

um *fundamental*, o que acaba de ser inaugurado, e outro *técnico-profissional*, com funcionamento posterior. No primeiro período, serão ministrados conhecimentos básicos relativos às seguintes matérias: Português, Matemática e Estatística, Legislação e Redação Oficial, Organização Pública, Administração de Material e Mecanografia.

A matrícula não é extensiva, por enquanto, ao pessoal extranumerário, abrangendo tão somente os titulares de cargos efetivos, cuja inscrição, con-

forme determinação legal, se está processando *ex-officio*.

Em virtude do grande interesse despertado pela instituição dos cursos, dentro e fora da esfera administrativa, e à vista de outros resultados já obtidos pela ação do D.S.P. do Estado de Goiaz, pode-se vaticinar com segurança, para essa unidade federativa, um lugar destacado no vasto plano remodelativo da administração pública nacional, vigorosamente encetado pela União.

Orçamento, processo contínuo

A edição de outubro de 1940, de "Public Management", publicou um editorial subordinado ao título "It's Always Budget Time", cuja leitura será, certamente, muito recomendável não apenas aos servidores que trabalham em orçamento, como a todos os que se interessam pelos problemas administrativos em geral. Com a intenção de divulgar no meio brasileiro as idéias ali expostas, a *Revista do Serviço Público*, devidamente autorizada, passa a transcrevê-lo em tradução:

"A esta altura do ano, na maioria das prefeituras americanas, as luzes ardem até mais tarde, o barulho das máquinas de somar é cada vez mais frenético, e há uma tensão inconfundível na atmosfera. E' novamente época de orçamento.

O fantasma de outro ano fiscal surge pela frente, exigindo novos planos, novos impostos e novos equilíbrios entre receitas e despesas. O costume estabeleceu que, antes do início de um novo ano financeiro, seja publicado um documento; um documento que, com perene obstinação, insiste em que os 365 dias que se vão seguir sejam precedidos por longas colunas de algarismos, números em código, e cifrões. Uma vez redigido esse documento e colocado seu último ponto decimal, todos podem novamente descansar. Esse conceito de orçamento prevalece na maior parte das prefeituras. Em poucas cidades se faz, realmente, um bom trabalho orçamentário. A todos os respeito, ainda não aprendemos a fazer uso eficiente do orçamento como um instrumento de administração. Impõe-se uma compreensão mais nítida de todo o processo.

Em primeiro lugar, temos dedicado demasiada atenção às cifras e quasi nenhuma às atividades e ao trabalho a ser executado. Se os programas orçamentários devem ser algo mais do que uma previsão cuidadosa de despesas, mister se torna relacioná-las a objetivos determinados. O custo unitário precisa ser calculado, mas terá pouca significação se não for relacionado a unidades de execução. Não é bastante saber quanto custará manter uma visitadora sanitária que faça vinte visitas por dia durante um ano. E' necessário saber também o que se pode esperar dessas vi-

sitas, em termos de redução das taxas de mortalidade e de morbidade. As despesas propostas com a polícia devem ser relacionadas aos seus efeitos sobre a percentagem de crimes, acidentes de tráfego, etc. E' verdade que ainda faltam instrumentos satisfatórios de medida para muitas atividades municipais, mas isso não diminui a necessidade de se salientar, em todo processo orçamentário, quais os objetivos primordiais. Eis o apêlo que fazemos aos servidores municipais: Fazei do processo orçamentário um trabalho contínuo e não apenas uma apresentação e comparação de estimativas. Em vez de basear o novo orçamento principalmente em despesas passadas, exigí um plano de trabalho que trace as alterações verificadas nas condições que afetam o trabalho do departamento, as estimativas do volume e da natureza do trabalho, e outras informações capazes de mostrar o que o chefe do departamento pretende fazer com o dinheiro e porque precisa dêle. Dessa maneira, o planejamento financeiro torna-se dependente do plano de atividades municipais.

Em segundo lugar, há uma tendência para exagerar a "instrumentalidade" do orçamento. As fórmulas, a classificação e o número de colunas são detalhes importantes, mas não passam de detalhes. Um orçamento não é, ou não devia ser, apenas um documento. E' um plano ou programa exposto em termos de trabalho a ser realizado ou de serviço a ser prestado ao público. O orçamento deveria representar uma investigação contínua e rigorosa de operações, de diretrizes, de recursos e de métodos de trabalho. O processo orçamentário deveria desafiar toda a base de operações, a adequabilidade dos programas, e eficiência dos métodos, a economia do equipamento e dos recursos, a reorganização dos departamentos — em resumo, nada deveria ser admitido como certo unicamente por haver sido feito de tal ou qual maneira no passado. Pouco significa o fato de um departamento ou serviço haver recebido uma certa dotação no exercício anterior. Todos os fatores que afetam os trabalhos e os gastos departamentais deveriam ser submetidos a uma análise investigatória e crítica pelo administrador-chefe, com a assistência dos dirigentes dos departamentos.

Uma terceira falha na filosofia orçamentária de alguns funcionários municipais consiste na propensão para pensar no orçamento exclusivamente em termos do ano fiscal.