

INSTITUTO INTERNACIONAL DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Planejamento de Organização e Meios de Organização

P. FREIVOGEL

Vice-diretor do Schweizerischer Bankverein, Basileia
(Tradução de *Evandro Moreira Pequeno*)

O TÍTULO "Planejamento de Organização e Meios de Organização", a que se subordina o presente trabalho, combina dois conceitos que, de fato, são interdependentes. Não se pode — deixando de parte as formas de organização mais simples — levar a efeito qualquer planejamento sem que se conheçam os meios para êsse fim necessários. Reciprocamente, não devem ser adquiridos quaisquer meios de organização sem que se possa corretamente aquilatar da adequação do seu emprêgo. Não quer isto dizer, porém, embora sejam de grande vantagem e com êles deva estar familiarizado o organizador experiente, que seja necessário conhecer de antemão todos os meios, bastando, para a execução racional de uma tarefa de organização, que o executante, mediante confrontos práticos e relativos aos custos, tenha uma visão correta dessa tarefa. Para êsse fim, é também de extraordinária utilidade a Exposição de Equipamentos de Escritório ("Büfa") (*) que se realiza periodicamente, a qual proporciona oportunidade de examinar-se em detalhe a maioria dos meios de organização existentes no mercado, comparando preços, equipamentos, seu rendimento e adequação.

Depois dêstes pontos de vista mais gerais, para que tenha êxito um planejamento de organização, devem, em primeiro lugar, ser levadas em conta as seguintes considerações fundamentais:

1. Trata-se de empreender o planejamento de um novo serviço ou de melhorar um serviço já existente?
2. De que natureza é o serviço (fábrica, comércio, banco, seguros, administração, etc.) e quais os problemas desse serviço a solucionar?
3. De que tempo se dispõe para terminar a nova organização? Há a considerar prazos obrigatórios especiais para a sua introdução?
4. Há a prever particulares possibilidades de ampliação do vulto da nova organização, inclusive relativamente a espaço?
5. Quais os pontos mais difíceis do problema a resolver?
6. No planejamento de um novo serviço, devem também ser determinadas as proporções de grandeza.

Em seguida a estas considerações, pode-se, na organização de novos serviços, começar pela determinação das subdivisões mais adequadas. Estudam-se então as possibilidades de emprêgo dos diversos meios de organização, levando-se em conta a data previsível para o ataque da obra. Para cada uma destas possibilidades, devem ser feitos cálculos econômicos precisos, pelos quais se empreenderá a escolha das instalações de organização mais apropriadas.

Segue-se a necessidade de espaço e sua divisão, considerando-se a possibilidade de quaisquer futuras reduções ou ampliações.

Vêm, a seguir, as considerações de prazo, o que se refere à preparação quer dos espaços, quer do pessoal e meios de organização. Com isto, porém, não fica terminado o planejamento, pois que cabe, então, proceder à elaboração das instruções, consideradas as questões da competência e das relações de responsabilidade, e isto se aplica não só à introdução da organização, mas, também, às futuras rotinas permanentes dos trabalhos.

Com a entrada em funcionamento da nova organização, porém, não está concluída a tarefa do organizador, pois cumpre, ainda, observar o desempenho das funções, examinar criticamente as providências adotadas e elaborar eventuais propostas de melhoramentos, à base da experiência proporcionada pela prática. Quanto menos melhoramentos se fizerem necessários, tanto mais bem planejada foi a organização. Só depois de executados eventuais melhoramentos e de comprovado o seu valor prático, é que podem o planejamento e a sua entrada em funcionamento ser considerados como provisoriamente resolvidos. Resta, a seguir, a observação crítica periódica do serviço e a verificação das possibilidades de introdução de meios técnicos auxiliares melhorados.

Em vez do planejamento de novos serviços, é muito mais provável que venham a ser solicitados a executar melhoramentos de organizações já existentes.

Também para o melhoramento de um serviço já existente é necessário planejamento, o qual con-

(*) "Büfa": abreviação de Bureau-Fach Ausstellung.

siste, antes de tudo, em determinar-se a situação existente e, muitas vezes, é executado também com o auxílio de dados estatísticos. Segue-se a isso a determinação das possibilidades de melhoramento, das quais deverá ser extraída a solução mais adequada.

Tanto na determinação da situação existente como no estudo das possibilidades de melhoramento, devem ser examinadas a fundo as proporções e ordenados logicamente os dados conhecidos, também não se perdendo de vista o fato de que, algumas vezes, detalhes não levados em consideração podem agravar um problema que, por outros aspectos, estaria bem solucionado.

Quando da tomada da situação existente, o organizador, na maioria dos casos, já terá uma antevisão de algumas possibilidades de melhoramento, a respeito das quais, nessa ocasião, poderá trocar impressões com os órgãos informantes e os dirigentes de seções. Neste ponto, freqüentemente choca-se com relutâncias. Podem estas resultar de causas diversas: repugnância por modificações, receio de novas incumbências, medo de dificuldades de ordem pessoal, como, por exemplo, transferência para outro local de trabalho.

Também com freqüência ouve-se a alegação de que um sistema de trabalho já funciona bem há muitos anos e se tornou hábito. Terá então o organizador de proceder como bom psicólogo e agir com finura.

Prevalece, ainda, nos círculos de organização, a idéia de que os melhoramentos de organização só podem ser alcançados mediante mandado, isto é, sem audiência dos interessados. Eu, porém, compartilho a opinião de que se deve sempre procurar conquistar a colaboração dos atingidos pela reforma, através de esclarecimentos objetivos, e, só depois de malogrados êsses esforços, fazer uso da autoridade. De certo, haverá casos em que os atingidos pelas modificações previstas não compreendem as novas rotinas ou, pelo menos, não lhes percebem todo o alcance. Em tais casos, serão inúteis mais explicações, e será necessário, mediante exemplos de ordem prática, procurar-se convencê-los. Malgrado também êste esforço, não resta outro recurso senão a ordem expressa.

No planejamento, o organizador esforçar-se-á sempre para que sejam aproveitadas antigas instalações de utilidade comprovada, propondo modificações apenas nos pontos em que um melhoramento realmente se faça necessário e possa ser alcançado. E' óbvio e constitui parte das suas interessantes tarefas que, em tôdas as discussões com as pessoas pertencentes ao serviço, tanto por ocasião da mudança, como depois de efetuada esta, o organizador não deve deixar-se vencer pelo desânimo, em face de críticas descabidas. E, de certo, nunca é demais acentuar que, para o bom êxito do seu trabalho, é condição indispensável que conte com o firme apoio da direção da empresa.

Para a rápida consecução do fim colimado, recomenda-se a preparação de um plano de prazos,

ou seja, o chamado "Programa de Andamento". E' escusado dizer que, também nos aperfeiçoamentos de organização, tanto para a sua execução como para o ulterior desenvolvimento permanente dos trabalhos, devem ser elaboradas instruções por escrito, pelas quais se evidenciem as relações de competência e responsabilidade.

Finalmente, resta, também neste caso, a apreciação crítica da utilidade prática das medidas adotadas.

Eu gostaria, agora, de esclarecer estas considerações com um exemplo concreto. Trata-se da introdução do processo de cartões perfurados no setor de títulos de valor de um banco.

Como situação existente, apresento, em linhas gerais, o seguinte :

A escrituração dos títulos, com manipulação mecânica das contas de pessoas, objeto e correspondentes, que são produzidas pelo processo de cópia a carbônio. As diversas folhas de conta contêm o número do depósito, a assinalação exata dos títulos feitos por máquina de endereçar, bem como a indicação dos lugares de depósitos no estrangeiro e eventuais anotações. Os lançamentos propriamente ditos são executados — mencionando-se o saldo antigo — com a data do lançamento, eventual, data de fechamento da bolsa, entrada ou saída em colunas separadas e menção do novo saldo, com cópia simultânea num chamado diário de situação.

As contas nos diversos fichários são ordenadas de acôrdo com o seguinte critério: fichário de pessoas (folhas de depósito) pelo número de depósito, com a precedente folha de cabeçalho, sobre a qual são anotados o nome e o endereço do depositante, assim como as condições para o cálculo das taxas do depósito e eventuais observações. *As folhas de depósito* nos diversos depósitos são arranjadas pela ordem das chamadas categorias, isto é, por grupos divididos segundo a denominação do objeto, por exemplo: obrigações da Confederação, dos cantões, das cidades e comunas, depois obrigações e ações dos bancos, empresas de eletricidade, fábricas de máquinas, produtos de mineração e fundição, etc.

As contas de objeto (folhas de categoria) são classificadas segundo o critério dos mencionados grupos de objetos, e, dentro destes, pelos números de depósitos.

As contas de correspondentes são dispostas segundo os correspondentes, dentro destes, na maioria das vezes, segundo as categorias e, dentro destas, pelos números de depósito.

Os extratos de depósito que tenham de ser preparados no fim do ano são feitos mediante cópia à máquina de escrever, depois de dispostas as folhas de depósito por ordem de lugares de depósito. Vêm a seguir o pontilhamento e a volta das folhas de depósito à classificação original. Em igual base devem também ser produzidos os extratos de depósito com retificação de valores, assim como os extratos de impostos.

As listas por categorias para assembléias gerais, aumentos de capital, informações de toda espécie, são produzidas, na maioria dos casos, mediante transcrição manual.

A preparação de créditos de cupons de saldos de depósitos existentes no próprio banco obedece mais ou menos ao seguinte processo:

A seção de tesouraria destaca os cupons, antes do respectivo vencimento, dos títulos nela classificados segundo as categorias e, dentro destas, por cliente. Ela inclui os cupons destacados num chamado bloco de destaques, com indicação de número de depósito, do empréstimo nominal e do fracionamento. Ao mesmo tempo, lê, em tabelas de cupons, os juros brutos ou dividendos, as indicações para impostos de cupons e de compensação, assim como o líquido, e escreve estes fatores igualmente no bloco de destaques. Este é dado, para controle das diversas parcelas, à contabilidade dos títulos. A seção de cupons produz, à base do bloco de destaques, o aviso de crédito, operação durante a qual consulta, para cada número de depósito, o endereço do destinatário do crédito, assim como as instruções dêste. Os créditos são verificados pelo mesmo processo.

À base desta situação existente, pesam-se as diferentes possibilidades de melhoramento, sendo que, no nosso exemplo, mediante confronto das diversas vantagens e desvantagens de cada solução, que, naturalmente, se afiguram diversamente conforme a empresa, é escolhido o processo dos cartões perfurados. Considerando-se a complexidade do setor de títulos de valor, num banco com clientela internacional e correspondência em várias línguas, a escolha está longe de constituir um fácil problema de organização.

Ela só pode ter lugar, naturalmente, mediante verificação, também, de cada possibilidade de organização relativamente às suas vantagens econômicas, fim para o qual são necessários dados estatísticos, que permitem esclarecer as relações de grandeza. Em especial, devem ser executados muitos cálculos, cujo resultado final permite conhecer com clareza a economia de cada sistema possível. Como dados para estes cálculos servem os esquemas de decurso de trabalhos. Mesmo quando a elaboração desses esquemas exige muito tempo, vale bem a pena levá-la a efeito, porque nela vem a ter expressão o decurso lógico dos trabalhos previstos e por ela omite-se muito menor número de fatores do que com as considerações puramente mentais.

Segue-se, agora, o planejamento da mudança da organização no terreno prático. Este planejamento contém igualmente os trabalhos preparatórios a executar antes da mudança propriamente dita. No nosso exemplo, tiveram de ser adotadas as seguintes disposições:

Para as diversas espécies de títulos de valor depositados, tiveram de ser criados números de significação única por valor, os chamados números de valor. Isto, porém, é muito mais fácil de dizer-se do que de executar-se. Para ser possível abran-

ger todos os valores que podem surgir dentro do banco considerado como um todo, todas as filiais comunicaram, em cartões separados, escritos com a máquina de endereçar, os valores depositados em cada uma, dentro de cada grupo de categorias. É claro que certos valores foram comunicados por todas as filiais, ao passo que outros apenas o foram por poucas ou apenas uma, isoladamente. De cada valor foram afastados os cartões supérfluos, até chegar-se a um só, no qual se anotassem as filiais interessadas.

Como, particularmente depois do término da guerra, tornaram-se necessárias muitas relações de valores por países, previu-se uma divisão por países, na qual o critério básico era o domicílio legal do devedor do título. Se, por exemplo, uma sociedade de mineração sul-africana tinha sua sede legal em Londres, o valor era classificado, não sob África do Sul, e, sim, sob Inglaterra. Cada país possui um grupo de obrigações de ações, ao qual se seguem outros, como títulos de sorteio, títulos hipotecários, cadernetas de economia, moedas de ouro e de prata, etc. Dentro de cada grupo de obrigações e ações por país, os valores são dispostos por um critério alfabético.

Os mesmos números de valor já são hoje empregados por diversos bancos e já foram adotados nos boletins de cotações das bolsas de Zurique e Genebra. Outras Bolsas seguir-se-ão. Eles servem, conforme já se disse, para uma assinalação de significação única para os valores e, além, disso, reúnem muitas vantagens.

Os diversos países foram igualmente submetidos a uma ordenação sistemática, aparecendo, em primeiro lugar, a Suíça, depois os demais países europeus com as suas colônias e, finalmente, os países não europeus, para os quais foi criada uma chave numérica de dois algarismos.

Sabe-se que existem assinalações de títulos muito extensas. Embora, via de regra, os bancos estrangeiros limitem as assinalações de títulos a cerca de 15 letras, o que, para a clientela dos bancos suíços jamais poderia ter sido adotado, experimentou-se, não obstante, introduzir certas abreviações de fácil compreensão para, dêste modo, poder-se reduzir o espaço dos cartões perfurados.

Com cerca de 20.000 valores arrolados, tornou-se evidente que uma numeração de cinco algarismos bastaria, porque então existiria uma reserva total de 400%. À base dêste conhecimento, foram distribuídos os diversos valores, por países, dentro dos 100.000 números disponíveis, deixando-se as correspondentes reservas.

Contudo, com o relacionamento destes valores e códigos de países, os trabalhos preparatórios ainda estavam longe de ficar concluídos. Foi mister, também, criar-se um código para os correspondentes, o qual foi construído segundo o mesmo critério de países, como os próprios números de valor. Dentro de cada país, os diversos correspondentes são dispostos por ordem alfabética.

Entre os diversos correspondentes, porém, existiam ainda as chamadas rubricas de correspondente, sob um mesmo número de depósito. Estas rubricas deviam agora ser examinadas mais detidamente. Quando ocorriam com relativa frequência, foi-lhes atribuído um número-chave fixo de dois algarismos; em certos casos, por exemplo, nos títulos italianos, foram os números-chave do mesmo modo ordenados individualmente e mantidos num fichário ordenado segundo os números de depósito.

Mas, também para as chamadas rubricas de depósito, que, em muitos bancos, já não são conhecidas, teve de ser encontrada uma solução, porque elas não podiam simplesmente ser transportadas para números de depósito independentes, visto como, no momento da reorganização, não existia ligação com todos os clientes e correspondentes.

Estas rubricas de depósito dividem-se em três grupos:

1. Assinalações textuais de ocorrência frequente, como Depósito A, Depósito B, Depósito C, Depósito Especial, etc.
2. Assinalações individuais, como Rubrica Max, Rubrica Érika, etc.
3. Rubricas que são expressas por números.

Para o primeiro grupo, semelhantemente às rubricas de correspondente, foram criadas as chamadas chaves de rubrica de depósito fixas, sob n.ºs. 1 a 39, seguindo-se então as chaves de rubrica individuais, do n.º 40 em diante.

As rubricas de números foram adotadas como tais. Na prática, porém, ocorreu que um número-chave, por exemplo, 139, já existia noutro depósito também como rubrica de número 139 e como tal havia sido adotado. Para reconhecer-se que, agora, este último representava uma rubrica de número já existente e não um número-chave, foram êles providos de um asterisco.

Como outras chaves sejam mencionadas: texto de lançamento, posições de nome, manipulação de cupons, código para representação em assembléias gerais, etc.

Ainda como trabalho preparatório, teve-se de empreender a classificação dos cartões perfurados.

Esta operação não se processa com um só cartão, e, sim, para diversas finalidades, devem ser planejados cartões diversos.

Para fornecer um exemplo, num depósito pelo sistema de cartões perfurados empregam-se as seguintes espécies de cartões:

1. Cartão de enderêço.
2. Cartão de Rubrica de Depósito.
3. Cartão do acervo propriamente dito.
4. Cartão de assinalação do lugar de depósito.
5. Cartão de assinatura.

Na elaboração dos diagramas de cartões tiveram de ser coordenados os diversos cartões, isto é, tiveram de ser providos conceitos que, numa mesma posição, fôsem sempre os mesmos. Nessa fase, porém, já deviam ter sido levados em consideração todos os demais cartões, como cartão de categoria, cartão de crédito de cupom, etc.

Os leitores já terão, talvez, considerado que, segundo o que acabo de dizer, o cartão de depósito não é feito de modo igual ao cartão de categoria, em contraste com o processo anterior de cópia a carbônio da conta. Como o cartão perfurado apresenta apenas 80 colunas, teve-se de proceder, na utilização das diversas colunas, muito economicamente, e só puderam ser considerados os conceitos absolutamente necessários para uma solução segura e adequada dos trabalhos ulteriores.

E' claro que, antes do planejamento definitivo dos cartões perfurados previstos, tiveram de ser executadas as correspondentes experiências práticas, nas máquinas. Só a confirmação do perfeito funcionamento dos trabalhos previstos podia determinar o modelo definitivo dos cartões. Simultaneamente com as experiências nas máquinas, foram também empreendidos cálculos com vistas ao emprêgo de tempo necessário para a perfuração dos diversos lançamentos de título e da complementação à máquina dos cartões individualmente perfurados. Estes dados tornaram-se necessários para a preparação de um plano de prazos. Este compreendeu — além dos já mencionados trabalhos preparatórios para os códigos necessários — os trabalhos de adoção e preparação, isto é, as determinações de chaves a serem aplicadas às diversas fôlhas de categoria e seu controle e, além disso, os cartões a perfurar individualmente e à máquina e a sua manipulação ulterior de acôrdo com a mudança.

Determinou-se quantos dias de trabalho eram necessários para a perfuração dos cartões de enderêço, quantos para a perfuração individual e, a seguir, para a complementação à máquina dos cartões de depósito, cartões de sobrescrito de lugar de depósito e cartões de assinaturas. À base destes exames foi então traçado o plano de prazos definitivo, onde possível com a execução de trabalhos a correrem paralelamente, e encomendadas as máquinas necessárias para os momentos desejados.

Muitas vezes ocorrem perturbações, que influem sobre os tempos de execução previstos pelo plano de prazos, na maioria das vezes num sentido dilatatório. Pode ocorrer, por exemplo, que não estejam prontas, nos momentos desejados, as necessárias forças de trabalhos, máquinas ou formulários, ou que, durante os delicados trabalhos prévios à máquina, se apresentem certos obstáculos técnicos, que terão primeiramente de ser eliminados; ou que também se produzam perturbações técnicas nas próprias máquinas. Por isso é conveniente completar-se o cálculo do tempo de execução de uma mudança com o fator do "imprevisto".

Com o planejamento propriamente dito, a organização ainda não está terminada, devendo, ao contrário, seguir-se a execução prática. Esta se desenvolverá tanto mais perfeitamente quanto mais bem elaborado tiver sido o planejamento. Convém lembrar que, para um bom planejamento, as experiências práticas também representam um papel decisivo.

O objetivo de todo o planejamento do sistema de cartões perfurados era :

1. Executar mecanicamente trabalhos esquemáticos de cópia, seleção, contagem e pontilhamento e, assim,
2. Proporcionar uma execução dos trabalhos mais segura, mais rápida e mais limpa e, ao mesmo tempo,
3. Poder executar com esforço relativamente pequeno e no mais breve prazo possível, certas *enquêtes* que, até então, só podiam ser realizadas com enorme emprêgo de trabalho extraordinário ou, em geral, não podiam sê-lo em tempo útil.

Para dar um exemplo, os muitos milhares de extratos de depósitos de fim de ano agora estão prontos nos primeiros dias de janeiro sem trabalho de pontilhamento, ou os blocos de destaques e créditos de cupons são preparados sem cópia e sem consulta a fichários de instruções, diretamente com o auxílio dos cartões de categorias, processo no qual o cálculo dos resultados brutos, dos impostos dos cupons e de compensação, e das importâncias líquidas, se executam num único lance de trabalho.

Eu ultrapassaria de muito os limites se quisesse relatar a execução de outros planejamentos de organização.

Para terminar, desejaria fazer uma breve referência aos meios de organização que, por exemplo, se podem dividir nos seguintes grupos principais :

Material de escritório.

Móveis de escritório.

Fichários.

Instalações de transporte (elevadores, cintos de transmissão, tubo pneumático, etc.).

Instalações telefônicas, de busca, de advertência e de telecrita.

Relógios.

Máquinas de escrever.

Máquinas de calcular.

Máquinas de fazer lançamentos.

Máquinas de perfurar cartões.

Caixas registradoras.

Aparelhos ditafônicos e estenográficos.

Mimeógrafos.

Máquinas de endereçar.

Máquinas para recepção e expedição de correio.

Diversas máquinas.

Êstes grupos principais devem ser devidamente subdivididos; por exemplo, as máquinas de calcular em :

I — Máquinas de somar e subtrair :

- a) sem escrita;
- b) com escrita.
 1. Com teclado de dez teclas.
 2. Com teclado completo.

II — Máquinas de quatro operações :

- a) Máquinas com teclado;
- b) Máquinas com alavanca localizadora;
- c) Máquinas de quatro operações com escrita.

Recomenda-se reunir numa só documentação os prospectos existentes sobre as diversas máquinas, aparelhos e demais meios de organização, para que, a qualquer momento, se possa verificar com que meios de auxílio se conta para determinado fim, em que limites de preços êles aproximadamente oscilam e onde podem ser adquiridos. Se êstes prospectos, em caso de necessidade que se apresente mais tarde, já não forem inteiramente atuais, pelo menos esclarecem aproximadamente as direções em que se deve continuar a pesquisa. A êste respeito, é necessário, como acontece com toda mercadoria, comparar não só os preços, mas também a qualidade e o rendimento, o que pode fazer-se mediante tomada de contato com as firmas interessadas, demonstrações nas mesmas firmas ou na respectiva clientela, desde que não se cogite de uma verificação direta de diversos artigos na própria empresa. No caso dêstes últimos, é antes de tudo conveniente advertir que as medições de tempo só devem realizar-se em base ampla, pois, do contrário, extrair-se-ão conclusões falsas.