

Serviços de escritório e seu pessoal

DOMINGOS MADURO
Da Cia. Carris Luz e Fôrça
do Rio de Janeiro

O autor relata as falhas comuns da administração do pessoal em empresas particulares. Seu trabalho comporta, também, comparação dos métodos utilizados nas empresas privadas com os dos serviços públicos, onde já se procura resolver muitos problemas da introdução dos servidores no serviço e treinamento do pessoal por diversas formas, graças a um órgão centralizador que realiza, agora simultaneamente, atividades de seleção e aperfeiçoamento de pessoal.

UM dos problemas que muito preocupa a Administração das grandes organizações, e que se apresenta de caráter vital para elas, é, sem dúvida, o que se refere à mão de obra de escritório dado os múltiplos aspectos pelos quais se apresenta.

Em tais organizações, há um constante movimento de empregados e novos elementos são admitidos todos os dias. Vejamos o que acontece geralmente.

O novo empregado depois de preencher os requisitos legais da admissão é enviado pela agência de empregos ao departamento onde irá prestar seus serviços. Ali chegando, é encaminhado à respectiva seção, cujo chefe chama um servidor qualquer e lhe faz a entrega do cidadão, para que lhe seja ensinado o serviço de que ficará responsável e, assim, tudo está acabado. Em outras palavras: o principiante é atirado dentro desse mundo burocrático que são os escritórios de tais empresas, sem uma delimitação adequada de seus deveres. O principiante desconhece onde começa e onde termina a sua esfera de ação. Não podendo, por si próprio, estabelecer esses limites, sente, de início, uma sensação de insegurança que lhe tira toda a iniciativa e lhe arrefece o entusiasmo, executando apenas aquilo que lhe fôr especificamente determinado. Receioso de tomar a iniciativa, pois isso implicará em maior responsabilidade, ele se limita a executar o seu serviço como autômato. Dessa

forma o seu conhecimento do serviço que executa é superficial, não lhe sendo, portanto, possível melhorar o trabalho, sugerindo modificações que diminuam o esforço e o tempo gasto na sua execução. Além disso o empregado que lhe ministra os dados sobre o serviço reduz, por instinto de conservação, os seus ensinamentos ao mínimo possível, pois receia diminuir o seu valor, preparando o principiante de tal modo que o possa substituir inteiramente. Ele quer ser consultado pelo novo empregado mesmo depois de este assumir a responsabilidade do serviço. Julga que aumentará o seu prestígio dificultando o completo domínio do trabalho pelo principiante. E, infelizmente, em muitos casos, consegue o seu "desideratum" com prejuízo para o novo empregado, e quiçá para a organização.

Quando isto não acontece, é a própria deficiência de conhecimentos do empregado antigo, que ocasiona o ensino defeituoso, decorrente, aliás, do fato de não lhe terem explicado convenientemente as diversas fases da rotina.

O trabalho de adaptação ocorre, assim, do indivíduo para a organização quando somente a recíproca deve admitir-se, uma vez que, realmente, não é possível, essa adaptação; o que há é um ajustamento que se modifica a cada instante, tendo em vista unicamente o interesse do indivíduo. Não se pode esperar que um novo empregado, sem experiência alguma, possa ter uma visão do conjunto, da harmonia desse todo do qual passa a fazer parte integrante e promova, por si só, a sua adaptação. Não se verificando esta, falho será, conseqüentemente, o treinamento a que é submetido o principiante.

Daí, logicamente redundará ser mínimo o rendimento que se obtém, e, conseqüentemente, será necessária *mais mão-de-obra* a fim de completar uma produção que um empregado conhecedor do serviço poderia conseguir sozinho.

Ora, forçoso é reconhecer que numa grande organização 80 % de seus serviços são rotineiros.

A rotina deve ser como a linha reta: "o caminho mais curto entre dois pontos". Embora ela não consiga ser uma linha reta, mantém, contudo, a identidade de propósito: — espaço mais curto e menos tempo em percorrê-lo, a que se pode juntar, também, despesa mínima.

Assim, se o principiante, por meio de rotinas bem delineadas e grãficamente demonstradas consegue, sem dificuldade, assenhorear-se da tarefa no fim do segundo ou terceiro dia de trabalho, a adaptação decorrerá naturalmente por ser esta produto da confiança em si próprio, confiança que o empregado adquire ao observar a relativa facilidade com que aprende cada tarefa. Dessa confiança nasce o entusiasmo pelo trabalho e, conseqüentemente, a dedicação ao mesmo, fatores que, de acôrdo com a sua maior ou menor intensidade, determinam o grau de rendimento do empregado.

O empregado entra, assim, na organização sem os complexos de inferioridade que se observam na maioria dos casos, oriundos do medo inicial.

Nada lhe sendo ocultado, nem qualquer obstáculo se lhe oferecendo à posse completa do trabalho, êle fica habilitado a observar no contacto quotidiano com o serviço as falhas que porventura existam, os movimentos inúteis etc., terá coragem de apresentar sugestões visando um maior rendimento.

Convém, aqui, citar o fato de existirem inúmeras rotinas, cujas causas determinantes já há muito desapareceram; continuam porém, a ser seguidas e fielmente executadas com as justificações de sempre: "é praxe", "sempre se fêz assim", etc.

Analisemos agora por partes as diversas feições do problema.

a) *Recrutamento*

O recrutamento ainda é feito, geralmente, de acôrdo com as velhas normas, que só aparentemente envolvem as necessidades reais da tarefa a ser executada. Assim é que os recrutadores se satisfazem com a apresentação de diploma, de carta de referência ou de qualquer um documento que os isente da responsabilidade da escolha. No caso de não existir nada disto, um exame superficial sôbre aritmética, português, etc., decide a questão, pois o candidato que resolver o maior número de questões é considerado mais capaz para

a tarefa em vista. Ora, ninguém ignora que qualquer jovem recém-saído do curso secundário ou cursando-o ainda, será, geralmente, capaz de satisfazer essa exigência com relativa facilidade. Ninguém ignora, também, que um diploma, um certificado ou um atestado de uma firma, absolutamente não revelam fatores indispensáveis ao êxito de uma pessoa na execução de determinado trabalho.

Para desempenho de certos serviços é necessário que o indivíduo possua conhecimentos mínimos essenciais. Êstes, por exemplo, no caso do escriturário são:

- a) Aritmética e
- b) Português.

Se o candidato resolve as questões, que lhe são apresentadas sôbre as matérias acima, é julgado apto para exercer a função.

De fato, para o escriturário, os conhecimentos referidos são, por assim dizer, a ferramenta necessária à execução do trabalho. E o indivíduo, que tiver êsses conhecimentos, por certo, há de executá-lo satisfatoriamente. Esta, porém, não é a feição mais interessante da questão; o que importa realmente é a qualidade e a quantidade de que êle será capaz de produzir, ou em outras palavras, o rendimento do trabalho por êle executado. Ê aqui, então que se fará sentir a ausência ou a presença de requisitos indispensáveis como: aptidão, capacidade ambiental, condição social em relação ao emprêgo, capacidade de assimilação, etc.

Não se pode esperar de um indivíduo que goste de mecânica, que tenha entusiasmo por serviços de escritório. Se lhe fôr dado tal encargo, êle se limitará a executar um mínimo dêste trabalho, o bastante para manter o emprêgo. Evidencia-se, pois, que tal indivíduo não tem aptidão para a tarefa considerada. Teremos, assim, uma pessoa julgada capaz pelos recrutadores e que, no entanto, na prática fracassará.

Mas, para que o recrutador esteja habilitado a escolher, o elemento necessário, torna-se indispensável que a tarefa seja prèviamente determinada. Em outras palavras, é preciso determinar de antemão, exatamente qual o serviço a ser executado.

Ora, isto é justamente o que não acontece na generalidade. O chefe ou encarregado se deixa influenciar, às vêzes, pela sobrecarga de serviço, que pesa temporariamente sôbre certo empregado e so-

licita admissão de novo auxiliar para êle. Outras vèzes, são os empregados que, desejando progredir, querendo ordenado mais elevado, subrepticiamente criam rotinas, complicam as existentes, julgando com isso adquirirem maior importância aos olhos do chefe, que não raro se deixa ludibriar. O encargo do novo empregado será auxiliar êste ou ou aquêle servidor que, na maior parte dos casos, já não tem serviço suficiente para ocupar todo seu tempo.

Verificam-se casos como êste em que o indivíduo aumenta os trabalhos a seu cargo com o propósito de criar nova seção, da qual pretende ser o chefe ou, pelo menos, encarregado de serviço.

O chefe, quando um empregado lhe diz que está sobrecarregado de serviço e que não pode, portanto, dar conta dêste sozinho, se limita a pedir uma relação do que está fazendo. Esta relação contém, via de regra, uma série de títulos que tanto podem significar serviço para dez empregados como para um apenas, ou mesmo para nenhum. Daí, não ser possível estabelecer-se previamente os trabalhos pelos quais irá responder o novo empregado e, conseqüentemente, impossível será, também, determinarem-se quais os requisitos necessários.

Isto não aconteceria se tôdas as rotinas de serviço da organização fôsem definitivamente estabelecidas pelo sistema de análise da rotina e análise da tarefa.

A análise da tarefa, permite determinar a cada empregado o que fazer, como fazer, quando fazer e porque fazer:

1. determinando o tempo necessário para cada tarefa;
2. permitindo ao empregado, logo de início, uma compreensão exata do objetivo visado, bem como de sua responsabilidade;
3. habilitando o empregado a promover a eliminação de uma rotina inteira, ou parte dela, logo que a sua causa determinante desapareça seja pela simplificação, seja pela eliminação do serviço;
4. distribuindo o serviço uniforme e eficientemente;
5. dando ao chefe um contrôle absoluto sobre:
 - a) o tempo útil de cada empregado;
 - b) o andamento de cada tarefa.

6. habilitando o chefe conseqüentemente a:

- a) julgar com precisão quanto à necessidade da admissão de novos funcionários;
- b) estimar o valor real de cada empregado;
- c) redistribuir o serviço de um empregado pelos demais, na ausência acidental daquele;
- d) fornecer ao departamento de empregos, no caso de ser preciso tomar um novo empregado, os requisitos necessários a serem satisfeitos pelo candidato.

Com a análise de rotina é possível

1. eliminar os movimentos desnecessários;
2. simplificar os movimentos necessários;
3. evitar que um empregado altere a rotina criando passos desnecessários ou eliminando outros necessários.

b) Adaptação

É muito conhecida a frase popular "procuro emprego e não trabalho". Como todos os ditos populares, encerra uma grande verdade. E esta mais se revela nos serviços de escritório. De fato, em tais serviços, não existindo uma unidade específica de produção, não é possível, pelos processos comuns de administração, controlar-lhes a produção. É verdade que a estatística auxilia muito, porém, não resolve o problema, por isso que, não raras vèzes, os empregados exageram os dados que fornecem. Além disso, pela estatística, observamos apenas fenômenos quantitativos.

Ora, a produção é justamente o único índice seguro, pelo qual se pode verificar a eficiência de qualquer trabalho, teoricamente, "onde não há produção não há trabalho." Mas não resta dúvida que na prática existe muito trabalho com produção nula. Quatro casos, então, se nos apresentam:

- a) produção nula;
- b) produção baixa;
- c) produção econômica;
- d) produção alta.

Dêsses casos, os dois primeiros, a e b, requerem, evidentemente, análise cuidadosa.

Quanto ao caso d, exige também observação, pois a produção deve corresponder ao esforço médio de cada empregado. É um erro supor-se que um bom índice de produção seja aquêle equivalente ao esforço máximo, e um mau índice aquêle corres-

pondente ao esforço mínimo. Um esregado não pode dispendir continuamente, como querem muitos, um máximo de energia. Mesmo que isso fosse possível fisicamente, sob o ponto de vista econômico, seria prejudicial pois que esse esforço provocaria o desequilíbrio entre os dois fatores — quantidade e qualidade, necessariamente compreendidos em cada unidade de produção e cujo equilíbrio podemos chamar — unidade de produção econômica.

É evidente, pois, a necessidade de métodos analíticos, como aquele mencionado no recrutamento.

Numa fábrica, quando se registra queda de produção num artigo, imediatamente todos se movimentam e sabe-se que alguma coisa está errada e que é preciso ser consertada. Nos serviços de escritório, somente depois de muito tempo, quando os erros se acumulam, se multiplicam e criam raízes profundas, é que se inicia um movimento de estudo e reparação. E as comissões então se sucedem, pois elas são criadas com o propósito de

consertar, de por tudo novamente no seu lugar, no prazo de quatro semanas, esse *tudo* que levou anos e anos a ser destruído sistematicamente...

Um dos fatores principais dessa destruição, é a falta de adaptação do pessoal do escritório. O descaso com que sempre foram tratadas as pessoas que trabalham nesta importante célula de qualquer empresa — o escritório, que é considerado quase que, por unanimidade, um organismo sem valor, uma despesa morta, como dizem muitos — é simplesmente incompreensível. Contudo, os fatos mostram o contrário. Ele é o cérebro, ou melhor a vida da organização. O Arquivo é sua memória; a correspondência, o seu verbo; a estatística, os seus braços; a coordenação destas entidades, a própria alma da organização.

Daí se infere a necessidade de promover boa adaptação dos homens em tais serviços; sua atuação interfere decididamente no resultado da produção, acompanhando a boa administração dos escritórios, na razão direta da produtividade das empresas.