

Planejando para o ano 2000

Agaciel da Silva Maia

Para administrar, primeiro planejar. Um simples brocado que poderia emoldurar o gabinete de quem se propõe a dirigir uma empresa, órgão público ou qualquer outro tipo de instituição.

No Centro Gráfico do Senado este tem sido o lema que adotamos quando assumimos sua Diretoria Executiva.

O CEGRAF, àquela época já se tornara uma das maiores gráficas oficiais do Brasil e tinha seu crescimento ocorrido de forma desordenada, exigindo, assim, a elaboração de um planejamento que viesse nortear seus rumos visando ao cumprimento com eficiência de suas posições cada vez mais relevantes no contexto da estrutura do Congresso Nacional, principalmente em função do processo de redemocratização do País.

A idéia inicial era da elaboração de um planejamento estratégico, com vistas a preparar o CEGRAF, de forma global, nas suas duas áreas mestras — industrial / administrativa, para o desempenho de suas atividades até o ano 2000.

Primeiramente, dever-se-ia seguir três diretrizes primordiais:

1 — Conduzir à clara compreensão do ambiente organizacional interno e externo, identificando **onde estamos e o que temos**;

2 — Harmonizar e homogeneizar percepções, criando unidades de pontos de vista; e, finalmente,

3 — Permitir fórmulas preliminares das políticas, ou seja, **para onde vamos**, orientando o processo de tomada de decisões nos demais níveis hierárquicos de forma integrada e coerente.

Definidas essas diretrizes procuramos responder a algumas perguntas que levariam ao esboço preliminar do planejamento do que se pretendia estabelecer. Essas perguntas foram divididas em áreas, englobando todas as atividades profissionais da Gráfica: recursos humanos, financeiros e materiais, planejamento físico, estrutura, legislação, administração de material, clima organizacional, concorrência/mercado e os pressupostos para execução do planejamento.

Perguntas do tipo quais são nossos

serviços e/ou produtos? Quem são nossos usuários? O que apresentam de valor, para nossos usuários, nossos produtos e serviços? Isso, na área da atividade principal. No que se refere a recursos humanos, dentre outras questões, colocamos o seguinte: Como estão sendo utilizados nossos recursos humanos? Existe motivação contínua e os servidores sentem-se realizados? Como são mensuradas a eficiência e a eficácia?

Procuramos responder às questões relacionadas aos recursos financeiros. Nossos recursos financeiros são suficientes? Quais suas origens? Que fontes de recursos poderíamos explorar? E outras mais. Da mesma forma em relação aos recursos materiais, questionamos nossa necessidade; os estoques; a metodologia do seu controle, principalmente no que se refere às matérias-primas utilizadas na área gráfica.

Sobre a estrutura do órgão procuramos verificar se existem gargalos. Se o fluxo de informações segue a estrutura formal e se a estrutura está adequada à nossa atividade.

A propósito do "clima organizacional" fomos saber como está o diálogo dentro da organização. São trocadas informações? Realizam-se reuniões regularmente? Existe receptividade para críticas?

Um item que absorveu atenção especial foi o do planejamento físico, pois a intenção era a de criar melhores condições de trabalho para os funcionários, e com isso obter mais produtividade e mais qualidade no produto oferecido ao usuário.

Finalmente fechamos o círculo de questões colocando os pressupostos. Afinal o que queremos ser no ano 2000.

Eis a grande questão.

O resultado, podemos afirmar, tem sido dos mais alvissareiros.

A relação do CEGRAF/usuário hoje é excelente. Há um canal de comunicação permanentemente ligado, que tem gerado benefícios surpreendentes na elaboração dos trabalhos gráficos, o que tem proporcionado uma melhor qualidade final nas publicações, uma tramitação mais rápida do processo gráfico e a diminuição sensível dos custos industriais, com a consequente economia de matérias-primas em razão do seu uso racional. Os produtos

oferecidos aos usuários são bem definidos e o grande "cliente" do CEGRAF é o Congresso Nacional — Câmara dos Deputados e Senado Federal —, cujas publicações institucionais, técnicas e divulgação da atividade parlamentar, são impressas pelo órgão.

Realmente os recursos humanos mereceram um cuidado todo especial. Afinal, o CEGRAF completará 30 anos em 1993. Os profissionais mais antigos começam a aposentarse. A Direção vem investindo maciçamente em treinamento e reciclagem dos servidores, visando à substituição paulatina dos que estão aposentando.

Uma preocupação permanente também tem sido a de administração de material. Controle rígido de estoque. Matérias-primas essenciais adquiridas de forma a que não venham a faltar e em quantidades necessárias para, no mínimo seis meses de estoque, o que, inclusive proporciona "ganhos" do órgão em relação ao processo inflacionário intermitente. O mais importante: processos licitatórios transparentes, objetivos e de ampla divulgação. O resultado é deveras positivo: seis anos sem nenhum recurso em tomadas de preço e concorrência.

Nesse interregno, o parque gráfico sofreu profunda reformulação, com substituição de equipamentos obsoletos, adquiridos há mais de 20 anos, por outros similares, mas de geração moderna. Tudo isso sem a preocupação de expandir o parque gráfico e sem concorrer com a iniciativa privada, o que tem merecido elogios de entidades como a Abigráf-Nacional, que congrega as empresas gráficas particulares.

A perspectiva é de que a geração do novo milênio conhecerá a História do Brasil, no que ela emana do Congresso Nacional, imediatamente, no dia-a-dia dos debates do Senado e da Câmara, nas discussões das Comissões Técnicas e das decisões do Plenário do Parlamento Nacional.

Para isso, o CEGRAF já está com o pé no ano 2000.

■ Agaciel da Silva Maia, economista, é diretor-executivo do Centro Gráfico do Senado Federal