

# VIDA ADMINISTRATIVA

## ORGANIZAÇÃO E COORDENAÇÃO

### *Programas anuais de trabalho*

Cada ano que se inicia, começa um período de trabalho bem definido para as repartições públicas. A publicação do orçamento em épocas regulares concorre para dar às atividades governamentais essa característica de anualidade de programa cujo aproveitamento adequado poderá oferecer excelentes resultados.

Esse é um dos motivos que tornam imprescindível, para todos os órgãos da administração pública, a preparação de programas anuais de trabalho, que, na opinião de Fayol, são o instrumento mais eficaz e o sinal externo da previsão do administrador.

Como deve ser preparado esse programa e qual o seu conteúdo?

Em primeiro lugar, deve-se considerar a finalidade da repartição, que, como todos sabem, está definida nas leis e nos regimentos.

Ao elaborar o plano de trabalho, a primeira coisa que o administrador tem de determinar é a parcela do objetivo da repartição que deve ser realizada.

Tomemos, por exemplo, uma Divisão de Cadastro. A finalidade da Divisão, por hipótese, é organizar o cadastro dos bens imóveis de um Ministério. Suponhamos também que nada existe feito neste setor. Está claro que a Divisão não pode realizar em um ano todas as finalidades que lhe foram atribuídas na lei ou no regimento. Por isso, o programa anual dessa Divisão deverá prever a realização de uma ou de algumas etapas do trabalho global, como, por exemplo, a coleta de dados relativos aos imóveis do Ministério localizados no Distrito Federal e no Estado de São Paulo. A determinação desse setor do trabalho é, portanto, a primeira indicação que deve constar do programa anual de atividades da Divisão.

Depois de fixado o objetivo parcial daquele ano, o administrador analisa o trabalho que se delimitou e o decompõe em unidades menores, cuja execução deverá ser atribuída às Secções, Turmas e Servidores da Divisão.

Podemos supor que, para a organização do cadastro dos bens localizados no Rio e em São Paulo, deverá a Divisão: a) obter de outros serviços a relação dos imóveis existentes; b) coligir, a respeito de cada um deles, informações relativas à sua construção, aquisição, reformas, etc.; c) proceder à avaliação dos elementos a respeito dos quais não foi possível encontrar dados numéricos exatos; d) confrontar essas estimativas com os valores reais dos imóveis na ocasião da elaboração do cadastro; e) ....; f) ....; etc., etc.

Uma vez dividido em objetivos parciais o objetivo geral da Divisão naquele ano, essas tarefas são distribuídas às Secções, dentro destas às Turmas, e, finalmente, aos servidores de que estas se compõem.

Parece desnecessário salientar que essa distribuição de atividade tem de levar em conta os recursos, materiais e humanos, de que dispõe cada órgão ou sub-órgão da repartição ao qual são distribuídas as tarefas constantes do programa de ação.

Uma das qualidades indispensáveis num programa de trabalho é, exatamente, que as tarefas sejam incumbidas aos executantes rigorosamente de acordo com os recursos disponíveis, de forma a que certos recursos não fiquem inutilizados, ou que se pretenda realizar coisas acima da capacidade de produção dos elementos de que se dispõe.

E por falar em requisitos do plano de ação, não devemos esquecer as qualidades estabelecidas por Fayol em sua obra clássica, para que um programa possa ser considerado satisfatório: unidade, continuidade, flexibilidade e precisão.

Unidade de programa, para que sejam evitadas a confusão e a desordem decorrentes de dualidade de diretrizes. A orientação tem de ser uma só, cabendo ao Diretor fazer a unificação final de todos os programas parciais, afim de que eles constituam, de fato, "no seu conjunto, um só programa".

Continuidade, para que a administração não sofra interrupção no desenvolvimento de suas atividades e de forma a que a um programa, siga-se outro programa, guardando todos, entre si, a coe-rência indispensável ao sucesso da organização.

E' também necessário que o programa seja elás-tico, flexível, para que se torne possível, durante a sua execução, introduzir as modificações que forem impostas pelos acontecimentos não previs-tos ou pela variação das circunstâncias que condi-cionam o trabalho do administrador.

Fayol também ressalta a importância da preci-são na preparação do programa. Precisão, acres-centa, que deve "ser compatível com o elemento incerto ou ignorado" da ação administrativa, ele-mento êsse que, evidentemente, não pode deixar de ser considerado na elaboração do plano.

Quanto ao processo, pròpriamente dito, de ela-borar o programa, podem ser adotados dois mé-todos diferentes, segundo as circunstâncias de cada caso.

Primeiro — O Diretor fixa as linhas gerais da ação do órgão naquele ano e deixa aos chefes e subordinados a preparação do programa parti-cular de cada unidade.

Segundo — Os chefes preparam os seus pro-gramas particulares e os apresentam ao Diretor, que se incumbem da coordenação final, fundindo-os num programa único e aprovando-o, afinal, o que equivale a dizer, autorizando o início de sua execução.

O primeiro processo deve ser usado quando os chefes e subordinados não conhecem os recursos de que dispõem ou quando as finalidades a atin-gir são vagas e precisam ser definidas objetiva-mente pelo Diretor. Neste caso, a ação do diri-gente supremo se exerce sobretudo no início da elaboração do plano de trabalho.

O segundo método é usado quando os chefes de primeira linha conhecem os recursos de que po-dem lançar mão e quando os objetivos gerais da repartição e parciais de cada setor estão definidos na lei, no regulamento ou nas instruções de ser-viço. Esta é a hipótese mais freqüente na admi-nistração federal brasileira, onde as finalidades de cada setor são bem conhecidas e onde os recursos são também prèviamente estabelecidos através das tabelas explicativas anexas.

Em nosso caso, portanto, cabe ao Diretor reu-nir, cada fim de ano, os chefes das unidades que integram a repartição pela qual é responsável e lembrar-lhes que devem elaborar os seus progra-mas de trabalho. Cada chefe então prepara o seu plano, entrega-o dentro do prazo estabelecido ao Diretor e então êste reúne os planos parciais no programa geral da repartição.

Sempre que possível, os programas devem ser expressos em unidades de trabalho, isto é, em têrmos que tornem possível a sua comparação com outros programas, de setores análogos, ou de anos anteriores, e permitam um contròle mais eficaz da realização do plano, pela verificação que se pode fazer entre o número de unidades que se prográ-mou e o número que realmente se conseguiu obter.

Dada a natureza do trabalho da administração pública, a programação em têrmos de unidades de trabalho somente é possível em setores muito es-pecializados. Num órgão de estudos, como a Di-visão de Organização e Coordenação, por exemplo, o plano de atividades dificilmente poderá ser ex-presso em têrmos de unidades de trabalho. Isso, entretanto, não impede que se possa apresentar um programa objetivo, claro e bem definido.

No artigo a seguir, apresentaremos um exem-plo de programa de trabalho dêsse tipo.