

A INDUSTRIALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DO ESTADO

GENERALIDADES

(CONCLUSÃO)

Enunciadas as condições ótimas de uma boa organização administrativa e indicados os métodos que na indústria têm dado os melhores resultados, resta esboçar como que a maneira de melhorar economicamente o funcionamento das secretarias e repartições do Estado. A primeira coisa a fazer é constituir uma comissão competente em matéria de organização científica, dar-lhe livre acesso em todas as dependências dos Serviços do Estado, direito a pedir informações e esclarecimentos, consultar documentos, fazer as inspecções e verificações que julgar necessárias, e, por cada serviço ou sua dependência, escolher e propôr a nomeação de uma sub-comissão para a auxiliar.

Esta comissão, seguindo o método usado pelo corpo de especialistas da «Curtis Publishing Co» para a «standardisação», com as modificações que o bom senso e as circunstâncias particulares indicarem, procederia a uma análise dos resultados obtidos, e dos que se desejam obter, à da realização de uma certa produtividade, ou à constatação das causas que a não permitem obter, e à preparação de programas de trabalho eficazes indicando os «standards» ou métodos-tipo que conduzem aos resultados desejáveis.

Do método a que nos referimos, — de longa descrição — julgamos interessante transcrever as regras seguidas para a «standardisação»; são as seguintes:

1.º — ESTUDOS PRIMITIVOS E RELATÓRIOS

A) *Pessoal:*

- a) Quantos empregados há?
- b) Qual o método de pagamento?
- c) Determinação do preço de custo verdadeiro em detalhe e em conjunto.
- d) Qual o tempo de serviço de cada um?
- e) Quando foi recebido o último aumento?
- f) Impressão geral.
- g) O chefe é capaz e inspira simpatia?

B) *Trabalho:*

- a) Estudar a natureza do trabalho.
- b) Que faz cada empregado?
- c) Determinação do verdadeiro preço de custo em detalhe.
- d) Determinação da produção actual quando é possível.

C) *Razão de ser e história:*

- a) Estudo da história do organismo.
- b) Estudar a sua razão de ser e ver se ela é verdadeira.

D) *Plano geral para o futuro:*

- a) E' possível passar sem o organismo?

b) Póde combinar-se com outros organismos no interesse geral e reduzindo a despesa?

c) Se o organismo deve conservar-se, que modificações é preciso introduzir-lhe, tendo em conta os organismos existentes e os novos organismos?

2.º — PROJECTOS DE ORGANISAÇÃO

a) Ter um constante cuidado de só fazer os trabalhos essenciais e de os fazer pelo mais baixo preço.

b) Adoptar um método de trabalho-tipo.

c) Determinar as operações.

d) Determinar as operações unitárias.

e) Encontrar os meios de obter e de conservar os resultados tipos (records) de tempo de produção e de preço por operação.

3.º — APLICAÇÃO DA NOVA ORGANISAÇÃO

a) Escrever as instruções definitivas relativas ao trabalho de cada empregado.

b) Vigiar pessoalmente todos os detalhes durante a aplicação.

c) Introduzir aperfeiçoamentos gradualmente.

d) Estabelecer um horário.

4.º — ESTABELECIMENTO DOS PRÉMIOS OU RECOMPENSAS

a) Estudar as estatísticas (produções anteriores).

b) Estudar o «tempo especial» e, particularmente, o tempo morto.

c) Fazer estudos de tempos relativos aos empregados.

d) Determinar os «standards».

e) Determinar o modo de encorajar e estimular — gratificações ou prémios.

f) Fazer ofertas de prémios, avanços e seguir as gentes.

* * *

Seguindo esta marcha para a standardisação do trabalho de secretarias, com as modificações que as circunstâncias aconselharem, bem entendido, chega-se ao ótimo dos resultados desejados, — que não é outro senão produzir mais trabalho sem aumento de despesa, ou o mesmo trabalho com menor despesa.

Com um sistema de prémios ou gratificações bem estabelecido e regulado, póde aumentar-se o rendimento dos funcionários de 50 % e mais; mas que o aumento fôsse só de 30 %, ou mesmo menos, êle bastaria para justificar as despesas de primeira instalação dos novos métodos.

A razão que nos dita o estabelecimento de prémios ou gratificações para o trabalho de secretarias é esta: «não é justo nem equitativo que um funcionário que produz duas vezes mais que um outro seja pago pela mesma bitóla; além disto, o sistema de ordenados fixos não dá satisfação ao amor-próprio do pessoal nem estimula e desenvolve as actividades, levando-as a procurar produzir mais para ganhar mais.

Como determinar «standards» para o trabalho

das secretarias? Penetrando-se dos princípios que presidem a toda a obra de organização científica; depois, é uma questão de ténicismo, bom senso e reflexão.

Suponhamos por exemplo que se tratava de estabelecer «standards» para o processo e liquidação das contas das unidades militares. A operação «processo de contas» é constituída sempre pelas mesmas peças, sujeitas às mesmas sondagens de verificação, escrituradas nos mesmos registos, e passados os mesmos títulos.

Como há unidades militares grandes e pequenas, e pertencem a armas diferentes, formar-se iam grupos de semelhança.

Cada operação de processo seria decomposta em operações elementares, e o tempo de cada uma avaliado em unidades de trabalho-hora.

Cronometrados os tempos elementares e globais, fixava-se a tarefa diária, semanal ou mesmo mensal a cada oficial de processo. Por meio de instruções orais e escritas e demonstrações práticas, mostrava-se que a execução da tarefa era possível dentro do tempo normal.

Por êsse trabalho era pago o vencimento fixo e regulamentado; ao funcionário que, por falta de habilidade ou de técnica, não atingisse a meta, nenhum desconto seria feito: pagava-se-lhe o vencimento fixo; e por todo o trabalho produzido além da tarefa marcada, receberia o funcionário um prémio ou gratificação proporcional.

Com êste sistema, o funcionário, vendo os seus interesses em jôgo, procuraria tornar o seu trabalho mais eficaz, visto que o seu maior esforço, habilidade ou técnica lhe era retribuído; e então, cada funcionário procurava elevar o seu rendimento ao máximo. Para com outros serviços ou trabalhos de secretaria proceder-se ia de fôrma semelhante, que podia ser sugerida pelas sub-comissões a que a traz me referi.

Para fazer produzir ao sistema os resultados procurados é indispensável interessar também os chefes, estabelecendo-lhes uma percentagem sobre o rendimento dos empregados que ultrapassem o normal.

E como entre dois chefes, um que aumenta o seu rendimento de 50 % mas que o não obtem no dos seus 20 empregados, por exemplo, e outro que prefere não descer a detalhes de execução amanuenciados, mas eleva de 50 % e mais o rendimento dos seus subordinados, é evidentemente melhor êste último, o desejo de ganho levá-lo ia a interessar-se mais do que até aí pelos seus homens, a colaborar com êles, a dirigi-los e utilizar-lhes as aptidões o melhor possível.

Com o trabalho tornado assim mais profícuo, as reduções e supressões eram possíveis, os cargos iam desaparecendo, as funções dos eliminados distribuídas pelos que ficavam, e a redução do funcionalismo um facto.

E se se quizer tornar o sistema ainda mais eficaz e rapido, façam-se reverter todas as economias realizadas durante o primeiro ano da sua aplicação, em benefício de chefes e subordinados.

Que revolução nos habitos do funcionalismo!...

CAP. FERNANDES DUARTE