



ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO DO TRABALHO NO SETOR DE DIGITAÇÃO/EDITORAÇÃO DE MATERIAL DIDÁTICO DE UMA ESCOLA DE CAMPINA GRANDE-PB

João Ademar de Andrade Lima

Resumo

Este texto tem o objetivo de discorrer a respeito de situações vivificadas numa escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental e Médio, situada em Campina Grande, Paraíba, em especial seu setor de digitação/editoração de material didático, focalizando eventuais necessidades de mudanças e/ou melhorias em seu método de trabalho/produção, com base em temas relacionados à Organização e Avaliação do Trabalho e à Engenharia de Métodos.

Palavras-chave: Tempos e Movimentos, Métodos de Trabalho.

Introdução

Atualmente, ocorrem mudanças no mundo do trabalho que são provenientes das diversas transformações nas esferas culturais, sociais, econômicas e políticas da sociedade. O trabalho, assim, é caracterizado por uma verdadeira revolução técnico-industrial, onde prevalece a inserção de novas tecnologias em consonância a uma maior exigência de melhor qualificação técnica por parte do trabalhador na execução de tarefas.

Nessa perspectiva, surge no mercado de trabalho a necessidade de um trabalhador capaz de exercer múltiplas funções (polivalência), que seja mais preparado e que se insira num processo de progressiva “horizontalização” dos níveis hierárquicos das organizações.

A este respeito, elementos como a Inovação Tecnológica impõem grandes mudanças no perfil do novo trabalhador, caracterizado pela multidisciplinidade e por possui um conteúdo mais cognitivo. Ademais, a expansão do trabalho para o setor terciário traz consigo novas exigências aos trabalhadores, o que gera uma série de questões para o entorno da organização laboral, das formas de gestão e da formação profissional.

Em concomitância, as organizações buscam, sempre com maior intensidade, uma melhor inserção no mercado competitivo, com vistas a permanecer no mesmo patamar de eficiência de seus “concorrentes” e priorizando a preocupação em oferecer serviços de qualidade, que satisfaçam ao cliente em sua “plenitude”.



Assim, novos modelos de gestão do trabalho passam a ser adotados pelas diversas organizações, compreendidos como estratégias administrativas.

Neste trabalho, discorreremos a respeito de algumas situações vivificadas numa escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental e Médio, situada em Campina Grande, Paraíba, focalizando o processo produtivo exercido na digitação/editoração do material didático usado por seus alunos do Ensino Médio.

A Escola

A empresa estudada é uma instituição de ensino fundada há mais de 50 anos, onde estudam crianças e jovens do Jardim ao Terceiro Ano do Ensino Médio.

A Escola é de grande porte e possui (em números estimados): 1000 alunos, 80 professores, 20 coordenadores e auxiliares, 10 funcionários na administração e 20 responsáveis por serviços gerais (segurança, limpeza etc.).

Do ponto de vista organizacional, podemos distribuir a empresa cinco níveis hierárquicos, conforme esboça o gráfico seguinte:

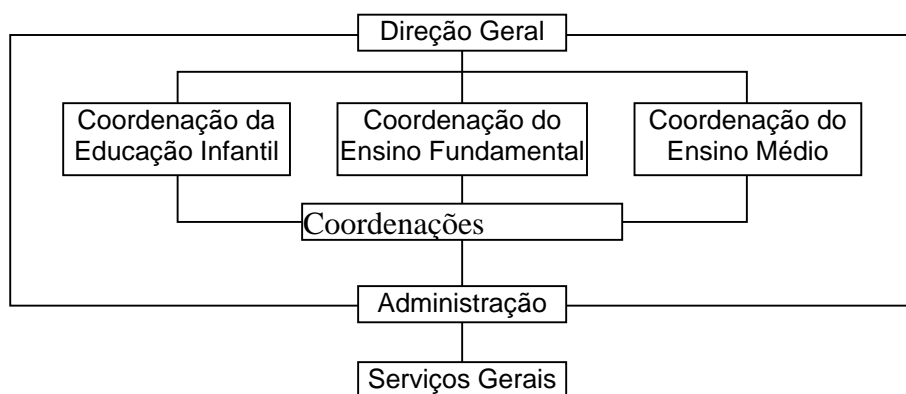


Figura 1 – Organograma da Escola

Setor Estudado

O setor focalizado nesse estudo é constituído pelo Laboratório de Informática (LABINFO) e pela Mecanografia, descritos abaixo conforme disposição à época em que essa pesquisa foi realizada (primeiro trimestre de 2003).

O primeiro era composto de um Servidor Linux (para internet/intranet), dois Computadores, Scanner, Máquina Fotográfica Digital, Impressora Laser, 4 funcionários, sendo um



Chefe de Laboratório, um Analista de Sistemas, um Designer e um Operador de Micro, mais dois ou três estagiários (sazonais). Anexo, há uma sala de aula composta por 24 computadores (para os alunos), mais um Terminal (ligado ao Servidor) para o professor, além de Data-show.

A Mecanografia, por sua vez, possuía dois Computadores, uma Impressora à Jato-de-Tinta e outra Matricial, duas Máquinas Copiadoras e maquinário para encadernação (furadeira, guilhotina etc.), além de duas funcionárias de nível médio.

Apesar de fazerem parte do mesmo “setor”, a Mecanografia e o LABINFO distam aproximadamente 90 metros entre si, estando a primeira adjacente do prédio principal da Escola e o segundo na outra extremidade do terceiro andar desse último.

Trabalho Estudado

O trabalho estudado constitui-se na produção do material didático da Escola, usado no Ensino Médio, representada pelas seguintes operações:

1. Entrega dos textos escritos pelos professores à Coordenação Pedagógica;
2. Recolhimento do esboço do professor e transporte à Mecanografia;
3. Digitação do material;
4. Transporte do material digitado (em disquete) para o LABINFO;
5. Diagramação e Impressão;
6. Transporte para retorno à Mecanografia;
7. Reprodução (xerox) e encadernação ou grampeamento;
8. Transporte para retorno à Coordenação Pedagógica do material acabado;
9. Entrega final aos professores.

Veja a seqüência do processo abaixo (saindo da Mecanografia). Nele, fica claro o quão dispendiosa (em tempo e esforço físico) é a atividade estudada:

Descrição	Distância
Textos escritos pelos professores, na Coordenação Pedagógica	
Recolhimento do esboço do professor	≅ 60m, até o 2º. Andar
Transporte para Mecanografia	≅ 60m, até o térreo/anexo
Digitação do material	
Transporte do material digitado (em disquete) para o LABINFO	≅ 90m, até o 3º. andar
Espera para diagramação	
Diagramação e impressão do material	
Transporte do material impresso para retorno à Mecanografia	≅ 90m, até o térreo/anexo
Reprodução (xerox) e encadernação ou grampeamento	
Transporte para retorno à Coordenação Pedagógica	≅ 60m, até o 2º. Andar
Depósito para posterior entrega aos professores	

Tabela 1 – Seqüência do processo de produção de material didático

O excesso de transporte usado na atividade é patente, com um dado agravante: as distâncias se mostram absurdamente elevadas (≅ 360m por ciclo).



Apesar do Servidor Linux e da Rede Interna da Escola, a Mecanografia era desprovida desse recurso, o que exigia o uso dos disquetes.

Assim, se perde muito tempo apenas “levando e trazendo” material em processo, sem obstar o desgaste físico no trajeto, feito a pé, do térreo, junto ao prédio principal, aos segundo e terceiro andares desse último, por meio de escadas.

Características do Trabalho

Para um melhor entendimento, definimos as duas principais tarefas (digitação/editoração) da seguinte forma:

Digitação é a “cópia continua”, no computador, do esboço fornecido pelo professor (manuscrito, datilografado, xerocopiado etc.), sem qualquer preocupação formal quanto à diagramação ou inserção de elementos gráficos (fotos, mapas, tabelas etc.).

Editoração é o tratamento formal dado ao material, levando-se em consideração o padrão gráfico da Escola e critérios como legibilidade e equilíbrio. Aqui são inseridos o timbre da Escola, imagens digitalizadas (por scanner) ou especialmente produzidas (com o uso, por exemplo, de Máquina Fotográfica Digital), tabelas, gráficos, mapas etc..

Características da Mão-de-Obra

A digitação é feita por duas funcionárias (de nível médio), ambas com mais de 20 anos na empresa, com experiência advinda dos tempos da Máquina de Escrever e do Mimeógrafo. A elas também cabe a tarefa de transporte do material (em processo e acabado), bem como todo o trabalho executado no ambiente da Mecanografia.

A editoração é de responsabilidade de um Designer (lotado no LABINFO) e, eventualmente, do Operador de Micro ou um estagiário.

Modelo de Organização do Trabalho

O método de organização do trabalho detectado neste setor pode ser definido, segundo Chanlat (1996), citado por Fernandes *et al* (s.d), como o Tecnoburocrático, ou seja, modelo no qual as divisões hierárquicas se mostram bem definidas, sem comunicação entre os níveis, além da importância nas funções de especialistas e técnicos e a submissão a normas impostas para a realização de atividades.



Como herança do Modelo Clássico, encontramos o chamado Trabalho Prescrito, e o Operário Especializado.

Características da Organização do Trabalho

Pela própria definição do modelo de organização do trabalho, identificamos as seguintes características:

A – Divisões hierárquicas bem definidas – Cada ente sabe exatamente quais as suas funções, de modo que o Designer, por exemplo, não se faz responsável pela “simples” digitação do material;

B – Ausência de comunicação entre os níveis, enfatizada pela própria distância física do LABINFO à Mecanografia;

C – Importância nas funções de especialistas e técnicos – Só ao Designer (com algumas exceções) é dada a tarefa de editoração do material digitado;

D – Submissão a normas impostas para a realização de atividades – A digitação e a editoração devem atender a especificações, como o uso de software apropriado, no primeiro caso, ou o padrão gráfico usado pela Escola, no segundo.

Além do exposto, alguns dados se tornam relevantes para se entender trabalho em estudo:

Por razões próprias, as funcionárias da Mecanografia se “recusam” a “avançar” no método de trabalho, ignorando um eventual sistema de Enriquecimento de Cargo, com a negativa em se capacitar suficientemente para serem aptas a, além de digitar, também diagramar elas próprias o material didático.

Em contrapartida, o Designer, e até o Operador de Micro, se queixavam da possibilidade de simplesmente digitar o material, para o que consideravam um trabalho “pouco qualificado” e “aquém de seus potenciais”.

Pontos Críticos Detectados

Com respaldo nos dados ora explicitados – frutos de observação na própria Escola – podemos atribuir e avaliar as condições gerais de desempenho, produtividade e eficiência do setor escolhido nesse estudo como bastante insignificantes diante do potencial de excelência que pode ser alcançado.

Diversas são as causas da inoperância detectada, dentre elas, elegemos como as principais:



A – A excessiva distância entre o LABINFO e a Mecanografia;

B – A sub-utilização de equipamentos (computadores, scanner, impressora laser etc.) apenas no LABINFO, em detrimento da Mecanografia;

C – A resistência das funcionárias da Mecanografia em se capacitarem para fazer não só o trabalho de digitação, mas também o de editoração.

10. Proposta de reestruturação no método de trabalho

Baseando-se nos pontos críticos acima citados, podemos esboçar possíveis soluções, para cada caso:

A – Para a excessiva distância entre o LABINFO e a Mecanografia, faz-se necessário, notadamente, um rearranjo físico na Escola, de modo a situar a Mecanografia (ainda que um pouco distante da Coordenação Pedagógica) no mesmo ambiente, ou no máximo em sala vizinha, do LABINFO, com vistas a reduzir o transporte de material a apenas aproximadamente 60 metros por ciclo – um único andar, da Coordenação Pedagógica ao LABINFO;

B – A sub-utilização de equipamentos apenas no LABINFO, em detrimento da Mecanografia, tornar-se-ia também eliminado se ambos estiverem localizados, preferencialmente, no mesmo ambiente;

C – A resistência das funcionárias da Mecanografia em se capacitarem para fazer não só o trabalho de digitação, mas também o de editoração pode ser solucionado por duas frentes, uma a curto e outra a médio-longo prazos, quais sejam: I. A curto prazo, oferecer treinamento na área de editoração, que pode ser realizado com os próprios recursos (físicos e humanos) da Escola; II. A médio-longo prazo, dar maior autonomia e proporcionar uma maior integração entre as funcionárias da então Mecanografia, o Designer e o Operador de Micro, para que, com a convivência, a troca de experiências e a intercomunicação, possam, intuitivamente, gerar uma busca voluntária por aprendizado.

Justificativas Metodológicas Para as Mudanças Propostas

A melhoria do método de trabalho – estudada e debatida como o Paradigma dos Fluxos de Processo – pode ser elencada e justificada com o que abaixo se expõe:

A – Participação dos trabalhadores – “(...) o JIT delega aos empregados a utilizarem seus conhecimentos na tomada de decisões, bem como ampliarem suas habilidades no local de trabalho”. (GOMES, 2003) – pressupõe, no presente estudo, como já dito, que a atividade de editoração, por



exemplo, seja executada também pelas funcionárias da Mecnografia, ou seja, que elas busquem ampliar seus conhecimentos e ingressem eficazmente na lógica do Enriquecimento de Cargo;

B – Melhoria Contínua – “Através do envolvimento e contribuição de todos, visa melhorar a posição competitiva da empresa”. (GOMES, 2003) – prescreve, aqui, uma meta, mesmo que utópica, de zero defeito, zero estoque, zero movimentação, zero lead time, zero tempo de setup etc..

Considerações Finais

Rematando o presente trabalho, podemos expor que estudos práticos de Métodos de Gestão pressupõem muito mais que um amplo conhecimento estrutural da organização analisada, mas, também, uma experiência acadêmica de análoga intensidade, de modo que a “teoria” possa ser corporificada no caso concreto.

Também, convém concluir que não há como se cogitar fórmulas hermeticamente fechadas a problemas localizados (no sentido macro todos eles os são), mas, ao contrário entender que a cada ação específica há uma reação e que, em se tratando de Organização do Trabalho, tão ou mais importante que se entender a “Empresa”, é se entender o seu “Trabalhador”, pensante, sensível, ativo, vivo!

Referências Bibliográficas

CHANLAT, J.F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho, in: DAVEL, E. & VASCONCELO, J. (Orgs.). Recursos Humanos e Subjetividade. São Paulo: Vozes, 1996 apud FERNANDES S.R.P. et al, Organização e condições de trabalho em Telemarketing: repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores, s.n.d. (artigo).

GOMES, M.L. Organização e avaliação do trabalho. Apostila. Curso de Especialização em Engenharia de Produção. UFPB, 2003.

SLACK, N. et al. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUTO, M.L. Engenharia de métodos. Apostila. Curso de Especialização em Engenharia de Produção. UFPB, 2003.