

Manual de Simplificação do Trabalho

JOSÉ RODRIGUES DE SENNA

II

ANÁLISE DA SEQÜÊNCIA DO TRABALHO

COMO COLETAR DADOS SÔBRE A SEQÜÊNCIA DO TRABALHO

A fase 1 produz o QDT, que é uma fotografia da *divisão* do trabalho entre os executores; a fase 2 produz o Gráfico de Seqüência, que é uma fotografia do *fluxo* do trabalho, ou seja, dos diversos passos do processamento ou andamento dos papéis, de um executor para outro. O QDT dá uma visão sintética do conjunto de atividades e tarefas; o Gráfico de Seqüência dá uma visão por-menorizada sôbre a maneira pela qual cada atividade é executada (rotina).

Seleção das rotinas a analisar

Chefe:

a) Assinalar no QDT as tarefas que estejam numa mesma seqüência ou rotina de execução, embora a cargo de diferentes executores.

b) Escolher preferencialmente as rotinas em que haja maior concentração de tempo. (Em geral existe em cada setor uma rotina principal e outras rotinas ou seqüências secundárias).

Exemplo — No QDT da Fig. 3, o chefe assinalou a principal rotina da Seção (revisão de comprovantes de assistência patronal), representada pelas seguintes tarefas:

- registro de API, APH e APA (D e G = 23 hs.);
- conferência de RAPP (D e G = 23 hs.);
- conferência da classificação de despesas (D e G = 4 hs.);
- contrôle de verbas (F = 26 hs.);
- correspondência de regularização (A, B, D e G = 31 hs.).

(Note-se que essas cinco tarefas consomem 103 horas por semana, do total de 270 de tôdas as tarefas.)

Observação direta da rotina

Chefe:

a) Acompanhar diretamente o processamento de casos da rotina, anotando, passo a passo, tudo quanto acontece.

Nota — Não é desejável descrever a rotina simplesmente à base de memória ou de informações dos executores. É preciso ver realmente o *que, por que, quem, onde, quando* e *como* se faz.

b) Coletar exemplares de modelos ou de registros utilizados em cada passo da rotina.

c) Anotar sugestões e críticas dos executores, para consideração posterior, ao analisar o Gráfico de Seqüência.

Chefe:

a) Discriminar na coluna "Passo", em seqüência natural, tôdas as ações ou ocorrências do processamento (ver Gráficos de Seqüência nas páginas seguintes).

b) Numerar seguidamente os passes a partir de 1.

c) Descrever os passos de forma sucinta de modo a utilizar somente uma linha do Gráfico para cada passo.

d) Registrar antes da descrição de cada passo a letra correspondente ao respectivo executante, e constante do QDT.

e) Preencher o símbolo correspondente a cada passo, de acôrdo com as seguintes convenções:

Círculo maior — indica *operação*, isto é, quando alguma coisa é alterada ou quando se adiciona alguma coisa; ;

Círculo menor — indica *transporte*, ou seja, alguma coisa é transferida de um lugar para outro;

Triângulo — representa *aguarda*, ou seja, alguma coisa fica parada aguardando alguma ação (vale também para arquivamento);

Retângulo — indica *conferência*, isto é, verificação, inspeção, exame.

f) Unir os símbolos assinalados com uma linha.

g) Totalizar os símbolos no pé do Gráfico (quantas operações, quantos transportes etc.).

h) Indicar na coluna "MIN." (com o triângulo), os minutos correspondentes às paradas (se fôr o caso; usar unidades diferentes: hora, dia etc.).

i) Indicar na coluna "MTS" (com o círculo pequeno) as distâncias em metros correspondentes aos transportes.

COMO ANALISAR O GRÁFICO DE SEQÜÊNCIA

O Gráfico de Seqüência é apenas um instrumento de ordenação dos fatos, para facilitar a descoberta dos pontos suscetíveis de simplificação. Para descobrir êsses pontos é necessário analisar cada passo de forma meticulosa e sistemática.

Existem seis perguntas clássicas que nos ajudam a fazer essa análise de cada passo:

O que?

Por que?

Onde?

Quando?

Quem?

Como?

REF.	Δ		SÍMBOLOS	PASSO - ANTES -					
	MTS.	MIN.							
04 N. 3 GRÁFICO DE SEQUÊNCIA DO TRABALHO 1. O A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z 2. TRANSPORTE 3. AGUARDA 4. CONFERÊNCIA D.G.M. SETOR 00-63.21 ROTINA Contabilização mecânica dos B.L.M. CHEFE DE SETOR LAERTES GUIMARÃES. DATA Junho 1954. ANALISTA Cordovil, Edson, Laertes.	○	○	○	○	○	1	H	RECEBE BLM E NOTAS (1ª, E 2ª, VIAS) DA SECRETARIA	
	○	○	○	○	○	○	2	H	CONFERE BLM E NOTAS, QUANTO EXISTÊNCIA ANEXOS
	○	○	○	○	○	○	3	H	REGISTRA NO QUADRO GERAL A ENTRADA BLM
	○	○	○	○	○	○	4	H	FOIHEC ELEMENTOS PARA RECLAMAÇÕES, FALHAS E ERROS
	○	○	○	○	○	○	5	H	CARIMBA AS NOTAS (1ª, VIAS)
	○	○	○	○	○	○	6	H	SEPARA AS VIAS
	○	○	○	○	○	○	7	H	ARQUIVA AS 1ª, VIAS DAS NOTAS
	○	○	○	○	○	○	8	H	ANOTA OS NUMEROS DE ORDEN NOS BLM
	○	○	○	○	○	○	9	H	REMETE A 1ª, VIA BLM P/ 63,22, PARA RAIXA
	○	○	○	○	○	○	10	H	REMETE 2ª, VIA BLM E NOTAS PARA D
	○	○	○	○	○	○	11	D	RECEBE 2ª, VIA BLM E NOTAS DE H
	○	○	○	○	○	○	12	D	ANALISA AS NOTAS (2ª, VIAS)
	○	○	○	○	○	○	13	D	RETRIFICA AS FALHAS
	○	○	○	○	○	○	14	D	CODIFICA OS ITENS DAS NOTAS SEM CODIGO
	○	○	○	○	○	○	15	D	REMETE AS 2ª, VIAS BLM E NOTAS AO DAM
	○	○	○	○	○	○	16	H	RECEBE 1ª, VIAS BLM E NOTAS DE 63,22
	○	○	○	○	○	○	17	H	ARQUIVA 1ª, VIAS BLM EM PASTAS PROPRIAS
	○	○	○	○	○	○	18	C	APANHA PASTAS DE 1ª, VIAS DE BLM
	○	○	○	○	○	○	19	C	FAZ OS ESQUEMAS PARA O DAM
	○	○	○	○	○	○	20	C	REMETE ESQUEMAS SECRETARIA PARA REMESSA DAM
	○	○	○	○	○	○	21	H	RECEBE LISTAGEM PROJ. RPTM E 2ª, VIAS BLM E NOTA
	○	○	○	○	○	○	22	H	REGISTRA ENTRADA RPTM NO QUADRO GERAL
	○	○	○	○	○	○	23	H	REMETE LISTAGEM PROJ. E 2ª, VIAS BLM NOTAS A C
	○	○	○	○	○	○	24	C	RECEBE LISTAGEM E 2ª, VIAS BLM E NOTAS DE H
	○	○	○	○	○	○	25	C	CONFERE LISTAGEM COM 2ª, VIAS NOTAS E BLM
	○	○	○	○	○	○	26	C	RETRIFICA LISTAGEM, QUADRO REGRASARIO
	○	○	○	○	○	○	27	C	DEVOLEVE LISTAGEM AO DAM, PELA SECRETARIA
	○	○	○	○	○	○	28	C	INITIALIZA 2ª, VIAS DO BLM E NOTAS
	○	○	○	○	○	○	29	H	RECEBE LISTAGEM DEFINITIVAS E PROJ. DO DAM
	○	○	○	○	○	○	30	H	REGISTRA RECEBIMENTO NO QUADRO GERAL
	○	○	○	○	○	○	31	H	REMETE LISTAGENS DEFINITIVAS E PROJ. PARA C
	○	○	○	○	○	○	32	C	RECEBE LISTAGENS DEFINITIVAS E PROJ. DE H
	○	○	○	○	○	○	33	C	CONFERE LISTAGENS DEFINITIVAS COM A PROVISORIA
	○	○	○	○	○	○	34	C	INITIALIZA A LISTAGEM PROVISORIA
	○	○	○	○	○	○	35	C	REMETE LISTAGEM DEFINITIVA PARA H
	○	○	○	○	○	○	36	H	RECEBE LISTAGEM DEFINITIVA DE C
	○	○	○	○	○	○	37	H	CARIMBA "OL" "COMPETÊNCIA" 3 VIAS LISTAGEM
	○	○	○	○	○	○	38	H	SEPARA AS 3 VIAS DAS LISTAGENS
	○	○	○	○	○	○	39	H	ARQUIVA AS 1ª, E 2ª, VIAS DAS LISTAGENS
	○	○	○	○	○	○	40	H	MINUTA MEMO EXPEDIENTE 3ª, VIA AO OL (RPTM)
	○	○	○	○	○	○	41	H	REMETE MINUTA E 3ª, VIA A SECRETARIA
	○	○	○	○	○	○	42	H	RECEBE MEMO E 3ª, VIA DA SECRETARIA
	○	○	○	○	○	○	43	H	RETIRA COPIA DO MEMO
	○	○	○	○	○	○	44	H	ARQUIVA COPIA DO MEMO
	○	○	○	○	○	○	45	H	REMETE MEMO E 3ª, VIA A CHEFIA DA DAM
	○	○	○	○	○	○	46	H	RECEBE BCM EM 3 VIAS DO DAM
	○	○	○	○	○	○	47	H	REGISTRA ENTRADA BCM NO QUADRO GERAL
	○	○	○	○	○	○	48	H	REMETE BCM PARA C
	○	○	○	○	○	○	49	C	RECEBE BCM DE H
	○	○	○	○	○	○	50	C	CONFERE BCM COM OS BLM (1ª, VIA)
	○	○	○	○	○	○	51	C	REMETE AS 3 VIAS DO BCM PARA H
	○	○	○	○	○	○	52	H	RECEBE AS 3 VIAS DO BCM DE C
	○	○	○	○	○	○	53	H	CARIMBA, NAS 3 VIAS, "OL" E "COMPETÊNCIA"
	○	○	○	○	○	○	54	H	SEPARA AS 3 VIAS DO BCM
	○	○	○	○	○	○	55	H	ARQUIVA A 1ª, E 2ª, VIAS DO BCM
	○	○	○	○	○	○	56	H	MINUTA MEMO REMETENDO 3ª, VIA BCM AO OL
	○	○	○	○	○	○	57	H	REMETE MINUTA E 3ª, VIA BCM A SECRETARIA
	○	○	○	○	○	○	58	H	RECEBE MEMO E 3ª, VIA DO BCM DA SECRETARIA
	○	○	○	○	○	○	59	H	RETIRA COPIA DO MEMO
	○	○	○	○	○	○	60	H	ARQUIVA COPIA DO MEMO
	○	○	○	○	○	○	61	H	REMETE MEMO E 3ª, VIA BCM PARA CHEFIA DAM
	○	○	○	○	○	○	62	H	RECEBE CRI DO DAM
	○	○	○	○	○	○	63	H	REGISTRA NO QUADRO GERAL
	○	○	○	○	○	○	64	H	REMETE CRI PARA A

REF.		o Δ		SÍMBOLOS		PASSO - DEPOIS -	
		MTS.	MIN.				
GRÁFICO DE SEQUÊNCIA DO TRABALHO 1. OPERAÇÃO 2. TRANSPORTE 3. AGUARDA 4. CONFERÊNCIA	ÓRGÃO D.G.M. ANALISTA S Cortovill, Edson, Laertes.	SETOR 00-63.21	ROTINA Contabilização mecânica dos B.I.M. CHEFE DE SETOR LAERTES GUILMARÊS. DATA Junho 1954	○	△	○	1 H RECEBE BLM E NOTAS (1ªS. E 2ªS. VIAS) DA SECRETARIA
				○	△	○	2 H REGISTRA NO QUADRO GERAL
				○	△	○	3 H FORNECE ELEMENTOS P/RECLAMAÇÕES DE FALHAS E ERROS
				○	△	○	4 H CARIMBA AS NOTAS (1ªS. VIAS)
				○	△	○	5 H SEPARA AS VIAS
				○	△	○	6 H ARQUIVA AS 1ªS. VIAS DAS NOTAS
				○	△	○	7 H ANOTA OS NRS. DE ORDEN NOS BLM
				○	△	○	8 H REMETE 1ª. VIA BLM P/00-63,22
				○	△	○	9 H ANALISA AS NOTAS (2ªS. VIAS)
				○	△	○	10 H RETIFICA AS FALHAS
				○	△	○	11 H CODIFICA OS ITENS SEM CÓDIGO
				○	△	○	12 H REMETE 2ªS. VIAS BLM E NOTAS AO DAM
				○	△	○	13 H RECEBE 1ªS. VIAS BLM, DE 00-63,22
				○	△	○	14 H ARQUIVA AS 1ªS. VIAS DO BLM
				○	△	○	15 C APANHA AS PASTAS DE 1ªS. VIAS DE BLM
				○	△	○	16 C FAZ OS ESQUEMAS PARA O DAM
				○	△	○	17 C REMETE OS ESQUEMAS AO DAM
				○	△	○	18 H RECEBE LISTAGEM DEFINITIVA E 2ªS. VIAS DAS NOTAS
				○	△	○	19 H REGISTRA RECEBIMENTO NO QUADRO GERAL
				○	△	○	20 H REMETE LISTAGEM E NOTAS (2ªS. VIAS) PARA C
				○	△	○	21 C RECEBE LISTAGEM E NOTAS (2ªS. VIAS) DE H
				○	△	○	22 C CONFERE LISTAGEM COM BLM E NOTAS
				○	△	○	23 C RETIFICA A LISTAGEM, QUANDO NECESSARIO
				○	△	○	24 C REMETE 2ªS. VIAS P/OS OL (NOTAS)
				○	△	○	25 C REMETE LISTAGEM (3 VIAS) PARA H
				○	△	○	26 H RECEBE LISTAGEM (3 VIAS) DE C
				○	△	○	27 H CARIMBA "OL" E "COMPETÊNCIA" NAS 3 VIAS
				○	△	○	28 H SEPARA AS 3 VIAS DA LISTAGEM
				○	△	○	29 H ARQUIVA AS 1ªS. E 2ªS. VIAS DAS LISTAGENS
				○	△	○	30 H ENCAMINHA 3ª. VIA LISTAGEM A SECRETARIA P/EXPEDIR OL
				○	△	○	31 H RECEBE BCM EM 3 VIAS, DO DAM
				○	△	○	32 H REGISTRA ENTRADA BCM NO QUADRO GERAL
				○	△	○	33 H CONFERE O BCM COM O SALDO DOS BLM
				○	△	○	34 H CARIMBA, NAS 3 VIAS, "OL" E "COMPETÊNCIA"
				○	△	○	35 H SEPARA AS 3 VIAS DO BCM
				○	△	○	36 H ARQUIVA AS 1ªS. E 2ªS. VIAS DO BCM
				○	△	○	37 H REMETE 3ª. VIA BCM A SECRETARIA P/REMESSA OL
				○	△	○	38 H RECEBE ORI DO DAM
				○	△	○	39 H REGISTRA NO QUADRO GERAL
				○	△	○	40 H REMETE ORI PARA A

0.4.3

IAP1

PROGRAMA DE SIMPLIFICAÇÃO DO TRABALHO

DG

REF.	°		Δ		SÍMBOLOS	PASSO - DEPOIS -	
	MTS.	MIN.					
ROTINA Revisão de Comprovantes de Despesa DATA Maio 1954. CHEFE DE SETOR MARILIA CHAGAS. SETOR 00-62.21 D.C.S. ANALISTA Marília. GRÁFICO DE SEQUÊNCIA DO TRABALHO 1 OPERAÇÃO 2 TRANSPORTE 3 AGUARDA 4 CONFERÊNCIA							
						1	E RECEBE REQUERIMENTOS DE APH-API E APA
						2	F ENCAMINHA REQUERIMENTOS PARA D-G
						3	AGUARDA PROVIDÊNCIA
						4	D-G SEPARA REQUERIMENTOS POR OL E POR ESPÉCIE
						5	D-G CONFEREM REQUERIMENTOS
						6	D-G CONFEREM COMPROVANTES
						7	D-G PREENCHEM Cº
						8	ENCAMINHAM SP À A
						9	A ASSINA SP
						10	A ENCAMINHA SP A E PARA EXPEDIR
						11	AGUARDA PROVIDÊNCIA
						12	F ENCAMINHA SP PARA A EXPEDIÇÃO
						13	D-G REGISTRAM REQUERIMENTO NO CONTROLE DE NUMERAÇÃO (24)
						14	D-G GUARDAM REQUERIMENTO EM "ESPERA" (25)
						15	F RECEBE RAPP DA TG
						16	F CARIMBA DATA DE ENTRADA NAS RAPP
						17	F ENCAMINHA RAPP PARA D-G
						18	AGUARDA PROVIDÊNCIA
						19	D-G ORDENAM RAPP POR DATA DE DEVOLUÇÃO
						20	D-G REGISTRAM RAPP ON REQUERIMENTOS (36)
						21	D-G CONFEREM DADOS DA RAPP COM RAPP ON REQ. (36)
						22	D-G ADOTAM Nº DE RAPP NAS RAPP ON REQ. (38)
						23	D-G EMITEM ACI
						24	D-G REGISTRAM DEVOLUÇÃO NA RAPP
						25	D-G ENCAMINHAM ACI E RAPP A F
						26	AGUARDA PROVIDÊNCIA
						27	F REGISTRA DEVOLUÇÃO NO CONTROLE DE VERBA
						28	F ENCAMINHA ACI E RAPP A A
						29	AGUARDA PROVIDÊNCIA
						30	A RECEBE ACI E RAPP
						31	A ASSINA ACI
						32	A DEVOLVE A 4ª. VIA DE ACI A D-G
						33	AGUARDA PROVIDÊNCIA
						34	D-G GUARDAM 4ª. VIA DE ACI EM "ESPERA"
						35	A ENCAMINHA ACI E RAPP A E
						36	AGUARDA PROVIDÊNCIA
						37	F RELACIONA ACI E RAPP NO TG 26
						38	F ENCAMINHA ACI E RAPP À TG
						39	AGUARDA PROVIDÊNCIA
						40	F ARQUIVA TG 26
						41	D-G SOMAM AS DESPESAS À MÁQUINA
						42	D-G CONFEREM A CLASSIFICAÇÃO DAS DESPESAS
						43	D-G LANÇAM O VISTO DE CONFERE NA RAPP
						44	D-G ENCAMINHAM RAPP A F
						45	AGUARDA PROVIDÊNCIA
						46	F SEPARA RAPP POR Nº E CX
						47	F REGISTRA DESPESAS POR Nº E CX NA PASTA-BORRÃO
						48	F ENCAMINHA RAPP A E (PASSOS 53 A 56)
						49	D-G ENCAMINHAM REQUERIMENTOS A E (27)
						50	AGUARDA PROVIDÊNCIA
						51	F RELACIONA REQUERIMENTO NO LIVRO DE EXPEDIÇÃO
					52	F ENCAMINHA REQUERIMENTO PARA S. ARG. PESSOAL	

01.3

1. *O que se faz? Quais são os passos? Nenhum foi esquecido? O que faz cada passo?*

— O Gráfico de Seqüência deve ser um retrato fiel do processamento do trabalho. A finalidade dêste quesito é precisamente a de verificar se todos os fatos estão registrados e se correspondem à realidade.

2. *Por que o passo é necessário? Seria possível obter os mesmos resultados se o passo fôsse eliminado? É o passo absolutamente necessário?*

— O objetivo dêste quesito é encontrar a razão de ser de cada passo, e não uma simples justificativa ou desculpa da sua existência.

Exemplo — No Gráfico da Fig. 5 (ver passos 20 a 29) foi feita a seguinte indagação: *por que é necessária a "listagem provisória"? seria possível obter os mesmos resultados utilizando somente a "listagem definitiva"?* A conclusão foi que era suficiente a "listagem definitiva" para a conferência da perfuração dos cartões. Com isto foram eliminados os passos 21 a 28 (ver Gráfico da Fig. 6, passos 17 e 18).

3. *Onde deve o passo ser executado? Pode êle ser executado mais facilmente em menos tempo e com menos transporte, se fôr mudada a localização de funcionários ou de equipamentos?*

— Esta indagação tem em vista descobrir se o local em que o passo está sendo executado é o mais adequado. Às vêzes, um papel transita vários metros para receber uma pequena informação pelo encarregado de determinado fichário ou registro, quando essa movimentação poderia ser eliminada com uma simples troca de posição do fichário ou das mesas dos funcionários. É preciso dispor os meios e os executores em função do processo produtivo.

4. *Quando deve o passo ser executado? Está êle sendo executado na seqüência mais adequada? Seria preferível movê-lo para a frente ou para trás, na seqüência de passos?*

— Muitas vêzes, antecipando-se ou protelando-se a execução de um passo, pode-se economizar bastante esforço.

Exemplo — No Gráfico da Fig. 7 (passo 30), o chefe indagou: *quando devem os requerimentos ser encaminhados para a Seção do Arquivo do Pessoal?* Esta indagação foi examinada juntamente com esta outra, relativa ao passo 25: *por que se registram os requerimentos nas fichas individuais?* A conclusão foi a seguinte:

a) os dados dos requerimentos eram transcritos nas fichas individuais para efeito de conferência das Relações de Assistência Patronal (RAPP e RAMP), posteriormente recebidos dos Órgãos Locais (ver passos 37);

- b) não havia necessidade de encaminhar logo os requerimentos para a Seção de Arquivo, pois a finalidade era somente arquivar;
- c) se os requerimentos permanecessem na Seção, até à chegada das Relações, não seria preciso fazer transcrições nas fichas, utilizando êles próprios para a conferência (ver passo 52 do Gráfico da Fig. 8).

Com isto foram economizadas 17 horas por semana e eliminado um modelo de ficha.

5. *Quem deve executar o passo? Está sendo executado pela pessoa mais apropriada para fazê-lo? Poderia ser transferido com vantagem para outro executor? No caso de ser executado pelo chefe, não é o caso de ser delegada a execução a um funcionário?*

— São muito comuns os casos em que a simples transferência de executante de um passo traz economia. Isto acontece principalmente quando certo funcionário dispõe de meios que lhe permitem melhor execução. Êste quesito também envolve o problema de delegação. É muito freqüente a ocorrência de retenção do trabalho na mesa do chefe quando êste acha que deve conferir e rubricar tudo, e até mesmo executar pessoalmente. O trabalho correria muito mais facilmente se o chefe resolvesse correr um mínimo de risco e aprender a delegar aos subordinados, reservando seu tempo para instruí-los, planejar, organizar, coordenar, controlar, supervisionar, enfim.

Exemplo — No Gráfico da Fig. 7 (passo 10), o Chefe indagou quem deve minutar a correspondência de irregularidades? A conclusão foi que não era necessário utilizar B (Oficial Administrativo) e seria mais rápido que a correspondência fôsse minutada por D e G, que anotam as irregularidades (ver passos 7 e 8). Com isso foram liberadas 10 horas por semana do Oficial Administrativo, e ficou praticamente sem aumento o tempo de D e G, em face da mudança de método na confecção da correspondência (comparar passos 7 e 8 da Fig. 7 com passos 7 e 8 da Fig. 8).

6. *Como está sendo executado o passo? Existe uma maneira de executá-lo com menos esforço e em menor tempo?*

— Existe sempre a possibilidade de encontrarmos um melhor método de execução do trabalho. O progresso humano repousa nesse princípio. A ausência de busca continuada de melhores métodos conduz à estagnação e à ineficiência. Existem possibilidades quase infinitas de pequenos aperfeiçoamentos nos métodos de execução do trabalho. A combinação de formulários com dados comuns; a estandardização de um registro repetitivo; o uso de um equipamento ou recurso mecânico; a elaboração de padrões para reduzir erros; o uso de símbolos e códigos para reduzir o trabalho de escrita, são exemplos típicos de recursos para simplificar o trabalho.

Exemplo — No Gráfico da Fig. 7 (passos 7 a 23) o chefe formulou a pergunta: como devem ser executados os passos da prepa-

ração da correspondência sôbre irregularidades? A conclusão foi que para êsse tipo de correspondência seria muito mais fácil e econômico adotar um método já experimentado durante vários anos pelo Departamento de Benefícios, ou seja, um modelo próprio para correspondência a mão ("Solicitação de Providências"). Além disso, tratando-se de um tipo de correspondência repetitivo, foram estudados padrões, para abreviar o trabalho de escrita. Esta conclusão foi a precursora da "Comunicação de Serviço", atualmente generalizada no I.A.P.I.. Em consequência da adoção do novo método foram economizadas 16 horas por semana do escriturário-datilógrafo (H) e eliminados 7 passos da rotina anterior (ver Fig. 8, passos 7 a 12).

Tal como se mencionou em relação à análise do Quadro de Distribuição do Trabalho, não deve o chefe tentar fazer desde logo alterações no trabalho, ao concluir a análise do Gráfico de Seqüência. Essa análise deve ser completada com a do volume, objeto da fase 3.