

Humanização na gestão de organizações

Tânia Margarete Mezzomo Keinert¹

“Gente servindo gente”. Este é o slogan de um restaurante simples numa das cidades do grande ABC (região metropolitana de São Paulo), onde almocei ainda ontem... O slogan encontra-se por toda a parte: guardanapos, bandejas, paredes. E o mais importante: na cabeça das pessoas... Tanto é que, ao menor sinal de desconforto do cliente que está almoçando (e, portanto tirando um tempinho da sua jornada de trabalho para sossegar), logo alguém aparece para servir-lhe sal, fornecer mais guardanapos, retirar a bandeja, oferecer café ou chá (gratuito). É este espírito de serviço que costuma fazer a diferença quando escolhemos este ou aquele lugar para almoçar, ainda que seja um restaurante para almoçar no dia-a-dia, por quilo, como costumamos dizer (*self-service*). Cuidado e atenção fazem sempre diferença...

Some-se a isso outras questões que empresas como companhias aéreas, organizações de prestação de serviços, unidades básicas de saúde, hospitais, escolas e repartições públicas em geral tanto têm se debatido em oferecer: um atendimento humanizado. Mas, o que seria isto? De maneira geral, as pessoas desejam ser tratadas “como gente”, não como número, não como gado. Em outras palavras, considerar uma pessoa como portadora de demandas e necessidades específicas é comumente associado a atendimento humanizado.

E qual é o segredo da humanização, afinal? Geralmente coisas muito, mas muito simples mesmo. É o sorriso do atendente, de preferência seguido de um bom-dia ou boa-tarde, prestando informações claras e objetivas, paciência para repeti-las o número de vezes que for necessário até que o problema seja esclarecido, o agrupamento de vários serviços ou “conveniências” em um mesmo espaço físico (as “Ruas da Cidadania” ou os “SAC’s- Serviços de Atendimento ao Cidadão” ou o “Poupa-Tempo” ou, ainda, as “Oficinas de Humanização da Assistência Hospitalar”) que podem ser consideradas experiências (ainda que embrionárias) de humanização, respeito e resgate da noção de direitos dos cidadãos.

A inexistência de filas de espera é outra grande protagonista da humanização na prestação de serviços. São exemplos de preocupação com esse problema iniciativas como a de utilização de uma senha para que, pura e simplesmente, as pessoas possam aguardar confortavelmente, ou, ainda, às vezes, fazer-se uma espécie de triagem ou pré-atendimento na própria fila – caso dos Correios (EBCT), que já fazem isso -, ou o acesso de fácil manuseio aos computadores com sistemas amigáveis e auto-explicativos (*friendly softwares*) - o sistema da Receita Federal para a Declaração do Imposto

de Renda é relativamente amigável, não fossem as alíquotas e o leão tão faminto por humanos...

Mas, como foi que a gestão das organizações tornou-se tão desumana? Tudo começou no início do século XX, quando se passava de um modo de organização de produção agrícola-artesanal para o industrial. Mecanizou-se, padronizou-se, rotinizou-se e burocratizou-se a organização da incipiente produção fabril, a tal ponto que mecanizaram-se o próprio trabalho humano e, como consequência, o homem; esse viu-se obrigado a adaptar-se à máquina, e não o contrário. Os princípios mecanicistas passaram a moldar o pensamento humano e a própria sociedade (MORGAN, 1993).

O pensamento mecânico deu origem a instituições planejadas e operadas como máquinas, cujo exemplo mais característico é a organização burocrática. Os fundamentos dessa visão repousam na neutralidade da técnica; na negação da existência de conflitos e jogos de interesses; no formalismo e rotinização; na transformação do ser humano dentro da organização em uma peça padronizada e, portanto, facilmente descartável e substituível.

Max Weber, um dos grandes estudiosos da burocracia, aponta para o fato de que esta se constitui em uma forma de organização que enfatiza a precisão, a rapidez, o formalismo, a regularidade, a confiabilidade e a eficiência, através da divisão de tarefas, supervisão hierárquica, regras e regulamentos. Dentro da tipologia weberiana de dominação, esse seria o modelo de legitimação do poder denominado racional-legal, porque baseado em procedimentos formais, na estrutura hierárquico-funcional e no aparato administrativo (KEINERT, 2000).

Assim, quando um médico pergunta para a enfermeira como está o joelho do 16 (o joelho do Pedro, paciente idoso, do quarto 16), podemos ter certeza que o hospital mecanizou-se e burocratizou-se a ponto de virar uma fábrica... ou linha de montagem... humanizada? ■

Referências Bibliográficas

- KEINERT, T. M. M. (2000) “Administração Pública no Brasil: Crise e Mudança de Paradigmas”, FAPESP/Annablume, São Paulo.
KEINERT, T. M. M. e KARRUZ, A. P. (2002) “Qualidade de Vida: Observatórios, Experiências e Metodologias”, FAPESP/Annablume, São Paulo.
MORGAN, Gareth (1993) *Images of Organizations*. Sage, London.

¹ Administradora, Pesquisadora Científica do Instituto de Saúde, Pós-Doutora em Gestão da Qualidade de Vida na UT-Austin (EUA)