

---

*Comentário:*  
Questões Críticas Sobre Treinamento e  
Controle em Empresas de Serviços\*

**Valdecy Leite**

Doutor em Administração pela UFRJ e Professor da UFRJ  
E-mail: valdecyleite@globocom

Carvalho e Vergara, a partir de relevante pesquisa bibliográfica, investigam a questão da interação entre consumidores e prestadores de serviços e apontam algumas discrepâncias decorrentes das “conversas” que surgem nesses denominados “momentos da verdade”. Os autores manifestam sua concordância com a literatura revisada no que diz respeito à importância desses encontros para a criação da percepção de qualidade na mente do usuário quanto ao serviço prestado. Consideram, no entanto, que o uso exclusivo de *scripts* cognitivos na administração desses encontros apresenta desvantagens e limitações que não podem ser ignoradas por dirigentes, consultores e pesquisadores de empresas de serviços. Embasados em autores que são pouco citados por pesquisadores na área de marketing de serviços, conceituam *scripts* cognitivos como esquemas definidos *a priori* com o propósito de orientar os empregados quanto ao desempenho esperado e às ações recomendadas nas diversas situações de interação com os consumidores.

Levando-se em conta, no entanto, que empresas fabricantes de produtos tangíveis também se envolvem com a prestação de serviços – os serviços de atendimento aos clientes (SAC) constituem um dos exemplos mais notáveis nesse sentido – parece razoável propor que a análise realizada pelos autores seja aplicável a todo o espectro de atividades organizacionais de interação com o consumidor e não apenas às empresas de serviços. Em realidade, a distinção entre indústria e serviços está ficando cada vez mais difícil de ser feita (Cohen e Zysman, 1987). Por exemplo, devido às decisões de *outsourcing* feitas por grandes empresas industriais nos últimos vinte anos, atividades de negócios que eram classificadas como ‘industriais’, tais como *catering* ou armazenamento, foram reclassificadas como ‘de serviços’. Tais transformações contemporâneas ampliam, sobremaneira, a relevância do estudo em foco.

Reúnem os autores, com base na literatura revisada, um conjunto de discrepâncias decorrentes do uso exclusivo de *scripts*. O adjetivo *exclusivo* mostra-se importante para que não haja distorções de interpretação na leitura que se faça desse artigo. O conjunto de problemas decorrentes da aplicação de *scripts* refere-se, na maior parte das situações exemplificadas, à administração dos “momentos da verdade” exclusivamente por meio de *scripts*, ou seja, sem oferecer aos problemas decorrentes da interação um “tratamento multidimensional e holístico”, nos termos apresentados pelos autores.

A leitura do artigo não parece sugerir que seja intenção dos autores desaconselhar, por completo, o uso de procedimentos estruturados na interação do prestador do serviço com o consumidor. Algumas características intrínsecas de grande parte dos serviços, tais como

*simultaneidade produção-consumo e heterogeneidade de desempenho*, parecem exigir do administrador o desenvolvimento de algum grau de estruturação dos procedimentos de interação de modo a ampliar a chance de os serviços prestados ajustarem-se às expectativas dos consumidores.

A questão relevante, no entanto, conforme lembrada pelos autores, é a de que o não envolvimento participativo dos consumidores, durante a interação, leva a um “monólogo” ao invés do desejável “diálogo” entre prestador do serviço e consumidor. Conseqüentemente, as múltiplas e diversas interações, percepções e expressões de subjetividade que caracterizam a dinâmica de consumo na sociedade contemporânea (ver Di Nallo, 1999) acabam sendo reprimidas e desconhecidas pelas empresas.

Outro aspecto interessante da análise realizada por Carvalho e Vergara diz respeito ao processo de inibição da criatividade dos empregados em decorrência da adoção dos *scripts* que funcionariam como mecanismos de padronização, controle e supressão de subjetividades.

Nesse ponto, pode-se traçar um paralelo curioso com o segundo artigo, de autoria de Alcadipani e Almeida, em termos de mecanismos de controle utilizados pelas organizações e seus efeitos sobre a subjetividade daqueles que são submetidos aos mesmos. Nessa outra pesquisa, os autores analisam um estudo de caso sobre a implementação da configuração de *escritório aberto* em uma divisão de uma grande organização transnacional de serviços. Essa implementação tem o propósito declarado, dentre outros, de estimular a interação entre os empregados, ampliando a sensação de liberdade e de participação. Os resultados da implementação indicaram, no entanto, conforme os autores, que os empregados percebiam o trabalho em escritório aberto como fortemente opressivo, controlador e inibidor de suas ações, interações e expressões. Em outras palavras, a adoção da configuração de escritório aberto nessa empresa de serviços levou a resultados similares aos resultantes da adoção de *scripts* cognitivos, como visto no trabalho de Vergara e Carvalho.

Alcadipani e Almeida utilizaram-se, nesse estudo, do método de observação participante para a coleta de dados, realizada por um dos autores durante um ano e meio na citada organização. O principal referencial teórico empregado pelos autores é baseado na análise das relações de poder desenvolvida por Michel Foucault, importante autor do movimento pós-modernista, cujo trabalho ainda não vem sendo explorado por pesquisadores da área de marketing de serviços por diversas razões. Nesse sentido, cabe destacar que o trabalho de Foucault usado por Alcadipani e Almeida poderia ter sido usado por Vergara e Carvalho.

Em um de seus estudos mais conhecidos, Foucault, conforme citado pelos autores, apresenta o modelo arquitetural do Panóptico como uma caricatura do poder disciplinar. A forma do Panóptico corresponde, na descrição dos autores, a uma torre com largas janelas abertas sobre a face interna de um anel que rodeia a torre. O anel divide-se em celas que atravessam todo o edifício e que têm, todas, duas janelas, uma voltada para o interior e outra para o exterior. As janelas permitem, conseqüentemente, que a luz atravesse a cela em toda a sua extensão. Um vigia localizado na torre central sempre consegue ver as pessoas que estão nas celas e que devem ser controladas. Essas pessoas, por sua vez, nunca conseguem saber, pelo efeito da luz, se estão sendo observadas ou não. Cria-se, deste modo, um estado de vigilância permanente.

Alcadipani e Almeida encontraram similaridades, nesse estudo de caso, entre a estrutura do escritório aberto, que abre mão de paredes e de divisórias altas de isolamento no ambiente de trabalho, e o Panóptico analisado por Foucault. Embora bem recebido, de início, pelos empregados – os autores do artigo chegam a exagerar na generalização afirmativa que fazem: “Todos os funcionários ficaram extremamente felizes com o novo escritório.” – o

escritório aberto leva, ao longo do tempo, à sensação desconfortável de observação constante e a uma perda gradual da qualidade de vida pela ampliação da jornada de trabalho. Segundo os autores, a própria figura do Chefe da Divisão, agora também permanentemente visível a todos, serve de referência de trabalho com jornada prolongada e, talvez, procurasse, com isso, dar um exemplo a todos daquilo que a organização esperava de todos eles.

Os autores referenciam a literatura sobre o assunto *ambiente de trabalho*, mencionando que os escritórios modernos ao mesmo tempo em que simbolizam status e prestígio exercem um forte papel de controle. Novamente exageram os autores em suas inferências sobre os resultados do estudo ao citar que “era exatamente isso que a diretoria pretendia que acontecesse na BM (“Balão Mágico”, nome fictício dado pelos autores à Divisão da organização onde realizou-se a pesquisa) e o que parecia estar acontecendo ...”

Uma analogia interessante com o “Big Brother”, do livro 1984 de George Orwell, é feita por Alcadipani e Almeida, reforçando o efeito panóptico investigado nesse estudo de caso. Ressaltam os autores, ao final do artigo, sua crença de que os efeitos disciplinares do escritório aberto não teriam sido “previstos por nenhum gênio maligno ...” mas que a introdução de uma nova cultura incluiu a todos em um mesmo sistema de controle.

Embora os artigos analisados nesse encontro não tenham travado um “diálogo” entre si, em sua construção, verifica-se a similaridade do senso crítico dos autores no que diz respeito a algumas práticas consolidadas da administração. Do ponto de vista do marketing de serviços, Carvalho e Vergara criticam a utilização exclusiva dos *scripts* ou dos procedimentos fortemente estruturados no gerenciamento da interação empregado-consumidor. Dentre outros efeitos, essa prática pode fazer, conforme os autores, com que a percepção da qualidade pelo usuário seja negativa ao invés de positiva como seria obviamente desejável. Essa constatação indica que é necessário reconhecer, de acordo com pesquisadores em marketing de serviços que vem propondo a adoção de uma abordagem pós-modernista, que a distinção clássica entre prestadores e consumidores de serviços e entre produção e consumo, a qual tem sido amplamente seguida por acadêmicos de marketing, constitui sério obstáculo para o desempenho e para a satisfação de empresas, prestadores e consumidores de serviços (ver Manolis et al., 2001).

Do ponto de vista do estudo das organizações, Alcadipani e Almeida, por sua vez, apresentam uma análise crítica da implementação de escritórios abertos, muitas vezes atrelada ao desenvolvimento de processos de reengenharia, que pode ter conseqüências diversas daquelas previstas pelos administradores.

Além disso, em ambos os estudos, os resultados sugerem haver uma conseqüência altamente indesejável dessas práticas no que diz respeito ao “controle de pessoas”, tanto de empregados que utilizam *scripts* para as suas atividades rotineiras quanto daqueles que convivem em escritórios abertos. A leitura dos resultados de ambos os estudos e das citações da literatura revisada não deve levar, no entanto, à idéia de que a função “controle” mostra-se indesejável. Trata-se de função importante para garantir melhorias de desempenho organizacional podendo contribuir para a melhoria da qualidade de vida de todas as entidades envolvidas no processo produção-consumo: empregados, consumidores e a sociedade como um todo.

Um grande ensinamento que a leitura desses artigos nos traz é o de que a ênfase em determinados aspectos do processo produtivo – *scripts* cognitivos no primeiro caso e escritório aberto, no segundo – pode obnubilar a influência do amplo conjunto de fatores envolvidos nas situações do cotidiano das organizações. Os dois artigos desse encontro sugerem que a investigação de aspectos do processo produtivo e de questões do trabalho referentes ao cotidiano da administração em empresas de serviços, segundo uma

abordagem crítica que não desconsidere efeitos inesperados ou contraditórios – os quais são geralmente desprezados por pesquisadores e empresas, tragam muitas outras descobertas e reflexões relevantes para dirigentes, acadêmicos e prestadores e consumidores de serviços.

### Referências Bibliográficas

COHEN, R. & ZYSMAN, J. **Manufacturing matters**. New York: Basic Books, 1987.

Di NALLO, E. **Meeting points: soluções de marketing para uma sociedade complexa**. São Paulo: Cobra, 1999.

MANOLIS, C.; MEAMBER, L.; WINSOR, R. e BROOKS, C. Partial employees and consumers – a post-modern, meta-theoretical perspective for services marketing. **Marketing Theory**, London, v. 1, n. 2, p. 225-243, 2001.

ZEITHAML, V. A. & BITNER, M. J. O. **Services marketing**. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 1996.

---

\* O autor agradece ao Prof. Alexandre Faria as mudanças do conteúdo do texto deste Comentário apresentadas na ocasião da revisão para fins de publicação.