

## SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO: O QUE É ? COMO ANALISÁ-LO? ESBOÇO DE UM MODELO TEÓRICO EM ERGONOMIA

**Mário César Ferreira**

Laboratório de Ergonomia do Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília  
Campus Universitário Darci Ribeiro ICC Ala Sul  
Brasília - DF, CEP 70.910-000 Fone: (061) 307 26 25 r 207 Fax 347 77 46  
[mcesar@unb.br](mailto:mcesar@unb.br)

**Palavras-Chaves:** ergonomia, atendimento público, modelo

A qualidade do serviço de atendimento ao público no contexto da realidade brasileira, tanto no âmbito estatal quanto da iniciativa privada, se apresenta como um desafio institucional que parece exigir transformações urgentes. Esta necessidade tem múltiplas facetas, a visibilidade de uma delas se expressa nas queixas e reclamações freqüentes de usuários-consumidores. Basta visitar os espaços dedicados aos leitores dos jornais para encontrar uma fonte empírica abundante de reclamações concernentes aos serviços de atendimento tanto em instituições públicas quanto privadas.

Os problemas existentes colocam em cena três dimensões essenciais de análise que interagem em situações de atendimento: (a) os usuários: o contexto de queixas parece contrariar preferências, hábitos e expectativas configurando um quadro de insatisfação generalizada; (b) o atendente: sujeito que se vê obrigado a gerir exigências de diferentes ordens (organizacionais, materiais, instrumentais e sociais...) para garantir a qualidade e eficácia do serviço; e (c) a instituição: a deterioração da qualidade do serviço de atendimento exige das instituições novas estratégias de racionalização de suas atividades.

Do ponto de vista sócio-econômico, o serviço de atendimento passa a ser um fator importante de sobrevivência organizacional. Para as empresas privadas ela implica em responder adequadamente os clássicos imperativos da concorrência (produtividade, qualidade, rentabilidade) num cenário econômico cada vez mais competitivo. Enquanto que para as instituições públicas, a estratégia de sobrevivência cobra respostas apropriadas à nova conjuntura histórica de consolidação da democracia que coloca em cena cidadãos mais exigentes quanto a oferta e a qualidade dos serviços públicos. Do ponto de vista científico, a temática permanece pouco estudada ou um território a ser desbravado, pois os estudos têm se restringido a poucas disciplinas (particularmente, a administração, psicologia e sociologia) cujo enfoques tendem a abordar apenas certos aspectos (marketing, atitudes dos consumidores) enfatizando, sobretudo, a perspectiva do cliente ou usuário. Assim, as estratégias de venda, o comportamento de consumo, os motivos para compra, o espaço de venda... têm sido as variáveis privilegiadas de estudo. Em tais enfoques, o trabalho dos funcionários comumente aparece residualmente ou de forma implícita.

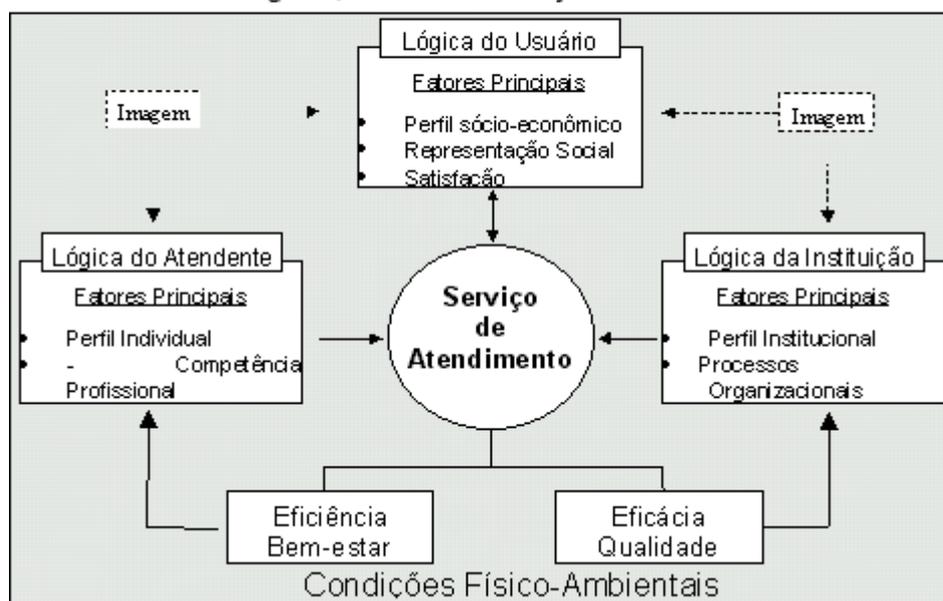
Historicamente, a literatura em ergonomia tem privilegiado o estudo do trabalho industrial enquanto que a análise de situações de trabalho no setor terciário é, ainda, relativamente incipiente. O enfoque da ergonomia, em intervenções no setor de serviços (hospitais, supermercados etc.), é centrado na atividade do funcionário e, muitas vezes, o usuário termina ficando em um plano secundário: "Os estudos focalizam essencialmente o trabalho dos funcionários, a hipótese de base (freqüentemente implícita) é que a melhoria das condições de trabalho dos funcionários levaria 'automaticamente' ao aprimoramento do serviço prestado e, por conseqüência, à satisfação do usuário" (Falzon & Lapeyrière, 1998).

O objetivo dessa comunicação é apresentar um modelo teórico (em construção) em

ergonomia para o estudo do serviço de atendimento ao público. Dando continuidade a outras reflexões (Ferreira, 1997; 1998), a perspectiva é fornecer uma “ferramenta teórica” que oriente o processo de investigação do atendimento ao público. A construção desta abordagem nasceu da busca de respostas para algumas questões básicas: o que é o serviço de atendimento ao público? como analisá-lo? quais são as variáveis principais que interferem na execução deste serviço? como interagem tais variáveis e influenciam os sujeitos participantes? quais são as conseqüências principais do serviço de atendimento? Tais questões serviram de eixos para as reflexões sobre a temática em foco e permitiram estruturar e desenvolver um modelo teórico (Figura 1).

Nessa abordagem, considera-se não só os fatores principais que influenciam a atividade dos funcionários, mas atribui-se um lugar de importância ao usuário para o estudo das situações de atendimento.

- Figura 1 -  
**Contexto Característico do Serviço de Atendimento ao Público: Lógicas, Fatores e Condições Físico-Ambientais**



Diagnosticar o serviço de atendimento ao público para identificar a origem e a dinâmica dos problemas existentes e, ainda, aprimorar a sua qualidade impõe compreender:

A **lógica da instituição**: identificar e analisar o conjunto de fatores (perfil, processos organizacionais e recursos instrumentais) que caracteriza o “modo de ser habitual” da instituição, sem o qual é impossível compreender o que se passa nas situações de atendimento e os efeitos sobre a sua eficácia e qualidade;

A **lógica do(a) atendente**: identificar e analisar o conjunto de fatores (perfil individual, competência profissional e estado de saúde) que caracteriza o “modo operatório usual” do atendente, orientando a sua conduta nas situações de atendimento para responder adequadamente tanto às necessidades dos usuários quanto às tarefas prescritas pela instituição;

A **lógica do usuário**: identificar e analisar o conjunto de fatores (perfil sócio-econômico, representação social e satisfação) que caracteriza o “modo de utilização” dos serviços pelos usuários e que orienta seus comportamentos nas situações de atendimento ao público.

O serviço de atendimento constitui o ponto de interseção dessas diferentes lógicas que se inscrevem, por sua vez, dentro de determinadas condições físico-ambientais (espaço, luz, ruído, calor) e instrumentais (material, mobiliário, equipamentos). A visibilidade dos possíveis desequilíbrios e incompatibilidades existentes entre as lógicas aparece sob a forma de indicadores críticos (tempo de espera, reclamações dos usuários, erros, retrabalho etc.). Assim, a



interface entre a atividade de trabalho do(s) funcionário(s) e o comportamento do usuário constitui o centro de interesse principal, a partir do qual são recuperados os elementos explicativos e elucidativos dos fatores críticos constatados em situações problemáticas de atendimento bem como suas conseqüências para: o(s) funcionário(s); o usuário; e a empresa / instituição. Nesta perspectiva, a situação de atendimento constitui a dimensão principal na produção de conhecimentos sobre a temática em foco.

O uso do modelo teórico no contexto da “Análise Ergonômica do Trabalho - AET” (Guérin *et al.*, 1997) permitirá, de um lado, identificar as principais variáveis constituintes da situação de atendimento a serem examinadas e, de outro, analisar as possíveis interações destas variáveis para o diagnóstico dos problemas constatados. Cabe ressaltar que se trata de um modelo descritivo, seu papel é o de servir de quadro teórico de reflexão e de referência sobre o objeto de estudo; a perspectiva não é, portanto, de testar um modelo teórico a priori (Montmollin, 1995).