

QUALIDADE DE VIDA, QUALIDADE DO TRABALHO, QUALIDADE DO ATENDIMENTO PÚBLICO E COMPETITIVIDADE *

Rossi Augusta Alves Corrêa **

1. Introdução; 2. Qualidade de vida na sociedade; 3. Melhoria da qualidade de vida no trabalho; 4. Melhoria na qualidade do atendimento ao público-cliente; 5. Conclusões.

Apresentação de idéias e argumentos em torno do movimento ecológico (qualidade de vida) que atinge a América Latina de hoje. Necessidade de definição de verdadeiras políticas públicas a serem debatidas, defendidas e adotadas.

QUALITY OF LIFE, QUALITY OF WORK, QUALITY OF CONDITIONS OF PUBLIC ATTENDANCE AND COMPETITIVENESS

This article presents ideas and arguments about the ecological movement (quality of life) now reaching Latin America. It draws attention to the necessity of a clear and judicious definition of public policies to be discussed, supported and adopted.

The deprivation of social and individual rights through the loss of the right to work; the difficulties in the obtention of goods and services guaranteeing minimal needs for survival; the depreciation and vilification of the individual *vis-à-vis* an exaggerated valorization of all other dimensions of the quality of life in society represent, nowadays, a threat to the organization of social order and to human equilibrium.

The establishment of systems imbued with ideas for defending citizenship, for freedom to organize and participate in the defense of the environment directly and indirectly affecting the life of the communities, the guarantee of conditions capable of possibilitating men to produce better food, to build their homes, to develop their potentialities and aptitudes and, above all, allowing for valorization and development of managerial capacities aiming at the Third World problems — all that is considered, among others, as some of the issues to be valued, if we want to pass from our degrading developmental stage and reach the civilized phase characteristic of the countries of the First World.

Palavras-chave:

Qualidade; sociedade; trabalho; público-cliente.

* Artigo recebido em dez. 1991 e aceito em maio 1992.

** Ph.D em Administração. (Endereço: Rua Marquês de Olinda, 90/12 — Botafogo — Rio de Janeiro, RJ.)

1. Introdução

O crescimento desordenado das cidades, a explosão demográfica, o descompasso entre a produção de bens e a prestação de serviços *vis-à-vis* o aumento de sua demanda, bem como a corrida tecnológica, entre outros fatores, justificam a necessidade de uma revisão profunda dos sistemas de valores, aspirações, expectativas, normas, conceitos e estratégias de ação que serviram ou servem de parâmetros para orientar a qualidade de vida, a qualidade das relações de trabalho e os padrões de atendimento no contato com o público-cliente. Um número cada vez maior de pessoas protesta contra os padrões de qualidade dos sistemas existentes e se recusa a aceitá-los. Apesar disso, prevalece ainda uma grande confusão, uma total falta de clareza e discernimento quanto às políticas públicas a serem debatidas, defendidas e adotadas como prioridades irrefutáveis e inadiáveis.

Na Suécia, diz Berglind,¹ é absurdo o volume da atenção dada à conservação do ambiente natural comparado àquele dado às condições de trabalho; pode haver uma verdadeira tempestade de protestos e agitação por alguns quilômetros quadrados de terra num longínquo parque nacional, porém um silêncio absoluto quanto às deficiências óbvias do ambiente de trabalho. Certos recantos da natureza, que, na Suécia, podem ser desfrutados por um pequeno número de pessoas durante o verão, atraem muito mais a atenção pública do que os problemas relacionados com o ambiente no qual milhões de pessoas passam a maior parte de sua vida produtiva.

No Brasil estamos vivendo situação semelhante: uma agitação sem precedente em torno dos problemas da Amazônia, para citar apenas um exemplo, enquanto nossas cidades estão completamente poluídas e deterioradas, sem um sistema de água e esgotos que garanta as mínimas condições sanitárias e de sobrevivência. A guerra contra o fumo conta já com um grande número de aliados envolvidos numa campanha nacional, enquanto a poluição e até mesmo a morte causadas pelos gases que escapam das fábricas e dos veículos permanecem num quase total esquecimento.

A preocupação com a qualidade do trabalho e do atendimento público tem merecido ainda menos atenção do que aquela dada ao meio ambiente imediato, que envolve milhares de pessoas. Enquanto a preocupação com a aquisição de equipamentos e tecnologia avançada tem absorvido a maior parte dos recursos públicos e privados, o elemento humano, na indústria, nas empresas, nos balcões de atendimento, continua enfrentando um ambiente de trabalho precário, condições socioeconômicas injustas, sistemas administrativos cruéis, tarefas monótonas, rotineiras e enfadonhas, e um atendimento bastante tumultuado, por vezes violento, além de precário, moroso, ineficiente, injusto e cruel.

É fundamental, dizem todos, construir uma sociedade melhor e mais justa, conjugar os esforços de ensino e pesquisa, garantir o exercício democrático dos poderes: Executivo, Legislativo e, principalmente, Judiciário — este relegado

¹ Berglind, Hans. Ver citação referida in: Davis, Louis E. & Cherns, Albert B. and associates. *The quality of working life*. New York, Free Press, 1975, v. 1, p. 4.

sempre, ao longo da nossa história, ao controle dos dois primeiros; desenvolver nossa própria tecnologia e estabelecer com clareza e discernimento nossas verdadeiras prioridades. No entanto, para uma nação com 80% de pobres prevalecem o delírio e o encantamento com os padrões dos países do Primeiro Mundo, que aliás sofrem, nos alicerces sociais, de flagelos semelhantes aos nossos.

2. *Qualidade de vida na sociedade*

As sociedades, as organizações e os indivíduos podem ser considerados como sistemas abertos e interdependentes. Essa influência interdependente se processa em todos os níveis. A qualidade ou excelência dos padrões dominantes de vida e convivência influencia e é influenciada pela qualidade das condições de trabalho oferecidas pelas organizações públicas e privadas; estas, por sua vez, respondem e são pressionadas pelos padrões dominantes de expectativas, aspirações, conhecimento, motivações, abundância ou carência de elementos materiais valorizados etc.

A qualidade de vida, de trabalho e do contato interpessoal nos balcões de atendimento, assim como a liberdade, o respeito ao trabalho e outros ideais sociais não acontecem sem mobilização social e individual e um abrangente processo de aprendizagem. Kant,² referindo-se à liberdade e à árdua tarefa de institucionalizá-la, concluiu que, se o homem seguisse os seus instintos naturais, não lutaria pela liberdade: escolheria antes a dependência.

Estejam as sociedades e suas organizações no nível em que estiverem, haverá sempre leis, princípios e direitos que não podem ser violados impunemente sem que haja reações e agitações intempestivas e, por vezes, incontroláveis. E em situações desesperadas, diz Ernest Cassirer,³ o homem socorreu-se sempre de meios desesperados. A intensidade dos desejos coletivos passa por cima e atropela as instituições criadas para proteger a ordem social, tais como o direito, a justiça e a Constituição. A expressão de uma emoção tem um efeito catártico que pode aliviar ou acirrar as tensões físicas e as convulsões sociais. A privação dos direitos sociais e individuais através da perda do direito ao trabalho (desemprego), das dificuldades por vezes intransponíveis de acesso a bens e serviços que atendam às necessidades mínimas de sobrevivência, bem como a desvalorização e o aviltamento do homem *vis-à-vis* a valorização das outras formas de vida ameaçam, hoje, a ordem social, organizacional e o equilíbrio humano. O homem vilipendiado, obrigado a se defender contra tudo e contra todos, está em agonia, e quando o homem está em agonia ruem as instituições, e o mundo volta ao caos. Enquanto isso o apego ao mágico, ao místico e ao mito cresce de forma sem precedente. E o velho ciclo continua. O despojamento, a obediência, a renúncia tendem a acomodar as forças, enquanto uma nova ordem é levantada. Nova ou velha?

² Kant, Immanuel. Ver citação in: Cassirer, Ernest. *O mito do Estado*. Lisboa, Europa-América, 1961, p. 349.

³ Id. *ibid.* p. 339.

3. *Melhoria da qualidade de vida no trabalho*

A luta pela melhor qualidade de vida no trabalho — traduzida como segurança, higiene, conforto, descanso, lazer, novos desenhos de cargos, novas estruturas, melhor distribuição das tarefas, melhor remuneração, garantia de desenvolvimento e treinamento — é extremamente complexa na história dos movimentos sindicais; as lutas intersindicais pelo poder passam por diferentes trajetórias em diferentes países. Os mitos (líderes, mártires), que são tão potentes para determinar atitudes e comportamentos, servem para alimentar os ânimos e manter o espírito de luta e as reivindicações trabalhistas. É dos mitos em torno do líder salvador, em geral, que os movimentos retiram o alento para continuar lutando diante de avanços tão pequenos, principalmente quando o Leviatã, que é a inflação, encarrega-se de consumir os pequenos avanços pela melhoria salarial.

Por motivos de natureza cultural, os movimentos políticos partidários e sindicais adotam programas ideológicos e/ou pragmáticos. A luta nos movimentos pelo poder leva os membros dirigentes dessas organizações à busca do mito e da retórica ideal — palavras, imagens e argumentos capazes de definir a realidade de maneira aceitável, a fim de obter o apoio necessário para fortalecer o movimento e avançar na melhoria da qualidade de vida no trabalho. Halliday⁴ assim se expressa: “(...) quando um país funciona como uma democracia, a prática da retórica permite a coexistência de várias definições da realidade. Você ouve propostas e decide se lhe convêm ou não (...). Em um país não-democrático, seus interesses são determinados por quem estiver no poder. Uma única definição da realidade lhe é imposta, uma retórica oficial prevalece, classificando outras maneiras de pensar como crime, pecado, subversão ou doença mental”.

Uma das provas de maturidade individual, organizacional e social é saber conviver com as diferenças. Talvez a falta de maturidade nos três níveis torne difícil a implantação de uma verdadeira democracia. A democracia é grande e permite espaço para as divergências; tudo leva à harmonia, desde que os espaços possam ser partilhados.

Cooperação, e não competição, é a alavanca do progresso e do desenvolvimento individual, organizacional e social. E muito embora os caminhos da cooperação sejam mais amenos e felizes, existe uma verdadeira fascinação pelos desafios da competição. O que predomina nos movimentos pela melhoria da qualidade de vida no trabalho é uma atitude de suspeita e desconfiança mútuas. Melhorias propostas pelos empregadores, como, por exemplo, o “enriquecimento dos cargos”, a “ampliação dos cargos”, e tantas outras são consideradas não-isentas de motivos econômicos e, se chegam a reduzir a monotonia dos cargos, podem contribuir para o aumento da produção sem uma retribuição proporcional. Por outro lado, pesquisadores e consultores concluem que o salário é simplesmente um fator higiênico e não um verdadeiro motivador que garanta o aumento da produção. E chegam a indicar quais os elementos que levam os empregados a aumentarem mais e mais a produção,

⁴ Halliday, Tereza Lúcia. *O que é retórica*. São Paulo, Brasileira, p. 8. (Coleção Primeiros Passos, 232.)

parecendo esquecer que, num mundo movido pelo mercado, o dinheiro, em quase todos os segmentos sociais, é o elemento de troca por excelência, e que as lutas se travam especialmente nesse nível.

Os movimentos sindicais, que em determinadas circunstâncias ajudam muito a melhorar a qualidade de vida no trabalho, podem constituir um obstáculo, em fases mais avançadas de convivência, pela ameaça que lhes trazem as formas mais evoluídas de produção, como a participação nos lucros. O enfraquecimento da intermediação e o entendimento entre as partes são perigos temidos pelos movimentos, visto que a meta seria, a longo prazo em algumas sociedades e a perder de vista em outras, a propriedade coletiva dos meios de produção.

As estratégias de intermediação adotadas para melhorar a qualidade de vida no trabalho variam de país para país e de sindicato para sindicato. Em alguns casos, a decisão final tem que passar pelo sindicato e, em outros, os próprios sindicatos submetem a decisão à aprovação dos empregados. Essas estratégias de ação nada têm necessariamente a ver com a ideologia dominante e sim com a cultura dominante.

Na Itália, a Confederazione Generale del Lavoro (CGT),⁵ de ideologia marxista, admite o redesenho dos cargos como alternativa viável para o desenho tradicional, desde que a iniciativa parta dos empregados. O poder delegado aos representantes dos empregados é um indicador de que certas mudanças não são vistas necessariamente como forma de exploração por parte do empregador.

Na França, a Confédération Général du Travail (CGT),⁶ igualmente de orientação marxista, defende o conflito e a consciência de classe, em toda a sua plenitude, e por isso acredita neles como alavanca de todo movimento de melhoria da qualidade de vida no trabalho. Todo acordo coletivo de trabalho é assinado pela CGT, desde que os seus termos não prejudiquem os ideais, as metas nem os programas do movimento. O fato de a CGT assinar um acordo não afasta, em qualquer momento, a possibilidade de sua revisão. Todo acordo pode ser questionado a qualquer tempo.

A qualidade de vida no trabalho é um fenômeno complexo, com muitas facetas. O homem, pouco a pouco, vem retirando o véu que as encobre, desvendando cada uma de suas diferentes perspectivas e visões teóricas. A moldura que envolve essas facetas exige, para sua análise, o estudo do contexto socioeconômico e a compreensão dos valores e motivações dominantes. A adoção ou rejeição de uma estratégia de ação deve ficar condicionada à interação de fatores interdependentes que muitas vezes determinam o adiamento de algumas satisfações no nível individual, organizacional e mesmo social.

Em linhas muito gerais, são quatro as dimensões e percepções que se foram somando pelas conquistas sociais, pelo avanço das teorias administrativas e pelo estágio de desenvolvimento econômico das sociedades. A primeira defende as condições de subsistência e segurança, como salário mínimo, segurança no trabalho, prevenção de acidentes, seguridade social, aposentadoria etc., e data de meados do

⁵ Delamotte, Yves P. Union attitudes toward quality of working life. In: Davis, Louis E. & Cherns, Albert B. and associates. op.cit. p. 406.

⁶ Id. ibid. p. 407.

século XIX — seus pressupostos são baseados no marxismo, nas políticas trabalhistas e sociais.

Os movimentos de engenharia industrial ocupam a segunda dimensão e defendem os incentivos salariais, a participação nos lucros, os benefícios e a eficiência administrativa. Data essa dimensão de 1890 (EUA) — nela se destacam as idéias de Taylor e Fayol, os movimentos de produtividade e de engenharia industrial.

O desenvolvimento das exigências de relações humanas e os estudos de dinâmica de grupo, por volta de 1930, nos EUA, descortinam a terceira face, com ênfase no reconhecimento social, destacando-se o surgimento das teses de liderança democrática, treinamento, participação, moral de grupo etc.

Por volta de 1960, a auto-realização, quarto nível nessa escalada, passa a integrar as demais dimensões e visões de qualidade de vida no trabalho, com as teses de autodesenvolvimento, criatividade, flexibilidade no horário de trabalho, pequenos grupos, meio ambiente etc., desenvolvidas pelas teorias comportamentais e pelo movimento de qualidade de vida no trabalho.

As pressões sobre a prática e adoção das medidas propostas dependem de muitos fatores significativos em nível individual, organizacional e social. Em sua forma pura, é muito difícil encontrar quaisquer das dimensões citadas. No Japão, por exemplo, em pesquisa realizada pelo Ministério do Trabalho, em 1971, 10 anos após a defesa das teses de auto-realização, recomendou-se que, em nível prático, fossem levadas em consideração, no processo decisório das partes envolvidas, a importância atribuída pelas gerações mais jovens à auto-realização e às necessidades sociais, a preocupação das gerações de meia-idade com salário e lucros e das gerações de idade mais avançada com segurança e subsistência. No Brasil, pela ênfase das pautas dos dissídios coletivos, é possível identificar a presença das quatro dimensões, com muitas restrições, mas com a predominância do primeiro estágio sobre os demais.

4. Melhoria na qualidade do atendimento ao público-cliente

Premidos pela total escassez de recursos, pela falta de clareza e discernimento quanto às verdadeiras prioridades a serem atendidas e pela falta de respeito ao trabalho e ao homem, os países do Terceiro Mundo tendem a relegar ao segundo plano o problema da qualidade do atendimento público. Esquecem que o aspecto mais humilhante e escandaloso das organizações públicas reside justamente na desorganização, no abandono e na desconsideração com que o público-cliente é atendido. O efeito deletério atinge a saúde das sociedades, das organizações e dos indivíduos. A imagem do País, do Governo e das organizações fica grandemente prejudicada e denegrada. Isso não é bom nem para o País, nem para os negócios, nem tampouco para o público. Se não é bom para ninguém, por que não se buscou, com mais afinco, uma solução? Será que o ideal seria uma sociedade sem cidadãos, escolas sem alunos, mercados sem consumidores, serviços sem usuários, consultórios sem clientes, transportes sem passageiros, bibliotecas sem leitores etc.? Ou será que todos têm público-alvo em abundância, mas não se organizaram a tempo para atendê-lo? De repente, uma verdadeira multidão, um número extraordinário e imprevisto de pessoas procura o serviço ao mesmo tempo. A mídia divulgou a notícia

e nós fomos os últimos a saber. Por que não nos deram a chance de mostrar serviço? Por que não nos deixaram organizar tudo para o grande *happy end*? Por que não fomos consultados?

O propósito desta parte do artigo é examinar os fatores que influenciam a qualidade da interação do público-cliente e as organizações públicas. Primeiramente, o modo como o empregado e o cliente se tratam mutuamente. Eles se cumprimentam? Trocam atenção e cortesia? Conversam?

Em segundo lugar, o sistema de atendimento técnico-administrativo. Nesse ponto, questiona-se: número de formulários preenchidos; número de idas e voltas; número de empregados a serem contatados; tempo gasto pelo empregado e pelo cliente para resolução de um problema; sistema utilizado para contato entre as partes; uso dos Correios, do telefone, dos terminais de micros; facilidade de acesso à chefia — tudo o que houve de positivo ou negativo no sistema em questão.

A qualidade do serviço ou benefício constitui o terceiro fator. O cliente obteve o serviço ou benefício desejado? Acertou sua aposentadoria? Conseguiu pagar seu IPVA? Usou adequadamente o serviço de transportes? A contrapartida recebida foi justa? Como o empregado é recompensado? Existem prêmios, agradecimentos, incentivos para elevar o padrão de atendimento? Quanto tempo foi gasto para atender o usuário? Teria ele obtido toda a ajuda de que necessitou? Teve uma espera grande, mas com conforto, bem-instalado? Sua segurança esteve alguma vez em risco? Ou o responsável pela prestação do serviço foi pontual? Faltou ao serviço? Procurou atender à clientela presente com rapidez inusitada porque tinha hora marcada com o dentista ou precisava atender a outros interesses? E outros aspectos relevantes.

4.1 A maneira como se processa a interação

Nos sistemas de interação individual, grupal, organizacional e social existe todo um conjunto de reforços e estímulos que se consubstanciam no momento do encontro entre as partes interessadas. Gregory Bateson⁷ descreve esses fenômenos em sua obra memorável, *Naven*, e em seus estudos da sociedade balinesa. Nos fenômenos de interação social os atos de *A* constituem estímulos para *B*, que por sua vez estimula os atos de *A*. Este não é um fenômeno isolado de todo o conjunto social. Ele é sistêmico e aberto, influencia e é influenciado pelas expectativas, motivações e valores presentes através das experiências das partes envolvidas. Numa situação de convivência mútua, uma combinação de atenções e repressões vai-se acumulando até uma ou várias reações se consubstanciarem. O choro e o riso são reações possíveis em situações de grande emoção ou tensão, mas não são as únicas. Existem outras, como desabafar (co)respondendo ao carinho ou insulto; agredir ou acariciar objetos ou pessoas que necessariamente nada têm a ver com o motivo da reação; contar tudo para outra pessoa; controlar-se e também dominar a situação, não se deixando envolver no episódio etc.

⁷ Bateson, Gregory. *Naven — steps to an ecology of mind*. San Francisco, Califórnia, Chandler Publications, 1972.p. 109.

As reações observadas entre as partes envolvidas podem variar de direção e intensidade e, em certos casos, chegar a uma situação entrópica com a degradação do entendimento e da comunicação entre as partes, como é o caso da briga entre grupos de extermínio e a agressão a coisas ou pessoas inocentes.

A tensão vivida por empregados e clientes nas repartições públicas está longe de ser uma situação normal no relacionamento humano, muito embora, em ambos os casos, possa transcender aquele instante; deve, por isso, ser tratada com muita atenção e cuidado. É necessário evitar constrangimentos que dêem margem a agressões e insultos mútuos ou não. Do lado da organização seria necessário evitar que um único empregado recebesse a sobrecarga do serviço de atendimento. É absolutamente imprescindível que o número de pessoas envolvidas no atendimento seja proporcional ao número de pessoas a serem atendidas. É muito comum haver pessoas sem qualquer formação nem experiência no trato com o público-cliente ocupando o cargo de chefia em tais organizações ou empresas. Em tais casos, o chefe se esconde, não recebe ninguém e ocupa toda a equipe com trabalhos internos, deixando o cliente numa espera interminável. A prática de reuniões para resolver os casos mais difíceis, o rodízio de empregados, a existência de um bom serviço de recepção e informação ao cliente servem para aliviar um pouco a tensão presente nos serviços de atendimento público.

O ideal seria ter chefes que entendessem o papel social da organização, a responsabilidade pelo atendimento público e a necessidade de bem servir ao cliente para garantir a boa imagem da empresa, a boa prestação dos serviços e o sucesso do empreendimento.

4.2: Sistema de atendimento técnico-administrativo

A consideração dispensada pelas organizações ao público-cliente é identificada por pequenas e, em certos casos, complexas providências, tais como: existência de ambiente limpo e de pessoal bem-humorado; ordenação do atendimento sem grandes sacrifícios; triagem efetiva e atenção eficiente e responsável para os casos mais urgentes; sistema que facilite o acesso do cliente ao serviço; simplificação do preenchimento de formulários; simplificação e redução do número de contatos com o público para satisfazer exigências burocráticas; sistema rápido e dinâmico de informações; sistema de treinamento das chefias e do pessoal de atendimento; redução do tempo de atendimento pela eliminação da espera inútil e desnecessária; melhoria do sistema de contato e informação através da utilização do sistema dos Correios, Telégrafos, de terminais de micro etc.

A qualidade de vida na sociedade, a qualidade de vida no trabalho e a qualidade do atendimento são interdependentes, porém será sempre possível, através de medidas simples e criativas, amenizar a vida dos cidadãos, dos empregados e dos clientes. Numa sociedade onde prevalece uma atitude paternalista e castradora e onde as técnicas administrativas e as estruturas organizacionais não vêm acompanhando o crescimento das demandas, a clientela se vê completamente desamparada, sem sistemas que protejam e garantam o exercício de seus direitos, ou mesmo que lhe cobrem seus deveres.

Muitas vezes a adoção de sistemas mais modernos e eficientes pelas organizações públicas depende de aprovação política, sendo que, no jogo de forças e interesses, elas terminam perdendo. Por vezes as forças ocultas trabalham contra a eficiência da máquina técnico-administrativa das entidades públicas para melhor servir aos seus interesses e reforçar certas teses de ineficiência.

O estímulo à criação de entidades de caráter privado que venham a defender as organizações públicas pode servir também de pressão para a melhoria da qualidade dos serviços prestados. É o caso das comissões de defesa do consumidor, associações de bairro, associações de pais e tantas outras.

4.3 Avaliação da qualidade dos serviços ao cliente

A promoção de estratégias e mecanismos de avaliação nos sistemas internos e externos das organizações públicas poderá ajudar no esforço de avaliação de resultados e na melhoria da qualidade dos serviços ao cliente. Aliás, um dos grandes desafios enfrentados pelos administradores é a criação de sistemas de avaliação de desempenho que possam vir a contribuir para a melhoria da qualidade de vida. As práticas de avaliação através de entrevistas e questionários a serem preenchidos pelos clientes, pelas chefias e pelos empregados já provaram sua inadequação e insuficiência e foram objeto de críticas, descontentamento e intrigas, contribuindo muito pouco para a melhoria da qualidade do desempenho e a elevação dos padrões de atendimento e prestação de serviços públicos e de utilidade pública.

O Brasil, apontado por alguns como um dos países pioneiros do Terceiro Mundo, pela instalação do Programa Nacional de Desburocratização em 1979, possui uma tradição de cultura administrativa que remonta à criação da Fundação Getúlio Vargas, em 20.12.1940, e se expande com a criação da Escola Brasileira de Administração Pública — Rio de Janeiro/RJ e da Escola de Administração de Empresas de São Paulo — São Paulo/SP.

Os programas da FGV em prol da eficiência administrativa multiplicaram-se aqui e alhures e contribuíram para a própria afirmação do ensino de administração no Brasil e também em alguns países da América Latina.

O extraordinário trabalho de disseminação de idéias e valores conduzido pelo Dr. Luiz Simões Lopes, pelo Dr. Hélio Beltrão e tantos outros foi e é responsável pela formação de uma consciência brasileira de administração para bem servir.

A consolidação e a propagação de Programas Nacionais de Desburocratização e da figura do *ombudsman* brasileiro, papel tão bem conduzido e representado pelo Dr. Hélio Beltrão, seu pioneiro no Brasil, poderiam garantir a elevação dos padrões de qualidade da máquina administrativa e dos serviços de atendimento do público-cliente. Levariam ao exame e à tomada de providências quanto aos efeitos deletérios de técnicas e procedimentos administrativos ultrapassados ou mal utilizados. Poderiam servir de insumo para uma melhor avaliação de resultados e do desempenho administrativo dos servidores públicos. Um sistema de apuração e avaliação, um tipo de contencioso administrativo, poderia ser adotado para coibir o uso abusivo do poder discricionário dentro das organizações públicas e de dentro para fora, no trato com o público-cliente.

O sistema de captação de denúncias, queixas, reclamações e sugestões poderia criar condições para premiar servidores, agilizar e flexibilizar os serviços e, em última instância, apurar responsabilidades, corrigir distorções, identificar fontes de corrupção e desvio de recursos.

5. Conclusões

“Ele (*ombudsman* — protetor dos direitos do cidadão) provavelmente funciona melhor numa sociedade democrática esclarecida, com imprensa livre e uma opinião pública aberta e engajada. Quando goza de confiança geral, o *ombudsman* se torna uma peça natural do mecanismo da democracia.”⁸

Pode até parecer um despropósito falar de qualidade de vida na sociedade e, mais ainda, de qualidade de vida no trabalho e qualidade dos serviços de atendimento público quando nosso país tem 80% da população em estado de miséria quase absoluta; todavia, diante de tanta degradação e falta de respeito pelo homem, é no mínimo um dever cívico pedir destaque para essa matéria.

O testemunho de toda essa corrupção na previdência social é apenas a ponta de um imenso *iceberg*. A fraude, o suborno, a corrupção são frutos da degradação da vida social em todos os seus ângulos, do aviltamento do ser humano, do total desrespeito pela própria vida.

Essa história do paternalismo castrador a que já me referi lembra-me o caso do bombom que o papai — ou a mamãe, a titia — dá para a criança parar de chorar quando um irmão lhe toma o brinquedo ou o expulsa do jogo. O dono do mundo nem fica sabendo do esforço feito pelos familiares para acalmar o outro irmão, substituindo por um bombom a participação e o direito a um espaço no jogo, bem como a necessidade de crescer e de compartilhar dos rituais da vida desde o início da própria existência. O engajamento das crianças mais lentas ou de menor idade nos jogos infantis atrasa o jogo, dá trabalho para os mais adiantados ou desenvolvidos, e a solução mais simples é afastá-las.

No jogo da democracia, a consulta às partes envolvidas, a busca ferrenha não da vontade da maioria, mas do consenso, tomam muito tempo; todavia, o que está em jogo é o bem comum, o destino de todos. O tempo que se consome nos debates e nos acertos é que eleva as partes e constrói um clima de aprendizagem perene. O tempo que se gasta na busca do consenso é economizado na execução das decisões, no caso verdadeiramente coletivas.

A utilização, sem limites, de soluções extremas só leva ao agravamento da situação de degradação social. Em 12 de junho de 1991, O Globo publicou, na p. 18, uma nota estarrecedora: “As duas mil operárias da De Millus são submetidas, diariamente, à revista no fim do expediente, através de um processo de seleção aleatório (...) os empregados saem por turmas e esvaziam as bolsas para que o seu conteúdo seja revistado pelos seguranças da empresa. Aqueles que ouvem a sirene

⁸ Bexelius, Alfred. Citação final de uma conferência sobre *Ombudsman* — Protetor dos Direitos do Cidadão. Ver citação in: Leite, Celso Barroso. *Ombudsman — corregedor administrativo*. Rio de Janeiro, Zahar, 1975.

ao passar pelas roletas devem se dirigir para uma das 20 cabines existentes. Ali, na presença de duas seguranças do sexo feminino para as mulheres e dois guardas para os homens, têm que levantar as blusas e as saias ou então descer as calças até os tornozelos.” Tudo isso apesar de uma ação movida há dois anos na justiça contra o diretor-presidente da empresa, pelo mesmo motivo, ter sido julgada procedente dois dias antes, e o diretor considerado culpado por causar constrangimento ilegal às suas funcionárias.

Casos como esse estão longe de constituir uma exceção; multiplicam-se sob a forma de seguranças em muitos locais de atendimento público exercendo ação repressora e constrangedora. Mas será que tal sistema serve realmente para reprimir roubos e atos de vandalismo? Será que os sistemas de fiscalização são realmente saneadores e garantem o pleno exercício dos direitos e deveres dos cidadãos? Será que os serviços de atendimento tornaram-se melhores com essas iniciativas? Todos temos em mente as respostas. E com certeza não será pela repressão que vamos conseguir chegar a construir uma sociedade melhor e mais justa. É preciso garantir para todos o atendimento das condições mínimas de sobrevivência, a dignidade e o respeito à cidadania, para iniciarmos a ascensão social.

A criação de sistemas que permitam a defesa da cidadania, liberdade para as pessoas se organizarem e participarem da defesa dos ambientes de trabalho e da habitação, a garantia de um sistema judiciário moderno e democrático, o desenvolvimento de um bom sistema educacional — só com a educação os homens são capazes de voar com as próprias asas — voltado para as necessidades imediatas de vida de nossas comunidades e que lhes possibilite produzir mais alimento, construir suas casas, desenvolver melhor suas habilidades etc., são algumas das medidas que precisam ser valorizadas imediatamente, se quisermos sair desse degradante estágio de desenvolvimento e passar, aí sim, para o estágio de civilização que prevalece nos países do Primeiro Mundo.