

ADMINISTRAÇÃO GERAL

O Sistema de Planos de Trabalho e Relatórios no Bureau de Assistência aos Velhos e Seus Dependentes, (1) dos Estados Unidos

DULCY MELGAÇO FILGUEIRAS
(Assistente de Administração do D. A. S. P.)

I — CONCEITO

PLANO de Trabalho, no presente caso, é a descrição das tarefas a serem normalmente executadas pelo órgão, ou seja do trabalho que lhe cabe desenvolver. Desempenha sempre um papel importante e vital na direção, integração, economia e eficiência das atividades duma empresa. Constitui, juntamente com os Relatórios, os meios formais utilizados para a consecução duma organização racional.

II — OBJETIVO

O objetivo geral dum Sistema de Planos de Trabalho e Relatórios é facilitar a programação, o planejamento, a execução e a avaliação coordenados do trabalho duma entidade, de maneira a obter maior rendimento em suas operações, a satisfazer melhor seus empregados e, com isso, atender mais amplamente sua clientela, através da prestação de serviços mais eficientes.

Para consecução dêsse objetivo genérico, o Sistema de Planos de Trabalho e Relatórios necessita formular objetivos mais específicos.

Os Planos de Trabalho e Relatórios permitem ao pessoal de qualquer instituição chegar a pontos de acôrdo, independentemente dos diversos seto-

(1) O BUREAU DE ASSISTÊNCIA AOS VELHOS E SEUS DEPENDENTES (*Bureau of Old Age and Survivors Insurance — BOASI*) é órgão integrante da ADMINISTRAÇÃO DO SEGURO SOCIAL (*Social Security Administration*). Esta, juntamente com o SERVIÇO DE SAÚDE PÚBLICA (*Public Health Service*), a INSPEÇÃO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS (*Food and Drug Administration*), o ESCRITÓRIO DE REABILITAÇÃO PROFISSIONAL (*Office of Vocational Rehabilitation*), o ESCRITÓRIO DE EDUCAÇÃO (*Office of Education*), o HOSPITAL SANTA ELIZABETH (*Saint Elizabeths Hospital*) e as Instituições subvencionadas pelo Governo Federal (*Federally Aided Corporations*) que são a IMPRENSA PARA CEGOS (*American Printing House for the Blind*), a INSTITUIÇÃO COLUMBIA PARA SURDOS (*Columbia Institution for the Deaf*), e a UNIVERSIDADE DE HOWARD (*Howard University*), constituíam, à época em que o trabalho foi escrito, o INSTITUTO FEDERAL DO SEGURO (*Federal Security Agency*). O gráfico que acompanha este artigo esclarece a situação descrita. O BUREAU DE ASSISTÊNCIA AOS VELHOS E SEUS DEPENDENTES (BOASI) tem sede em Baltimore, Maryland.

res em que trabalhem e do diferente grau de importância que dêem aos períodos futuros.

Constituem um método que possibilita acompanhar-se o desenvolvimento dos planos parciais à medida que os mesmos vão sendo cumpridos, bem como aferir os seus resultados, procedendo aos ajustamentos indicados. O estabelecimento num Sistema de Planos de Trabalho e Relatórios facilita, além disso, uma adequada divisão do trabalho total do órgão, distribuindo a responsabilidade pelos dirigentes de cada setor específico e tornando possível um entendimento comum e coordenação eficiente, ao fornecer ao pessoal técnico e dirigentes das diversas unidades da organização, informações concernentes aos planos e aos resultados do trabalho executado.

III — DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA

O sistema veio desenvolvendo-se durante os últimos anos até chegar à situação atual que será em seguida, descrita circunstanciadamente. As etapas mais importantes por que passou são as seguintes:

1939 — O Plano de Trabalho foi iniciado no *Bureau de Assistência aos Velhos e seus Dependentes*, em 1939, com o nome de *Programas em Execução*.

1946 — Em janeiro de 1946, o Sistema foi descrito, com êsse mesmo título, no Manual Administrativo.

Ficou estabelecido que, para o *Bureau* alcançar seu objetivo principal — execução eficiente do programa de assistência aos velhos e seus dependentes — as atividades intermediárias precisavam ser utilizadas como objetivos administrativos. Os métodos do Plano de Trabalho estabelecido àquela época permitiam controle mais detalhado, em comparação com os atuais; os programas em execução eram expressos em termos de projetos e atividades. Abrangia também a utilização da estimativa do volume de trabalho (finalidade da operação, cálculo de um dia de trabalho de um servidor e programação e distribuição das tarefas, de acordo com a ordem de prioridade).

Baseando-se na análise das condições dos problemas correntes e futuros, elaboraram-se Previsões e Roteiros, nos quais se continham os objetivos básicos do *Bureau*, a fim de auxiliar a formulação dos projetos.

1948 — Em 1948, o Diretor do *Bureau* propôs que cada divisão e cada serviço preparasse um Sumário do Plano de Trabalho, constituído duma análise e interpretação descritiva do plano já delineado.

Êsses sumários de Plano de Trabalho deveriam, eventualmente, substituir os planos de trabalho detalhados os quais, após uma revisão geral, eram consolidados numa peça única.

O Diretor do *Bureau* deu, na ocasião, a seguinte instrução para a execução dêsse sistema:

1.º) Os planos detalhados de trabalho, em nível executivo, deverão ser preparados, executados e utilizados, de acordo com as instruções baixadas pelos respectivos chefes, e

2.º) os planos sumários de trabalho deverão ser dirigidos aos níveis de seção, divisão ou aos órgãos situados no mesmo nível do *Bureau*, e ao Assis-

tente do Chefe da *Administração do Seguro Social*, à qual o *Bureau de Assistência aos Velhos e seus Dependentes* está subordinado.

Salientou-se que a expressão Sumário do Plano de Trabalho deveria ser entendido como título conveniente, representando muito mais que simples consolidação de descrições de projetos e atividades.

Propuseram-se, também, algumas alterações para o Sistema de Relatórios. Os Relatórios Periódicos Mensais, que antes eram elaborados para servir de base ao projeto, foram transformados em:

- 1.º) Relatórios Informativos (também mensais) e,
- 2.º) Relatórios dos Progressos Registrados (trimestrais e semestrais).

Ressaltou-se, ainda, que a matéria contida nas Previsões e Roteiros, conquanto não constituísse, nem em forma, nem em conteúdo, parte da alteração proposta, serviria de chave para o processo evolutivo do plano de trabalho.

1951 — Em 1951, a Circular A-8 do *Bureau do Orçamento (Bureau of the Budget)*, em Washington, forçou a introdução de algumas alterações no Sistema de Planos de Trabalho e Relatórios.

Exigiu também a implantação do Programa de Desenvolvimento das Atividades de Planejamento e Organização (*Management Improvement Program*) (2), mais conhecido por suas iniciais MIP, programa êsse estabelecido pelo Presidente dos Estados Unidos, em sua Mensagem Orçamentária de 1951. Os quesitos referentes a planejamento e relatórios do MIP exigiam que se fizessem alguns ajustamentos aos itens do Sistema formulado pelo *Bureau de Assistência aos Velhos e seus Dependentes*.

Assim, o Sistema de Planos de Trabalho e Relatórios, instituído, ou mais precisamente, retificado em 1951, para satisfazer às exigências da Circular A-8, continua ainda, com alterações de pequena monta, sendo adotado pelo *Bureau*. São as seguintes as características dêsse novo Sistema:

- a) Plano de Trabalho Anual (ao invés de semestral);
- b) Alteração de nomenclatura (de funções e sub-funções para atividades e sub-atividades);
- c) Integração do Sumário de Planos de Trabalho e dos Relatórios Parciais numa só peça;

(2) Para significar *management* tem-se utilizado a palavra *gerência*. Esta, contudo, não exprime bem o que se objetiva no caso. A locução "atividades de planejamento e organização" é a que mais se aproxima do sentido com que o termo se apresenta no presente trabalho. Para melhor compreensão do sentido do termo *management* são aqui transcritas algumas das suas acepções dadas por BENN, A.B. — *The Management Dictionary*, For Motor Co., Librarian, Public Relations Research Library.

Management: 9 — Aquela atividade industrial que estuda, analisa e revê os resultados das pesquisas; que formula decisões e que inicia uma ação adequada, de natureza conveniente; 2 — Uma função ou processo de planejar, coordenar e dirigir a atividade duma indústria, negócio ou governo; 3 — As estruturas desenvolvidas para facilitar o processo de administrar; 4 — A parte na organização duma firma ou agência específica designada por "management"; 5 — O ato e processo de obter as coisas feitas através dos esforços de outras pessoas; 6 — o desenvolvimento de pessoas e a direção de coisas, através dum plano ou programa propriamente equilibrado e coordenado.

d) Fórmula Sumária — Apresentação duma Fórmula Sumária, cuja estruturação compreende as atividades e sub-atividades do *Bureau*, indo, algumas vezes, além das sub-atividades;

e) Roteiros Novos — para o relatório das atividades executadas — fornecidos pelo *Bureau do Orçamento*, pelo *Bureau de Assistência aos Velhos e seus Dependentes* e pela *Agência do Seguro Social*.

Êsses roteiros, elaborados inicialmente para serem utilizados no preenchimento dos requisitos do Relatório do Programa de Desenvolvimento das Atividades de Planejamento e Organização, foram considerados de utilidade, para toda espécie de relatório;

f) Roteiros Adicionais — referentes ao conteúdo dos itens do Plano de Trabalho;

g) Uma lista detalhada e selecionada dos projetos, visando ao desenvolvimento das atividades de planejamento e organização executados durante o ano fiscal anterior e dos programados para os dois anos fiscais subseqüentes. Êste item resultou da Circular A-8 do *Bureau do Orçamento*.

Em 1951, distribuiu-se uma Fórmula para o Plano de Trabalho, acompanhada de roteiros para sua utilização. Essas Fórmulas foram, nesse ano, anexadas ao Sumário do Plano de Trabalho e Relatórios, de cada divisão do próprio *Bureau*.

IV — RESPONSABILIDADE PELO SISTEMA

O órgão dentro do *Bureau de Assistência aos Velhos e seus Dependentes* responsável pelo Sistema é a *Divisão de Planejamento e Organização (Division of Management Planning and Services)*. O setor de planejamento dessa *Divisão*, ao formular e acompanhar a execução dos planos de trabalho do *Bureau*, exerce uma função delegada pelo seu Diretor.

Estabelece êsse setor métodos que habilitam o Diretor da *Divisão* a exercer sua função coordenadora e suas atividades contábeis.

V — ELEMENTOS DO SISTEMA

Os elementos documentais componentes do Sistema Coordenado do Plano de Trabalho e Relatórios do *Bureau de Assistência aos Velhos e seus Dependentes* são:

- 1) Previsões e Roteiros;
- 2) Relatórios Anuais do Plano de Trabalho;
- 3) Relatórios Semestrais do Plano de Trabalho;
- 4) Relatórios Mensais do Plano de Trabalho (Relatórios Informativos);
- 5) Relatórios Correlatos;
 - 5.1) Relatório Anual do Programa de Desenvolvimento das Atividades de Planejamento e Organização;
 - 5.2) Revisão Trimestral dos projetos do Programa de Desenvolvimento das Atividades de Planejamento e Organização;

5.3) Relatório Trimestral do Programa de Desenvolvimento das Atividades de Planejamento e Organização.

1.º) *Previsões e Roteiros*

As Previsões e os Roteiros são os instrumentos utilizados pelo Diretor para exercer sua atividade coordenadora no planejamento geral do trabalho da Divisão. Constituem, ainda, elemento de orientação, para as Divisões, de como levar essa coordenação até os níveis inferiores da Organização.

Visam assim ao estabelecimento duma base para o planejamento coordenado, a ser feito pelas Divisões do *Bureau*.

Anexo — Constitui anexo às Previsões e Roteiros o documento Diretrizes da Política do Bureau fornecem-lhes, por assim dizer, a base para o planejamento total do órgão; êsse documento se subordina aos mesmos fatores e considerações de que se compõem as Previsões e Roteiros.

2.º) *Relatórios Anuais do Plano de Trabalho*

Os Relatórios Anuais do Plano de Trabalho são dedicados aos projetos referentes a atividades e a trabalhos do maior interesse; tanto do ponto de vista da organização como da importância do programa. Incluem informações que serão valiosas, não somente para o nível estrutural superior ao qual o relatório se destina, senão também para o nível em que é elaborado.

As informações são preparadas tomando-se por base as atividades e as sub-atividades do *Bureau*; quando se faz necessária, desdobram-se ainda as sub-atividades.

O Relatório Anual do Plano de Trabalho constitui uma síntese dos Relatórios Parciais, feitos pelas Divisões; assim sendo, utiliza gráficos e quadros apropriados, juntamente com material descritivo, o que possibilita maior utilidade a todos os níveis a que se destina, ou seja, facilidade de referência e leitura mais atrativa.

3.º) *Relatório Semestral do Plano de Trabalho*

Diferencia-se, substancialmente, em dois pontos, do Relatório Anual do Plano de Trabalho:

- a) contem as revisões ao Plano Anual de Trabalho que se fizerem necessárias, por terem variado certas condições;
- b) relata as atividades executadas nos primeiros meses do ano fiscal corrente e os projetos planejados para os seis meses restantes.

4.º) *Relatórios Mensais do Plano de Trabalho (Relatórios Mensais Informativos)*

Objetivo: Fornecer um quadro atualizado, não só das realizações, mas também das ocorrências e corrigir os documentos iniciais do plano de trabalho, quando necessário.

Êsses Relatórios Mensais do Plano de Trabalho não são apresentados pelo Bureau nos meses de janeiro, março, junho, julho, setembro e dezembro, quando são substituídos pelos Relatórios Anuais e Semestrais do Plano de Trabalho e pelos Relatórios Trimestrais do Programa de Atividades.

5.º Relatórios Correlatos

São êles o Relatório Anual do Programa de Desenvolvimento das Atividades de Planejamento e Organização, a Revisão Trimestral dêsse Programa e o Relatório Trimestral do Programa de Atividades que são elaborados pelo setor de Planejamento da *Divisão de Planejamento e Organização do Bureau*.

Os Relatórios sôbre o Programa de Desenvolvimento das Atividades de Planejamento e Organização, conforme já foi salientado, foram introduzidos na própria ocasião em que êsse programa foi criado, pelo Presidente, em sua Mensagem de 1951 ao Congresso.

5.1) Relatório Anual do Programa de Desenvolvimento das Atividades de Planejamento e Organização

Compõe-se êsse Relatório de três partes:

- a) uma narrativa sumária das realizações no setor de organização, no ano anterior, e os planos para o ano fiscal seguinte;
- b) os projetos do programa de desenvolvimento das atividades de planejamento e organização, extraídos do Plano de Trabalho do *Bureau*.
- c) um sumário estatístico das sugestões recebidas dos servidores, contendo o número e a natureza das providências tomadas em relação a essas sugestões.

5.2) Revisão Trimestral dos Projetos do Programa de Desenvolvimento das Atividades de Planejamento e Organização

Êsses Relatórios indicam os projetos executados, modificados, rejeitados ou ampliados, durante o trimestre. Não se apresentam no período abril-junho quando são substituídos pelo Relatório Anual.

5.3) Relatório Trimestral do Programa de Atividades

Objetivo: Despertar a atenção do Chefe do Instituto Federal do Seguro para os aspectos mais importantes da organização.

VI — DE COMO O PLANO DE TRABALHO É CONDUZIDO NOS DIVERSOS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

Destina-se êste capítulo a mostrar como o Plano de Trabalho é conduzido nos diferentes níveis do *Bureau de Assistência aos Velhos e seus Dependentes* e, ainda, no nível organizacional imediatamente superior, ou seja, no nível da *Administração do Seguro Social*. O planejamento e os relatórios são elaborados, dentro do *Bureau*, nos diversos níveis de direção.

Os empregados também tomam parte, continuamente, nesse processo, através do Sistema de Sugestões, conhecido como Programa de Prêmios de Incentivo do *Bureau*. Este é um aspecto que completa o Sistema de Planos de Trabalho e Relatório.

1.º O Plano no nível do Bureau

Como já foi salientado, a Divisão de Planejamento e Organização é o órgão responsável pelo Sistema de Planos de Trabalho e Relatórios, dentro do *Bureau*.

Realiza, assim para o Diretor do *Bureau de Assistência aos Velhos e seus Dependentes* a ampla tarefa de consolidação dos planos e relatórios gerais.

Para a realização desta tarefa o *Bureau* coordena os documentos e os relatórios recebidos das 3 divisões executivas — Da *Divisão de Atividades Locais*, da *Divisão de Contabilidade* e da *Divisão de Controle dos Benefícios* e, ainda, das Divisões Técnicas. No nível do *Bureau* são preparados sete espécies diferentes de documentos:

1. Previsões e Roteiros;
2. Relatório Anual do Plano de Trabalho;
3. Relatório Semestral do Plano de Trabalho;
4. Relatório Mensal do Plano de Trabalho (Relatório Informativo);
5. Relatório Anual do Programa de Desenvolvimento das Atividades de Planejamento e Organização;
6. Revisão Trimestral dos Projetos apresentados para o Programa de Desenvolvimento das Atividades de Planejamento e Organização;
7. Relatório Trimestral do Programa de Operações.

Alguns desses Relatórios são apresentados mais de uma vez.

São eles:

Relatório Trimestral do Programa de Operações (4 vezes).

Relatório Mensal do Plano de Trabalho (6 vezes).

Revisão Trimestral dos Projetos do Programa de Desenvolvimento das Atividades de Planejamento e Organização (3 vezes).

Os documentos acima são obtidos da seguinte maneira:

Previsões e Roteiros do Bureau: O material para este tópico é obtido em discussões realizadas entre o Diretor, os Assistentes de Diretores e os membros de seu corpo de Auxiliares Técnicos.

Tais discussões ocorrem em princípio de maio. Após os comentários e a aprovação do Diretor e dos Assistentes de Diretor, os documentos que servem de base às Previsões e Guias são distribuídos para utilização do *Bureau*, o mais tardar até 1.º de junho.

Relatório Anual do Plano de Trabalho — Baseado nos Sumários do Relatório Anual do Plano de Trabalho das três Divisões executivas e das Divisões auxiliares.

Relatório Semestral do Plano de Trabalho — As mesmas providências tomadas para o Relatório Anual e as mesmas reuniões.

Relatório Mensal do Plano de Trabalho (Relatório Informativo) — Baseia-se no Relatório Informativo Mensal, apresentado pelas Divisões executivas e pelas divisões auxiliares. As cópias são enviadas aos funcionários da *Administração do Seguro Social* e aos supervisores e chefes do *Bureau*. Deve ser apresentado a 15 de cada mês.

Relatório Anual do Programa de Desenvolvimento das Atividades de Planejamento e Organização — A fonte de informações são do *Bureau* para o planejamento do aperfeiçoamento das atividades de organização e apuração do resultado obtido com êsse aperfeiçoamento são os Sumários dos Planos de Trabalho do *Bureau* e os Relatórios Mensais. As conferências são conduzidas pelos representantes das divisões que selecionam os projetos específicos de aperfeiçoamento das atividades de planejamento e organização.

Revisão Trimestral dos Projetos do Programa de Desenvolvimento das Atividades de Planejamento e Organização — Indica os projetos terminados, modificados, rejeitados ou ampliados.

Relatório Trimestral do Programa de Operações — Baseia-se nos relatórios das Divisões e também em consultas feitas. Devem ser apresentados no dia 20 dos meses de outubro, janeiro, abril e julho.

2.º) O Plano no nível da Administração do Seguro Social

Os documentos preparados pelo *Bureau* são enviados ao Gabinete do Chefe da *Administração do Seguro Social* que, como órgão *staff*, está investido das seguintes funções:

- 1) Determinar os setores de trabalho que deverão merecer maior atenção por parte dos elementos integrantes do *Bureau* ou especificar os objetivos a serem alcançados durante o ano seguinte.
- 2) Providenciar uma reunião com o representante do Chefe da *Administração do Seguro Social*, a fim de dar oportunidade ao Diretor do *Bureau* e a seus Assistentes, de debater os aspectos mais significativos do novo plano de trabalho. Essas discussões se realizam no prazo de 10 dias, a contar da data do recebimento do relatório em agosto.
- 3) Fazer as revisões das várias partes do Plano de Trabalho do *Bureau*, utilizando os seguintes elementos:
 - a) Conselheiros da *Administração Social*;
 - b) Diretor da Divisão de Pesquisas e Estatística;
 - c) um funcionário do Serviço Regional.

As diferentes partes do plano de trabalho são revistas no Gabinete do Chefe da *Administração do Seguro Social*, da seguinte maneira:

Roteiros e Previsões: Em fins de maio ou nos primeiros dias de junho, o Diretor do *Bureau* encontra o Chefe da *Administração Social* e os Diretores dos demais órgãos integrantes desta para discutir as Previsões e Roteiros e a Relação de Trabalhos de Importância preparados pelos demais órgãos.

As conclusões a que chegam sobre os tópicos merecedores de maior atenção por parte da *Administração do Seguro Social* podem ser utilizadas para modificar ou suplementar as Previsões e Roteiros do *Bureau*. As Previsões e Roteiros devem ser apresentados antes de 1.º de junho.

Sumário Anual do Plano de Trabalho e Relatórios — O Gabinete da *Administração Social* revê e discute a procedência e os resultados práticos que possam apresentar os planos do *Bureau*. No mês de agosto, dez dias após o recebimento dum novo plano de trabalho, promove-se uma reunião com o Assistente do Chefe da *Administração*, dando-se assim oportunidade ao Diretor do *Bureau* de orientá-lo quanto à importância de certos aspectos do novo plano de trabalho. O Relatório deve chegar ao Gabinete entre 10 e 20 de agosto.

Relatório Semestral do Plano de Trabalho — O Chefe da *Administração do Seguro Social*, toma, em relação a este relatório, as mesmas medidas tomadas com o Relatório Anual. O Diretor do *Bureau* pode pedir que se marque uma reunião para se discutirem as revisões importantes do Plano, que são então anotadas para inserção nos Relatórios Semestrais dos Progressos Registrados.

Relatório Anual do Programa de Desenvolvimento das Atividades de Planejamento e Organização — Os quesitos do Gabinete da *Administração do Seguro Social* para esses Relatórios são estabelecidos no Boletim n.º 2 distribuído pelos responsáveis pelo Programa de Desenvolvimento das Atividades de Planejamento e Organização.

O Chefe do *Bureau* revê e assina os Relatórios e os remete em triplicata ao Assistente Executivo do Gabinete do Chefe do *Instituto Federal do Seguro* até 15 de agosto.

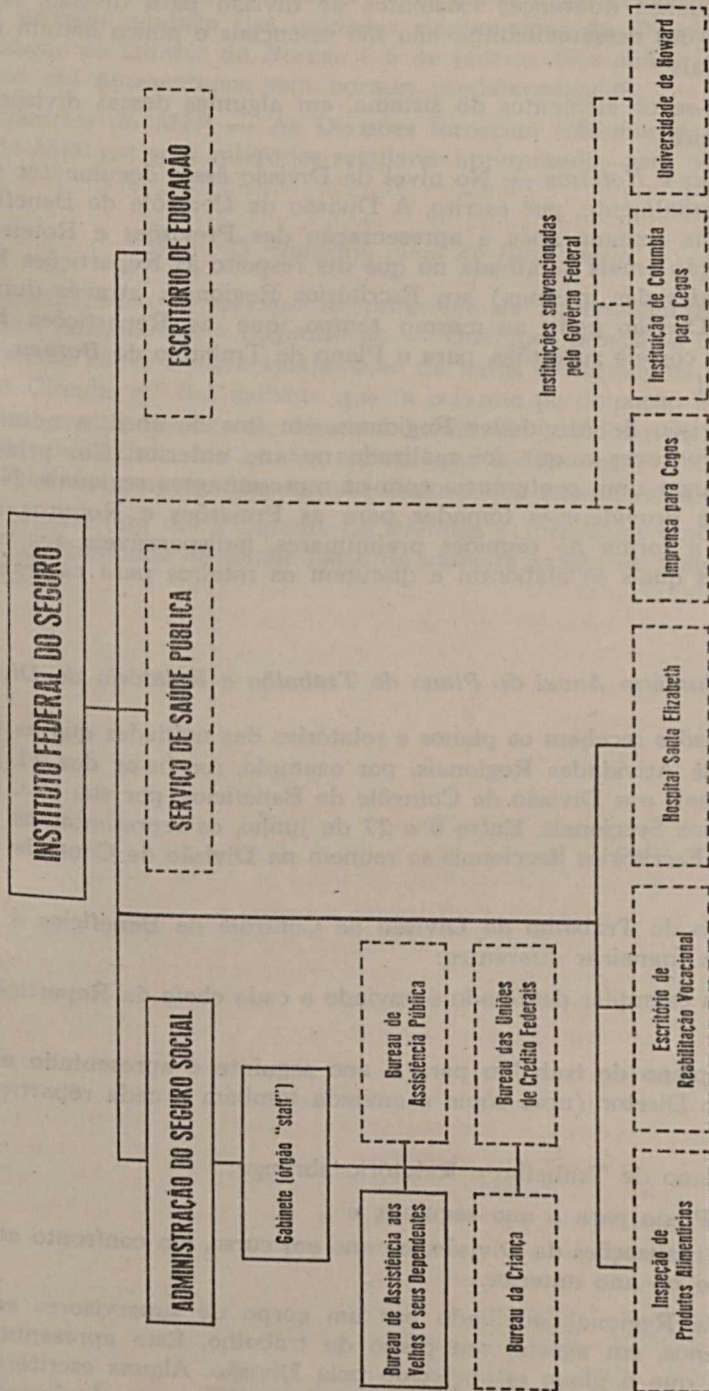
Todos os Relatórios que servem de base ao Relatório Anual são revistos e consolidados em Relatório único do *Bureau de Assistência aos Velhos e seus Dependentes*, a fim de ser enviado ao *Bureau do Orçamento*.

Revisão Trimestral dos Projetos do Programa de Desenvolvimento das Atividades de Planejamento e Organização — Os exemplares são enviados pelo *Bureau*, em duplicata, ao Diretor da *Divisão de Planejamento e Organização da Administração do Seguro Social*, no dia 10 dos meses de outubro, janeiro e abril, abrangendo as alterações apresentadas no trimestre anterior. No período abril-junho, a Revisão Trimestral é substituída pelo Relatório Anual.

Relatório Trimestral do Programa de Operações — Esses Relatórios são submetidos, em duplicata, ao Assistente do Programa, no Gabinete do Chefe do *Instituto Federal do Seguro*, no dia 10 dos meses de janeiro, abril, julho e outubro e abrangem o programa de atividades referentes ao trimestre anterior. Esses Relatórios são enviados com a assinatura do Chefe do *Bureau* ou de um elemento do mesmo.

3.º) No nível de Divisão

Os Planos e os Relatórios são tratados de maneira semelhante nos níveis de Divisão e nos níveis inferiores da estrutura do *Bureau*.



As pequenas diferenças existentes de divisão para divisão, resultantes de estruturas dessemelhantes, não são essenciais e pouco afetam o processamento geral.

Tratam-se os elementos do sistema, em algumas dessas divisões, da seguinte maneira:

Previsões e Roteiros — No nível de Divisão esses documentos são apresentados, formalmente, por escrito. A Divisão de Contrôlo de Benefícios, por exemplo, uma semana após a apresentação das Previsões e Roteiros, envia uma adaptação (mais detalhada no que diz respeito às Repartições Regionais e às atividades das mesmas) aos Escritórios Regionais, através dum memorandum. A Divisão pede, ao mesmo tempo, que as Repartições Regionais enviem pelo correio sugestões, para o Plano de Trabalho do *Bureau*, no início do ano fiscal.

Na Divisão de Atividades Regionais, em fins de abril, a administração regional deve rever o que foi realizado no ano anterior. Em princípios de junho tem lugar uma conferência com os representantes regionais. Nos níveis inferiores, as providências tomadas para as Previsões e Roteiros revestem, geralmente, a forma de reuniões preliminares, indispensáveis aos planos de trabalho, nas quais se elaboram e discutem os roteiros para os trabalhos de supervisão.

4.º) *Sumário Anual do Plano de Trabalho e Relatório de Divisão*

As Divisões recebem os planos e relatórios das unidades que as integram. A Divisão de Atividades Regionais, por exemplo, recebe-os dos 11 representantes regionais e a Divisão de Contrôlo de Benefícios, por sua vez, recebe-os dos Escritórios Seccionais. Entre 6 e 27 de junho, os representantes do órgão central e os Escritórios Seccionais se reúnem na Divisão de Contrôlo de Benefícios.

O Plano de Trabalho da Divisão de Contrôlo de Benefícios é estabelecido de duas maneiras diferentes:

- a) um exemplar detalhado é enviado a cada chefe da Repartição Regional;
- b) o plano de trabalho para o ano seguinte é apresentado em forma descritiva ao Diretor (uma cópia é enviada também a cada repartição regional).

Este Plano de Trabalho e Relatório abrange:

- a) o Plano para o ano seguinte, e
- b) as realizações da Divisão, no ano em curso, em confronto com o que foi planejado no ano anterior.

O Chefe Regional, auxiliado por um corpo de supervisores estabelece, mais ou menos, em agosto, seu plano de trabalho. Este apresenta maiores minúcias do que o plano estabelecido pela Divisão. Alguns escritórios regionais elaboram um memorandum, dirigido a todo o pessoal, descrevendo o plano.

Relatório Semestral da Divisão sobre o Plano de Trabalho — As informações provêm também das unidades componentes da Divisão. A data de apresentação ao Diretor do *Bureau* é 5 de janeiro. Nos níveis inferiores êsses relatórios são apresentados sem normas predeterminadas.

Relatórios do MIP — As Divisões fornecem informações para os relatórios do MIP em seus relatórios regulares apresentados para o plano de trabalho.

5.º) *O Plano no nível do funcionário*

A participação do servidor no programa de Desenvolvimento das atividades de Planejamento e Organização — Qualquer programa dêsse tipo que não descanse sobre a ativa colaboração de todos os servidores não está completo. A Circular n.º 8-A salienta que “a máxima participação é um elemento importante num programa de desenvolvimento de atividades de planejamento e organização”. Uma das tarefas particulares do *Bureau* é obter a irrestrita colaboração dos empregados, reconhecendo o que possam oferecer.

O *Bureau* tem um Programa de Prêmios e Incentivos que dá aos servidores a oportunidade de tomar parte de maneira ampla no Sistema de Plano de Trabalho.