

# A racionalização e systematização dos serviços publicos em Minas

O sr. Fernando Lobo, chefe da comissão que realizou a reforma da Secretaria do Interior, fala ao ESTADO DE MINAS

O sr. Fernando Lobo é o chefe de uma comissão incumbida, ha mais de anno, pelo sr. Gustavo Capanema, ex-interventor federal interino do Estado, de realizar uma reforma, em bases modernas, dos serviços affectos á Secretaria do Interior.

Com a posse do sr. Carlos Luz naquella pasta, o sr. Fernando Lobo continuou chefiando o commissão referida, cujos trabalhos proseguem, obedecendo um programma previamente delineado.

Tal reforma, que objectiva a racionalização dos serviços relativos á Secretaria do Interior, vae ser applicada amhem ás secretarias das Finanças, Educação, Agricultura e Palacio da Liberdade.

Afim de conhecer a nova organização imprimida aos serviços publicos aquelles departamentos da administração do Estado e os trabalhos realizados nesse sentido pelo sr. Fernando Lobo, estivemos hontem, a tarde, no gabinete de s. s. que nos concedeu interessante entrevista sobre o assumpto.

## FALA O SR. FERNANDO LOBO

Indagamos do sr. Fernando Lobo em que consistia a racionalização dos serviços publicos e quaes as vantagens resultantes. S. s. responde:

— Na applicação, no serviço publico, dos mesmos methodos de racionalização e systematização do trabalho, applicados ha alguns annos nas empresas particulares.

Tal iniciativa foi tomada no Brasil pelo ministro Octavio Mangabeira, que realizou uma notavel obra de reconstrução do Itamaraty, tendo como seu braço direito o ministro Mauricio Nabuco.

Tal obra já se encontra ultimada e completada pelo ministro Mello Franco.

S. Paulo já possui um instituto particular de racionalização do trabalho, que edita uma excellente revista "Idort", especializada no genero. Ainda agora o referido Instituto apresentou ao interventor Armando Salles um projecto geral de racionalização do serviço publico de S. Paulo.

Seria a medida excellente em Minas, com a installação a principio modesta, de uma entidade central a que fossem subordinados todos os serviços administrativos do Estado.

Assim, os secretarios dariam a sua orientação sobre os serviços technicos de suas pastas, taes, como ensino, organização judiciaria, hygiene, agricultura, pecuaria, etc. etc. A orientação, porém, de toda a parte administrativa, seria dada por essa entidade, constituída por pessoal especializado.

Assim vem fazendo a Allemanha, os Estados Unidos, o Japão e, recentemente, a Suíça, que, parece, já creou seu instituto de racionalização.

Tal serviço deveria ser, porém, muito lento, gradativo, de forma a não prejudicar o andamento da machina administrativa.

Existem nos Estados Unidos e na Inglaterra excellentes cursos de administração, como o de "Business Administration", da Harvard University, e o da "Public Administration", da Columbia, em que todos esses problemas são ventilados scientificamente.

Após alguns annos de traquejo em serviços congeneres, deveria Minas enviar alguns de seus melhores elementos para fazer os citados cursos.

## NA SECRETARIA DO INTERIOR

— Na secretaria do Interior, onde a commissão tem desenvolvido maior actividade, quaes os resultados obtidos até agora?

sendo feitas nessas portarias as modificações que a pratica tenha aconselhado, sahirá o decreto effectivo da reforma, que não será mais do que a legalização do que está executado. Assim, o decreto virá depois da execução e não antecede.

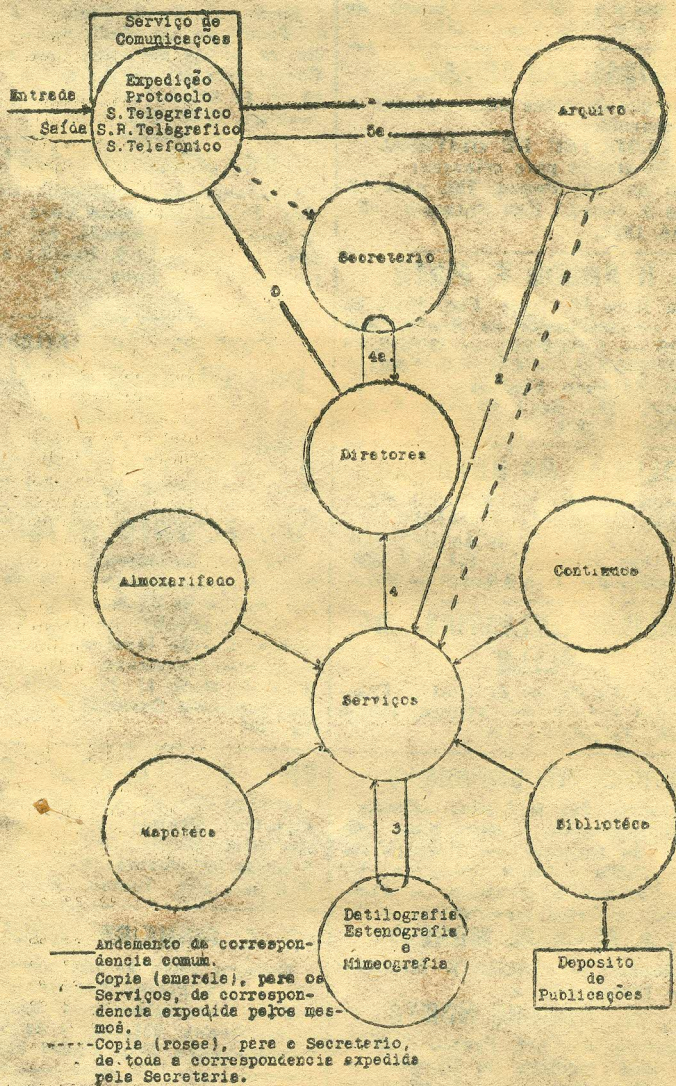
## NA SECRETARIA DAS FINANÇAS E PALACIO

— A convite do sr. Alcides Lins e por iniciativa do dr. Candido Naves,

inha e fiscaliza todo o serviço da Secretaria, sem as demoras que proviriam da apresentação prévia daquelle mesmo expediente.

4 — Despresar a rotina, conservar e fortalecer, quando possível, a tradição. Exemplo: respeitar a redacção antiga.

5 — Melhorar o material em vez de augmentar o pessoal. Exemplo: Fêde telefonica interna, em vez de au-



Graphico do andamento da correspondencia na Secretaria do Interior

vou iniciar o mesmo serviço na Secretaria das Finanças. Comecei agora a reorganização dos serviços do Palacio da Liberdade.

## N FORÇA PUBLICA

— A mesma reforma, prosegue o sr. Fernando Lobo, venho fazendo na Força Publica. Com referencia a este departamento affecto á Secretaria do Interior, devo fazer aqui menção especial a um dos serviços mais bem organizados e bem installados do Brasil que encontrei all — o Serviço de Investigações — criado sob a orientação do sr. Alvaro Baptista, seu organizador.

## REORGANIZAÇÃO DADA A' SECRETARIA DO INTERIOR

A reorganização dada á Secretaria do Interior foi a seguinte:

1 — Centralização, no "Serviço de Comunicações", do recebimento e expedição de qualquer documento epistolar, telegraphico ou radio-telegraphico. 2 — Centralização da distribuição da correspondencia epistolar, telegraphica e radio-telegraphica

mento do numero de continuos, para recados, etc.

6 — Separar a função secundaria da principal, afim de que o chefe de serviço possa dar toda sua atenção á razão de ser do seu cargo. Exemplo: retirar do gabinete a função, secundaria, de abrir a correspondencia recebida.

7 — Desdobrar os serviços que, com o desenvolvimento da Secretaria, já representassem volume sufficiente para constituir órgão independente. Deste principio resulta toda a especialização do pessoal. Exemplo: Deposito de Publicações.

8 — Descentralizar a autoridade sobre pessoal e centralizar a autoridade sobre material. Exemplo: Dar a um chefe de serviço o direito de julgar as faltas dos seus subordinados, mas retirar-lhe o direito de escolher a marca de sua machina de escrever.

9 — Uniformizar o material e methodos de trabalho, afim de permittir que funcionarios removidos de um para outro serviço o possam executar



da "Public Administration", da Columbia, em que todos esses problemas são ventilados scientificamente. Após alguns annos de traquejo em serviços congneres, deveria Minas enviar alguns de seus melhores elementos para fazer os citados cursos.

#### NA SECRETARIA DO INTERIOR

— Na secretaria do Interior, onde a comissão tem desenvolvido maior actividade, quaes os resultados obtidos até agora?

— A reforma da Secretaria do Interior vem sendo feita em cerca de um anno e meio, por iniciativa do sr. Gustavo Capanema. O sr. Carlos Luz, a quem apresentei o meu pedido de exoneração da comissão de que me achava incumbido, negou-a, sendo de desejo de s. excia. continuar a obra encetada sob os melhores auspícios.

Ella já se acha praticamente feita, só faltando o serviço de administração municipal, que havia sido iniciado pelo sr. Washington Azevedo, abalisado technico no assumpto.

Preteende tambem o sr. Carlos Luz continuar essa iniciativa. Ainda agora regressaram de S. Paulo os drs. Flumino Salles Botelho, Fabio Maldonado e Braulio de Aquino Vaz, que alli foram verificar o que vem sendo feito no Departamento de Administração Municipal.

Ha uma parte da reforma do Interior que tambem não está feita, a do Pessoal. Evidentemente, para o rendimento maximo da machina administrativa, 3 elementos são essenciaes: Pessoal, Material, Organização. Nada de seguro poderá ser obtido, sem conseguir a selecção maxima do primelto, com remuneração condigna e todas as possibilidades de estimulo accessivo. Tal assumpto já tem sido estudado por institutos especializados, como o "Instituto of Efficiency" e o "Instituto for Government Research".

— Em que consiste a reforma do Pessoal?

— Na selecção rigorosa da entrada do pessoal, sob o triplo ponto de vista do physico, para determinados serviços, moral e intellectual.

Após o concurso inicial, o periodo de estagio, de approvação. Em seguida serão escolhidos, mediante apreciação dos chefes de serviço, os melhores elementos. Todo o pessoal administrativo do Interior deveria ser enroscado em um só corpo, em classes, pagos todos uniformemente, de accordo com a classe.

Assim qualquer funcionario poderia trabalhar na Secretaria ou qualquer repartição subordinada, mediante mera indicação do secretario. Estariam sempre em situação regular.

A chefia deveria ser sempre em comissão. Assim, o secretario poderia designar um funcionario de 4.ª classe, moço, competente, activo e empreendedor, para chefiar qualquer Seção. Somente, por motivo de disciplina, esse funcionario não poderia dirigir um serviço em que trabalhasse um de 3.ª classe pouco efficiente. Esse de 3.ª seria transferido para um outro onde trabalhasse um de 2.ª ou de comprovada competencia. Quanto a questão de remuneração, teriam um augmento pequeno os menos classificados. Seriam muito bem pagos todos os funcionarios graduados ou de direcção, evidentemente em numero diminuto. Além disso, todo o pessoal seria dividido em 3 categorias de accordo com o trabalho burocratico, technico, manual e braçal.

O presidente Olegario Maciel, mediante decreto, autorizou o secretario do Interior a fazer em meus serviços, as modificações que a pratica fosse aconselhando. A medida que cada serviço era reorganizado, baixava o sr. Gustavo Capanema uma portaria interna, regularizando-o. Agora, já com todos os serviços regularizados,

#### REORGANIZAÇÃO DADA A' SECRETARIA DO INTERIOR

A reorganização dada á Secretaria do Interior foi a seguinte:

1 — Centralização, no "Serviço de Comunicações", do recebimento e expedição de qualquer documento epistolar, telegraphico ou radio-telegraphico. 2 — Centralização da distribuição da correspondencia epistolar, telegraphica e radio-telegraphica recebida. 3 — Centralização dos documentos em um só Archivo, mesmo nos que se referim ás questões em andamento. 4 — Centralização de todas as informações e movimento do pessoal no Serviço do Pessoal. 5 — Centralização de toda a Contabilidade. 6 — Centralização de todas as compras e de todas as questões concernentes ao material no Serviço do Material. 7 — Centralização das dactylographas no Serviço de Dactylographia, Stenographia e Mimeographia. 8 — Centralização dos livros e publicações na Bibliotheca. 9 — Centralização da multiplicata dos livros e publicações no Deposito de Publicações. 10 — Centralização dos mappas, plantas e photographias na Mappotheca. 11 — Centralização de todo o recebimento, guarda e distribuição do material no Almoarifado. 12 — Centralização dos continuos, quando em serviço. 13 — Padronização de todo o material. 13 — Especialização completa do pessoal nos diferentes serviços. 15 — Simplificação do andamento interno da correspondencia. 16 — Descentralização do estudo das questões e assignaturas do expediente. 17 — Plena autoridade e responsabilidade dos Chefes de Serviço. 18 — Conhecimento automatico pelo Secretario de todas as resoluções dos Chefes de Serviço, sem interferencia directa daquelle.

#### PRINCIPIOS QUE REGERAM A REORGANIZAÇÃO DA SECRETARIA

— Esses principios estão muito ligados entre si. Por vezes é difficil separal-os, e, na maior parte dos casos, mais de um influu sobre cada solução. São os seguintes:

1 — Assegurar a continuidade do serviço por occasião das mudanças de Secretarios. Exemplo: Creação do Serviço de Comunicações; esses serviços, antigamente a cargo do Gabinete, não soffrem mais solução de continuidade.

2 — Unidade na organização do todo; para isso cada medida nova tem que ser estudada em relação aos seus effectos nas repartições mais distantes. Exemplo: A unidade no serviço do Almoarifado, que hoje tem autoridade sobre o material das repartições subordinadas.

3 — Augmentar a autoridade dos chefes de serviço, sem diminuir a do Secretario, com a orientação, superintendencia e fiscalização, em vez de direcção, dos serviços pelo Secretario. Exemplo: remessa diaria de cópia de todos os telegrammas, expedidos e recebidos, para a fiscalização do Secretario. Assim, o Secretario, ou seu Chefe de Gabinete, accompa-

8 — Descentralizar a autoridade sobre pessoal e centralizar a autoridade sobre material. Exemplo: Dar a um chefe de serviço o direito de julgar as faltas dos seus subordinados, mas retirar-lhe o direito de escolher a marca de sua machina de escrever.

9 — Uniformizar o material e methodos de trabalho, afim de permittir que funcionarios removidos de um para outro serviço o possam executar com perfeição e sem perda de tempo. Exemplo: Uniformização dos modelos de papeis e do andamento da correspondencia.

10 — Fiscalização material, ou automatica, em vez da fiscalização humana. Exemplos: O emprego de papel de cores diversas, para fim determinado, que se distingue, automaticamente, dos demais sem esforço pessoal; marcação do material com o nome da Secretaria, o que difficulta ou impede o roubo, mesmo sem verificações constantes do inventario. Exemplo: Papel typico de encadernação.

#### O ANDAMENTO DA CORRESPONDENCIA

1 — Todos os documentos, logo após recebidos, abertos e protocollados no Serviço de Comunicações, são enviados ao Archivo;

2 — O archivo faz a juntada dos respectivos processos e distribue immediatamente a documentação pelos diversos Serviços, para fins de expediente;

3 — Os serviços redigem logo as minutas do expediente a ser feito, suprimindo em todos os casos possiveis a informação, que é constituída pela propria minuta;

4 — Os serviços enviam as minutas, com o vista dos chefes de serviço, ao Serviço de Dactylographia, onde são numeradas, datadas e dactylographadas;

5 — restituídas as minutas, já dactylographadas, aos Serviços competentes, são revistas e enviadas, com os processos respectivos, á assignatura dos directores ou do Secretario; essa assignatura tem o mesmo effecto dos despachos appostos antigamente nas informações;

6 — assignado o expediente pelos directores ou pelo secretario, é immediatamente enviado ao Serviço de Comunicações, para expedição;

7 — o Serviço de Comunicações, após expedição dos officios assignados, envia os processos, com as minutas e copias em papel de cor, ao Archivo;

8 — o Archivo archiva os originaes das minutas por ordem de destinatario e as copias brancas nos respectivos processos; envia as copias amarellas dos officios expedidos aos Serviços que os redigiram e as roseas ao secretario, afim de que este tenha conhecimento do que se está assignando em seu nome.