

D.A.S.P.

## ORGANIZAÇÃO E COORDENAÇÃO

### Lotação de salas de trabalho

A INSTALAÇÃO de repartições nos novos e excelentes edifícios ministeriais veio dar grande atualidade ao problema de arranjo (disposição de moveis e equipamento) e lotação de salas de trabalho.

Nesses edificios, os diversos pavimentos, que obedecem, via de regra, a planta idêntica, se subdividem em apenas alguns compartimentos, de área consideravel. Tal solução se recomenda por vantagens técnicas na construção e ainda por facilitar a posterior localização de moveis, máquinas, arquivos e funcionários racionalmente, como melhor convier ao fluxo do trabalho. As subdivisões que se tornarem necessárias serão feitas mediante o emprego de tabiques amoviveis.

Parece, contudo, que se vem firmando a tendência a evitar as divisões de madeira ou celotex, principalmente por motivos estéticos, que, aliás, são também ponderaveis razões de ordem técnica, pois o aspecto dos locais de trabalho influe sobre o moral do grupo e a produção. Além disso, as subdivisões de salas são por vezes dificeis problemas, quando teem de ser consideradas a aeração, circulação, ventilação, etc.

Por outro lado, a subdivisão do trabalho de escriturários, em plano serial ou mesmo paralelo, é frequentemente um imperativo de ordem técnica, que impõe a localização de numerosos funcionários numa só sala.

Em tais casos, o trabalho oferece analogias com o da produção industrial em série; é certo, porem, que alguns autores rejeitam o paralelo, pois não há, praticamente, série de casos idênticos numa rotina de escritório, como idênticos são, por exemplo, os automoveis que se formam numa linha de montagem.

De qualquer modo, porem, o trabalho que assim pode ser dividido em operações muito simples bastante se aproxima do trabalho mecânico

de montagem, pelo mínimo, que requer, de atividade intelectual.

Em tais casos, o fluxo do trabalho deve ser contínuo e desse modo são mantidos permanentemente ocupados todos os que interveem na produção; com efeito, uma operação interrompida paralisa quase instantaneamente o sistema e logo se torna aparente, permitindo a pronta intervenção da chefia.

Além disso, se a seleção e a locação ("placement") do pessoal foram bem feitas, e atenderam, inclusive, à questão de temperamentos, trabalhos desse tipo podem fazer-se por longo tempo, sem que os servidores se proporcionem intervalos voluntários para repouso, de maior duração.

A questão, porem, muda inteiramente de aspecto, quando se trata de trabalho caracteristicamente intelectual.

Neste caso, cada indivíduo age quase sempre independentemente, isto é, sua atividade não fica dependendo da atividade de outrem, como no trabalho subdividido. Não haverá pois, na hipótese, necessidade de localizar proximamente uns dos outros os servidores, para facilitar, por exemplo, a transmissão de tarefas de mesa a mesa.

Não há vantagens técnicas nessa proximidade e há numerosos inconvenientes.

Assim, ráros são aqueles que teem resistência para empregar-se por longo tempo em trabalho que requeira apenas alto grau de atenção, quanto mais a concentração necessária à solução de problemas dificeis de interpretação legal, de cálculo, de planejamento de provas de concurso ou de organizações e métodos de trabalho.

Em tais gêneros de atividade, é fatal que o trabalhador se conceda intervalos mais longos para repouso, e quase fatal será, também, que ele se dirija, nesses intervalos, ao colega que estiver

próximo, para um comentário ou uma troca de idéias, que poderão ser sobre o serviço mas que provavelmente serão estranhas a ele, justamente porque o trabalhador, inconscientemente muitas vezes, procura descançar.

Dir-se-á que compete aos chefes impedir comunicações entre seus subordinados, fora das estritas necessidades do serviço, durante o período de trabalho. E' certo; mas, não devemos fugir à realidade. A disciplina deve ser adequada ao tipo de trabalho e de trabalhadores, e certamente criaria um contraproducente ambiente de má vontade o chefe de engenheiros, juristas, etc. que procurasse impedir sistematicamente as pequenas comunicações, de três ou cinco minutos, ainda que estranhas ao serviço, entre seus auxiliares.

Mas, é sabido, a cada interrupção do trabalho segue-se um período em que o trabalhador não produz com pleno rendimento: é o período de "aquecimento", na gíria do trabalhador industrial, ou de "ajustamento" como lhe chamam os psicólogos, que o consideram em grande parte *uma questão de atitude e atenção*, que se explica pelo fato de ser necessário algum tempo para que o trabalhador se absorva em seu trabalho e afaste o espírito de outros assuntos. (Viteles, *Industrial Psychology*, pág. 447).

Parece evidente que para o trabalhador intelectual esse período de reajustamento tenha de ser mais longo, pois se prolongará com o período de reconcatenação dos dados com que antes operava. Todos aqueles que se dedicam a trabalho mental sabem que essa é frequentemente a fase mais fadigante no estudo de um problema de certa complexidade.

Temos, pois, que aquela interrupção de três ou cinco minutos do servidor A ao servidor B importará para este, efetivamente, não a perda de três ou cinco minutos somente, mas de dez ou quinze, e um aumento desproporcional da fadiga.

Apliquemos agora, a nosso tema — lotação de salas de trabalho — algumas idéias sugeridas pelo conhecido trabalho de Graicunas — "Relações em Organização".

Se houver numa sala apenas dois servidores, A e B, as relações possíveis entre eles serão apenas duas e opostas: A poderá dirigir-se a B ou B a A.

As perdas de tempo que se ocasionarão mutuamente esses servidores, (supondo que somente venham a interromper reciprocamente seus trabalhos nos necessários intervalos para repouso) serão, no fim de um dia de trabalho, pouco significativas.

Seja, porem, o número de servidores aumentado para seis, e as possíveis relações entre eles, tomadas individual e coletivamente, em grupos possíveis, não serão apenas seis, mas, como se demonstra no citado trabalho, 222; se o número de servidores se eleva a 12, o de relações sobe a 24.708...

Utilizadas algumas vezes por dia algumas dessas possibilidades, a diminuição de rendimento, por perda de tempo e aumento de fadiga, conforme acima foi explicado, cresce vertiginosamente com o número de trabalhadores intelectuais colocados numa só sala.

E' bem conhecida a lei econômica da diminuição do rendimento à medida que se aumenta a aplicação, a determinado fim, de qualquer fator da produção. Há mesmo um ponto ótimo, além do qual o emprego, por exemplo, de mais sementes numa área cultivada, mais adubo, mais irrigação, mais trabalhadores para cuidar do campo, em lugar de produzir lucro, produz prejuízo. E a falta de capacidade para determinar esses pontos ótimos tem transformado em marginais ou eliminado muitos produtores.

Nos serviços do Estado, geralmente não se procura apurar custos ou lucros, de modo que se torna ausente um excelente elemento de controle da eficiência no emprego, além de certo ponto, dos diversos elementos da produção.

Se apuração de custos se fizesse, provavelmente seria verificado como a lei de diminuição de rendimento se faz sentir vertiginosamente, quanto se colocam numerosos trabalhadores intelectuais numa sala única.

E é certamente por isso que Niles, adversário dos escritórios privados, mesmo para chefes, os recomenda apenas para aqueles que precisam de ser consultados confidencialmente ou para os trabalhadores intelectuais (for thinking of a detached nature).

Será também pela mesma razão que uma grande empresa concessionária de serviços de utilidade pública, entre nós, colocou os numerosos funcionários de seu departamento legal em escri-