

## Um caso objetivo de organização

PEDRO MAIA FILHO,

Técnico de Administração do E. do Rio

A presente colaboração, de um dos mais escrupulosos técnicos estaduais, dá-nos o ensejo de apresentar aos nossos leitores um trabalho objetivo de organização, qual seja a estruturação do Serviço de Comunicações da Secretaria das Finanças do E. do Rio de Janeiro. Abrindo nossas colunas à análise dos menores fatores que nortearam aquêl trabalho, desde o levantamento e crítica dos elementos até ao planejamento e localização do Serviço, o autor nos legou uma contribuição valiosa à racionalização dos serviços de comunicações e arquivos não só do serviço público estadual mas também federal. (N.R.)

UM dos problemas de organização que desde há algum tempo vem preocupando o Departamento do Serviço Público do Estado do Rio é o da racionalização das comunicações e arquivos dos órgãos do serviço público estadual.

2. Entre êstes órgãos é de destacar-se, especialmente, a Secretaria das Finanças, pelo volume de trabalho que na mesma se concentra e pela influência que pode ter para a arrecadação o funcionamento eficiente das suas comunicações.

3. Em vista da importância das comunicações na Secretaria das Finanças, a Secção de Organização dêste Departamento deu prioridade ao seu estudo, embora, concluído êste, prossiga, vantajosamente, a racionalização do mesmo serviço nas demais secretarias, aproveitando-se da experiência adquirida.

4. Inicialmente empregou-se a Secção de Organização nas operações de levantamento, estabelecendo para as mesmas um roteiro segundo o qual seriam :

- a) localizados todos os "protocolos" existentes;
- b) selecionados os que mantivessem contato com o público;

- c) confeccionadas plantas-baixas com a localização dos móveis e equipamento;
- d) inventariados os móveis e equipamento em uso, tendo em vista a qualidade, quantidade e capacidade dos mesmos;
- e) obtidos informes sôbre o número médio anual de processos em cada protocolo;
- f) traçadas as curvas de distribuição média mensal de processos;
- g) arrolados os servidores que trabalham em cada "protocolo", por cargos ou funções e vencimentos ou salários;
- h) fixada a freqüência dos processos por assunto;
- i) calculado o volume total do arquivo morto;
- j) descritas as funções cometidas a cada servidor de "protocolo";
- k) levantada a marcha dos processos por sistemas de fluxogramas de Wallace Clark;
- l) levantada a marcha dos processos entre as unidades de trabalho.

5. O método seguido para desempenho desta parte do trabalho foi a análise de cada um dos itens em cada uma das unidades de trabalho, tendo em vista que o sistema de comunicações na Secretaria das Finanças não se apresenta como um conjunto orgânico e sim consiste na coexistência de numerosos órgãos isolados, sem interrelações efetivas e sistemáticas, cada um seguindo normas e métodos de trabalho diferentes e sem tomar em consideração as atividades executadas pelos demais.

6. O levantamento não foi tão completo quanto seria de desejar-se, embora suficientemente esclarecedor. Ressentiu-se, especialmente, de informações sôbre várias Zonas Fiscais, pois duas apenas foram visitadas : — a segunda (Campos) e a

sexta (Petrópolis). Consideramô-las boas amostras das repartições fiscais sediadas em distritos administrativos.

7. Coligidos todos os dados que se puderam obter, deram os mesmos, em resultado, um volume de cerca de trezentas páginas, onde todo o material foi sistematicamente distribuído.

8. A crítica dos elementos compilados permitiu então que se verificasse ser extremamente reduzida a eficiência do trabalho de comunicações e ser também elevado o preço do custo do mesmo serviço.

9. Ora, os "protocolos" são os órgãos de relações com o público e do seu funcionamento depende, em grande parte, o conceito da repartição no seio de sua clientela; por outro lado, um órgão da importância da Secretaria das Finanças, no qual transitam processos variados e relativos, não poucas vêzes, a interêsses vultosos, a segurança e a rapidez na distribuição dos mesmos processos devem ser garantidas.

10. Era, portanto, necessário investigar dentro do material de que se disponha, as causas principais que motivam a situação vigente. E, do referido material emergiram as seguintes:

- a) dispersão exagerada dos contatos com o público;
- b) falta de pessoal treinado para a manutenção de relações com o público;
- c) falta de instrumentos que permitam, exata e rapidamente, orientação e informações sobre processamento;
- d) inexistência de serviço de informações telefônicas ou por qualquer outro processo acústico;
- e) inexistência de contrôlo ininterrupto do movimento de processos dentro da Secretaria;
- f) lentidão e insegurança no movimento de processos;
- g) multiplicação de numerosos trabalhos inútilmente;
- h) variedade dispensável e onerosa de modelos de expediente;
- i) desuniformidade nos métodos de trabalho, particularmente nos de registro e classificação de processos;

j) excesso de espaço gasto com as instalações de "protocolos";

k) excesso de mobiliário empregado nos protocolos;

l) excesso de pessoal empregado em comunicações;

m) obsolescência do arquivo do seu critério de classificação, catalogação, guarda e conservação, incapaz de garantir e assegurar a utilização rápida dos documentos arquivados.

11. Para conseguir maior eficiência do trabalho de comunicações, é claro, tornava-se imperativa a supressão das causas apontadas.

12. Consequentemente, planejou-se um Serviço de Comunicações, no qual se englobariam todos os protocolos. A concentração de todos os protocolos num órgão único e central, apresentaria, entre outras, as seguintes vantagens:

- a) facilitaria os contatos do público com a repartição;
- b) evitaria a multiplicidade de pontos de recepção, informação, classificação, fichamento e registro de movimento;
- c) uniformizaria as normas e métodos de trabalho;
- d) asseguraria a distribuição sistemática;
- e) permitiria a padronização e redução do número de modelos de expediente em uso;
- f) reduziria a área útil ocupada pelos "protocolos";
- g) reduziria o mobiliário ora empregado;
- h) exigiria menor número de servidores do que aquêle atualmente absorvido;
- i) permitiria a especialização dos servidores nas atividades de comunicações, inclusive em relações com o público;
- j) liberaria os chefes de atividades específicas de tarefas secundárias, quais sejam as de supervisionar a recepção, fichamento, etc. de papéis e de atender pedidos de esclarecimentos e reclamações.

13. Outro aspecto da questão é o de possuir-se uma equipe capaz de desincumbir-se a contento das atividades do novo órgão. Por este motivo aconselhou-se ao Secretário das Finanças a criação de um curso, por colaboração entre a referida Secretaria e o Departamento do Serviço Público, no qual fossem treinados os servidores escolhidos para o Serviço de Comunicações. Além do ensino especial do funcionamento do serviço, seriam ainda ministrados aos alunos conhecimentos ligeiros sobre psicologia das relações humanas e sobre o capítulo de Código Penal referente aos crimes contra a Administração Pública.

14. Coube, a seguir, realizar-se o planejamento em seus mais nítidos detalhes. Assim, este compreendeu :

- a) a estrutura;
- b) a divisão do trabalho;
- c) o funcionamento, envolvendo :
  - I — a localização;
  - II — os circuitos dos mensageiros;
  - III — as rotinas;
  - IV — os modelos;
  - V — as instruções de serviço;
- d) a publicação dos despachos;
- e) o arquivo;
- f) a lotação;
- g) o material;
- h) o custo do serviço;
- i) os códigos :
  - I — de assuntos;
  - II — de procedência;
  - III — cronológico;
  - IV — de distribuição;

15. Pareceu acertada a localização do Serviço de Comunicações sob imediata subordinação ao Secretário das Finanças e como delegado deste, pois, assim, sem se diminuir a autoridade do Secretário, não ficaria o mesmo sobrecarregado de trabalho de importância secundária.

16. Quanto à estrutura propriamente dita, resolveu-se estabelecê-la mediante divisão funcional do trabalho, e assim, o Serviço de Comunicações compor-se-ia de :

- Turma de Administração
- Seção de Relações com o Público
- Seção de Codificação e Fichamento

- Seção de Distribuição e Expedição
- Três Postos Distribuidores
- Arquivo
- Postos Distribuidores das Zonas Fiscais
- Seção de Atividades Internas
- Seção de Relações Externas.

17. A cada um dos órgãos integrantes do Serviço atribuíram-se atividades que se pudessem resumir em seus próprios nomes.

18. Estudou-se, a seguir, a mais conveniente localização de cada um dos órgãos no edifício-sede, tendo em vista as repartições a que vão servir. Traçou-se, em resultado, sobre a planta, as instalações de cada Seção e sua posição.

19. Localizadas as várias seções, ainda sobre a planta estabeleceram-se os itinerários dos mensageiros na distribuição de processos.

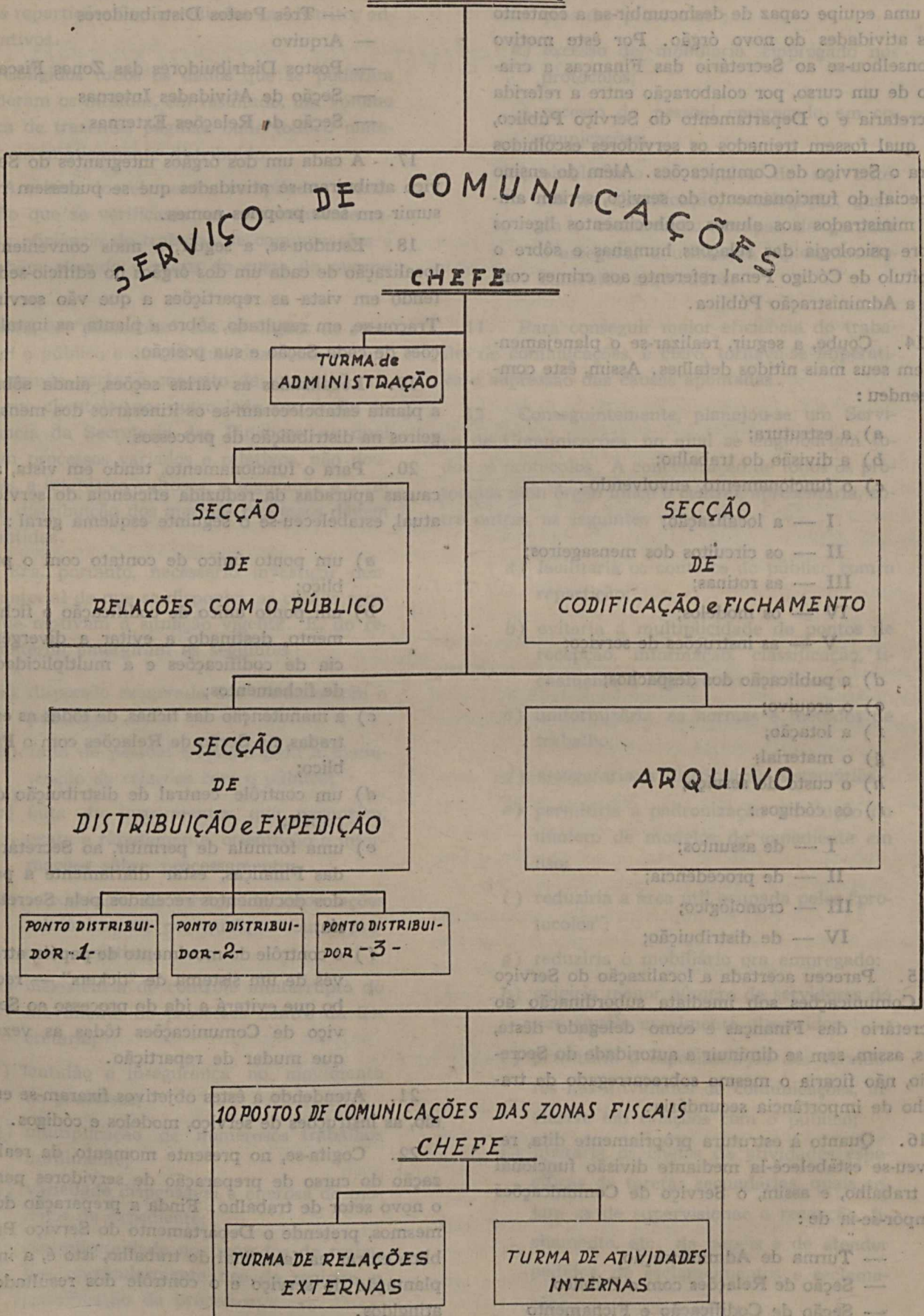
20. Para o funcionamento, tendo em vista, as causas apuradas da reduzida eficiência do serviço atual, estabeleceu-se o seguinte esquema geral :

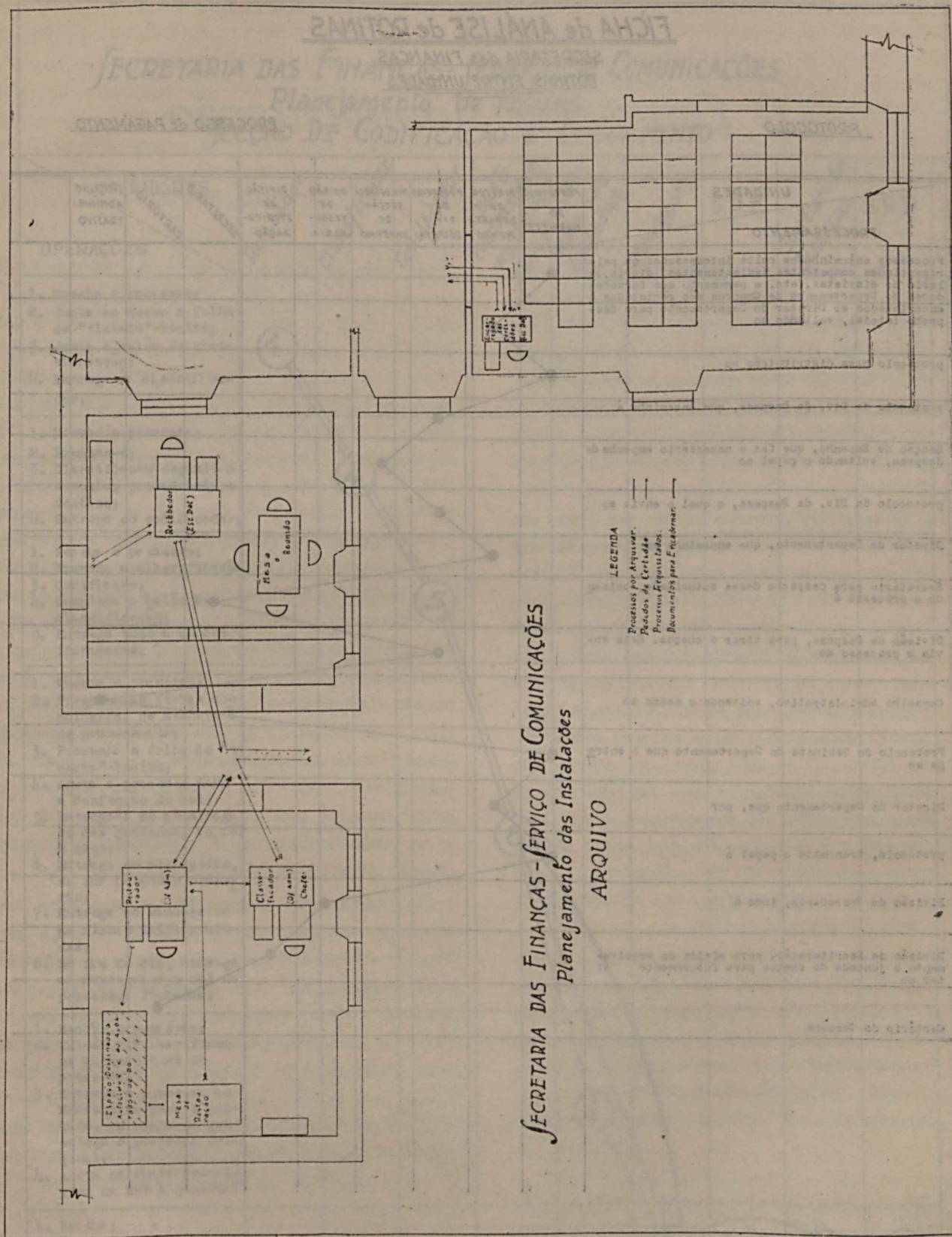
- a) um ponto único de contato com o público;
- b) um ponto único de codificação e fichamento, destinado a evitar a divergência de codificações e a multiplicidade de fichamentos;
- c) a manutenção das fichas, de todas as entradas, na Seção de Relações com o Público;
- d) um controle central de distribuição de papéis;
- e) uma fórmula de permitir, ao Secretário das Finanças, estar diariamente a par dos documentos recebidos pela Secretaria;
- f) o controle do movimento de papéis, através de um sistema de "tickets" — recibo que evitará a ida do processo ao Serviço de Comunicações todas as vezes que mudar de repartição.

21. Atendendo a estes objetivos fixaram-se então, as instruções de serviço, modelos e códigos.

22. Cogita-se, no presente momento, da realização do curso de preparação de servidores para o novo setor de trabalho. Finda a preparação dos mesmos, pretende o Departamento do Serviço Público entrar na fase final do trabalho, isto é, a implantação do serviço e o controle dos resultados atingidos.

**SECRETARIA DE FINANÇAS**





FICHA de ANÁLISE de ROTINAS

SECRETARIA das FINANÇAS

ROTINAS ENTRE UNIDADES

PROTOCOLO

PROCESSO de PAGAMENTO

UNIDADES PROCESSAMENTO	PROTOCOLO DO GABINETE	DIRETOR DO DEPARTAMENTO	PROTOCOLO DA DIV. DESPESA	DIV. DESPESA SEÇÃO DE EMPENHO	DIVISÃO DE TESOUREARIA	DIVISÃO DE ESCRITURAÇÃO	SECRETÁRIO	CARTÓRIO	CONSELHO ADMINISTRATIVO
Processos encaminhados pelos interessados ou pelas repartições competentes (adiantamentos, diária, salário de diaristas, etc. e pagamento aos fornecedores do Departamento de Compras são registados e encaminhados ao Diretor do Departamento para despacho inicial, voltando ao	●	●							
protocolo para distribuição ao	●								
protocolo da Div. da Despesa, que encaminha à			●						
Seção de Empenho, que faz o necessário empenho da despesa, voltando o papel ao				●					
protocolo da Div. da Despesa, o qual o envia ao			●						
Diretor do Departamento, que encaminha ao		●							
Secretário para despacho dessa autoridade, baixando o processo a							●		
Divisão da Despesa, para tirar o cheque. Esta envia o processo ao				●					
Conselho Administrativo, voltando o mesmo ao								●	
Protocolo do Gabinete do Departamento que o entrega ao	●								
Diretor do Departamento que, por		●							
protocolo, transmite o papel à	●								
Divisão de Tesouraria, indo à				●					
Divisão de Escrituração, para efeito de arquivamento e juntada do cheque para futuramente ir					●				
ter ao						●			
Cartório do Tesouro							●		

TIPOGRAFIA DE RELAÇÕES EXTERNAS

TIPOGRAFIA DE ATIVIDADES INTERNAS

SECRETARIA DAS FINANÇAS - SERVIÇO DE COMUNICAÇÕES  
Planejamento de Rotinas  
SEÇÃO DE CODIFICAÇÃO E FICHAMENTO

OPERADORES	Recebedor	Classificador	Codificador	Dados Fichadores (Cenário Rol)	Encarregado das Juntadas	Mensageiro	S.D.E.	Secretarias Finanças	S.R.P.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recebe o processo;</li> <li>2. Junta ao mesmo a folha de "tickets"-recibo;</li> <li>3. Junta o talão de classificação;</li> <li>4. Entrega ao classificador;</li> </ol>	4								
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recebe o processo;</li> <li>2. Examina-o;</li> <li>3. Classifica-o segundo o assunto, procedência e destino;</li> <li>4. Entrega ao codificador;</li> </ol>		4							
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recebe o processo;</li> <li>2. Examina a classificação;</li> <li>3. Codifica-o;</li> <li>4. Completa o talão de classificação;</li> <li>5. Entrega tudo a um dos fichadores;</li> </ol>			5						
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recebe o processo;</li> <li>2. Preenche as fichas cronológica, de assunto e de procedência;</li> <li>3. Preenche a folha de "tickets"-recibo;</li> <li>4. Anota o processo para a confecção do rol;</li> <li>5. Entrega-o ao encarregado das juntadas, se for o caso;</li> <li>6. Entrega ao mensageiro, se for processo ordinário;</li> <li>7. Entrega ao mensageiro as fichas datilografadas;</li> <li>8. No fim do dia, entrega ao mensageiro o rol dos processos fichados;</li> </ol>				8					
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recebe o processo;</li> <li>2. Vá à S.R.P. verificar os antecedentes do processo;</li> <li>3. Entrega o processo ao mensageiro para a juntada, no ponto em que esteja o processo original;</li> <li>4. Anota na ficha cronológica na SRP a juntada;</li> </ol>					4				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recebe;</li> <li>2. Transporta;</li> <li>3. Entrega</li> </ol>						3	X	X	X

LEGENDA

Processos: — Juntadas: — Fichas: — Rol diário de Processos: —