

A Fila não Anda...

Mário César Ferreira^()*



uem, nos dias de hoje, não teve que enfrentar uma fila no banco, em um supermercado, em uma repartição pública...? Quantas vezes não "roeu as unhas" na expectativa de que a fila andasse rápido, pois um outro compromisso urgente estava a espera? E quantos que, ao chegar o momento tão esperado do atendimento, se depararam com a informação do funcionário: "O senhor entrou na fila errada..."? Mas, se tais situações são fonte de irritação e de problemas do lado do usuário-consumidor (a cada dia mais exigente) elas o são também para os sujeitos encarregados do atendimento do público.

Com efeito, do outro lado do balcão, o funcionário tem dificuldades para explicar ao inquieto cliente que não é ele quem faz, por exemplo, as leis do país ou as normas da empresa; que ele não dispõe da informação desejada; ou, ainda, que ele não sabe porque o terminal de computador está fora do ar. A situação do funcionário é, nestes casos, extremamente incômoda, pois os valores que habitam a cultura organizacional do tipo "o cliente sempre tem razão" ou "o funcionário é a imagem da empresa" não deixam impune qualquer tentativa de desabafo. As relações sociais de tensão e de conflito com o público transformam o atendente numa espécie de "para-raios afetivo" destinado a captar as descargas emocionais dos clientes.

Quanto à empresa privada, ela está preocupada com os clássicos imperativos da competitividade (produtividade, qualidade, rentabilidade) e, muitas vezes, parece "assistir" à qualidade do atendimento se deteriorar: a produtividade cai, as reclamações aumentam geometricamente com as filas, os custos não baixam, o desperdício de material é crescente... Os diretores, os organizadores do trabalho, os gerentes... todos estão preocupados com a concorrência embalada por um novo ingrediente: a globalização da economia. No que concerne as instituições públicas, elas se deparam com cidadãos mais exigentes, a consciência dos direitos de cidadania cresce com a consolidação do regime democrático e os eleitores-contribuintes cobram não só a ampliação da oferta, mas

também a qualidade dos serviços prestados pelo Estado.

Estes três cenários típicos com seus respectivos personagens (usuário-consumidor; o funcionário; e a empresa privada / instituição pública) encerram as dimensões essenciais da situação-problema que constitui uma de nossas temáticas de pesquisa em desenvolvimento no Laboratório de Ergonomia do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da UnB: o serviço de atendimento ao público no contexto de instituições públicas e privadas. As situações descritas traduzem fatos corriqueiros em que todos perdem (o usuário, o funcionário e a empresa). Contribuir para transformar positivamente tais situações críticas é o compromisso maior da linha de pesquisa denominada "Ergonomia do serviço de atendimento ao público" em desenvolvimento no Laboratório de Ergonomia do departamento de psicologia social e do trabalho da UnB.

Nesse sentido, a "situação de atendimento" nada mais é do que a "porta de entrada" para a investigação das origens da falta ou da perda de qualidade do serviço prestado ao usuário-consumidor. Tal situação é a ocasião onde se manifestam os problemas e as dificuldades dos diferentes sujeitos cujas raízes estão em outras instâncias ou momentos, por exemplo, na falta de treinamento do funcionário; na desinformação do usuário; e/ou no planejamento ineficaz da empresa / instituição.

A ergonomia contribui sobremaneira na identificação de situações-problema de atendimento a partir de seus indicadores críticos. Estes são o ponto de partida da investigação e o diagnóstico de suas causas mais profundas é o ponto de chegada. Por exemplo, o tempo demasiado de espera do cliente pode ser (e freqüentemente o é) um indicador crítico da perda de qualidade do serviço de atendimento. Neste caso, a abordagem da ergonomia busca não só caracterizar a processualidade da variável (tempo de espera), mas também identificar e recuperar os fatores (materiais, organizacionais, técnicos, humanos...) que podem estar na origem de tal indicador crítico.

(*) Professor do Dep. de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília - UnB. Doutor em ergonomia, EPHE - Paris. E-mail mcesar@unb.br

A qualidade do serviço de atendimento tem sido objeto de estudos e pesquisas, sobretudo, nos campos da administração (marketing), da psicologia do consumidor e da sociologia. Em administração, os estudos abordam diferentes aspectos: a prática do "marketing societal" de algumas empresas e a percepção dos consumidores; a inter-relação entre ambiente físico, atmosfera, estados emocionais e a satisfação do consumidor; e o uso de novas tecnologias no relacionamento empresa-cliente. Em psicologia, os estudos são mais antigos e focalizam preferencialmente o comportamento do consumidor, em particular, sobre suas preferências e suas atitudes; testes de produtos; eficácia da propaganda etc. Nesse campo, um dos eixos de análise consiste em identificar as bases do comportamento do consumidor, em especial, as variáveis mais relevantes como a motivação, a percepção e a aprendizagem.

Se, por um lado, tais enfoques disciplinares têm contribuído para aprimorar as relações de serviço e promover um avanço em alguns domínios (por exemplo, da reconfiguração dos espaços de atendimento), por outro, eles terminam sendo reducionistas na medida em que ao fazerem um "zoom" sobre determinadas variáveis das situações de atendimento (por exemplo, no *design* do posto de trabalho) tendem a perder de vista a interação de diferentes fatores e a não tomar em consideração, de forma apropriada, tanto os funcionários quanto os usuários-consumidores em situações reais de atendimento.

Para superar tais limites, a "Ergonomia do serviço de atendimento ao público" objetiva produzir um diagnóstico dos serviços de atendimento ao público em instituições públicas e privadas visando propor e implementar soluções aos problemas constatados em uma dupla perspectiva: de um lado, garantir o bem-estar dos funcionários, a qualidade e a eficácia das atividades desenvolvidas pela empresa / instituição e, de outro, responder adequadamente as necessidades e expectativas dos usuários-consumidores. Partindo da situação-problema (cenários de referências com seus indicadores críticos), a ergonomia busca colocar em confronto três lógicas: a da empresa/instituição que estrutura o seu funcionamento e alimenta a sua cultura organizacional; a dos funcionários que orienta suas formas de trabalhar e resolver diferentes problemas; e a do usuário-consumidor que marca os comportamentos em situações de atendimento.

Transformar o trabalho, como ensina a ergonomia de matriz francesa, é mudar as

representações dos diferentes sujeitos organizacionais. Para tanto, a ergonomia faz emergir diferentes dimensões das situações de atendimento, desconhecidas ou mal conhecidas pelos diferentes escalões, que alimentarão o debate e o processo de (re)construção do modo como se pensa o trabalho. Identificar e superar problemas das instituições públicas e privadas implica em reconhecer, legitimar e incorporar saberes tanto dos funcionários quanto dos usuários-consumidores.

É preciso, por exemplo, incorporar a experiência e a expectativa do usuário-consumidor na resolução dos problemas, ele é um sujeito essencial e a perspectiva de sua participação deve ir muito além da velha prática "caixa de sugestões". Esta, muitas vezes, funciona mais como fachada de uma suposta preocupação com o cliente-usuário que propriamente uma forma eficaz de mudanças organizacionais. A ergonomia busca traçar um perfil (por exemplo, aspectos sócio-econômicos) da população de usuários-consumidores, visando identificar os fatores (representações sociais, expectativas...) que permitem compreender o comportamento do usuário no contexto de atendimento ao público. Esta dimensão de análise permite mapear as atitudes dos usuários em face dos serviços, antecipar possíveis expectativas e, desta forma, contribuir para prevenir a ocorrência de problemas em situações de atendimento.

Eis, em síntese, como a ergonomia (que há muito deixou de ser sinônimo de "cadeirologia") pode contribuir para aprimorar a qualidade do serviço de atendimento ao público, tendo como centro de preocupação os diferentes personagens envolvidos nas situações. É implementando trabalhos desta natureza, modestos em seus propósitos, que a universidade pública pode contribuir para resolver problemas que ultrapassam os muros da instituição e colocar-se em sintonia com as necessidades da sociedade e do Estado.