

todo foi aplicado em um período de guerra quando as incertezas econômicas e financeiras são muito grandes e a estimativa da receita, qualquer que seja o método de avaliação, é extremamente difícil.

Sem embargo, pode-se dizer que o verdadeiro mérito do novo método é independente dos resultados práticos que ele fornecerá este ano ou no próximo. O método de estimativa adotado pela Divisão da Receita da Comissão de Orçamento é mais do que uma melhoria ocasional. Ele cria um novo princípio da técnica financeira, um princípio durável. Se vemos hoje um filme mudo, mesmo interpretado pelos mais eminentes artistas, temos a impressão de que as figuras são surdo-mudos, porque adquirimos o hábito dos filmes falados. Para a estimativa da receita pública o mesmo acontece um dia. O novo método deu à estimativa uma língua. E aqueles que negligenciarem essa língua e continuarem fazendo suas avaliações de maneira "intuitiva" parece-

rão surdos-mudos, mesmo se se tratar de grandes artistas da previsão.

A importância do novo princípio excede o quadro da administração financeira do Brasil. A ciência das finanças públicas até o presente muito pouco se ocupou do problema de estimativa. Em quase todos os países estrangeiros a estimativa da receita pública é ainda praticada de maneira tradicional, isto é, segundo o "palpite". O novo método brasileiro constitui, por conseguinte, uma invocação de interesse para a administração pública no mundo inteiro e contribuirá certamente para o prestígio intelectual do Brasil.

Se a exposição do novo método de estimativa é, talvez, do ponto de vista metódico, o capítulo mais interessante do Relatório, pode-se encontrar ainda no importante trabalho da Comissão de Orçamento inúmeros outros planos de reforma, sugestões e observações de alta importância e de interesse geral. Em um terceiro e último artigo propomos-nos a estudar alguns desses problemas orçamentários.

D.A.S.P.

ORGANIZAÇÃO E COORDENAÇÃO

Normas de trabalho

Um dos fatos característicos do movimento de racionalização iniciado em fins do século passado foi a instalação, em fábricas e oficinas, de órgãos especializados permanentes, para as funções de planejar organizações e normas de trabalho.

Do campo da indústria privada a idéia cedo passou ao da administração pública; nos Estados Unidos, por exemplo, constituiu-se, em 1916, o "Bureau de Eficiência", para fazer investigações sobre método de trabalho e duplicações de funções no serviço público, órgão esse extinto mais tarde, por ter sido criado o "Bureau de Orçamento", com atribuições similares e mais amplas. Esse órgão é complementado, pode-se dizer, por órgãos análogos situados dentro, dos Ministérios (Departments).

O D. A. S. P. e as Comissões de Eficiência formam, como se vê, um sistema perfeitamente análogo ao descrito; aliás, a influência do modelo americano se faz sentir na própria redação dos artigos 67 da Constituição e 2.º do decreto-lei

n. 579, de 1938, muito semelhantes à Secção 209 da "Budget and Accounting Act", de 1921.

Uma das funções mais importantes de órgãos de planejamento é o estabelecer normas de trabalho.

Sabe-se, por exemplo, que os "departamentos de planos" criados por Taylor regulavam minuciosamente o modo de executar o serviço, mediante a elaboração de "roteiros das operações e sua sequência, além de "cartões de instrução", para a execução de cada uma delas. Esses cartões serviam ainda para o contabilidade de custo, que assim passava a ser "um sub-produto dos meios usados para aumentar a eficiência".

Muitos dos princípios e idéias em aplicação na moderna fabricação de produtos industriais veem sendo adaptados com sucesso a serviços de escritório.

Isso, com efeito, torna-se quasi sempre possível quando o trabalho é de repetição e assim passível de ser submetido a uma rotina.

Em casos tais, o estabelecimento de normas de proceder rigorosas é um imperativo de racionalização, e então pode-se seguramente afirmar com Kendall que "a teoria da conveniente execução do trabalho é que ele deve ser planejado de modo completo, antes de ser feito um único movimento".

Essas considerações propõem imediatamente a questão de saber se o D.A.S.P. e as C.C.E.E. poderiam realizar o trabalho enorme de planejar, assim minuciosamente, a rotina de serviços de escritório em todas as numerosas repartições civis.

A magnitude do problema ainda melhor se evidenciará se for considerado que cada planejamento deve ser procedido de análise miuda do processo de trabalho, e que nenhum plano, mesmo excelente, pode ser tido como definitivo. É oportuno, neste passo, recordar que uma eficiente companhia americana estabeleceu como norma rever toda rotina de serviço que contasse três anos de existência.

Parece que, de fato, essas atribuições do D.A.S.P. e das C.C.E.E. seriam inexequíveis, não fora a circunstância de numerosos assuntos de ordem administrativa serem comuns a todos os Ministérios e mesmo, em cada um deles, a diversas repartições; assim por exemplo as operações integrantes das chamadas atividades meio, ou de administração geral.

Essas operações podem e devem ter suas bases de execução simplificadas e padronizadas; mas, é claro, ficarão para ser resolvidos especificamente, em cada caso, os problemas paralelos de escolha e disposição do equipamento do treinamento do pessoal, etc.

O que se pode conseguir em economia de tempo, pessoal, espaço, material de expediente e equipamento, mediante fixação de melhores e rigorosas normas de trabalho, só no sentor de administração geral, é certamente considerável.

Um dos recursos para racionalização do processamento de certos assuntos é a adoção de formulas impressas; só com isso evitam-se as omissões de dados necessários e o lançamento de superfluos; suprime-se a possibilidade de pareceres fantasiosos e prolixos; reduz-se o tempo para a escrita; fixa-se a melhor marcha para o processo; economiza-se material de expediente, espaço nos arquivos e, conseqüentemente, nos edifícios; poupa-se tempo.

O D.A.S.P. já conseguiu alguma coisa mediante o uso desse recurso, e vai prosseguir ativamente no seu emprego, coadjuvado, naturalmente, pelas C.C.E.E. e pelos órgãos interessados, nos trabalhos de análise de fases de processos e de planejamento de formulas.

É aqui perfeitamente oportuno, e talvez indispensável observar que a racionalização de métodos e normas de trabalho é e há de ser sempre uma das responsabilidades essenciais e intransferíveis dos chefes de repartições.

Com efeito, o fato de existirem órgãos especiais de planejamento não os exime do dever de estudar permanentemente os processos de trabalho nos serviços sob sua direção. É certo que a assistência desses órgãos técnicos pode e deve ser solicitada quando parecer conveniente, mas, nem o fato de já haverem eles estabelecido um plano ou roteiro de execução será razão para que os supervisores, que afinal o irão executar, deixem de observar e comunicar suas possíveis falhas ou possibilidades de aperfeiçoamento.

ORIENTAÇÃO E FISCALIZAÇÃO DO PESSOAL

Notas para o funcionário

REINGRESSO, NO SERVIÇO PÚBLICO, DE EXTRANUMERÁRIO DISPENSADO EM VIRTUDE DE PRISÃO PREVENTIVA

CCXLIII

A estudo do D.A.S.P. foi submetido processo em que determinado extranumerário solicitou sua recondução. O fato é que, afastado em

virtude de mandato de prisão preventiva, apesar de absolvido por sentença da autoridade judiciária confirmada por acórdão do Tribunal competente, continuava sem retornar às suas funções.

A Divisão do Pessoal do Departamento de Administração do Ministério interessado, apreciando o assunto, concluiu que, em se tratando de extranumerário, não lhe parecia cabível a readmissão solicitada, em face da legislação vigente.