

A IMAGEM DO CLIENTE E DO SERVIDOR PÚBLICO: PERSPECTIVAS PARA MELHORÁ-LA*

ROSSI AUGUSTA ALVES CORRÊA**

1. *Introdução*; 2. *A imagem do homem*; 3. *A imagem do cliente e do servidor público*; 4. *Simetria social: uma perspectiva transorganizacional*; 5. *Mudanças nos quadrantes*; 6. *Perspectivas de análise da imagem*; 7. *A pesquisa e sua metodologia*; 8. *A interpretação da imagem de clientes e servidores à luz do modelo de simetria social*; 9. *Como clientes e servidores vêem o uso do tempo*; 10. *A visibilidade da autoridade*; 11. *Auto e heterossatisfação*; 12. *“Com muita consideração e apreço...”*; 13. *Conclusões*; 14. *Recomendações*.

1. *Introdução*

Um dos pontos críticos enfrentados pelas instituições públicas e privadas é a onda de conflitos e tensões que mina a harmonia e o bom relacionamento social. A imprensa tem-se batido incansavelmente, no afã de alertar a todos para a necessidade de se buscar novas alternativas diante da visível deterioração do relacionamento humano. Aparentemente todas as soluções já foram tentadas e testadas. Num gesto histórico, o Governo declara “guerra à burocracia”. Estudos são feitos e implementados no combate a este terrível Leviatã. A complexidade da burocracia a todos solapa e aterroriza. A luta está declarada e proclamada por todos os cantos, em prosa e em verso.

Esta luta, no entanto, não é uma luta nova nem nas suas características nem na sua intensidade. As fórmulas para sua solução são buscadas aqui e alhures com, aparentemente, muito pouco resultado. Mas onde está a falha? O que fazer para resolver tal problema? Este trabalho não tem a pretensão de apresentar uma fórmula definitiva, mas faz uma contribuição para a compreensão e elucidação de tais dificuldades.

Nestes problemas organizacionais, como em muitos outros, vários são os possíveis ângulos de análise. Existe a possibilidade de examiná-los numa dimensão intra-organizacional, cujo foco de atenção estaria voltado para a estrutura de autoridade, a estrutura organizacional, o fluxo de papéis, as exigências e procedimentos. Por outro lado, poder-se-ia buscar o estudo da dimensão extra-organi-

* Capítulo transcrito da obra *Desburocratização e comportamento social* (Rio de Janeiro, IBAM/Livros Técnicos e Científicos, 1980), preparado a partir de um trabalho da autora intitulado *Social symmetry: an approach to the study of client — public servant relations*, tese de doutorado apresentada à Universidade do Sul da Califórnia, set. 1977.

** Professora-adjunta na Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getúlio Vargas. (Endereço da autora: Praia de Botafogo, 190 — sala 407 — 22.253 — Botafogo — Rio de Janeiro, RJ.)

zacional e aí o enfoque se situaria para além das fronteiras organizacionais. Em ambos os casos, no entanto, a abordagem estaria voltada para um único ângulo do problema, embora com grau de amplitude diferente. Hoje, a tendência é procurar estudar os problemas organizacionais dentro de uma visão sistêmica e dinâmica e analisar o maior número possível de repercussões e implicações.

Partindo do inquietante problema do relacionamento entre clientes e servidores públicos, dado a sua maior visibilidade diante da opinião pública, esta pesquisa procurou identificar a imagem mútua do cliente e do servidor. Procurou também mostrar as repercussões e implicações da imagem no relacionamento interpessoal e no contexto organizacional e social.

Finalmente, vale a pena dizer que a autora desenvolveu uma nova metodologia para análise de fenômenos interpessoais, interorganizacionais e intersociais. Esta metodologia foi denominada “modelo de simetria social” e utilizada como moldura para interpretação dos resultados da pesquisa aqui apresentada. A pesquisa teve como cenário os serviços de assistência médica de uma instituição pública brasileira.

2. *A imagem do homem*

“Imagens são fotografias que trazemos dentro das nossas cabeças.”¹

O estudo e a compreensão da imagem do homem e suas repercussões nas atitudes, comportamentos, percepções, expectativas e até aspirações individuais e sociais imprimem novo ímpeto à teoria das organizações.

A imagem é o campo de conhecimento subjetivo formado a partir de todas as nossas experiências e de todo o emaranhado da cultura social. Ela está sempre impregnada de valores, normas, percepções, concepções de papéis, confrontações internalizadas ao longo da formação, da educação e do desenvolvimento do homem. A imagem é a força motriz, impulsora ou restritiva, que regula os processos de diferenciação nas transações sociais.

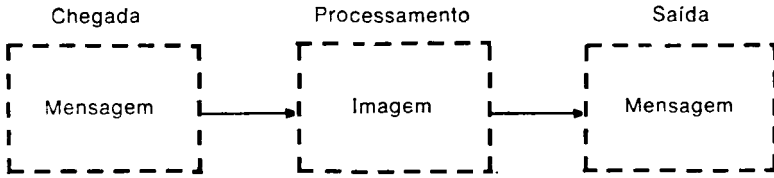
Cada indivíduo possui uma imagem, assim como os grupos, as organizações e as sociedades também possuem uma imagem do homem. A imagem do homem é constituída pelas concepções acerca da origem, da natureza, capacidade, características e sistemas de inter-relações universais: homem/Deus, homem/homem, homem/coisas ou seres e principalmente pela concepção de seu lugar no mundo. A imagem não é estática; ela tende a sofrer alterações endógenas e exógenas ao longo das experiências individuais e sociais. Na realidade, existe um processo dinâmico de inter-relações entre a mensagem, a imagem e o seu produto. De tal importância é a imagem para o indivíduo que sua reação final é o resultado do processamento das mensagens pela imagem.²

¹ Trata-se de uma extensão do conceito de “estereótipos” usada pela primeira vez por W. Lippman, em 1922.

² Boulding, K. E. *The image*. Ann Arbor, University of Michigan Press, 1964, p. 28.

Figura 1

Ilustra o processo de interação da imagem



Ao atingir a imagem, a mensagem pode: primeiramente, não provocar qualquer impacto, não ser percebida, não causar qualquer reação, ou emoção, não alterar a imagem; segundo, a mensagem pode levar à reavaliação da situação; e, finalmente, a mensagem pode atingir o núcleo central do campo da imagem, a parte mais profunda. Aí, então, acontecem as grandes transformações individuais ou sociais, tal como nas conversões religiosas, nas grandes descobertas, nas invenções e na própria obra criativa.

O estudo da imagem do cliente/servidor é de grande importância para o desenvolvimento das organizações burocráticas. Da compreensão da imagem e do seu senso de valores, crenças, aspirações e expectativas dependem as reformas e as transformações individuais e sociais.

No estudo da imagem destacam-se duas grandes dimensões: de um lado a imagem dos fatos e de outro lado a imagem dos valores. A imagem dos fatos refere-se ao mundo físico, aos objetos, ao posicionamento das coisas no tempo e no espaço. O homem está no centro de um processo temporal — diz Boulding.³ Ele tem uma imagem do passado, que se estende muito além dos limites da própria existência e experiência; ele tem igualmente uma imagem do futuro, que extravasa para além de qualquer uma das demais dimensões do tempo, presente ou passado. Por outro lado, o homem tem uma idéia mais ou menos clara de espaços, de distância, de localização, de movimentos. Estreitamente relacionada com a imagem de tempo vem a imagem de relações, caracterizada pela noção de causa e efeito, continuidade e sucessão, ciclos e repetições.

A imagem de valores consiste nas expectativas, aspirações, nas crenças de bem e mal, bom e ruim. As imagens de fatos e valores sofrem o mesmo processo de formação. Elas se originam nas experiências, nas vivências, no contato com o mundo exterior, no processo de interação com o outro. Ambos os ângulos de análise são impactantes para o homem; acredita-se, todavia, que é a imagem de valores que pode gerar os maiores conflitos e controvérsias entre os indivíduos, as organizações e as sociedades.⁴

³ Id. *ibid.* p. 25.

⁴ Rogers, Carl R. Dealing with psychological tensions. In: Donald, E. P.; Applewhite, P. B. & Misshauk, M. J., ed. *Studies in organizational behavior and management*. Scranton, Pa., International Textbook Company, 1971. p. 72.

3. A imagem do cliente e do servidor público

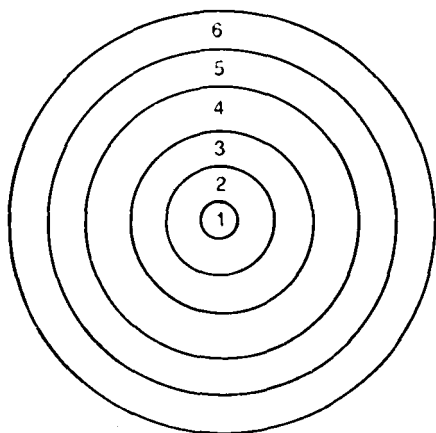
A imagem que o servidor público tem da organização e de seus clientes e a imagem que o cliente tem da organização e de seus servidores condicionam as respectivas atitudes e comportamentos. O estudo da imagem constitui ponto estratégico na análise dos processos de interação social.⁵

Já não há mais dúvidas e as pesquisas confirmam a estreita correlação entre as expectativas, atitudes e comportamento de dirigentes e subordinados, professores e alunos, médicos e pacientes, pais e filhos. Os indivíduos reagem em função do campo da sua imagem, que pode impulsionar ou inibir suas atitudes e comportamentos. O campo da imagem do indivíduo, portanto, tem uma amplitude relativamente variável ao longo da sua vida e das suas experiências. A imagem não é estática e apresenta variações mais ou menos sensíveis de sociedade para sociedade, de época para época e de indivíduo para indivíduo.

O campo da imagem é constituído de um número variável de subcampos. A variação do número de subcampos da imagem vai depender dos respectivos estágios de desenvolvimento. A figura 2 serve para ilustrar esses subcampos e ao mesmo tempo permitir a visualização da amplitude de suas dimensões micro e macro.

Figura 2

Amplitude do campo da imagem



Convenção:

1. Imagem restrita voltada para o próprio **eu**.
2. Imagem com o ciclo do **eu** ampliado, incluindo a família.
3. Imagem incluindo a vinculação a grupos.
4. Imagem incluindo a dimensão institucional.
5. Imagem ainda mais abrangente, incluindo os valores de nacionalidade, língua...
6. Imagem universal do homem.

O grau de abrangência do campo da imagem fica condicionado à diversificação dos subcampos. O ciclo mais interno é constituído pela imagem do **eu**. Nesse subcampo incluem-se todas as experiências e aspirações centradas em torno do próprio indivíduo. O ciclo seguinte apresenta-se um pouco mais abrangente e compreende uma dimensão mais ampla, enfeixando todo o sistema de

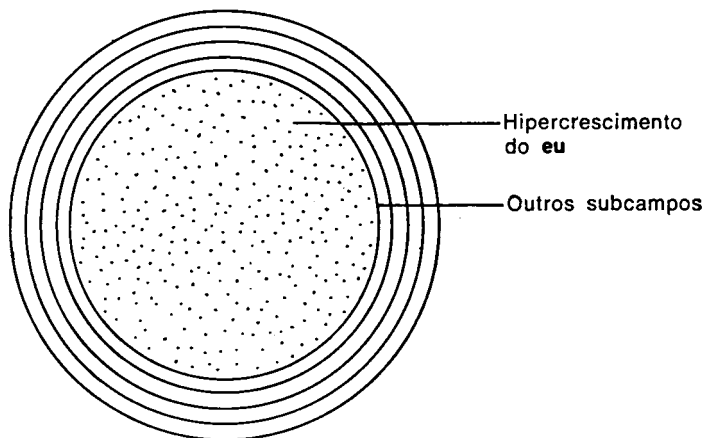
⁵ As referências feitas à imagem, neste trabalho, não se restringem apenas à dimensão individual, mas à organizacional e social, se for o caso. Esta colocação é válida para todo o trabalho.

relações com a família, seguida do ciclo dos grupos aos quais o indivíduo se filia. O quarto ciclo, de dentro para fora, representa o subcampo das inter-relações com os grupos mais complexos, quais sejam as organizações burocráticas. Seguem-se os ciclos mais externos, constituídos pela sociedade no seu sentido amplo.

Para certos indivíduos, grupos, organizações ou mesmo sociedades, o ciclo do *eu* é o que predomina, ficando os outros reduzidos e com todo o seu sistema de inter-relações interrompido e prejudicado (figura 3).

Figura 3

Representa a absorção de todos os campos pelo *eu*



Estes casos podem levar a situações de isolamento e alienação quando o(s) indivíduo(s) ou a(s) instituição(ões) envolvida(s) perde(m) o contato com a realidade total e limita(m), consideravelmente, as perspectivas de seu(s) desenvolvimento(s).

O núcleo central da imagem é o mais difícil de ser modificado, o que talvez só aconteça por *insight* ou por intuição. Já os seus núcleos periféricos são relativamente mais mutáveis e suas modificações ficam condicionadas às mudanças no campo do conhecimento dos indivíduos ou das ciências.

A imagem individual não é, necessariamente, exclusiva do indivíduo. Ela é quase sempre vinculada a outras imagens, através de suas similaridades.

O relacionamento entre clientes e servidores públicos depende da imagem que uns têm dos outros. Aqui entram em jogo suas concepções de papéis, as expectativas mútuas, as avaliações e os julgamentos recíprocos. Se *A* acredita que *B* — não importa se se trata de indivíduos, isoladamente, ou de grupos — é mau, tratá-lo-á de modo a fazê-lo realmente mau; se, pelo contrário, *A* acredita que *B* é excepcionalmente bom, *A* o tratará de modo a fazê-lo ainda melhor. Há uma espécie de reforço mútuo nas transações sociais.

Gregory Bateson descreve esses fenômenos em sua obra memorável *Naven*, e prossegue nos seus estudos da sociedade balinesa. Tais fenômenos são observados quando da análise dos processos de interação social, em que os atos de

A constituem estímulos para os atos de *B* e estes, por sua vez, são estímulos para *A*. Estes processos de cismogênese são ainda classificados em duas classes de fenômenos. A primeira classe é representada pela cismogênese simétrica, destacando-se, neste caso, as ações de *A* e *B*, que são essencialmente similares, como, por exemplo, nas competições, rivalidades e lutas; e a segunda classe, pela cismogênese complementar, em que as ações de *A* e *B* são mutuamente assimétricas, mas mutuamente apropriadas,⁶ como, por exemplo, nos casos de dependência-proteção e exibicionista-espectador.

Existem fatores e mecanismos psicológicos, sociais, econômicos e administrativos capazes de regular esses fenômenos. São exemplos os casos de descompressão destinados a reduzir o limite de intensidade dos fenômenos, como nos intervalos e suspensões, nas competições esportivas e nas intervenções econômicas feitas pelo Governo, para reduzir o nível de competição. Outra alternativa de ação seria a utilização de formas de cooperação social, como é o caso quando se procura levar as duas partes à integração. Finalmente, existem fatores internos e externos ao processo de cismogênese que também podem interferir, tal como a fadiga, a falta de energia geradora, tensão a um nível exagerado.

Na presente pesquisa, as observações feitas mostram a importância do registro e análise de episódios em que os fenômenos de cismogênese estavam presentes. Numa repartição onde as pessoas aguardavam ser atendidas num pequeno *hall* todo fechado, o calor, a falta de informações precisas, a falta de alguém a quem se dirigir — todas as janelas estavam fechadas — e a longa espera levaram alguns, dentre os presentes, a reclamar; a reação imediata foi postar-se um servidor, com os braços atravessados na porta e que, ao dirigir-se ao público, disse: “agora é que ninguém vai sair mais daqui hoje.” Os tumultos aumentaram e a situação tornou-se realmente tensa. Este é um exemplo de cismogênese simétrica, em que agressão gera mais agressão e mais agressão. Naquele momento, os acontecimentos dentro da repartição eram um pouco diferentes: ali, um grande número de pessoas, em torno da mesa da chefe, procurava ser atendida, graças a uma permissão especial. Somente um funcionário tentava, desesperadamente, apressar o atendimento ao público, lá fora, preenchendo fichas, consultando catálogos etc. Diante da observação feita por uma das funcionárias de que estava havendo a maior confusão lá fora, a chefe limitou-se a dizer: “você não gostam de lidar com o público, nem eu; portanto, deixem-no fazer como quiser.”

Esta segunda parte do episódio reflete um caso de cismogênese complementar, com um quadro de dominação-submissão.

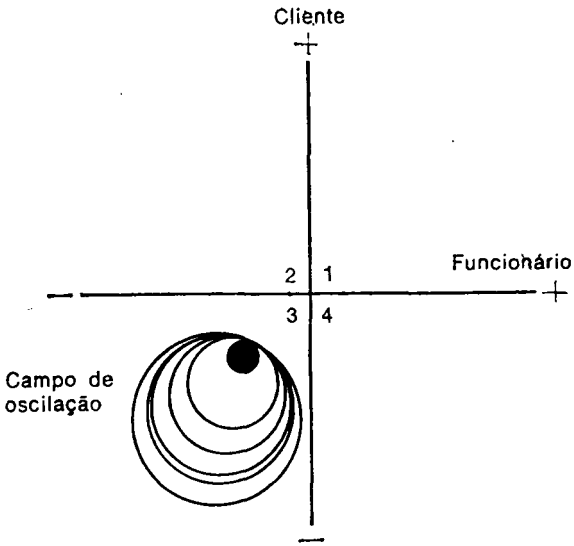
Esta cena poderia ser considerada como típica, para grande parte de situações similares, muito comuns entre clientes e funcionários. A figura 4 ilustra a primeira parte do episódio acima descrito, em que clientes e funcionários se situam no quadrante 3, caracterizado pelas imagens mutuamente divergentes ou de desaprovação. Clientes e funcionários nestas situações não se têm em alta conta, não se admiram nem se respeitam mutuamente.

A segunda cena do episódio está ilustrada na figura 5. Neste caso, o quadro dentro da repartição seria ilustrado pelo posicionamento da situação dentro do quadrante 1, onde ficam localizadas as situações de aprovação mútua e de mútuo entendimento. Aqui a situação reflete atitude de cumplicidade e de apoio

⁶ Bateson, G. Naven. *Steps to an ecology of mind*. San Francisco, Chandler Publication Company, 1972. p. 109.

Figura 4

Ilustra a primeira parte do episódio

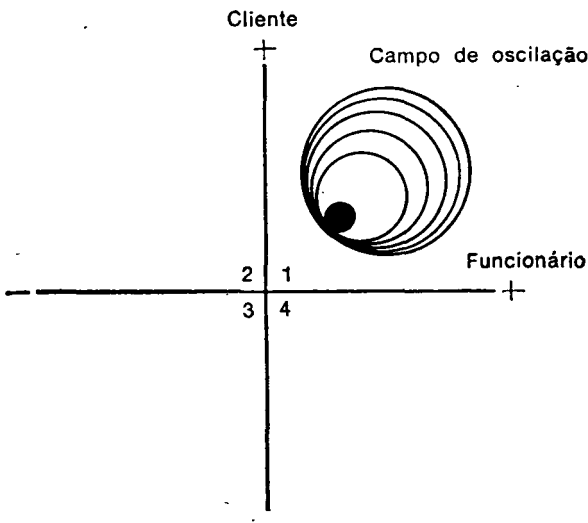


mútuos. Chefe, funcionários e alguns clientes privilegiados parecem ter encontrado uma forma de se unir contra um suposto inimigo comum. As janelas fechadas, o funcionário postado na porta com os braços atravessados refletem o mecanismo de proteção desenvolvido para estas situações.

Embora facilmente justificável, diante das agressões — note-se que as agressões podem partir de qualquer dos lados, isto não faz muita diferença — este

Figura 5

Ilustra a segunda parte do episódio



mecanismo pode gerar um clima de desconfiança e suspeita, dificilmente propício a um bom relacionamento entre clientes e funcionários.

Nota-se que as oscilações possíveis na situação da primeira e da segunda cena do episódio podem levar, no caso do quadrante 3, ao rompimento total do entendimento e do diálogo, isto é, à medida que as imagens se aproximam de -1 , e à medida que os indicadores se aproximem de zero, ou seja, do núcleo central, podem levar a situações de esfriamento e divisão de opiniões.

4. *Simetria social: uma perspectiva transorganizacional*

Para estudar a imagem de clientes e servidores públicos a autora desenvolveu um modelo a que denominou de “modelo de simetria social”,⁷ destinado à análise dos fenômenos decorrentes dos processos de interação social. O modelo permite uma visão pictórica dos fenômenos interpessoais, assim como de seu direcionamento e de sua intensidade.

O processamento dos dados obedece a novo tratamento estatístico, destinado a reduzir os dados a índices numéricos a serem posicionados dentro do gráfico analítico do modelo.

O modelo de simetria social é um modelo sistêmico, psicossocial, quantitativo, construído para o estudo e análise da dinâmica dos processos de interações individuais e sociais. O modelo pretende estimular a pesquisa de fenômenos transacionais em três ou mais tempos, o que permitiria a operacionalização de fenômenos sistêmicos de *feedback*, entropia, homeostase e do estudo do campo de forças.

O modelo apresenta duas perspectivas de análise, a perspectiva simétrica e a perspectiva assimétrica. Ambas estudadas a partir de um *continuum* cuja escala varia de $+1$ a -1 . Esta escala permite posicionar os índices resultantes do processamento dos dados e, ao mesmo tempo, indica a direção e a intensidade dos fenômenos transacionais predominantes entre os grupos estudados, por exemplo, grupos x e y . Numa pesquisa em três ou mais tempos, a comparação das situações A , B , C e N pode permitir a identificação dos fenômenos de cis-mogênese, homeostase, entropia e o estudo das repercussões dos mecanismos de controle. Os dados são reduzidos a índices, a partir da construção de histogramas com quase qualquer número de barras. A escolha da metodologia de pesquisa para coleta de dados fica a critério do pesquisador, podendo ser adotado o questionário, a entrevista ou a observação.

A figura 6 ilustra a perspectiva assimétrica do modelo.

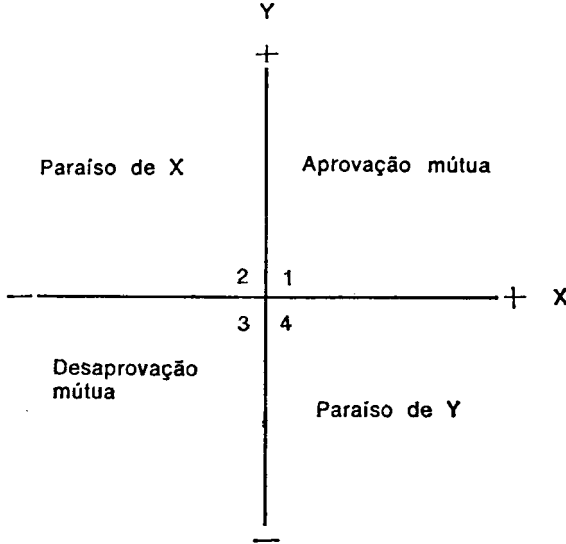
A análise dos quatro ângulos de *continuum* assimétrico é feita com a finalidade de facilitar a compreensão dos resultados desta pesquisa.

Aprovação mútua (área 1). A área 1 representa os casos em que a imagem dos indivíduos ou grupos envolvidos é mutuamente positiva ou favorável. A tônica central deste quadrante é o respeito, a admiração, a consideração mútua. São exemplos de tais situações os momentos de confraternização social e os momentos em que os indivíduos estão empenhados na construção de uma obra de interesse comum, no trabalho criativo e pioneiro etc.

⁷ Corrêa, Rossi Augusta Alves. op. cit.

Figura 6

Ilustra a perspectiva assimétrica do modelo de simetria social

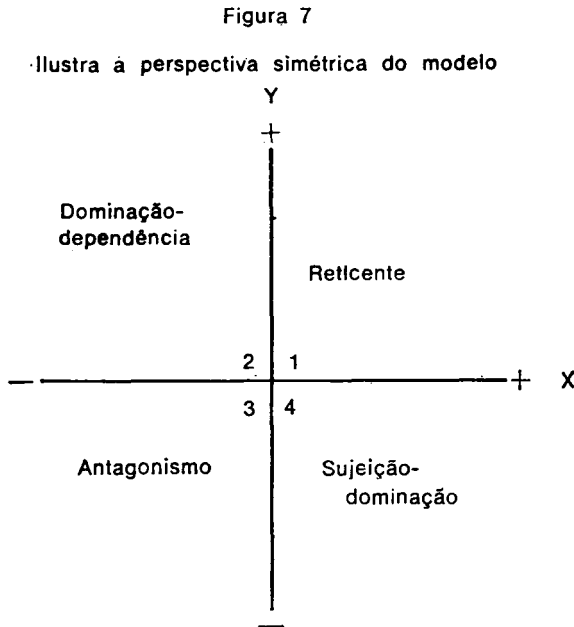


Paraíso de X (área 2). Este quadrante constitui a imagem dos indivíduos ou grupos divergentes. É um quadro em que o grupo Y, representado pelo eixo das ordenadas, tem uma imagem positiva em relação ao grupo X, representado pelo eixo das abscissas. Neste caso, o grupo X constitui o grande problema, considerando-se que seus membros não têm o grupo Y em grande conta, o que os leva a atitudes agressivas e hostis. Por outro lado, como o grupo X pode contar com o grupo Y, que o admira e respeita, esta situação representa o chamado paraíso de X. Esta situação pode representar, aparentemente, uma situação muito confortável, suponhamos, para um grupo ou organização qualquer, considerando que o mesmo pode contar com o grupo Y — por exemplo, os clientes. A estabilidade desta situação pode ser temporária, uma vez que o grupo X pode vir a gerar comportamentos desagradáveis em relação ao grupo Y e, com isto, provocar conflitos e contendas.

Desaprovação mútua (área 3). Demonstra o caso de imagem duplamente negativa, considerando que ambos os grupos, X e Y, se vêem em campos de fogo cruzado. Este quadrante representa os casos de brigas e contendas entre grupos, organizações ou sociedades. É possível encontrar casos em que, apesar da não-admiração mútua, os grupos se suportem ou mantenham atitude passiva, um em relação ao outro, o que é indicado quando, na pesquisa, os índices se aproximam de zero ou do ponto central dos eixos.

Paraíso de Y (área 4). Neste caso a situação seria favorável a Y, passando a depender de X a manutenção do estado de equilíbrio, apesar do desgaste que estas situações representam. Neste caso, embora a situação se assemelhe à do quadrante 2, apresenta características próprias, considerando que a situação fica invertida e o que representava o paraíso da organização passa a representar um provável desafio e exigirá maior capacidade de adaptação ao ambiente social.

O modelo gráfico da perspectiva simétrica justifica-se a partir do surgimento de pontos muito próximos ao núcleo central do gráfico assimétrico. A figura 7 ilustra as quatro dimensões simétricas do modelo.



Área 1 (reticente). Representa aqueles casos em que os indivíduos preferem manter reserva sobre as suas próprias opiniões e em que há uma espécie de acomodação, sem lutas e sem conflitos. A atitude dominante, neste caso, é de relativa passividade, na qual as pessoas não se sentem desafiadas nem compelidas a mudanças. Representa ainda o caso de triunfo do *status quo*, situação em que todos se mantêm numa atitude mais ou menos neutra, desde que nada ameace a sua segurança ou sobrevivência.

Área 2 (dominação-dependência). A situação defrontada neste quadrante é chamada de dominação-dependência. Nesta circunstância o grupo Y se mantém reticente ou acomodado e o grupo X é reativo, o que poderia levar o grupo Y à fusão ou à eliminação pela imposição dos valores do grupo X, ou à simples acomodação.

Área 3 (antagonismo). Nestas circunstâncias, ambos os grupos são reativos, o que pode indicar um clima de muita tensão e competição, em que as opiniões se apresentam divididas, podendo levar a cisões e lutas. É o caso dos cismas religiosos, das divisões partidárias etc.

Área 4 (sujeição-dominação). Representa um quadro de algum modo similar ao encontrado na área 2, porém com peculiaridades específicas. Esta situação divergente poderia ser prejudicial à sobrevivência do grupo X, se ele não procurasse adaptar-se ao grupo Y desafiante.

5. *Mudanças nos quadrantes*

O estudo das variações nos campos das duas perspectivas do modelo de simetria social pode ser registrado, também, a partir de observações de episódios semelhantes aos descritos anteriormente. No caso do estudo da imagem de clientes e servidores públicos, a partir de observações sistemáticas, os registros são diretos, dinâmicos e imediatos. A presença de fenômenos de cismogênese simétrica e complementar é identificável a partir do acompanhamento do quadro geral das transações individuais. Na utilização de questionário e entrevista, tais fenômenos podem ser identificados a partir da repetição dos levantamentos, em três ou mais momentos, quando, pela configuração dos gráficos, nos vários momentos, encontram-se as respostas para aquelas indagações. É o deslocamento dos pontos dentro dos vários quadrantes de análise que leva à identificação dos diversos tipos de diferenciação social, presente no quadro geral da situação.

A análise dos deslocamentos dos pontos dentro de um mesmo quadrante ou sua passagem de um quadrante para outro configuraria os casos de entropia, homeostase e cismogênese. Existe sempre um nível ótimo de equilíbrio para cada situação diferencial, dentro do qual a situação permanece estável ou em equilíbrio quase estacionário. Os casos entrópicos são configurados pela presença de pontos muito próximos do núcleo dos eixos cartesianos. Aliás, a presença destes pontos na perspectiva assimétrica do modelo é que deve motivar a análise da sua perspectiva simétrica.

O fenômeno de homeostase seria detectado com a repetição da presença de pontos com a mesma direção e intensidade, aproximadamente em qualquer dos quadrantes da perspectiva assimétrica e no primeiro quadrante da sua perspectiva simétrica.

O registro dos fenômenos de cismogênese simétrica e complementar exige o deslocamento dos pontos em termos de direção ou de intensidade. Nos gráficos que se seguem são apresentados exemplos de cismogênese complementar e simétrica. As figuras 8 e 9 demonstram dois casos de cismogênese complementar. O deslocamento dos pontos do terceiro quadrante para o quarto quadrante, e ainda com mais intensidade, indica um caso em que a imagem de um dos lados se tornou ainda mais negativa e a do outro lado passou a positiva. Por exemplo, se diante de situação muito difícil, um dos grupos, X, conseguisse dominar a situação, mediante forte esquema de repressão e, então, o outro grupo Y terminasse por ceder, poderia acontecer que o lado que impôs o esquema passasse a ver o outro grupo como obediente, ordeiro etc., enquanto que aqueles que foram disciplinados pensariam ainda pior do outro grupo. Nesta situação seria provável que o grupo X, representado pelos eixos das ordenadas, passasse a ter uma imagem positiva do outro e o grupo Y, embora apresentando atitude de dependência, passasse a ter imagem ainda mais negativa do grupo X. Outro caso de cismogênese complementar é exemplificado na figura 9, que indica que numa dada situação a imagem de X tornou-se ainda mais negativa e a imagem de Y ainda mais positiva. Como exemplo, poderíamos citar uma situação de conflito e tensões em que a utilização de mecanismos para redução do nível de tensão levaria o grupo Y a uma descontração e à intensificação da sua imagem, enquanto que o grupo X se sentiria ainda mais restringido pela necessidade de ter utilizado ou feito certas concessões para garantir a melhoria da sua própria imagem.

Figura 8

Cismogênese complementar, indicando que a imagem do grupo X se tornou positiva e a imagem do grupo Y se tornou ainda mais negativa

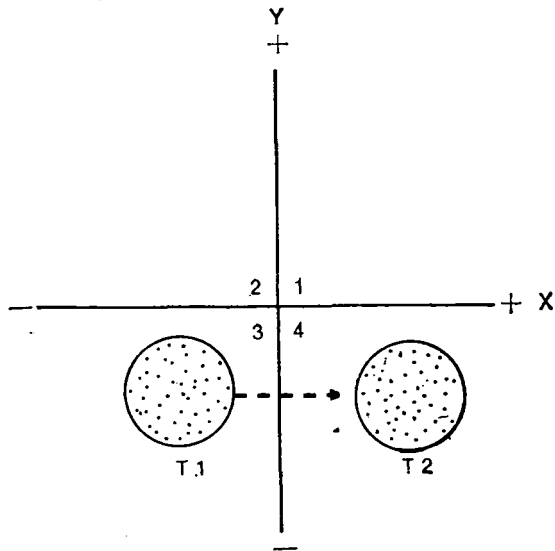
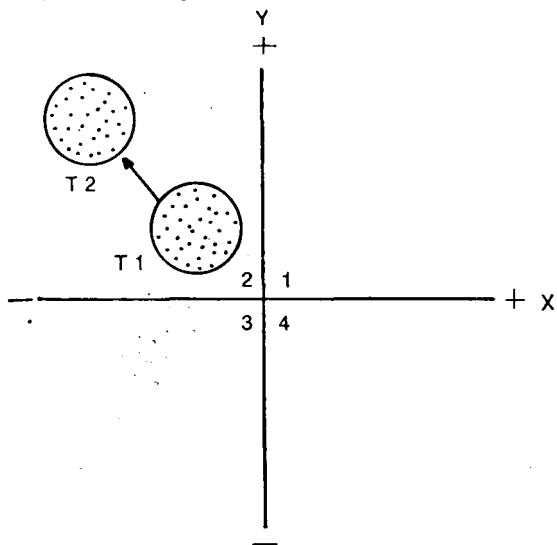


Figura 9

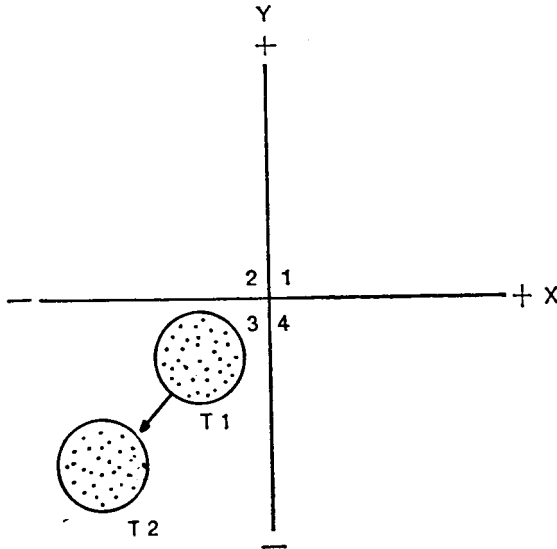
Cismogênese complementar, indicando que o grupo Y se tornou ainda mais positivo e o grupo X ainda mais negativo



A figura 10 demonstra um caso de cismogênese simétrica e indica a intensificação das imagens negativas com o deslocamento dos pontos para a extremidade do quadrante. Este caso exemplifica situações de contenda em que a exacerbação de um lado leva igualmente à exacerbação do outro lado e a imagem mútua se torna ainda mais negativa.

Figura 10.

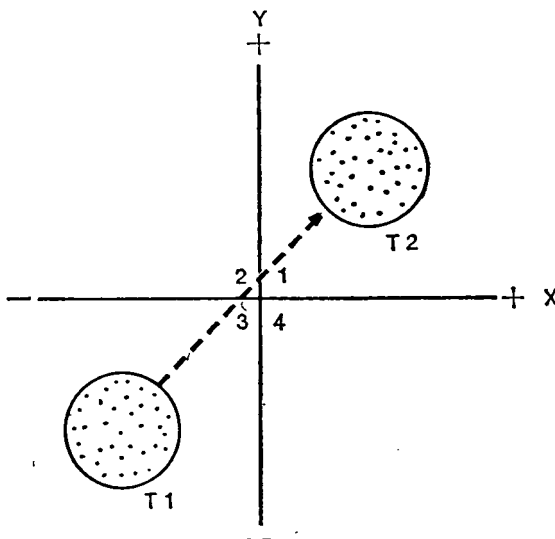
Cismogênese simétrica, indicando o agravamento da situação com o deslocamento dos pontos para a extremidade do quadrante



Finalmente, um exemplo de *feedback* negativo (figura 11), em que, mediante a utilização de certos mecanismos corretivos ou mediante a ocorrência de mudança na situação anterior, a imagem mútua passou de negativa, no primeiro tempo, para positiva, no segundo tempo. A mudança das situações em qualquer

Figura 11

Feedback negativo, indicando a presença de algum fator ou mecanismo corretivo



caso é sistêmica e exige, portanto, a adoção de várias medidas, sem o que, segundo as pesquisas comprovam, haverá uma tendência para a volta às dificuldades anteriores. Os esquemas de mudança da imagem vão exigir um trabalho abrangente e contínuo e acima de tudo o desenvolvimento de um clima de esforço cooperativo.

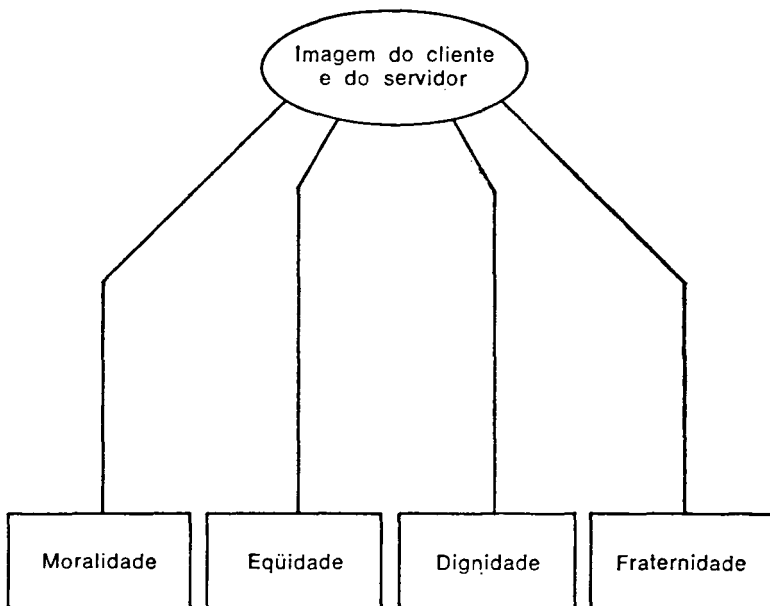
6. *Perspectivas de análise da imagem*

Para o estudo da imagem de clientes e servidores públicos foi desenvolvido um questionário com base nos valores e opiniões dos indivíduos sobre justiça e moralidade, bem como sobre fraternidade e dignidade da pessoa humana. Foram selecionadas 11 variáveis, que refletem, de um lado, o constante clamor da imprensa e, de outro, os conceitos correntes na sociedade brasileira. Implícitas nestes princípios estão as idéias de honestidade de atitude e procedimentos, igualdade de tratamento, consideração, respeito e fraternidade.

A figura 12 serve para ilustrar as quatro perspectivas de análise da imagem e seus inter-relacionamentos. Outros aspectos existem que poderiam também ser

Figura 12

Ilustra as quatro grandes perspectivas de análise da imagem



estudados, mas se preferiu partir dos denominadores comuns nos polêmicos desafios lançados constantemente em artigos e editoriais de revistas e jornais e revelados em várias *enquetes* coletivas. Inegavelmente, os protestos e apelos dramáticos retratam a necessidade de se buscar soluções urgentes e pacificadoras, diante das decantadas exigências da burocracia, das revoltas, dos insultos

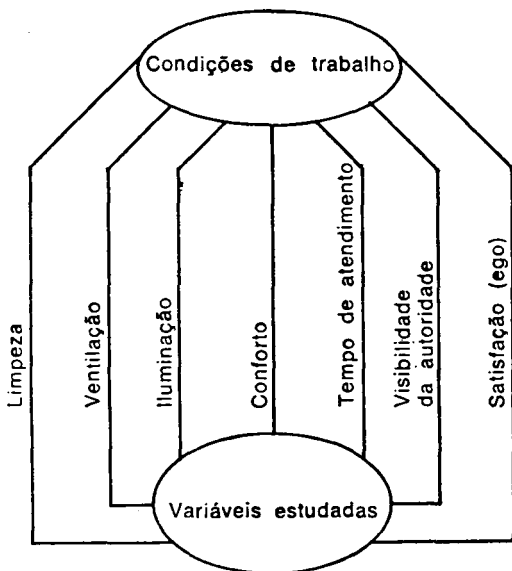
e dos longos e intermináveis dias nas filas ou dos longos meses de espera pelo andamento de processos, das instalações freqüentemente depredadas e arruinadas pelos clientes, da adoção da força como medida corretiva, das freqüentes ausências ao serviço, das agressões mútuas, da falta de pessoal qualificado, dos descuidos e omissões e da deficiência dos serviços.

Aparentemente, é possível constatar uma onda crescente de incompreensão, desavenças e conflitos jamais enfrentados seja pelas organizações seja pela sociedade brasileira e, conforme resultados similares de outras pesquisas, pelas organizações e sociedades mundiais. Este problema não é único, mas nem por isso merece menor atenção para resolvê-lo ou, pelo menos, amenizá-lo.

A título de comparação de resultados, incluiu-se o estudo do campo das condições de trabalho. Para análise das condições de trabalho identificaram-se sete variáveis. A figura 13 ilustra as variáveis consideradas neste estudo. Levou-se em consideração, de um lado, o grau de visibilidade para o cliente e o servidor, e, de outro, sua importância relativa para a eficiência organizacional.

Figura 13

Ilustra os fatores estudados na análise das condições de trabalho



7. A pesquisa e sua metodologia

O levantamento dos dados foi feito através de questionário-entrevista e, em alguns casos, de questionário. Em nenhum caso, porém, a resposta ao questionário foi deixada para depois: era feito na base do "aqui e agora". Todas as pessoas contatadas estavam envolvidas com os problemas imediatos das repartições, em seus horários habituais de trabalho ou de atendimento. Obedecendo aos critérios previamente fixados, os clientes selecionados eram pessoas que aguardavam há bastante tempo para serem atendidas.

O estudo contou com a inegável colaboração de clientes e servidores públicos. As naturais desconfianças reveladas não deixaram de ser contornadas.

A pesquisa contou também com a colaboração de uma instituição pública brasileira, sem o que o levantamento dos dados teria sido, de muito, dificultado.

Tomou-se como linha de estudo o nível considerado estratégico nos contatos com o cliente. Para isto somente a linha de frente, direta e imediata de atendimento, foi considerada. O centro primordial de interesse era o conhecimento da "imagem" propulsora ou restritiva que condiciona as atitudes e o comportamento de clientes e do pessoal do atendimento, recepcionistas, atendentes, balconistas, pessoal da linha de frente. Deixou-se de lado todo outro contingente humano da organização, considerado muito menos impactante nos contatos com o público cliente.

Os dados coletados foram submetidos ao computador, mediante a utilização de novo programa e tratamento estatístico. A nova fórmula desenvolvida destinava-se a trabalhar com os diversos histogramas de modo muito mais acurado e preciso, em termos das dimensões simétrica e assimétrica do modelo de análise.⁸ Os dados, portanto, eram convertidos em índices e posicionados aos pares nos contínuos assimétricos do modelo de simetria social, visando à análise concomitante dos dois ângulos da imagem de servidores e clientes.

Para efeito deste estudo, consideraram-se as cinco regiões de prestação de serviço da instituição em destaque. De um total de 20 unidades, naquela ocasião, foram selecionadas 11, levando-se em conta, de um lado, sua representatividade dentro da cidade do Rio de Janeiro e, de outro lado, a categorização feita pela própria instituição. O levantamento dos dados foi feito nos meses de janeiro, fevereiro e março de 1977. Realizaram-se 468 entrevistas, sendo 198 do pessoal do atendimento (representando este número 90% do universo presente no momento da entrevista) e 270 da clientela presente nos locais de atendimento. Cada entrevista teve a duração de cerca de 45 minutos. Embora o número de 270 questionários-entrevistas para o caso dos clientes possa parecer pequeno em relação ao universo, ele representa grande diversidade de circunstâncias e situações, cobrindo número significativo de pessoas de diferentes faixas etárias, faixas de renda, local de residência e de ambos os sexos, além de pessoas efetivamente envolvidas numa situação real de atendimento. No decorrer das entrevistas eram dadas exemplificações, a fim de minimizar as distorções de interpretação.

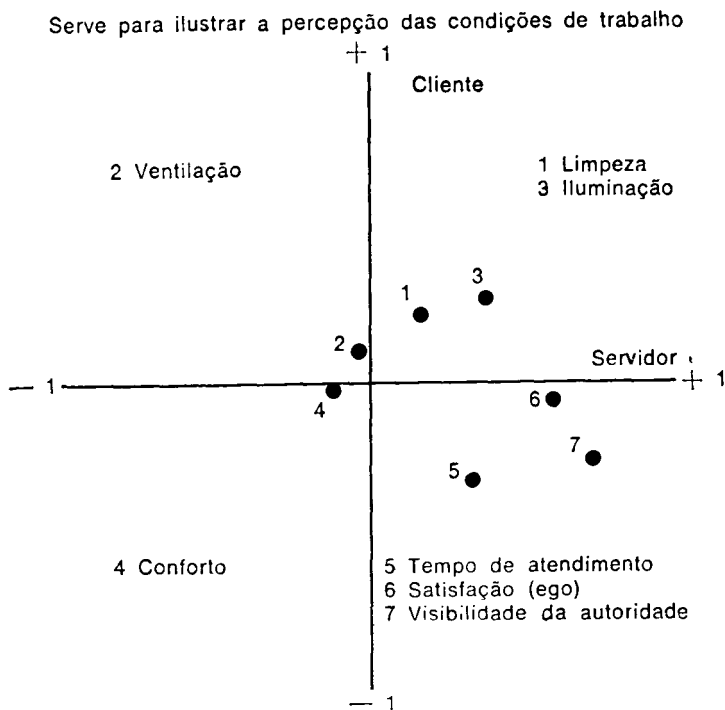
8. *A interpretação da imagem de clientes e servidores à luz do modelo de simetria social*

As figuras 14 e 15 ilustram os resultados da pesquisa realizada no primeiro trimestre de 1977, na cidade do Rio de Janeiro. Conforme pode ser constatado de relance, os dados gravitam em torno dos quadrantes 2 e 3, no caso específico da imagem; e em torno dos quadrantes 1 e 4, no caso das condi-

⁸ Corrêa, Rossi Augusta Alves & Thompson, B. L. *The statistical measures used to build the Symmetry Continuum Model*. (Appendix A). *Social Symmetry: an approach to the study of client-public servant relations*. op. cit.

ções de trabalho. Isto significa que, no caso das condições de trabalho (figura 14), os servidores públicos vêem todas as condições como adequadas, exceto ventilação e conforto, enquanto os clientes percebem limpeza, iluminação e ventilação positivamente, e negativamente conforto, tempo de atendimento, visibilidade da autoridade e satisfação pessoal. Somente no caso da percepção de conforto (existência de cadeiras para espera, bebedouros, banheiros, cantinas ou bares nas proximidades, pelo menos) tanto clientes como servidores apresentam a mesma percepção negativa. Para casos de longa espera esta é, certamente, uma condição que exigiria atenção toda especial por parte da organização.

Figura 14



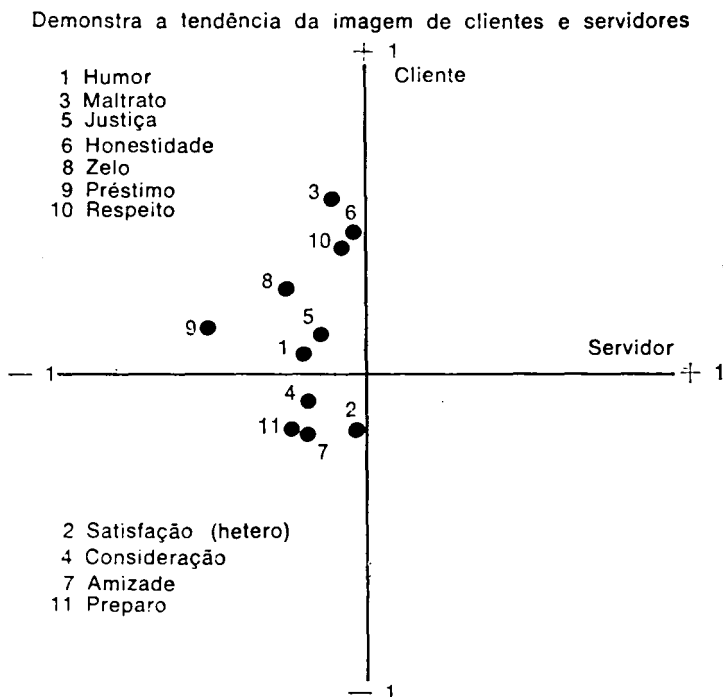
As variáveis consideradas críticas serão analisadas separadamente, tanto no estudo da imagem como nas condições de trabalho.

No caso da imagem mútua (figura 15), a tendência em torno dos quadrantes 2 e 3 demonstra que a clientela tem uma imagem mais ou menos positiva dos servidores públicos, enquanto estes vêem o cliente por ótica totalmente negativa. O fato de a imagem gravitar nos quadrantes especificados indica a existência de conflitos e tensões, provenientes de ambos os lados, mas preponderantemente do eixo de X, dada sua imagem totalmente negativa de Y.

A análise do quadrante 3 (quadrante da desvalorização mútua) indica que a imagem negativa de consideração, amizade, satisfação de uns em relação aos outros, bem como a imagem de despreparo da clientela, podem levar a situações bastante desagradáveis de tensões e conflitos individuais. Embora

a situação pareça muito difícil de resolver, pois estamos diante de um fenômeno de cismogênese simétrica, medidas podem ser tomadas para amenizar a situação.

Figura 15



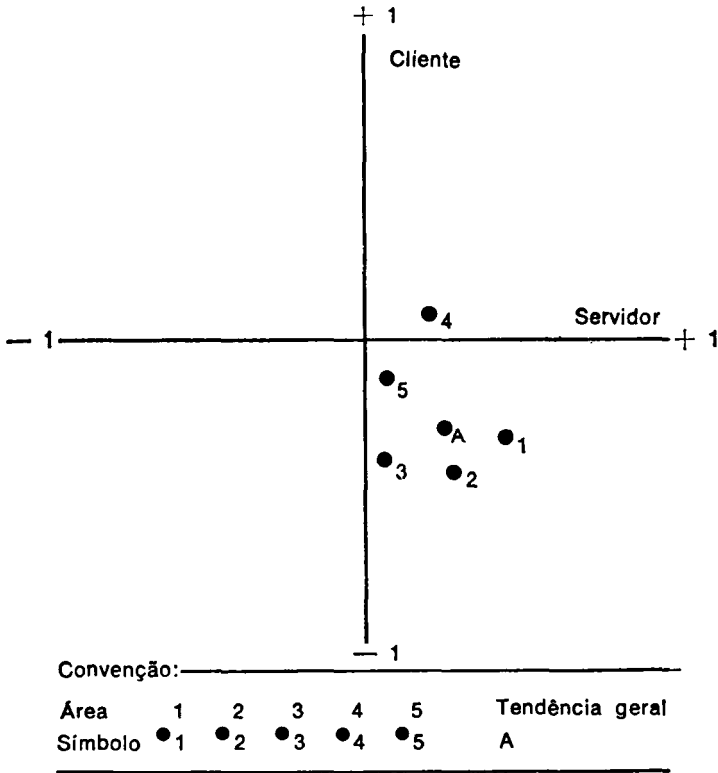
9. Como clientes e servidores vêm o uso do tempo

Uma das condições críticas na percepção das condições de funcionamento daquelas repartições foi o consumo do tempo do cliente pela organização. Embora estejamos diante de dimensão altamente inelástica, algumas medidas poderiam ser tomadas no sentido de reduzir o consumo exagerado do tempo do cliente.

Na maioria dos casos, as organizações tentam manipular o uso do tempo dos clientes no sentido de mais eficientemente utilizar o seu próprio tempo. Como pode ser observado no *continuum* do tempo de atendimento, todas as percepções convergem para o quadrante 4, exceto no caso da região 4, que está situada no quadrante 1 (figura 16). Neste último caso, no entanto, o índice obtido para o cliente foi $+0,08$, o que revela tendência levemente entrópica, indicando aceitação aparentemente passiva da situação. É interessante observar que a percepção do uso do tempo por parte do servidor está situada nos quadrantes 1 e 4, indicando uma percepção positiva. É evidente que eles têm percepções divergentes. O servidor está ali para um dia de trabalho e o cliente está aguardando a prestação de um serviço para o qual se qualificou. Além de outros fatores que também contribuem para esta diferença de percepção, os dois elementos citados já seriam motivo suficiente.

Figura 16

Indica a imagem de clientes e de servidores sobre o uso do tempo



Uma questão especial e específica sobre o “tempo ideal” de atendimento foi igualmente incluída no estudo e analisada separadamente sob a forma de histogramas (ver figura 16a).

A escala apresentada foi a seguinte: menos de 10 minutos até 15 minutos, até 20 minutos, mais de 20 minutos, e mais de uma hora. A resposta predominante dos servidores foi “20 minutos”, com leve tendência para “10 minutos”. A resposta predominante para o cliente foi “mais de 20 minutos”. Isto indica que o índice de flexibilidade demonstrado pelos clientes é muito maior do que aquele demonstrado pelos servidores.

É lógico e justificável que as concepções e limitações do tempo tendem a variar de indivíduo para indivíduo e de cultura para cultura⁹ e o mesmo indivíduo pode vir a percebê-lo diferentemente em diversos momentos e ocasiões específicos.

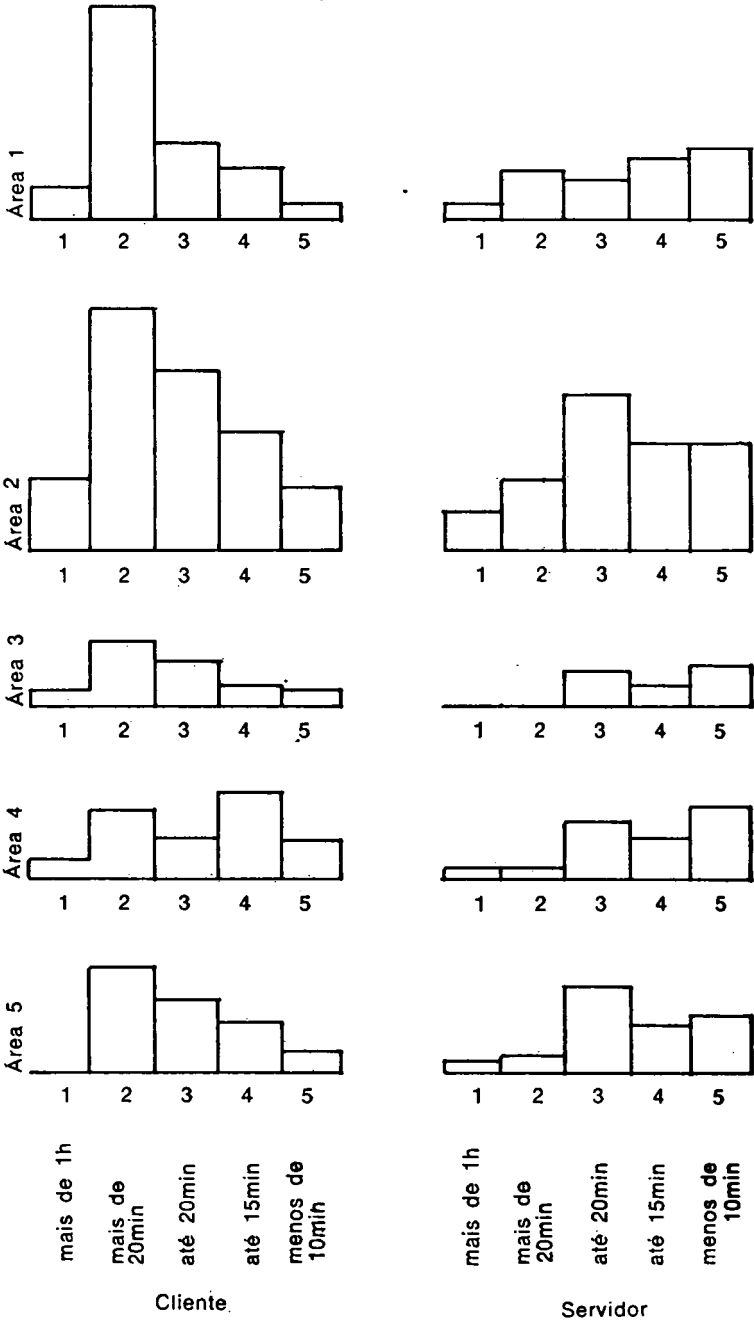
As diferenças na “precisão temporal” são tão divergentes de uma cultura para outra que ela é considerada como uma possível causa de tensões e discórdia.¹⁰ A famosa pontualidade britânica e a não menos famosa fleuma dos

⁹ Moore, W. E. *Man, time and society*. New York/London, Wiley, 1963. p. 43-4.

¹⁰ Id. *ibid.* p. 48.

Figura 16a

Histograma do "tempo ideal" de atendimento



latino-americanos são exemplos de duas colocações opostas e motivos de tensões. É possível que esta tradicional falta de pontualidade esteja refletida na longa espera imposta pelas organizações latinas aos seus clientes. Indiscutivelmente, o tempo ideal detectado para os clientes reflete atitude madura e dá uma grande margem para o equacionamento do problema pela organização em estudo, se não pelas organizações brasileiras. A resposta dada pelos servidores parece refletir muito mais a sua dimensão de tolerância com respeito ao cliente, do que sua percepção quanto ao tempo ideal de espera de atendimento pelo cliente.

Várias medidas poderiam ser tomadas para amenizar o angustiante problema do tempo de espera. Acima de tudo, não se deveria subestimar a capacidade de discernimento do cliente. Dos administradores exige-se grande capacidade de criatividade e dos servidores públicos grande sensibilidade para resolver os problemas da sua instituição com o menor desgaste possível. Somente diante do estudo do fluxo dos serviços e de suas variações seria possível aventar medidas concretas e plausíveis, mas alguma coisa pode ser feita. Na conclusão deste trabalho apresentaremos algumas alternativas de solução.

10. *A visibilidade da autoridade*

Outro ponto extremamente importante nesta análise é a visibilidade da autoridade. Tudo indica que a ausência de uma autoridade de nível superior, a quem recorrer em caso de necessidade, dá ao cliente uma sensação de “impotência e um sentimento de dominação desagradável pelos serviços”.¹¹

Ainda sobre este aspecto específico do estudo da imagem, a visibilidade da autoridade (figura 17) apresentou-se como indicador altamente negativo para o relacionamento entre clientes e servidores.

Foi observado no decorrer da pesquisa — e confirmado pelos questionários-entrevistas — que as chefias não demonstram muita satisfação em lidar com o público-cliente; suas intervenções assumem muito mais o aspecto de proteção do seu funcionário do que de salvaguarda do bom andamento do serviço e do zelo pelos interesses dos clientes. As pesquisas confirmam que há uma tendência para exagerar as reais dificuldades com a clientela. Julius Roth¹² fez a mesma constatação, ao verificar que as estimativas de 70 a 90%, quando diante de uma real contabilização de fatos, passa para de 20 a 30%.

É o aspecto emocional do relacionamento entre clientes e servidores que determina a sua imagem e esta é a principal causa das situações desagradáveis vividas por ambos os lados. Existem evidências comprovadas por pesquisas de que a atitude e o comportamento das pessoas responsáveis pela operação das repartições, bem como a concepção que têm de seus papéis, determinam a qualidade dos serviços prestados ao público e a eficiência de seu atendimento.¹³

¹¹ Finer, H. Officials and the public. *Public Administration Journal of the Royal Institute of Public Administration*, 9:25, jan. 1931.

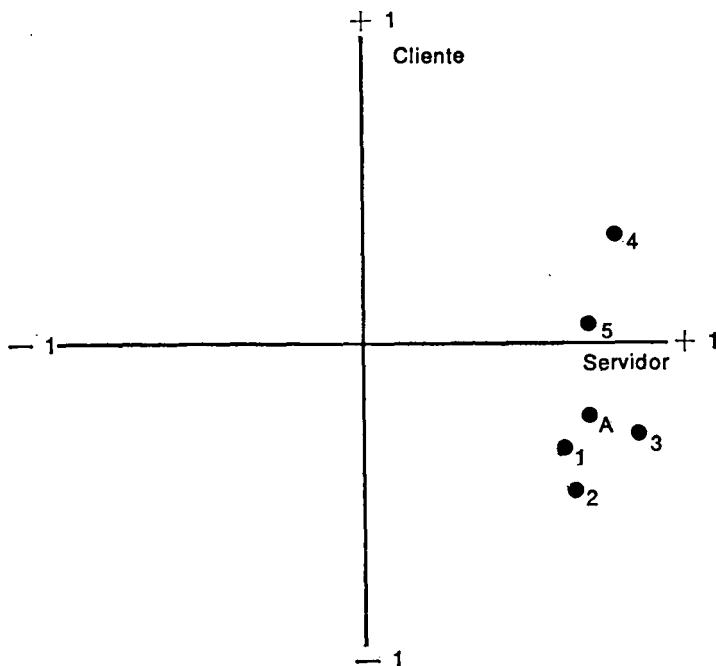
¹² Roth, J. A. Some contingencies of moral evaluation and control of clientele: the case of the Hospital Emergency Service. *American Journal of Sociology*, 77:839-56, Mar. 1972.

¹³ Catrice-Lorey, A. Social, security and its relations with beneficiaries: the problem of bureaucracy in social administration. In: Katz, E. & Danet, B., ed. *Bureaucracy and the public: a reader in official-client relations*. New York, Basic Books, 1973. p. 245-56.

Indiscutivelmente, a atitude e o comportamento dos dirigentes em relação ao público-cliente condiciona a atitude e o comportamento de seus subordinados. Entre as principais orientações de dirigentes, destacam-se as orientações para tarefas e as orientações para o relacionamento social. O ideal, em termos organizacionais, seria uma chefia voltada para o máximo de procedimentos e o máximo de relacionamento. Esta orientação, todavia, deveria ser adequada a situações específicas, podendo-se admitir, até, a ênfase em relacionamento, no caso de repartições cujo objetivo primordial é o atendimento do público-cliente, deixando a orientação oposta para os casos de serviços voltados para o lado interno da organização.

Figura 17

A imagem da visibilidade da autoridade



11. Auto e heterossatisfação

Nesta pesquisa procurou-se analisar dois ângulos do fator satisfação. De um lado, buscou-se detectar a imagem recíproca em torno da própria satisfação no trato com o outro, isto é, do servidor no trato com o público-cliente e do público-cliente no trato com o serviço de atendimento; de outro lado, procurou-se identificar a percepção pessoal da satisfação do outro nas transações recíprocas. (Ver figuras 18 e 19.)

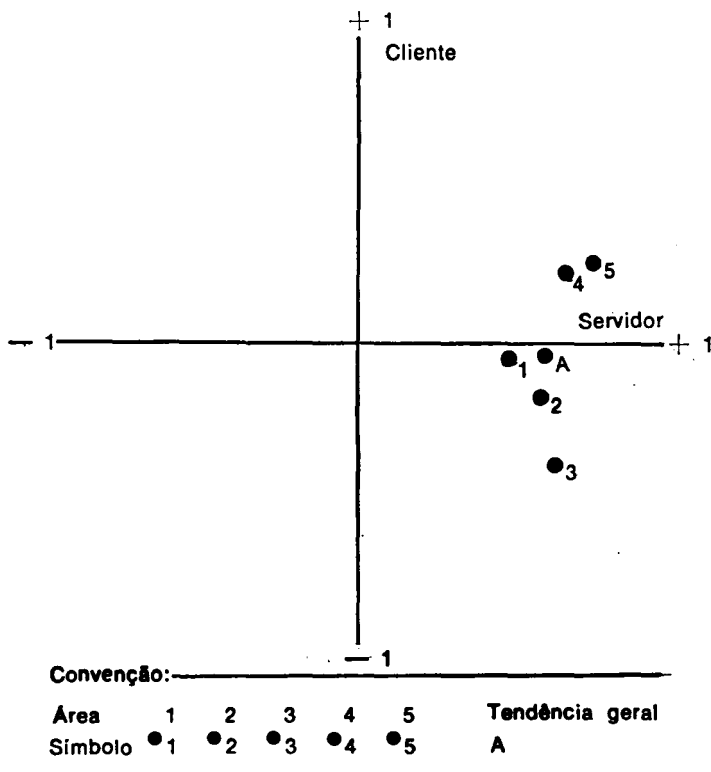
É interessante observar que no caso de auto-satisfação (figura 18), a situação detectada está situada no quadrante 4, evidenciando a existência de um sentimento de auto-satisfação para o servidor e, por outro lado, um sentimento de auto-satisfação para o cliente. Este fenômeno pode parecer estranho

numa situação de tanta tensão e discórdia, quando o serviço de atendimento parece funcionar como válvula de escape e catarse para a clientela e vice-versa. A explicação para este estado de coisas, porém, parece residir no sentimento de plenipotência nutrido pelo servidor público, que exerce, no caso, uma dominação quase incondicional sobre o cliente. Peter Blau observou o mesmo fenômeno quando estudou as agências de emprego nos EUA.

“O uso do poder discricionário pelos recepcionistas leva-os a sentirem satisfação no seu trabalho com o público. Isto faz também com que o trato com clientes agressivos se torne menos difícil, considerando que os recepcionistas podem recusar prestar a tais clientes qualquer consideração especial, como

Figura 18

Imagem de clientes e servidores sobre auto-satisfação



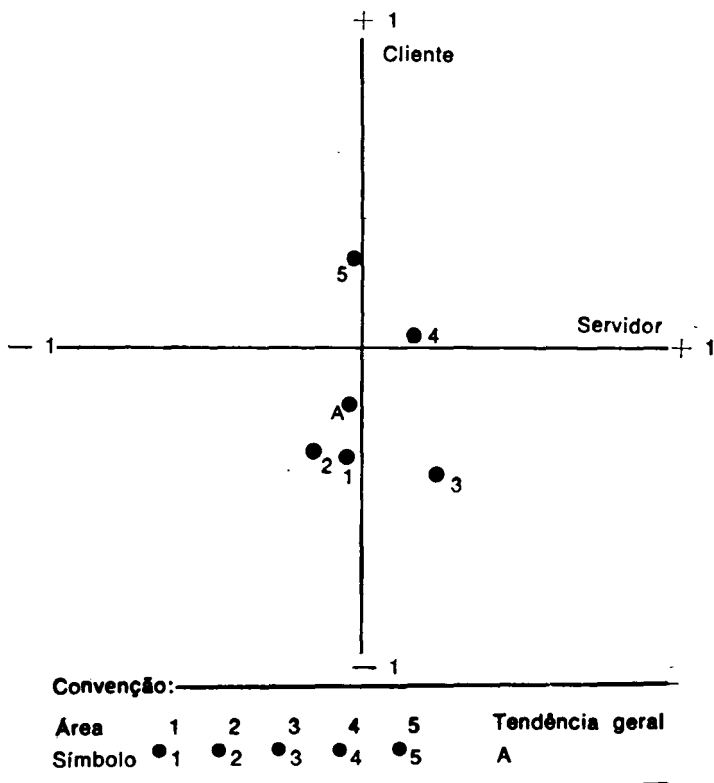
uma espécie de sanção para desencorajar comportamentos agressivos e para liberar suas próprias reações emocionais, toda vez que isto ocorre. O atendente que exerce menor poder discricionário considera os conflitos com os clientes tão irritantes que prefere outras atribuições àquelas do serviço de recepção.”¹⁴

¹⁴ Blau, Peter. *The dynamics of bureaucracy — a study of interpersonal relations in two government agencies*. Chicago, Univ. of Chicago Press, publicado originalmente em 1955. p. 87.

A análise do fenômeno de heterossatisfação (figura 19) apresenta ângulo bastante diferente. Neste caso, o fenômeno encontra-se posicionado no quadrante 3, apresentando-se como força restritiva no norteamento das atitudes e no comportamento de clientes e servidores públicos. No campo do comportamento humano existe forte "(...) relação entre emoção e percepção — e, conseqüentemente, comportamento — (...) a imagem de cada um variará em função das lentes cor-de-rosa de satisfação ou das lentes cinzas de tensão e insatisfação".¹⁵

Figura 19

Imagem de clientes e servidores sobre heterossatisfação



Difícilmente alguém terá condições de ver o outro em sua plenitude se tiver a sensação de que ele é visto pelo outro como o “patinho feio”. Observe-se que Kahn, Katz e Gutek concluíram de modo similar:

“(…) metade das pessoas muito insatisfeitas com os serviços governamentais atribui graus muito baixos a todos os órgãos governamentais; porém, apenas 29% das pessoas muito satisfeitas com suas próprias experiências atribuem graus muito altos. Similarmente, uma grande maioria (71%) de pessoas com

¹⁵ Moscovici, Fela. *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1975. p. 15.

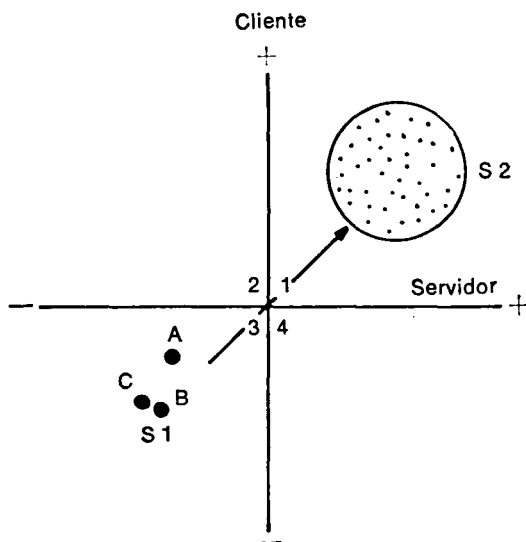
experiências muito insatisfatórias admite (baixa rejeição) estereótipos negativos sobre o Governo; e somente um terço daqueles com experiência muito satisfatória rejeitam tais estereótipos. É como se a insatisfação tivesse uma capacidade de contaminação que falta à satisfação.”¹⁶

12. “Com muita consideração e apreço...”

A imagem de clientes e servidores volta-se para o quadrante crítico, neste ponto. Aqui, ambos os lados se vêem situados no quadrante 3, ficando evidenciado que existe um sentimento recíproco e de reforço mútuo diante das variáveis consideração, amizade e preparo pessoal no trato de um com o outro. Esta tendência é ainda mais marcante e acentuada nas áreas mais sofisticadas, enquanto nas áreas consideradas mais simples, como a 4 e 5, os clientes tendem a ver o servidor por ótica positiva e o servidor permanece no quadrante negativo.

Figura 20

Demonstração da imagem de clientes e servidores (S1). Situação ideal (S2)



Convenção: A — Consideração
 B — Amizade
 C — Preparo pessoal

O quadro geral é de conflitos e tensões gerados por ambos os grupos, em virtude, principalmente, da falta de consideração, da falta de afabilidade e cordialidade e do evidente despreparo de ambas as partes no desempenho de seus papéis de clientes e servidores. Aqui está um dos aspectos mais críticos

¹⁶ Khan, R. L.; Katz, D. & Gutek, B. Bureaucratic encounters — an evaluation of government service. *Journal of Applied Behavioral Science*, 12(2):195-6, 1976.

entre as causas de conflitos e tensões enfrentadas pela instituição em estudo, se não por todas as instituições que vivem esta mesma realidade indiscutível.

Compete à instituição a montagem de um sistema de programas capazes de alterar esta situação, como medida básica e fundamental para a redução dos desesperantes conflitos constatados.

São muito caras ao coração brasileiro as demonstrações de consideração e apreço e, conforme ficou evidenciado neste estudo, isto não é verdade somente para os níveis mais privilegiados da população.

Merecem igual reflexão o problema da falta de preparo do servidor para o trato com o público cliente e a falta de iniciação da clientela nos rituais da burocracia.

O desencadeamento de medidas capazes de atender aos dois ângulos do problema seria indispensável para o desenvolvimento de uma situação favorável e para provocar o deslocamento da imagem de preferência para o quadrante 1.

13. Conclusões

“Sem contrastes não pode haver percepção e sem que se percebam as similaridades não pode haver compreensão.”¹⁷

O estudo da imagem de clientes e servidores através do modelo de simetria social possibilita a análise sistêmica dos fenômenos de interação social.

O conhecimento da direção e da intensidade, das diferenças e das semelhanças das imagens dos indivíduos pode conduzir a uma melhor compreensão das atitudes e do comportamento humano e dos conflitos e tensões organizacionais.

O modelo de simetria social permite analisar concomitantemente muitas imagens e possibilita sua comparação de relance, com sacrifício mínimo dos detalhes. A apreensão da situação total do processo de interação facilita uma melhor reflexão sobre as suas repercussões no relacionamento dos indivíduos e das organizações envolvidas.

O estudo da imagem e das condições de trabalho dentro da estrutura perceptiva de clientes e servidores abre alguns rumos novos para a identificação das causas das tensões e conflitos sociais. A avaliação dos resultados da pesquisa destacou algumas variáveis críticas no relacionamento entre clientes e servidores.

A clientela e o pessoal do atendimento não podem ser culpados, evidentemente, por tudo o que acontece na luta burocrática. O servidor — não há razão para negar esta evidência — revelou perceber o cliente como abusivo, descuidado, precipitado, despreparado etc. Ficou evidenciado que o servidor público tem uma ótica bastante negativa de sua clientela, porém ele não está isolado dentro do espaço de vida da organização. Na realidade, ele é uma peça, se não um simples elo na máquina organizacional; elo, no entanto,

¹⁷ Harman W. W. & Markley, O. W. *Changing images of man*. Menlo Park, Ca., Stanford Research Institute, Center for the Study of Social Policy, May 1974. p. 1. (Police Report, 4.)

muitíssimo importante e que não deveria de modo algum ser negligenciado. Tentar mudar a imagem que o servidor tem do cliente e vice-versa, sem procurar mudar a situação total e sem atacar as suas causas, seria buscar o impossível. O estudo do fator tempo, por exemplo, indicou que o consumo descabido do tempo do cliente pela organização está desesperando a clientela e contribuindo para o desencadeamento de muitos conflitos e tensões. A melhoria desta situação real vai depender da capacidade da organização de remodelar o uso do tempo de todo o seu contingente humano: o tempo de chegada ao serviço; o tempo de permanência no escritório; e vai depender, enormemente, da disposição de seus grupos de trabalho para colaborar com a instituição na solução deste problema organizacional dos mais sensíveis e controvertidos.

Outro aspecto destacado foi o problema da visibilidade da autoridade. É evidente — e as pesquisas confirmam — que a presença de uma autoridade de nível superior a quem recorrer em caso de necessidade pode melhorar em muito o relacionamento com a clientela; isto, todavia, vai exigir a adoção de uma nova política de recrutamento, seleção e treinamento dessas autoridades, que devem ser pessoas identificadas com a natureza do serviço e sensibilizadas para as dificuldades da organização e da sua clientela.

A falta de preparo do pessoal do atendimento para lidar com o número crescente de clientes da organização burocrática foi outro aspecto detectado. Novamente, a solução do problema exigiria nova política de recrutamento, seleção e treinamento do pessoal de atendimento. Acrescente-se a este aspecto a necessidade de estender para todos o mesmo regime de trabalho. A atitude do servidor é quase sempre a de alguém que está à espreita de uma caça. Estando separado do cliente quase sempre por um guichê (muitas vezes com apenas um pequeno visor), o servidor mantém a atitude de alguém que procura proteger-se de freqüentes agressões. Em contrapartida, a atitude do cliente "(...) é de alguém que está tentando, freqüentemente, recuperar o que foi obrigado a pagar e tentar restabelecer o equilíbrio entre o que deu e o que recebe".¹⁸

A imagem do cliente é crítica, notadamente, nos aspectos de "dignidade" e "fraternidade", mas pesa muito mais a favor do servidor público. A atitude predominante é de compreensão e até de acatamento. Este quadro dá uma grande margem de segurança para a situação. É preciso, no entanto, atender a este ângulo do problema, desencadeando medidas corretivas capazes de provocar a mudança da imagem detectada para o quadrante de aprovação mútua.

O ponto crucial no estudo da relação entre clientes e servidores reside na forma como o serviço é prestado ao público:

"(...) O problema é melhorar a qualidade dos serviços prestados e aceitar o desafio de ajudar a clientela, muito mais do que fazer da clientela um simples objeto da administração."¹⁹

¹⁸ Catrice-Lorey, A. op. cit. p. 250.

¹⁹ Katz, E. & Danet, B., ed. *Bureaucracy and the public: a reader in official-client relations*. New York, Basic Books, 1973. p. 8.

14. *Recomendações*

“Não há necessidade de ser cortês com o cliente.”²⁰

Pode parecer chocante iniciar um capítulo de recomendações com a frase acima. Trata-se de observação feita por Julius Roth²¹ numa pesquisa feita nos EUA. Esta mesma constatação foi testemunhada em várias ocasiões quando da realização do presente estudo. O episódio é angustiante e por isto mesmo é tomado como ponto de partida. É preciso fazer alguma coisa, diretamente nos pontos de apoio e sustentação do sistema organizacional e do sistema-cliente. As sugestões aqui apresentadas, no entanto, não devem ser tomadas como válidas para todas as situações. A solução dos problemas de relacionamento entre clientes e servidores, entre clientes e empregados, ou, numa perspectiva mais ampla, entre o cliente e a organização, vai depender do diagnóstico de cada situação particular.

Existem medidas de caráter mais imediato e que já vêm sendo adotadas por algumas instituições brasileiras, mas que precisam ser difundidas e largamente aplicadas. Estas medidas são de custo relativamente acessível e sua tecnologia está mais ou menos ao alcance de todos.

- a) criação de um sistema de informações telefônicas;
- b) estabelecimento de um sistema de patrulhamento de filas de espera, para evitar o desperdício do tempo do cliente;
- c) utilização mais eficiente da Empresa de Correios e Telégrafos para informações, esclarecimentos, cobranças diversas etc.;
- d) aproveitamento da rede bancária para pagamento de multas, impostos, serviços diversos;
- e) realização de programas de informação sobre a instituição, funcionamento de seus serviços etc.;
- f) instalação de serviços de pronto atendimento e de auto-serviços;
- g) realização de campanhas de educação junto a escolas, bibliotecas, museus.

Esta lista poderá ser em muito ampliada e adequada a cada situação, dependendo apenas da capacidade criadora das pessoas interessadas e empenhadas na solução de tais problemas.

Acrescente-se a essas outras medidas, igualmente importantes segundo a constatação dos fatos, das observações e das conclusões deste estudo. Estas, porém, provavelmente com maior repercussão no sistema organizacional:

²⁰ “Conselho” testemunhado pela autora em vários locais de atendimento ao público.

²¹ Roth, J. A. op. cit. p. 842.

1. Melhoria das condições de funcionamento dos serviços:

1.1 estabelecimento de padrões mais elevados de higiene, limpeza e conforto;

1.2 instalação de guichês que facilitem e não que dificultem ou inibam a comunicação entre as partes;

1.3 adoção de música ambiente, decoração com plantas e jardins, sempre que possível.

2. Adoção de uniformes de trabalho para o pessoal de atendimento, a fim de garantir boa apresentação no serviço.

3. Substituição do pessoal de segurança, armado e transitório, por pessoal que pertença efetivamente à instituição e possa receber treinamento específico. Não se trata de pessoal de segurança bancária, pois este exigiria estudo à parte. Este pessoal poderia ser selecionado dentre estudantes cujo campo de estudo fosse relacionado com os objetivos da organização. Estes não deveriam funcionar como agentes de segurança, mas como recursos na recepção de clientes, no encaminhamento, patrulhamento das filas, identificação dos casos mais urgentes. Para isto, estes funcionários teriam que ser especialmente treinados a fim de evitar que os problemas resultantes fossem ainda maiores do que os do sistema atual.

4. Estabelecimento de medidas efetivas para equacionamento do uso do tempo do cliente. A organização poderia prover um sistema adequado para o ordenamento automático do tempo de chegada do cliente e sua ordem de atendimento. Esse sistema deveria ser o mais automático e mecânico possível, para evitar sua manipulação exagerada. Por outro lado, deveria ser adotado um processo de fornecer informações instantâneas sobre o número correspondente de clientes que estivesse sendo atendido e o cálculo do tempo de espera, a fim de garantir maior participação da clientela no processo burocrático.

5. Integrar todo o pessoal do atendimento na estrutura organizacional, de modo a permitir programa efetivo de recrutamento, seleção e treinamento.

6. Desenvolver programa contínuo e efetivo de sensibilização, com respeito a sentimentos de consideração, justiça, amizade (calor humano), honestidade, cuidado, confiança, préstimo etc. Para atender a estes objetivos, recomendam-se, entre outras, as seguintes medidas:

6.1 programas destinados a ajudar o servidor a melhor entender seu papel ou seus papéis e a importância do seu serviço para a formação da imagem da organização;

6.2 programas voltados para o desenvolvimento e a participação da clientela, tais como sessões de debates, filmes, conferências, exposições em pequenos grupos, nos próprios locais de funcionamento do serviço e nos horários de espera. Estes programas poderiam ficar sob a responsabilidade do órgão de treinamento, ou do serviço de assistência social, segundo a conveniência da instituição;

6.3 programas destinados ao desenvolvimento de chefias e que teriam como principal objetivo a ampliação das percepções individuais e o estudo e reflexão sobre as repercussões da imagem nas atitudes e comportamentos individuais. Incluiriam estudos de expectativas, motivações, papéis, mecanismos de defesa voltados para a realidade organizacional.

7. Montagem de um sistema efetivo de avaliação, pela instituição e pela clientela, dos serviços prestados e sua acoplagem a um sistema de prêmios e destaques de funcionários-padrão (atendentes, assistentes sociais, médicos, policiais etc.).

8. Maior descentralização das repartições que lidam com o público, para atender ao número crescente de clientes e para diminuir o deslocamento da clientela.

Temerário seria pensar que um estudo de diagnose dispensa a adequação das soluções à realidade prática e imediata. Recomenda-se a adoção da "pesquisa-ação" para garantir, através de um sistema contínuo e dinâmico de *feedback*, a reavaliação constante da situação e a conseqüente adequação das medidas necessárias ao funcionamento eficiente da organização.

Summary

The contrasts and similarities between the client-public servant images are here approached from a new methodological perspective. The Symmetry Continuum Model is a pictorial device which makes it possible to visualize the overall image of the schismogenesis phenomenon in any social, organizational and individual differentiation process. It is also possible to use the SCM to detect image changes, or organizational problems, increasing entropy, and positive and negative feedback.

This study is based on 468 questionnaires. Group one was composed of 198 employees at the clerical level. Group two was composed of 270 clients being served by Group one.

Two types of images were considered: the image people hold of one another and their perception of working conditions. Key variables selected from Brazilian newspapers, namely, fairness, abuse, consideration, waiting time, humor, and so on, were incorporated into the questionnaire.

It was found that the client-servant image is negatively convergent in the cases of consideration, satisfaction, and education. For all other selected variables the predominant image is divergent, the client holding a positive image of the servant and the servant holding a negative image of the client.

From the standpoint of organizational working conditions the clerical personnel hold a positive image. The greatest contrast in the client-servant image is found in the case of waiting time where the client is definitely dissatisfied with the situation and the servant is moderately well pleased.

The findings indicate those measures which may improve the situation. The consuming of the client's time and his feeling of powerlessness should be given highest priority. A higher level of authority to whom the client may appeal in case of necessity should be made available. The officials need to be resocialized and the organization's working conditions need to be improved.