setores da economia sofre diretamente o impacto do turismo, por exemplo, os transportes, a

construção civil, as indústrias de equipamentos em geral, as comunicações, o setor alimentício, dentre muitos outros.

Dessa maneira, o turismo internamente tem a capacidade de gerar empregos e salários, criar renda e melhorar a distribuição regional e local e, sendo uma atividade descentralizada, pode ser organizada a partir de municípios e regiões. Quanto à capacidade de gerar divisas, esta se encontra diretamente relacionada à aptidão do país de atrair visitantes do exterior.

Evidências oficiais apontam para um valor de mais de 40 bilhões de dólares, gerados direta e indiretamente com atividades ligadas ao turismo. E no ano de 2000, o setor contribuiu com 7% do PIB (EMBRATUR, 2002). Nesse mesmo ano, as exportações brasileiras foram da ordem de 55 bilhões de dólares, que se comparadas às receitas obtidas por meio dos gastos diretos dos turistas estrangeiros, levam a uma participação relativa das mesmas, num percentual aproximado de 10% naquele ano.

Segundo Lage e Milone (2001), a participação do setor turístico vem aumentando nessa última década. Reconhecidamente, na América Latina, o turismo responde por pouco mais de 5% do PIB mundial – o mais baixo – enquanto que somente no Caribe, região que tem a economia baseada neste setor, estima-se que este índice esteja em torno de 24,5%. No Brasil, pode-se quantificar este impacto econômico derivado do turismo oficial como um valor de quase 10%, recordando a grande relevância deste setor na economia informal do país.

Em Santa Catarina, segundo dados oficiais, a receita estimada gerada pelo turismo foi de aproximadamente 365 milhões de dólares, em 1999 e 477 milhões em 2001, conforme mostra a tabela a seguir:

TABELA 1: Receita estimada em dólar

Receita	1999	2000	2001
Nacionais	267.404.133,50	344.439.847,96	286.663.586,96
Estrangeiras	97.676.797,80	146.776.817,38	190.827.808,68
TOTAL	365.080.931,30	491.216.665,34	477.491.395,64

Fonte: SANTUR/Gerência de Planejamento, 2001.

No que diz respeito ao aspecto social, o turismo é reconhecidamente a indústria que mais emprega no mundo, atingindo aproximadamente 260 milhões de pessoas, ou 10% da

força de trabalho mundial, envolvendo inúmeras profissões e especialidades necessárias para a produção e o desenvolvimento econômico global (LAGE e MILONE, 2001).

A geração de empregos pode não ser o maior objetivo de todo o desenvolvimento turístico, mas é certamente um de seus principais resultados, visto que o turismo como uma atividade que envolve serviços, tem uma capacidade quantitativa significativa para essa geração de empregos.

Os países em desenvolvimento apresentam dados relativos à indústria turística que indicam consideráveis diferenças na geração de empregos. Por exemplo, hotéis no Mediterrâneo geram cerca de 50% a mais, em termos de empregos indiretos do que o leste africano. O turismo no Caribe, especialmente na Jamaica e Porto Rico, tem provido cerca de 10% do emprego local – basicamente um em cada 6 empregados trabalham nesta atividade. E em outras pequenas ilhas, pode atingir até 50%, como em Bermuda, que o emprego direto e indireto do turismo representa 75% de sua força de trabalho (LAGE e MILONE, 2001).

Segundo estudos da WTTC, em 2000 foram gerados no Brasil 5,3 milhões de empregos decorrentes da atividade turística, o que representa 7,4% do total da população brasileira. Em face disto, fica clara a importância do setor na geração de divisas para um país que necessita anualmente, de cerca de 40 bilhões de dólares para equilibrar sua balança de pagamentos e gerar pelo menos um milhão de novos empregos para absorver o crescimento natural da população economicamente ativa (EMBRATUR, 2002).

Com base no que foi exposto, vale também ressaltar que um novo empreendimento turístico requer muitos anos para ser construído, envolvendo e impactando diversos segmentos, como a construção civil, telecomunicações, etc. E por essa razão, cria direta e indiretamente inúmeros postos de trabalho. Afinal, para que milhões de pessoas viagem, seja a lazer ou a negócios, é necessário outros milhões que estejam trabalhando para movimentar a grande máquina formada pelos serviços oferecidos pelos diversos setores do turismo, além do comércio em geral.

3.2 O SISTEMA PRODUTIVO DA ATIVIDADE TURÍSTICA

O processo produtivo da atividade turística é realizado mediante a exploração dos recursos turísticos, isto é, os atrativos naturais e culturais com que conta um determinado país, combinados com tecnologia, trabalho e capital. As unidades em que se organiza esse processo, são as empresas prestadoras de serviços e seu resultado chama-se “produto turístico”. O produto turístico, por sua vez, é um conjunto composto de bens e serviços vendidos por meio de uma demanda diversificada (BENI, 2002).

Vale lembrar que a organização, tanto pública quanto privada, que controla a produção e a venda desses bens e serviços turísticos nos mercados é bastante complexa, e por isso, são denominadas segundo o mesmo autor, de “superestrutura” e a organização desta produção integra um sistema maior, denominado de Sistema de Turismo – SISTUR. Neste sistema, os fatores de produção são combinados para resultar em uma unidade do produto turístico.

O produto turístico não é um bem, mas sim um serviço. Entendo-se como serviço, o conjunto de ações que fazem com que algo material passe de fornecedor para o cliente. Os serviços, turísticos inclusive, possuem algumas características específicas que os diferenciam completamente dos bens, características estas que tornam mais difícil a tarefa de medir e controlar sua qualidade (CASTELLI, 2001). Estas características são:

- Intangibilidade: não podem ser tocados, provados ou vistos. O consumidor não leva nada consigo a não ser uma boa ou má recordação da qualidade do serviço que recebeu. De concreto, após o consumo, leva uma fatura que representa o serviço;
- Simultaneidade: a produção, distribuição e consumo dos serviços são feitos simultaneamente no tempo e no espaço;
- Variabilidade: a essência do serviço resulta de interações entre pessoas, que dependem, em grande parte, do estado em que se encontra o ânimo das mesmas, tanto dos empregados da empresa quando dos clientes;
- Efemeridade: os serviços não podem ser armazenados para serem consumidos posteriormente.

Para determinar o funcionamento do processo de turismo de um país, é preciso levantar seu patrimônio turístico nacional, bem como conhecer o universo das empresas de turismo e o uso de sua capacidade operativa, que depende da demanda turística nacional ou internacional.

O processo de turismo se desenvolve de forma eficiente quando possui infraestrutura de apoio, como transporte e comunicações, saneamento básico e ambiental e serviços públicos.

No universo das unidades produtivas de bens e serviços turísticos que integra o Sistur, os organizadores da produção se distinguem e se caracterizam, em função de sua especialização técnica e da atividade específica que desempenham. Ao se definir uma certa função de produção, estabelecem-se as possibilidades produtivas da empresa, os meios que ela deve utilizar e as limitações técnicas a que ela está sujeita.

A atividade turística é dividida pelos órgãos oficiais brasileiros, nos setores de alojamento, alimentação, agências de viagens e transporte – rodoviário e aéreo regular e aéreo não regular (BENI, 2002). Considerando a complexidade de cada um destes setores e o foco desta pesquisa, procurou-se enfatizar o setor de agências de viagens.

3.3 O SISTEMA PRODUTIVO NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS

Na literatura relacionada ao tema, podem ser encontrados vários termos para este setor como: agência de viagens, agência de turismo e agência de viagens e turismo. Embora no Brasil, este setor seja denominado Agência de Turismo, considera-se o termo agência de viagens, mais abrangente, por este tipo de empresa atender tanto ao turista quanto ao viajante em geral (REJOWSKI, 2001). Sendo assim, no decorrer desta seção, tal termo, será empregado como sinônimo da denominação oficial brasileira.

De acordo com Acerenza (1990), agência de viagens é:

[...] uma empresa de serviços, dedicada à realização de serviços isolados ou organizados, atuando como intermediária, e/ou assessora, e estabelecendo elos de ligação entre prestadores de serviços turísticos e o usuário final, para fins turísticos, comerciais ou de qualquer outra índole.

Sob esta ótica, nota-se que essas empresas podem assumir duas formas: como organizadores de viagens e como vendedores de serviços e produtos turísticos. Na primeira, tais empresas denominam-se “operadoras turísticas” e na segunda, “agências vendedoras”.

A classificação no setor de agências de viagens é bastante diversificada. No caso brasileiro, a classificação básica definida pela EMBRATUR, divide o setor em agências de viagens e agências de viagens e turismo.

As agências de viagens – AV prestam serviços de excursões rodoviárias em território brasileiro e países limítrofes quando, em função de complementação de viagens e por tempo limitado – inferior a 12 horas e sem incluir pernoite. E as agências de viagens e turismo - AVT, prestam os serviços de operação de viagens e excursões, compreendendo a organização, contratação e execução de programas, roteiros e itinerários, quando relativos a excursões do Brasil para o exterior (TOMELIN, 2001).

A administração da produção abrange todas as funções direta ou indiretamente ligadas à fabricação de bens tangíveis; inclui, além da própria execução do trabalho fabril, as tarefas de planejamento, direção e controle relacionados com as atividades manufatureiras (MACHLINE et. al., 1991) Mas num sentido mais amplo, mesmo que uma

empresa não tenha um processo de transformação, ela tem função de produção, visto que possui um produto ou um ser serviço a ser oferecido a um público consumidor.

As agências de viagens possuem basicamente três funções – assessoramento, organização e mediação. A função de assessoramento consiste em informar e assessorar o cliente sobre as alternativas de viagem que possam interessá-lo e ajudá-lo a tomar uma decisão sobre qual é o serviço mais adequado para suas possibilidades e necessidades.

A função organizadora ou produtora consiste na preparação e organização técnicas, das viagens combinadas, tanto ofertadas diretamente como solicitadas individualmente pelos clientes, assim como a tramitação dos serviços avulsos – reservas em transporte, em hospedagem, etc. E, segundo Schlüter e Winter (*apud* REJOWSKI, 2001), a elaboração de produtos é a tarefa na qual o Agente de Viagens mostra toda a sua criatividade e seu grau de profissionalismo.

A função mediadora consiste em pôr em contato os prestadores de serviços – hospedagem, transporte, restaurantes, etc. – com os possíveis clientes, ampliando os pontos de venda dos prestadores.

Os serviços e produtos desenvolvidos e/ou comercializados pelas agências de viagens variam basicamente em função do tipo de agência, do tipo de atuação no mercado e do público-alvo. De um modo geral, os serviços e produtos comercializados pelas agências de viagens podem ser caracterizados a partir de suas atividades essenciais e acessórias (REJOWSKI, 2001).

Sendo assim, são atividades essenciais:

- reserva de transporte e venda de bilhete de passagem, principalmente aérea;
- reserva de alojamento em diferentes tipos de meios de hospedagem;
- traslados;
- serviços de guias e intérpretes;
- excursões nos núcleos receptores do tipo *sight seeing*, *city tour*, *city by night*, etc;
- Locação de meios de transporte local – *rent a car*;
- *Tours* (pacotes turísticos);
- *Forfaits* (viagens programadas “sob medida”, mediante solicitação prévia do cliente).

As atividades acessórias, não são privativas das agências e envolvem a prestação de vários serviços:

- expedição de bagagem;

- câmbio;
- seguro viagem;
- reserva de ingressos para espetáculos ou eventos;
- serviços de informação;
- assistência no embarque;
- outros (serviços de despachante, aluguel de equipamentos especializados para viagens de aventura, despacho de carga, etc.)

3.3.1 O trabalho do agente e do consultor de viagens

Genericamente, o Agente de Viagens, segundo Ferreira (1999) é “a pessoa especializada que trata de negócios por conta alheia, ou que representa os interesses de seus clientes”. Do ponto de vista turístico, o agente é definido como aquele intermediário num negócio entre uma empresa produtora e um distribuidor ou consumidor (DOMINGUES, 1990).

Os agentes de viagens são profissionais capazes de providenciar todos os itens de uma viagem aos seus clientes, passando a ser chamados de passageiros. A profissão de agente de viagens, segundo a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO, é responsável por:

- exercer o agenciamento de viagens marítimas, terrestres ou aéreas em uma empresa específica, expondo planos, emitindo bilhetes, providenciando passaportes, reservas de hotéis e financiamentos, e preparando roteiros e escalas para fomentar o turismo e facilitar o traslado de pessoas de negócios;
- expor aos clientes os planos de viagens existentes, as excursões e demais serviços da agência, informando-lhes os preços, formas de pagamento, meios de locomoção e datas previstas, de acordo com o objetivo da viagem, para orientá-los na escolha do tipo adequado a suas pretensões;
- providenciar aquisição de passagens marítimas, aéreas ou terrestres, articulando-se com as respectivas companhias aéreas sobre a reserva das mesmas, para possibilitar o transporte de clientes;
- reservar alojamento para clientes fazendo os contatos necessários à obtenção das vagas com os hotéis e seus representantes e entregando a cada cliente o comprovante a ser apresentado no momento da hospedagem – *voucher*, para garantir-lhe acomodações durante a permanência na localidade a ser visitada;

- providenciar passaportes para os clientes, remetendo sua documentação à polícia marítima, para possibilitar as medidas legais relativas à saída do País e à viagem para outro;
- tratar do financiamento de viagens nacionais ou internacionais, contratando um banco que efetivará as tramitações legais, para tornar possível o pagamento parcelado das passagens;
- vender passagens em contas correntes com firmas, atendendo a convênio existente entre estas e sua agência, para possibilitar a locomoção dos seus funcionários em viagens de serviço;
- organizar roteiros de excursões, selecionando cidades, hotéis e meios de transporte, para proporcionar viagens de maior interesse turístico e/ou atender às preferências dos clientes (CBO, 1994).

A função do Agente surgiu pela experiência e com o tempo, tornou-se técnica. Foram criadas inúmeras escolas para o aperfeiçoamento deste profissional. Ele começou a especializar-se em atender às necessidades dos viajantes que o procuravam (MONTANARIN, 2002).

Com o objetivo de auxiliar na formação profissional do agente de viagens, a ABAV criou um Instituto de Cursos – o ICABAV, onde os cursos são organizados levando-se em consideração as ABAV's de todo o Brasil. No início de sua criação, atuava pensando especificamente nos “atendentes” com cursos técnicos. Atualmente, os programas estão relacionados às áreas de marketing, gestão empresarial, tarifas e emissão, além de informática.

Outra Instituição que se especializou em profissionalizar o Agente, foi o SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio, que possui cursos técnicos altamente reconhecidos na área de agenciamento. Embora o enfoque dos cursos seja técnico, os alunos também recebem aulas teóricas como fundamentos do turismo e geografia turística. O SENAC também publica livros turísticos e recentemente, abriu cursos de pós-graduação em turismo e administração hoteleira, na cidade de Curitiba.

Com a globalização, o conhecimento passou a ser valorizado e os profissionais passaram a dar consultoria, conselhos referentes ao assunto em que são especializados. E o mesmo também ocorreu no turismo. Profissionais que se tornaram especializados em determinados nichos, e passaram a adotar o termo consultoria. No entanto, alguns trocaram apenas o termo “agente de viagens” para “consultor de viagens”, sem realmente saber o que o uso desse termo acarreta em sua atuação profissional. Por outro lado, outros estão se preparando, buscando conhecimentos para oferecer seus serviços na consultoria de viagens a passageiros.

O Consultor é definido, segundo Ferreira (1999) como aquele que emite pareceres sobre assuntos da sua especialidade. Com relação ao turismo, Montanarin (2002) o define como um profissional capaz de atender o cliente e orientá-lo na melhor forma de elaborar um roteiro. Ele atende um passageiro mais crítico, que exige dele, informações detalhadas sobre sua viagem.

Para ser chamado de consultor de viagens, o profissional de turismo necessariamente deve contar com três habilidades (TOMELIN apud MONTANARIN, 2002). A primeira é a habilidade técnica, pois para ter credibilidade, ele deve estar capacitado tecnicamente, deve saber trabalhar com um sistema de reservas, deve saber explicar ao seu passageiro os campos de um bilhete, de um *voucher*, etc.

A segunda habilidade imprescindível é o relacionamento, ou seja, as habilidades interpessoais. Ele deve ter a capacidade de ouvir, de se expressar e de transformar idéias em palavras. Deve saber opinar.

A outra habilidade refere-se ao conhecimento, à própria habilidade da consultoria. Ele deve adquirir cada vez mais conhecimentos sobre determinado assunto, seja por meio de sua experiência própria, de pesquisas, de leituras ou da troca de idéias com outros profissionais de sua área e com seus próprios passageiros.

Dessa forma, o consultor de viagens, diferencia-se de seu antecessor – o agente de viagens, na sua maneira de atuar e nas ferramentas que dispõe para sua atuação. O consultor de viagens é procurado, porque o cliente necessita de informações adicionais, que constam em relatos de experiências pessoais, e de segurança para sanar as dúvidas a respeito de um lugar visitado.

Para ser um consultor de viagens, o profissional que atua na área de distribuição do produto turístico deve ser especialista em um ou mais nichos – segmentos do Turismo. Enfim, o que se espera de um consultor é a diferenciação. Um cliente, não espera mais ter suas expectativas superadas, espera ser surpreendido.

Portanto, a diferença entre um agente de viagens e um consultor de viagens está baseada na maneira de atuação de ambos os profissionais. Enquanto o agente atua de forma tradicional – apenas atendendo às solicitações do passageiro, o consultor lança mão de todas as ferramentas advindas de avanços tecnológicos disponíveis com a globalização, a fim de ampliar seu conhecimento e assim poder aprimorar seu trabalho com informações adicionais.

3.4 TENDÊNCIAS DO SETOR TURÍSTICO

As boas perspectivas para o setor advêm do fato que cada vez mais pessoas em todo o mundo encontram nas viagens, a melhor alternativa para preencher seu tempo livre. Segundo Zarza (2002), estima-se que em nível mundial, o número de turistas aumentará num ritmo médio de 3,5% ao ano e, em maior proporção, será a renda, mas ambas serão muito superiores a de qualquer outra atividade econômica. Isto significa dizer que para o ano de 2010, de acordo com a ABAV (1997), o contingente turístico internacional excederá os 850 milhões de pessoas, e deverá atingir, segundo o WTTC, cerca de 7,1 trilhões de dólares, confirmando-se o acelerado e espetacular incremento mantido até hoje.

Na América Latina, apesar de registrar o menor crescimento de todas as regiões analisadas pelo WTTC, os empregos em turismo terão um papel significativo nesta década, com a previsão de gerar cerca de 1,3 milhões de novos empregos.

A ABAV também prevê que o segmento de viagens e turismo vai gerar em 2007, cerca de 383 milhões de pessoas atuando direta ou indiretamente em setores ligados à atividade turística no país. E se na década de 90, este segmento foi responsável por mais de 10% da força de trabalho mundial, para a próxima década, serão 100 milhões de novos empregos.

No Brasil, face às perspectivas de longo prazo de crescimento da indústria mundial do turismo, a previsão é de que o país dispõe de espaço para continuar crescendo, interna e externamente, como destino turístico. Os avanços tecnológicos terão grande impacto, gerando tanto oportunidades quanto pressões para a melhoria da produtividade, desenvolvimento do material humano e reestruturação da indústria do turismo (LAGE e MILONE, 2001).

Com relação ao setor de agências de viagens, se em 1999, houve uma queda do número de agências cadastradas pela Embratur, a tendência é reduzir ainda mais. A razão deste prognóstico é que as agências de viagens, dentre as empresas que compõem o sistema de distribuição em turismo, são as que mais têm sofrido os impactos das relações com o mercado (REJOWSKI, 2001).

Ao se considerar que a competitividade atual está intimamente relacionada a uma estratégia bem planejada, saber o que fazer, ter qualidade e inovar, a mudança de postura deste setor é mais urgente em relação à aplicação e ao uso de novas tecnologias de informação e os seus efeitos nas reações com o consumidor, bem como, a melhor qualificação profissional. Esta última constitui-se em ameaça crucial para a sua sobrevivência.

A garantia do sucesso no futuro das agências de viagens será daquelas que estiverem dispostas a inovar para se adaptarem a mudanças e adquirirem ferramentas para enfrentar o futuro.

A competência na nova função comercial, segundo Tomelin (2001) depende de conscientização mútua do agente de viagens/agência de viagens e das instituições formadoras rumo a absorção de políticas e programas de qualificação profissional que atualizem e treinem a formação de recursos humanos modernizados e bem estruturados para atender a esta nova tendência.

Esta conscientização implica na quebra de conceitos pré-estabelecidos pela velha forma de exercer as funções de agente de viagens. Estes profissionais continuarão a oferecer serviços, pois a reposição está na atitude, capacidade e conhecimento profissional, que é a base para a mudança do perfil requerido.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se a construção do modelo de análise, sobre o qual está assentada a pesquisa que compõe o estudo do caso. A estruturação do capítulo está assim proposta:

- Na primeira seção, faz-se uma introdução.
- Na segunda, apresentam-se os conceitos relacionados ao modelo de análise e a sua construção. Destacam-se as dimensões de análise e os indicadores em cada uma das fases que compõem a metodologia empregada, os caminhos que foram percorridos para se chegar aos objetivos propostos, os procedimentos adotados para a escolha dos participantes da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados utilizados e a forma de tratamento e análise dos dados.

4.2 A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE

Segundo Quivy e Campenhoud (1992) o modelo de análise corresponde a uma extensão natural da questão de pesquisa onde são articulados operacionalmente os marcos e pistas guias para a orientação do trabalho de observação e de análise.

No modelo de análise são definidos os conceitos, as dimensões e os indicadores. Para estes autores, os conceitos correspondem a construções abstratas com o objetivo de exprimir uma seleção da realidade, motivo de análise do pesquisador.

A construção de um conceito implica em determinar preliminarmente as dimensões que o constituem, por meio das quais, a realidade é apreendida, entendendo-se por realidade, o recorte feito para dar conta daquilo que ele quer expressar, e também, a seguir, precisar os indicadores por meio das dimensões que poderão ser avaliadas (QUIVY e CAMPENHOUD, 1992).

As dimensões correspondem a derivações dos conceitos que vão permitir dar conta do real que os constitui. Estes autores consideram que os indicadores correspondem a marcas, sinais, expressões, opiniões. Enfim, tudo o que fornece informação acerca das dimensões do conceito a serem observadas e avaliadas.

Em articulação com o referencial teórico, abordado no capítulo dois, apresenta-se o modelo de análise, com os seus procedimentos metodológicos, relacionando-se o que será pesquisado em cada uma das etapas da metodologia empregada que é a Análise Ergonômica do Trabalho.

Tal metodologia consiste numa fase de análise, envolvendo a análise da demanda, análise da tarefa e análise das atividades; e numa fase de síntese que é composta pelo diagnóstico e recomendações ergonômicas. As dimensões estudadas em cada etapa estão definidas nos Quadros 2, 3 e 4, bem como estão nomeados os indicadores relativos a cada dimensão.

4.2.1 Análise da demanda

Para esta etapa, as dimensões consideradas são os aspectos econômicos e sociais. Estes possibilitam compor um quadro de referência abrangente da empresa onde trabalham os Consultores de Viagem. Os indicadores estão listados na figura 3.

FIGURA 3: Definição das dimensões e seus respectivos indicadores utilizados para a Análise da Demanda.

Dimensão	Definição	Indicadores
Aspectos sociais e econômicos	Compreende fatores sociais e econômicos que interferem na empresa em que trabalham os Consultores de Viagem.	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização do Grupo “Alfatour” (<i>finalidades e objetivos, estrutura física e organizacional</i>); • Aspectos históricos do Grupo “Alfatour”; • Caracterização da “Alfatour”, unidade de Florianópolis (<i>localização geográfica, histórico, clientela, serviços oferecidos, número de funcionários, modalidade de ingresso dos funcionários na empresa</i>); • A estrutura física e organizacional da Unidade de Florianópolis (<i>espaço físico e dimensões, organograma</i>); • Dados relativos aos Recursos Humanos da Unidade de Florianópolis (<i>modalidade de ingresso de ingresso dos funcionários, remuneração, horário de trabalho e benefícios adicionais</i>).

Fonte: Dados da Pesquisa/2001-2002/Elaborado pela autora.

4.2.2 Análise da tarefa

Na análise da tarefa, serão levantadas e analisadas as condições organizacionais, as condições relativas aos sistemas de informações e as condições físicas e ambientais da situação estudada. As dimensões, definições e os indicadores considerados estão indicados na figura 4.

FIGURA 4: Definição das dimensões – condições organizacionais e condições físicas e ambientais, e seus respectivos indicadores utilizados para analisar a tarefa dos Consultores de Viagem.

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO	INDICADORES
Condições Organizacionais	Refere-se aos aspectos organizacionais que envolvem os Consultores de Viagem e também os dados que caracterizam a Organização do Trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Características dos Consultores de Viagem (<i>experiência anterior na função, tempo de serviço, repartição por sexo, idade e nível de escolaridade e formação específica</i>); • Características organizacionais do trabalho <ul style="list-style-type: none"> · Legislação sobre atividades em Agências de Viagens (<i>responsabilidades dos Agentes de Viagens</i>); · Requisitos para a admissão dos CV (<i>normas da empresa para os recém-admitidos</i>); · Alta rotatividade; · Formação de pessoal (<i>treinamentos básicos e específicos; objetivos, infra-estrutura</i>); · Estruturação do trabalho (<i>tarefas, distribuição de tarefas, rotatividade</i>); · Aspectos relativos a horários de trabalho dos CV (<i>regime de trabalho, duração da jornada de trabalho</i>); · ISO 9000 (<i>objetivos da organização quanto a implementação do SGQ</i>); · Índices de produção (<i>volume, metas e ritmo de trabalho</i>); • Inter-relações e comunicações (<i>dentro da hierarquia da empresa, com outras unidades, com a matriz, com empresas fornecedoras de serviços e produtos e com clientes</i>).
Condições relativas aos Sistemas de Informações	Refere-se ao relacionamento entre os atores sociais envolvidos na prestação do serviço e o fluxo de informações	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de Informações (<i>informativos, reuniões, telefone / headset, formulários padronizados, internet e intranet, contato direto</i>).
Condições físicas e ambientais	Compreende aspectos relativos ao ambiente de trabalho no setor de atendimento a clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente físico <ul style="list-style-type: none"> · Espaço de trabalho (<i>dimensões do setor, disposição do mobiliário e equipamentos</i>); · Equipamentos; • Ambiente acústico • Ambiente lumínico.

Fonte: Dados da Pesquisa/2001-2002/Elaborado pela autora.

4.2.3 Análise das atividades

Nesta etapa, serão levantadas e analisadas: as condicionantes cognitivas; as condicionantes relativas à organização do trabalho; as regulações e os controles; as variabilidades existentes na situação de trabalho; os incidentes e as físicas/gestuais. As dimensões, definições e os indicadores considerados estão listados na figura 5.

FIGURA 5: Dimensões, definições e os indicadores para analisar as atividades dos Consultores de Viagem.

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO	INDICADORES
Condicionantes Organizacionais	Nesta dimensão estão envolvidos, aspectos relacionados às características dos CV que interferem na realização das atividades e aspectos relacionados à organização e estruturação do trabalho, que podem interferir no desempenho das atividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Percepções e dificuldades encontradas em relação às condições organizacionais (<i>inter-relações, fluxo de informações, formação, organização e estruturação do trabalho</i>); • Condicionantes relativas às características dos CV; <ul style="list-style-type: none"> · atividades desenvolvidas simultaneamente; · oportunidades de obtenção de reconhecimento pelo trabalho realizado; · Percepção do significado do trabalho desenvolvido; · Mecanismos de avaliações de resultados.
Condicionantes Cognitivas	Refere-se a exigências cognitivas na execução das atividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Os tipos de conhecimentos envolvidos; • As representações e as memorizações.
Condicionantes de Regulação e Controle	Refere-se às estratégias utilizadas para dar conta de atender as características encontradas na realização da atividade.	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de regulações; • Troca de atividade.
Condicionantes ambientais	Refere-se a aspectos ambientais que podem interferir na execução das atividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades encontradas com relação ao ambiente físico (<i>disposição dos equipamentos e mobiliário</i>), ruído e iluminação.
Condicionantes físicas/gestuais	Referem-se às posturas e gestos necessários à realização da atividade.	<ul style="list-style-type: none"> • Posturas adotadas na realização das atividades; • Dificuldades apresentadas relativas a questões envolvendo a utilização do corpo no desempenho das atividades.

Fonte: Dados da Pesquisa/2001-2002/Elaborado pela autora.

4.2.4 A escolha da população

De acordo com Lakatos e Marconi (2001) a delimitação da população a ser estudada consiste em explicitar as pessoas que serão pesquisadas, enumerando suas características comuns, como por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, etc.

Nesta pesquisa, a escolha da população atendeu a critérios estabelecidos previamente. Esta população compreendeu os três Consultores de Viagens que atuam no setor de atendimento *business e travel – B/T*, da “Alfatour” Agência de Viagens e Turismo – unidade de Florianópolis e que correspondem a 100% de trabalhadores deste setor. Foram considerados os seguintes critérios para a escolha:

- a) Funcionários que desempenham atividades na linha de frente da empresa;
- b) Profissionais com diferentes níveis de experiência no setor de agências de viagens;
- c) Funcionários que possuem tempos de empresa diferentes;
- d) Funcionários dispostos a colaborar com a pesquisa.

Os critérios acima foram estabelecidos considerando-se que a empresa compõe o *trade* turístico, dedicando-se ao serviço de intermediação entre o cliente e os prestadores de serviços turísticos, que são os consultores de viagens – CV, podem fornecer elementos diferenciados de análise das repercussões da rigidez das prescrições sobre o desempenho do trabalho e a qualidade do serviço prestado. E ainda, que os consultores com diferentes níveis de experiência, poderiam dar uma dimensão mais característica da situação estudada.

O levantamento das tarefas prescritas e das atividades desenvolvidas possibilitará reunir elementos para auxiliar na compreensão de aspectos relativos à dinâmica que se pretende analisar.

4.2.5 As técnicas para a coleta de dados

Ao iniciar uma pesquisa, é necessário clareza em relação ao tipo de dados e à forma como serão coletados e relacionados com o fenômeno que se pretende estudar. Este procedimento, embora oriundo de um modelo previamente construído, prevê, no entanto, flexibilidade para ampliação que dêem conta de melhor apreender sobre o recorte da realidade feito para fins de estudo (QUIVY e CAMPENHOUD, 1992).

Para coletar os dados que irão submeter o modelo de análise ao confronto com a realidade, serão utilizadas neste estudo: a observação, entrevistas e análise documental. A

seguir, serão apresentadas mais detalhadamente as técnicas empregadas em cada etapa de análise.

Para a análise da demanda, foram realizadas entrevistas abertas com a população envolvida no estudo, bem como com outros atores sociais da empresa, como o diretor, o coordenador do setor de atendimento, os demais trabalhadores, e até mesmo, alguns ex-funcionários do setor de atendimento, com o objetivo de melhor caracterizar a situação de trabalho.

Num segundo momento, foram feitas observações assistemáticas no setor e entrevistas informais com a finalidade de conhecer o ambiente e as pessoas que interferem direta ou indiretamente sobre o trabalho dos consultores. Também se utilizou a análise documental. O objetivo foi elaborar uma primeira imagem de como realmente se trabalha nesta situação, e buscar entender por esta direção o funcionamento do setor como um todo.

Para a análise da tarefa, foi aplicada a metodologia ergonômica, rápida, objetiva e sucinta – MEROS (VIDAL, 2000b) que consiste na obtenção de uma visão gerencial da unidade produtiva e acrescentá-la de detalhes que escapam às descrições de caráter genérico fornecidos pela chefia. A finalidade é instrumentar a análise da tarefa. Ela contempla as condições organizacionais, as físico-ambientais e os sistemas de informação. Os recursos empregados foram: entrevistas semi-estruturadas, observações assistemáticas e análise documental.

Para a análise das atividades, aplicaram-se entrevistas armadas e estruturadas, com o auxílio de gravador, bem como observações sistemáticas. Para tal, utilizou-se a Técnica de Registro Cursivo Minuto a Minuto (FAGUNDES, 1999) e registro fotográfico. Foram envolvidos os três Consultores de Viagens, sendo que foi dada ênfase aos que possuem maior e menor tempo na empresa.

O estudo foi realizado no período de junho a dezembro de 2001, em situação natural, ou seja, na própria agência, no setor de atendimento B/T. Foram observados e registrados os comportamentos observáveis (por ex.: deslocamentos, direcionamento do olhar, comunicações, ações sobre os dispositivos, posturas inadequadas, etc.), os conteúdos das comunicações, das telas dos sistemas informatizados e dos documentos, visando a analisar o volume de informações a serem tratadas.

A observação consistiu de três etapas. Na primeira etapa, durante três dias foram observados os comportamentos dos Consultores de Viagens – CV na seqüência em que eles ocorreram. Isto foi feito através de registro contínuo e, posteriormente por registro cursivo minuto a minuto, em sessões de observação de uma hora de duração.

Estes registros forneceram dados para determinação das classes de comportamentos observáveis a serem consideradas no estudo. Posteriormente, foram

efetuadas duas sessões de observação com duas observadoras, visando a testar a fidedignidade das definições dos comportamentos observáveis. Para isto, foi escolhido aleatoriamente um momento em que os sujeitos da pesquisa estivessem trabalhando em condição natural.

Na segunda etapa (pré-teste) foram testadas em duas sessões de uma hora de duração, a folha de registro e a instrução a ser dada aos sujeitos. A instrução consistiu de:

- Uma parte geral, que foi dada de modo claro, mas informal, no primeiro dia do pré-teste;
- Uma parte específica padronizada, que foi apresentada no início de cada sessão.

A parte geral da instrução foi do tipo: “Eu vou observá-lo trabalhando nos dias X. Nos dias X e Y na parte da manhã, nos dias W e Z, na parte da tarde, durante 1 hora. Como precisaremos saber o conteúdo das comunicações via telefone, pediria que assim que concluísse as ligações, informasse o assunto que foi tratado. Considerando que para esta observação é necessário um alto grau de concentração, pedirei que não converse comigo durante este período, exceto quando for para informar o conteúdo das comunicações. Avisarei quando eu for iniciar e quando tiver concluído cada sessão”.

A parte específica da instrução foi: “hoje (dias determinados para a observação) vou lhe observar trabalhando e você vai me informar sempre que possível o conteúdo das comunicações via telefone, assim que concluir a ligação. Exceto por esta razão, não vamos conversar durante a observação”.

Na terceira etapa (coleta de dados) foram realizadas dez observações, de acordo com a descrição abaixo:

- Quatro sessões durante a semana, sendo duas pela manhã e duas à tarde, com CV1 e CV3 pelo período de uma hora;
- Duas sessões de uma hora, em horário de almoço (entre 11:30 e 13:30h), com CV1 e CV3.

Vale ressaltar que cada observadora ficou responsável pelo mesmo CV em todas as sessões. E que tanto no pré-teste como na coleta de dados, o período de observação começou após quinze minutos (espaço de tempo para que o observador se ambientasse com a situação e para que os sujeitos observados se acostumassem com a presença dos observadores) da chegada do mesmo ao local. O modelo da ficha de registro cursivo minuto a minuto pode ser visto a seguir na figura 6.

FIGURA 6: Modelo da Ficha de Registro Cursivo Minuto a Minuto.

Identificação:		
Início:		Término:
Duração:		Data:
Das	Às	Descrição das Atividades

Fonte: Dados da Pesquisa/2001-2002/Elaborado pela autora.

Para melhor compreender a situação de trabalho foram utilizados, ainda, o registro de frequência dos comportamentos observáveis, uma modelagem esquemática das atividades dos consultores, como pode ser visto abaixo, na figura 7 e 8, e registros das seqüências das ações dos CV no tempo (Apêndice L) visando a obter uma melhor representação da situação de trabalho. Ainda foram utilizadas: a representação dos deslocamentos (Figura 13) e a aplicação de entrevistas, ao longo da análise com os CV's e ex-funcionários deste Setor, cujos roteiros se encontram nos Apêndices de A até J, visando à busca de elementos úteis para o aprofundamento da compreensão da atividade, das condicionantes e suas conseqüências.

FIGURA 7: Modelagem esquemática das atividades do CV, da Alfatur/Florianópolis.

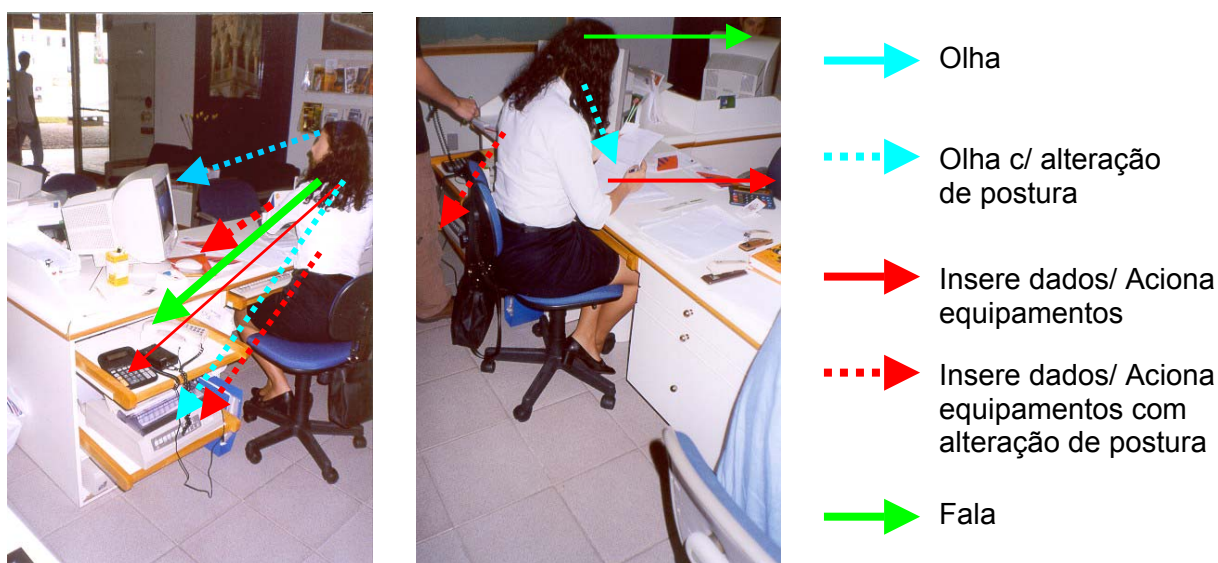


FIGURA 8: Modelagem esquemática das atividades dos CV, da Alfatour/Florianópolis.



Quanto à caracterização do ambiente físico, foram feitas apenas análises qualitativas, uma vez que o foco da pesquisa está direcionado para os aspectos organizacionais e cognitivos.

4.2.6 Tratamento e análise dos dados

Na análise das informações obtidas, três operações podem ser detectadas: i) a primeira, relaciona-se à descrição e preparação dos dados para testar as hipóteses; ii) a segunda, refere-se à análise das relações entre os indicadores que são avaliáveis e iii) a terceira, consiste em estabelecer comparações entre os dados obtidos, as hipóteses e o referencial teórico adotado, com o intuito de poder nas conclusões, sugerir aperfeiçoamentos do modelo de análise ou propor reflexões e investigações posteriores.

O tratamento e a análise dos dados deste estudo pretendem atender às operações acima relacionadas, quais sejam: descrição, correlação e conclusões, com encaminhamentos posteriores, tendo-se por referência a pergunta de pesquisa e o referencial teórico.

5 O CASO DA “ALFATOUR”: AGÊNCIA DE VIAGENS E TURISMO – UNIDADE DE FLORIANÓPOLIS

5.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contempla a pesquisa propriamente dita. Nesta primeira seção, faz-se uma breve introdução e posteriormente, nas seções subseqüentes, trata-se da análise ergonômica da situação de trabalho que constitui o estudo de caso.

Esta análise está estruturada a partir de etapas previamente estabelecidas, descritas no referencial teórico constantes do capítulo dois, e explicitada na construção do modelo de análise constante no capítulo quatro.

Para efeito de identificação nesta pesquisa, a Organização na qual foi realizada a aplicação do modelo de análise teve seu nome original substituído por outro fictício – “Alfatour”. Nas citações referentes aos seus documentos e outras informações que permitiriam sua identificação foram suprimidas ou substituídas por expressões genéricas.

5.2 ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO DO CONSULTOR DE VIAGENS

A análise do trabalho torna possível entender a atividade dos trabalhadores como uma resposta pessoal a uma série de determinantes, algumas das quais relacionadas à empresa e outra ao próprio trabalhador.

5.2.1 Análise da demanda

Devido ao fato de a Empresa estar inserida no setor de turismo e este se tratar de uma típica prestação de serviços, está bastante afeita aos recursos humanos que operam e comercializam seus produtos e, sabe-se que o bom relacionamento com o cliente depende da qualidade dos recursos humanos disponíveis. Está claro, portanto, que para alcançar a qualidade requerida na prestação de seus serviços, esta deve dar atenção especial às condições de trabalho oferecidas aos seus funcionários.

Sendo assim, os objetivos da demanda no procedimento de análise são: (i) levantar dados qualitativos e/ou quantitativos que possibilitem uma análise da relação entre o Consultor de Viagens e o seu posto de trabalho; (ii) mostrar as condições dadas pela

empresa para o cumprimento da tarefa, a estruturação e os constrangimentos impostos ao CV; (iii) identificar os elementos e variáveis que possibilitem a análise, o diagnóstico e as recomendações ergonômicas.

A demanda deste estudo de caso foi de certa forma induzida pela autora desta pesquisa. No entanto, no primeiro contato feito com o Diretor da unidade de Florianópolis, ao expor a intenção de realizar tal pesquisa, formulou uma demanda que visava a melhoria das condições físicas do ambiente, no que tange ao espaço de trabalho.

Com o aprofundamento da demanda, chegou-se ao principal problema, e à reformulação da demanda que visava a identificar as causas da alta rotatividade dos funcionários e sinalizou que o setor mais representativo da empresa era o de atendimento B/T. Segundo ele, tal demanda foi estimulada pela sua política de compromisso em manter a qualidade na prestação de serviços.

Uma vez que a ergonomia visa a transformação das condições de trabalho, a fim de que elas sejam mais bem adaptadas aos trabalhadores, as finalidades da demanda são:

- Proporcionar melhores condições de trabalho ao CV;
- Identificar as causas de alta rotatividade na empresa;
- Identificar e analisar a discrepância existente entre a tarefa prescrita e as atividades executadas pelo CV;
- Mostrar a influência que o desempenho do CV tem sobre a qualidade do serviço prestado.

A opção pela “Alfatour”, Agência de Viagens e Turismo, para a realização do estudo deu-se em função de tratar-se de uma empresa franqueadora, com certificação de qualidade ISO 9002 e, portanto, tem seus procedimentos padronizados para todas as unidades franqueadas. Devido a esta condição, escolheu-se a unidade de Florianópolis para proceder ao estudo de caso, pela maior facilidade de acesso para levantamento dos dados.

A unidade de Florianópolis iniciou suas atividades em 1994, tendo havido três diretores até então. Com a concordância do atual Diretor, efetuaram-se visitas às dependências físicas da empresa, entrevistas com os atores sociais e análise documental, que viabilizaram o início do estudo e elaborar a caracterização da empresa, seu histórico, além do levantamento preliminar da problemática a ser estudada.

Para facilitar a compreensão do contexto ora apresentado optou-se por privilegiar um quadro da “Alfatour” *Brasil* como um sistema, do qual se originou e a quem está ligada a Unidade de Florianópolis, onde ocorreu a aplicação da pesquisa.

5.2.2 CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO “ALFATOUR” BRASIL

A “Alfatour” é uma Corporação do setor de agência de viagens e turismo possuindo um centro de formação, uma Divisão de Distribuição, uma Divisão de Eventos, uma Divisão *Travel* e uma Divisão de Franquias. O Grupo “Alfatour” atualmente conta com mais de 100 unidades distribuídas por todo o país. Só a franqueadora, possui 52 pontos de venda, entre agências e postos de vendas.

O centro de formação funciona como uma verdadeira universidade de turismo dentro da corporação, oferecendo cursos, palestras e *workshops* aos colaboradores, franqueados, clientes e até mesmo ao público em geral. Os temas são os mais variados: indo da emissão de bilhetes aéreos até o *marketing* e vendas aplicadas ao Turismo. Todo o treinamento é montado e ministrado pela própria academia ou quando necessário, contratado junto a empresas ou profissionais de treinamento. A definição do que é apresentado pelo Centro de Formação é dada pelas sugestões que chegam até a “Alfatour”. A partir daí, é avaliado o melhor curso para cada caso.

O Centro de Formação também atua em pesquisa de novas tecnologias. Um dos resultados dessa iniciativa foi à informatização das empresas da Corporação e de seus clientes, que tiveram suas atividades de *Front Office* e *Back Office* totalmente aperfeiçoadas, levando maior qualidade ao consumidor.

O desenvolvimento de material didático próprio (manuais, apostilas, etc.) ocupa lugar importante nas suas atividades. A Academia também atua como um importante meio de divulgação aos colaboradores de notícias e novidades relacionadas ao turismo por meio de um informativo veiculado por correio eletrônico.

A Divisão de Distribuição é considerada como a maior rede de distribuição de produtos e serviços ao Agente de Viagens, e tem unidades nas principais capitais do Brasil. Esta divisão é a responsável pela emissão de bilhetes aéreos – principal atividade da Corporação – atendendo aos Agentes de Viagens. Além disso, coloca ao alcance dos Agentes, um grande suporte de serviços especiais como:

- Atendimento nas diversas filiais do Brasil;
- Atendimento 24 horas, todos os dias;
- Portal de negócios de turismo ao Agente de Viagens com exclusivo sistema para emissão de bilhetes eletrônicos;
- Sistema de reservas e emissão *on-line*;
- Cartão Corporativo;
- Serviço de entrega de bilhetes – “Alfa” *delivery*;

- Diretório de hotéis com tarifas negociadas;
- Treinamentos;
- Assessoria nos principais aeroportos do Brasil.

A Divisão de Eventos nasceu como um departamento para atender aos clientes da *joint-venture* no Brasil. A equipe conta com profissionais mais especializados, prontos para uma atuação mais destacada na cidade de São Paulo e em cada cidade do Brasil onde uma Unidade “Alfatour” estiver envolvida com a organização de eventos de seus clientes.

Vale ressaltar que a elaboração de um evento é mais detalhada e complexa do que a simples reserva dos elementos que o compõe (hotéis, companhias aéreas e demais fornecedores). Exige criatividade constante.

A Divisão *Travel* foi criada para garantir aos clientes da Corporação, uma operadora de viagens de lazer nacional e internacional. Além dos pacotes tradicionais, desenvolvem o *Backpacking*, que tem uma nova filosofia de viajar, buscando estar sempre perto da natureza e praticando esportes radicais, aventuras, lugares exóticos e pouco conhecidos.

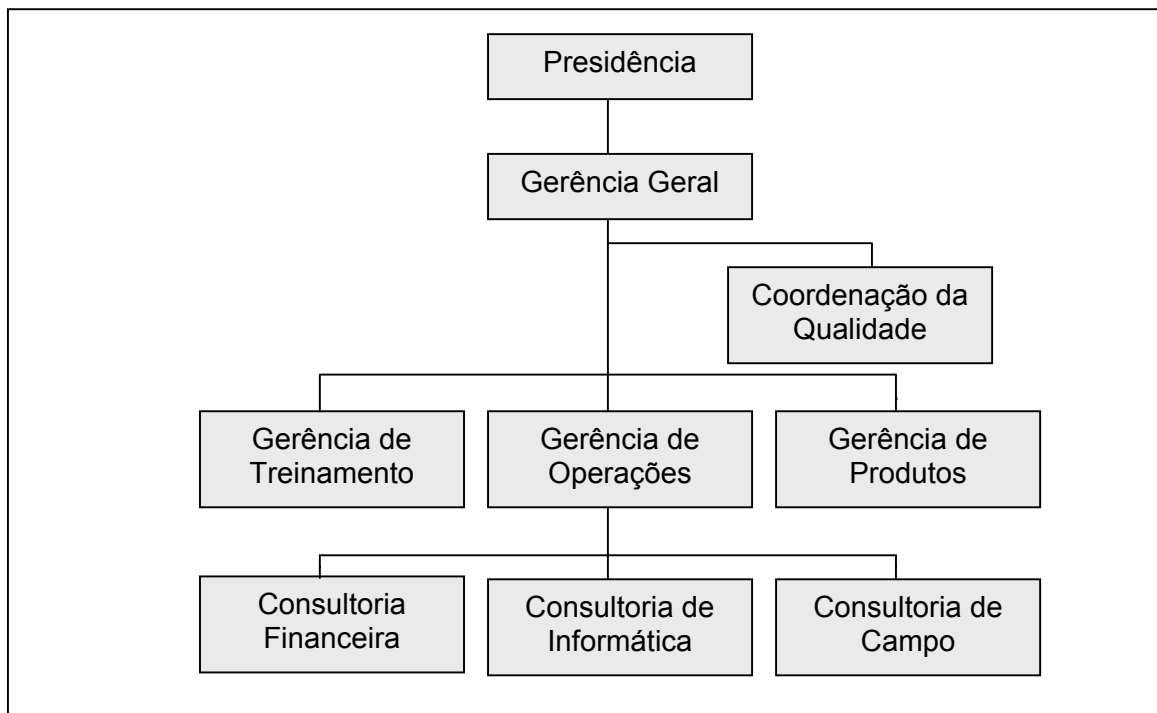
A Divisão de Franquias é a responsável por comercializar novas unidades, dar suporte aos franqueados já existentes e zelar pela marca “Alfatour”, sendo também uma das poucas no segmento de franquias de agências de viagens, a receber o certificado de qualidade ISO 9002. As finalidades desta divisão são:

- Expandir a rede por meio da comercialização de novas agências;
- Selecionar os franqueados;
- Licenciar franquias;
- Procurar e localizar pontos;
- Responsabilizar-se pela promoção, propaganda e marketing;
- Apoiar as Agências franqueadas na prospecção de clientes;
- Efetuar consultoria de campo.
- Responsabilizar-se pela arquitetura e *layout* das agências;
- Fornecer suporte técnico e operacional para as unidades;
- Elaborar manuais para todas as unidades;
- Pesquisar e desenvolver produtos;
- Negociar com fornecedores;
- Controlar a qualidade de produtos demandados pela rede;
- Analisar viabilidade financeira;
- Planejar orçamento;
- Prestar consultoria administrativa, econômica e financeira;

- Administrar as despesas do fundo de propaganda e marketing, em conjunto com o Conselho Franqueador;
- Educar e capacitar o pessoal envolvido no sistema da qualidade;
- Interpretar e adequar os processos em relação aos requisitos da Norma ISO 9002 (atualmente, ela está incorporada na ISO 9001:2000);
- Pesquisar e desenvolver as ferramentas para a medição da satisfação dos clientes;
- Coordenar, implantar e desenvolver o processo de qualidade das franquias;
- Treinar técnica e gerencialmente o negócio;
- Programar a capacitação e reciclagem de franqueados;
- Treinar e reciclar funcionários das franquias.

A Rede “Alfatour” Brasil foi criada com o objetivo de multiplicar a “Alfatour” Agência de Viagens em uma rede de negócios. Na Rede, existem ao todo 38 agências no Brasil. Considerando que a unidade de Florianópolis, está ligada à Divisão de Franquias, será apresentada no organograma abaixo apenas a estrutura organizacional desta Divisão.

FIGURA 9: Organograma da Divisão de *Franchising* do Grupo “Alfatour” Brasil.



Fonte: Dados da Pesquisa/2001-2002/ fundamentado em dados coletados na própria empresa.

Por possuir um sistema de garantia da qualidade certificado pela Norma ISO 9002, a Corporação atesta que está buscando permanentemente sua atualização tecnológica, visando a assegurar a satisfação de seus clientes. E dentro da Divisão de Franquias, para garantir a padronização dos serviços oferecidos, foi criada uma unidade-piloto, ou seja, uma agência de viagens modelo, onde o franqueado passa por um treinamento intensivo, adquirindo todas as noções práticas do dia-a-dia para garantir o sucesso do seu empreendimento.

As finalidades e objetivos acima citados, dizem respeito à Corporação “Alfatour”, o que significa dizer, que as decisões tomadas são discutidas neste nível e adotadas e acatadas por todas as unidades do Grupo.

5.2.3 Aspectos históricos do grupo “Alfatour” Brasil

A Empresa iniciou em 1974, com a abertura do primeiro empreendimento do Grupo, a “Alfa – Representações Ltda.”, que durante alguns anos, teve a missão de representar companhias aéreas do Brasil e Exterior. Este empreendimento foi substituído em 1979, pela “Alfatour” Agência de Viagens e Turismo Ltda., que hoje, atua como uma das principais atividades da Corporação, localizada no centro da cidade de São Paulo, trabalhando na consolidação e representação de companhias aéreas, atendendo a agências de viagens de todo o Brasil.

A Divisão de Distribuição, possui filiais em várias cidades do Brasil, tais como: Porto Alegre, Belo Horizonte, Recife e Rio de Janeiro. Este segmento é responsável por 60% do faturamento total da Corporação, contando com mais de trezentos colaboradores.

Em 1992, surgiu a idéia de multiplicar a “Alfatour” por meio de uma rede de unidades de negócios, fundando-se a “Alfatour” Franquias Assessoria e Participações Ltda., também situada no centro da cidade de São Paulo.

A Divisão de Franquias, além de ser a responsável pela expansão das unidades em todo o Brasil, assessora a rede de unidades “Alfatour” que conta com 52 unidades de negócios, distribuídas em todo o território nacional. A partir desta atividade de franquias, foi fundada em 1993, uma empresa-piloto, com o objetivo de atuar em viagens corporativas e de lazer, nos serviços de agenciamento de viagens. Para manter a identidade da Corporação, a mesma passou a operar com o nome fantasia “Alfatour Ômega”, que no ano de 1997, formou uma parceria com uma agência norte-americana, por meio de uma *joint-venture*, passando a ser reconhecida nos mercados nacional e internacional.

5.2.3.1 “Alfatour” Agência de Viagens e Turismo – Unidade de Florianópolis

5.2.3.1.1 Caracterização da Unidade de Florianópolis

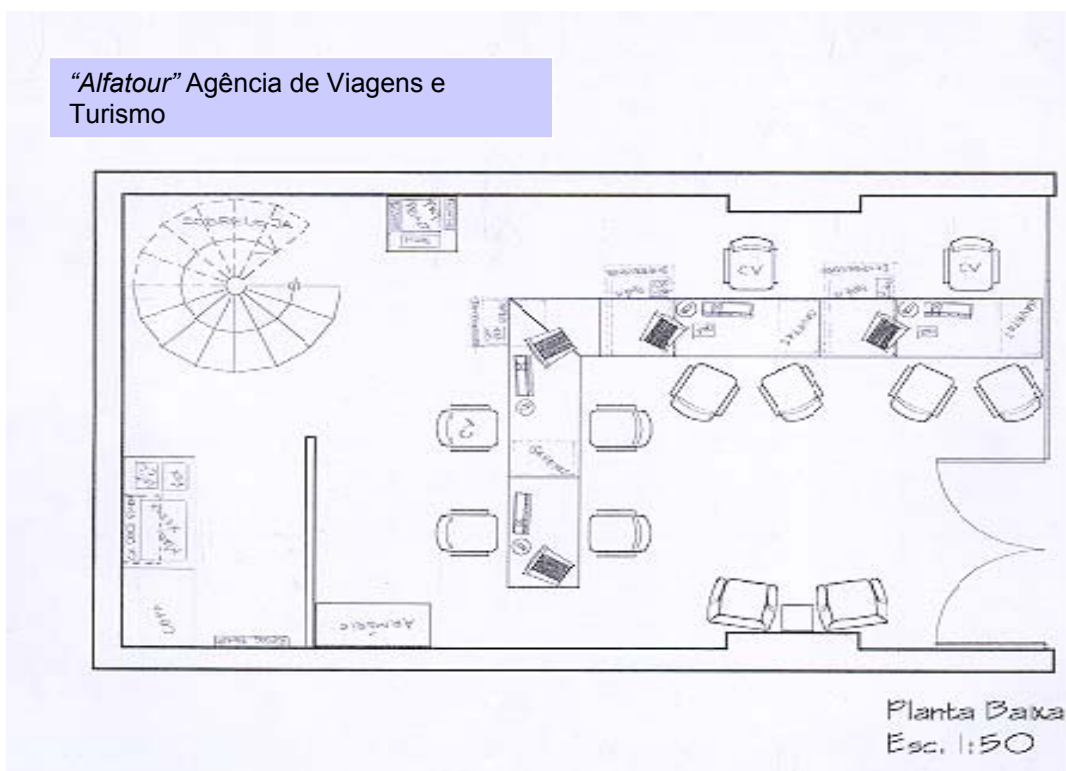
A Unidade de Florianópolis está localizada no centro comercial da Cidade e iniciou suas atividades em 1994, atendendo preferencialmente a clientes *business*. Esta Unidade já está na sua terceira gestão, desde a inauguração. Atualmente, trabalham 8 funcionários, sendo 1 Diretor/Gerente, 1 Coordenador de *Back Office*, 1 *Back Office*, 3 Consultores de Viagem, 1 Executivo de Contas e 1 mensageiro. A Empresa presta serviços de diferentes modalidades, de acordo com o tipo de cliente, quais sejam:

- Reservas e emissões de bilhetes aéreos nacionais e internacionais;
- Reservas de hotéis nacionais e internacionais;
- Assessoria na obtenção de passaportes e vistos consulares;
- Locação de veículos nacionais e internacionais;
- Entrega de bilhetes e *vouchers* de serviços;
- Assistência em viagens;
- Venda de seguros de viagem;
- Emissões de passagens de trem internacionais;
- Planejamento e execução de viagens de lazer;
- Planejamento e execução de viagens de Grupos;
- Planejamento e execução de Eventos;
- Excursões aéreas e rodoviárias (nacionais e internacionais);
- Cruzeiros marítimos;
- Venda de pacotes turísticos;
- *Transfers e tours*.

5.2.3.1.2 A Estrutura Física e Organizacional da Unidade

A estrutura física da unidade de Florianópolis é composta por uma loja com mezanino. A parte inferior é ocupada pelos Consultores de Viagem e na superior, ficam os demais funcionários do setor administrativo-financeiro. A área da parte inferior é de 44,8 m², conforme a figura 10.

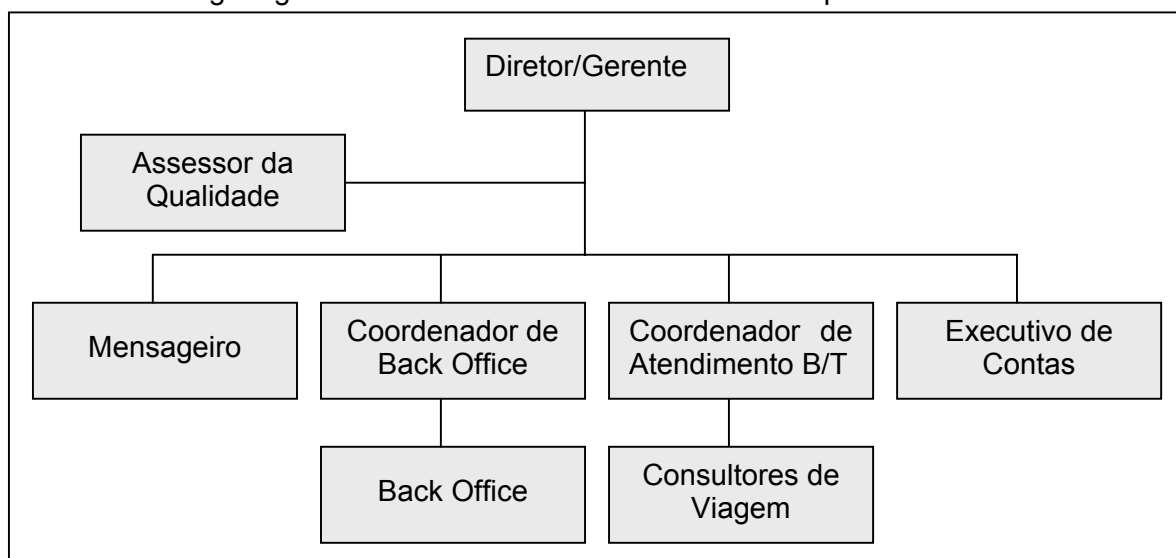
FIGURA 10: Layout da Agência, piso térreo.



Fonte: Dados da Pesquisa/2001-2002/Coletados na empresa.

A estrutura organizacional da unidade de Florianópolis é composta pela Direção/Gerência que possui uma Assessoria da Qualidade. Subordinados a esta Direção estão: a Coordenação de *Back Office*, a de Atendimento B/T, o Executivo de Contas e o Mensageiro. Tal estrutura pode ser verificada no organograma da Figura 11.

FIGURA 11: Organograma da “Alfatour” – Unidade de Florianópolis



Fonte: Dados da Pesquisa/2001-2002/Elaborado pela autora.

Por ser uma empresa de capital privado, a admissão de funcionários se dá por contratação direta, no regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Para a admissão é exigida experiência comprovada na função. A remuneração dos funcionários é por meio de salário mensal, de acordo com a sua função e o único benefício oferecido a todos os funcionários é o vale transporte. O seu horário de funcionamento é de 9:00 às 19:00 horas, de segunda à sexta-feira, e das 9:00 às 13 horas, aos sábados.

5.3 ANÁLISE DA TAREFA

Nesta etapa, tem-se o objetivo de checar a visão gerencial da unidade e acrescentá-la de detalhes que fogem às descrições de caráter genérico fornecidos na etapa anterior. Em decorrência disto, procedeu-se a uma análise sobre o que é esperado do CV, no desenvolvimento de seu trabalho, bem como a descrição das condicionantes organizacionais, as condicionantes relacionadas ao sistema de informação e as condicionantes físico-ambientais.

5.3.1 Caracterização dos Consultores de Viagem – CV

O estudo dos trabalhadores envolvidos na pesquisa, se bem organizada, causa impacto e deve ser utilizada como um passo metodológico da compreensão do problema e convencimento da necessidade de uma intervenção ergonômica.

Os Consultores de Viagem, foco desta pesquisa, apresentam as seguintes características:

- Dos três Consultores, dois são do sexo feminino;
- Com relação à idade, eles possuem 22, 26 e 37 anos;
- Com relação ao tempo de permanência na empresa, eles têm respectivamente: três meses, um ano e oito meses e seis anos. No entanto, a CV que tem aproximadamente dois anos de empresa, atua nesta função, a sete meses e a mais antiga, sempre atuou em funções administrativas e de atendimento, simultaneamente;
- No que diz respeito à experiência profissional, entre eles há uma CV que possui dez anos na profissão, tendo atuado em outras empresas do *trade* turístico. Apesar do pouco tempo de experiência dos demais em relação a esta, eles também possuem experiências anteriores em outras agências, operadoras e hotéis;

- Todos os CV moram na Grande Florianópolis e se deslocam para a Empresa por meio de transporte coletivo ou próprio;
- Todos os CV possuem o segundo grau completo e curso de operação do Sistema Galileo.

5.3.2 Características organizacionais do trabalho dos Consultores de Viagens

Os Consultores de Viagens nesta empresa possuem as mesmas funções que os Agentes de Viagens, porém, diferenciam-se deles, devido ao fato de oferecerem um atendimento mais especializado próprios da atividade de Consultoria, com informações adicionais ao cliente sobre a sua viagem. Por ser a atividade de Consultor de Viagens ainda recente, e não regulamentada, os CV da “Alfatour”, têm suas responsabilidades estabelecidas com base nas atividades do Agente de Viagem, conforme está descrito capítulo 3, item 3.3.1.

A admissão dos Consultores nesta empresa exige conhecimentos básicos, como: operação de reservas pelo Sistema Galileo; emissão BSP; operação do Sistema de *Back Office*; e demais procedimentos pertinentes a sua atividade. Além disso, também são desejáveis, alguns outros requisitos como: conhecimento em inglês e espanhol; conhecimento em geografia turística e curso de atendimento ao cliente.

No que tange à formação profissional, a “Alfatour” – Florianópolis oferece treinamentos básicos e específicos no Centro de Formação de sua Corporação, onde também contam com uma Agência-Modelo. O objetivo destes treinamentos é buscar a melhoria contínua de seus empregados, quanto a sua qualificação profissional, para oferecer um atendimento de qualidade ao cliente.

A Corporação à qual a “Alfatour” – Florianópolis pertence, estabelece a norma de que qualquer funcionário, recém-admitido, deve passar por um treinamento no Centro de Treinamento da “Alfatour”, no prazo máximo de 6 meses, a partir de sua admissão. No entanto, também são admitidos pelas normas, os treinamentos chamados *on the job*, nos casos em que não for possível a liberação do funcionário e houver um outro mais antigo, com o curso e a certificação do SGQ, como é o caso da Coordenadora do Setor. Na empresa, os dois Consultores mais novos, foram treinados dessa forma, bem como os ex-funcionários entrevistados.

Os treinamentos oferecidos aos CV estão agrupados em dois tipos: os básicos, que se referem a informações elementares sobre turismo, a Norma ISO 9000, técnicas de atendimento ao cliente, e os específicos que dizem respeito ao sistema de reserva Galileo,

Sistema de emissão de bilhetes BSP/manual, Sistema de emissão de bilhetes BSP/automatizado e técnicas de venda.

Quando o funcionário recém-admitido já possui experiência adquirida de outras Agências com relação aos conhecimentos específicos da função, pode ser liberado do treinamento obrigatório, desde que o mesmo comprove seus conhecimentos por meio de certificado.

Na empresa, há uma alta rotatividade de funcionários, sobretudo, no Setor de Atendimento, o que implica em constante treinamento de recém-admitidos, levando a uma certa instabilidade da equipe, por estar sempre necessitando treinar novos profissionais, embora a maioria já possua alguma experiência na função, porém, sem comprovação formal da mesma. No período em que se deu a pesquisa, houve duas substituições – uma no setor administrativo e outra no setor de atendimento. Anteriormente, no espaço de 1998 a 2001, já houve quatro demissões voluntárias, sendo que todos os funcionários pertenciam ao setor de atendimento.

A remuneração destes profissionais, segundo a Direção, está dentro do que o mercado pratica e ainda, oferece como benefício extralegal, a participação nos lucros de 5%, dividido entre eles.

O trabalho prescrito aos CV envolve múltiplas tarefas e sub-tarefas, para que eles possam desenvolver seu trabalho e atingir o objetivo imposto pela Empresa que é o de atender os diversos tipos de clientes em suas demandas relativas a viagens e turismo. Cerca de 70% de suas atividades durante uma jornada de trabalho, estão ocupadas com o atendimento a clientes *business*. Os outros 30% estão relacionados ao atendimento de clientes *travel* e demais serviços prestados pela Empresa.

As tarefas são múltiplas, variadas e bastante detalhadas, contendo inclusive, diversos procedimentos e instruções de trabalho específicos para cada uma delas, e padronizados pela Corporação, como podem ser verificadas nos Anexos A e B. A razão desta padronização se dá primeiramente, por se tratar de uma empresa fraqueada e que, portanto, deve atender aos padrões ditados pela matriz. Segundo, devido ao fato de que a Rede “Alfatour” possui certificação ISO 9002, que determina que os processos da empresa deverão ser documentados e padronizados.

A elaboração de tais procedimentos e instruções de trabalho foi realizada por uma Consultoria Externa, contratada pela matriz. De acordo com informações do atual Diretor da Unidade de Florianópolis, os Consultores contratados para preparar a empresa para a certificação ISO 9002, também foram os responsáveis pela elaboração das tarefas prescritas, com seus procedimentos e instruções de trabalho. Para tal, passaram alguns dias observando o trabalho dos funcionários, na matriz, nos diversos setores e funções, para

terem uma noção de como se desenvolve o trabalho destes profissionais, numa agência de viagens e turismo.

Na “Alfatour” – Florianópolis, encontra-se dois tipos de prescrição, um deles é a *prescrição descendente*, que se origina da Organização da Empresa e está representada em suas normas, objetivos, procedimentos e instruções de trabalho. Como não se pode negar a influência dos próprios trabalhadores, da subjetividade inerente a eles e do meio social em que esta prescrição é posta em prática, há um outro tipo de prescrição a que se denomina de *remontante*.

Sendo assim, os CV em seus modos particulares de busca de informações, da forma com que pré-estruturam mentalmente tanto estas informações como as situações de trabalho e em seus modos operatórios, ainda que não sejam explicitamente considerados pela Organização no momento de elaboração das prescrições, também são seus autores. A prescrição remontante é, portanto, produto das atividades dos CV desempenhadas em situação real de trabalho.

As tarefas prescritas aos Consultores de Viagem são:

- Atender clientes *business*;
- Atender clientes *travel*;
- Atender aos grupos em suas solicitações de informações, negociações, bloqueios, reservas e emissões de produtos aéreos e terrestres, identificando e operacionalizando a solicitação do organizador;
- Atender clientes de eventos;
- Identificar bilhetes e *vouchers* não-conformes ou cancelados por solicitação do cliente;
- Cadastrar *tickets* de emissão automatizada no Sistema Galileo, para controle e armazenamento de bilhetes;
- Efetuar pesquisa de satisfação de clientes *travel* e eventos, além do *business*, quando necessário, via telefone.

A estas tarefas, como pode se observar nos Anexos A e B, estão associadas inúmeras sub-tarefas, como:

- Reservar e emitir bilhetes aéreos e lançar as vendas no sistema SAFE;
- Reservar, emitir *voucher* e lançar as vendas referentes aos serviços terrestres no sistema SAFE;
- Solicitar documentação ao cliente para providenciar reembolso, quando solicitado pelo menos, receber esta documentação e enviá-la para o *Back Office*.

Ainda pode-se verificar nos Anexos A e B, que há uma série de procedimentos e instruções de trabalho que são extremamente detalhados, predizendo as ações a serem tomadas nas mais diversas situações que são impostas pelas circunstâncias. Estes procedimentos sequer estão disponibilizados aos CV em local de fácil acesso, para o caso de necessitar de uma consulta imediata, pois, ficam armazenados em um armário, relativamente distante dos postos de trabalho onde se encontram.

O CV lida com uma quantidade elevada de informações codificadas (por ex.: o sistema de emissão de bilhetes) e cifradas, em decorrência da nomenclatura internacional da área, o que lhes exige uma capacidade singular de memorização, que se torna menos complexa quanto maior a experiência na função.

Vale ressaltar que não há divisão de tarefas entre os Consultores de Viagem. Um deles ainda assume as funções de assessoria e coordenação da qualidade e a coordenação do setor de atendimento, ao qual pertence; e o outro CV, acumula a função de organizador de eventos. O Consultor responsável pela coordenação da qualidade e do setor de atendimento, por esta razão, também acaba sendo o responsável pelo treinamento dos demais Consultores, na forma *on the job*.

Quanto ao regime de trabalho, os Consultores de Viagem cumprem 44 horas/semanais, diferindo dos demais funcionários da Unidade que é de 40 horas. A jornada de trabalho dos CV é de oito horas, de segunda à sexta-feira e de quatro horas, aos sábados. Neste dia, adota-se o esquema de um plantão mensal para cada CV, num sistema de rodízio.

Os horários de trabalho dos mesmos são definidos da seguinte maneira: um deles trabalha das 8:30 às 18:30h, e os outros dois, das 9:00 às 19:00h, de segunda a sexta-feira e aos sábados, das 9:00 às 13:00 horas. No entanto, segundo eles, é comum, o cumprimento de horas extras, que nem sempre, são remuneradas, sobretudo, quando há eventos em andamento, organizados pela Empresa.

Quanto aos índices de produção, pode-se dizer que não há uma meta de produção a ser cumprida, porém, há uma cobrança implícita da Direção, quando comenta com os CV sobre a produtividade de outras unidades em comparação a de Florianópolis. Os argumentos utilizados pelo Diretor são de que outras unidades possuem o mesmo número de funcionários no setor de atendimento e conseguem atingir sempre níveis mais elevados de produtividade e com a mesma qualidade na prestação dos serviços.

Deve-se considerar neste caso, que, em se tratando de uma prestadora de serviços, dependendo da localização da unidade, esta sofre as influências do mercado local (por exemplo, a concorrência de outras agências de mesmo porte), da cultura daquela população e do tempo que a unidade está atuando no local, além da estrutura fornecida pelo

franqueado. Isto determina fortemente, a maneira com que o CV deverá desempenhar seu trabalho para dar conta da tarefa prescrita.

O que se pode afirmar é que há um grande volume de trabalho destinado aos CV e um ritmo que é imposto em parte pela Direção da Empresa, que visa a captação de novos clientes e a manutenção dos antigos, garantindo, sobretudo um atendimento de qualidade aos mesmos, e em parte, pela característica do próprio trabalho, que é de certa forma, imprevisível, com inúmeras variabilidades e requer ainda, um alto nível de atenção para evitar erros irreparáveis (por ex.: emissão de bilhete com o código da tarifas trocado, perda de um bilhete cancelado, etc.), além de habilidades inter-pessoais e técnicas.

Na “Alfatour”, boa parte da responsabilidade na manutenção da qualidade na prestação dos serviços está assentada sobre os CV. Isto pode ser verificado, ao serem definidos padrões de desempenho que são avaliados no decorrer do atendimento ao cliente. Esta qualidade depende da:

- a) confiabilidade que o Consultor de Viagem passa ao cliente, concluindo o serviço dentro do prazo, com o mínimo de alterações possíveis e livre de falhas;
- b) responsabilidade do CV que é traduzida na disposição para auxiliar o cliente e fornecer o serviço com prontidão;
- c) Segurança, garantida pelo conhecimento do CV, aliado a sua cortesia e capacidade de transmitir confiança. Esta capacidade depende da competência do trabalhador para a realização do serviço;
- d) Empatia, que nesta situação se traduz na atenção personalizada ao cliente e na capacidade do CV em demonstrar seu interesse.

O volume de trabalho e o ritmo também são determinados pela sazonalidade característica do mercado a que a Empresa atende. Por estar preferencialmente voltado para viagens corporativas, o movimento da Agência é maior no período de março a dezembro, e cai consideravelmente, em janeiro e fevereiro, devido ao maior número de pessoas em férias nas Empresas. Nesse período de baixo movimento, a Agência busca compensar com a oferta de produtos turísticos para clientes *travel* e Grupos.

5.3.3 Características relativas ao Sistema de Informações

As inter-relações e comunicações com os diversos atores sociais envolvidos com o setor de atendimento e os CV se dão de forma diferenciada, dependendo do nível

hierárquico (dentro da Corporação e da unidade), do tipo de serviço a ser prestado pelos fornecedores e dos próprios clientes.

Com a matriz, as inter-relações se dão por meio de visitas técnicas, principalmente da coordenação de qualidade, quando há auditorias, visando a renovação do certificado de qualidade. Também se dão por meio de treinamentos e palestras promovidos pela Corporação. Com a Direção da unidade, ocorre de maneira mais informal, por meio de reuniões ou de visitas no próprio setor de trabalho.

As inter-relações com os diversos fornecedores, de serviços e produtos turísticos acontece, geralmente, por meio de visitas dos representantes dos mesmos à Unidade ou em visitas dos CV, oferecidas pelos próprios fornecedores na forma de prêmios por reconhecimento pelo trabalho executado e para que os CV possam conhecer melhor os seus produtos e serviços e vendê-los aos clientes.

Com a parte técnico-administrativa, as inter-relações mais freqüentes acontecem:

- a) com o *Back Office*, com quem está a responsabilidade por toda a movimentação administrativo-financeira da empresa.
- b) Com o mensageiro, que executa os serviços externos, como: entrega/recebimento de documentos, entrega de bilhetes aéreos, *vouchers*, etc, a clientes, em domicílio.
- c) Com a Coordenação do setor para a solicitação de esclarecimentos quanto a procedimentos, tomadas de decisões e treinamentos no próprio trabalho, etc.

Com os clientes, as inter-relações acontecem com as secretárias das empresas, em seus diversos níveis hierárquicos, para reserva e emissão de bilhetes aéreos, *voucher* de hotéis, locadoras de veículos, etc, para funcionários que viajam a serviço das mesmas; com os Clientes *Travel*, para simples reserva e emissão de bilhetes aéreos, para solicitação de assistência na elaboração de um roteiro de viagem; fornecimento de informações sobre os diversos serviços oferecidos pela Agência, dentre outras; com organizadores de grupos para atendimento em suas solicitações de informações, bloqueios, reservas e emissões de produtos aéreos e terrestres, etc.

As comunicações com a matriz se dão, sobretudo, por meio de documentos formais, como memorandos, circulares, procedimentos, que geralmente são disponibilizados por meio de serviços de entrega expressa, *internet* ou fax. Também podem ocorrer comunicações via telefone, *internet* e *intranet*.

Com o Diretor da unidade e demais funcionários do setor administrativo, a comunicação se estabelece de maneira mais informal, podendo ser por contato direto ou via

telefone/ramal, *intranet* e mais raramente, por meio de documentos. Já entre os CV, a comunicação é dada quase que totalmente, por meio do contato direto e informal, de formulários específicos da empresa exigidos pelos padrões do SGQ e *intranet*. Esta forma de comunicação também é adotada em relação ao mensageiro e ao *Back Office*.

As comunicações com os diversos fornecedores de serviços e produtos são efetuadas, principalmente, sob a forma de contatos telefônicos, Sistema Galileo, fax e correio eletrônico. Para o *fax*, utiliza-se formulário próprio da Empresa.

Com relação aos clientes, a comunicação depende da modalidade de atendimento. Em caso de clientes corporativos, ela ocorre por meio de contatos telefônicos, fax e correio eletrônico, mas também, as empresas que possuem conta-corrente, que autorizam certos funcionários (geralmente, secretárias de diretorias) a ter acesso ao sistema, de consulta de itinerários e horários das companhias aéreas, fornecido pela Agência, com o objetivo de agilizar o atendimento.

Os clientes *travel*, habitualmente, utilizam, preferencialmente, o contato telefônico, fax ou correio eletrônico. Mas também recorrem ao contato direto, na própria agência, sobretudo, quando requerem informações mais detalhadas sobre roteiros de viagem e serviços adicionais. O mesmo ocorre com relação aos organizadores de grupos, com a diferença de que estes últimos, raramente, comparecem na Agência, fazendo os contatos por meio de telefone e fax.

5.3.4 Características físico-ambientais do espaço de trabalho

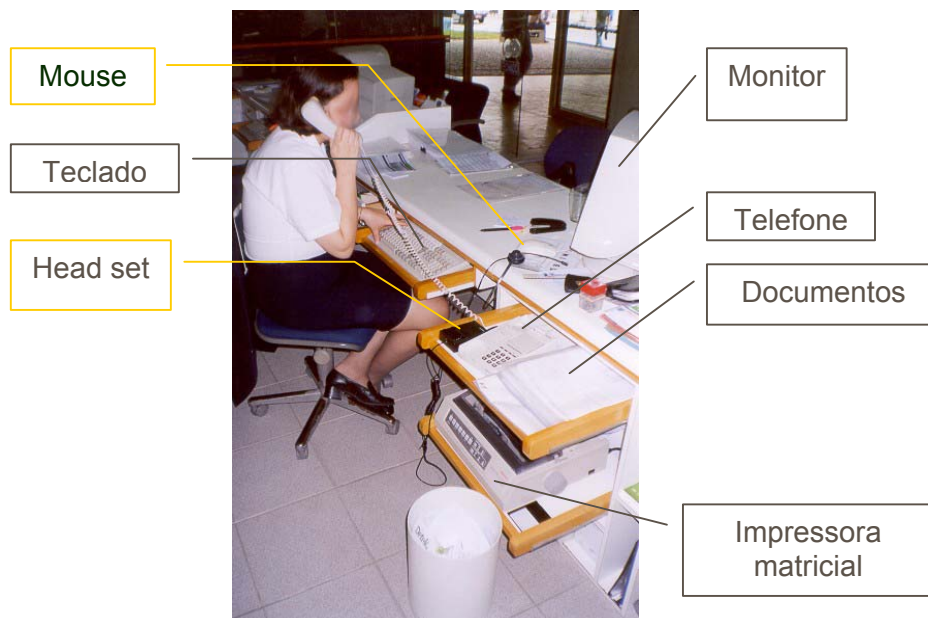
Os Consultores de Viagem dispõem para o desenvolvimento de suas atividades de: uma sala com 44,8 m², uma bancada de trabalho com quatro módulos, cadeiras (com regulagens de altura do assento e do encosto, rodízios e giratória), computador, impressora matricial, telefone/*head set* e calculadora de mesa, para cada CV (Figura 12). De uso comum, ainda têm a disposição: uma *ticket-print*, uma máquina de cópias, uma leitura de cartões de crédito, uma maquina de bilhete aéreo, uma impressora jato de tinta e um fax.

A estrutura física da unidade é composta do espaço descrito acima e ainda, de um mezanino onde estão alocados os funcionários do setor administrativo-financeiro e o Diretor. Os ambientes são limpos e razoavelmente conservados.

Considerando que a “Alfatour” – Florianópolis, apresenta segundo o Quadro I da Norma Regulamentadora n. 4, da Portaria 3.214, do Ministério do Trabalho e Emprego, grau de risco um, e que este grau é estabelecido pela relação entre a gradação do risco da atividade principal e o número total de empregados; pode-se afirmar que as condições ambientais, desta unidade, oferecem baixíssimo grau de risco. Sendo assim, a análise de

tais condições não foi aplicada com relevância, tendo em vista também, que o foco desta pesquisa, está voltado para as condições organizacionais e cognitivas.

FIGURA 12: Identificação de equipamentos do posto de trabalho do CV.



O ambiente, onde estão lotados os CV não apresentam constrangimentos, em relação aos ruídos provocados pelos dispositivos técnicos. No entanto, segundo comentários dos mesmos, o ruído gerado pelo exterior da Agência, em decorrência da mesma estar situada logo na entrada de um centro comercial muito próximo a uma das ruas mais movimentadas dos arredores da Empresa, constitui-se em fator de desconforto acústico, quando a porta da Agência permanece aberta – o que é uma prática comum.

Quanto ao ambiente lumínico, o setor de atendimento, possui apenas iluminação artificial, e esta é composta de luminárias simples e uma no formato em “S”, todas contendo lâmpadas fluorescentes. Não há janelas, havendo apenas uma porta de vidro transparente na entrada da Agência.

5.4 ANÁLISE DAS ATIVIDADES

O acompanhamento e a observação das atividades desenvolvidas pelos CV possibilitaram a constatação da multiplicidade e simultaneidade de ações realizadas para atender ao trabalho prescrito.

As ações dos CV estão relacionadas com a modalidade do cliente a ser atendido, o tipo de demanda por ele formulada e a forma com que o serviço está organizado.

A análise está baseada no acompanhamento das atividades dos CV na situação de trabalho e entrevistas com os mesmos. Para uma melhor compreensão da atividade e das exigências feitas a este profissional no desenvolvimento de seu trabalho, serão descritas separadamente as condicionantes organizacionais, as cognitivas, e as de regulação. As gestuais e as físico-ambientais, não serão enfatizadas por não se tratar do foco da pesquisa.

5.4.1 Condicionantes organizacionais

Os indicadores relativos a estas condicionantes incluem: os relacionamentos, o fluxo de informações, a formação, a organização e a estruturação do trabalho, as atividades desenvolvidas simultaneamente, o reconhecimento pelo trabalho realizado, a percepção do significado do trabalho desenvolvido e os mecanismos de avaliação dos resultados.

Com relação ao relacionamento com a direção da unidade, os CV alegam que há problemas de entendimento, principalmente no que se refere ao reconhecimento pela qualidade do serviço prestado e com relação à cobrança de resultados, que esta, embora não seja explícita, está sempre comparando o desempenho deles com relação a outras unidades, que inclusive possui infra-estruturas melhores. Também relatam que nos períodos de pagamento de seus salários e participação nos lucros da Empresa, sempre há situações conflitantes e constrangedoras. Tal situação se constitui numa condicionante emocional relevante.

Os CV expressam claramente em suas entrevistas a sua insatisfação tanto com o salário quanto com repasse da participação nos lucros e dos prêmios proporcionados pelos fornecedores. E um deles comenta:

Aqui, a gente nunca sabe quando vai receber, tem mês que já está na metade e o Diretor não dá nem satisfação pelo atraso do pagamento.

Um outro CV comenta:

Nosso salário aqui não é dos melhores que as agências pagam. E essa tal de participação nos lucros, a gente quase nunca viu a “cor do dinheiro”. Quando perguntamos, o Diretor alega que a Agência fechou o mês no vermelho. Mas sabemos que isso não é verdade, pois, embora a gente não tenha controle do movimento financeiro, dá para ter uma idéia do quanto está entrando, já que somos nós que vendemos os produtos e serviços.

Com relação aos colegas de equipe e demais funcionários da Agência, o relacionamento é sempre harmônico, e num clima de cooperação. No entanto, a sintonia existente entre eles no desempenho de suas atividades diárias, segundo os próprios funcionários, apresenta-se prejudicada, por conta da alta rotatividade no setor de atendimento, pois isso quebra um pouco o ritmo de trabalho.

No que diz respeito ao relacionamento dos CV com os fornecedores, funcionários da matriz, funcionários de outras unidades e de outras agências, está baseado na cortesia e trata-se de pessoas que são acessíveis e empenhadas em agilizar as solicitações a eles encaminhadas. Com os clientes, o relacionamento é de cordialidade e profissionalismo, principalmente com os clientes corporativos. Já os de lazer, possuem uma relação mais informal, principalmente, quando se tratam de clientes antigos, que às vezes, passam várias horas na Agência trocando informações e experiências a respeito de suas viagens.

O fluxo de informações segundo os CV, na maioria das vezes, atende as suas necessidades, embora, sempre ocorram pequenos problemas devido à grande dependência dos Sistemas de informação on-line, que freqüentemente ficam inoperantes. Mas que na opinião dos funcionários, faz parte do trabalho.

As comunicações entre eles da equipe são muito mais por meio do contato direto, trocando informações a respeito de providências e esclarecimentos sobre os serviços prestados durante toda a jornada de trabalho, do que por meio dos variados formulários existentes na empresa, embora o Sistema de Garantia da Qualidade adotado determine o seu uso. A razão dada pelos CV é que da maneira que eles fazem, agilizam muito mais o serviço e que se fossem preencher todos os formulários para cada coisa que fazem, teriam que deixar de atender os clientes, só para cumprir com as normas da qualidade.

Entre os CV e a direção, o contato também ocorre de forma direta, sendo utilizados, com mais freqüência, documentos formais como circulares, memorandos, etc. Com a matriz, a comunicação acontece, quase que exclusivamente, por meio de boletins, circulares, memorandos, etc. veiculados comumente pela intranet. Contudo, como os CV praticamente, não dispõem de tempo para acessar a rede com o objetivo de verificação destas comunicações, muitas vezes, elas passam despercebidas ou são comunicadas pela Coordenadora do setor ou mesmo pelo Diretor. São poucas as reuniões realizadas entre os CV e a direção, o que dificulta um pouco mais a discussão de problemas e a oportunidade de explicitarem suas queixas e sugestões em relação às condições de trabalho.

Com relação aos clientes corporativos, a comunicação se estabelece quase que exclusivamente por contato telefônico. No entanto, os CV relatam que se as secretárias das empresas utilizassem mais o *travel point* que a agência lhes disponibilizou, agilizaria enormemente o desempenho do trabalho. Isto porque reduziria o número de ligações telefônicas por eles atendidas, uma vez que só fariam o contato para efetuar a reserva e a emissão de bilhetes, ocupando menos o tempo dos funcionários nesta atividade.

A respeito da formação dos CV, eles afirmam que apesar da Corporação possuir uma academia para este fim, a unidade a que eles pertencem não os libera, alegando

grande volume de serviço. Sendo assim, eles geralmente têm seus pedidos de liberação negados pela direção para participarem de cursos de aperfeiçoamento e palestras.

Os treinamentos que são indispensáveis para o desenvolvimento de suas atividades, são efetuados pela Coordenadora da Qualidade, que é a mesma que coordena o setor e também exerce as funções de CV. Sendo assim, acontecem no próprio trabalho, enquanto desempenham suas atividades habituais, entre um atendimento e outro. E ela comenta que com a quantidade de funções que ela acumula, na verdade, nem chega a treiná-los. Eles vão trabalhando e quando sentem alguma dificuldade, ela os auxilia e demonstra como deve ser feito. Ela diz: “eles realmente aprendem fazendo”.

Quanto às questões relativas à estruturação do trabalho, o primeiro ponto a ser levado em consideração é a forma com que o trabalho está prescrito, que em razão de atender aos requisitos da norma de qualidade, segundo os CV, torna o trabalho ainda mais complexo, dada à rigidez dos procedimentos. Eles reduzem em muito as margens de manobra e para dar conta dos objetivos, os Consultores relatam que ignoram certos passos e empregam suas habilidades, em função da experiência adquirida na profissão.

Os CV em suas entrevistas comentaram que embora procurem sempre contribuir com sugestões de melhoria do serviço e de suas condições de trabalho, inclusive verbalizando o desejo de participar dos processos de concepção de novos procedimentos e da atualização daqueles já existentes, nos períodos em que a Corporação procede a revisão dos procedimentos com vistas à melhoria do desempenho de suas atividades, a direção de sua Unidade não os leva em consideração. Isto pode ser verificado na verbalização de um dos CV:

A direção nos alega que a Corporação já possui uma empresa de consultoria externa, que se responsabiliza pela elaboração de tais procedimentos e os discute com os diversos níveis gerenciais da Divisão de Qualidade e a de Franquias, e que a gente não precisa se envolver nisso.

Tal conduta se configura em uma condicionante organizacional relevante para os Consultores de Viagem, que não tem os seus conhecimentos adquiridos pela experiência na função considerados pela Empresa.

A falta de divisão de tarefas, que se mostram tão distintas umas das outras, de acordo com o relato dos próprios CV, sobrecarrega o trabalho e muitas vezes, os levam a cometer falhas, que podem inclusive, levá-los a prejuízos de ordem financeira ou atritos com clientes.

A razão que os leva a cometer falhas, é que os procedimentos a serem aplicados no atendimento a um certo tipo de cliente diferem consideravelmente de outra modalidade, e como atendem muitas vezes, a várias solicitações quase que simultaneamente e algumas, ainda requerem uma certa urgência, eles correm o risco de trocarem informações e documentos ou até mesmo, esquecerem de providenciar certas medidas. Isto, segundo

eles, além de gerar um nível de estresse elevado, também acarreta em perda da credibilidade em seu serviço, pelo cliente.

Segundo os CV, eles não utilizam os procedimentos da Organização, tal como estão prescritos. Eles se valem de suas experiências e habilidades para redefinir as tarefas de acordo com a sua lógica de operação à medida que vão ocorrendo os imprevistos, eles atualizam estas tarefas para então, executá-las.

Os CV relatam em suas entrevistas que não conseguem organizar o seu trabalho, devido à imprevisibilidade que é inerente a ele. O que eles fazem é eleger prioridades, começando pelas atividades mais urgentes. No entanto, mesmo assim, muitas vezes quando estão no meio de uma atividade, aparecem outras tantas e que têm de resolvê-las quase que simultaneamente, de forma que durante uma jornada de trabalho, quase nunca conseguem concluí-las em sua totalidade, ficando sempre algo para resolver no dia seguinte.

As freqüentes interrupções no desenvolvimento do trabalho dos CV acabam dificultando ainda mais o desempenho de suas atividades. Estas interrupções estão agrupadas em cinco categorias:

- a) **intercalares** – quando os CV retomam uma tarefa, após concluírem outras;
- b) **mudanças de tarefas** – quando uma é abandonada e confiada a outro colega da equipe;
- c) **mudança na ordem de realização das tarefas** – quando necessitam realizar uma tarefa em caráter de urgência, redefinindo as prioridades;
- d) **interrupções breves** – ocorrem quando o CV necessita efetuar tarefas complementares ou em caso de retomada de um trabalho anterior não concluído ou ainda, na obtenção de informações;
- e) **incidentes no decorrer de uma atividade** – quando o CV verifica por exemplo, a emissão de um bilhete com tarifa trocada e necessita suspender o processo, para reparar a falha.

O que se pôde constatar é que quanto mais experiente, o CV, menos dificuldades ele encontrava para transitar entre as diversas atividades e as freqüentes interrupções.

Uma outra condicionante se deve ao excessivo atendimento de chamadas telefônicas que não estão relacionadas diretamente ao trabalho dos CV. Na empresa, além de não haver uma recepcionista/telefonista para receber as chamadas e repassá-las de acordo com o assunto a ser tratado, de acordo com os procedimentos da empresa, todos os CV deverão ser responsáveis pelos atendimentos. Tal determinação os sobrecarrega ainda mais, inclusive, desconcentrando-os de suas atividades. Associada a esta situação, no

procedimento, ainda se determina que o atendimento seja feito, preferencialmente, no máximo no terceiro toque, como pode ser observado, no Anexo B.

O CV para cumprir com tal norma, muitas vezes, se dispersa do que está executando, para prestar atenção se algum outro funcionário já atendeu à chamada, antes de completar o terceiro toque. Eles queixam-se de que muitas vezes, precisam cancelar tudo o que já havia sido feito para recomeçar, pois ao desviar sua atenção, confundiam-se a respeito de algumas informações essenciais.

Em decorrência do CV ser um profissional que detêm conhecimentos diferenciados em relação a um Atendente ou mesmo um Agente de Viagens, estes alegam que necessitam estar constantemente atualizados a respeito das características das empresas de serviços turísticos, bem como ter conhecimentos abrangentes das características e demandas da corrente turística. Para tanto, estes profissionais estão sempre na busca de informações, recorrendo inclusive à sua memória, para recuperar informações adquiridas em situações remotas.

Pôde-se constatar que as atividades dos CV possuem graus específicos de exigência humana, como por exemplo, a vigilância relacionada ao processo de tomada de informações; o tratamento contínuo destas informações com o objetivo de detectar, diagnosticar e resolver problemas com certa rapidez, evitando conseqüências graves para o desempenho de suas atividades e para a própria qualidade da prestação de serviços; solicitações mentais freqüentes com exigência de atenção, memória e raciocínio para a atualização da representação mental do processo e tomada de decisões; fortes solicitações visuais e mentais na busca de informações e ainda, solicitações mentais, relacionadas à imprevisibilidade e ansiedade impostas pelo trabalho prescrito.

A avaliação dos resultados do seu trabalho é feita durante o próprio atendimento ao cliente e algumas vezes, quando este retorna à agência, seja para a contratação de um novo serviço – o que deixa subentendido que ficou satisfeito com o atendimento, ou simplesmente para deixar registrada explicitamente a sua satisfação com o serviço prestado. Um outro mecanismo de avaliação dos resultados é por meio da indicação de clientes novos pelos fidelizados, ou ainda, pela *pesquisa de satisfação de clientes*, a qual a Empresa possui um procedimento próprio, como pode ser observado no Anexo B.

Com relação ao significado e obtenção de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, foi citado pelos CV que embora eles gostem muito do que fazem, a profissão não é muito reconhecida, e isto é comprovado, pela remuneração praticada no mercado. No entanto, eles dizem que o reconhecimento por parte da população está aumentando, pois cada vez mais as pessoas procuram o serviço de um Consultor de Viagens para orientá-las em suas viagens, a despeito de toda a estrutura do comércio eletrônico disponível. Para

eles o motivo é que as pessoas ainda preferem um atendimento personalizado e de qualidade, principalmente, aquelas que viajam a lazer.

Nas verbalizações e observações, ficou evidente a responsabilidade atribuída aos CV pelo atendimento a clientes e com garantia de um serviço de qualidade, como se pode observar na fala do Diretor da Unidade:

Como a prioridade numa empresa prestadora de serviço de qualidade é o cliente e quem tem o contato com este cliente é o Consultor de Viagens, ele é o nosso foco, dentro da unidade para efetuar melhorias nas condições de trabalho, pois, quanto mais satisfeito estiver o funcionário, melhor será o serviço será prestado por ele.

5.4.2 Condicionantes cognitivas

Os aspectos cognitivos foram abordados em função da complexidade que apresenta o trabalho do CV. Serão considerados neste ponto os tipos de conhecimento utilizados por eles; as representações construídas sobre a realidade para lidar com situações novas e a memorização.

O Consultor de Viagem por ser um profissional capaz de atender ao cliente, orientando-o na melhor forma de elaborar um roteiro, ele atende um cliente mais crítico, que exige dele, informações mais detalhadas sobre sua viagem. Esta condição o leva a buscar os seus conhecimentos adquiridos para cumprir com seus objetivos.

Os conhecimentos que foram adquiridos pelo CV provenientes dos procedimentos, manuais, palestras e treinamentos, constituem os conhecimentos explícitos. No entanto, há ainda, um outro tipo de conhecimento essencial no desenvolvimento das atividades que é o conhecimento tácito. Este conhecimento no caso dos CV é adquirido de situações já vivenciadas, do contato pessoa a pessoa a partir de conversas informais e do “aprender-fazendo”.

O CV ao atender um *cliente travel*, que pretende comprar um pacote turístico, utiliza todos os seus conhecimentos explícitos para dar ao cliente informações a respeito da viagem, como por exemplos, os lugares e suas características, os tipos de transporte, os hotéis, explicações sobre os campos de um bilhete aéreo, etc. Mas para que este cliente realmente decida pela compra do produto, cabe ao CV, dar-lhe informações adicionais sobre os tipos de atrações turísticas que existem nesses lugares, a qualidade do serviço dos hotéis, as opções que o turista terá em termos de alimentação (restaurantes e suas especialidades culinárias, etc).

Tais informações adicionais que o Consultor detém, são provenientes das viagens que ele próprio já realizou, dos relatos de seus clientes, da troca de informações entre os

próprios colegas de equipe, bem como de outros que trabalham nas diversas empresas do *trade* turístico.

Com base nesse conhecimento tácito, o CV tem a possibilidade de orientar o seu cliente na escolha do melhor roteiro, ou seja, aquele que atenderá às suas necessidades e expectativas, mostrando-lhe as vantagens e desvantagens entre um roteiro e outro.

Há um tipo de produto comercializado que este profissional tem a possibilidade de empregar mais intensamente, os seus conhecimentos tácitos e demonstrar toda a sua criatividade e iniciativa – o *forfait*. Esse tipo de produto implica na elaboração de um roteiro personalizado, e, portanto, o cliente solicita de forma mais intensa os conhecimentos que o CV adquiriu, tendo em vista que não se trata de um roteiro padronizado, e que, portanto, poderá envolver uma série de locais, os quais ele provavelmente nunca esteve. Quando isso ocorre, o Consultor busca estas informações nas mais diversas situações que já vivenciou ou tenha ouvido de outros clientes, ou ainda, que tenha absorvido de livros, revistas, filmes, etc.

Esta busca de conhecimentos, também se aplica ao atender um *cliente business*. Neste caso, as informações estão mais voltadas para aspectos como a estrutura interna dos aeroportos, as opções de hotéis, e os serviços que oferecem, relacionados às atividades de negócios, proximidade de hotéis e aeroportos em relação aos centros empresariais, meios de transporte disponíveis, etc. Um dos CV ainda faz o seguinte comentário:

Você precisa ver quando estão ocorrendo eventos organizados aqui pela Agência. Isso aqui vira uma loucura! Só tendo mesmo muito jogo de cintura, pois a gente tem que atender os clientes de conta-corrente, os *clientes travel* – que geralmente nem sabem bem para onde querem ir, e nesse caso, gastamos um tempão atendo-o; as pessoas que estão envolvidas com os eventos – que às vezes, são dois ou três ao mesmo tempo, em locais completamente diferentes um do outro; e ainda tem os problemas que surgem de repente e as reclamações de um ou outro cliente. E nós que somos só em três, ainda temos que ouvir da direção que precisamos atender com qualidade e aumentar a produtividade. Se não fosse a experiência adquirida em outros lugares em que já trabalhamos, não daríamos conta, e mesmo assim, tem hora que a coisa pega.

E um outro CV que estava ao lado, complementa:

E esse nosso trabalho, lida o tempo todo com muita informação que além de ser muito específica da área, envolve muitos códigos, enfim, é tudo muito cifrado. Se a gente numa correria dessas, troca-se uma letra por outra numa reserva de bilhete aéreo, o cliente pode passar a pagar até o dobro do valor, e se isso acontece, o prejuízo quem paga somos nós. Então, além da correria, dos imprevistos e da complexidade das informações que temos que lidar, ainda tem essa pressão psicológica. Tem dia que eu saio do trabalho com uma dor-de-cabeça enorme, tanta tensão.

O conhecimento gerado no setor de atendimento desta unidade se dá, portanto, por meio da interação entre os conhecimentos tácitos e o explícito dos CV. Fazendo

referência a Nonaka e Takeuchi (1997), quando fala sobre a geração de conhecimento na Empresa, pode-se dizer que:

- a **socialização** do conhecimento na “Alfatour” – Florianópolis se dá nas trocas de experiências entre os membros da equipe, nas diversas situações que surgem e nas resoluções de problemas e esclarecimento de dúvidas a respeito dos procedimentos;
- a **externalização**, aconteceria, caso a Empresa considerasse a experiência destes trabalhadores e as suas sugestões sobre a melhor forma de executar as tarefas, e assim, contribuir para a concepção do trabalho prescrito. Contudo, verificou-se que isto não ocorre nesta unidade;
- a **combinação**, ocorre nos momentos em que os CV trocam seus conhecimentos por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone com os diversos profissionais do *trade* turístico e colegas de profissão, locados tanto em outras unidades da Corporação como de outras empresas, e ainda, na utilização dos sistemas de comunicação computadorizados como a *internet* e a *intranet*;
- a **internalização**, trata-se exatamente da incorporação de todas estas informações e experiências, pelo CV. Um exemplo de internalização seria, nos treinamentos, chamados pela empresa, de *on the job*. Neste caso, os CV, sobretudo, os recém-admitidos com pouca experiência, aprendem suas atividades, executando-as e internalizam todo esse conhecimento adquirido, passando então a se tornarem tácitos, uma vez que a estes, aliam-se suas crenças e valores.

A partir deste ponto, o conhecimento internalizado é novamente socializado com os demais membros da equipe e da Empresa, viabilizando então, a geração do conhecimento na Organização. No entanto, como a externalização não ocorre ou se dá forma precária, devido ao fato de que os conhecimentos dos trabalhadores não são considerados na concepção do trabalho prescrito, a geração dos conhecimentos fica prejudicada.

Durante as observações e entrevistas com os CV, foi possível evidenciar a necessidade que eles possuem de construir representações sobre a realidade, para atingir seus objetivos, o que se constitui numa condicionante cognitiva para estes trabalhadores. Neste sentido, há uma busca ativa de informações para compor a nova situação, discutindo com os colegas da equipe, para definir as medidas a serem tomadas; uma necessidade

pesquisar informações adicionais e de recorrer, sobretudo, a memória, buscando recuperar situações já vivenciadas.

O processo mais utilizado de construção destas representações é por analogia com uma situação conhecida. Um exemplo disso foi quando ocorreu um problema relativo ao cancelamento de cobrança no cartão de crédito de um cliente que havia comprado um pacote turístico e posteriormente, desistiu da compra e pediu cancelamento e conseqüente estorno do débito. O CV se baseou em uma situação semelhante por ele vivenciada e adotou os mesmos procedimentos para resolver a demanda do cliente.

Outra situação em que este tipo de representação é empregado é quando um cliente procura o CV para assessorá-lo na elaboração de um roteiro de viagem, mas que ele não possui ainda uma idéia exata do que quer. Um dos CV explicou:

Se um cliente quer ir para a Europa, porém, não sabe exatamente quais cidades pretende visitar, quanto tempo pretende ficar, enfim, não tem nada definido, a gente vai buscar na nossa memória, situações de viagens de outros clientes, informações adquiridas por meio de pesquisas nas mais diversas fontes, como meios eletrônicos, guias de viagens, para então, sugerir opções que possibilitem ao cliente definir o seu roteiro.

5.4.3 Condicionantes de regulação e controle

No desenvolvimento de suas atividades, os CV tentam buscar o equilíbrio da situação de trabalho, modificando os seus modos operativos para minimizar os constrangimentos das situações de trabalho.

Percebe-se que eles, no desempenho de suas atividades tentam assegurar um determinado nível de produção ao executarem múltiplas ações, de características distintas, como no caso de atender um cliente de conta-corrente ao telefone, ou outro *cliente travel* na própria Agência, pedindo informações sobre seguros de viagem e ainda, ao mesmo tempo, auxiliando a um colega na emissão de um *PTA*. Os CV alegam que não é possível seguir as normas e procedimentos rigidamente como a direção espera que o façam, pois para isso, teria que haver pelo menos o dobro de funcionários para dar conta do mesmo volume de trabalho. E um dos CV comenta:

Segundo o procedimento, temos que registrar a venda de um bilhete aéreo no *Sistema SAFE*, assim que concluirmos a venda. No entanto, nos dias em que cada um está atendendo a dois ou três clientes quase que simultaneamente, e não dá tempo de ficar preenchendo aquele monte de dados no sistema. Nesses casos, o que a gente faz, é anotar num papel, para depois, quando der uma folga, a gente passar para o sistema.

Em seguida, um outro CV diz:

Às vezes, a coisa aqui fica tão complicada que não conseguimos sequer concluir todas as pendências que ficaram do dia anterior (pois enquanto fazemos uma coisa, entram outras quatro no meio, e assim por diante), quanto menos ficar preenchendo formulário disso e daquilo. As coisas aqui são assim: elas vão caindo na nossa frente e a gente sai correndo atrás para dar conta. Esse negócio de norma da qualidade, procedimentos padronizados, na prática não funciona! Se pelo menos a gente pudesse participar da elaboração deles, até que poderia dar certo. Mas assim, do jeito que fizeram, só serve mesmo é para ficar dentro do armário.

As regulações realizadas pelos CV ocorrem de forma assíncrona, ou seja, eles adotam inúmeras estratégias em que lhes permitem optar por uma delas para atingir a norma de produção, mantendo um nível de carga de trabalho tolerável.

Um exemplo disso ocorre quando um CV recebe uma demanda de um cliente para efetuar uma reserva aérea e que ao mesmo tempo, ele já está ocupado com um outro cliente, no meio de uma reserva. Ele então, opta por anotar as informações deste cliente para posteriormente efetuar o procedimento ou também, poderia interromper a atividade que estava executando ou ainda, repassar o cliente para um outro colega.

Do ponto de vista dos mecanismos cognitivos, evidencia-se a ocorrência de três níveis de regulação:

- a) **O controle** está baseado nas normas e procedimentos da empresa, como por exemplo: ao efetuar uma reserva terrestre (hospedagem, locação de veículos, etc.) estas deverão ser feitas pelo telefone, fax ou e-mail para os fornecedores. Contudo, se o que foi demandado pelo cliente não se confirmar, o próprio procedimento indica que o cliente deve ser avisado por telefone, fornecendo-lhe as possíveis alternativas para a confirmação, ajustando as suas necessidades.
- b) **A autonomia** vai depender muito da experiência do Consultor e do grau de liberdade que a direção lhe confere, uma vez que este nível de regulação está baseado em regras criadas pelo próprio Consultor de Viagens. Por exemplo: uma secretária de uma das empresas fidelizadas pela Agência havia feito uma reserva aérea para um determinado dia. No entanto, como ela não havia confirmado até à véspera e o CV não conseguiu contatá-la, ele decidiu efetuar o cancelamento da reserva.

Tal opção foi adotada, pois, se não o tivesse feito neste dia, mudaria o decêndio (período de dez dias para faturamento) e o cancelamento não poderia mais ser feito. Sendo

assim, ele tomou a medida que julgou mais adequada e posteriormente, comunicou à Secretária explicando-lhe as razões que o levaram a adotar tal medida sem a consulta prévia. E de fato o passageiro não iria mais utilizar aquela reserva.

- c) **O compromisso** trata de uma negociação feita, entre o que está prescrito e o real, de forma mais ou menos explícita. Uma situação que caracteriza bem este tipo de regulação é quando os CV atendem a vários clientes, para posteriormente executar os procedimentos burocráticos, como lançamento da venda no *Sistema SAFE*, emissão de ordem de pagamento, etc. Embora a prescrição determine que para cada documento emitido, deve-se fazer um lançamento de venda, eles deixam acumular dois ou três atendimentos para fazê-los todos em um só momento, de forma a priorizar outras atividades mais urgentes.

Sendo assim, os CV estão a todo tempo selecionando suas tarefas e ordenando-as no tempo para dar conta de seu trabalho. Como pôde ser verificado, há muitas tarefas executadas por eles que não possuem uma ligação estreita entre elas e, portanto, trabalham em constante regulação, elegendo prioridades de ações a todo tempo, em função dos imprevistos que ocorrem com frequência.

5.4.4 Condicionantes físicas/gestuais

As posturas adotadas pelo CV no desenvolvimento das atividades alternam-se entre a posição sentada, de pé em equilíbrio dinâmico. A postura sentada é adotada na maior parte de sua jornada. Contudo, em função da forma com que os equipamentos de seu posto de trabalho estão dispostos, levam-nos a curvarem e torcerem o tronco, principalmente no manuseio da impressora matricial, que está posicionada muito próxima ao piso.

A postura de pé, é adotada nas situações em que os CV necessitam se deslocar até os demais equipamentos de uso comum, como o fax, a copiadora e a *ticket-print* ou para solicitar informações ou prestar auxílio a um de seus colegas de equipe.

Os principais gestos dos CV no desenvolvimento de suas atividades são: a digitação, por conta da constante inserção de dados nos sistemas de reservas e administrativo e na busca de informações pelos meios eletrônicos; a escrita, devido às inúmeras anotações de trabalho, a elaboração de documentos e preenchimento de formulários; controles, como direcionamento do olhar para a busca de informações nas telas

dos sistemas, nos demais equipamentos, bem como para os próprios colegas; e as comunicações orais.

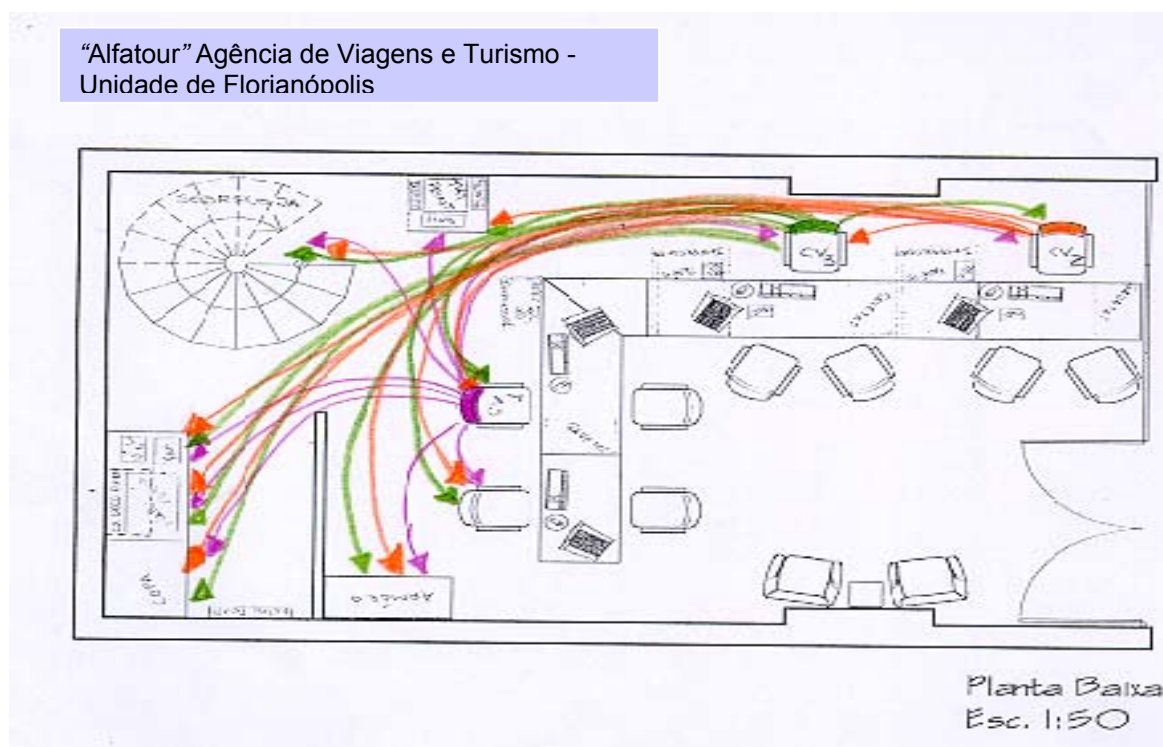
Quanto à postura, verificou-se também, que CV1 adota posturas constrangedoras na posição sentada, sobrecarregando a coluna e os membros superiores, pois, disposição de seu monitor e demais acessórios, apresenta-se na posição inversa, uma vez que CV1 é canhota. Isto dificulta bastante o manuseio dos equipamentos de seu posto de trabalho.

5.4.5 Condicionantes Ambientais

Esta dimensão envolve os indicadores que tratam de aspectos encontrados com relação ao ambiente físico onde é realizado o trabalho e que podem se configurar em constrangimento para os CV na realização de suas atividades.

Com relação ao espaço físico do setor de atendimento, os CV alegam que embora já estejam habituados consideram que a área reservada a eles dificulta o trânsito por trás de seus postos de trabalho, e às vezes, geram um certo congestionamento quando necessitam se deslocarem dentro da Agência. Tal condição pode ser observada a seguir, na figura 13.

FIGURA 13: Representação dos deslocamentos dos CV, no setor de atendimento.



Fonte: Dados da Pesquisa/2001-2002/Coletados na empresa pesquisada.

Nesta figura também se verifica que houve uma maior preocupação com o cliente do que com os funcionários do setor, ao observar que a área reservada aos clientes é mais ampla em relação à dos CV, apesar da empresa ter como foco, o *atendimento business*, que é feito basicamente por meio telefone, *fax* ou meios eletrônicos como a *internet* e os sistemas de reserva *on-line*.

Quanto ao conforto acústico, pode-se afirmar que o ruído gerado no exterior da Agência, traduz-se em situação de desconforto, apenas quando a porta de entrada encontra-se aberta, dificultando a compreensão da fala nos atendimentos por telefone. Porém, os CV alegam que já se acostumaram com o barulho.

Quanto ao ambiente lumínico, percebeu-se uma certa dificuldade para a leitura de documentos nos postos dos CV. A disposição das luminárias também provoca reflexos nas telas dos monitores, principalmente, o posto do CV2.

5.5 DIAGNÓSTICO

O diagnóstico busca descrever a realidade estudada de forma sintética. Ele é por assim dizer, um produto essencial da análise ergonômica. Nesta seção, procurou-se apresentá-lo enquadrando as características em duas categorias: uma diz respeito às organizacionais e cognitivas e a outra, abrange os aspectos físico-gestuais e os físico-ambientais. Contudo, em função do foco desta pesquisa, deu-se mais ênfase na primeira categoria.

5.5.1 Quanto às características organizacionais e cognitivas

Com relação à formação dos Consultores de Viagens, embora a Corporação tenha normas bem definidas e o incentivo à qualificação profissional faça parte de sua política de recursos humanos, a unidade de Florianópolis, não permite que seus funcionários usufruam a estrutura disponibilizada, comprometendo de certa forma, a sua formação. Tal postura repercute no clima organizacional e também na qualidade do serviço prestado.

A remuneração e a forma com que são feitos os repasses dos vencimentos e dos prêmios dos fornecedores por reconhecimento do trabalho dos CV, constitui-se em fator relevante para a insatisfação no trabalho, associadas aos problemas de relacionamento com a Direção.

Esta insatisfação pode ser endossada por Lida (1990), quando cita que essa insatisfação no trabalho, dentre outros fatores, pode se originar de aspectos como sentimentos de estima, oportunidades de progresso funcional, relacionamento interpessoal e benefícios que o trabalhador recebe da empresa.

Um outro aspecto a ser considerado por ele se deve às questões relativas à remuneração. Segundo o autor, os trabalhadores, de uma forma geral sentem-se mais incomodados com as injustiças salariais do que propriamente com seus valores absolutos. Tais queixas aparecem com maior frequência quando há insatisfações em outras áreas do ambiente psico-social que, às vezes, os próprios trabalhadores são incapazes de explicitar claramente, e então, deixam que tais insatisfações sejam descarregadas sobre os salários.

No que diz respeito ao fluxo de informações pode-se dizer que as informações circulam e atingem o objetivo de informar, orientar e divulgar. No entanto, segundo os CV, o excesso de formulários utilizados pela Empresa, influencia no desempenho do trabalho, pois o torna mais lento e burocratizado, já que a única razão aparente para a sua aplicação se deve ao cumprimento dos requisitos da qualidade e contribuem minimamente para a melhoria das condições e agilidade do trabalho.

A comunicação dos CV com as secretárias das empresas fidelizadas, também é fator condicionante do trabalho dos CV, uma vez que elas não utilizam os recursos fornecidos pela Agência, que visam justamente a agilidade do serviço. Este fato leva a concluir que tal sistema de comunicação – *travel point*, não está adequado às reais necessidades dos interlocutores.

Com relação ainda ao fluxo de informações, de acordo com os CV, a existência de apenas um aparelho de fax em seu setor, compromete a agilidade na troca de informações entre eles e os fornecedores ou entre eles e os clientes, tendo em vista que boa parte dessas trocas se dá por meio deste equipamento. Por haver apenas um exemplar, os CV precisam “fazer fila” para utilizá-lo, gerando situações de stress, devido à proporção de volume de trabalho e o ritmo imposto pela natureza do trabalho, que é bastante desigual.

Quanto à organização e estruturação do trabalho, há alguns pontos a serem considerados, uma vez que estes se constituem em fatores-chave para o desempenho eficiente do trabalho e para a qualidade do serviço prestado.

O primeiro ponto a ser levantado, se refere aos horários de trabalho, que embora a Empresa os tenha bem definidos e não admita a exigência do cumprimento de horas-extras por parte dos CV, estas ocorrem com bastante frequência e geralmente não são remuneradas. Tal situação contribui para a desmotivação dos trabalhadores e a sobrecarga de trabalho, o que acarreta em constrangimentos para o desempenho das atividades e que certamente, repercute na qualidade do serviço prestado.

Quanto aos índices de produção, embora não haja uma meta a ser cumprida, durante o acompanhamento das atividades desempenhadas pelos CV, ficou muito clara a cobrança da Direção para atingir níveis de produtividade cada vez mais elevados, inclusive comparando o desempenho dos mesmos em relação a outras unidades. Isto se constitui,

sobretudo, em condição de desmotivação no trabalho, devido a imposição de um ritmo elevado de produção, mesmo a Empresa não oferecendo as condições para tal, e ainda, o não-reconhecimento de seus esforços para alcançar os objetivos de seu trabalho.

A maneira com que o trabalho está organizado, também contribui significativamente para esta desmotivação, bem como para o desempenho das atividades. De acordo com o que pôde ser observada durante o acompanhamento do trabalho dos CV, a não-divisão de tarefas, sobrecarrega o trabalho, pois as mesmas possuem características e lógicas distintas para a sua execução e como o trabalho é riquíssimo em imprevisibilidades, variabilidades e simultaneidade de ações, esta condicionante gera uma alta carga mental.

Wisner (1994) cita que a alta carga mental pode ser observada nas situações complexas em que numerosas tarefas interagem e que esta carga pode provir da desproporção entre as exigências do trabalho e o pessoal disponível.

Com base nesta colocação é que se pode inferir que esta falta de divisão de tarefas associada às características do trabalho dos CV, os obrigam a executar um número elevado e variado de ações simultâneas que com frequência, dificultam a conclusão imediata de cada uma delas, na seqüência em que ocorrem. Tal situação constitui-se de fato numa condição de trabalho desfavorável ao desempenho eficiente do trabalho e à garantia da prestação de um serviço de qualidade, conforme a Empresa exige de seus funcionários da linha-de-frente.

Há uma outra condicionante que repercute negativamente no trabalho dos CV, que é o atendimento indiscriminado das chamadas telefônicas, por não haver na Unidade, um funcionário para esta função. Os CV que já possuem uma carga de trabalho elevada, ainda assumem a função de telefonista, que muitas vezes lhes dispersa de suas atividades.

Embora a direção da unidade reconheça que a qualidade da prestação de seus serviços depende muito mais do profissional da linha-de-frente – neste caso, os Consultores de Viagens, já que é este profissional que lida com o cliente e em seu discurso, afirma que por esta razão, estão preocupados e voltados para a melhoria de suas condições de trabalho, na prática, isto não acontece.

O CV nesta Unidade, não é visto como parte fundamental do processo. A direção está preocupada apenas em seguir as diretrizes do SGQ, para manter a certificação de qualidade e atingir níveis de produtividade cada vez mais elevados. Por isso, a motivação dos funcionários com o seu trabalho, é praticamente, desconsiderada.

Um dos pontos mais evidentes desta desconsideração é com relação às prescrições de trabalho. Esta, por determinação da Corporação, foi elaborada por

Consultores externos, que se basearam apenas nas suas representações sobre o que deve ser um Consultor de Viagens e como ele deve desempenhar o seu trabalho.

A Empresa entende que os CV não precisam e nem devem “perder tempo” se envolvendo em questões relativas à elaboração de procedimentos, pois, além de já possuírem pessoas designadas para a função, o objetivo destas é cumprir com os requisitos do SGQ, para a obtenção e manutenção da certificação.

A visão da Direção da “Alfatour” – Florianópolis resulta na adoção de procedimentos e instruções de trabalho que além de estarem distantes da lógica de quem executa o trabalho, também são pouco flexíveis. Sendo assim, possuem longas seqüências de ações, que dadas às características de imprevisibilidade, variabilidade e simultaneidade de ações, além da complexidade das informações a serem tratadas, torna-se de difícil aplicação.

Esta rigidez das prescrições faz com que os CV, utilizem os seus conhecimentos tácitos, aliados às suas representações da realidade para regularem suas atividades, no intuito de atingir os objetivos prescritos pela organização, superando os constrangimentos impostos por ela, por meio das condições de trabalho que lhes oferecem.

No entanto, todas estas estratégias aplicadas pelos CV e os seus conhecimentos tácitos, ao menos nesta Unidade, embora socializados, são precariamente explicitados e, portanto, a combinação desses conhecimentos e a internalização de novas informações, estratégias e experiências, se dão de forma bastante escassa e por isso, limitam a geração de conhecimentos dentro da Empresa.

Todas estas questões acima mencionadas à respeito da desconsideração da relevância dos conhecimentos tácitos dos CV e da rigidez das prescrições relacionada ao seu trabalho, geram grande desmotivação por parte deles, que por não verem seu trabalho valorizado pela Empresa, associada aos outros constrangimentos oriundos das condições de trabalho que lhe são dadas, estes profissionais, acabam optando pela demissão voluntária.

Ao sair, juntamente com eles, se vão todas as experiências, estratégias e os conhecimentos acumulados durante a sua permanência na Empresa, uma vez que praticamente nada disso foi explicitado e formalizado nos procedimentos da Organização.

À Unidade, neste caso, resta apenas a contratação de novos funcionários, com pouca ou nenhuma experiência e que por isso, terão de dispender de algum tempo para treiná-los até que adquiram um ritmo de trabalho e uma sagacidade semelhante a dos veteranos e daqueles que deixaram a Empresa. Como os procedimentos prescritos tal como foram concebidos, não dão conta de traduzir para o novato, exatamente no que consiste o trabalho do CV e como ele deve ser executado na Empresa, a qualidade do serviço prestado pode estar comprometida.

5.5.2 Quanto às Condicionantes Físico-gestuais e Físico-Ambientais

As tarefas executadas pelos CV são realizadas na sua maior parte, na posição sentada. Entretanto, em função da disposição dos equipamentos em seu posto de trabalho não atender aos limites de alcance máximos e mínimos confortáveis, muitas vezes, adotam posturas constringedoras que geram cansaço físico e dores na região lombar e membros superiores.

Segundo Grandjean (1998), o trabalho sentado por longo tempo propicia sintomas dolorosos de fadiga no sistema músculo-esquelético, tendo em vista que é este sistema que suporta os efeitos das posturas constringedoras.

Como foi verificado, na análise das atividades, os CV possuem fortes solicitações visuais na detecção de informações, sobretudo, nos sistemas informatizados para o acompanhamento global do processo. Estes gestos são executados com disfunção postural em decorrência do *layout* incompatível com o desempenho das atividades, além da iluminação inadequada.

Segundo Couto (1995) a existência de problemas relativos à reflexão nas telas de alguns monitores, bem como a dificuldade para atividades de leitura e escrita, em trabalho intelectual, principalmente, depois da inserção do computador e dos incômodos reflexos na tela, o fator luminância passou a ser destacado como importante, assim como a intensidade de iluminação.

Em decorrência dos problemas relacionados à iluminação inadequada, pode haver conseqüências como: queda do rendimento e fadiga visual. A queda do rendimento constitui-se na mais evidente das conseqüências e este prejuízo existe especialmente para as tarefas em que a visão é fundamental, como no caso do CV.

O *layout*, segundo Rheingantz e Lima (2000), é a proposta para distribuição espacial de um conjunto de trabalhadores, equipamentos, infra-estrutura e materiais. Esta deve estar baseada no objetivo primordial da tarefa e devem levar em consideração alguns elementos condicionantes que podem conferir maior qualidade. São eles: a produtividade, a racionalidade, a flexibilidade, os deslocamentos, a segurança e o conforto.

A implantação de um layout, de acordo com Santos e Fialho (1997) deve também levar em consideração a circulação de pessoas de forma a evitar a criação de obstáculos aos deslocamentos, mesmo os mais curtos e não criar incômodos.

Sendo assim, como o layout do setor de atendimento B/T da “Alfatour” – Florianópolis, não está condizente com as necessidades de proximidade ou afastamento das diversas interfaces homem-tarefa, contribui negativamente para o desempenho do trabalho dos CV, obrigando-os a desviarem-se dos diversos obstáculos no momento de

seus deslocamentos. Além disso, devido à boa arte dos equipamentos de uso comum e freqüente estarem posicionados distantes de seus postos, levam-nos a realizarem inúmeros deslocamentos que poderiam ser evitados caso houvesse um *layout* mais adequado, gerando perda de tempo e desgaste físico.

Considerando que cada um dos fatores citados neste capítulo, isoladamente já é uma causa de desconforto, fadiga e desmotivação e que em situação de trabalho, não ocorrem de forma isolada, essas condicionantes contribuem não só para a ocorrência de falhas na execução das tarefas, com possíveis re-trabalhos, como também se configuram nas causas da alta rotatividade na unidade “Alfatour” – Florianópolis.

5.6 RECOMENDAÇÕES ERGONÔMICAS

A transformação da situação de trabalho é o objetivo principal da intervenção ergonômica. As recomendações neste trabalho foram constituídas a partir da Análise Ergonômica do Trabalho e visam a contribuir para a melhoria das condições de trabalho dos CV da unidade estudada. Sendo assim, visando a atender as características levantadas e analisadas no diagnóstico, são apresentadas a seguir as recomendações ergonômicas. Ao final deste trabalho, no Apêndice M, encontra-se um quadro sintético em que estão relacionadas tais recomendações para cada item apontado no diagnóstico.

a) Quanto aos aspectos organizacionais e cognitivos

- Verificar a possibilidade de criar condições para que os CV possam usufruir a estrutura do Centro de Formação, para a melhoria de sua qualificação profissional;
- Viabilizar a criação de reuniões periódicas onde os CV possam efetuar discussões sobre aspectos administrativos e externalizar suas insatisfações com relação às condições de trabalho, junto à Direção da Unidade;
- Estudar a viabilidade de instituir um espaço onde os CV possam discutir e trocar experiências sobre a própria prática, enfatizando o trabalho real, as situações vividas e as decisões tomadas, de modo a sentirem-se parte importante e indispensável do processo;
- Estudar uma forma de melhorar a circulação de informações, sobretudo entre as Empresas fidelizadas e os CV, na intenção de agilizar a troca de informações e o próprio atendimento;

- Incentivar a busca de aperfeiçoamento dos CV em cursos, palestras e treinamentos oferecidos pela Divisão de Franquias, adequando a estruturação do trabalho, por meio de sistema de revezamento entre eles, evitando dessa forma, que o setor fique descoberto;
- Analisar a viabilidade de contratação de estagiários dos cursos de turismo, na intenção de aumentar o efetivo do setor, além de contribuir para a formação de novos profissionais e também para a redução do cumprimento de horas extras;
- Rever a forma com que são feitos os pagamentos dos benefícios oferecidos pela empresa, bem como o repasse dos prêmios cedidos pelos fornecedores aos CV;
- Rever a organização do trabalho com relação à divisão das tarefas prioritárias entre os CV, com a alternativa de substituição e/ou auxílio dos demais em caso de congestionamento, visando a diminuição da relação entre volume e ritmo de trabalho, bem como a redução da carga mental dos mesmos;
- Estudar a possibilidade de contratação de um funcionário para a função de recepcionista/telefonista, que poderia fazer a triagem dos atendimentos, visando a minimizar as interrupções excessivas por atendimentos telefônicos e a pessoas na própria agência;
- Rever a postura da direção com relação aos seus valores e objetivos, sobretudo no que diz respeito ao Sistema de Garantia da Qualidade, visando a valorização dos seus profissionais da linha-de-frente e real preocupação com a melhoria de suas condições de trabalho;
- Atualizar as prescrições de trabalho por meio da aplicação dos mapas cognitivos, com o intuito de explicitar os conhecimentos tácitos do CV e dessa forma aproximar ao máximo as prescrições da lógica de execução do trabalhador e contribuir também para a geração de conhecimentos na empresa.

b) Quanto aos aspectos físico/gestuais e físico/ambientais

- Readequar o *layout* do setor de atendimento, de acordo com a necessidade do trabalho dos CV, evitando deslocamentos desnecessários;
- Rever a disposição dos equipamentos situados nos postos de trabalho e os de uso comum, minimizando os constrangimentos posturais;
- Realizar um estudo do ambiente lumínico, de modo a eliminar os problemas relativos à iluminação inadequada.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

6.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentam-se as conclusões extraídas deste trabalho, e que se fará um retrospecto à questão de pesquisa, buscando comentar de que forma ela foi respondida no desenvolvimento do trabalho. Além disso, pretende-se avaliar se os objetivos estabelecidos foram alcançados. Na terceira seção, faz-se algumas recomendações para trabalhos futuros.

6.2 CONCLUSÕES

Quanto aos objetivos, e as perguntas de pesquisa colocadas anteriormente, pode-se afirmar que a abordagem ergonômica aplicada neste trabalho possibilitou identificar os efeitos que a externalização das prescrições provocaram no desempenho das atividades dos CV e na qualidade do serviço prestado, quando a empresa visa primordialmente a obtenção da certificação da qualidade.

Os objetivos específicos listados previamente foram atingidos. A AET forneceu elementos para responder à questão de pesquisa constante no primeiro capítulo e que estava assim elaborada:

COMO A RIGIDEZ DAS PRESCRIÇÕES DA TAREFA EM DECORRÊNCIA DA EXTERNALIZAÇÃO DE SUA ELABORAÇÃO NO SETOR DE AGÊNCIA DE VIAGENS, VISANDO, PRIMORDIALMENTE, A OBTENÇÃO DA CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE INFLUENCIA NO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES DO CONSULTOR DE VIAGENS, EM SITUAÇÃO DE TRABALHO E NA QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO?

Dentre os aspectos levantados, podem ser efetuadas considerações sobre a abordagem utilizada, a escolha da situação referência para o estudo de caso, os aspectos organizacionais e cognitivos envolvidos na pesquisa.

A abordagem ergonômica empregada por meio da AET, viabilizou a apreensão da situação de trabalho tanto num aspecto global, como também particularizado. A partir da elaboração de um quadro referencial mais amplo, caminhando pelo trabalho teorizado e

prescrito, até chegar a abordagem do trabalho real, a metodologia forneceu suporte para a análise referente à situação a ser pesquisada.

A interação com os CV e suas situações de trabalho, ocorreu de forma natural, facilitada provavelmente pelo referencial antropocêntrico da metodologia. A formulação prévia de um modelo análise, com indicação das dimensões e indicadores a elas referidos, orientaram o trabalho, possibilitando coletar informações conectadas com a pergunta de pesquisa e os objetivos.

A escolha do local e da situação de trabalho analisada possibilitou compreender os efeitos causados ao desenvolvimento das atividades do trabalhador, quando a empresa elabora prescrições de trabalho, que visam primordialmente a obtenção do certificado de garantia da qualidade, e que por isso, desconsideram as experiências e conhecimentos destes trabalhadores.

No contexto atual, em que se valoriza cada vez mais o conhecimento, o saber e o saber-fazer, bem como ampliar o entendimento sobre o trabalho dos profissionais que atuam na linha-de-frente de uma Agência de Viagens e as condições em que este trabalho é desenvolvido, pode fornecer subsídios para as empresas que buscam a certificação de garantia de qualidade de seus serviços, a repensar e elaborar prescrições mais flexíveis e mais próximas da lógica daqueles que executam o trabalho, melhorando dessa forma as suas condições.

Esta mudança de postura, certamente, contribuirá para a satisfação dos trabalhadores que se sentirão valorizados e motivados a prestarem um serviço de qualidade, levando a empresa a alcançar os níveis de qualidade e de produtividade que almejam.

Os pontos levantados com o auxílio da análise ergonômica do trabalho são indicativos da necessidade de inclusão e alterações de procedimentos que envolvem a melhoria no fluxo de informações, no incentivo à qualificação profissional e na estruturação do trabalho, principalmente no que diz respeito à divisão de tarefas entre os Consultores de Viagens e às prescrições de trabalho, que se mostram pouco flexíveis e desatualizadas em relação ao que de fato ocorre na situação de trabalho. Há também uma necessidade de valorização do CV e do seu trabalho por parte da direção da Empresa.

O trabalho realizado pelos CV envolve domínio de conhecimentos específicos, experiência profissional, habilidade no manejo de situações e tomada de decisões, uma vez que o trabalho tem por característica grande imprevisibilidade, variabilidade, e simultaneidade de ações, tornando-o um tanto complexo.

Em função das características mencionadas, o CV também se depara com desafios como a necessidade de buscar informações atualizadas a respeito das

características e demandas da corrente turística e por essa razão, estabelecer constante intercâmbio com as empresas do setor de Turismo.

Com base no acima exposto, pode-se afirmar que mais do que pela prescrição, é pela representação que elaboram sobre a realidade, pelas regulações realizadas em situação de trabalho com base em suas experiências anteriores e em seus conhecimentos acumulados, que os CV desempenham as suas atividades e constroem suas estratégias para cumprir com os objetivos impostos pela Empresa.

Conclui-se, portanto, que não basta cumprir com os preceitos do Sistema de Garantia da Qualidade para se atestar a excelência na prestação de serviços de uma empresa, e muito menos garantir o desempenho eficiente do trabalho. Estes dois objetivos só poderão ser alcançados, quando a empresa passar a valorizar e considerar os conhecimentos tácitos e a experiência de seus funcionários, na elaboração das prescrições de trabalho, aproximando-as dessa forma, das suas lógicas de execução e proporcionando uma melhor condição de trabalho.

6.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se:

- Aplicar os mapas cognitivos na concepção ergonômica das tarefas dos Consultores de Viagens;
- Efetuar pesquisa mais detalhada sobre os aspectos cognitivos e mentais que envolvem as condições de trabalho, do profissional da linha-de-frente, das agências de viagens;
- Realizar esta pesquisa ampliando para outras unidades da Corporação “Alfatour”.

6 REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, J. I. Ergonomia, organização do trabalho e aprendizagem. In: **Qualidade da produção, produção de homens**. Belo Horizonte: UFMG/DEP, 1996.
- ABNT – NBR ISSO 9004-2. **Gestão da qualidade e elementos do sistema de qualidade**. Parte 2: Diretrizes para Serviços. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 1993.
- ACERENZA, M. A. **Agencias de viajes**. Organización e operación. México: Trillas, 1990.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE VIAGENS. – ABAV. **Turismo é indústria – o que as autoridades de governo e os parlamentares devem saber sobre turismo**. [http://www.embratur.gov.br/conheça/outrosassuntos]. Acesso em 18/06/2002.
- BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 7ª ed. São Paulo: SENAC, 2002.
- BIAZUS, M. Â. **Condições de trabalho dos professores após a implantação de cursos superiores de tecnologia**: estudo de caso em uma instituição pública federal de educação tecnológica, a partir da abordagem ergonômica. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico – Universidade Federal de Santa Catarina. 156f. 2000. Florianópolis: UFSC, 2000.
- BRASIL, H. S. **Análise econômica do turismo no Brasil**. Disponível em: [http://www.embratur.gov.br/conheça/outrosassuntos]. Acesso em 18/06/2002.
- BRASIL – EMBRATUR - Empresa Brasileira de Turismo. **Economia no Turismo**. Disponível em: [http://www.embratur.gov.br/conheça/outrosassuntos]. Acesso em 18/06/2002.
- BRASIL – MINISTÉRIO DE ESPORTE E TURISMO. **BID libera mais recursos para turismo no Brasil**. Disponível em: [http://www.met.gov.br/Notícias/2002]. Acesso em 18/06/2002.
- BRASIL – MINISTÉRIO DE ESPORTE E TURISMO. **Ministro enfatiza que o turismo é a indústria dos sonhos**. Disponível em: [http://www.met.gov.br/Notícias/2002]. Acesso em 18/06/2002.
- BRASIL – MINISTÉRIO DE ESPORTE E TURISMO. **Conflitos internacionais e alta do dólar estimulam turismo nacional**. Disponível em: [http://www.met.gov.br/Notícias/2002]. Acessado em 18/06/2002.
- BRASIL – MINISTÉRIO DE ESPORTE E TURISMO. **Anuário Estatístico da Embratur**. v. 29. Brasília, 2002.
- CARVALHO, C. L. **A revolução silenciosa**. Disponível em: [http://www.embratur.gov.br/conheça/outrosassuntos]. Acesso em 18/06/2002.
- CASTELLI, G. **Turismo**: atividade marcante. 4ª ed. revisada e ampliada. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- CHABAUD, C. et TERSSAC, G. Du marbre à l'écran: rigidité des prescriptions et régulations de l'allure de travail. In: DANIELLOU, F.; TERSSAC, G. et SCHWARTZ, Y. **Le Travail**: une aventure collective. Collection Travail et Activité Humaine. Toulouse: Octarés, 2001, p. 65-78 (cap. 5).

- CHEIKH, S. et ETIENNE, P. Certification qualité et condition de travail. In: **Actes du XXXIV^{ème} Congrès de la Société de L'ergonomie de la Langue Française**. Provence: 1999.
- CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES. 2^a ed. Brasília: SPES, 1994.
- COBRA, M. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.
- COOPER, C. et. al. **Turismo e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- COUTO, H. A. **Ergonomia aplicada ao trabalho: o manual técnico da máquina humana**, v. 2, Belo Horizonte: Ergo, 1995.
- DANIELLOU, F. et SIX, F. Les ergonomes, les prescripteurs et les prescriptons. In: **Actes des Journées de Bordeaux sur la Pratique de L'Ergonomie**. Bordeaux: Université Victor Segalme Bordeaux, 2000.
- DANIELLOU, F. Le travail des prescriptions. In: **Actes du XXXVII^{ème} Congrès de la Société de L'ergonomie de la Langue Française**. Provence: 2002.
- DANTAS, J. C. S. **Qualidade do atendimento nas agências de viagens: uma questão de gestão estratégica**. São Paulo: ROCA, 2002.
- DAVENPORT, T. e PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Trad. Lenk Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.
- DEJOURS, C. **O fator humano**. Trad. Maria Irene Stocco Betiol e Maria José Tonelli. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997. 102p.
- DOMENC, M. Certification ISO 9000: atout ou risque pour l'organization? In: AGATHOCLEUS, A. **Repris dans qualité: changement d'organisation et performance**. ANACT, coll. "Dossiers documentaires", nov. 1996.
- DOMINGUES, C. **Dicionário técnico de turismo**. Lisboa: Dom Quixote, 1990.
- DRUCKER, P. **Managing in a time of great change**. London: BCA, 1995.
- FAVERGE, J. M. L'Analyses du travail. In: REUCHLIN, M. **Traité de psychologie appliquée**. Paris: PUF, 1972, Tome 3, p. 5-60.
- FERRAZ, F. T. **Comprometimento e mudança organizacional: influência do estilo gerencial e da certificação pela ISO 9000**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2000. Rio de Janeiro, 2000.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio – Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3^a ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FIALHO, F. A. P. **Ciências da cognição**. Florianópolis: Insular, 2001. 264p.
- FITZSIMMONS, J. A. e FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação**. Trad. Gustavo Severo de Borba et. al. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIACOMINI FILHO, G. Atendimento e responsabilidade social como atributos da qualidade do turismo. In: LAGE, B. H. G. e MILONE, P. C. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 63-68.
- GRANDJEAN, E. **Manual de ergonomia: adaptando o trabalho ao homem**. Trad. João Pedro Stein. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
- GUEDES, L. C. A problemática do turismo na sociedade pós-industrial. In: **Congresso Brasileiro de Turismo**. 2001.

- GUÉRIN, F. et al. **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia**. Trad. Giliane M. J. Ingrata e Marcos Maffei. São Paulo: Edgard Blücher, 2001. 200p.
- HATCHUEL, A. Crises e variété des rapports de prescription. In: **Actes des Journées de Bordeaux sur la Pratique de L'Ergonomie**. Bordeaux: Univ. Victor Segalen Bordeaux, 2000.
- IIDA, I. **Ergonomia: projeto e produção**. São Paulo: Edgard Blücher, 1990.
- IKEDA, A. A. & OLIVEIRA, T. V. A organização de agências de viagens e turismo. In: LAGE, B. H. G. e MILONE, P. C. **Turismo: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 317-330.
- JURAN, J. M. **Juran: planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- KEYSER, V. et. alli. **L'analyse des conditions de travail**. Paris: Enterprise Moderne d'Édition et Librairie Technique, 1982.
- LAGE, B. H. G. & MILONE, P. C. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAVILLE, A. **Ergonomia**. São Paulo: EPU, 1997. 101p.
- LEPLAT, J. À propôs des procédures. In: **Performances humaines et techniques**, n. 94, mai.jun. 1998, p. 6-15.
- LEWKOWITCH, A. & SCHRAM, J. Le management par la qualité comme prescription. In: **Actes de Journées de Bordeaux sur La Pratique de L'Ergonomie**. Mars, 2000, p. 28-36.
- MACHLINE, C.; MOTTA, I. S. e DURT, E. **Administração da produção**. Rio de Janeiro: FGV, 6p.
- MAHLER, C. **Apostila de melhoria da qualidade**. Rio de Janeiro: GENTE/UFRJ, 2000.
- MARQUÊS, M. T. & BLANCO, M. R. **Servicios turísticos: la oferta turística y sus principales componentes**. México: Diana, 1987.
- MELLO, C. H. P. et al. **ISO 9001: 2000: Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MONTANARIN, D. C. **Consultor de viagens: novo profissional da era do conhecimento**. Curitiba: D. C., 2002.
- MONTEJANO, J. M. **Estrutura do mercado turístico**. Trad. Andréa Favano. 2ª ed. São Paulo: Roca, 2001. 426p.
- MONTMOLLIN, M. **A ergonomia**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990. 160p.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campos, 1997. 358p.
- NOULIN, M. **Ergonomie**. Paris: Techniplus, 1992. 197p.
- PARAGUAY, A. I. B. B. Ergonomia, carga de trabalho, fadiga mental. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, n. 59, v. 15, jul.ago.set, 1997, p. 39-43.
- QUIVY, R. e CAMPENHOUD, L. V. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992. 275p.
- RHEINGANTZ, P. A. e LIMA, F. R. **Apostila de arquitetura de locais de trabalho**. Rio de Janeiro: CESERG/COPPE/UFRJ, 2000.
- REYNAUD, J. D. **Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome**. Revue Française de Sociologie, v. 20. 1988.

- REJOWSKI, M. Agência de viagem. In: REIS, M. G. (Org.). **Turismo: como aprender, como ensinar**, v. 2, São Paulo: SENAC-SP, 2001.
- SANTA CATARINA – SECRETARIA DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Pesquisa Mercadológica** – estudo da demanda turística, 2001.
- SANTOS, N. e FIALHO, F. A. P. **Manual de análise ergonômica do trabalho**. Curitiba: Gênese, 1997. 316p.
- SAUVAGNAC, C. et FALZON, P. Gestion des savoirs et politique qualité: le rôle de l'ergonomie. In: **Actes du XXXIV^{ème} Congrès de la Société de L'ergonomie de la Langue Française**. Provence: set. 1999, p. 545-554.
- SCHWARTZ, Y. Synthèse. In: **Actes des Journées de Bordeaux sur la Pratique de L'Ergonomie**. Bordeaux: Université Bordeaux, 1998.
- STWART, T. A. **Capital intelectual**. Trad. Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SILVA, M. T. Organização do trabalho na linha-de-frente: a questão do relacionamento entre cliente e servidor. In: SZNELWAR, L. I. E ZIDAN, L. N. **O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços**. São Paulo: Plêiade, 2000, p. 87-96.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAYLOR, Frederick W. **Princípios da Administração Científica**. Trad. de Arlindo Vieira Ramos. 7^a ed. São Paulo: Atlas, 1982, 133 p.
- TOMELIN, C. A. **Mercado de agências de viagens e turismo: como competir diante das novas tecnologias**. São Paulo: Aleph, 2001. 142p.
- TORRE, F. **Administración de agencias de viajes**. 1^a ed. México: Cia. Editorial Continental, 1987.
- UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí. **Glossário. Turismo: visão e ação**. Itajaí: UNIVALI, 2000.
- VIDAL, M. C. R. **Introdução à Ergonomia**. Apostila do Curso de Especialização em Ergonomia. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2000a.
- VIDAL, M. C. R. **Análise ergonômica do trabalho**. Apostila do Curso de Especialização em Ergonomia. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2000b.
- WAHAB, S.-E. A. **Introdução à administração do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1977.
- WILSON, J. R. Fundamentals of ergonomics in theory and practice. In: **Applied Ergonomics**, 31, 2000.
- WISNER, A. **Por dentro do trabalho: método e técnica**. Trad. Flora Maria Gomide Vezza. São Paulo: FTD/Oboré, 1987.
- WISNER, A. **A inteligência no trabalho: textos selecionados de Ergonomia**. Trad. Roberto Leal Ferreira. São Paulo: Fundacentro, 1994. 191p.
- ZARIFIAN, P. Competences et organisation qualifiante em milieu industriel. In: MINET, F., PARLIER, M. e WITTE, S. **La competence: mythe, construction ou réalité**. Paris: L'Harmattan, 1994.
- ZARZA, E. **Recursos turísticos e desenvolvimento sustentável na E-80: Salamanca – Aveiro**. Disponível em: [http://www.acg.pt/publicações/turismo_e_negócios_2/opinião.htm]. Acesso em 22/11/2002.

ANEXOS

ANEXO A

DESCRIÇÃO DETALHADA DAS TAREFAS PRESCRITAS AOS CONSULTORES DE VIAGEM DA “ALFATOUR” VIAGENS E TURISMO.

1 – Atender Clientes Business

Ao atender a uma solicitação de *Clientes Business*, o Consultor de Viagem (CV) deverá:

1.1 Verificar se o mesmo está cadastrado no sistema SAFE.

a) Caso afirmativo, o mesmo atende as necessidades do cliente conforme procedimento abaixo:

a.1) As solicitações chegam ao setor via telefone, fax, sistema *Travelpoint*, e-mail ou Fila Galileo.

a.2) Todas as solicitações são descritas no NP do Sistema Galileo, exceto quando o cliente solicitar apenas reserva aérea e emissão de bilhete.

Nota 1: *se o Galileo não estiver disponível (por ex.: fora do ar), as solicitações serão descritas na “Ficha do Cliente Business”, e posteriormente descritas no NP, juntamente com a reserva que deverá ser efetuada no Galileo ou criada no Galileo (AK)*

Nota 2: *em caso de venda sem seguimento aéreo ou quando há vendas que envolvam empresas aéreas regionais (vôos regionais) ou ainda Cias Aéreas que não constem no sistema Galileo, deverá ser aberta uma venda passiva no sistema Galileo para evidenciar as reservas e as conferências dos processos, bem como, para eventual necessidade do cliente em utilizar o serviço 7/24. A conferência deverá ser efetuada conforme procedimento P1 – Conferência e Rastreabilidade (Anexo B).*

Nota 3: *no caso de solicitação via telefone, o CV deverá atender de forma padronizada conforme procedimento P2 – Atendimento Telefônico (Anexo B) e verificar se o cliente está cadastrado conforme procedimento P3 – Prospecção e Manutenção de Cliente Business (Anexo B)*

a.3) *As reservas aéreas nacionais e internacionais deverão ser efetuadas via sistema Galileo, enquanto as reservas terrestres nacionais e internacionais (hospedagem, locação de veículos, salas para eventos, transfers, etc.) são efetuadas via telefone, Galileo, fax ou e-mail para os fornecedores.*

Nota 4: *as reservas terrestres são efetuadas conforme instrução de trabalho IT 1 – Reservas Terrestres (Anexo B).*

Nota 5: *caso o que foi solicitado pelo cliente não confirme, o mesmo é avisado via telefone, já com possíveis opções para confirmação adequando as suas necessidades.*

Nota 6: *além dos lugares nos vôos, são solicitados serviços extras quando oferecidos e disponibilizados pelas Cias. Aéreas conforme segue: marcação de assento; solicitação de refeição especial; informações de milhagens e marcação dos dados na reserva; solicitação de serviços e/ou atendimentos especiais (p. ex.: cadeira de rodas, etc.)*

Nota 7: *essas informações são retiradas do PAR, caso não estejam disponíveis será questionado ao cliente no ato da reserva. Para inserir as informações no PAR, segue-se a instrução de trabalho IT 2 – Clientes MAR/BAR/PAR (Anexo B).*

Nota 8: *é necessário avisar ao passageiro em caso de vôos CODE SHARE, a informação apresentada pelo sistema de reservas.*

Nota 9: *em caso de viagens internacionais, deve-se verificar a documentação necessária para a viagem conforme instrução de trabalho IT 3 – Documentação para viagem (Anexo B). Essas informações deverão ser descritas no NP da reserva.*

Nota 10: *para se certificar da validade dos documentos do cliente o consultor poderá enviar a ficha “Documentos da Viagem”, para ser preenchido e desenvolvido.*

Nota 11: *caso a reserva solicitada não confirme, e o cliente não aceite outra opção, o processo é cancelado. Fica por decisão da unidade manter ou não a documentação do cancelamento.*

a.4) Efetivar a emissão do bilhete após a autorização verbal ou escrita do cliente. Os TKT's ou PTA's são emitidos pelo Sistema BSP, automático ou manual através do estoque de bilhetes ou através de OP encaminhada ao GSA ou Cia Aérea, onde o consultor deverá observar as condições negociadas (*Tour Code*) conforme prevê o procedimento P 4 – Controle de Documentos e P 3 – Prospecção e Manutenção de Clientes (Anexo B).

Nota 12: *o bilhete aéreo poderá ser emitido na Cia Aérea/GSA, onde nestes casos o consultor deverá emitir uma OP em 2 vias, enviando a 1ª via ao fornecedor e a 2ª via arquivada na unidade. Caso o fornecedor não necessite da via original, a OP é emitida em via única.*

Nota 13: *no caso de PTA, deverá constar na reserva o número e/ou código do PTA enviado.*

a.5) Para cada documento emitido, fazer um lançamento de venda no Sistema SAFE, conferindo os dados e valores com os documentos de viagem, para posterior faturamento, e as “Notas de Débito” são impressas em duas vias, que são enviadas ao cliente, retornando a segunda via que deverá estar protocolada com o nome legível de quem recebeu os documentos caso o consultor prefira, poderá ser utilizada a “Planilha de Entrega” evidenciando a entrega.

Nota 14: *caso o cliente não possa evidenciar o recebimento dos documentos, quando entregue “in loco”, o mensageiro ou responsável pela entrega deverá registrar no protocolo de entrega a ocorrência.*

Nota 15: *quando houver algum desconto para o cliente, é emitido “Nota de Bônus” que é enviada ao cliente, sem necessidade de ser protocolada, já que esta informação consta na fatura, no Sistema SAFE, e nos relatórios gerenciais.*

Nota 16: *algumas unidades emitem duas vias de notas de bônus para que seja protocolada e retornada pelo cliente.*

Nota 17: *quando o cliente efetuar o pagamento à vista ou cartão de crédito, é emitido “Recibo” em duas vias, sendo a primeira entregue ao cliente e a segunda via deverá ser assinada, com nome legível, por quem recebeu os documentos de viagem.*

Nota 18: *os processos registrados eletronicamente no Galileo (NP da reserva) dispensam o arquivo de registros físicos (Print da reserva) desde que estejam claramente identificados no sistema.*

Nota 19: *para efetuar a venda com cartão de crédito, deverá ser solicitado ao cliente a assinatura no boleto do cartão ou o preenchimento e a assinatura na “Autorização de débito”, que deverá ser entregue ao consultor em original ou fax juntamente com a cópia frente e verso do cartão de crédito (se possível), para que seja enviado à Cia Aérea ou ao GSA. Nos casos de cartão corporate, basta que os consultores possuam a relação dos cartões/clientes da empresa, com as respectivas assinaturas autorizadas por esta.*

Nota 20: *é de responsabilidade do consultor a solicitação da autorização do cartão junto à central de autorizações e anotar o número de autorização no boleto ou na autorização de débito.*

a.6) Os documentos de viagem deverão ser conferidos conforme procedimento P1 – Conferência e Rastreabilidade (Anexo B).

Nota 21: *caso um processo de atendimento tenha início numa unidade e houver continuação do processo com outra unidade da rede, deve-se documentar o encaminhamento do processo (e-mail, fax ou fila Galileo).*

b) Caso o cliente não esteja cadastrado, este só poderá ser atendido na modalidade de conta corrente, após o envio da ficha cadastral ou cópia do contrato social, ou ainda, com a aprovação para cadastro pelo diretor/gerente na ficha de visita ou através de memorando junto ao *Back Office*.

b.1) Após a aprovação do crédito, o *Back Office* cadastra o cliente no sistema SAFE, possibilitando assim o atendimento pelos consultores.

Nota 22: nos casos em que o cliente definir uma política de viagem; houver acordos com empresas e planos de incentivo, os consultores deverão ser informados antes de iniciar o atendimento conforme procedimento P5 – Atendimento Business e P4 – Controle de documentos (Anexo B).

Nota 23: as alterações ocorridas entre unidade/cliente deverão ser de conhecimento dos consultores através do campo de observações do sistema SAFE ou pelas fichas BAR/PAR da empresa ou através dos próprios documentos impressos ou ainda, através de uma circular com assinatura dos consultores.

Nota 24: os clientes business que possuam acordo na modalidade de pagamento à vista, cartão de crédito e sem prazo de pagamento, serão atendidos conforme o procedimento P6 – Atendimento Travel (Anexo B).

2) Atender Clientes Travel

- a) O cliente entra em contato com a unidade via telefone, e-mail ou direto na loja e o consultor identifica as necessidades do cliente;
- b) Registra na “Ficha do Cliente” o nome e o contato do mesmo, evidenciado suas necessidades para a realização da viagem.

Nota 1: nos casos de venda sem seguimento aéreo ou quando a venda envolve Empresas Aéreas Regionais (vôos regionais) ou ainda Cias Aéreas que não constem no Sistema Galileo, deverá ser aberta uma venda passiva no Sistema Galileo para evidenciar as reservas e as conferências dos processos, assim como para uma eventual necessidade do cliente em utilizar o serviço 7/24. A conferência deverá ser efetuada conforme procedimento P1 – Conferência e Rastreabilidade (Anexo B).

Nota 2: os demais campos de informações na “Ficha do Cliente” serão preenchidas no decorrer do atendimento. Todas as negociações solicitadas entre cliente/unidade/cliente e unidade/fornecedor /unidade deverão ser registradas no histórico de atendimento na “Ficha do Cliente”.

Nota 3: caso o cliente necessite apenas de TKT's aéreos e hotel ou somente seguro de viagem, locação de automóveis entre outros serviços especiais, o consultor deverá atendê-lo conforme procedimento P5 – Atendimento Business (Anexo B), não necessitando de abertura de uma Ficha do Cliente. Neste caso a conferência deverá ser efetuada conforme procedimento P1 – Conferência e Rastreabilidade (Anexo B), obedecendo os seguintes critérios:

- as conferências são efetuadas conforme o que segue abaixo:

- após emissão/recebimento dos documentos de viagem, os mesmos são criteriosamente conferidos pelo consultor, com base nas informações da Ficha do Cliente, faxes e/ou NP da reserva Galileo. A conferência está completa mediante a informação “DOC's Conferidos por”, no histórico da Ficha do Cliente ou no NP da reserva do Galileo com o nome legível do responsável pela conferência.

O Protocolo de entrega poderá ser substituído pelo “Recibo” ou “Voucher” (Anexo 1)

- na impossibilidade de se utilizar o sistema Galileo (fora do ar, p. ex.), as solicitações serão descritas na Ficha do Cliente Travel e posteriormente devem ser passados para o sistema Galileo.

- c) Uma vez identificada e registrada a necessidade do cliente, o consultor executa as seguintes operações:

- c.1) nos casos de pacotes constantes nos tarifários das operadoras qualificadas conforme procedimento P7 – Qualificação de Fornecedores (Anexo B) é informado imediatamente ao cliente.

Nota 4: caso o cliente solicite por escrito as informações, o consultor utilizará o “Formulário para Orçamento” ou orçamento personalizado em papel timbrado “Alfatour”.

- c.2) caso a viagem seja internacional, o consultor verifica na pasta de despachante, os documentos necessários conforme instrução de trabalho IT 3 – Documentação de Viagem (Anexo B) e esta informação deverá constar no histórico da Ficha do Cliente.

- c.3) o cliente pode ou não optar pela intermediação da unidade e o despachante qualificado para retirar a documentação necessária para sua viagem.

- c.4) havendo o aceite do cliente, o consultor solicita a reserva à operadora, que quando confirmada deverá documentar através de *fax*.
- c.5) o consultor informa todos os dados do serviço adquirido; confirmação, prazo e forma de pagamento (à vista, cartão de crédito ou parcelado) via *fax*, telefone, e-mail ou pessoalmente.

Nota 5: *para a venda de pacotes turísticos, o consultor de viagem deverá solicitar ao cliente que leia e assine as “Condições Gerais” da viagem, e terá que manter a cópia ou original junto à Ficha do Cliente. Caso a operadora possua as próprias condições gerais, as mesmas substituirão as “Condições Gerais” da unidade.*

Nota 6: *qualquer solicitação que envolva fornecedor e a “operadora” deverá se seguido de acordo com a nota 5.*

- c.6) Para estas formas de pagamento é emitido um “Recibo” em 2 vias, onde a 1ª via é entregue ao cliente e a 2ª via é mantida na unidade, onde no ato da entrega da documentação de viagem o cliente assina esta via como protocolo de recebimento dos documentos de viagem.
- c.7) Caso o pagamento seja efetuado pelo cliente diretamente ao fornecedor, o consultor emite um “voucher” em 2 vias, onde a 1ª via é mantida na unidade e o cliente assina como protocolo de recebimento dos documentos de viagem.
- c.8) Em casos de pacotes não constantes nos tarifários das operadoras qualificadas (*Forfaits*) o consultor solicita uma cotação à operadora de acordo com as necessidades do cliente via *fax*. Após a cotação, a operadora envia um *fax* com todos os dados do pacote solicitado.
- c.9) O consultor poderá efetuar a cotação de hotéis, locadoras, etc., utilizando os tarifários dos fornecedores, ou ligando diretamente para o fornecedor. Poderá inclusive efetuar as reservas aéreas no Galileo, montando ele mesmo o *Forfait* para o cliente, não necessitando de cotações via operadora, apenas as reservas.
- d) Após a aprovação do cliente, o consultor emite os documentos de viagem - passagens aéreas, *vouchers* e itinerário de viagem – efetua a conferência confrontando-os com a ficha do cliente conforme procedimento P1 – Conferência e Rastreabilidade (Anexo B), efetuando a conferência e o lançamento da venda no sistema informatizado e, anexa o cartão 7/24 para viagens internacionais.

Nota 7: *para o caso de emissão de TKT's aéreos, o consultor deverá observar as condições negociadas (TOUR CODE) conforme prevê procedimento P4 – Controle de Documentos e P3 – Prospecção e Manutenção de Clientes Business (Anexo B).*

Nota 8: *o bilhete aéreo poderá ser emitido na própria Cia Aérea/GSA, onde nestes casos o consultor deverá emitir uma “OP” em 2 vias enviando a 1ª via ao fornecedor e a 2ª via é mantida na unidade. Caso o fornecedor não necessite da via original, a “OP” é emitida em 1 via.*

- e) O Consultor também poderá receber os documentos emitidos diretamente da operadora, e confere os mesmos através das informações registradas na Ficha do Cliente, conforme procedimento P1 – Conferência e Rastreabilidade (Anexo B).
- f) Os documentos serão entregues na loja pelo consultor ou enviados para o cliente via mensageiro ou moto-boy, que retorna com o protocolo de entrega registrado com o nome do cliente ou de quem recebeu os documentos e o entrega ao consultor de viagem para arquivo.
- g) Todas as evidências de protocolos deste procedimento poderão ser substituídos pelo “Protocolo de Entrega e Recebimento de Documentos”.

Nota 9: caso o cliente não possa evidenciar o recebimento dos documentos, quando entregue “in loco”, o mensageiro ou responsável deverá registrar no protocolo de entrega a ocorrência.

- h) Atendimento a grupos em caso de passageiros viajando para o mesmo destino (itinerário) com tarifas negociadas junto ao fornecedor deverá ser incluída esta informação no NP do Galileo ou no histórico da “Ficha do Cliente”.

Nota 10: caso um processo de atendimento tenha início numa unidade e houver continuação do processo em outra unidade da Rede, deve-se documentar o encaminhamento do processo (e-mail, fax ou fila Galileo).

- 3) Reservar, emitir bilhete aéreo e lançar venda no Sistema SAFE.
- a) O consultor cadastra no Sistema SAFE, todas as informações sobre a venda de bilhetes aéreos feitas no período do decêndio (período de 10 dias).
- 4) Reservar, emitir *voucher* e lançar as vendas referentes aos serviços terrestres no Sistema SAFE.
- a) O consultor insere no sistema SAFE todas as informações sobre a venda dos serviços terrestres.

Nota 1: em caso de dúvida do Back Office em relação aos dados da venda (falta de informações do tipo: centro de custos não lançados, débito indevido ao cliente, etc.), o consultor deverá prestar esclarecimentos.

- 5) Solicitar documentação ao cliente para providenciar reembolso solicitado pelo mesmo, e receber esta documentação e enviar a mesma para o *Back Office*.
- a) O cliente encaminha ao consultor os documentos necessários para efetuar o reembolso, juntamente com uma solicitação de reembolso do cliente. De posse desses documentos, o consultor encaminha ao *Back Office*.

Nota 2: a documentação necessária para o reembolso é verificada via telefone com os fornecedores.

- 6) Atender aos grupos (passageiros viajando para o mesmo destino – itinerário – com tarifas negociadas junto ao fornecedor) em suas solicitações de informações, negociações, bloqueios, reservas e emissões de produtos aéreos e terrestres identificando e operacionalizando a solicitação do organizador.
- a) As solicitações chegam via telefone, fax, através de um colaborador ou via *e-mail*.
- b) As solicitações são registradas na “Ficha de Grupos”, onde irão ser arquivados todos os documentos recebidos ou enviados durante o processo, conforme a “Relação de Registros da Qualidade” do procedimento P9 – Controle de Registros da Qualidade (Anexo B).
- c) As reservas/bloqueios aéreos e terrestres são solicitados através de “Carta aos Fornecedores”, para efetuar o bloqueio das datas solicitadas.
- d) O consultor negocia junto aos fornecedores as melhores tarifas, comissionamento, prazos e confirmação.

Nota 1: todos os fornecedores são qualificados conforme procedimento P8 – *Qualificação de fornecedores (Anexo B)*.

Nota 2: caso não confirmem as reservas, o consultor entra em contato com o cliente para negociar outras opções em outros fornecedores.

- e) O consultor informa ao cliente as condições negociadas, incluindo serviços, tarifas, prazos para envio de “Rooming list”, sinalização, pagamento total, etc., por escrito.

Nota 3: *se o cliente não estiver de acordo, faz-se uma negociação ou encerra-se o processo.*

- f) Com a aprovação do cliente, os bloqueios são confirmados via fax, junto aos fornecedores, e o cumprimento de todos os prazos aéreos e terrestres passam a ser controlados pela “Ficha de Grupos” e/ou Sistema Galileo.
- g) A emissão dos bilhetes (via GSA ou BSP) e dos *vouchers*, são efetivados conforme prazos pré-estabelecidos junto aos fornecedores.
- h) Para cada emissão é feito um lançamento no Sistema SAFE, onde caso seja necessário poderá ser gerada uma “OP”, “Recibo” para pagamento à vista ou a “Nota de débito” para pagamento faturado.
- i) Os TKT’s são emitidos pelo consultor e conferidos, confrontados com a reserva e a “Ficha de Grupos”.
- j) Os documentos da parte terrestre (*vouchers*) são conferidos e confrontados com a solicitação enviada ao fornecedor para assegurar-se de que todos os serviços solicitados estejam incluídos nos *vouchers*.

Nota 4: *dependendo dos fornecedores, os mesmos poderão emitir os documentos da viagem do grupo.*

Nota 5: *todas as conferências são efetuadas conforme procedimento PI – Conferência e Rastreabilidade (Anexo B).*

- 7) Identificar bilhetes ou *vouchers* por estarem não-conformes ou por solicitação do cliente para cancelamento.
- a) Os consultores identificam um TKT ou *vouchers* não-conformes através de erro na emissão, máquina ou solicitação de cancelamento pelo cliente.
 - b) Assim que for identificada a não conformidade, o consultor carimba ou escreve em todas as vias “Cancelado”, “Bilhete Cancelado” e reporta o mesmo junto ao relatório de vendas.

Nota 1: *a conferência da emissão é feita conforme procedimento PI – Conferência e Rastreabilidade (Anexo B).*

- c) Após o cancelamento físico do TKT, este deverá ser encaminhado ao *Back Office* para cancelamento dentro do decêndio em que foi emitido no Sistema SAFE e no **CRS**.

Nota 2: *os bilhetes manuais são cancelados apenas no Sistema SAFE.*

Nota 3: *no caso de voucher, o mesmo é cancelado apenas no Sistema SAFE, não necessitando de arquivo físico de vouchers cancelados.*

- 8) Cadastrar TKT’s de emissão automatizada no sistema Galileo para controle e armazenamento de bilhetes.
- a) Após o cadastramento no Sistema Galileo, o consultor informa ao *Back Office* a numeração pelo Galileo (*serial number*) para ser cadastrado.
 - b) Quando necessário, os consultores solicitam os bilhetes ao *Back Office* que ficam sob a responsabilidade do mesmo.
- 9) Efetuar pesquisa de satisfação de clientes *Travel* e Eventos (*Business* quando necessário) via telefone.

ANEXO B

PROCEDIMENTOS E INSTRUÇÕES DE TRABALHO DA “ALFATOUR”

P1 – CONFERÊNCIA E RASTREABILIDADE *TRAVEL* E *BUSINESS*

1.0 Objetivo

Rastrear, identificar e conferir todas as fases dos processos de atendimento *Travel* e *Business* antes da entrega da documentação ao cliente, possibilitando a verificação e conferência de cada etapa e o status final do processo, de forma que garanta a qualidade dos serviços prestados pela Rede “Alfatour” Brasil.

2.0 Abrangência

Abrange todos os atendimentos aos clientes da Rede “Alfatour” Brasil.

3.0 Responsabilidades

3.1 Os Consultores de Viagens são responsáveis pela identificação, rastreabilidade e conferência do status de cada etapa do processo de atendimento e status final do mesmo.

3.2 Os mensageiros (motoboy) são responsáveis pela entrega dos documentos quando necessário.

4.0 Descrição

4.1 Os clientes *Travel* e *Business* após atendimento são identificados e rastreados da seguinte forma: como pessoa física pelo SOBRENOME/NOME no Sistema Informatizado e no Sistema Galileo, ou através de CÓDIGO no Galileo ou n.º do Sistema Informatizado.

Nota 1: *Em algumas unidades no sistema informatizado, a identificação da pessoa física é efetuada pelo NOME/SOBRENOME.*

4.2 Nos casos de Cliente *Travel*:

4.2.1 O processo de atendimento *Travel* é identificado em 2 etapas:

- solicitação/cotação/emissão;
- em viagem e pesquisa pós-venda.

4.2.2 Estas etapas são desmembradas em pastas com o nome da etapa descrito na capa.

4.2.3 Nas etapas o processo é documentado na “Ficha do Cliente” ou na Ficha de Grupos ou no Sistema Galileo.

4.2.4 Após a solicitação do cliente, o consultor de viagens efetua um repasse com o mesmo, isto é, confere verbalmente todos os serviços que foram solicitados para que não haja dúvidas quanto ao que foi solicitado.

4.2.5 Após o repasse da solicitação o Consultor de Viagens efetua as cotações no Sistema Galileo ou diretamente com a operadora, que é qualificada conforme procedimento P 8 – Qualificação de Fornecedores. Neste momento, a “Ficha do Cliente” estará na pasta SOLICITAÇÃO/COTAÇÃO/EMIÇÃO.

4.2.6 Após a cotação, o CV efetua uma checagem verificando se o que foi cotado confere com o solicitado que está descrito na ficha do cliente.

- 4.2.7 Após a confirmação por parte do cliente quanto à aquisição dos serviços, o CV inicia as solicitações formais de serviços.

Nota 2: *Caso o cliente não concretize a compra, a ficha do cliente é enviada para o Back Office, ou é inutilizada, dependendo de cada unidade.*

- 4.2.8 Após a confirmação das reservas por parte dos fornecedores, o CV efetua a conferência com base nas informações contidas na ficha do cliente e *faxes*, lançando a venda no sistema informatizado de *Back Office*, monitorando desta forma a conferência antes das emissões dos documentos de viagem.
- 4.2.9 Após a emissão/recebimento dos documentos de viagem, os mesmos são criteriosamente conferidos pelo CV, com base nas informações da ficha do cliente, *faxes* e/ou NP da reserva Galileo. A conferência está completa mediante a informação “DOC’S CONFERIDOS POR...”, no histórico da ficha do cliente ou no NP da reserva do Galileo com o nome legível do responsável pela conferência.

Nota 3: *O protocolo de entrega poderá ser substituído pelo “Recibo” ou “Voucher”*

- 4.2.10 Após a entrega dos documentos, a Ficha do Cliente, deverá permanecer na pasta “EM VIAGEM E PESQUISA PÓS-VENDA” até o retorno do passageiro.
- 4.2.11 Após o retorno, o CV deverá efetuar, uma pesquisa de satisfação, conforme procedimento P9 - Pesquisa de Satisfação Cliente *Travel*.
- 4.3 Nos casos de Cliente *Business*:
- 4.3.1 As etapas do processo de atendimento *Business* são evidenciadas no NP do Sistema Galileo, conforme procedimento P 5 – Atendimento *Business*.
- 4.3.2 Todas as solicitações são descritas no NP do Galileo, exceto quando o cliente solicitar apenas reserva aérea e emissão de bilhete. Neste caso será necessário descrever apenas as conferências.
- 4.3.3 Após a confirmação do cliente, o CV confere verbalmente todos os serviços que foram solicitados para que não haja dúvidas e inicia a solicitação dos serviços para os fornecedores qualificados, conforme procedimento P8 – Qualificação de Fornecedores.

Nota 4: *A qualquer momento o processo poderá ser rastreado pelo NP do Sistema Galileo, onde qualquer colaborador poderá identificar em que posição se encontra a(s) solicitação(ões), reserva(s), emissão(ões), conferência(s) e entrega da documentação deste cliente.*

- 4.3.4 Após a confirmação das reservas por parte dos fornecedores, o CV efetua a conferência com base nas informações contidas no NP do Sistema Galileo e lança a venda no Sistema de *Back Office*, monitorando desta forma a conferência antes das emissões dos documentos de viagem.
- 4.3.5 Após a emissão/recebimento dos documentos de viagem, os mesmos são criteriosamente conferidos pelo CV, baseando-se nas informações do NP da reserva Galileo e *faxes* que por ventura tenham sido enviados ou recebidos dos fornecedores. A conferência está completa mediante a informação “DOC’S CONFERIDOS POR...” no NP da reserva Galileo, com o nome do responsável pela conferência.

Nota 5: *Os itens a serem conferidos são os seguintes: nome, trecho, data de emissão, tarifas, taxas e data de embarque, tour code, além de informações adicionais à venda.*

- 4.3.6 Para que a entrega possa ser efetuada, o CV deverá preencher o “Protocolo de Entrega”, onde deverá constar o nome do cliente, data da entrega, discriminação dos documentos a serem entregues ou enviados.

Nota 6: *O protocolo de entrega poderá ser substituído por: “Recibo”, “Voucher”, “Nota de Débito” ou “Planilha de Entrega”.*

Nota 7: *Nos casos de PTA’s, a evidência de envio e conferência será o número e/ou localizador do PTA descrito na reserva, não sendo necessário o recibo.*

- 4.4 Nos casos de vendas *Travel* ou *Business* sem seguimento aéreo ou quando envolvam empresas aéreas regionais (vãos regionais) ou ainda, cias aéreas que não constem no Sistema Galileo, deverá ser aberta uma venda passiva no Sistema Galileo. Para evidenciar as reservas e as conferências dos processos, assim como para uma eventual necessidade do cliente em utilizar o serviço 7/24.
- 4.4.1 As conferências são efetuadas conforme o item 4.2.9 (Processo *Travel*) e item 4.3.5 (Processo *Business*).
- 4.4.2 Na impossibilidade de se utilizar o Sistema Galileo (fora do ar, por exemplo), as solicitações serão descritas na “Ficha do Cliente” *Business* ou *Travel* e posteriormente devem ser passadas para o Sistema Galileo.
- 4.5 Todos os processos permanecem identificados nos sistemas informatizados, possibilitando consultas até aproximadamente 40 dias após o retorno do cliente no Sistema Galileo e indefinidamente no Sistema SAFE. No Sistema Galileo a entrada é PQ/DIA MÊS ANO – SOBRENOME/ NOME. Depois se deve digitar “CONFIRM” e o colocará a reserva em uma fila.

P2 – ATENDIMENTO TELEFÔNICO

1.0 Objetivo

Atender todas as chamadas telefônicas, transferindo-as aos interessados, proporcionando ao cliente segurança e confiabilidade, através da qualidade no atendimento.

2.0 Abrangência

Abrange todas as ligações recebidas na unidade e nos postos de atendimento.

3.0 Responsabilidade

- 3.1 Qualquer colaborador é responsável pelo atendimento telefônico e transferência das ligações.
- 3.2 Os colaboradores são responsáveis pelo atendimento e retorno ao cliente.
- 3.3 Nos postos de atendimento os Consultores de Viagem são responsáveis pelo atendimento telefônico.

4.0 Descrição

- 4.1 Todos os colaboradores atendem ao telefone identificando a empresa saudando o cliente de maneira clara e com tom de voz adequado. Ex: “Alfatour”, Bom dia, Nome do Colaborador” ou “Alfatour”, Nome do Colaborador, Bom dia”.
- 4.2 Após o atendimento, é identificada a necessidade do cliente, sendo que na impossibilidade de uma transferência da ligação, por ausência da pessoa, pelo ramal estar ocupado, ou pelo consultor estar atendendo algum cliente na

unidade, deverá ser anotado o telefone e o recado do cliente no “Formulário de Recados” ou passado por correio eletrônico, para um imediato retorno.

Nota 1: *O telefone deverá ser atendido preferivelmente em no máximo 3 toques.*

- 4.3 Os clientes devem ser atendidos pelos consultores conforme procedimento P5 – Atendimento *Business* ou P6 – Atendimento *Travel* ou Atendimento a Eventos.
- 4.4 Diariamente o coordenador de atendimento ou pessoa designada verifica junto aos consultores o efetivo retorno das ligações pendentes através de um critério próprio da unidade.
- 4.5 O item 4.4 não se aplica nos Postos de Atendimento que possuam apenas colaborador.

Nota 2: *Nas unidades que possuem telefonistas, as mesmas são responsáveis pelo acompanhamento do retorno das ligações..*

P3 – PROSPECÇÃO E MANUTENÇÃO DE CLIENTE *BUSINESS*

1.0 Objetivo

Estabelecer e manter procedimentos documentados na prestação de serviços na modalidade de conta corrente, visando a garantia da qualidade no acordo firmado junto ao Cliente *Business*.

2.0 Abrangência

Abrange todos os contratos firmados com os Clientes *Business*.

3.0 Responsabilidades

- 3.1 Os Consultores de Viagens (CV) são responsáveis pelo atendimento ao cliente.
- 3.2 O *Back Office* ou pessoa designada é responsável pela análise do crédito de clientes, cadastro no sistema e arquivo da documentação (registros).
- 3.3 Os executivos de contas são responsáveis pelas visitas aos clientes, negociações e atualização dos registros.
- 3.4 A diretoria/gerência é responsável pela aprovação do crédito dos clientes.

4.0 Descrição

4.1 Unidade contatada pelo cliente:

- 4.1.1 Os CV quando atendem uma solicitação de clientes, verificam se o mesmo está cadastrado no Sistema SAFE, caso estejam, os mesmos atendem suas necessidades conforme procedimento P 5 – Atendimento *Business*.
- 4.1.2 Os clientes não cadastrados, só poderão ser atendidos na modalidade de conta corrente, após o envio da ficha cadastral ou cópia do contrato social, ou ainda com aprovação para cadastro pelo diretor/gerente, na ficha de visita ou através de memorando junto ao *Back Office*. O *Back Office* ou pessoa designada analisa o crédito junto aos órgãos locais e evidencia a aprovação registrando na ficha ou no contrato “Nada Consta”, assinando e datando.
- 4.1.3 Caso haja alguma irregularidade à aprovação do crédito poderá ser efetuada pelo diretor ou gerente geral da unidade, que evidencia a aprovação na ficha cadastral, assinando, datando e registrando “aprovado”.

Nota 1: *As fichas cadastrais poderão ser enviadas pelo próprio cliente ou através do formulário padrão – “Ficha Cadastral”.*

4.1.4 Após a aprovação do crédito, o *Back Office* ou pessoa designada cadastra o cliente no sistema informatizado, onde deverá constar a pessoa autorizada pelo cliente para solicitação de serviços quando for um requisito do cliente, o prazo e as condições de pagamento acordadas entre o responsável da unidade (diretor, gerente ou executivo de contas) e o cliente, possibilitando assim, o atendimento do mesmo pelos consultores de viagem, onde nos casos em que o cliente definir uma política de viagem, houver acordos com empresas, e planos de incentivo, os mesmos deverão ser de conhecimento dos CV antes de iniciar o atendimento conforme o procedimento P 5 – Atendimento *Business* e P 4 – Controle de Documentos.

4.1.4.1 Os executivos de contas deverão passar para o *Back Office* (pessoa designada) todas as alterações ocorridas entre unidade/cliente para manter os registros sempre atualizados, obtendo o ciente do mesmo (*Back Office* ou pessoa designada) no registro de alteração (relatório de visita, contrato, etc.).

Nota 2: *Esta informações são de conhecimento dos CV através do campo de observações do sistema de Back Office (no caso do SAFE – tecla F9) ou pelas fichas BAR/PAR da empresa ou através dos próprios documentos impressos ou através de uma circular com a assinatura dos CV.*

4.2 Cliente Prospectado:

4.2.1 Os executivos de conta, gerentes ou diretores da unidade, efetuam uma visita de prospecção aos clientes potenciais, a fim de identificar suas necessidades e viabilizar o atendimento.

4.2.2 Nas visitas de prospecção, a “Alfatour” é apresentada da seguinte forma:

- A) Apresentação da Rede “Alfatour” Brasil;
- B) Apresentação do Diretório de Hotéis Nacionais;
- C) Apresentação do Manual “Tornando seu plano de viagens mais eficiente”.

Estas serão evidenciadas através do “relatório de visita” e “relatório de manutenção de clientes *business*”.

Nota 3: *Quando julgar necessário, o responsável pela visita poderá entregar cópias dos manuais, não havendo necessidade de registro nas cópias, uma vez que os originais são controlados conforme procedimento P 4 – Controle de Documentos.*

4.2.3 O início da Análise Crítica de contrato poderá ocorrer por solicitação do cliente (por escrito), nos casos de licitação/concorrência, onde será dispensada a ficha de visita, tendo o parecer do diretor/gerente na solicitação do cliente.

4.2.4 O início do atendimento poderá ser efetuado após a aprovação do crédito e cadastro do cliente conforme itens 4.1.2/ 4.1.3 e 4.1.4 (Ficha cadastral aprovada ou aprovação do diretor/gerente).

4.3 Classificação de clientes (Proposta/Contrato):

4.3.1 O diretor ou gerente da unidade define a classificação dos clientes ativos em:

- A) Cliente regular (cliente que não possui P.A)
- B) Cliente grande (cliente com P.A. ou definido pela unidade).

Nota 4: Nos casos que identificada a necessidade de implantação de posto de atendimento (PA), este deve ser feito conforme instrução de trabalho sobre implantação de posto de atendimento.

4.3.2 De acordo com a classificação do cliente os registros de análise crítica de contrato, são:

- A) Cliente regular: cadastro no sistema informatizado ficha cadastral ou contrato social e/ou relatório de visita com evidência de aprovação do gerente ou órgão local de análise de crédito.
- B) Cliente grande: cadastro no sistema informatizado ficha cadastral ou contrato social com evidência de aprovação do gerente ou órgão local de análise de crédito e proposta ou contrato de prestação de serviços com aceite do cliente sobre acordo firmado, nome, data e assinatura.

Nota 5: Para a proposta ou contrato de prestação de serviços, poderão ser utilizados da “Alfatour” Franchising – área comercial ou modelos próprios da unidade.

Nota 6: No caso de clientes regulares que tiveram alguma condição diferente do faturamento padrão ou algum desconto, o cliente deve ser comunicado através do relatório de visita ou carta “e-mail/fax”, não sendo obrigatório o aceite do cliente.

Nota 7: Os clientes cadastrados/prospectados após a implantação de sistemas da qualidade, (dezembro de 1999), deverão atender a todos os requisitos acima descritos sendo que as novas unidades que ingressam no sistema devem considerar como data de cumprimento aos requisitos a partir da data de integração deste procedimento.

Nota 8: Os clientes business que possuam acordo na modalidade de pagamento à vista, cartão e sem prazo de pagamento serão atendidos conforme procedimento P 6 – Atendimento Travel.

4.4 Emendas ao contrato:

4.4.1 Quando ocorrer alguma alteração no acordo firmado com os clientes o *Back Office* ou pessoa designada deve atualizar os dados no sistema informatizado e nos casos de cliente grande essa alteração deverá ser evidenciada em relatório de visita no campo observações gerais ou relatório de manutenção no campo histórico, com aceite do cliente.

Nota 9: Todos os registros deverão estar arquivados no *Back Office* conforme “Controle de Registros da Qualidade”.

4.5 Atendimento a clientes que possuem contrato com outra unidade (rede).

4.5.1 Clientes com faturamento direto pela unidade que vai atender o contrato:

- ✓ A unidade deve possuir cópia do contrato/proposta com as condições comerciais acordadas incluindo alterações quando houver, atualizado o sistema informatizado.

4.5.2 Clientes com faturamento efetuado entre as unidades:

- ✓ A unidade deve possuir um registro do acordo firmado entre as unidades, contendo as condições comerciais que devem ser praticadas entre elas, e com atualização do cadastro do sistema informatizado.

P4 – CONTROLE DE DOCUMENTOS

1.0 Objetivo

Controlar a distribuição e utilização dos Documentos da Qualidade da Rede “Alfatour” Brasil.

2.0 Abrangência

Abrange todos os documentos do Sistema da Qualidade (Procedimentos Operacionais, Instruções de Trabalho, Manual da Qualidade e Estrutura Organizacional).

3.0 Responsabilidades

3.1 O assistente da qualidade é responsável pela distribuição e controle dos documentos da qualidade.

3.2 Todos os colaboradores são responsáveis em solicitar mudanças ou elaboração de Procedimentos e Instruções de Trabalho.

3.3 Os Assessores da Qualidade das unidades são responsáveis pela integração ou pelo acompanhamento das integrações efetuadas pelos responsáveis das áreas junto aos colaboradores envolvidos nos P.O's e nas I.T's e controlam a atualização dos documentos de origem eletrônica junto ao fornecedor.

3.4 O Assessor da Qualidade é responsável por controlar os documentos de origem externa, ou designar um outro colaborador para este fim.

4 Descrição

4.1 Documento de origem interna:

4.1.1 A distribuição dos documentos emitidos é feita através do envio de uma fila do Sistema de Reservas, evidenciando-se o recebimento pela Coordenação da Qualidade após o retorno do Assessor da Qualidade, via fone, fax, e-mail ou fila do Sistema de Reservas, sendo mantida apenas a cópia do envio dos documentos conforme "Fila do Sistema de Reservas".

4.1.2 O estado de revisão dos documentos da qualidade é controlado através de uma lista mestra denominada "controle dos documentos da qualidade – P.O's e I.T's e pela "lista mestra" no Manual da Qualidade (M.Q.).

4.1.3 Utilização dos documentos emitidos e distribuídos deve ser feita de modo a assegurar que todas as pessoas envolvidas tenham conhecimento das atividades descritas.

4.1.4 Os documentos a serem utilizados deverão estar identificados como "DOCUMENTO CONTROLADO" e carimbado "última revisão" na primeira página dos procedimentos operacionais, instruções de trabalho e a lista mestra do manual da qualidade, com a exceção dos documentos da Coordenação da Qualidade, onde os mesmos serão controlados através das listas mestras.

Nota 1: *A estrutura organizacional não está identificada com "DOCUMENTO CONTROLADO", possui apenas o carimbo "última revisão" na primeira página e assinatura da Coordenação da Qualidade.*

4.1.5 Os "registros de integração de atividades" são mantidos na unidade/posto após integração efetuada pelos assessores ou responsáveis conforme procedimento sobre treinamento.

Nota 2: *As evidências das integrações das revisões atuais deverão ser mantidas na unidade. O registro de integração da Política da Qualidade será mantido com a data em que foi realizada a integração aos colaboradores.*

Nota 3: *A estrutura organizacional dispensa a evidência de integração.*

4.1.6 As revisões e emissões dos Documentos da Qualidade deverão ser solicitadas emitindo um registro de solicitação de "Emissão ou Revisão de Documentos – Rede "Alfatour" Brasil".

4.1.7 As revisões deverão visar os seguintes critérios:

4.1.7.1 Mudança na forma de efetuar a operação;

4.1.7.2 Melhoria ou aprimoramento do processo;

4.2.8 As solicitações são enviadas para a Coordenação da Qualidade que as avalia e aprova conforme procedimento de “Emissão de Documentos”.

Nota 4: *Os P.O.'s e I.T.'s são revisados em sua totalidade, enquanto o M.Q. será revisado por seção.*

4.2.8.1 Os documentos do Sistema da Qualidade desatualizados deverão ser destruídos após a inclusão da revisão atual na unidade, sendo que na Coordenação da Qualidade é mantida a última revisão desatualizada, com o carimbo “DOCUMENTO DESATUALIZADO”.

4.2 Documentos de Origem Externa:

4.2.1 São considerados documentos de origem externa, para uso e controle nas unidades, os seguintes documentos:

- ✓ Panrotas (mensal)
- ✓ Guia 4 Rodas (anual)
- ✓ Diretório de hotéis, versões: unidade e empresas (semestral)
- ✓ Tarifários de operadoras, locadoras de veículos, seguros de viagem (que constam no manual de produtos)
- ✓ Tornando seu plano de viagens mais eficiente
- ✓ Manual de produtos (anual)
- ✓ Tarifários de Cias. Aéreas
- ✓ Tarifários Aéreos “Alfatour”
- ✓ Política de Viagem do Cliente
- ✓ Planos de Incentivo (Tour Code)
- ✓ Acordos Empresas (Tour Code)
- ✓ Pasta do Despachante
- ✓ Documentos fornecidos pelo cliente (informações recebidas que agreguem valor ao atendimento, ex: lista de assinaturas, relação de funcionários para uso de cartões, etc.)

4.2.2 O controle dos mesmos é efetuado pelo Assessor da Qualidade, da unidade, e/ou colaborador designado para este fim, que deverá carimbar “DOCUMENTO CONTROLADO”, datar e assinar os documentos assim que receba a versão atual dos mesmos, sendo que durante a utilização dos documentos, o CV deve observar se a tarifa verificada é válida, considerando a informação publicada pelo fornecedor, uma vez que as mesmas são especificadas para um determinado período ou condições/restrições.

Nota 5: *Diretório de hotéis: quando há mudança de valores, o departamento de hotéis da “Xtour” Franchising atualiza os mesmos na internet (página da “Alfatour”) e envia comunicado para as unidades. Portanto, os CV deverão consultar a internet ou anexar os comunicados da Franchising Departamento de Hotéis ao diretório de hotéis. Diretório de hotéis (na forma física) permanece com o carimbo controlado conforme validade do mesmo.*

Nota 6: “Tornando o seu plano de viagens mais eficiente” deverá ser carimbado apenas o exemplar da unidade.

4.3.1 As versões anteriores do diretório de hotéis, Cias Aéreas “Alfatour” e tarifários das operadoras constantes do manual de produtos deverão ser destruídas após o recebimento das versões. Sendo que as versões desatualizadas dos demais documentos de origem externa poderão ser mantidas na área, desde que bem identificadas com carimbo “DOCUMENTO DESATUALIZADO”.

- 4.3.2 Os tarifários de Cias Aéreas ou tarifários “Alfatour” deverão ser controlados conforme item 4.2.3, caso sejam enviados via fax, e a unidade queira mantê-los fisicamente. Caso a unidade verifique as tarifas via sistema de reservas ou via internet, não necessitará de controles, pois os próprios fornecedores atualizam essas informações.
- 4.3.3 O Assessor da Qualidade da Unidade quando identificar a necessidade de copiar algum documento CONTROLADO para uso dos colaboradores, deve manter a(s) cópia(s) controlada(s) conforme item 4.2.2, mais a evidência de “CÓPIA” (carimbo ou manuscrito), mantendo uma relação dos documentos copiados, incluindo nome do documento, quantidade de cópias, local de distribuição e validade.
- 4.3 Documento de origem eletrônica:
- 4.3.1 Os documentos de origem eletrônica são atualizados diretamente pelo fornecedor (sistema de reserva e emissão de bilhetes).

Nota 7: *O sistema informatizado de uso interno das unidades é atualizado e controlado pelo consultor de informática da “Alfatour” Franchising, que toma as devidas ações através da sua licitação dos franqueados, que é feita através da fila do sistema de reservas. A situação é evidenciada no próprio “print” da solicitação.*

P5 – ATENDIMENTO BUSINESS

1.0 Objetivo

Atender os clientes em viagem de negócios em suas solicitações de informações, reservas e emissões de serviços aéreos e terrestres.

2.0 Abrangência

Abrange todas as solicitações de serviços dos clientes em viagens de negócios, na unidade e nos prazos de atendimento.

3.0 Responsabilidade

- 3.1 Os consultores de viagens, gerentes e coordenadores são responsáveis por todo atendimento ao cliente.
- 3.2 O coordenador de atendimento, os consultores de viagem ou os Assessores da Qualidade da unidade são responsáveis pela atualização dos documentos controlados, conforme procedimento P 4 – Controle de Documentos.
- 3.3 Os mensageiros ou consultores de viagens são responsáveis pela entrega dos documentos de viagens aos clientes.

4.0 Descrição

- 4.1 As solicitações chegam ao departamento por telefone, fax, sistema Travepoint, e-mail ou fila Galileo.
- 4.1.1 Todas as solicitações são descritas no NP do Sistema Galileo, exceto quando o cliente solicitar apenas reserva aérea e emissão de bilhete. Na impossibilidade de se utilizar o Galileo (fora do ar, por exemplo), as solicitações serão descritas na “Ficha do Cliente *Business*”, e posteriormente descritas no NP, juntamente com a reserva que deverá ser efetuada no Galileo, ou criada no Galileo (AK).
- 4.1.2 Nos casos de venda sem seguimento aéreo ou de vendas que envolvam Empresas Aéreas Regionais (vôos regionais) ou ainda Cias. Aéreas que não constem no Sistema Galileo deverá ser aberta uma venda passiva no Sistema Galileo para evidenciar as reservas e as conferências dos processos, assim como, para uma eventual necessidade do cliente em

utilizar o serviço 7/24. A conferência deverá ser efetuada conforme procedimento P1 – Conferência e Rastreabilidade.

Nota 1: *No caso de solicitações via telefone, o consultor deverá atender de forma padronizada conforme procedimento P 2 – Atendimento Telefônico e verificar se o cliente está cadastrado conforme procedimento P3 – Prospecção e Manutenção de Clientes Business.*

4.2 As reservas aéreas nacionais e internacionais são efetuadas pelos consultores de viagem via Sistema Galileo, enquanto as reservas terrestres nacionais e internacionais (hospedagem, locação de veículos, salas para eventos, *transfers*, etc.) são efetuadas via fone, Galileo, fax ou e-mail, para os fornecedores.

Nota 2: *As reservas terrestres são efetuadas conforme IT 1 – Reservas Terrestres.*

- 4.2.1 Caso o que foi solicitado pelo cliente não confirme, o mesmo é avisado via telefone, já com possíveis opções para confirmação adequando as suas necessidades.
- 4.2.2 Além dos lugares nos vôos, são solicitados serviços extras quando oferecidos e disponibilizados pelas Cias. Aéreas, conforme segue:
 - A – Marcação de assento;
 - B – Solicitação de refeição especial;
 - C – Informações de milhagens e marcação dos dados na reserva;
 - D – Solicitação de serviços e/ou atendimentos especiais quando solicitado pelo cliente. Ex: cadeira de rodas.

Nota 3: *Essas informações são retiradas do “PAR”, caso não estejam disponíveis, será questionado ao cliente no ato da reserva. Para inserir as informações no “PAR”, utiliza-se a IT 2 – Clientes MAR/BAR/PAR.*

Nota 4: *No caso de vôos code share, informação apresentada pelo sistema de reservas, é necessário avisar ao passageiro.*

- 4.2.3 No caso de viagens internacionais, o consultor verifica a documentação necessária para a viagem conforme IT 3 – Documentação para Viagem, essas informações deverão ser descritas no NP da reserva.

Nota 5: *Para se certificar da validade dos documentos do cliente ao atendente poderá enviar a ficha “Documentos da Viagem”, para ser preenchido e devolvido.*

- 4.2.4 Caso a reserva solicitada não confirme, e o cliente não aceite outra opção, o processo é cancelado. Fica por decisão da unidade manter ou não a documentação do cancelamento.
- 4.3 A efetiva emissão do bilhete é feita após a autorização verbal ou escrita do cliente para o consultor de viagens. Os TKT's ou PTA's são emitidos pelo sistema BSP automático ou manual através do estoque de bilhetes ou através de OP encaminhada ao GSA ou Cia. Aérea, onde o consultor deverá observar as condições negociadas (*Tour Code*) conforme prevê o procedimento P 4 – Controle de Documentos e P 3 – Prospecção e Manutenção de Clientes *Business*.
- 4.3.1 O bilhete aéreo poderá ser emitido na Cia. Aérea/GSA, onde nestes casos, o consultor deverá emitir uma OP em 2 vias, enviando a 1ª via ao fornecedor e a 2ª via arquivada na unidade. Caso o fornecedor não necessite da via original, a OP é emitida em 1 via.

Nota 6: *No caso de P.T.A., deverá constar na reserva o número e/ou código do P.T.A. enviado.*

Nota 7: *Nos postos de atendimento, quando acordado com os clientes, somente serão aceitas autorizações por escrito e devidamente aprovadas, conforme análise crítica do contrato com o cliente (política de viagem ou contrato), disponibilizando essas informações para os consultores de viagem.*

4.4 Para cada documento emitido é feito um lançamento de venda no Sistema Informatizado, conferindo os dados e valores com os documentos de viagem, para posterior faturamento, e as “Notas de Débito” são impressas em duas vias, que são enviadas ao cliente, retornando a 2ª via que deverá ser protocolada com o nome legível de quem recebeu os documentos, caso os consultores atendentes prefiram, poderá ser utilizado a “Planilha de Entrega” evidenciando a entrega.

Nota 8: *Caso o cliente não possa evidenciar o recebimento dos documentos, quando entregue “in loco”, o mensageiro ou responsável pela entrega deverá registrar no protocolo de entrega a ocorrência.*

Nota 9: *Nos casos de P.A's, fica a critério do consultor utilizar ou não as ND's ou protocolo, uma vez que em alguns casos os PAX's retiram no malote da empresa, bastando apenas preencher a Planilha de Entrega.*

4.4.1 Quando houver algum desconto para o cliente, é emitido “Nota de Bônus” que é enviada ao cliente, sem necessidade de ser protocolada, já que esta informação consta na fatura, no Sistema Informatizado, e nos relatórios gerenciais.

Nota 10: *Algumas unidades emitem 02 vias de notas de bônus para que uma seja protocolada e retornada pelo cliente.*

4.4.2 Quando o cliente efetuar o pagamento à vista (cheque ou dinheiro) ou cartão de crédito, é emitido “Recibo” em duas vias, sendo a 1ª via entregue ao cliente e a 2ª via deverá ser assinada, com nome legível, por quem recebeu os documentos de viagem.

4.4.3 Os processos registrados eletronicamente no Galileo (NP da reserva) dispensam o arquivo de registros físicos (*print* da reserva) desde que estejam claramente identificados no sistema.

4.4.4 Para efetuar a venda com cartão de crédito, deverá ser solicitado ao cliente a assinatura no boleto ou o preenchimento e a assinatura na “Autorização de Débito”, que deverá ser entregue para o consultor de viagem em original ou fax juntamente com a cópia frente e verso do cartão de crédito (se possível), para que seja enviado à cia. Aérea ou ao GSA. Nos casos de cartão *corporate*, basta que os consultores possuam a relação dos cartões/clientes da empresa, com as respectivas assinaturas autorizadas por esta.

Nota 11: *É de responsabilidade do consultor a solicitação da autorização do cartão junto a central de autorizações e anotar o número da autorização no boleto ou na autorização de débito.*

4.4.5 Os documentos de viagem são conferidos pelos consultores de viagem conforme procedimento P1 – Conferência e Rastreabilidade.

Nota 12: *Nos postos de atendimento a emissão de documentos (TKT's, vouchers, etc.) é feita pelo consultor de viagens, ou via Cias. Aéreas ou GSA, que confere os documentos e os encaminha para os clientes, ou pode ser solicitado ao consultor de viagem da unidade para que emita e encaminhe para o cliente.*

Nota 13: *Caso um processo de atendimento tenha início numa Unidade e houver continuação do processo em outra Unidade da Rede, deve-se documentar o encaminhamento do processo (e-mail, fax ou fila Galileo).*

P6 – ATENDIMENTO TRAVEL

1.0 Objetivo

Atender o cliente da unidade, por telefone ou contato direto na loja, proporcionando-lhe plena satisfação, atendendo todas as necessidades e expectativas do mesmo.

2.0 Abrangência

Abrange a comercialização de todos os serviços em agenciamento de viagens.

3.0 Responsabilidade

3.1 O Consultor é responsável pelo cumprimento do procedimento.

3.2 Os mensageiros e os Consultores de Viagem são responsáveis pela entrega dos documentos aos clientes.

4.0 Descrição

4.1 O cliente entra em contato com a unidade via telefone, e-mail ou direto na loja, e o Consultor identifica as necessidades do mesmo.

4.1.1 Registra-se na “Ficha do Cliente” o nome e o contato do mesmo, evidenciando suas necessidades para a realização da viagem.

4.1.2 Nos casos de venda sem seguimento aéreo ou de vendas que envolvam Empresas Aéreas Regionais (vôos regionais) ou ainda Cias. Aéreas que não constem no Sistema Galileo deverá ser aberta uma venda passiva no Sistema Galileo para evidenciar as reservas e as conferências dos processos, assim como, para uma eventual necessidade do cliente em utilizar o serviço 7/24. A conferência deverá ser efetuada conforme procedimento P1 – Conferência e Rastreabilidade.

Nota 1: *Os demais campos de informações na “Ficha do Cliente” serão preenchidas no decorrer do atendimento. Todas as negociações solicitadas entre cliente/unidade/cliente e unidade / fornecedor / unidade deverão ser registradas no histórico de atendimento na “Ficha do Cliente”.*

Nota 2: *Caso o cliente necessite apenas de TKT's aéreos e hotel ou somente seguro de viagem, locação de automóveis entre outros serviços especiais, o Consultor deverá atendê-lo conforme procedimento P5 – Atendimento Business, não necessitando da abertura da Ficha do Cliente. Neste caso, a conferência deverá ser efetuada conforme procedimento P1 – Conferência e Rastreabilidade (Anexo B), obedecendo aos critérios do item 4.4.*

4.2 Uma vez identificada e registrada a necessidade do cliente, o consultor executa as seguintes operações:

4.2.1 Nos casos de pacotes constantes nos tarifários das operadoras qualificadas, conforme procedimento P 8 – Qualificação de Fornecedores, é informado imediatamente ao cliente.

Nota 3: *Caso o cliente solicite por escrito as informações, o Consultor utilizará o “Formulário para Orçamento” ou orçamento personalizado em papel timbrado “Alfatour”.*

4.2.2 Caso a viagem seja internacional, o Consultor verifica na pasta de despachante, os documentos necessários, conforme IT 3 – Documentação de Viagem e esta informação deverá constar no histórico da Ficha do Cliente.

- 4.2.3 O cliente pode ou não optar pela intermediação da unidade e o despachante qualificado para retirar a documentação necessária para a sua viagem.
- 4.2.4 Havendo o aceite do cliente, o Consultor solicita a reserva à operadora, que quando confirmada deverá documentar através de fax.
- 4.2.5 O Consultor informa todos os dados do serviço adquirido, confirmação, prazo e forma de pagamento (à vista, cartão de crédito ou parcelado) via fax, telefone, e-mail ou pessoalmente.

Nota 4: *Para a venda de pacotes turísticos, o Consultor de Viagem deverá solicitar ao cliente que leia e assine as “Condições Gerais” da viagem, e terá que manter a cópia ou original junto a “Ficha do Cliente”. Caso a operadora possua as próprias condições gerais, as mesmas substituirão as “Condições Gerais”.*

OBS: *Qualquer solicitação que envolva fornecedor “Operadora” deverá ser seguido conforme Nota 4.*

- 4.2.6 Para estas formas de pagamento é emitido um “Recibo” em 2 vias, onde a primeira via é entregue ao cliente e a segunda via é mantida na unidade, onde no ato da entrega da documentação de viagem mo cliente assina esta via como protocolo de recebimento dos documentos de viagem.
 - 4.2.7 Caso o pagamento seja efetuado pelo cliente diretamente ao fornecedor, o Consultor emite um “Voucher” em 2 vias, onde a primeira é entregue ao cliente e a segunda via é mantida na unidade e o cliente assina como protocolo de recebimento dos documentos de viagem.
 - 4.2.8 Em caso de pacotes não constantes nos tarifários das operadoras qualificadas (*Forfaits*), o Consultor solicita uma cotação à operadora de acordo com as necessidades do cliente via fax. Após a cotação, a operadora envia um fax com todos os dados do pacote solicitado.
 - 4.2.9 O Consultor de Viagem poderá efetuar a cotação de hotéis, locadoras, etc., utilizando os tarifários dos fornecedores, ou ligando diretamente para o fornecedor. Poderá inclusive efetuar as reservas aéreas no Galileo, montando ele mesmo o Forfait para o cliente conforme procedimento P1 – Conferência e Rastreabilidade, efetuando a conferência e o lançamento da venda no Sistema Informatizado e anexa o cartão 7/24 h para viagens internacionais.
- 4.3 Após a aprovação do cliente, o Consultor emite os documentos de viagem: passagens aéreas, vouchers e itinerário da viagem, efetua a conferência confrontando-os com a Ficha do Cliente conforme procedimento P1 – Conferência e Rastreabilidade, efetuando a conferência e o lançamento da venda no Sistema Informatizado e anexa o cartão 7/24 h para viagens internacionais.
- 4.3.1 Para o caso de emissão de TKT's aéreos, o Consultor deverá observar as condições negociadas (*Tour Code*) conforme prevê o procedimento P4 – Controle de Documentos e P3 – Prospecção e Manutenção de Clientes Business .

Nota 5: *O bilhete aéreo poderá ser emitido na própria Cia. Aérea/GSA, onde nestes casos o Consultor deverá emitir uma “OP” em 2 vias, enviando a primeira via ao fornecedor e a segunda via é mantida na unidade. Caso o fornecedor não necessite da via original, a “OP” é emita em 1 via.*

- 4.4 O Consultor também poderá receber os documentos emitidos diretamente da operadora e conferir os mesmos através das informações registradas na “Ficha do Cliente”, conforme procedimento P1 – Conferência e Rastreabilidade.

- 4.5 Os documentos serão entregues na loja pelo Consultor de Viagem ou enviados para o cliente via mensageiro ou motoboy, que retorna com o protocolo de entrega registrado com o nome do cliente ou de quem recebeu os documentos e o entrega ao Consultor de Viagem para arquivo.
- 4.6 Todas as evidências de protocolos deste procedimento poderão ser substituídos pelo “Protocolo de Entrega e Recebimento de Documentos”.

Nota 6: *Caso o cliente não possa evidenciar o recebimento dos documentos, quando entregue “in loco”, o mensageiro ou responsável pela entrega deverá registrar no protocolo de entrega a ocorrência.*

- 4.7 Atendimento a Grupos, em caso de passageiros viajando para o mesmo destino (itinerário), com tarifas negociadas junto ao fornecedor deverá ser incluída esta informação no NP do Galileo ou no histórico da Ficha do Cliente.

Nota 7: *Caso um processo de atendimento tenha início numa Unidade e houver continuação do processo em outra Unidade da Rede, deve-se documentar o encaminhamento do processo (e-mail, fax ou fila Galileo).*

P7 – CONTROLE DE REGISTROS DA QUALIDADE

1.0 Objetivo

Manter os Registros da Qualidade (evidências objetivas) da Rede “Alfatour” Brasil em conformidade com os requisitos de coleta, indexação, localização, tempo e forma de arquivo.

2.0 Abrangência

Abrange todos os registros que evidenciam as atividades executadas e descritas nos Documentos da Qualidade (Procedimentos Operacionais, Instruções de Trabalho e Manual da Qualidade).

3.0 Responsabilidades

- 3.1 Os encarregados das áreas são responsáveis por manter os arquivos identificados e organizados.
- 3.2 Os colaboradores são responsáveis pelo correto preenchimento, uso, arquivo e manuseio dos registros identificados.
- 3.3 O Assessor da Qualidade é responsável pela definição da forma, local, indexação e tempo de arquivo dos registros da unidade.

4 Descrição

- 4.1 Os Registros da Qualidade são emitidos pelo colaborador responsável pela atividade de acordo com os Documentos da Qualidade (Procedimentos Operacionais, Instruções de Trabalho e Manual da Qualidade) a qual pertencem, de forma legível e observando-se o preenchimento de todos os dados que agreguem valor para evidenciar que o requisito definido foi atendido.

Nota 1: *Os registros preenchidos a mão devem anular os campos que não foram utilizados com um travessão.*

- 4.2 Após a emissão, os registros deverão ser arquivados pelos colaboradores conforme local definido, observando-se a forma de coleta, indexação, forma, tempo e local de arquivos, descritos na “Relação de Registros da Qualidade – Unidade” e na “Relação de Registros da Qualidade – Coordenação”.

Nota 2: *A Relação de Registros da Qualidade (unidade e coordenação) deve estar sempre atualizada e em local acessível para conhecimento dos colaboradores.*

- 4.3 Os arquivos devem estar claramente identificados nas unidades, pelo responsável da área, possibilitando ser acessado por qualquer colaborador a qualquer momento.
- 4.4 Os usuários devem repor imediatamente após o uso, todos os registros retirados de arquivo a fim de preservar a informação até o tempo definido, sendo que após o término do mesmo, os registros poderão ser destruídos ou enviados para arquivo morto.

P8 – QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

1.0 Objetivo

Avaliar, selecionar, contratar e acompanhar o desempenho dos fornecedores utilizados pela Rede “Alfatour” Brasil, a fim de garantir a qualidade dos serviços, contratados para uso local ou em viagens dos clientes.

2.0 Abrangência

Abrange todos os fornecedores que agreguem valor à qualidade dos serviços contratados para uso local ou em viagens dos clientes.

3.0 Responsabilidade

- 3.1 O Diretor, Gerente ou Assessor da Qualidade, são responsáveis pela qualificação dos fornecedores locais.
- 3.2 A “Alfatour” Franchising é responsável pela Qualificação dos Fornecedores preferenciais.
- 3.3 Os Consultores de Viagem são responsáveis pela contratação dos fornecedores não preferenciais.
- 3.4 Os colaboradores são responsáveis pela utilização e indicação de fornecedores qualificados.
- 3.5 O CONSELHO é responsável pelo acompanhamento do desempenho da “Alfatour” *franchising* e dos fornecedores preferenciais.

4.0 Descrição

4.1 Fornecedores Locais:

- 4.1.1 Avaliação/ Seleção: Os fornecedores locais são avaliados e selecionados na unidade, através de uma análise baseada nos requisitos da “Ficha de Qualificação”, pelo Diretor, Gerente ou Assessor, sendo que os mesmos devem atender no mínimo a 60% dos requisitos e a documentação apresentada que comprove a capacitação do fornecedor.
- 4.1.2 Fornecedor Preferencial.
- 4.1.3 Avaliação/ Seleção: Os fornecedores preferenciais são avaliados e selecionados pela “Alfatour” Franchising, sendo relacionados para uso através dos Manuais de Produto (operadora, locador, segurador, etc.) ou Diretório de Hotéis, que devem ser controlados conforme procedimento P4 – Controle de Documentos, ou ainda definidos para uso obrigatório (Sistema Administrativo e Reserva), conforme contrato de serviços entre as partes (empresa franqueadora e franquia).
- 4.1.4 Contratação: Os fornecedores preferenciais (Diretório de Hotéis e Manual de Produtos) são contratados a fim de atender as necessidades dos

clientes (pessoas físicas e jurídicas), conforme procedimentos P5 – Atendimento *Business* e P6 – Atendimento *Travel*.

4.1.5 Desempenho: O acompanhamento dos serviços prestados pelos fornecedores preferenciais é efetuado pela administração (Diretor/Gerente ou Assessor), tendo como base as Pesquisas de Satisfação dos Clientes *Business, Travel*, conforme procedimento P-9 e Eventos.

4.1.6 O desempenho da “Alfatour” Franchising, assim como dos fornecedores preferenciais constantes do manual de produtos, é efetuado pela própria empresa franqueadora, com os resultados encaminhados à Coordenação da Qualidade, que analisa o desempenho em Reuniões de Análise Crítica (CONSELHO), onde são encaminhadas cobranças de ações corretivas nos casos que se fizerem necessários, com efetivo acompanhamento do CONSELHO das ações tomadas evidenciando em ata de reunião.

Nota 1: *O CONSELHO poderá solicitar o descredenciamento de algum fornecedor preferencial, caso não seja tratado adequadamente alguma situação de insatisfação, sendo evidenciada a situação através das Atas de Reunião.*

4.2 Fornecedor Não Preferencial:

4.2.1 Avaliação/ Seleção: Os fornecedores não preferenciais, são avaliados e selecionados através dos guias oficiais de turismo (Guia 4 Rodas e Panrotas) ou Sistema de Reserva.

4.2.2 Contratação: Os fornecedores contratados, através dos registros de solicitação e confirmação no momento do atendimento, conforme procedimentos P5 – Atendimento *Business* e P6 – Atendimento *Travel*, de modo a atender as necessidades dos clientes.

Nota 3: *Caso o cliente solicite algum fornecedor não qualificado, conforme item 4.3.1, a contratação poderá ser efetuada desde que devidamente documentada e informado no Histórico de Atendimento (ficha ou NP do Sistema de Reserva), “Fornecedor Solicitado pelo Cliente”.*

4.2.3 Desempenho: O acompanhamento do desempenho dos fornecedores não preferenciais é efetuado conforme item 4.2.3 (preferenciais).

4.3 Fornecedores Descredenciados:

4.3.1 Os Fornecedores descredenciados localmente, através da Análise de Desempenho (Ata de Reunião de Análise Crítica), devem ser relacionados e divulgados aos usuários (departamentos e postos) e só poderão ser contratados, caso seja uma solicitação específica do cliente, devidamente registrada no Histórico de Atendimento do “Passageiro Cliente” e com o aceite do mesmo evidenciado no Protocolo de Entrega dos Documentos de Viagem (assinatura e data).

P9 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO CLIENTE TRAVEL

1.0 Objetivo

Estabelecer padrões de avaliação dos serviços prestados aos clientes que viajam a lazer ou utilizam os serviços de eventos para evidenciar a qualidade dos serviços da Rede “Alfatour” Brasil e seus fornecedores.

2.0 Abrangência

Abrange todos os clientes que viajam a lazer e utilizam os serviços de eventos da Rede “Alfatour” Brasil.

3.0 Responsabilidade

- 3.1 O Assessor da Qualidade, Consultores ou pessoa designada da unidade devem efetuar as pesquisas de satisfação aos clientes que viajam a lazer ou utilizam os serviços de eventos, bem como efetuar a tabulação das mesmas.
- 3.2 O Diretor/Gerente ou o Assessor da Qualidade é responsável por iniciar as ações corretivas e preventivas.

4.0 Descrição

4.1 Pesquisa *Travel*/ Execução:

- 4.1.1 O Assessor da Qualidade, Consultor ou pessoa designada efetuam a “Pesquisa de Satisfação a Clientes *Travel*” via fone, quando o cliente retornar de viagem ou entregam para o cliente junto com os documentos de viagem para que este responda e envie posteriormente. Bimestralmente, o Assessor da Qualidade ou pessoa designada efetuam a tabulação das pesquisas respondidas e as encaminham ao Diretor/ Gerente da Unidade.
- 4.1.2 Para os casos de clientes que utilizem apenas bilhetes aéreos não serão necessárias as pesquisas, pois as empresas aéreas não são avaliadas conforme define o procedimento P8 – Qualificação de Fornecedores.

4.2 Pesquisa Eventos/Execução:

- 4.2.1 Ao término do evento, o Assessor da Qualidade, Consultor responsável pelo evento ou pessoa designada, efetuam a “Pesquisa de Satisfação Eventos” junto ao cliente (representante), não necessitando de tabulação.

4.3 Pesquisas *Travel* e Eventos/ Avaliação:

- 4.3.1 A cada pesquisa recebida pela Unidade são verificadas as possíveis reclamações, pontuação “ruim” em algum requisito (itens da pesquisa) ou mesmo se o cliente enviar uma reclamação por escrito, nestes casos, imediatamente o Diretor/Gerente ou Assessor da Qualidade iniciam a tomada de ações conforme procedimento – Ações Corretivas e Preventivas, onde o cliente é informado via telefone, pelo Assessor, sobre todas as ações tomadas nas etapas do processo.
- 4.3.2 A avaliação dos resultados da tabulação *travel* é efetuada pela Diretoria/Gerência, onde os requisitos (itens da pesquisa) que não alcançarem o nível de satisfação definido no Manual da Qualidade (90%), serão analisados em Reuniões de Análise Crítica Local (ou em reunião extraordinária) e dependendo da análise poderão ser tratados conforme o procedimento – Ações Corretivas e Preventivas, comentando na ata de reunião a análise e providências tomadas.
 - 4.3.2.1 O Assessor da Qualidade relata na ata da reunião de Análise Crítica Local o resultado da pesquisa *travel* e dará um posicionamento das pesquisas de satisfação de eventos (reclamações, problemas com fornecedores, etc.), para que a Coordenação da Qualidade possa realizar o acompanhamento (controle) e análise em Reuniões de Análise Crítica pela Administração (CONSELHO).

Nota 1: *Os índices ótimo e bom são considerados satisfatórios, sendo que os índices regular e ruim são considerados insatisfatórios, para efeito de tabulação na pesquisa travel.*

- 4.3.3 Os fornecedores que comprometerem a Qualidade dos serviços e não apresentarem ações eficazes poderão ser desqualificados conforme procedimento P8 – Qualificação de Fornecedores, sendo também relatado em ata de reunião de Análise Crítica Local para acompanhamento e análise na reunião de Análise Crítica para Administração (CONSELHO).

Nota 2: *Serão realizadas pesquisas em todos os processos Travel e de Eventos. Não serão consideradas as pesquisas onde o cliente se recusar a responder ou não for localizado.*

Nota 3: *As reclamações não procedentes deverão ser evidenciadas no registro originário, assim como a disposição que por ventura tenha sido tomada, não sendo necessário a abertura de RAC's*

P10 – DOCUMENTOS FORNECIDOS PELO CLIENTE

1.0 Objetivo

Controlar os recebimentos de documentos fornecidos pelos clientes, garantindo a guarda e o manuseio, evitando extravio do mesmo.

2.0 Abrangência

Abrange todos os documentos recebidos de clientes.

3.0 Responsabilidade

3.1 O *Back Office* e/ou o Consultor de Viagem são responsáveis pela conferência e guarda dos bilhetes ou *voucher*, enviados para reembolso.

3.2 O Consultor de Viagem é responsável pelo manuseio e guarda dos documentos pertinentes a vistos e passaportes.

3.3 O mensageiro ou motoboy é responsável pela retirada, trânsito e entrega dos documentos.

4.0 Descrição

4.1 Documentos de Viagem

4.1.1 Os Consultores de Viagem recebem os documentos de viagem dos clientes e efetuam a operação conforme IT 3 – Documentação para Viagem.

4.2 Documentos para Reembolso

4.2.1 O Consultor de Viagem e o *Back Office* recebem os documentos para reembolso enviados pelos clientes através do mensageiro ou diretamente na unidade e efetua a operação conforme procedimento – Reembolso.

4.3 Todos os documentos fornecidos pelos clientes, enquanto estiverem em poder da unidade, são identificados e guardados pelos Consultores ou *Back Office* e estes deverão garantir a manutenção dos mesmos em cofre ou armário com chave.

Nota 1: *Caso haja extravio ou danos com os documentos fornecidos pelos clientes, será comunicado imediatamente ao cliente por carta ou telefone, e todos os esforços serão feitos para que não haja custos ou alterações na viagem programada pelo cliente. A evidência deste extravio ou dano será encaminhada através de abertura de RAC, conforme procedimento – Ações Corretivas e Preventivas.*

IT 1 – Reservas Terrestres

1.0 Objetivo

Atender as solicitações e efetuar as reservas terrestres nacionais e internacionais de hospedagem, *transfers* e locação de automóveis.

2.0 Abrangência

Abrange todas as solicitações de reservas terrestres nacionais e internacionais para os clientes das unidades.

3.0 Responsabilidades

3.1 Os Consultores de Viagens (CV) são responsáveis pelas reservas terrestres nacionais e internacionais, pela efetivação da reserva e a emissão do *voucher* deste serviço.

4.0 Descrição

4.1 O cliente solicita a reserva de hospedagem, locação, *transfers*, etc., ao CV que efetua a reserva junto aos hotéis e fornecedores de serviços terrestres, através dos documentos: “Ficha de Solicitação de Reserva de Hotel Nacional”, Ficha de Solicitação de Reserva de Hotel Internacional”, “Folha de fax para solicitação de serviços terrestres”, “Modelo de *Voucher*” e “Ficha de Reserva de Carro”.

Nota 1: Os registros preenchidos a mão devem anular os campos que não foram utilizados com um travessão.

4.1.1 O CV solicita ao fornecedor a confirmação da reserva via fax, telefone ou Sistema Galileo e neste caso a confirmação será através de código que será inserido no *voucher* do cliente.

4.2 As locações de automóveis são efetuadas via Galileo ou via telefone, junto às locadoras, e após a confirmação, o fornecedor informa o código da reserva que é inserido no *voucher*.

4.3 Caso a reserva não confirme, o CV busca outra alternativa na mesma categoria, informando posteriormente ao cliente, a fim de obter o de acordo ou não.

4.4 Caso haja alguma alteração ou cancelamento da reserva, é enviada nova ficha de solicitação de reserva para o hotel, ou a mesma ficha com a alteração ou cancelamento, e é corrigida a informação no histórico da ficha do cliente ou no NP do Galileo.

4.5 Se não houver nenhuma alteração ou cancelamento, é feito um lançamento no Sistema SAFE para emissão do *voucher*.

Nota 1: Em algumas unidades, o lançamento no Sistema SAFE e a emissão do *voucher* é efetuada no momento da solicitação do cliente e confirmação verbal do fornecedor, para posterior envio do *voucher*, via fax, para o fornecedor, onde o mesmo retorna o *voucher* com a confirmação por escrito. Neste momento, a conferência já estará efetuada no próprio *voucher*, não havendo necessidade da Ficha de Reserva de Hotel.

Nota 2: Em alguns casos, o *voucher* é enviado via fax para o Hotel sem passar pelo cliente, desta forma, não haverá evidência de recebimento do *voucher*, mas deverá ser evidenciado no histórico da Ficha do Cliente ou no NP da reserva no Galileo.

4.5.1 O CV deve verificar se a emissão do *voucher* está correta conforme procedimento P1 – Conferência e Rastreabilidade.

4.6 Após a emissão do *voucher* o mesmo é entregue ao mensageiro para envio ao cliente ou é entregue ao cliente na própria unidade.

IT 2 – Client Files MAR/ BAR/ PAR

1.0 Objetivo

Estabelecer padrões para criação do “Client Files” no Sistema Galileo.

2.0 Abrangência

Abrange todos os clientes correntistas da unidade e clientes freqüentes.

3.0 Responsabilidades

3.1 O Consultor de Viagem (CV) é responsável pela criação dos “Client Files”.

3.2 O Assessor da Qualidade da unidade é responsável pelo controle e manutenção do “Client Files”.

4.0 Descrição

4.1 O CV solicita através da ficha “Arquivo Confidencial do Passageiro” as informações das empresas correntistas e as informações dos funcionários vip’s (que são determinados e enviados pela própria empresa) inserindo no “Client File” do Sistema Galileo.

Nota 1: No caso de clientes Travel o cadastramento será opcional.

Nota 2: Esses arquivos são feitos para agilizar o atendimento ao cliente para que não sejam questionadas as mesmas perguntas todas as vezes que um mesmo cliente solicitar os serviços de viagem.

Nota 3: O “Cliente File” é efetuado para a empresa correntista, seus funcionários e para clientes a lazer que viajam com frequência pelas unidades.

4.2 Para a criação de uma ficha BAR, segue-se o seguinte exemplo:

- ✓ Comando: CFB/ASTRO
- ✓ Resposta: PROCEED BUSINESS FILE
- ✓ Comando: CE
- ✓ Resposta: BUSINESS FILE CREATED

4.2.1 Para exibir a ficha BAR, segue-se o exemplo:

- ✓ Comando: C*ASTRO

4.3 Para preenchimento da ficha BAR, segue-se os seguintes passos:

- ✓ Opção y (yes): dados avo para o *booking file* que deve obedecer o padrão Galileo.
- ✓ Opção n (no): dados não avo para o *booking file*, o texto é livre.

4.3.1 Comandos:

- ✓ C@1N/ASTRO INDUSTRIAL LTDA
- ✓ C@2Y/P.SAOB*011-570-000
- ✓ C@3N/W.RUA DAS FLORES 32*CENTRO*SÃO PAULO*BRASIL*P/01302-200
- ✓ C@4N/FATURAMENTO: 11 DIAS FORA O DECÊNDIO/ENTREGA DE FATURA: 5 DIAS ÚTEIS
- ✓ C@5N/CONDIÇÕES ESPECIAIS: EMISSÕES DOMÉSTICAS/INTERNACIONAIS DESC. 1%
- ✓ C@6N/PRESIDÊNCIA E DIRETORIA: CLASSE EXECUTIVA/OUTROS: TARIFAS PROMOCIONAIS.
- ✓ C@7N/PRESIDÊNCIA: SR. TEÓFILO MENDES
- ✓ C@8N/DIRETOR COMERCIAL: SRA. MARIA DAS NEVES
- ✓ C@9N/DIRETOR FINANCEIRO: SR. JOSÉ DA SILVA
- ✓ C@10N/SOLICITAÇÕES DE SERVIÇOS/EMISSÕES: SRTA. YARA SOARES
- ✓ C@11N/ATENDIMENTO NO AEROPORTO: SOMENTE PRESIDÊNCIA
- ✓ C@12N/PREFERÊNCIAS AÉREAS: RG/KK/BA/KL
- ✓ C@13N/PREFERÊNCIAS DE LOCADORAS: LOCALIZA E HERTZ
- ✓ C@14N/PREFERÊNCIAS DE HOTÉIS: SHERATON/HYATT

4.4 Para a criação de uma ficha PAR, segue-se o seguinte exemplo:

- ✓ comando: CFP/ASTRO-MENDES
- ✓ resposta: PROCEED PERSONAL FILE
- ✓ comando: CE

- ✓ resposta: PERSONAL FILE CREATED
- 4.4.1 Para exibir a ficha PAR, segue-se o exemplo:
 - ✓ Comando: C*ASTRO-MENDES
- 4.5 Para preenchimento da ficha PAR, segue-se o exemplo:
 - ✓ Opção y (yes): dados avo para o *booking file* que deve obedecer ao padrão Galileo.
 - ✓ Opção n (no): dados não avo para o *booking file*, o texto é livre.
 - 4.5.1 Comandos:
 - ✓ C@1Y/N.MENDES/TEÓFILO MR
 - ✓ C@2Y/P.SAOB*011-570.1120 X 222 C/ANA
 - ✓ C@3Y/P.SAOH*011-870.9900 C/PSGR
 - ✓ C@4N/D.ALAMEDA CAMPINAS 234 APTO.86* SÃO PAULO*BRASIL*
P/01508-000.
 - ✓ C@5N/CARGO: PRESIDENTE
 - ✓ C@6N/PPT CF 456789 VENC. 07/99
 - ✓ C@7N/RG 123987348 SSP-SP/ CPF 554.778.332/0001-9
 - ✓ C@8N/AX 3764 8897 4321 VAL. 08/99
 - ✓ C@9N/ASSENTO FUMANTE CORREDOR
 - ✓ C@10N/SOLICITAR REFEIÇÃO VEGETARIANA
 - ✓ C@11N/ATENDIMENTO NO AEROPORTO: SIM
 - ✓ C@12N/PREFERÊNCIAS AÉREAS: RG/VP/UA/KL/LH
 - ✓ C@13N/PREFERÊNCIAS LOCADORAS: HERTZ
 - ✓ C@14N/PREFERÊNCIAS HOTÉIS: MARRIOT (APTO. FUMANTE/ACIMA DO 4ºANDAR)
 - ✓ C@15N/PROGRAMA DE MILHAS: RG 87634203/ UA98237498
 - ✓ C@16N/VENCIMENTO VISTO AMERICANO: 12/09/99
- 4.6 Para a criação de reserva a partir de uma ficha BAR, segue-se o seguinte exemplo:
 - ✓ CMT/ASTRO E ENTER
 - ✓ INSERIR PRAZO OU BILHETAR
 - ✓ DAR RECEBIMENTO E FECHAR A RESERVA

Nota 4: *Em algumas unidades os comandos para inserir estas informações estão em teclas programadas nos Sistema Galileo.*

IT 3 – Documentação para Viagem

1.0 Objetivo

Assegurar que todas as informações, referentes aos documentos, necessários para a viagem, sejam informados e providenciados pelo cliente.

2.0 Abrangência

Abrange todas as solicitações de reservas internacionais da unidade

3.0 Responsabilidades

3.1 Os Consultores de Viagens (CV) são responsáveis pela verificação e informação ao cliente dos documentos necessários para a viagem, e quando for de vontade do cliente, enviar os mesmos ao despachante.

3.2 O mensageiro ou moto-boy é responsável pela retirada, trânsito e entrega dos documentos.

4.0 Descrição

- 4.1 O CV verifica a necessidade do cliente em obter passaporte, visto consular, vacinas, identidade, autorização para menores, para a sua viagem, conforme Lista de Exigência de Vistos Consulares.
- 4.1.1 A lista de exigência atualizada, assim como os formulários para visto são arquivados na Pasta de Despachante.
- 4.1.2 Fica a critério do cliente a intermediação ou não da unidade para a obtenção de passaporte ou visto consular via despachante. Caso o cliente decida por esta intermediação, é informado o custo do serviço conforme tabela de Tarifas de Despachante em vigor.
- 4.1.3 O CV verifica junto ao escritório do despachante qualificado conforme procedimento P8 – Qualificação de Fornecedores, se há tempo hábil para a obtenção do passaporte ou vistos consulares, ou se o passageiro deve ir pessoalmente providenciar os mesmos.
- 4.2 Após a consulta da lista de exigências, o CV solicita ao cliente a documentação exigida, e a envia ao despachante juntamente com o “Protocolo” que é preenchido em três vias, onde a 1ª via é a via do despachante, a 2ª via retorna protocolada pelo mesmo, e a 3ª via é entregue ao cliente. Nestas devem constar a data de embarque do passageiro e os documentos que estão sendo enviados.
- 4.3 Todas as vezes que houver alguma alteração em alguma documentação para retirada de visto e/ou passaporte, o despachante deverá informar ao CV da unidade, que colocará informação na Pasta de Despachante para todos os colaboradores. Estas novas informações deverão ser assinadas e datadas pelo colaborador que estiver atualizando a informação.

Nota 1: *Algumas unidades utilizam os serviços da ABAV para a solicitação de vistos, que são qualificados conforme procedimento P8 – Qualificação de Fornecedores.*

- 4.3.1 Para cada serviço prestado pelo despachante é feito um lançamento no sistema SAFE, para posterior faturamento. Caso o cliente efetue o pagamento à vista, é emitido um recibo em duas vias.
- 4.4 Quando a documentação estiver pronta, o CV solicita ao mensageiro que retire a documentação no despachante. Quando a documentação estiver de posse do CV, o mesmo confere-a com a 2ª via do “Protocolo” checando se a documentação enviada ao despachante retornou e a envia ao cliente, ou o mesmo retira na loja.

Nota 2: *No caso de despachantes fora da cidade da unidade, a documentação é enviada e recebida via correio ou via malote.*

Nota 3: *Os documentos de viagem são mantidos na unidade conforme procedimento P10 – Documentos Fornecidos pelo Cliente.*

APÊNDICES

APÊNDICE A

ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM O DIRETOR/GERENTE DA “ALFATOUR” – FLORIANÓPOLIS (ANÁLISE DA DEMANDA)

- 1- Qual a importância sócio-econômica da Organização?
- 2- Quais as metas da Organização a curto, médio e longo prazo?
- 3- Qual a política da Organização?
- 4- Qual o modelo de gestão da Organização?
- 5- Quais são os critérios de tomada de decisão na Organização?
- 6- Há quanto tempo ocupa essa posição? E quanto tempo de Organização?
- 7- Quais são as suas metas a curto, médio e longo prazo?
- 8- Qual o nível de formação e qualificação dos empregados?
- 9- Existem projetos anteriores de melhoria dos ambientes ou dos postos de trabalho? Quais e Quão eficazes foram?
- 10- Na sua opinião, é realmente necessário modificar os postos de trabalho ou seria uma questão de melhorar o desempenho dos empregados?
- 11- Qual a urgência dessas mudanças?
- 12- Qual a principal motivação para intervir ergonômicamente? (Prevenção de doenças ocupacionais, acidentes de trabalho, produtividade, absenteísmo, etc.).
- 13- Em caso de modificações, em quanto tempo julga que a empresa estará pronta para realizá-las?
- 14- Qual a área que lhe parece prioritária para operar essas modificações ergonômicas?
- 15- Quais as condições ambientais e organizacionais de trabalho?
- 16- Seria cabível pensar em treinamento sobre Ergonomia para gerentes, supervisores e demais empregados?
- 17- Existe verba alocada para esses treinamentos e modificações ou troca de equipamentos?
- 18- Qual a sua expectativa de entrega para o relatório final?
- 19- Deseja receber relatórios parciais ou somente o relatório final?
- 20- Deseja um relatório global ou resumido?
- 21- O que gostaria de ver acontecer na área focada para a intervenção?
- 22- Na sua opinião, o que deverá ocorrer para que o projeto tenha sucesso?
- 23- Como julga ser possível mensurar a eficácia deste projeto para a empresa?

APÊNDICE B

ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM O CONSULTOR DE VIAGEM – FLORIANÓPOLIS (ANÁLISE DA DEMANDA)

- 1- Há quanto tempo ocupa essa função? E quanto tempo de Empresa?
- 2- Quais as condições ambientais e organizacionais de seu trabalho?
- 3- O que mais lhe incomoda no seu trabalho?
- 4- Se você pudesse intervir, o que você faria para melhorar suas condições de trabalho?

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O CONSULTOR DE VIAGEM DA “ALFATOUR” – FLORIANÓPOLIS (ANÁLISE DA DEMANDA/ DA TAREFA)

Data: / / .

Cargo:

Horário de Trabalho:

Idade:

Sexo:

1- Quais são os maiores problemas que você encontra para trabalhar neste posto?

2- Como você realiza a organização do seu trabalho?

3- Como é o seu relacionamento com:

Diretor:

Gerente:

Operador:

Funcionários:

Equipe:

Supervisor:

Administrador:

Outros setores:

4- Você acredita que sua experiência interfere no seu trabalho? Como?

5- Qual a importância do conhecimento para o seu trabalho?

6- Você gosta da sua profissão?

7- Você acha importante esta profissão, e qual a sua valorização?

8- Você está satisfeito com o seu salário em relação ao mercado de trabalho da sua área?

9- Descreva como é realizada a organização do trabalho na Empresa.

10- Quais os serviços a que você está subordinado?

11- Quais os serviços que estão relacionados ao seu trabalho?

12- De quem e como você recebe as tarefas ou procedimentos a serem executados?

13- Existe uma norma ou rotina que você segue diariamente (escrita ou verbal)?

14- Relacione os pontos positivos e negativos em relação ao ambiente de trabalho, que influem direta ou indiretamente no seu trabalho.

Arquitetura do setor:

Pontos positivos: _____

Pontos negativos: _____

Ambiente do setor:

Pontos positivos: _____

Pontos negativos: _____

Iluminação:

Pontos positivos: _____

Pontos negativos: _____

Ruído:

Pontos positivos: _____

Pontos negativos: _____

Equipamentos:

Pontos positivos: _____

Pontos negativos: _____

15- Qual o método de cobrança das tarefas?

16- Quais as atividades que você não gosta de fazer?

17- Você já sofreu algum acidente de trabalho? Caso positivo, descreva-o(s).

18- Você trabalha em outro local? () não () Sim Qual?: _____

Período: _____

Descreva resumidamente o que você faz neste outro trabalho.

APÊNDICE D

ROTEIRO PARA LEVANTAMENTO DE DADOS COMPLEMENTARES DA ANÁLISE DA TAREFA

Produto/Mercado

- 1- Qual o tipo de clientela da Empresa?
- 2- Como a Empresa se encontra em termos de competição?
- 3- Ela é a única no mercado ou existem muitos concorrentes?
- 4- Qual o *mix* de serviços?
- 5- Quais recursos/materiais emprega?
- 6- Existe algo estabelecido em termos de garantia de qualidade do serviço?
- 7- Existe variação sazonal da produção? Como se dá essa variação?

História da Empresa

- 1- Sua origem
- 2- Tempo de existência
- 3- Sua evolução
- 4- Suas estratégias atuais

Organização Geral e Tecnologia

- 1- Qual a tecnologia empregada?
- 2- Existem empresas que possuem tecnologia mais avançada nas proximidades?
- 3- Qual é a estrutura global do processo de produção de serviços?
- 4- Quais são as interações e inter-relações entre os sub-sistemas?
- 5- Quais os programas que já foram realizados na empresa (Qualidade p. ex.)?
- 6- Houve re-estruturações recentes, mudanças de layout ou de endereço?

APÊNDICE E

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O RESPONSÁVEL PELA SAÚDE OCUPACIONAL DOS EMPREGADOS (ANÁLISE DA TAREFA)

Data: / / .

Cargo:

Horário de Trabalho:

Tempo na empresa:

Tempo neste cargo:

1. Quais os principais problemas encontrados neste setor?
2. Quais são as exigências necessárias para a função?
3. Quais as principais patologias desta profissão ? Existe alguma diferença entre os outros setores? Existem casos nesta Empresa ?
4. Quais os riscos do trabalho neste setor?
5. Fale sobre o trabalho relacionado ao estresse, realizado neste setor.
6. Existe algum programa de saúde ocupacional ou qualidade de vida, desenvolvido neste setor. Quais?

APÊNDICE G

QUESTIONÁRIO PARA O CONSULTOR DE VIAGEM (ANÁLISE DA TAREFA/ ATIVIDADE)

I. Dados de Identificação:

Idade: _____ Sexo: _____ Tempo na Empresa: _____
Tempo na função: _____ Tempo no setor: _____
Cargo: _____ Experiências anteriores: _____
Horário de trabalho: _____
Trabalha em outro serviço: () não () Sim. Qual: _____

Estado civil: () casada () solteira () separada () outras

Tem filhos: () não () sim. Quantos e qual a idade?

Qual o meio de transporte que você utiliza para vir trabalhar?

() carro () ônibus () bicicleta () a pé () outros

Qual a sua preocupação quando você vai trabalhar?

Qual a sua preocupação durante o seu trabalho?

Qual a sua preocupação após o seu trabalho?

Quais os sintomas que você apresenta antes de começar seu trabalho:

() Cefaléia () Taquicardia () Irritação
() Mal estar geral () Ansiedade () Dores nas pernas
() Dores na costas () cansaço físico () cansaço mental
() insatisfação () satisfação () dor epigástrica (boca do estômago)
() felicidade () bem-estar geral () outros: _____

Caso positivo: explicar o porquê.

Quais os sintomas que você apresenta durante ou após o trabalho:

() Cefaléia () Taquicardia () Irritação
() Mal estar geral () Ansiedade () Dores nas pernas
() Dores na costas () cansaço físico () cansaço mental
() insatisfação () satisfação () dor epigástrica
() felicidade () bem estar geral () outros: _____

Caso positivo: explicar o porquê.

Como você acha que poderia diminuir o estresse ocupacional no seu trabalho?

II. Dados relativos à tarefa:

Quais as suas atribuições como CV?

Quais são as suas atividades diárias?

Quem define estas atividades diárias?

Como você distribui suas tarefas?

Quais os fatores que para você aumentam o estresse no setor?

Em que situações você sente maior estresse?

O que você sente quando entra no setor, física e mentalmente?

O que você sente quando sai do setor, física e mentalmente?

Quais os riscos de sua profissão?

O que você acha de sua profissão?

Sugestões para melhorar sua situação de trabalho na UTI?

APÊNDICE H

ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO DAS CONDIÇÕES AMBIENTAIS (ANÁLISE DA TAREFA)

Arquitetura/Layout

Luminosidade:

Número de pontos de luz; tipo.

Ambiente sonoro:

Equipamentos com alarmes

Ruídos dos equipamentos

Outros

Ambiente Térmico:

Ventilação

Número de janelas

Equipamentos:

Materials

APÊNDICE I

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O CONSULTOR DE VIAGENS DA “ALFATOUR” – FLORIANÓPOLIS (ANÁLISE DA ATIVIDADE)

- 1) Com quais postos de trabalho você se relaciona para enviar os resultados de seu próprio trabalho?
- 2) Descreva como você executa as suas atividades durante a sua jornada de trabalho?
- 3) No seu entendimento, quais as proporções em termos de volume de trabalho e tempo para executá-lo? E quais dificuldades você relaciona a isto?
- 4) Elabore um organograma (desenho da rede de ligações hierárquicas e funcionais do conjunto dos postos de trabalho que formam o sistema de produção da empresa) da Empresa, com base no seu entendimento.
- 5) Quais são os fatores de insatisfação que você sente em relação às condições gerais de seu posto de trabalho? (p. ex.: condições organizacionais – treinamento, pressão de tempo, horários de trabalho; condições físico-ambientais – bancadas, assentos, iluminação, ruído, temperatura; condições técnicas – equipamentos, materiais de trabalho, etc.).
- 6) Quais são as dificuldades que você encontra habitualmente no desenvolvimento de sua atividade de trabalho? (Aspectos críticos)
- 7) Quais incidentes já ocorreram no seu trabalho? Que tipo de incidente pode ocorrer?
- 8) Como se dá o seu relacionamento entre:
 - **seus colegas de trabalho?** () Ruim () Bom () Ótimo
 - **a chefia imediata?** () Ruim () Bom () Ótimo
 - **a Direção/Gerência?** () Ruim () Bom () Ótimo
- 9) Quais fatores que interferem nestes relacionamentos? (p. ex.: pressão de tempo, ritmo de trabalho, prêmio e cobrança por produção, pressões da chefia e/ou dos colegas, etc.).
- 10) Você é consultado quando são realizadas mudanças no seu posto de trabalho?
 - a) Caso afirmativo: isto melhorou alguma coisa no seu posto de trabalho?
 - b) Caso negativo: isto piorou alguma coisa no seu trabalho?
- 11) Quais os motivos que o(a) levam a permanecer na Empresa? Liste-os de acordo com o peso de que cada um dos motivos tem para influenciar na sua decisão.

APÊNDICE J

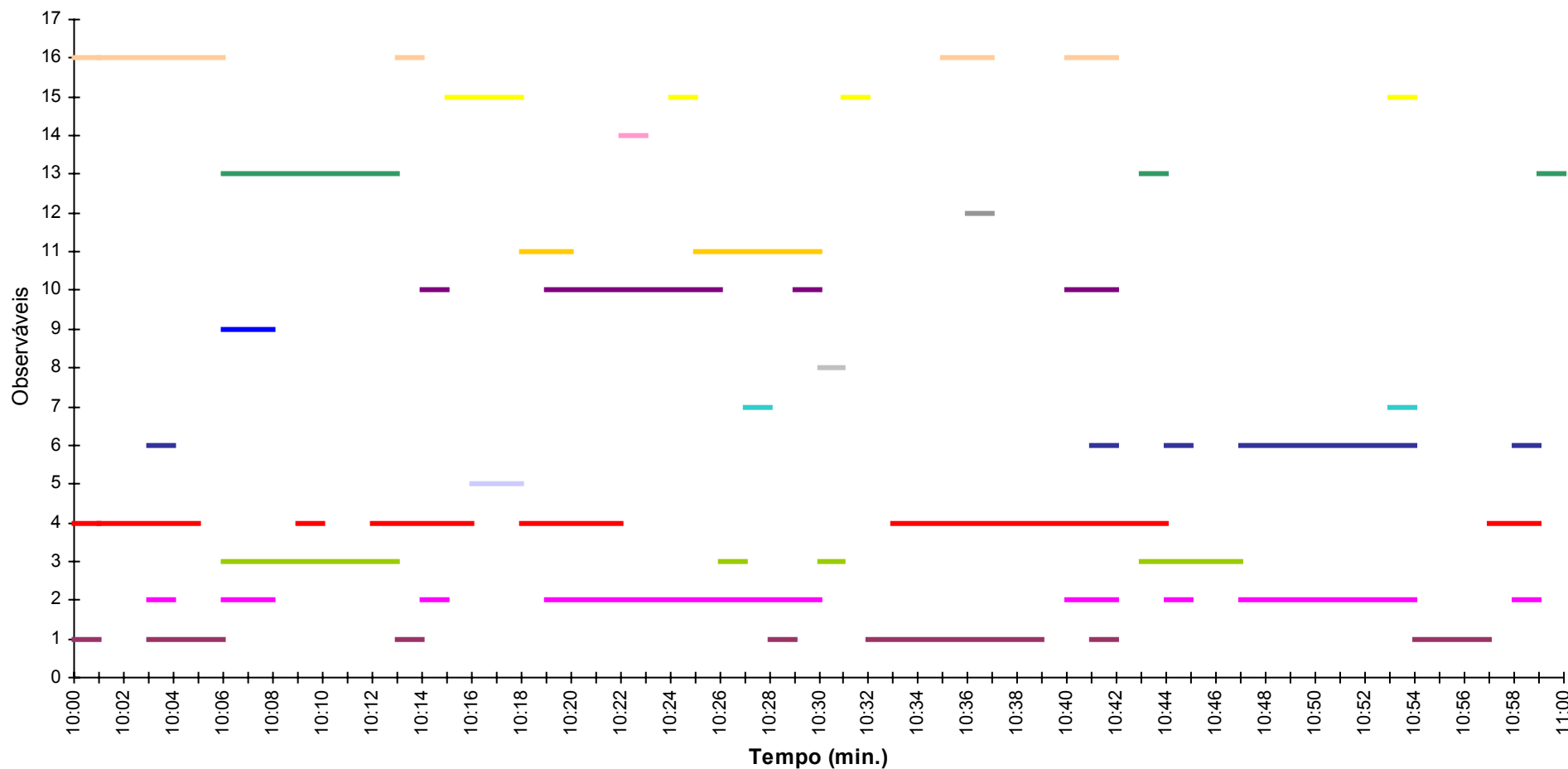
ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS EX-CONSULTORES DE VIAGEM DA “ALFATOUR” – FLORIANÓPOLIS (ANÁLISE DA ATIVIDADE)

- 1) No seu entendimento, quais eram as proporções em termos de volume de trabalho e tempo para executá-lo? E quais dificuldades estavam relacionadas a isto?
- 2) Quais eram os fatores de insatisfação que você sentia em relação às condições gerais de seu posto de trabalho? (p. ex.: condições organizacionais – treinamento, pressão de tempo, horários de trabalho; condições físico-ambientais – bancadas, assentos, iluminação, ruído, temperatura; condições técnicas – equipamentos, materiais de trabalho, etc.).
- 3) Quais eram as dificuldades que você encontrava habitualmente no desenvolvimento de sua atividade de trabalho? (Aspectos críticos).
- 4) Quais incidentes já ocorreram no seu trabalho? Que tipos de incidente poderiam ocorrer?
- 5) Como era o seu relacionamento entre:
 - a. **seus colegas de trabalho?**
() Ruim () Bom () Ótimo
 - b. **a chefia imediata?**
() Ruim () Bom () Ótimo
 - c. **a Direção/Gerência?**
() Ruim () Bom () Ótimo
- 6) Quais fatores que interferiam nestes relacionamentos? (p. ex.: pressão de tempo, ritmo de trabalho, prêmio e cobrança por produção, pressões da chefia e/ou dos colegas, etc.).
- 7) Você era consultado quando eram realizadas mudanças no seu posto de trabalho?
 - a) Caso afirmativo: isto melhorou alguma coisa no seu posto de trabalho?
 - b) Caso negativo: isto piorou alguma coisa no seu trabalho?
- 8) Quais foram os motivos que o levaram a sair da Empresa? Liste-os de acordo com o peso que cada um dos motivos teve para a sua decisão.

APÊNDICE L

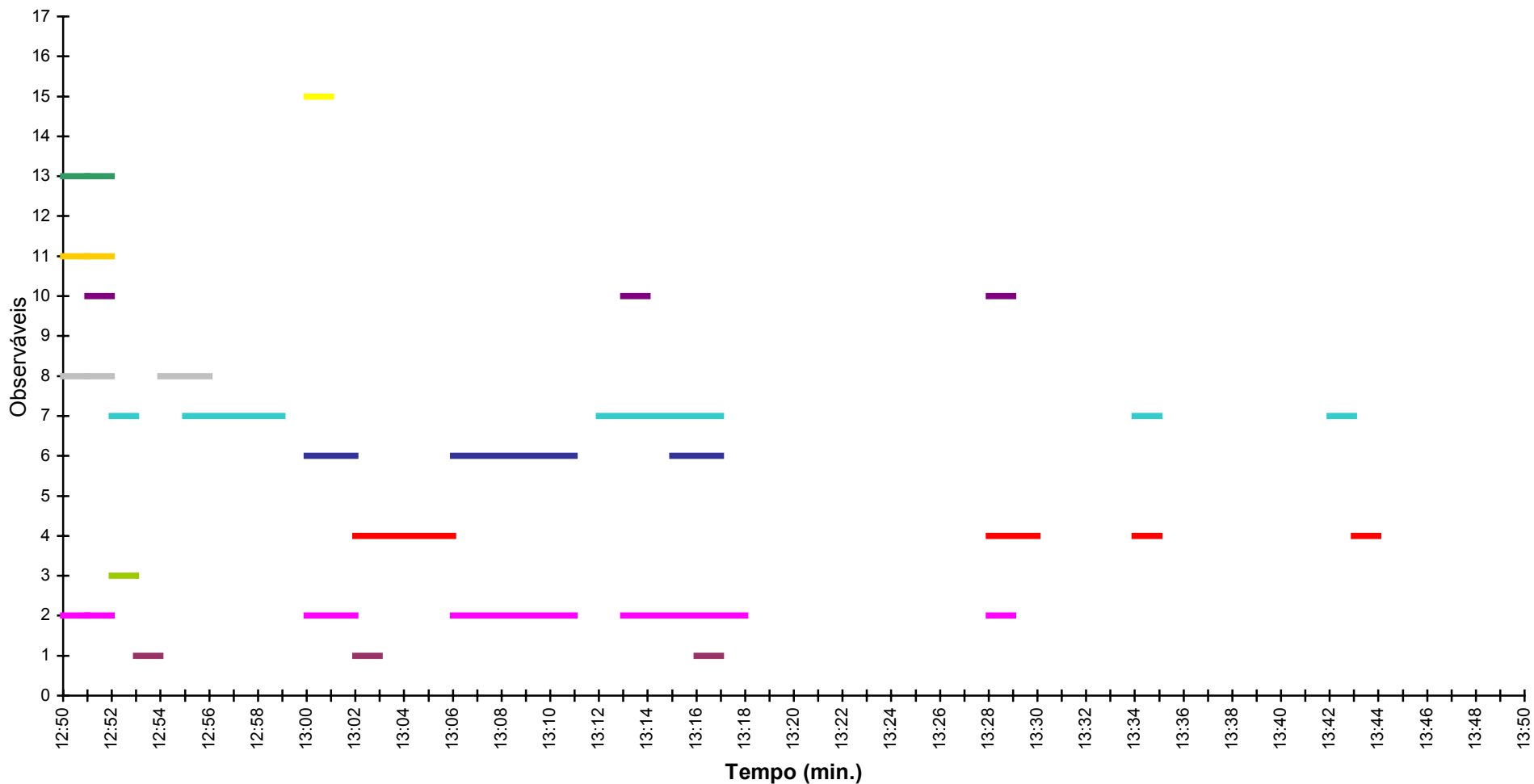
GRÁFICOS DE SEQÜÊNCIA DAS ATIVIDADES DOS CV.

Seqüência das Atividades do CV 1 - 1ª Observação - período de 1 h (31/10/01)



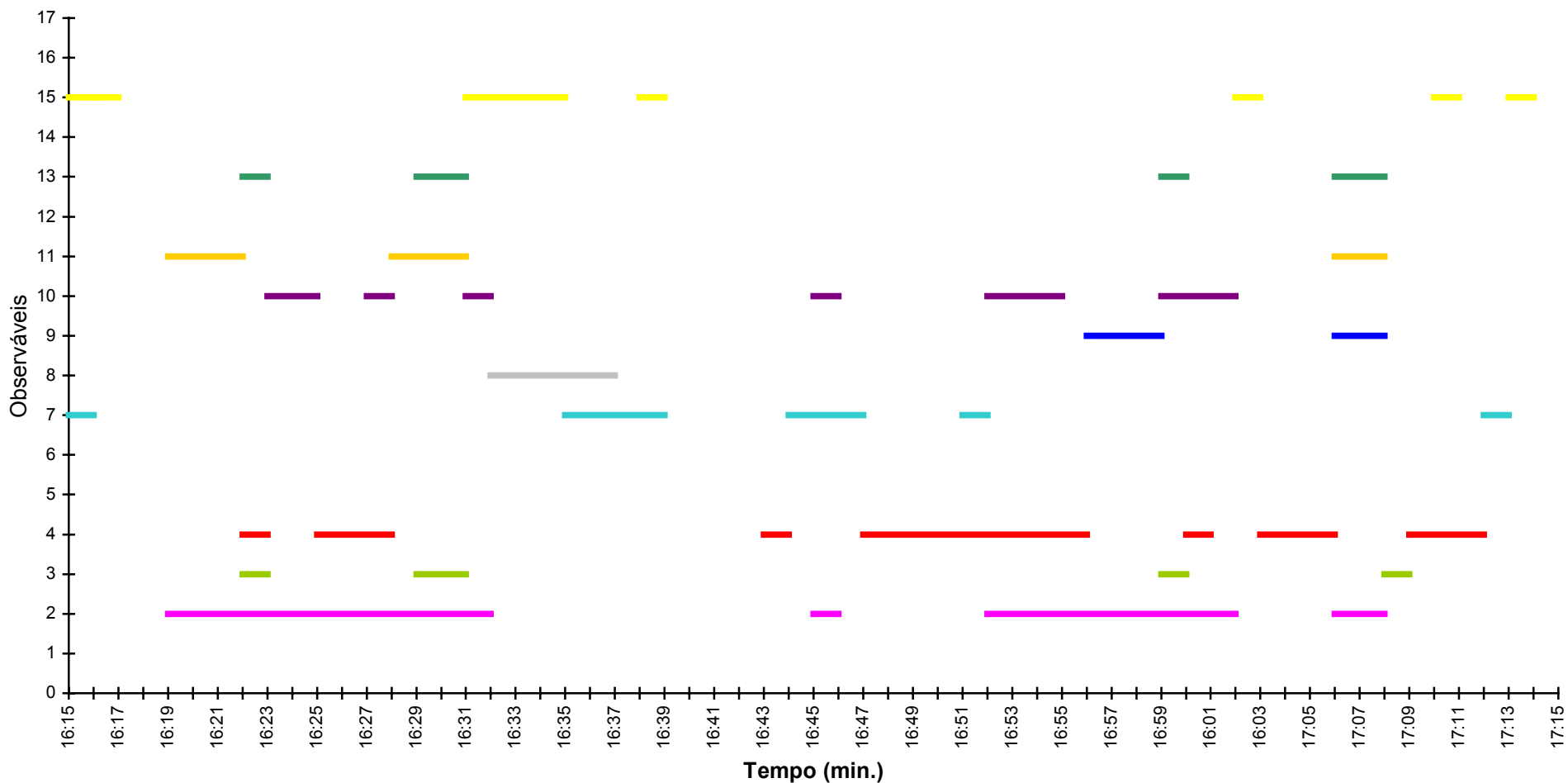
- O1 - Olha docum. Impres/escritos
- O2 - Olha tela monitor
- O3 - Olha impressora
- O4 - Comunica via fone/head set
- O5 - Comunica via fax
- O6 - Comunica via internet/intranet
- O7 - Comunica oral com CV's/outros func.
- O8 - Comunica oral c/ clientes
- O9 - Insele dados MS Office
- O10 - Insele dados Galileo
- O11 - Insele dados SAFE
- O12 - Insele dados calcul. Manual
- O13 - Aciona impressora
- O14 - Aciona TKT Print
- O15 - Deslocamentos
- O16 - Anotações Escritas

Seqüência das Atividades do CV 1 - 2ª Observação - período de 1 h (01/11/01)



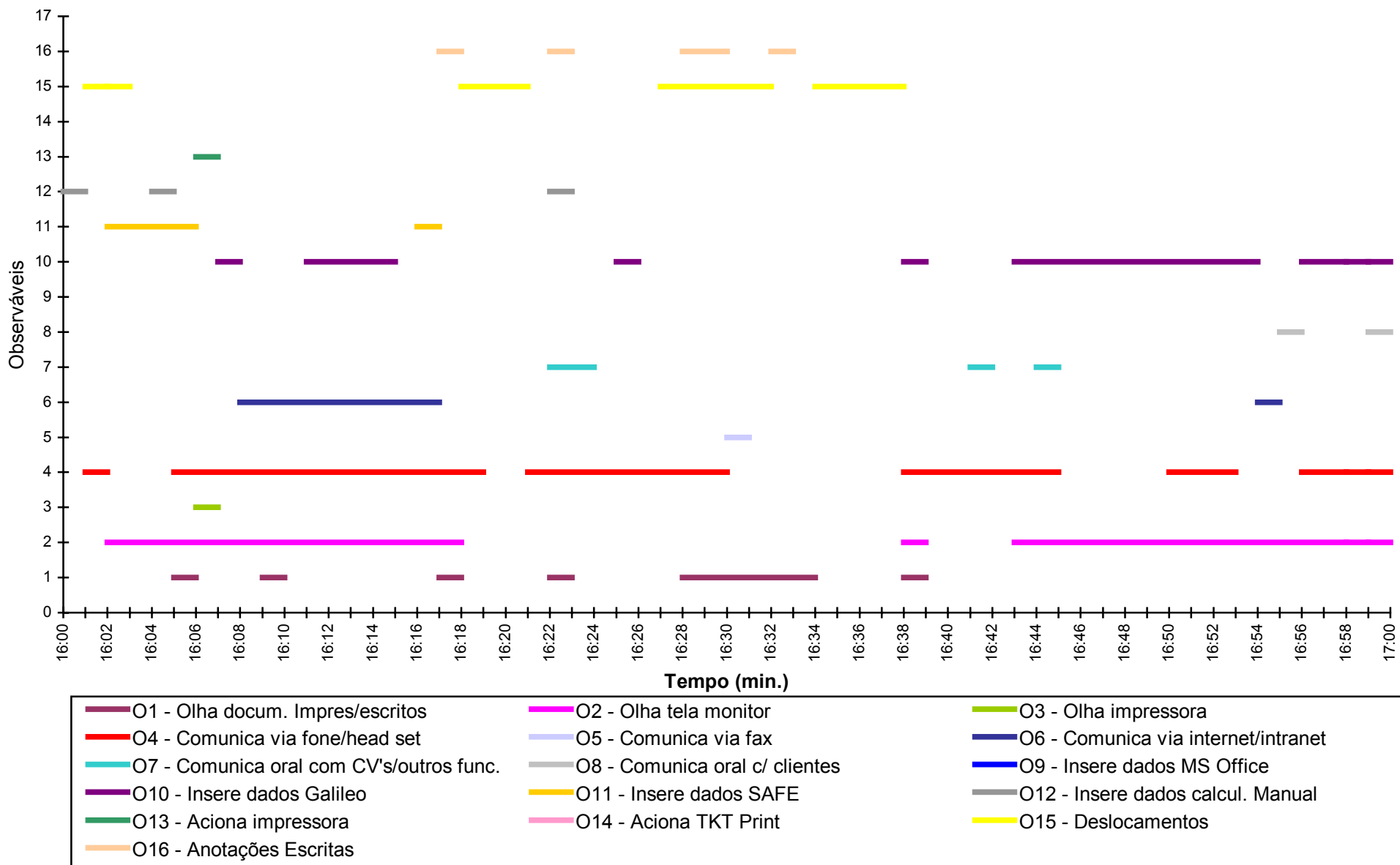
- | | | |
|--|--------------------------------|-------------------------------------|
| O1 - Olha docum. Impres/escritos | O2 - Olha tela monitor | O3 - Olha impressora |
| O4 - Comunica via fone/head set | O5 - Comunica via fax | O6 - Comunica via internet/intranet |
| O7 - Comunica oral com CV's/outros func. | O8 - Comunica oral c/ clientes | O9 - Inseire dados MS Office |
| O10 - Inseire dados Galileo | O11 - Inseire dados SAFE | O12 - Inseire dados calcul. Manual |
| O13 - Aciona impressora | O14 - Aciona TKT Print | O15 - Deslocamentos |
| O16 - Anotações Escritas | | |

Seqüência das Atividades do CV 1 - 3ª Observação - período de 1 h (1/11/01)

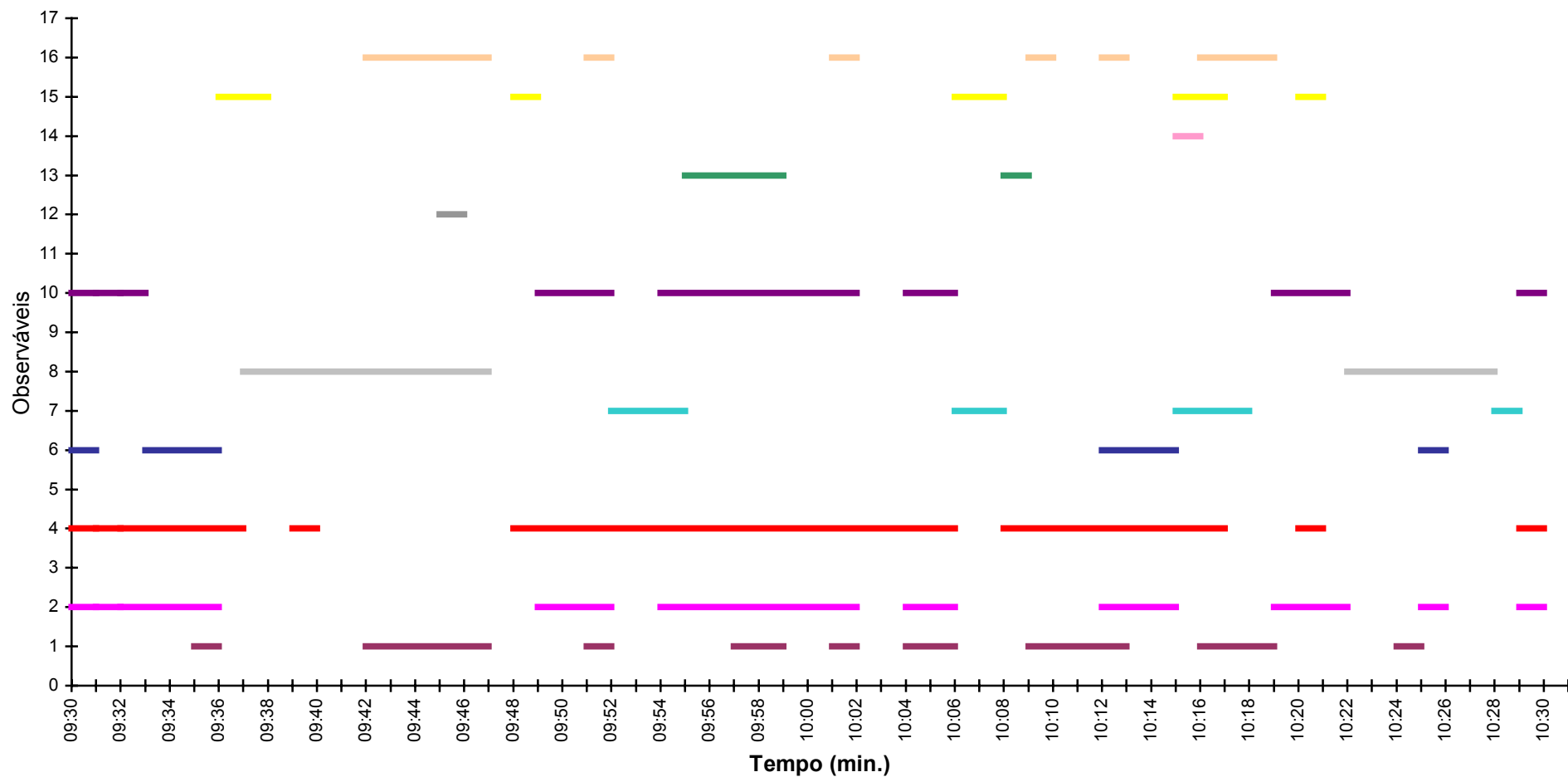


- | | | |
|--|--------------------------------|-------------------------------------|
| O1 - Olha docum. Impres/escritos | O2 - Olha tela monitor | O3 - Olha impressora |
| O4 - Comunica via fone/head set | O5 - Comunica via fax | O6 - Comunica via internet/intranet |
| O7 - Comunica oral com CV's/outros func. | O8 - Comunica oral c/ clientes | O9 - Inseere dados MS Office |
| O10 - Inseere dados Galileo | O11 - Inseere dados SAFE | O12 - Inseere dados calcul. Manual |
| O13 - Aciona impressora | O14 - Aciona TKT Print | O15 - Deslocamentos |
| O16 - Anotações Escritas | | |

Seqüência das Atividades do CV 1 - 4ª Observação - período de 1 h (12/11/01)

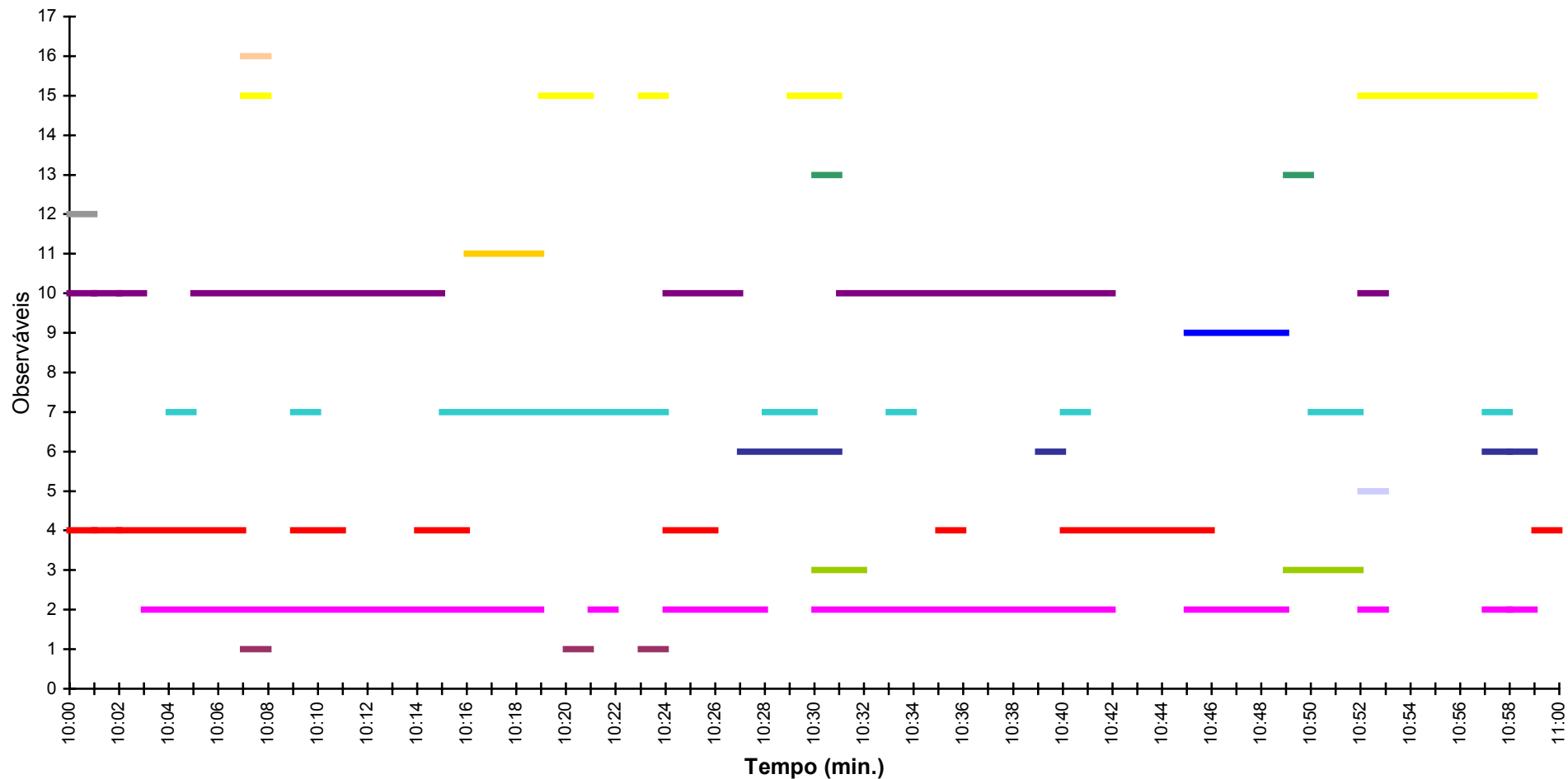


Seqüência das Atividades do CV 1 - 5ª Observação - período de 1 h (22/11/01)



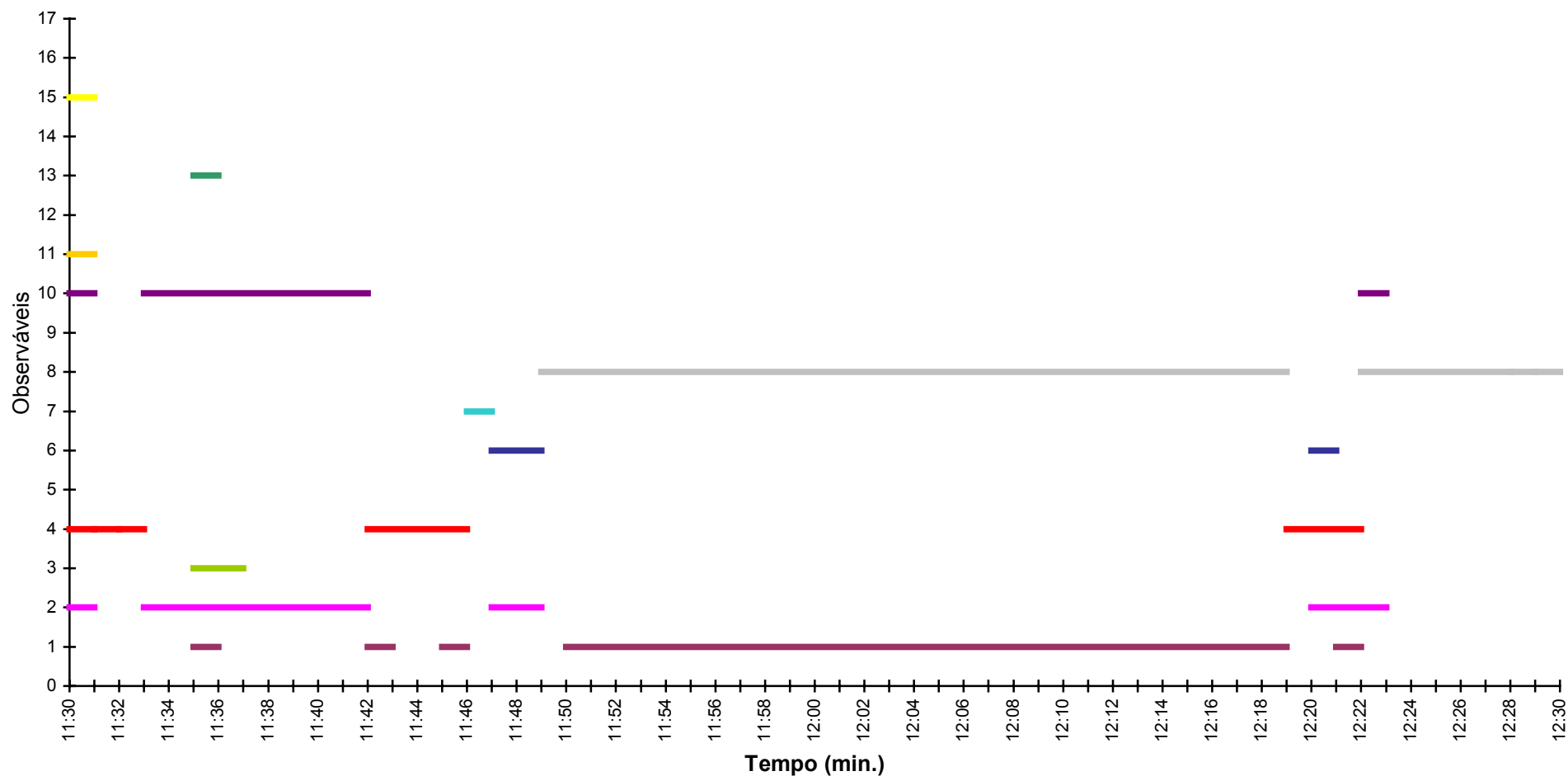
- | | | |
|--|--------------------------------|-------------------------------------|
| O1 - Olha docum. Impres/escritos | O2 - Olha tela monitor | O3 - Olha impressora |
| O4 - Comunica via fone/head set | O5 - Comunica via fax | O6 - Comunica via internet/intranet |
| O7 - Comunica oral com CV's/outros func. | O8 - Comunica oral c/ clientes | O9 - Inserir dados MS Office |
| O10 - Inserir dados Galileo | O11 - Inserir dados SAFE | O12 - Inserir dados calcul. Manual |
| O13 - Aciona impressora | O14 - Aciona TKT Print | O15 - Deslocamentos |
| O16 - Anotações Escritas | | |

Seqüência das Atividades do CV 3 - 1ª Observação - período de 1 h (31/10/01)



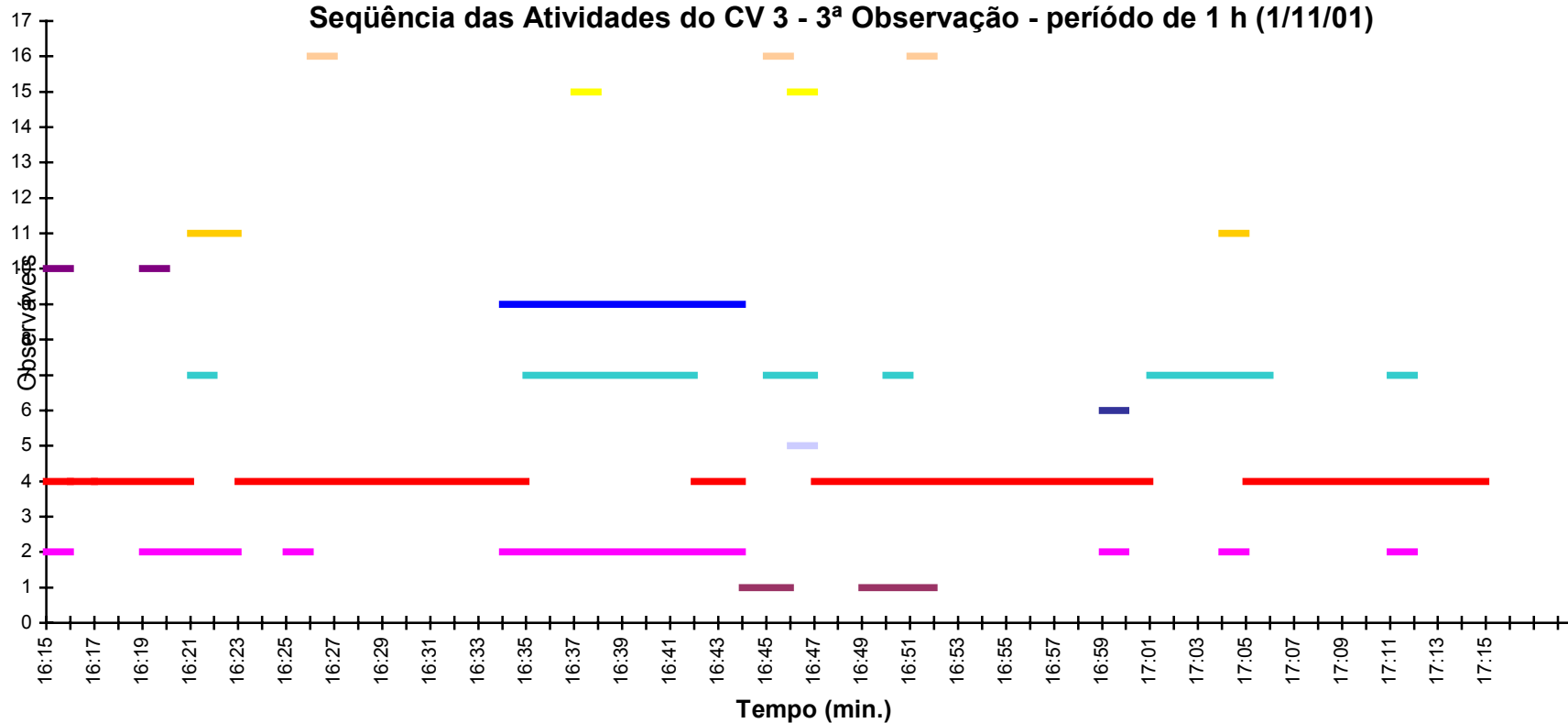
- O1 - Olha docum. Impres/escritos
- O2 - Olha tela monitor
- O3 - Olha impressora
- O4 - Comunica via fone/head set
- O5 - Comunica via fax
- O6 - Comunica via internet/intranet
- O7 - Comunica oral com CV's/outros func.
- O8 - Comunica oral c/ clientes
- O9 - Inserir dados MS Office
- O10 - Inserir dados Galileo
- O11 - Inserir dados SAFE
- O12 - Inserir dados calcul. Manual
- O13 - Aciona impressora
- O14 - Aciona TKT Print
- O15 - Deslocamentos
- O16 - Anotações Escritas

Seqüência das Atividades do CV 3 - 2ª Observação - período de 1 h (05/11/01)



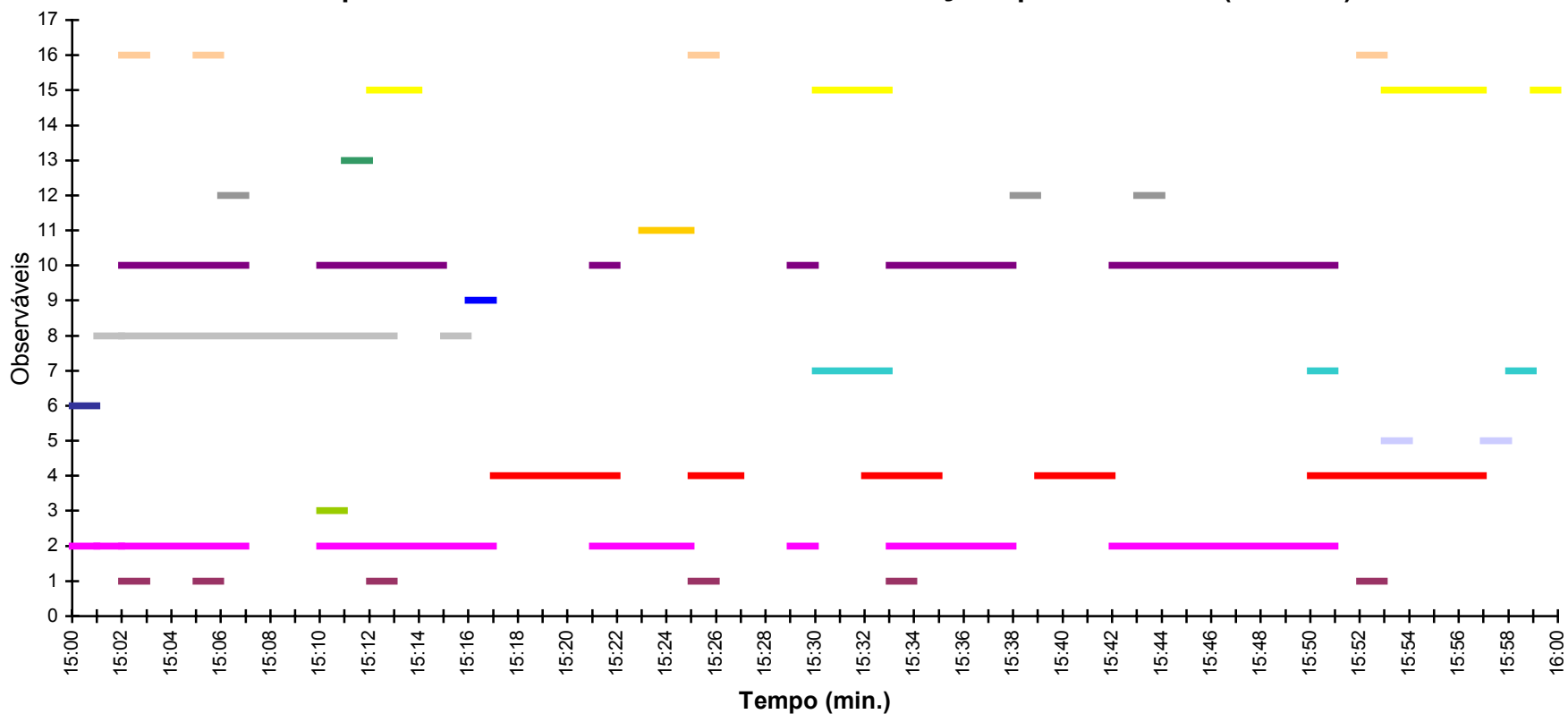
- | | | |
|---|---------------------------------|--------------------------------------|
| O1 - Olhar docum. Impres/escritos | O2 - Olhar tela monitor | O3 - Olhar impressora |
| O4 - Comunicar via fone/head set | O5 - Comunicar via fax | O6 - Comunicar via internet/intranet |
| O7 - Comunicar oral com CV's/outros func. | O8 - Comunicar oral c/ clientes | O9 - Inserir dados MS Office |
| O10 - Inserir dados Galileo | O11 - Inserir dados SAFE | O12 - Inserir dados calcul. Manual |
| O13 - Acionar impressora | O14 - Acionar TKT Print | O15 - Deslocamentos |
| O16 - Anotações Escritas | | |

Seqüência das Atividades do CV 3 - 3ª Observação - período de 1 h (1/11/01)



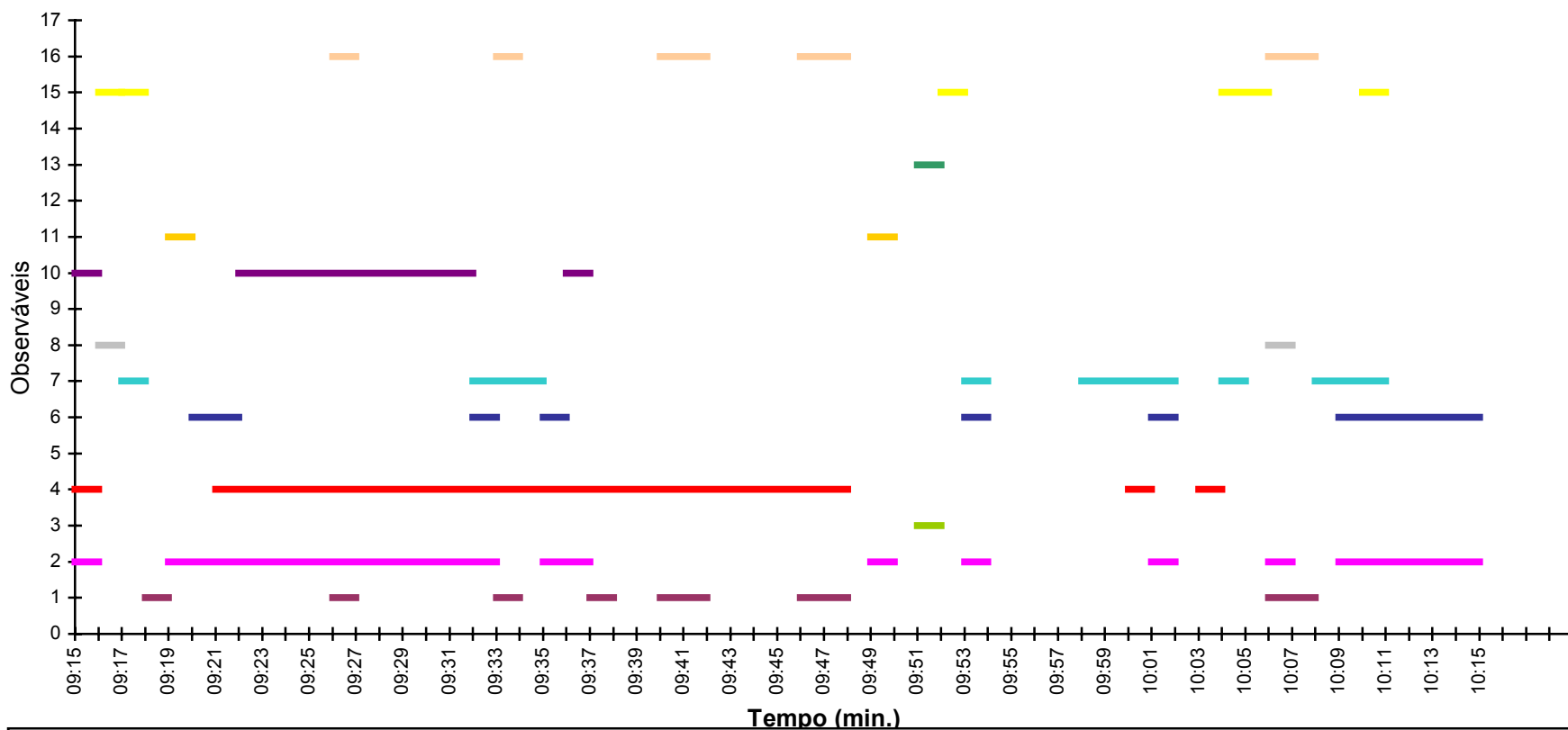
- | | | |
|--|--------------------------------|-------------------------------------|
| O1 - Olha docum. Impres/escritos | O2 - Olha tela monitor | O3 - Olha impressora |
| O4 - Comunica via fone/head set | O5 - Comunica via fax | O6 - Comunica via internet/intranet |
| O7 - Comunica oral com CV's/outros func. | O8 - Comunica oral c/ clientes | O9 - Inserir dados MS Office |
| O10 - Inserir dados Galileo | O11 - Inserir dados SAFE | O12 - Inserir dados calcul. Manual |
| O13 - Aciona impressora | O14 - Aciona TKT Print | O15 - Deslocamentos |
| O16 - Anotações Escritas | | |

Seqüência das Atividades do CV 3 - 4ª Observação - período de 1 h (05/11/01)



- | | | |
|--|--------------------------------|-------------------------------------|
| O1 - Olha docum. Impres/escritos | O2 - Olha tela monitor | O3 - Olha impressora |
| O4 - Comunica via fone/head set | O5 - Comunica via fax | O6 - Comunica via internet/intranet |
| O7 - Comunica oral com CV's/outros func. | O8 - Comunica oral c/ clientes | O9 - Insere dados MS Office |
| O10 - Insere dados Galileo | O11 - Insere dados SAFE | O12 - Insere dados calcul. Manual |
| O13 - Aciona impressora | O14 - Aciona TKT Print | O15 - Deslocamentos |
| O16 - Anotações Escritas | | |

Seqüência das Atividades do CV 3 - 5ª Observação - período de 1 h (06/11/01)



- | | | |
|--|--------------------------------|-------------------------------------|
| O1 - Olha docum. Impres/escritos | O2 - Olha tela monitor | O3 - Olha impressora |
| O4 - Comunica via fone/head set | O5 - Comunica via fax | O6 - Comunica via internet/intranet |
| O7 - Comunica oral com CV's/outros func. | O8 - Comunica oral c/ clientes | O9 - Insele dados MS Office |
| O10 - Insele dados Galileo | O11 - Insele dados SAFE | O12 - Insele dados calcul. Manual |
| O13 - Aciona impressora | O14 - Aciona TKT Print | O15 - Deslocamentos |
| O16 - Anotações Escritas | | |

APÊNDICE M

FIGURA 14: Quadro sintético do diagnóstico ergonômico e suas respectivas recomendações.

Aspectos	Causa	Efeito	Recomendações
Organizacionais e Cognitivos	A direção Alfatour/Florianópolis não incentiva a busca de aperfeiçoamento de seus CV e também não permite que estes usufruam a estrutura disponibilizada pela Corporação em benefício de sua formação e qualificação profissional, alegando que o efetivo é pequeno para o volume de trabalho.	Repercussão negativa no clima organizacional e comprometimento da qualidade do serviço prestado, gerado pela desmotivação dos funcionários.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar a possibilidade de criar condições para que os CV possam usufruir a estrutura do Centro de Formação. • Incentivar a busca de aperfeiçoamento dos CV em cursos, palestras e treinamentos oferecidos pela Divisão de Franquias, adequando à estruturação do trabalho, por meio do sistema de revezamento entre eles, evitando que o serviço fique prejudicado.
	Falta de reconhecimento e valorização do trabalho dos CV, bem como a desconsideração de suas queixas e insatisfações quanto às condições do trabalho, pela Direção da Alfatour/Florianópolis.	Demissões voluntárias por desmotivação, devido a falta de condições de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilizar a criação de reuniões periódicas onde os CV possam efetuar discussões sobre os aspectos administrativos e externalizar suas insatisfações com relação às condições de trabalho.
	Remuneração, participação nos lucros e repasse dos prêmios proporcionados pelos fornecedores aos CV	A forma com que são feitos os repasses dos vencimentos e dos prêmios geram desmotivação e problemas de relacionamento interpessoal com a direção da unidade, por se sentirem lesados e injustiçados, repercutindo fortemente no desempenho eficiente do trabalho e na qualidade do serviço prestado.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudar outras formas de repasse de tais vencimentos e prêmios aos CV, visando a motivá-los para o trabalho e melhoria do clima organizacional da empresa.

FIGURA 14: Continuação.

Aspectos	Causa	Efeito	Recomendações
Organizacionais e Cognitivos	O fluxo de informações e as comunicações.	O excesso de formulários utilizados pela Empresa, em atendimento às normas do SGQ, torna o trabalho mais lento e burocratizado, influenciando no desempenho das atividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisar uma forma de melhorar a circulação de informações, sobretudo entre as empresas fidelizadas e os CV, na intenção de agilizar a troca de informações e o próprio atendimento.
		A comunicação dos CV com as secretárias das empresas fidelizadas se configuram numa condicionante para o desempenho de suas atividades, pois, elas não utilizam o sistema de comunicação oferecido pela Agência, que visa justamente a agilização do serviço.	<ul style="list-style-type: none"> • Adequar o sistema de comunicação – <i>Travel Point</i>, para atender às reais necessidades dos interlocutores.
	Insuficiência de aparelhos de fax na Agência.	Provoca congestionamento no setor de atendimento, comprometendo a agilidade do serviço e conseqüentemente, a qualidade do serviço prestado.	<ul style="list-style-type: none"> • Prover o setor de equipamentos em quantidade suficiente e compatível com a necessidade imposta pelo ritmo de trabalho do setor de atendimento.
	Cumprimento Excessivo de horas extras e não remuneradas.	Configura-se em fator de sobrecarga de trabalho, gerando <i>stress</i> e desmotivação dos CV, queda na produtividade, refletindo na qualidade do serviço prestado.	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar a viabilidade da contratação de estagiários dos cursos de turismo, na intenção de aumentar o efetivo no setor, e conseqüentemente reduzir o cumprimento de horas extras, além disso, contribuirá para a formação de novos profissionais.

FIGURA 14: Continuação.

Aspectos	Causa	Efeito	Recomendações
Organizacionais e Cognitivos	Cobrança da Direção para que os CV atinjam níveis de produtividade, cada vez mais elevados, com alto nível de qualidade, comparando-os com o desempenho do trabalho de profissionais de outras unidades, embora esta direção não dê condições de trabalho para tal e nem valorize o esforço de seus funcionários para atingirem os objetivos de seu trabalho.	Desmotivação dos CV para o desempenho do trabalho e comprometimento da qualidade do serviço prestado.	<ul style="list-style-type: none"> • Rever a postura da direção com relação aos seus valores e objetivos, visando a valorização de seus profissionais da linha-de-frente e real preocupação com a melhoria de suas condições de trabalho.
	Tarefas dos CV com distintas lógicas de execução, não são divididas entre eles.	Gera sobrecarga do trabalho e alta carga mental, agravada pelas características de imprevisibilidade, variabilidade e simultaneidade de ações inerentes ao trabalho dos CV. Tais efeitos repercutem no desempenho eficiente do trabalho e na qualidade do serviço prestado.	<ul style="list-style-type: none"> • Rever a organização do trabalho no que diz respeito à divisão das tarefas prioritárias entre os CV, com a alternativa de substituição e/ou auxílio dos demais em caso de congestionamento, visando a diminuição da relação entre volume e ritmo de trabalho, bem como a redução da carga mental dos CV.
	Atendimento indiscriminado das chamadas telefônicas	Repercutem negativamente no desempenho das atividades dos CV, por terem que acumular a função de telefonista/recepcionista, gerando sobrecarga do trabalho e dispersão de suas atividades, com risco de ocorrência de erros, com conseqüente prejuízo financeiro.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudar a possibilidade de contratação de um funcionário para a função de recepcionista/telefonista, que poderia fazer a triagem dos atendimentos, visando a minimizar as interrupções excessivas por atendimentos telefônicos e/ou na própria agência.

FIGURA 14: Continuação.

Aspectos	Causa	Efeito	Recomendações
<p>Organizacionais e Cognitivos</p>	<p>Prescrições de trabalho elaboradas por Consultores externos, visando atender os requisitos do SGQ.</p>	<p>Tais prescrições apresentam-se distantes da lógica de execução do trabalhador e também se mostram pouco flexíveis, por não levarem em conta os seus conhecimentos tácitos. Portanto, torna difícil a sua aplicação e influencia na motivação dos CV em relação a desconsideração de seus conhecimentos e experiência, no desempenho eficiente de suas atividades, e conseqüentemente, na qualidade do serviço prestado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudar a viabilidade de instituir um espaço onde os CV possam discutir e trocar experiências sobre a própria prática, enfatizando o trabalho real, as situações vividas e as decisões tomadas de modo a sentirem-se parte importante e indispensável do processo.
<p>Físico-gestuais e Físico-ambientais</p>	<p>Disposição dos equipamentos no posto de trabalho do CV, não atendem aos limites de alcance máximos e mínimos confortáveis.</p>	<p>Os CV adotam posturas constrangedoras que geram cansaço físico e dores tanto na região lombar quanto nos membros superiores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rever a disposição dos equipamentos situados nos postos de trabalho e os de uso comum, visando a minimizar os constrangimentos posturais.

FIGURA 14: Continuação.

Aspectos	Causa	Efeito	Recomendações
<p>Físico-gestuais e Físico-ambientais</p>	<p>Layout do setor de atendimento está incompatível com as atividades executadas pelos CV, devido a boa parte dos equipamentos de uso comum e freqüente estarem posicionados distantes de seus postos.</p>	<p>Faz com que os CV tenham que se desviarem dos diversos obstáculos no momento de seus deslocamentos, bem como a levarem-nos a realizar inúmeros deslocamentos que poderiam ser evitados caso houvesse um layout mais adequado. Tal situação gera perda tempo, desgaste físico e contribui negativamente para o desempenho das atividades do CV.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Readequar o layout do Setor de Atendimento, de acordo com a necessidade do trabalho, evitando deslocamentos desnecessários.
	<p>Iluminação inadequada</p>	<p>Queda do rendimento do trabalho, por dificuldade na busca de informações nas telas dos sistemas informatizados, fadiga visual provocado pelo esforço na visualização das informações e atividades de leitura e escrita, bem como pelos reflexos sobre a tela dos monitores e superfícies de trabalho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar um estudo do ambiente lumínico, de modo a eliminar os problemas relativos à iluminação inadequada.