

ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS

Cel
C. FERNANDO

1. O Exército, como qualquer outra instituição pública ou privada, sente a necessidade de se adaptar às condições de vida de sua época.

Assim, deve êle acompanhar os imperativos do progresso técnico e científico, amoldando-se às mutações que, via de regra, lhe são impostas por êsse progresso. A par disso deve visar sempre a tirar o máximo rendimento possível dos recursos humanos, materiais e financeiros postos à sua disposição.

Enfocando particularmente os aspectos administrativos do Exército, podemos assemelhá-lo à atual concepção de empresa, isto é: "um sistema de centros de decisão ligados entre si por uma complexa rede de informações". Nessas empresas o papel reservado a uma seção de Organização — Métodos e Automatização é o de tornar o sistema, acima citado, harmonioso e funcionando eficientemente.

Vejamos as definições que parecem melhor satisfazer a essas três palavras, que representam uma importante Seção no Exército Francês e em tôdas as grandes empresas dignas dêsse adjetivo.

- Organização: "É a arte de definir (funções, atribuições e meios), dispor (estruturas) e ligar (circuitos internos e externos de informação), por tempo mais ou menos longo, as diferentes partes de um conjunto que tenha uma determinada missão a fim de cumpri-la com um dispêndio mínimo de esforço humano, tempo, material e dinheiro".
- Métodos: "São o conjunto de procedimentos de raciocínio e ação que permitem a execução ótima de tarefa sob seu triplice aspecto de qualidade do serviço executado, economia da operação e satisfação do executante".
- Automatização (pertence ao domínio da informática): "É a utilização de máquinas para processar a informação". "Ela é sòmente um meio a serviço da organização".

2. Feito êsse breve intróito passemos a examinar, em mais detalhes, o tipo de trabalho que normalmente cabe a uma Seção de Organização e Métodos.

Tal Seção não tem ação executiva, ela procede a estudos e assessora a administração superior, levando a esta os dados para a decisão. Dessa forma ela procede a estudos sobre:

- a. Sistemas de métodos e procedimentos administrativos em todos os setores de atividade do organismo a que serve.
- b. Estruturas da organização administrativa quer em novos setores, quer fazendo a revisão da estrutura existente.
- c. Necessidades e número de Pessoal Administrativo, quer a criação de novos cargos, quer fazendo a revisão dos já existentes.
- d. Utilização de espaços de trabalho, quer novos locais ou revisão das atuais disposições.
- e. Criação e padronização de novos formulários e impressos ou (e) revisão dos mesmos antes de nova impressão.
- f. Padronização de móveis e equipamentos a serem utilizados.

Terminado qualquer estudo desses, tenham sido eles fruto de determinação do escalão de direção ou de iniciativa própria da Seção é feito um relatório em que são recomendadas as medidas julgadas adequadas à melhoria do serviço. Esse relatório, submetido ao escalão que tem o poder decisório é, de acordo com o parecer deste escalão, transformado ou não em ordem(ns) de serviço para a execução.

3. Tomemos alguns exemplos desses estudos realizados. No que respeita à letra "a" do item precedente a análise a ser feita é baseada no estabelecimento do fluxograma e indicará uma ou mais das seguintes providências: 1) Eliminação, 2) Simplificação, 3) Padronização, 4) Substituição, 5) Combinação, 6) Adaptação, 7) Criação e Inovação, 8) Transferência de ou para outros setores ou funcionários, 9) Mudança de local, 10) Mudança de seqüência, 11) Mudança de freqüência de execução e 12) Enquadramento nos sistemas, métodos e procedimentos, formulários, normas, regulamentos ou instruções, padronizadas e em vigor.

Com relação a problemas de pessoal, uma ou mais das seguintes medidas são sugeridas: 1) Redução, acréscimo ou manutenção do número de funcionários, 2) Transferência de cargo de ou para outro setor, 3) Alteração na categoria dos funcionários, 4) Eliminação, redução ou aumento de horas extraordinárias, 5) Atualização de períodos de férias, 6) Mudança de horário ou turnos de trabalho, 7) Necessidade de treinamento ou aperfeiçoamento interno ou dado em curso externo, 8) Melhoria da supervisão.

Quanto à criação de novos formulários ou revisão dos existentes, o estudo deverá ser conduzido, após a verificação da sua validade e necessidade, atendendo aos seguintes pontos: 1) Formato, 2) Desenho,

3) Tamanho econômico do papel, 4) Qualidade e espessura do papel, 5) Número de vias e tiragem, 6) Método de preenchimento, 7) Método e local para seu arquivamento; 8) Exigências fiscais e outras.

Finalmente, vejamos algo sobre a padronização de móveis e equipamentos. Os seguintes fatores entram em seu exame: 1) Padronização de marcas e modelos por local e tipo de serviço, 2) Verificação se os modelos e tipos de móveis se enquadram nas normas estabelecidas para cada categoria de funcionários, 3) Verificação do valor e se este se enquadra no orçamento aprovado, 4) Comparação da quantidade de equipamento com a de outros setores ou locais semelhantes.

Haveria ainda algo a dizer sobre estudo de locais de trabalho e estudos de estruturas; para não nos alongarmos demasiadamente repetiremos somente que nas grandes organizações civis, onde tempo e dinheiro têm valor medido por maior ou menor lucro da empresa, a determinação do espaço ideal e inclusive a disposição interna é estudada e proposta pelas Seções de Organização e Métodos.

4. No nosso Exército existe, integrando o EME, uma Seção de Organização e Métodos. Parece que, voltada para o grande problema da Reforma Administrativa no âmbito do Exército, sua ação ainda não é bastante conhecida e divulgada. É verdade que, como qualquer Seção, seu trabalho é bem conhecido dos escalões que a acionam porém o grande público só poderá dar a ela a importância que realmente possui se começar a sentir os efeitos de seu trabalho.

Dentro da idéia acima exposta é que julgamos, salvo melhor juízo, que a Sec OM poderia ter, desde já, uma equipe trabalhando em assuntos menores que exigem atenção e contribuição para manter o clima indispensável à realização da almejada Reforma Administrativa.

A título de colaboração citamos alguns desses assuntos menores que, a nosso ver, poderiam ser objeto de estudo e solução pronta. São eles, entre outros, os seguintes:

- a.. Padronização (com economia de papel) de formulários para simples encaminhamentos, de ofícios e outros documentos de uso corrente.
- b. Padronização de tipos de máquina de escrever e calcular.
- c. Simplificação dos processos de transferência para a Reserva que, atualmente, demoram cerca de dois meses ou mais.
- d. Idem dos pedidos de material e seu atendimento.
- e. Padronização de móveis para o Exército. Sabemos que infelizmente ainda existem aqueles que pensam que o luxo e não a funcionalidade constitui o principal fator para a aquisição.

- f. Estabelecimento de uma ficha única que acompanharia o oficial durante sua carreira. Isso diminuiria de muito os arquivos que adormecem em várias repartições.
- g. Padronização de protocolos. Dimensões e tipo de fichas e fichários etc.

É evidente que há uma quantidade muito grande de medidas que poderiam ser tomadas a curto prazo. Alinhamos algumas sugestões, somente, como exemplo.

Voltamos a insistir nos benefícios de uma tal atuação, inclusive no campo psicológico.

5. A guisa de conclusão desejamos alinhar algumas observações que, pensamos, servirão de apoio ao conceito de excepcional valor que, sobretudo nas atuais circunstâncias, tem a Seção de Organização e Métodos.

“A atuação da Sec OM é indispensável, permanente e geral em todos os ramos de atividade, quer sejam êles de ordem administrativa, logística ou tática”.

Ele é mais um estado de espírito que não é privativo dos especialistas. Deve, sim, ser de todos os quadros que necessitam estar imbuídos de seus princípios, visando todos à maior eficiência da instituição a que servem.

Outro ponto que merece destaque é o relatado por ilustre conferencista que disse:

“O mêdo de errar e a mania do perfeccionismo estão paralisando o Brasil. Os funcionários são instruídos para que façam tudo certo, mesmo que as exigências burocráticas atrasem a realização do projeto ou do negócio”.

E mais adiante completa: “Precisamos mais de dinamismo e muito menos de burocracia”.

Tudo isso que acima foi dito pode ser cumprido através de uma atuação impulsionada da Sec OM.

BIBLIOGRAFIA

- REVISTA “L'ARMÉE” — Cel Nougues
- NOTAS DE OM — Alayr P. Ferraz
- REFORMA ADMINISTRATIVA — Hélio Beltrão