

**Análise das Condições Ambientais de
Trabalho da área comercial e operacional do
Banco Itaú**

**Sheila Roberta Nanci Mota
Engenheira de Segurança do Trabalho**

Janeiro, 2009

Índice

1 – INTRODUÇÃO.....	03
2 – METODOLOGIA.....	04
3 – ANÁLISE DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO.....	05
3.1- Descrição do ambiente de trabalho e atividades desenvolvidas na área operacional.....	05
3.1.1- Descrição do ambiente.....	05
3.1.2 - Descrição das tarefas.....	06
3.2 - Descrição do ambiente de trabalho e atividades desenvolvidas na área Comercial.....	09
3.2.1- Descrição do ambiente.....	09
3.2.2 - Descrição das tarefas.....	09
4 – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	11
5 – RESULTADOS.....	14
5.1 - Inadequações dos mobiliários e equipamentos dos postos de trabalho na área operacional	14
5.1.1 - Área Operacional.....	14
5.1.2 – Área Comercial.....	16
5.2 - Aspectos gerais da organização do Trabalho.....	17
6 - DISCUSSÃO DOS DADOS.....	20
7 – RECOMENDAÇÕES.....	26
8- CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
9- REFERÊNCIAS	34

1 – Introdução

Diversos estudos, desenvolvidos no Brasil, tecem um panorama sobre os aspectos da chamada reestruturação produtiva. A característica essencial desse novo paradigma tecnológico e organizacional pode ser sintetizada no princípio da flexibilidade.

No setor bancário, os estudos de SEGNINI (1998) relatam uma série de mecanismos presentes no dia-a-dia de trabalho: a intensificação da exploração sobre o trabalho feminino com atividades que exigem menos treinamento, mais atenção e responsabilidade, com salários menores, são mais escolarizadas e ocupam cargos hierarquicamente inferiores. Aumento da competição entre os próprios colegas e exigência da capacidade de competir, os trabalhadores são impelidos a se tornarem “parceiros”, “colaboradores”, “sócios” dos bancos e das instituições financeiras.

No entorno da reestruturação produtiva verifica-se a incorporação dos diferentes modelos de organização do trabalho que elucidam o cenário atual das relações de trabalho no Brasil. A terceirização disseminada e extensiva mesmo à operação e manutenção de setores industriais de alto risco – tem resultado na precarização das condições de trabalho, na fragilização das ações coletivas e de resistência individual, em condições de segurança industrial mais vulneráveis e em sujeição aos agravos à saúde, pelo menos em alguns contextos.

São utilizadas estratégias para fomentar a cooperação e envolvimento da força de trabalho (MONTEIRO & GOMES, 1998). Estas novas estratégias diferem substancialmente do paradigma do racionalismo científico, adotado no desenvolvimento das primeiras grandes empresas industriais, com sistemas de produção baseados no conceito de linha de produção. O resultado é um tipo de trabalhador com maior iniciativa e maior capacitação, eliminação de algumas das funções de gerência e controle exercidas pelos níveis hierárquicos intermediários, anteriormente existentes. No entanto, para que tudo isto ocorra é necessário uma maior participação e envolvimento dos trabalhadores, no sentido da total identificação de seus objetivos e interesses com os da empresa. Desponta a ideologia da “parceria”

e da “qualidade” e os programas de qualidade total, juntamente com o alto nível de desemprego, se destacam enquanto instrumentos de convencimento e cooptação dos trabalhadores utilizados pelas empresas.

Este trabalho tem como propósito realizar um estudo das condições de trabalho, analisando os postos de trabalho, das áreas comerciais e operacionais das agências do Banco Itaú na região do ABC. A partir da constatação, pelo Sindicato dos Bancários da região, dos freqüentes afastamentos do trabalho decorrentes dos diagnósticos de Lesões por Esforços Repetitivos LER/DORT e por transtornos mentais buscou-se identificar possíveis causas que desencadeiam o processo de adoecimento no trabalho.

A partir do diagnóstico serão sugeridas adaptações das condições de trabalho, de modo a proporcionar conforto, segurança e desempenho eficiente dos trabalhadores nos postos de trabalho.

2 – Metodologia

Trata-se de estudo descritivo, baseado na coleta de dados realizada por meio de visitas às agências, entrevistas não estruturadas com os trabalhadores nas diversas funções estudadas e informações cedidas pelos dirigentes sindicais.

Neste estudo foram visitadas as áreas operacionais e comerciais de 05 (cinco) agências de diferentes “portes”, da região do Grande ABC, que incluem as cidades de Santo André, São Bernardo, São Caetano, Diadema, Mauá e Ribeirão Pires. Segundo informações fornecidas pelo sindicato, nesta região existem 42 agências e 33 Postos de Atendimento Bancário do Banco (PAB's). Outra informação refere-se à padronização dos postos e ambiente físico adotada pelo Banco nas agências.

Inicialmente realizamos o estudo por meio do reconhecimento (observação) e análise do posto de trabalho que se refere ao entorno do trabalhador. A avaliação considerou os equipamentos, móveis e outros materiais de apoio, suas disposições e dimensões.

Os componentes do posto de trabalho analisado englobam o conjunto de funções, tarefas e operações; equipamentos, ferramentas, materiais utilizados, regime e relações de trabalho; riscos potenciais à integridade física e saúde do trabalhador; uso dos sentidos e esforço físico.

3 – Análise das condições de trabalho

Realizamos a análise dos principais fatores ergonômicos na área operacional nas seguintes funções: gerente operacional (GO), tesoureiro/chefe de serviço, chefe de controle de Negócios (CONEG), caixa e assistente de auto-atendimento. As funções analisadas na área comercial foram: gerência de agência (GA), gerente de contas, assistente de gerência e agente comercial.

3.1 - Descrição do Ambiente de Trabalho e Atividades Desenvolvidas Na Área Operacional

3.1.1- Descrição do ambiente

A área operacional consiste em uma sala interna onde o gerente operacional, CONEG, tesoureiro e/ou chefe de serviço executam suas atividades e a área onde estão instalados os caixas.

As agências seguem os mesmos padrões tanto de espaço físico como de mobiliário, de acordo com o porte da agência. A descrição a seguir é de uma agência de pequeno porte: sala com dimensão de aproximadamente 28 m² e pé direito 2,20 m. As mesas têm quinas vivas e são revestidas com material sintético. Há monitores convencionais e de tela plana, CPUs horizontal e vertical, teclado e mouse. As cadeiras desta área têm regulagem de altura com rodízios e apoio de braços. Há apoio para os pés.

A baia onde o caixa executa suas atividades tem os seguintes equipamentos: monitor tela plana em suporte com regulagem de altura, teclado, impressora, leitora de cheques, caixa para organização de documentos e numerários. Todos os

equipamentos estão no alcance do trabalhador, exceto o equipamento “pin” (leitor de cartões) que se localiza do lado de fora da baia, para uso do cliente. As baias estão preparadas para os trabalhadores destros.

Apenas os caixas eletrônicos fazem parte da área do auto-atendimento.

3.1.2 - Descrição das tarefas

1. Gerente Operacional

É responsável pela gestão das atividades e do pessoal das áreas administrativas e operacionais da agência, no que diz respeito ao atendimento dos caixas, segurança, limpeza e manutenção da agência ou do PAB; Controle do abastecimento dos caixas e dos caixas eletrônicos on-line; Abertura de caixa em determinados dias durante o mês; Supervisão e execução das atividades dos tesoureiros/chefe de serviços e caixa; Abertura da Agência; Aferição da porta Giratória; Controle de Horas Extras; Acompanha a papeleta (sistema de medição de tempo de espera do cliente na fila); Acompanhamento de vendas da área operacional no terminal do caixa (TCX); Participação do rodízio da chave do cofre-forte; Atendimento no balcão de cobrança; Auxílio a clientes para utilização dos caixas eletrônicos.

2. CONEG – Chefe de Controle de Negócios

Responsável pelo controle e formalização dos produtos e serviços comercializados pelo banco visando garantir a conformidade de todas as operações de acordo com as normas de cada produto e serviço; Arquivo de contas; Atendimento no balcão de cobrança (regularização de cheques sem fundo (CCF), cheque Administrativo, ordem de pagamento, consultas a parcelas de crediários, solicitação de extratos de FGTS, atendimentos diversos); Ajuda no auto-atendimento (em agências pequenas); Preenchimento de Contratos manual, Consulta de operações de crédito; Liberação de créditos que vem da gerência no sistema, Contratos de Crediário, Lis, GiroCred, Operação de Composição de Dívidas, Consignado, tudo na Estação Administrativa (retrabalho); emissão de Doc's, Ordem de Pagamento e Cheque Visado que foram

transferidos para os caixas; Atendimento telefônico (consulta de títulos em atraso, entre outros), Instruções de títulos (baixa, sustação de cartório, entre outros), todas estas consultas são realizadas na EA); Abertura de contas PJ (Conferência de documentos e liberação na EA; Digitalização das assinaturas de abertura de conta ou alteração de assinaturas PF/PJ; Participa de Reunião Comitê Interno de Créditos; Análise de todos os contratos que estão no Comitê de Acompanhamento de Crédito, para ser feita a Ata do Comitê, registro da mesma na EA; Envio de Carta Remessa de todos os documentos que são feitos pelo Gerente de Conta, aberturas de contas de PF/PJ, Contratos (Propostas de Cartão de Crédito (Itaucard), Contratos Redecard/Visa.

Obs.: Este cargo foi extinto na área operacional no varejo em 2008. As tarefas descritas acima foram distribuídas entre área operacional, comercial e departamentos.

3. Tesoureiro / Chefe de Serviços Bancários

É responsável pelas atividades de atendimento dos caixas e do auto-atendimento da agência. Entre suas várias atividades, realiza a administração do numerário, controlando, centralizando e distribuindo numerário; Analisa quanto e quando deve ser solicitado o carro forte e é ele quem recepciona e realiza contagem do dinheiro; Controla o tempo de fila; Abastece os caixas; Abastece os caixas eletrônicos (dependendo da agência); Abertura de cofre e malote (logo na entrada da agência pela manhã); Abertura de malote e conferência de cheques enviados para a agência para serem vistadas as assinaturas e efetuar a devolução dos mesmos (esta conferência dos cheques leva aproximadamente uma hora e 30 min. para ser concluída) depois fecha o malote da compensação; Abertura e fechamento da porta da agência, além do acompanhamento da abertura dos caixas para atendimento ao público. Nos primeiros dias do mês, o tesoureiro abre os caixas para atendimento ao público e responde por qualquer ocorrência nos caixas eletrônicos; Horário para abertura dos caixas eletrônicos, para retirada dos envelopes (depósitos de cheques e dinheiro). O tesoureiro conta os envelopes em dinheiro e os caixas efetuam os depósitos em cheques . Abertura dos caixas eletrônicos às 11h e depois às 16h; Verificação na tela da EA se os caixas eletrônicos não precisam ser abastecidos, se o dinheiro acabou é

necessário abastecer; Regularização/acerto das contas dos clientes (fichas eletrônicas com defeitos de compensação/carteira); Recolhe todo o dinheiro dos caixas (final da tarde) para fazer o fechamento do caixa centralizador e envio do dinheiro (recolhimento do carro forte); Acompanha as horas extras dos caixas, a escala de atendimento nos dias de pagamento de aposentados (qual funcionário caixa entra mais cedo e mais tarde).

4. Caixa

É responsável pelo bom atendimento aos clientes nas filas dos caixas ou nos caixas eletrônicos. Realiza e orienta com agilidade, transparência, atenção e paciência, depósitos, saques, arrecadações, entrega de cartões e talões de cheques, entre outros serviços. Manuseio de numerários e autenticação de documentos são realizados nas tarefas do caixa; Depósitos e retirada de numerário; entrega de talões de cheques e cartão magnético; Recebimento de contas; Pagamento de Benefícios; Transferência entre contas; Vendas de produtos e serviços; Entrega de cheque devolvido para os clientes;

Serviço interno: Obtenção de visto de autorização de gerente em determinadas operações em função da situação da conta ou valor envolvido e Ordenação dos arquivos de talão de cheque, cartão magnético e de assinaturas; Compensação de cheques (parte operacional: verificar assinatura, data certa, se a cadeia de endosso esta correta, nominativo, etc...); Auxilia no serviço de tesouraria, dependendo do porte da agência e do número de chefe (Tesoureiro); Emissão de DOC, Ordem de Pagamento e Cheque Visado (serviços realizados pelo CONEG); Atendimento à papeleta (sistema de medição de fila).

5. Assistente de Auto-Atendimento

Responsável por prestar suporte aos clientes e não clientes nas agências, orientando-os ou direcionando-os na utilização dos terminais de auto-atendimento; Realiza triagem; Orientação aos usuários no atendimento em geral e ao utilizar caixa eletrônico; Serviços de cobrança e Vendas de Produtos.

3.2 - Descrição do Ambiente de Trabalho e Atividades Desenvolvidas Na Área Comercial

3.2.1- Descrição do ambiente

Como já foi citado, as agências seguem padrões tanto de espaço físico como de mobiliário, variando de acordo com o tamanho da agência. Em uma de pequeno porte, em um mesmo espaço físico, temos a mesa da gerência, da assistente de gerência. Para as maiores, o gerente da agência, o(s) gerente(s) de contas, o(s) assistente(s) de gerência e do(s) agente(s) comercial(ais) estão em um mesmo espaço físico separados por divisórias. Basicamente, o posto de trabalho é composto de mesa e cadeira, computador – monitor tela plana, CPU, teclado, mouse e telefone. A cadeira, em sua grande maioria, tem apoio em cinco rodízios, regulagem de altura e da lombar (apenas de inclinação).

Em agências maiores, os agentes comerciais têm postos de trabalho que podem alternar postura sentada/em pé. Nestes casos, realizam suas atividades na posição em pé.

3.2.2 - Descrição das tarefas

1. Gerente de Agência

É responsável pela gestão comercial e do atendimento da agência. Busca otimizar recursos, definindo estratégias, desenvolvendo e acompanhando ações para atingir as metas da agência. Prepara, acompanha e mantém bem informado sua equipe para oferecer um serviço de alto padrão, ético e de qualidade aos nossos clientes, sempre alinhado com os objetivos do negócio. Realiza visitas externas para pessoas físicas e jurídicas; Controla cartão de ponto da equipe da área comercial; Libera a porta quando trava para o cliente (Conforme circular do banco quem pode exercer esta atividade, respectivamente nesta ordem, são: Gerente de Agência (GA), Gerente Operacional (GO), Gerente de Conta, Tesoureiro e Assistente de gerência); Realiza avaliação de desempenho do funcionário.

2. Gerentes de Contas

É responsável pelo gerenciamento de um grupo de clientes – Pessoa Física e/ou Jurídica (pequeno porte) – desenvolve ações por clientes ou produto, com o objetivo de incrementar os resultados. Atendimento aos clientes para resolução de problemas na própria agência e por telefone (por vezes, estes dois atendimentos ao mesmo tempo); Vendas de Produtos; Análise de crédito; Problemas de fraude/clonagem; Remessa do exterior; Renegociação de dívidas; Libera a porta quando trava para o cliente (Conforme circular do banco quem pode exercer esta atividade, respectivamente nesta ordem, são: Gerente de Agência (GA), Gerente Operacional (GO), Gerente de Conta, Tesoureiro e Assistente de gerência); Faz Agenda de Relacionamento; Acompanha as contas de clientes; Indiretamente acompanha os agentes comerciais, juntamente com o Gerente de Agência e o Assistente de gerência; Análise e liberação de Crédito e empréstimos; Aplicações/ financiamentos/ investimentos em geral; Liberação de contas no sistema para enviar ao departamento responsável; Visitas para abertura de contas; Vendas; Participa do Comitê de Acompanhamento do Crédito.

3. Assistente de Gerência

Apóia a gerência da agência na gestão do módulo individual, realizando atendimento pessoal e por telefone aos clientes; Responsável, administrativamente, por acompanhar o trabalho dos Agentes Comerciais; Atuar como administrador e “motivador da equipe”; Controlar horas extras dos agentes comerciais; Dar suporte para os agentes comerciais; Fazer estatísticas diárias dos produtos vendidos, cobrando resultados no final do dia; Responsável pela cobrança de metas dos Agentes Comerciais. Realizar todas as atividades que o Agente Comercial faz , com exceção na troca de Layout, somente na falta de funcionários (Neste item a sua função é acompanhar e coordenar a troca dos mesmos); Tem alçada maior que o Agente Comercial para realizar empréstimos ou refinanciamentos; Prepara a agenda de relacionamento e o “SAN” (relatório muito utilizado para Telemarketing, por mostrar o potencial dos clientes para os produtos do banco).

4. Agente Comercial

Atendimento em geral; Refinanciamento de dívidas; Crédito; Liberação de empréstimos; Aplicações/investimentos; Vendas de produtos; Apoio no auto-atendimento; Acolhimento de malote (correspondências internas); Atendimento telefônico; Abertura de contas; Encerramento de contas; Carta remessa (despacho de documentos e microfilmagem realizados no computador); Troca de Layout (Folders expostos nas agências); Acompanhamento de relatórios em geral de vendas; Encerramento de contas; Faz agenda administrativa diária; Acompanha quadro do AGIR (produção); Acompanha débitos de produtos (conforme a agência); Telemarketing; Cadastra “token” /cartão de segurança; Liberação de contas para envio ao departamento de processamento; Dicas do dia (em sistema de rodízio); Realiza trabalho externo, para capitalizar clientes.

4 - Organização do trabalho

A seguir apresentaremos alguns programas adotados pelo Banco Itaú no desenvolvimento da gestão e planejamento do trabalho. A descrição segue o padrão divulgado pela Instituição, de acordo com os seus princípios e metas.

4.1 - Programa de Reabilitação

Segundo Circular Normativa Permanente CNP - RP-22 de 16.11.2006, a reabilitação profissional é o processo previsto pela legislação previdenciária que tem por objetivo preparar o colaborador licenciado por motivo de tratamento de saúde ou acidente do trabalho/doença ocupacional para o exercício de outra função/atividade, quando este não estiver capacitado para exercer a função/atividade habitual.

A reabilitação pode ser solicitada pelo INSS ou indicada pela empresa e é disponibilizada ao funcionário incapacitado parcial e/ou totalmente para o trabalho de estágio específico, a fim de lhe proporcionar os meios para sua reeducação e readaptação profissional/social indicados pelo INSS. O acompanhamento do estágio é

realizado pela Superintendência de Saúde Ocupacional – SSO. O tempo do estágio é de 06 meses após a estabilidade definida na Convenção Coletiva.

4.2 - Programa AGIR – Ação Gerencial Itaú para resultados

O Programa AGIR é divulgado pela empresa como uma estratégia de motivação para os funcionários na busca de vencer os desafios das metas na forma de gratificações. O programa constitui um sistema de remuneração associada ao desempenho do trabalhador, tanto ao nível individual, como de unidades ou equipes de trabalho.

4.3 - Diálogo de Desenvolvimento

O banco define como sendo uma conversa entre o funcionário e seu gestor na qual o funcionário receberá informações sobre suas contribuições de destaque e os pontos onde há oportunidades de melhoria com base nas atividades desempenhadas em um determinado período. Para tanto, o funcionário preenche um formulário que deve ser assinado pelo gestor e pelo colaborador. Este diálogo deve acontecer no mínimo uma vez por ano. Os benefícios, segundo o banco são: o funcionário pode ser orientado sobre o que esperado de sua atuação no dia-a-dia e poderá compartilhar com o gestor suas expectativas de desenvolvimento e crescimento profissional, com abertura para analisar pontos fortes e oportunidades de melhoria.

4.4 - Cultura de Performance – “O modo Itaú de fazer as coisas”

Cultura aplicada para desenvolvimento e ampliação da melhoria da performance das competências de cada um, através de espírito de colaboração, trabalho em equipe e participação, focadas na relação entre as pessoas, com uma maior participação e responsabilidade de todos os funcionários, para que os valores humanos sejam evidenciados, buscando melhorias contínuas e satisfação dos clientes e para que o Banco Itaú tem maior consistência e conhecimento do seu valor na sociedade brasileira.

O banco implementou um processo contínuo de desenvolvimento de competências, baseado na maior participação, com formação de um ambiente colaborativo que envolve o planejamento e gestão de equipes, *feedbacks*, colaboração das áreas e um melhor atendimento ao cliente.

O planejamento e gestão de equipes têm como objetivo a disseminação de informações de forma adequada às equipes, contribuindo no aumento da performance e integração da equipe, através de dica diária e super dica operacional, que é o momento que a equipe reunida dedica para troca de informações sobre o dia-a-dia de sua agência, buscando preparação dos colaboradores na melhoria contínua na qualidade de atendimento, dos serviços e do clima organizacional.

O feedback é definido pelo banco como um dom que nos dá a oportunidade de escolher e adotar novos comportamentos que tornarão mais fáceis as interações no trabalho e em nossa vida pessoal. O banco apresenta aos trabalhadores um guia prático de como deve ser a abordagem de dar e receber o feedback e em qual momento quer recebê-lo ou dá-lo de acordo com o sinalizador de sentimento.

A colaboração entre as áreas visa à melhoria do processo de atendimento, conhecimento amplo sobre os serviços, proporcionando maior agilidade nas tarefas.

A cartilha de **atendimento ao cliente** para áreas comercial e operacional traz boas práticas no atendimento enfocando o que cliente espera de um bom atendimento. Para tanto, o banco utiliza o “sombra” visando a avaliação do funcionário na realização da atividade.

4.5 – Programa de Oportunidades de Carreiras

O programa visa que o funcionário possa buscar novas oportunidades de trabalho dentro do banco. Neste portal, o funcionário pode verificar os cargos disponíveis, os requisitos mínimos e participar do processo seletivo.

Obs.: No momento, o portal encontra-se fechado devido a fusão Itaú/Unibanco.

5 - Resultados

5.1- Inadequações dos mobiliários e equipamentos dos postos de trabalho – área operacional

Os postos inadequados de trabalho obrigam o trabalhador a manter-se em posturas forçadas e/ou inadequadas por longos períodos podendo provocar fortes dores localizadas no conjunto de músculos solicitados na conservação dessas posturas.

5.1.1 - Área Operacional

5.1.1.1- Posto de trabalho: Gerente Operacional/Chefe de Serviço/CONEG

- As superfícies de trabalho apresentam cantos ou arestas agudas;
- Monitor com possibilidade de regulagem de altura pelo trabalhador, porém o verificado é o ângulo visual formado com exigência dos olhos em torno de 25 (20 a 30) minutos de ângulo. Ainda, a grande maioria dos monitores está sujeitas a reflexos oriundos das luminárias, janelas ou de superfícies claras. Não foi identificada a utilização de filtros anti-reflexo sobre o monitor;
 - Teclado: não inclui um suporte para mãos;
 - Ausência de profundidade mínima da mesa tornando incompatível à distância entre os olhos do trabalhador e o campo de trabalho (monitor), e a falta de apoio para os antebraços e punhos;
 - Localização inadequada do monitor na lateral da mesa;
 - Ausência de regulagem (lombar e inclinação) do encosto das cadeiras;
 - Exigência de força física quando do abastecimento dos caixas eletrônicos. Os numerários são colocados em caixa de metal denominado cassete (conjunto pesa aproximadamente 8 kg) e geralmente são abastecidos várias vezes ao dia na sala da tesouraria (cofre), que na maioria das agências, está localizada no 2º andar. Em algumas agências não existe elevador, sendo nestes locais, o trecho tesouraria-caixa eletrônico é realizado manualmente.

- O CONEG assume postura sentada, na maioria de sua jornada, utilizando o computador, através do sistema para consultas e entrada de dados, praticamente para tudo o que for liberar. A quantidade de carta remessa é grande pois todos os documentos realizados pelo gerente de contas têm que ser liberados e registrados no sistema e enviados para a central de arquivos para microfilmagem. No tempo restante, atende o balcão e às vezes, no auto-atendimento;

5.1.1.2 - Posto de trabalho: Caixas

- Baia com dimensões insuficientes para o desenvolvimento das atividades;
- A concepção do posto de trabalho não favorece a mudança de postura, a alternância entre ficar em pé e sentado;
 - O anteparo do posto de trabalho que limita o contato com o cliente, dificulta a comunicação e a realização das tarefas;
 - O trabalhador realiza um conjunto de atividades, controle de comandos, verificação de dados em monitores, entrada de dados, levando a assumir posturas forçadas e inadequadas devido às exigências visuais das tarefas, a altura da cadeira e a localização dos equipamentos, sendo a manutenção do tempo na mesma postura prolongado;
 - Movimentos repetitivos durante a jornada de trabalho, ciclos curtos, sem pausas e ritmo de trabalho intenso imposto pelas exigências dos programas gerenciais;
 - Há manutenção prolongada e a repetição a intervalos curtos, de atitudes da cabeça incorretas;
 - Há adoção de posturas desfavoráveis na posição sentada por períodos prolongados exige atividade muscular para manter esta posição;
 - São limitadas as possibilidades de utilização da mão preferida nas atividades de rotina sem permitir alternar a utilização da mão no manejo de equipamentos;
 - Realização das atividades com elevação dos membros superiores e inclinação do corpo para frente ou torção lateral.

5.1.1.3 - Posto de trabalho: Assistentes de Auto-atendimento

- Adoção da postura em pé estática e dinâmica durante a maior parte da jornada de trabalho uma vez que o posto de trabalho não propicia que o trabalhador possa sentar;
- As tarefas e operações são freqüentes em vários locais de trabalho, fisicamente separados com deslocamentos contínuos para atender a demanda do cliente;
- Digitação para os clientes nos caixas eletrônicos.

5.1.2 – Área Comercial

5.1.2.1 - Posto de trabalho – Gerência, Assistente de gerência e Agente Comercial

- Em relação ao mobiliário, em alguns casos, verifica-se a incompatibilidade da cadeira em relação à mesa, devido à falta de regulagem da altura do encosto do antebraço da cadeira;
 - O piso de carpete dificulta o deslizamento da cadeira, sendo que há constantes deslocamentos do funcionário, exigindo utilização de força física maior;
 - Monitor com possibilidade de regulagem de altura pelo trabalhador, porém o verificado é o ângulo visual formado com exigência dos olhos em torno de 25 (20 a 30) minutos de ângulo. Ainda, a grande maioria dos monitores está sujeitas a reflexos oriundos das luminárias, janelas ou de superfícies claras. Não foi identificada a utilização de filtros anti-reflexo sobre o monitor;
 - Ausência de profundidade mínima da mesa tornando incompatível à distância entre os olhos do trabalhador e o campo de trabalho (monitor), e a falta de apoio para os antebraços e punhos;
 - Localização inadequada do monitor na lateral da mesa;
 - Em algumas mesas, existe suporte para teclado, no entanto, sem regulagem;
 - O posto de trabalho dos agentes comerciais para atendimento ao cliente, nas grandes agências, é confeccionado para que o trabalho seja realizado em pé na maior

parte da jornada de trabalho. São fornecidas cadeiras que servem para descanso do trabalhador;

- O atendimento telefônico ao cliente em aparelho convencional (sem “headset”) juntamente com a consulta aos sistemas gera postura forçada e inadequada do pescoço e membros superiores;

5.2 - Aspectos gerais da organização do Trabalho

A partir das observações realizadas, dos relatos dos trabalhadores e dos apontamentos realizados pelo Sindicato da categoria, identificam-se os seguintes aspectos da organização do trabalho como causadores de sobrecarga de trabalho e de possíveis repercussões negativas à saúde:

- A gestão organizacional está baseada na metodologia de premiação e promoções;

- Metas são coletivas e individuais, onde cada agência tem sua porcentagem e são formuladas por um departamento específico fora das agências, segundo o banco, baseado em várias análises, entre elas, de mercado em cada região;

- O controle da produtividade e metas da agência e o controle do trabalhador são percebidos como tarefas penosas, pois implica na supervisão do trabalho dos colegas e a competição entre os trabalhadores da agência. Inclui-se também a imposição de metas inatingíveis;

- A oferta dos produtos nem sempre considera as características da clientela da área de abrangência da agência, desta forma, o trabalhador é obrigado a oferecer produtos que o poder aquisitivo da clientela não comporta. Dentre os produtos oferecidos temos: seguros diversos, cartões de crédito, planos de previdência, planos de capitalização, consórcios, empréstimos, etc.

- Ritmo de trabalho intenso devido o número reduzido de funcionários para atendimento das exigências – metas e produtividade - do Programa AGIR.

- Realização de atividades além das específicas do seu cargo, por exemplo, o tesoureiro/chefe de serviços assumindo as atividades do caixa e o gerente operacional assumindo as atividades de tesoureiro/chefe de serviços;

- Em relação aos aspectos gerenciais – administrativos, cabe ao gerente operacional administrar a prestação de serviços dos contratos terceirizados e as intercorrências que ocorrem durante o expediente. Citamos por exemplo o serviço de limpeza, que não atende todo o horário de atendimento da agência;

- O banco introduziu a partir de meados de 2008 para a área operacional uma tarefa até então exclusiva da área comercial, a venda de produtos que está vinculada às metas do Programa AGIR. Na prática acaba ficando a cargo dos caixas, pois são estes que tem contato maior e direto com o cliente. Tal atividade associada às rotinas, como por exemplo, o fechamento do caixa pode gerar diferenças a serem descontadas do trabalhador, aumentando a pressão no trabalho;

- Controle da fila de cliente é mais um instrumento de produtividade, através de sistema informatizado, chamado de “papeletas”, no qual se verifica se o atendimento está ocorrendo com tempo ideal estipulado pelo banco. O sistema de medição funciona da seguinte maneira: todos os terminais caixas têm uma faixa verde onde o sistema escolhe aleatoriamente a hora de medir o tempo de fila. Para tanto o sistema emite um apito e fica piscando avisando que o funcionário deve puxar através de certa função o documento chamado “papeleta” para ser entregue ao último cliente da fila que o entregara ao caixa para que este jogue no sistema e seja feita a aferição do tempo que este cliente levou para ser atendido. Este tempo entra no hall de cobranças do AGIR, que estipula um limite máximo de 25 a 30 minutos dependendo da agência. As agências que têm o menor tempo de fila obtêm maior pontuação, já aquelas que ultrapassam este tempo estipulado são penalizadas.

- Há necessidade de realização de jornada extraordinária para cumprimento das atividades não respeitando o artigo 71 da CLT;

- O controle da produção de todos os trabalhadores está informatizado através dos Programas de Gerenciamento adotados pelo Banco, de modo que os erros ou equívocos, eventualmente, cometidos, são apontados pelo sistema, bem como a produtividade e metas que devem ser alcançadas;

- As exigências de atendimento ao cliente presencial e telefônico, por vezes concomitante, podem gerar conflitos de prioridade no atendimento e possíveis reclamações. Se tais reclamações chegarem a ouvidoria do banco , os funcionários

tem chance de defesa, porém, devem sempre retornar ao reclamante (o cliente sempre tem razão), e atingem negativamente a agência na pontuação do AGIR;

- Os programas gerenciais instituíram auditorias permanentes, o controle diário das vendas e tentativas de “burlar o sistema” pelos atores envolvidos para alcançar as metas e manter o emprego.

- Desconforto e comprometimento do funcionário quando da sua auto-avaliação inserido no Programa de Diálogo de Desenvolvimento para aperfeiçoar seu desempenho e potencial, inclusive discutindo com seu gestor sobre suas atitudes. Neste programa o funcionário se responsabiliza pelo seu crescimento profissional;

- Verificamos que o Programa de Cultura de Performance enfatiza toda a responsabilidade dos funcionários pelo bom relacionamento/conduita com o cliente;

- Incorporação de tarefas aos cargos de caixas, gerentes operacionais, gerentes, assistentes de gerência e agentes comerciais devido à extinção do cargo de CONEG na área operacional varejo gerando sobrecarga de trabalho. Em algumas agências maiores um caixa está ajudando a realizar o serviço incorporado a sua rotina, mas como a sua funcional não permite o cadastramento de tudo, inevitavelmente sobra para o Gerente Operacional;

- Reclamação dos funcionários que tem como tarefa a liberação da porta de entrada quando trava para o cliente. Estes não recebem treinamentos e nem orientação para saberem se a pessoa é perigosa e também passam por muitos constrangimentos;

- Falta de procedimento quando de trabalhos externos para capitalizar clientes. Geralmente saem as ruas sem destino, em qualquer lugar em busca de novos clientes;

- A reabilitação dos funcionários na prática não atende ao plano do banco que está no papel. Acompanhamento do Sindicato nesta questão e depoimentos de bancários adoecidos relatam que as indicações sobre restrições do próprio médico do trabalho do banco, em muitos casos são desrespeitados nas agências, seja por falta de funcionários implicando em sobrecarga de trabalho, seja por desconhecimento ou mesmo desrespeito dos gestores, seja pela própria função e infra-estrutura do banco que em muitos casos não dialogam com estas restrições. Um exemplo são os casos de LER/DORT, que na maioria atingem os caixas, onde a única alternativa é nas tarefas no auto-atendimento (a função de assistente de auto-atendimento foi criado para

atender estas necessidades do banco para realocação destes trabalhadores adoecidos) ou na cobrança onde praticamente não existe trabalho que não seja necessária a entrada de dados. Um dos relatos é o caso de um trabalhador que retornou ao trabalho, após afastamento por problemas psíquicos, foi exposto aos mesmos fatores que o adoeceram, ou seja, a sobrecarga de trabalho, cobranças excessivas e muitas vezes, mais comum do que se pensa sofreu assédio moral. Os trabalhadores adoecidos são discriminados, marginalizados pelos gestores e pelos próprios funcionários do banco. Outro problema da reabilitação que foi averiguado, através dos relatos, é que os médicos do trabalho que acompanham os funcionários em reabilitação desconhecem o ambiente de trabalho, pois quase nunca comparecem neste local. São raros os casos relatados do comparecimento deste profissional nas agências. Também foi verificado que o banco estipula seis meses de estabilidade para o funcionário que voltou do INSS, porém deixa claro que o mesmo tem estes seis meses para se readaptar ao trabalho (pois não existe transferência) estipulando que de maneira crescente tem de voltar a produtividade de antes, na maioria dos casos, o mesmo trabalho que o deixou com seqüelas.

- O Programa de Oportunidade de Carreiras segundo relato de alguns bancários é um sistema altamente burocrático e depende de “QI” (quem indica). Um dos dirigentes do Sindicato relata que um dos maiores entraves deste sistema é que o funcionário só pode se inscrever no programa após seis meses numa mesma lotação, com alto nível de transferências que o banco realiza, o funcionário não tem quase chance. Outro motivo é que muitos funcionários têm medo de se cadastrar neste portal e o seu gestor achar que o mesmo está insatisfeito com o seu trabalho.

6 - Discussão dos dados

Os processos de trabalho identificados neste estudo caracterizam as mudanças na organização e conteúdo do trabalho observadas no processo de reestruturação produtiva implementado no setor bancário, em específico no Banco Itaú, objeto desta análise.

De acordo com Jinkings (1999), atualmente, os bancários realizam tarefas simplificadas pelos processos automatizados e se encontram submetidos a novas práticas de controle e gerenciamento que intensificam e disciplinam mais seu trabalho.

Os programas gerenciais implantados no Banco Itaú utilizam métodos de controle do trabalho divulgados sob a estratégia de envolvimento e maior participação do trabalhador e este como responsável pela atitude colaborativa esperada pelo banco. Como denomina Jinkings (1999), “mistificam instrumentos coercitivos patronais através de políticas qualificadas como ‘participativas’”.

Araújo et al. (2001, p. 90) consideram que “a reestruturação do sistema bancário levou a venda de uma gama diferenciada de produtos e pela introdução de inovações organizacionais. Com isso, o *layout* das agências foi modificado, os bancários (que passaram a ser considerados "polivalentes") tornaram-se também vendedores de diversos produtos, tais como títulos de capitalização, cartões de créditos e seguros, e sua atenção voltou-se para os clientes médios e grandes, potencialmente investidores. Na busca de uma maior produtividade do trabalho, o conceito de qualidade total, o trabalho em equipe e as metas de desempenho passaram a fazer parte da rotina dos bancários”. A natureza inatingível da maioria das mercadorias e o seu consumo não imediato compõem as características específicas do trabalho de venda dentro dos bancos.

A tecnologia microeletrônica e informática generalizam-se nos bancos como instrumento de elevação da força produtiva do trabalho. Os estudos apontam a intensificação do trabalho tanto pela fusão de postos de trabalho, pela diminuição dos níveis hierárquicos, como pelas exigências decorrentes de programas de gestão como, por exemplo, os Programas de Reengenharia, que buscam a minimização dos custos, ou Programas de Qualidade, que procuram a maximização dos resultados.

Para Segnini (1999, p. 198), “num contexto de intensa concorrência interbancária e de redução de custos, qualificação, na perspectiva dos bancos, expressa a capacidade de competir, com sucesso, tanto com colegas de trabalho na execução de serviços

internos, na busca de um desempenho diferencial cada vez melhor, como no mercado financeiro, vendendo produtos e serviços bancários. Isso quer dizer que, na ótica dos bancos, ser capaz e ter disposição para competir, ser capaz de ser "*um vencedor*" marca e caracteriza *competências*, compreendidas como sendo *qualificação* (citando Ropé e Tanguy 1997).

Corroboram com a afirmação as descrições e observações realizadas neste estudo. Assim, no Programa Diálogo de Desenvolvimento o funcionário deve realizar a sua auto-avaliação se comprometendo, no item "oportunidade de melhorias", em aperfeiçoar seu desempenho e potencial.

A premissa básica dos programas de gestão desenvolvidos pelo Banco se apóia no conceito de *Qualidade Total*.

Controle total de qualidade, gestão pela qualidade, busca da excelência pela qualidade, gestão estratégica pela qualidade são algumas das denominações encontradas na literatura contemporânea, utilizadas pelas empresas para designar um tipo de administração orientada pelo objetivo de satisfazer clientes por meio de melhoria contínua.

A preocupação em atender às necessidades do cliente constituiu princípio básico encontrado nas diversas abordagens e modelos de gestão da qualidade total. Na literatura sobre qualidade total, o argumento para o envolvimento dos trabalhadores nos programas de qualidade está associado ao princípio de melhoria contínua de produtos e serviços. O Banco Itaú utiliza estas estratégias para a mudança de estilo de gestão, que de fato constitui uma mudança cultural de toda uma organização, é vista sob o prisma da vontade individual.

Segundo a administração do Banco: "Somos capazes de melhorar nosso desempenho, a forma como nos relacionamos, a maneira como lidamos com as pessoas, fazendo com que os mais competentes possam – e queiram – ficar aqui. Não para brilharem sozinhas, mas para compartilharem com todos. Todos podem ter maiores

oportunidades, participando mais intensamente do processo decisório quando forem chamados. Esse é o espírito que vai alavancar sobremaneira a nossa Cultura de Performance.”

Os Programas de Gestão Organizacional se caracterizam como instrumentos de pressão sobre os trabalhadores para cumprimento de resultados. Todos os funcionários do Banco estão envolvidos no atendimento das metas estabelecidas, revertendo o ônus ao trabalhador afetando sua saúde e a qualidade de vida. Os níveis de produtividade são instrumentos de avaliação do desempenho do trabalhador.

Com o objetivo de identificar e analisar a ocorrência de situações constrangedoras no trabalho, relatadas por bancários brasileiros, MACIEL et al. (2007, p. 124) apontam que 33,89% da amostra relata ter sido exposta a pelo menos uma das situações constrangedoras no trabalho.

Neste sentido, temos os dados de uma pesquisa realizada pelo Sindicato dos Bancários do ABC acerca do Programa AGIR na qual foi demonstrado que 79,8% dos trabalhadores estão insatisfeitos com o programa, achando-o injusto em relação à metodologia de premiação, promoções, distribuições de tarefas, quantidades de funcionários e metas. A maior falha do programa, para 42,6% dos trabalhadores, é o estabelecimento das metas, logo após, com 32,5% de respostas, é a quantidade insuficiente de funcionários para cumprir o programa. Os trabalhadores do Banco relatam que não produzir é “constrangedor” e “prejudicar a equipe”.

Em relação às condições favoráveis ao adoecimento dos trabalhadores, o ritmo de trabalho apresenta-se como um grande fator de risco para a aquisição de distúrbios osteomusculares. Brandão et al.(2005, p. 303) cita que “o censo de 1997 também detectou que 60% dos bancários acometidos por algum tipo de dor osteomuscular relataram seu ritmo de trabalho como acelerado. Já com respeito às pausas durante o trabalho, nesse mesmo estudo, 53,2% dos funcionários que apresentaram relato de dor não realizavam outras pausas além do almoço durante sua jornada de trabalho. O

tempo de pausa durante a jornada de trabalho também influencia muito na aquisição de algum distúrbio osteomuscular”.

É importante salientar que não basta realizar pausas curtas ou somente perto do final do expediente. As pausas preventivas, baseadas em estudos ergonômicos, devem ter cerca de 10 minutos a cada 50 trabalhados.

A autora ressalta que “a postura de trabalho pode ser considerada um fator gerador de distúrbio osteomuscular, principalmente se associada ao uso de equipamentos inadequados. Os bancários que passavam a maior parte de sua jornada sentados apresentaram quase 30% mais sintomas de distúrbios osteomusculares do que os demais, provavelmente por permanecerem numa mesma posição durante um longo período, além de utilizarem equipamentos de trabalho muitas vezes mal posicionados. Yu & Wong (1996) referem que 31,4% das queixas de dores osteomusculares relatadas pelos bancários têm relação direta com o ambiente de trabalho, fazendo o trabalhador gastar mais energia ao realizar movimentos repetitivos e forçados em má postura, principalmente devido a mobiliário inadequado ou mal posicionado”.

A partir da análise foram constatadas as inadequações nos mobiliários e equipamentos nos ambientes de trabalho, estes, em parte, não satisfazem os requisitos mínimos determinados pela NR-17 que dispõe sobre os parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente. *As condições de trabalho incluem aspectos relacionados ao levantamento, transporte e descarga de materiais, ao mobiliário, aos equipamentos e às condições ambientais do posto de trabalho, e à própria organização do trabalho.*

Os postos de trabalho que utilizam equipamentos no processamento eletrônico de dados com terminais de vídeo, não contemplam as condições previstas no item 17.4.3. No caso dos mobiliários e equipamentos que atendem as disposições da Norma (NR-17), observa-se a falta de uso adequado do equipamento, isto é, o ajuste equipamento versus estatura do trabalhador. Tais situações nos remetem a ausência de medidas de

monitoramento das condições de segurança no trabalho, de modo que as orientações indicadas não estão sendo realizadas rotineiramente.

De acordo com o relato dos trabalhadores, constatou-se que o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) do Banco, área responsável pela promoção da saúde e a proteção da integridade física do trabalhador no seu local de trabalho, não realiza ações de treinamento e monitoramento. A atuação dos profissionais do SESMT nos locais de trabalho, realizando o mapeamento dos fatores de riscos, a identificação das condições que geram desconforto e penosidade pode minimizar/eliminar as condições de risco evitando acidentes e doenças do trabalho. A equipe técnica de segurança do trabalho poderá indicar a troca de mobiliários e equipamentos inadequados, bem como o treinamento aos trabalhadores para que todos tenham informações claras e objetivas sobre a utilização dos mobiliários e equipamentos que estão à sua disposição, incluindo orientação postural. Por exemplo, a regulagem inadequada de uma altura da cadeira tem conseqüências negativas para o conforto postural.

Se faz necessário o monitoramento dos níveis de iluminação para os setores analisados, de acordo com os parâmetros estabelecidos pela Norma Brasileira NBR 5413 registrada no INMETRO, conforme 17.5.3.3 - NR-17, devido à solicitação intelectual e atenção constantes que são exigidas dos trabalhadores.

A organização do trabalho, conforme a NR-17, deve ser adequada às características psicofisiológicas dos trabalhadores e à natureza do trabalho a ser executado.

Foi constatado que não há funcionários suficientes para substituir e suprir as necessidades de pessoal quando há afastamentos por motivo de doença, por exemplo, na função de caixa. O banco não tem nem um “plano de contingência de pessoal” em agências maiores, nem nas regiões de cada superintendência para “socorrer” as agências.

Há que se considerar ainda a situação dos trabalhadores que estão em processo de readaptação. No aspecto administrativo, o funcionário passa pelo médico da empresa, de acordo com sua restrição, recebe uma planilha contendo as atividades que pode executar, qual(is) ferramenta(s) a serem utilizadas, o período na qual pode realizar tal atividade e observações que consistem basicamente em orientações quanto a postura e recomendações administrativas. No final da planilha, há a assinatura do representante da SSO, responsável pelo acompanhamento, do gestor da agência, responsável pela supervisão e por fim, a assinatura do funcionário.

Ao analisarmos a situação real de trabalho dos trabalhadores readaptados, relatam “abandono”, pois não recebem o acompanhamento necessário da SSO e muito menos recebem a supervisão do gestor da agência. Na fala dos trabalhadores verifica-se o conflito interno entre não conseguir realizar suas atividades atuais (com restrições) e a demanda/ritmo intenso de trabalho dos demais funcionários da agência. A perfeita reintegração ao trabalho não acontece, o funcionário em reabilitação não vê sua restrição ser efetivada e, ainda, sofre discriminação de seus superiores e dos seus próprios colegas de trabalho.

7 - Recomendações

A partir dos dados obtidos sugerimos a adoção de algumas medidas de caráter preventivo para minimizar e alterar situações de trabalho penosas visando um trabalho em condições saudáveis:

- Abertura de discussão Banco/Sindicato para minimizar as conseqüências negativas dos Programas Gerenciais do Banco, especialmente do Programa AGIR;
- Discussão para mudanças do POC – Plano de Oportunidades de Carreira para que este seja menos burocrático, e que seja realizada a eliminação de exigência do tempo mínimo no local de trabalho para os que desejarem se inscrever.

- Discussão do Programa de Reabilitação com participação dos representantes dos funcionários com ampla divulgação aos funcionários e comprometimento e responsabilidade das gerências e supervisores;
- Necessidade de estudo para alteração das atividades dos caixas – venda de produto + controle de filas + autenticação e diferença de dinheiro do caixa;
- Readequação do quadro de funcionários pelo trabalho real e o porte das agências;
- Implantação de um Plano de Contingência – as agências maiores terem funcionários em *standby* dando suporte para agências menores;
- Readequação dos horários dos serviços das contratadas para que cubram todo o horário de expediente do banco;
- Reformulação da atuação dos profissionais do SESMT com maior permanência nos locais de trabalho para interação com os trabalhadores melhorando substancialmente a identificação dos fatores de riscos e das condições que geram desconforto e penosidade;
- Avaliação dos níveis de iluminamento sendo estes comparados com os estabelecidos pela Norma Brasileira NBR 5413 registrada no INMETRO, conforme 17.5.3.3 conforme NR-17;
- Avaliação das condições de conforto: níveis de ruído de acordo com o estabelecido na NBR 10152, norma brasileira registrada no INMETRO; índice de temperatura efetiva entre 20 e 23 °C e; velocidade do ar não superior a 0,75 m/s;
- Os postos de trabalho que utilizam equipamentos no processamento eletrônico de dados com terminais de vídeo, devem observar o seguinte: condições de mobilidade suficientes para permitir o ajuste da tela do equipamento à iluminação do ambiente, protegendo-a contra reflexos, e proporcionar corretos ângulos de visibilidade ao trabalhador; a tela, o teclado e o suporte para documentos devem ser colocados de maneira que as distâncias olho-tela, olho-teclado e olho-documento sejam aproximadamente iguais e devem ser posicionados em superfícies de trabalho com altura ajustável;
- Treinamentos periódicos aos trabalhadores para que todos tenham informações claras e objetivas de como utilizarem os mobiliários e equipamentos que estão à sua disposição e orientação postural;

- A concepção dos postos de trabalho ou da tarefa deve favorecer a variação da postura, principalmente a alternância entre a postura sentada e em pé;
- Considerando o trabalho “em pé”: a altura do plano de trabalho é um elemento importante para o conforto da postura. Se o plano de trabalho é muito alto, o trabalhador deverá elevar os ombros e os braços o tempo todo; se é muito baixo, ele trabalhará com as costas inclinadas para frente, postura que favorece a aparição de dores nas costas. O ponto de referência utilizado para determinar a altura confortável de trabalho na posição em pé é a altura dos cotovelos, em outros termos é à distância cotovelo-piso. A altura do plano de trabalho deve ser distinta da altura da mesa de trabalho, pois aquela considera a altura das peças e equipamentos utilizados sobre a mesa de trabalho.
- Espaço de trabalho: os instrumentos de trabalho devem ser colocados em um espaço no qual seja possível o seu uso com conforto, e que movimentos secundários do tronco não sejam necessários para alcançá-los, evitando assim o risco de problemas nas costas e ombros.
- Espaço para os pés: a existência de um espaço para os pés na base do plano de trabalho permite ao trabalhador de aproximar ao máximo o tronco da tarefa e evitar a inclinação do mesmo para frente.
- Altura do plano de trabalho “sentado”: a altura do plano sentado está correta quando a pessoa sentada tem as coxas na horizontal e as pernas na vertical com os pés apoiados totalmente no piso. A concepção do posto de trabalho sentado deve considerar duas alturas: a altura da cadeira e a altura do plano de trabalho. Como existem variações das dimensões corporais das pessoas, é evidente que uma postura confortável para a maioria só será obtida com a regulagem ao menos de uma destas duas alturas. A altura do plano de trabalho deve ser determinada segundo o tipo de tarefa a ser realizada no posto de trabalho.
- Adaptação às dimensões individuais: a regulagem inadequada de uma altura da cadeira tem conseqüências negativas para o conforto postural. Quando a cadeira é muito alta, o apoio dos membros inferiores sobre o piso é diminuído e uma parte do corpo é sustentada pelas coxas trazendo uma compressão da face posterior, o que é desfavorável do ponto de vista vascular. Para diminuir a

pressão sobre as coxas, a pessoa tenta se sentar sobre a parte anterior da cadeira, o que pode induzir uma atitude instável exigindo uma contração muscular estática dos membros inferiores e das costas. Quando ao contrário o indivíduo se senta em uma cadeira muito baixa, o ângulo coxas-tronco se fecha induzindo uma cifose lombar e uma pressão sobre os órgãos abdominais.

- Duas situações devem ser consideradas para uma adaptação da mesa e da cadeira às dimensões dos indivíduos: quando a mesa e a cadeira são reguláveis em altura, todas as combinações são possíveis e susceptíveis de oferecer uma boa adequação da pessoa ao posto de trabalho. O único conflito que poderá subsistir é entre a altura da mesa e a espessura da coxa; e quando a mesa é fixa e a cadeira é regulável em altura, a regulagem da cadeira deverá satisfazer a três critérios: 1) o conforto dos membros inferiores (pés bem apoiados sobre o solo e ausência de compressão das coxas); 2) o conforto dos membros superiores (ângulo de conforto braço/antebraço) e 3) o conforto visual (ligado à distância olho/plano de trabalho, às características dos documentos e à acuidade visual da pessoa);
- Informações visuais: a localização da fonte de informação dentro do campo de visão do operador é um fator crítico do conforto postural, pois os movimentos dos olhos determinam diretamente os da cabeça que por sua vez influenciam a postura da coluna cervical;
- Trabalho com monitores de vídeo: a possibilidade de ajuste ergonômico do posto de trabalho com terminal de vídeo é evitar ao usuário os problemas que podem ocasionar o emprego habitual e prolongado destes equipamentos (transtornos visuais e oculares, fadiga mental, doenças ou dores nas costas, pescoço, mãos, etc), assim como aumentar seu bem estar e eficiência na realização de sua tarefa.
- Desenho físico do Posto de Trabalho: um dos aspectos mais importantes do desenho físico do posto de trabalho é a necessidade de propiciar o movimento do usuário, reduzindo as posturas estáticas prolongadas e permitindo as mudanças de posição dos membros superiores e inferiores do corpo.
- Assento: a altura do assento deve ser ajustável. O encosto deve ter uma suave proeminência para dar apoio à zona lombar. Sua altura e inclinação devem ser

ajustáveis. A profundidade do assento deve ser regulável, de tal forma que o usuário possa utilizar eficazmente o encosto sem que a borda do assento lhe pressione as pernas. Todos os mecanismos de ajuste devem ser facilmente manejáveis, desde a posição sentada, e estar construídos a prova de trocas acidentais.

- Mesa suporte do equipamento de trabalho: para o trabalho em posição sentado deve habilitar-se o suficiente espaço para os membros inferiores (músculos, joelhos e pés). Se o mobiliário dispõe de mesas ajustáveis em altura, a faixa de regulagem deverá estar compreendida entre o 5 percentil feminino e o 95 percentil masculino da população de potenciais usuários. Isto significa que somente 5% de cada um dos coletivos, feminino e masculino, estarão fora da faixa de ajuste. Se a mesa não é ajustável, o espaço previsto para os membros inferiores deve alcançar os 95 percentis masculino.
- Ajuste do monitor de vídeo: a mobilidade absoluta do monitor sobre a superfície de trabalho é muito importante. O usuário deve poder girar, inclinar e balancear, com o objetivo de evitar reflexos, reduzir o esforço de acomodação visual e manter uma postura de trabalho natural. A distância de visão não deve ser inferior à 40 cm nem superior à 90 cm. Um monitor colocado muito alto favorece reflexos das luminárias, o mesmo acontece com monitores inclinados para trás. O monitor deve ser colocado de maneira que sua área útil possa ser vista dentro dos ângulos compreendidos entre a linha de visão horizontal e a traçada a 60° abaixo da horizontal.
- Acabamento das superfícies: as superfícies de trabalho e o mobiliário não devem ter cantos ou arestas agudas. O acabamento deve ser fosco, para evitar reflexos e ter tom preferencialmente neutro.
- Iluminação de terminais de vídeo: as duas principais tarefas num posto de trabalho com monitores de vídeo propiciam exigências diferentes de iluminação. A leitura de documentos e o olhar sobre o teclado requerem um nível de iluminamento relativamente elevado, enquanto que a leitura das informações no vídeo exige um bom contraste entre os caracteres e o fundo. O contraste diminui em função do aumento do nível de iluminamento do local, por interferência da iluminação. Desta forma, a iluminação do local deve facilitar a leitura dos

documentos e não deve diminuir o contraste sobre o vídeo. Os requisitos mínimos para uma boa iluminação são: Iluminação geral no recinto onde estão os terminais; os níveis de iluminação serão suficientes para as tarefas que se realizem no posto (como leitura de documentos) mas não devem alcançar valores que reduzam o contraste do vídeo abaixo do mínimo tolerável (a relação de contraste entre caracteres e o fundo não deve ser inferior a 3:1); entre os componentes da tarefa a relação de iluminâncias não deve ser superior a 10 (por exemplo, entre o monitor e o documento); o posto de trabalho e o monitor devem estar situados paralelamente às janelas, com o fim de evitar os reflexos que se originariam se o monitor estivesse voltado para as janelas e, o deslumbramento que sofreria o usuário, se fosse ele quem estivesse voltado para as janelas. Estas medidas podem ser complementadas mediante a utilização de cortinas ou persianas que diminuam a luminosidade da janela e ainda com divisórias para evitar reflexos e deslumbramentos nas salas que disponham de janelas em mais de uma parede.

8- Considerações finais

Considerando as condições de trabalho relatadas nesta análise, indica-se a adequação dos mobiliários e equipamentos e a realização de treinamentos visando orientações posturais e a adequada utilização dos equipamentos.

As atividades em geral exigem movimentos repetitivos e posturas inadequadas, devido à sobrecarga de atividades e as exigências de produção.

As medidas preventivas de identificação dos riscos ocupacionais e as conseqüentes modificações do espaço de trabalho não foram identificadas no presente estudo. Neste sentido, observa-se uma lacuna nas ações prevenção e promoção à saúde dos trabalhadores visando eliminar agravos e processos de adoecimento.

Devem ser evitadas as situações de sobrecarga ou subcarga; a repetitividade que possa provocar monotonia e insatisfação; a pressão indevida de tempos; o número

máximo de toques reais exigidos pelo empregador não deve ser superior a 8.000 por hora trabalhada, sendo considerado toque real, cada movimento de pressão sobre o teclado; deve haver uma pausa de 10 minutos para cada 50 minutos trabalhados, não deduzidos da jornada normal de trabalho.

No Itaú, a “remuneração variável” foi instituída por meio do Programa AGIR, que se converteu em instrumento importante das estratégias de poder da empresa sobre os trabalhadores. Abrangendo duas esferas de atuação – operacional e comercial -, o programa constitui um sistema de remuneração associada ao desempenho do trabalhador, tanto no nível individual, como de unidades ou equipes de trabalho. Baseia-se na determinação de metas de produtividade e em um mecanismo de remuneração vinculada aos resultados obtidos pelo trabalhador. A avaliação de desempenho do funcionário é efetivada pela chefia, que controla rigorosamente os níveis de produtividade de cada trabalho individual (Dieese, 1997).

Um complexo sistema de premiações e penalizações se estabelece no local de trabalho, pressionando o trabalhador a uma intensificação de seu ritmo de trabalho e ao prolongamento da jornada. O aumento da competição entre trabalhadores e o estímulo a atitudes individualistas e pouco solidárias são elementos estratégicos dos programas de “remuneração variável”. A competição estimulada gera tensões que fazem emergir a insatisfação dos trabalhadores, acentua desigualdades e gera distorções.

Os Programas de “remuneração variável” atingem de modo diferenciado os trabalhadores, favorecendo muitas vezes um segmento restrito de executivos, cujas funções são estratégicas para a lucratividade do banco. Para a maioria dos trabalhadores, os programas representam aumento no ritmo de trabalho, prolongamento da jornada diária e maior tensão, com repercussões importantes nas suas condições de saúde (Jinkings, 1999).

Soboll (2008, p. 114) diz que “a supervalorização dos resultados abre espaço para o que Dejours denominou de “pressão para trabalhar mal”, listado como um dos três

principais fatores de sofrimento no trabalho, juntamente com o medo da incompetência e a falta de esperança de ser reconhecido. O profissional sente-se forçado a executar mal o seu trabalho, contra princípios éticos, diante das pressões sociais do trabalho e das ameaças e situações reais de exclusão”.

A vigilância realizada pelo sistema implica em um controle constante, sutil, onipresente e persistente no tempo, pois as vendas realizadas são sinalizadas com a matrícula do trabalhador e o registro perdura no tempo. Da mesma forma, as avaliações de desempenho ficam registradas eletronicamente. Este cenário aliado ao discurso organizacional diário de ser um vencedor, de superação, geram um ambiente de pressão e controle permanente que tende a desencadear um processo de sofrimento e adoecimento, uma vez que deliberadamente se utiliza dos sentimentos dos trabalhadores para atingir a produtividade da organização.

As condições de trabalho verificadas neste estado de caso reafirmam a necessidade de avaliações permanentes dos fatores organizacionais e seus impactos à saúde dos trabalhadores. Faz-se necessário o monitoramento dos dados de saúde/adoecimento e a adoção de medidas preventivas eficazes, baseadas na realidade de cada situação específica.

Santo André, 12 de janeiro de 2009

Sheila Roberta Nanci Mota
Engenheira de Segurança de Trabalho
CREA 5060316735

9- Referências

Araújo, Angela Maria Carneiro; Cartoni, Daniela Maria; Justo, Carolina Raquel D. Mello. Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 2001, vol.16, n. 45.

Brandão, Andréa Gonçalves, Horta, Bernardo Lessa and Tomasi, Elaine. Sintomas de distúrbios osteomusculares em bancários de Pelotas e região: prevalência e fatores associados. *Rev. bras. epidemiol.*, Sept. 2005, vol.8, no.3, p.295-305.

Dieese – Subseção SESE do Sindicato dos bancários de São Paulo. O programa de Remuneração Variável do Itaú (Agir): alguns comentários. São Paulo, 1997, mimeo.

Jinkings, Nise. Trabalhadores bancários: Entre o fetichismo do dinheiro e o culto da excelência. In B. W. Aued (Ed.), *Educação para o (des)emprego* (pp. 151-173). Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

Leão, Rosemary Dutra, Peres, Claudio Cezar. Noções sobre DORT, lombalgia, fadiga, antropometria, biomecânica e concepção do posto de trabalho. São Paulo; 2008 [acesso em 20 set 2008]. Disponível em:

<http://www.ergonomia.ufpr.br/ergonomia%20apostila%20gov.pdf>

Maciel, Regina Heloisa, Cavalcante, Rosemary, Matos, Teresa Glauca Rocha *et al.* Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. *Psicol. Soc.*, set./dez. 2007, vol.19, no.3, p.117-128.

Monteiro MS, Gomes, J. R. De Taylor ao Modelo Japonês: modificações ocorridas nos modelos de organização do trabalho e a participação no trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. 1998; 93/94:29-37.

NR 17 – Ergonomia. São Paulo; 2008 [acesso em 20 set 2008]. Disponível em:

http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_17.asp

Nota Técnica 060/2001. São Paulo; 2008 [acesso em 20 set 2008]. Disponível em:
http://www.mte.gov.br/seg_sau/comissoes_cne_notatecnica.pdf

Segnini, Liliana Rolfsen Petrilli. A inserção da mulher no setor terciário e no subsetor bancário. Mulheres no trabalho bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero. São Paulo, EDUSP; 1998.

Segnini, Liliana Rolfsen Petrilli. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Educ. Soc.*, ago. 1999, vol.20, no.67, p.183-209.

Soboll, Lis Andréa Pereira. *Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.