

## Monografias da “Revista do Serviço Público”

*Um Programa Para Desenvolvimento de Pessoal* obteve o segundo prêmio do Concurso de Monografias, realizado pela REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO, em 1970. Ao considerá-lo um bom trabalho, a Comissão Julgadora que o escolheu salientou, entre seus méritos, os de ser bem sistematizado, bem escrito e objetivo.

*Um Programa Para Desenvolvimento de Pessoal* constitui uma análise de vários aspectos das deficiências mais frequentemente observadas no funcionalismo público, apresentando um plano que "procura indicar um itinerário para as atividades atuais de desenvolvimento de pessoal".

Partindo de que as deficiências dos servidores civis resultam, basicamente, de motivação precária, despreparo profissional e anacronismo tecnológico, a monografia contém sugestões que visam solucionar o problema, sistematizando medidas que se estendem das relações públicas internas e externas à organização do treinamento, também interno e externo, especificando até as necessidades pressupostas de pesquisa social e de metodologia a ser empregada.

É, portanto, uma contribuição de grande valia para o estudo dos meios utilizáveis para o aperfeiçoamento do serviço público brasileiro.

Tendo concorrido sob o pseudônimo de *Diadorim*, a autora, Imaculada Machado, chefiava o Departamento de Formação e Treinamento do Banco do Estado de Minas Gerais; bacharelou-se pela Universidade Federal de Minas Gerais, em Letras Clássicas, obtendo o prêmio Arduíno Bolívar, correspondente ao 1.º lugar, durante todo o curso; realizou também cursos de Chefia, de Técnicas de Comunicação Verbal e de Treinamento de Manutenção e Acompanhamento de Pessoal; nasceu em Belo Horizonte, Minas Gerais, onde reside.

A Comissão Julgadora do Concurso de Monografias da REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO de 1970 foi composta pelos seguintes membros: Coronel Octávio Costa, chefe da Assessoria Especial de Relações Públicas da Presidência da República; Dr. Antônio Fonseca Pimentel, então subchefe do Gabinete Civil da Presidência da República; Prof. Edson Nery da Fonseca,

da Universidade de Brasília; Prof. Paulo Vieira da Silva, da Universidade de Brasília; Dr. Corsíndio Monteiro da Silva, Assessor Jurídico do DASP; Prof. Henrique Teixeira Tamm, então

Coordenador do Ensino Médio da Secretaria de Educação do Governo do Distrito Federal; e Prof. Araújo Cavalcanti, Diretor da REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO.

## Revista do Serviço Público

é agradável em muitos, e entre os outros o que mais abrange os interesses e os direitos dos servidores públicos.

Entretanto, o desempenho das relações entre a administração e os servidores é sempre o resultado da soma de elementos e fatores diferentes, alguns bons e outros ruins, que levam ao desequilíbrio entre os dois setores. Neste sentido, é preciso lembrar que a maior parte das relações entre os servidores e a administração é determinada pelos interesses de cada lado. Afinal, os servidores querem que a administração respeite suas reivindicações e os administradores querem que os servidores cumpram suas obrigações.

Portanto, é necessário que tanto a administração quanto os servidores sejam conscientes de que a harmonia só pode ser alcançada quando ambos trabalham juntos para o bem comum. Afinal, é a administração que define as regras e os critérios para o desempenho das funções, mas é o servidor quem as aplica e quem sente os efeitos diretos dessas regras. Por isso, é fundamental que tanto a administração quanto os servidores estejam dispostos a trabalhar juntas para construir uma relação de互信和互相尊重.

É importante lembrar que a administração não é só o setor financeiro ou o setor produtivo, mas também o setor social, que inclui a educação, a cultura, a saúde e outras áreas. Portanto, é essencial que tanto a administração quanto os servidores trabalhem juntas para construir uma relação de互信和互相尊重.

Por fim, é importante lembrar que a administração não é só o setor financeiro ou o setor produtivo, mas também o setor social, que inclui a educação, a cultura, a saúde e outras áreas. Portanto, é essencial que tanto a administração quanto os servidores trabalhem juntas para construir uma relação de互信和互相尊重.

Em resumo, a Revista do Serviço Público é um importante instrumento para promover a discussão sobre as questões que afetam tanto a administração quanto os servidores. Ela ajuda a esclarecer os problemas e a encontrar soluções para os desafios enfrentados por ambos os setores. Portanto, é fundamental que tanto a administração quanto os servidores estejam dispostos a trabalhar juntas para construir uma relação de互信和互相尊重.

# Um Programa Para Desenvolvimento de Pessoal

Imaculada Machado

**SUMÁRIO:** 1 — INTRODUÇÃO; 2 — A IMAGEM NEGATIVA DO SERVIÇO PÚBLICO; 2.1. Motivação Precária; 2.2. Despreparo Profissional; 2.2.1. Combate ao Despreparo Profissional; 2.3. Anacronismo Tecnológico; 2.3.1. Atualização Tecnológica; 3 — CONCLUSÕES; 4 — SUGESTÕES; 4.1. Relações Públicas Internas e Externas; 4.1.1. Objetivos; 4.1.2. Relações Públicas Internas; 4.1.3. Relações Públicas Externas; 4.2. Trabalhos e Pesquisa Social; 4.2.1. Objetivos; 4.2.2. Atividades Indicadas; 4.2.3. Metodologia; 4.3. Organização do Treinamento Interno; 4.3.1. Objetivos; 4.3.2. Providências para a Implantação; 4.3.3. Treinamento Interno descentralizado; 4.3.4. Metodologia; 4.3.5. Instrumentos Auxiliares para o Treinamento Descentralizado; 4.3.6. Treinamento Externo; 4.3.7. Metodologia; 5 — ANEXOS; Bibliografia.

## 1 — INTRODUÇÃO

São poucos, no Brasil, os programas de desenvolvimento de pessoal isentos de metas tipicamente corretivas. As áreas especializadas obrigam-se a retificar enganos acumulados ao longo das décadas, lutando contra hábitos estratificados, em pessoas e em organizações.

Antecedentes históricos explicam os defeitos de seleção, a que se superpõem vários outros, notados no serviço público: a tradição patriarcal bra-

sileira ainda se faz sentir em nossos costumes, e dificilmente um funcionário talentoso encontra oportunidades, em certas repartições, se lhe faltar um arrimo poderoso, havido por herança familiar, relações sociais ou pela mera subserviência.

Da tradição patriarcal diz bem o fato de um Presidente ter-se deixado cognominar "pai dos pobres" (cf. nota 1, cap. 5). Não obstante, o Presidente Getúlio Vargas mostrou-se atento aos males do empreguismo e esforçou-se para aparar-lhe os inconvenientes.

Também é certo que, até o Estado Novo, houve relativa competência no setor público, em parte devido à sua simplicidade e também por se ter efetuado uma seleção aristocrática, visto que o ensino médio era exclusivo de famílias que possuíam algum conforto material. Dessas famílias saiam os burocratas de então. "Ao Amanuense Bel-miro", de Cyro dos Anjos, não faltavam atributos intelectuais, senso de responsabilidade e primores de caráter.

A personagem ilustra um tipo de funcionário público, sonhador mas inofensivo, em contraposição a outro exemplar surgido depois, muito sagaz para com seus interesses e alheio ao interesse coletivo (cf. notas 2 e 3, cap. 5). Entre esses dois polos ainda gravitava o conceito em que se tinha o funcionalismo público na opinião popular, até há bem pouco tempo atrás. De fato, essas figuras folclóricas ainda não desapareceram de todo, e bastam alguns poucos descuidos para que se estimule o seu poder de proliferação.

As transformações sociais, o crescimento demográfico que se empreendia ativamente, até eclodir agora, com todas as suas consequências, e também os rodízios políticos verificados de uns vinte anos para cá, sem dúvida podem ser apontados como as principais causas de que estejam evidentes os defeitos que devem ser corrigidos

dos no serviço público e na sociedade brasileira.

Muito já se fez e muito se está fazendo para suprimir as imperfeições de uma administração empírica (e sobretudo política) de pessoal. Todavia, a condição básica para a eficiência — a continuidade — prejudicou-se; quantas vezes os planos e as providências de um governo são relegados pelo governo seguinte, nem sempre por máficia, mas por encontrar-se este empolgado com planos outros que se lhe afiguram mais urgentes? O mesmo sucede nas unidades administrativas, cujos programas sujeitam-se a numerosas marchas e contramarchas (cf. nota 4, cap. 5).

Ainda que tais obstáculos não existissem, o trabalho de administração de pessoal caracteriza-se pela permanente investigação dos fatores que o podem atingir, decorrentes da própria evolução social. Isso justifica a apresentação de estudos e alvitres como os que se resumem neste trabalho, que oferece sugestões para que se alcancem os objetivos traçados pelo Decreto-lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967.

## 2 — A IMAGEM NEGATIVA DO SERVIÇO PÚBLICO

Encontra-se na seleção adequada o ponto de partida para uma correta ad-

ministração de pessoal. Ela garantiria o sucesso das providências subsequentes, não fora a dificuldade em aplicá-la às condições brasileiras até o presente, devido à tradição, como já foi dito, e também ao baixo nível de escolaridade no país: os documentos que o comprovam, a princípio de divulgação restrita, extravasaram-se para o domínio público. Já sabemos que, de 5.000.000 de brasileiros matriculados na escola primária, apenas 2.000.000 chegam a ingressar no ensino médio. Num campo em que a cultura geral é tão exígua, uma seleção apropriada atingiria percentagem baixíssima de aprovações, mesmo nas maiores capitais. E o que dizer de uma prova de conhecimentos mínimos, aplicada em locais afastados desses centros? Portanto, não se pode estranhar o fato de o funcionário público ter instrução primária ou, quando muito, de nível médio, prejudicado, nos dois casos, pelo natural esquecimento que os anos trazem.

E não surpreende, pois, a imagem do serviço público, que emergiu de tal situação: há o usuário que encontra com alarme a necessidade de procurar uma repartição, onde será mal atendido, se não ostensivamente maltratado. E quem não ouviu contar casos de papéis, documentos e processos desaparecidos no labirinto oficial, resultando em sérias contrariedades para o cliente, ante a indiferença dos responsáveis?

Em síntese, no que respeita ao funcionalismo, o diagnóstico das causas que produzem impressão desfavorável ao serviço público caberá num sumário sob os títulos: motivação precária, despreparo profissional e anacronismo tecnológico.

### 2.1. Motivação precária

Haverá quem inicie carreira no serviço público por vocação? Quase sempre, o princípio da vida profissional de um brasileiro pobre regula-se pela profissão de parentes ou amigos que tenham algum poder de auxiliá-lo a encontrar um meio de subsistência. O jovem que ingressa no serviço público, valendo-se de concurso ou da proteção prestigiosa de uma autoridade disposta a ajudá-lo, precisa cuidar da própria manutenção, ou mesmo aliviar o deficit econômico da família. Na melhor hipótese, busca uma relativa independência, para continuar seus estudos.

Para os estudantes, o atrativo do serviço público limita-se ao horário reduzido, em comparação com o do comércio e da indústria, e ao rendimento que, embora escasso, permite-lhe pagar as despesas decorrentes do curso em que se matriculou. Em certo sentido, esses jovens estudantes levam vantagem sobre os outros funcionários, no que se refere à motivação: esperam dias melhores, quando se formarem, e isto lhes dá forças para suportar um serviço monótono e as

incompetências da chefia, caso não tenham a sorte de encontrar ambiente livre desses escolhos.

As revoltas maiores, a resignação mais corrosiva, atingem aqueles que se vêem condenados a ser funcionários perpétuos: no correr dos anos, todos os dias a mesma rotina, em companhia de colegas esclerosados pela monotonia sem horizontes, quebrada apenas pelas novidades ou boatos da política mais próxima, capaz de atingi-los, ou pelas reclamações de algum usuário impaciente. O aforismo de Miguel Reale, "o ser do homem é o seu *dever ser*", pode-se exemplificar por contraste, com esses numerosos funcionários "robotizados" e desiludidos de encontrar no trabalho alguma esperança de evolução interior. Quando conseguem subir de posto, suas mentes já se amoldaram à passividade, e será necessário um árduo trabalho de reeducação, para que se resolvam a imprimir dinamismo às suas atividades profissionais.

Os salários, motivação tangível, têm-se elevado nos casos de cargos especializados da órbita federal, como se deu no recente concurso para técnico de tributação, do Ministério da Fazenda. Mas o burocrata não recebe vencimentos que lhe pareçam satisfatórios, regra geral.

Dos ocupantes de cargos técnicos, corriam notícias pouco edificantes: os antigos, que se especializaram pela prática, adquiriram vícios que iam do desinteresse à venalidade (cf. nota n.º 5, cap. 5). E já se viu que os dispositivos do Dec.-lei n.º 200 cumprি-

ram-se sob um clima pouco tranquilo, com protestos e muitas dificuldades para se alterar o "status quo" tão passível de abusos, da parte dos menos escrupulosos.

O estado de animação ou de desânimo do funcionário, como se sabe, reflete as qualidades ou defeitos da chefia a que está subordinado. Há circunstâncias que atingem de modo quase irreparável a motivação de um servidor:

- a incompetência do seu chefe;
- o desinteresse deste pelo trabalho ou pelos subordinados
- o favoritismo de que desfruta injustamente ou o que exerce em suas relações com os subordinados.

Mesmo que esteja isento dessas falhas, mesmo que sua atuação não mereça reparos maiores, pouco resultado conseguirá o chefe se os subordinados verificarem que sua posição depende de uma contingência política, sujeita a transitoriedade. Seus méritos não servirão de exemplo, caso a sua capacidade não mereça apreço das autoridades e possa ser ele suplantado ou substituído por um colega, comprovando-se a desalentadora assertiva: "o importante não é o que você conhece, mas quem você conhece", para a qual se encontram tantos exemplos. Uma das motivações mais fortes para o trabalho, que consiste na identificação do empregado com os objetivos da organização, dilui-se em consequência de tal procedimento que, diga-se de passagem, não é exclusivo da administração pública brasileira.

Vejamos alguns meios de incrementar as medidas que se tem tomado para aliviar esta situação.

#### 2.1.1 Recursos para estimular a motivação

Em nosso país, ainda em luta contra inúmeros obstáculos ao seu desenvolvimento, não se pode negar que a aspiração mais imediata do trabalhador se prenda à retribuição em dinheiro. Como é óbvio, quanto mais baixos são os salários do funcionário, mais desestimulante se torna a sua profissão, e menos animado se mostra ele quanto à produtividade, afetada esta, ainda, pelas atribulações domésticas, causadas pela falta de dinheiro, e que ele traz consigo para o ambiente de trabalho.

Contudo, na vida do funcionário público interligam-se dois papéis: ele é agente e beneficiário do serviço público. Disso resulta que seu desempenho, bom ou mau, reverterá, em termos gerais, em seu benefício ou em seu prejuízo. É curioso notar quantas vezes o mais desatento às suas obrigações se converte em rigoroso crítico, ao reivindicar os seus direitos de usuário.

A faceta da utilidade social, latente em todo o serviço público, pode ensinar um trabalho de orientação, em que se realce a natureza do salário indireto que o funcionário poderá receber, caso todos se tornem componentes ativos da reforma administrativa. Ouve-se tanta sugestão, na empresa particular, sobre os direitos do empregado na participação dos lucros, que o

funcionário público, por efeito de suas preocupações financeiras, em geral se deslembra de que, ele também, pode ser beneficiário de tudo quanto for alcançado, em melhoramentos de seu setor e dos setores correlatos.

A necessidade primária de melhorar seu padrão de vida será atenuada por meio de oportunidades em que o funcionário se sinta uma parte importante, na medida de suas forças, no aprimoramento dos serviços prestados pela classe. Os estudantes, do curso primário à universidade, encontram ocasião para discutir tais assuntos nas aulas, ultimamente instituídas, de Moral e Civismo.

Essa denominação, que chegou depreciada pela estreita metodologia que a caracterizava, no passado, corresponde ao que, nas Faculdades, se estuda sob os títulos de Teoria Geral do Estado, Organização Política e Social, Estudos de Problemas Brasileiros, etc.

A Associação dos Diplomados na Escola Superior de Guerra, atenta a essa necessidade, realiza anualmente ciclos de conferências com esse objetivo, em nível universitário, procurando alertar os participantes para os deveres de todo brasileiro, como agente do desenvolvimento do país. Lembretes a esse respeito, evitado o tom de doutrina suburbana, fazem falta nos cursos de treinamento e nas publicações sobre Administração Pública.

Nota-se que há uma quantidade razoável de fontes de consulta em nível superior, destinadas e lidas pelos ini-

ciados em Administração Pública, e pelos estudantes. O nível médio, onde se concentra a grande parte da força de trabalho brasileira, não encontra praticamente nada que lhe possa alimentar os bons propósitos profissionais. Só de raro em raro a imprensa publica artigos — e até bons artigos — acessíveis ao grande público, tratando de problemas administrativos ou técnicos em nível médio.

Recentemente o Instituto Nacional do Livro fez doação de suas últimas edições, para compor ou aumentar o acervo de bibliotecas municipais, as mais desfavorecidas nesse particular. Ficaria excessivamente dispendioso o mesmo procedimento, por parte da Fundação Getúlio Vargas e suas subsidiárias? E seria despropositada a sugestão de se editar uma quantidade maior de livros brasileiros, sem prejuízo das boas publicações estrangeiras da Fundação? Observa-se que algumas reedições, como é fatal que aconteça a livros técnicos, estão ultrapassadas e deveriam ceder preferência a publicações mais modernas.

A classe burocrática poderia lucrar com a leitura da "Revista do Serviço Público", do DASP, mas sua tiragem parece insuficiente para todo o país. Há capitais onde o último número encontrado data de 1967.

A despesa com publicações desta ordem não é pequena, como facilmente se reconhece. Mas elas são proveitosas, minoram o sentimento de abandono, de desprezo profissional que acomete o servidor a quem se paga um ordenado em troca do tra-

lho, sem que lhe chegue talvez outro incentivo — méritos e falhas nivelados pela indiferença à sua pessoa e à sua atuação na sociedade. Um administrador brasileiro falou em "penúria psicológica, que corrói mais do que as dificuldades financeiras", ao analisar o minguado estímulo recebido pelo funcionário público.

A escassez dessas publicações provoca desalento, também, no espírito de possíveis autores, capazes de darem sua contribuição à rala literatura administrativa. Há muito o que escrever, e há também quem escreva — não há para quem, ou para onde escrever. As edições de domingo dos jornais trazem cadernos inteiros sobre automobilismo, esporte, política internacional, além dos indefectíveis horóscopos e consultórios sentimentais. Lêem-se artigos de divulgação sobre transplantes, limitação de natalidade, astronáutica, parapsicologia e literatura; dificilmente aparece um artigo que lembre a existência da classe burocrática e suas técnicas, que não são nem alheias ao interesse público, nem de tal forma desprovistas de valor, para justificarem o silêncio. Mas, se a esfera especializada é tão esquiva, por que haveria a imprensa de lembrar-se do que os próprios interessados esquecem?

Um psicólogo social necessitaria de bastante acuidade para definir o que é causa e o que é efeito, neste dilema: o servidor público apresenta os defeitos já citados em consequência da desatenção que recebe, ou é esta que o induz ao desleixo, à incorreção e àleviandade que lhe atribuem?

As revistas e jornaizinhos internos, usados na empresa particular, apresentam inconvenientes quanto à qualidade, regra geral. Na empresa pública, a distribuição de literatura administrativa escolhida, em nível superior e médio, deveria submeter-se ao programa de Relações Públicas Internas de cada estabelecimento, que a distribuiria judiciosamente, conforme a posição dos funcionários selecionados para tal. Existe, também, a alternativa de se organizar pequenas bibliotecas especializadas, em cada órgão, fazendo-se em boletins, para os quadros de avisos, a comunicação sobre as obras recebidas ou adquiridos, para empréstimo aos funcionários. É um meio de estimular a curiosidade intelectual do empregado, sem obrigá-lo a visitas talvez demoradas às bibliotecas públicas, cujo horário freqüentemente coincide com o serviço, nas grandes cidades. Nos pequenos centros, não seria difícil procurar a biblioteca, mas infelizmente é comum o fato de ela não existir. Quando existe, o seu acervo alcança apenas a literatura, e não vai além das obras de Alexandre Dumas, Victor Hugo e José de Alencar. Das publicações modernas e especializadas nada se vê.

O estímulo devido ao funcionário como pessoa compete, em grande parte, ao esquema de relações públicas internas do estabelecimento. Dar-lhe folga no dia de seu aniversário, como presente, é uma forma mais positiva de homenageá-lo do que remeter-lhe, em geral com atraso, o padronizado cartãozinho de felicitações. Entretanto, o mais comum é não haver nem a remessa do cartão.

Seria este um obséquio expressivo, quando fosse dirigido ao funcionário que se graduasse em algum curso, ou viesse a salientar-se em alguma obra de alcance social. Mas há administradores que deliberadamente ignoram tais eventos, ainda que sejam notados pela própria imprensa.

Essas atenções oportunas fariam mais bem do que a extravagância, em uso em alguns órgãos, de conceder abono de três faltas, todos os meses, para o sexo feminino do setor público. Confunde-se com moléstia uma ocorrência normal da natureza, que não causa impedimentos a ninguém, salvo casos especiais, entregues a critério médico. Esse instituto desagrada, com toda razão, aos funcionários homens, que não estão habituados a ver tal regalia, desfrutada pelo elemento feminino de suas famílias. Se as moças utilizam os três dias para divertimento e viagens, a crítica atinge não a elas, mas ao regulamento que institui essa prática.

O difícil, no trabalho de relações públicas internas, e para isso há necessidade de pessoal especialista, consiste em conhecer bem as condições de cada estabelecimento, a fim de coordenar os recursos que mantenham em estado de normalidade o ânimo geral, e promovam o seu sorguimento, quando ocorrerem depressões generalizadas.

O servidor é atingido muito de perto pelo conceito que o público faz de sua repartição. Não é indiferente, para o seu ânimo profissional, que o órgão em que ele trabalha seja bem ou mal

concebido. A atividade das relações públicas externas deverá ser contínua e minuciosa, e relacionar-se com o treinamento, para que o usuário se torne um aliado e um defensor do serviço público. Há necessidade de estimular a colaboração do cliente, convidando-o a expor suas sugestões e também suas queixas, recebendo-as com atenção e solucionando-as de imediato. Se as sugestões ou queixas — ou qualquer outra espécie de comunicação — forem feitas por escrito, deverão merecer resposta. Há uma tendência para racionalizar que, com o intuito de economia, resvala para a falta de educação em não responder cartas que podem não possuir grande sentido burocrático, mas que o possuem para o signatário.

Ficando a motivação pessoal a cargo do setor de relações públicas, compete ao chefe imediato do funcionário promover-lhe as motivações profissionais, relegadas na maioria das vezes. Uma supervisão eficiente pode estimular com grande vantagem a capacidade do subordinado, por meio de procedimentos como os seguintes:

- elogio ao trabalho bem realizado, à assiduidade e pontualidade, às boas maneiras no relacionamento com o público e com os colegas, às sugestões de valor que o funcionário venha a apresentar, à sua iniciativa ou a outra qualidade que ele demonstre no âmbito profissional;
- distribuição racional do trabalho, levando em conta as aptidões mais acentuadas de cada um, sem ônus para os bem do-

tados nem desafogo evidente para os de menor capacidade. Essa distribuição equilibrada não é fácil, e implica muitas vezes a obrigação de orientar estes últimos, por meio de treinamento interno, a cargo do próprio chefe ou de seus auxiliares mais qualificados;

- controle quantitativo e qualitativo do trabalho realizado; ao exercê-lo com discernimento, o chefe contribui com o exemplo de interesse e zelo no cumprimento de seu dever. E desde que o controle se faça em termos corteses e visando o aperfeiçoamento do trabalho, da disciplina e do bem-estar geral, o subordinado receberá sem ranço as críticas feitas pelo chefe.

Mais importante do que tudo isso, porém, é preservar no funcionário suas perspectivas de realização interior, o "dever ser" de que nos fala Miguel Reale. Só se pode esperar indignação, indiferença e mal disfarçadas vinganças, de uma pessoa a quem não se atribua capacidade para realizar, senão uma tarefa, no decorrer de grandes lapsos da sua vida profissional. Pode ser que seu nível mental ou sua escolaridade deixem a desejar, mas há obrigação do chefe, auxiliado pelas atividades de treinamento, em expandir o seu âmbito de trabalho, em explorar da maneira mais positiva as suas aptidões, a fim de que ele sinta crescer o seu universo interior, sem sentir estagnadas as suas potencialidades. Um rodízio bem organizado

para as tarefas rotineiras e o estímulo ao aperfeiçoamento, feito no serviço público ou por conta própria, são recursos plenamente compensadores para elevar a motivação do pessoal.

Outras providências, ditadas pelo tato psicológico e pelo conhecimento das técnicas de chefiar, desenvolvem a motivação de melhor qualidade — a que corresponde à identificação do empregado com os objetivos de seu empregador. Um chefe hábil encontrará meios até de facilitar a compreensão dos subordinados para com situações irregulares, que transcendam a sua área administrativa e têm origem na proteção política. Essas irregularidades não se tornam menos prejudiciais, mas o chefe competente poderá torná-las toleráveis, se o ambiente que ele domina se mantiver em termos de harmonia e eficácia.

## 2.2 Despreparo profissional

As diligências do Prof. Robert T. Daland, expostas em artigo recente, revelam que "... uma das observações surpreendentes... é o número significativo dos altos escalões que não chegaram sequer a terminar o curso primário". (cf. nota 6, cap. 5). Apesar de ser a escassez de dados um dos maiores empecilhos em qualquer estudo social brasileiro, nesse caso pode-se contrapor uma estatística otimista: o Escritório Técnico de Racionalização Administrativa, de Minas Gerais, apurou 42% de diplomados em curso superior, numa pesquisa feita entre chefes e assessores da Administração Estadual.

Posto que Minas Gerais é uma das possantes fortalezas do bacharelismo, as duas afirmativas se equilibram sem que uma invalide a outra. Daqui a alguns anos, com a proliferação de Faculdades recém-criadas, em regimes precários de ensino, crescerá o número de bacharéis, nem todos bem preparados para as exigências da vida prática.

Essa tendência brasileira para o academismo pode ser apontada como uma das causas mais sérias do dilema que envolve toda a população: taxa crescente de desemprego e mão-de-obra inadequada às exigências do mercado. Os trabalhos manuais não gozavam de bom conceito na classe média, onde se recrutou grande parte do funcionalismo atual. E os estudos teóricos, além de caros, contrariavam a tendência geral para o menor esforço; o historiador Sérgio Buarque de Holanda analisa com propriedade este prisma do caráter brasileiro (cf. nota 7, cap. 5).

Os programas de treinamento de pessoal procedem — ou procuram proceder — conforme os preceitos básicos que regulam a matéria, iniciando suas atividades pelos escalões mais altos. Mas encontram embaraços prejudiciais aos resultados que se esperam, para o implemento da reforma administrativa:

— a resistência dos chefes, que se sentem humilhados com um convite ou intimação para "aprender" coisas que, no íntimo, eles julgam ser de sua obrigação saber e praticar. Ante o sentimento

de culpa que se abriga sob essa atitude, encontra pouco eco a alegação de que a velocidade do ritmo de vida atual torna difícil uma "reciclagem" por conta própria. E que o que se tem feito, até aqui, com finalidades corretivas, muito breve deverá rotinizar-se com objetivos de atualização;

- o nível mental insuficiente para acompanhar um curso paralelo à posição que ocupam;
- a deficiência em cultura geral, incompatível com as exigências do cargo que ocupam;
- a recusa em alterar padrões de conduta cuidadosamente edificados, configurando mecanismos de defesa indispensáveis à sua integridade interior.

O treinamento externo, por meio de bolsas de estudo no país ou no estrangeiro, é objeto de seleção criteriosa e os resultados se mostram positivos. Mas as emergências impõem um treinamento maciço, onde a seleção dos participantes talvez não possa ser tão rigorosa; e sabe-se que este detalhe influí nos resultados que o treinamento venha a apresentar (cf. notas 8, 9 e 10, cap. 5). Um trabalho de divulgação bem efetuado, capaz de provocar estímulo, pode quebrar resistências comportamentais, mas há também o problema da insuficiência cultural ou intelectual.

Na prática, os quatro sintomas arrolados acima podem encontrar-se interligados ou podem definir-se com nitidez.

A classificação de cargos, por exemplo, oferece dificuldades porque muitos chefes *não sabem* preencher um questionário de avaliação de mérito:

- deixam-se levar pelas simpatias, antipatias e "proteções" que singularizam o subordinado;
- prescindem de um controle que os torne aptos a julgar com segurança o rendimento do subordinado;
- prescindem de condições (pessoais ou ambientais) para aproveitar ou enriquecer as aptidões do subordinado;
- e não poucas vezes falta-lhes a coragem de discutir os itens do questionário com o subordinado e informá-lo sobre os pontos favoráveis e desfavoráveis que lhe são atribuídos.

Este despreparo profissional gera a insegurança, com a consequente autoafirmação. O chefe mal equipado em cultura geral ou específica talvez tenha subordinados de maior capacidade que a dele. Esses subordinados correm o risco de sofrer prejuízos materiais e morais se o chefe, inseguro por causa de sua inferioridade, prendê-lo a uma tarefa abaixo de seu potencial de realização; se o chefe deliberadamente levantar barreiras contra seus desejos de progredir.

Para um chefe em tal situação, o êxodo de um bom funcionário, que realça a sua incapacidade, é até vantajoso e isso muitas vezes se verifica.

O chefe dotado de melhor formação moral, em caso análogo freqüentemente opta por outra saída, não isenta de riscos: reconhece a capacidade do subordinado, prestigia-o, enaltece-o, favorece-o mediante concessões — afinal, deixa explícita a sua dependência, que talvez seja bem explorada por um servidor esperto. Instala-se a animosidade dentro da equipe e o trabalho sai consciente ou inconscientemente defeituoso, refletindo o mau humor do grupo.

A avaliação exata das condições profissionais do serviço público, em seus aspectos positivos e negativos, permitiria um remanejamento e daria informações certas sobre as necessidades que o treinamento deve atender. A par do despreparo denunciado, pode-se prever muitos valores carentes apenas de diagnóstico e de bom aproveitamento.

#### 2.2.1. Combate ao despreparo profissional

Este empreendimento, a curto ou a médio prazo, exige uma mobilização análoga à que se faz contra o analfabetismo, na órbita do Ministério da Educação e Cultura. Muitas das providências por ele tomadas, aliás, correrão para auxiliar o trabalho de treinamento. Os cursos por via radiofônica, para os Estados mais desfavorecidos em estabelecimentos de ensino, ajudam sensivelmente a atualização popular em cultura geral.

Também em matéria de motivação, mostram-se claros os resultados da campanha. E é preciso chegarmos ao

ponto em que se torne indiscutível o fato de só não estudar, não se aprimorar quem não quiser fazê-lo.

É impossível negar a tendência dionisíaca do brasileiro: ele fará com perfeição aquilo de que gostar, haja vista o futebol e o carnaval. Para despertar um interesse coletivo pelo trabalho, é preciso obter-se o equilíbrio entre a motivação interior e a necessidade externa — como diz o povo, "carro apertado é que canta". Se as reformas anteriores fracassaram devido às suas normas impositivas, o procedimento atual deverá ser, como tem sido, um misto de medidas persuasivas e impositivas. A propósito destas últimas, cumpre notar que elas apenas confirmam a compulsão que emerge das próprias necessidades de desenvolvimento nacional.

A motivação pelo treinamento há de derivar-se de um preparo psicológico, onde representam papel de primeiro plano as relações públicas — externas e internas — e os trabalhos de pesquisa social, muito descurados em nosso país.

Como atividades motivadoras, as pesquisas externas e internas trariam resultados dignos de reflexão:

- o funcionalismo se sentiria lembrado e responsável pelo bom andamento de seu setor;
- os chefes teriam uma visão do que vai indo bem na sua equipe e do que deverão modificar, inclusive em sua conduta;
- a chamada chefia de cúpula também receberia uma fotogra-

fia da situação reinante nos diversos setores que supervisiona; aqueles que se descuidam seriam chamados à realidade, ao tomar conhecimento das deficiências que sua incúria provoca.

Para a organização do treinamento, as pesquisas prévias, simultâneas e subsequentes concorreriam com informações precisas sobre:

- nível de instrução do funcionalismo;
- grau de eficiência das chefias;
- grau de identificação do funcionalismo com os objetivos do serviço público e da reforma administrativa;
- atitudes e carências que podem ser corrigidas pelo treinamento;
- eficiência da equipe responsável pelo treinamento;
- resultados imediatos e remotos do treinamento.

Para a coordenação e o controle gerais, a pesquisa contribuiria com dados sobre:

- possibilidades de descentralização do treinamento;
- conveniências de remanejamento de pessoal;
- problemas regionais merecedores de exame.

A fase consultiva da pesquisa pode ser descentralizada, mas a análise, para que não se invalidem os dados com o correr do tempo, deve fazer-se mediante processo eletrônico, pelo menos em parte, o que aconselharia a sua centralização. Mesmo a análise

das perguntas abertas merece centralização, para uniformidade de critérios e interpretações.

A fase informativa deveria atingir o público consultado, diferenciando-se a extensão e a minúcia das notícias, segundo os níveis de responsabilidade do funcionalismo. O fato de se divulgar, interna e (ou) externamente, as conclusões da pesquisa, impeliria os responsáveis ao cumprimento de providências saneadoras talvez necessárias. Pois além de constituírem suporte para o treinamento, essas pesquisas periódicas são fundamentais para complementar os trabalhos de classificação de cargos, promoções, readaptações etc. A própria esfera legislativa poderia favorecer-se por muitos dados colhidos.

Representa matéria de alta indagação o dilema entre centralizar completamente ou não, esse tipo de atividade. A centralização ofereceria algumas vantagens:

- a pesquisa centralizada poderia pairar acima das incertezas políticas, principalmente as regionais. Haveria um órgão soberano, alheio às implicações locais, capaz de indicar os aspectos positivos e negativos existentes em cada setor;
- sendo passível de uniformização, daria notícias objetivas sobre o que se desejasse inquirir;
- submetendo-se a aferição eletrônica, pelo menos em parte, as notícias não prescreveriam durante o

próprio período de análise, como tantas vezes acontece.

Ao lado das vantagens, há também alguns inconvenientes a considerar na centralização:

— nos centros maiores, onde se fazem tipos de pesquisa análogos, o público consultado poderia desinteressar-se, classificando como rotina incômoda todo questionário ou entrevista no gênero, que lhe fosse proposto;

— em alguns espíritos, poderia criar-se a imagem de um controle-fantasma, ao qual seriam atribuídas diversas determinações do Executivo e mesmo do Legislativo.

Centralizadas ou não, as atividades de pesquisa motivariam o pessoal, preparando caminho para as várias fases do treinamento.

Quanto a este, aconselha-se a maior descentralização possível. Dessa forma, os custos não se elevarão acima do razoável, e não haverá o risco de se perder a objetividade dos currículos, adaptados assim aos matizes culturais de cada região.

O órgão central, informado pelas pesquisas acima, poderá oferecer orientação abrangendo:

- necessidades locais de treinamento;
- recursos humanos para realizar o treinamento;
- recursos para treinamento externo;
- pessoal qualificado para receber treinamento externo;

- pessoal disponível para ministrar treinamento volante;
- formulários e apostilas;
- publicações especializadas;
- cursos por correspondência, principalmente sobre matérias específicas e atualidades didáticas pouco divulgadas, como a *Instrução Programada*;
- assistência técnica, em caso de dificuldades regionais.

Apesar da descentralização, ao órgão matriz convém manter alguns cursos, principalmente os destinados à formação e aperfeiçoamento de professores e técnicos em treinamento. Esse pessoal é escasso mesmo nas capitais, e é muito provável que seja necessário formar uma equipe, destinada a dar assistência didática, principalmente às regiões mais afastadas. Podem-se citar alguns argumentos a favor desta idéia:

— para o órgão central, a presença de agentes regionais trará uma experiência mais concreta do que os dados da pesquisa, além de facilitar uma aproximação capaz de desfazer a idéia de uma "eminência parda", distante e enigmática, que se manifesta apenas para expedir ordens, só por isso consideradas arbitrárias, por menos que o sejam:

— o elemento dotado de qualificações suficientes, desligando-se por algum tempo do ambiente onde trabalha, adquire uma perspectiva mais ampla dos problemas que atingem sua especialidade, ganha maior experiência e ajusta-se às particularidades

da política geral da reforma administrativa;

— o sistema de descentralização exige um nível de competência que ainda está longe de ser alcançado pela burocracia brasileira. O órgão central lucra em expedir emissários a regiões onde se faça sentir a necessidade de um trabalho de esclarecimento sobre os objetivos da reforma; essa medida vem sendo tomada, em esfera mais ampla, pela Escola Superior de Guerra, que tem feito seminários nas Assembléias Legislativas Estaduais, e pela Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra, que promove ciclos de conferências nas capitais, para pessoal de nível universitário. Na área do serviço público, seria proveitoso intensificar o que tem sido feito nesse sentido.

Os preceitos da burocracia ideal de Max Weber podem resumir-se no trinômio disciplina-educação-maturidade, cujo alcance a curto prazo reclama providências intensivas e permanentes. A realização concomitante de seminários no órgão central e nas dependências a ele subordinados cria um intercâmbio de idéias conducentes a um despertar de consciências, meio caminho para a auto-análise que precede a maturidade e a disciplina. Adverte um ditado logo: "semeias um pensamento, colherás um ato; semeias um ato, colherás um hábito; semeias um hábito, colherás um caráter; semeias um caráter, colherás um destino." Consiste a sabedoria em escolher o pensamento a semear e o solo onde ele deverá brotar.

Esta consideração é decisiva, na hora de selecionar as equipes a serem treinadas, a fim de que o gasto resulte em lucro econômico e social. Está consagrada a prática de iniciar o treinamento pelas camadas superiores da hierarquia funcional. Mas convém levar em conta ainda outros fatores, como por exemplo:

— a idade: o treinamento que pretende modificar atitudes, o denominado treinamento comportamental, atinge essa finalidade em espíritos flexíveis, onde os hábitos ainda não moldaram o caráter nem o destino. Pessoas que viveram quarenta, cinqüenta anos sob o império da autocracia, por muito que o desejam, não se amoldam mais a uma liderança de tipo democrático, não adquirem capacidade para uma delegação judicosa; a paciência para orientar os subordinados também já se gastou nas tropelias da vida.

Não quer isto dizer que a idade, em si, representa um prejuízo profissional; há chefes de mais de sessenta anos perfeitamente adaptados às atuais exigências da supervisão: os que se responsabilizaram pelo próprio treinamento, enriquecido pela experiência. Estes podem ser aproveitados para auxiliar o treinamento e a reforma. Para ser exato, não é a idade que piora um funcionário; o que ocorre é que ele já era deficiente desde jovem. Delgado à revelia, retrocedeu.

Relaciona-se com a idade o tempo de serviço do funcionário; se ele está em vias de aposentar-se, é preferível treinar alguém que o possa substituir com vantagem.

— O nível de instrução: o treinamento de caráter instrutivo também sob a influência da flexibilidade intelectual do participante. Esta espécie de treinamento condiciona-se ao substrato previamente adquirido. O aprendizado de estatística reclama pré-requisitos relacionados com a matemática; a redação, seja em nível operacional ou de chefia, também pode ser aperfeiçoada, mas é praticamente impossível ensiná-la a quem, em tempo hábil, não adquiriu um mínimo de capacidade para ordenar as idéias com certa lógica.

— O potencial psicológico: como são desaconselháveis as turmas muito homogêneas, divorciadas da realidade cotidiana, também oferece obstáculos uma turma por demais heterogênea. O próprio programa dos cursos deve condicionar-se ao nível mental dos participantes. Como exemplo, aponta-se o processo conhecido como TWI, para transmissão de normas de chefia, relações humanas, liderança de reuniões etc. Para participantes cujo nível mental se avizinha do médio, o processo é satisfatório. Do médio superior para diante, pode cair em ridículo, em vista de sua rigidez, especialmente se o professor estiver desprovido de recursos próprios para singularizar o programa, conforme as necessidades da turma.

— A saúde mental: todos nós temos as nossas anormalidades em latência, e se aparece um participante em que elas já floresceram demais, a turma corre o risco de contagiar-se e o professor, por artista que seja, tal-

vez não consiga tornar proveitoso o curso.

É também desastroso obrigar um funcionário muito resistente a comparecer ao treinamento. Pode ser que ele se modifique, mas não está afastada a hipótese contrária, de ele "tumultuar o processo" e pôr abaixo grande parte do esforço dos treinadores.

Em casos assim, é preferível deixar que o conjunto de circunstâncias modificadoras vá criando um clima em que o opositor se veja compelido a modificar suas valências, sem atribuir a metamorfose a uma causa determinada. Ficará com a ilusão de que mudou porque quis e que é o árbitro de suas reações e condutas.

Dessas observações pode aflorar a pergunta: será possível tomar todo esse cuidado ao selecionar os participantes do treinamento? É difícil. Por isso mesmo, há que se tolerar uma margem de insucesso, especialmente quando o treinamento se faz para corrigir muitos e antigos erros de supervisão (cf. nota 10, cap. 5).

Quaisquer que sejam as necessidades de treinamento indicadas nas pesquisas, pode-se resumí-las em três grupos:

- Necessidades referentes a comportamento.
- Necessidades referentes à cultura geral.
- Necessidades referentes à destreza operacional.

Todas três englobam grupos e subgrupos de hierarquia e especialidades, impondo extrema diversificação ao treinamento correspondente, do que deriva a conveniência de descentralizá-lo.

O desejo de aperfeiçoamento em cultura geral há de instilar-se por persuasão no espírito do participante, ficando sob sua responsabilidade pessoal. Pode-se facilitar-lhe o estudo de certas matérias por meio de compêndios ou apostilas organizados em Instrução Programada, ou por meio de cursos por correspondência. Ambos tornam-se bons auxiliares, como preparativo para as aulas e seminários que venham a realizar-se. Mas não há de se incidir na atitude paternalista de instituir cursos de nível médio ou de madureza, especialmente para o servidor público. O aperfeiçoamento especializado é feito muito acertadamente em organizações como a Fundação Getúlio Vargas, a Escola Brasileira de Administração Pública e outras.

As maiores resistências manifestam-se a propósito do treinamento dito comportamental, o que visa a corrigir enganos de conduta, ligados à formação da personalidade de cada um; é um treinamento que requer extrema habilidade e competência do professor. É muito fácil, para o chefe predisposto ao mal-entendido, conceituar liderança democrática como anarquia ou "camaradagem", confundir delegação com o ato de "empurrar" suas responsabilidades para os subordinados. Há uma avultada gama de matizes, conseqüentes da própria variedade dos caracteres, para singularizar o estudo

das relações humanas em nível básico ou de chefia. Não se pode esperar que as mudanças sejam sempre imediatas, após um curso dessa natureza, e as pesquisas de opinião ajudam a verificar os resultados alcançados.

Cumpre, contudo, estabelecer uma diferença entre treinamento e escola correccional. Defeitos de caráter, práticas delituosas e distúrbios mentais reclamam providências disciplinares ou médicas e hão de se colocar à parte dos programas de desenvolvimento de pessoal.

Convém que se consiga criar para o treinamento a imagem de uma atividade progressista, destinada ao aproveitamento racional dos bons elementos e à modernização das práticas operacionais. Nesse sentido, a seleção dos professores que nele atuarão oferece algumas alternativas merecedoras de exame:

— professores bem conceituados, que não pertencem ao setor onde se realiza o treinamento são, em geral, aceitos sem maiores resistências pelas chefias e o funcionalismo em geral; mas coloca-se o problema do custo desse treinamento, sobretudo se ele se fizer em caráter permanente;

— o aproveitamento de pessoal do próprio setor na atividade didática, condiciona-se ao "status" hierárquico, regra geral. O funcionário que aliar alta posição hierárquica, competência e qualidades didáticas também será aceito em seu próprio ambiente. O difícil, no caso em que se encontre tal elemento, é que ele já não esteja

sobre carregado de incumbências e impedido de realizar mais esta a contento;

— o funcionário dotado de qualidades técnicas e didáticas suficientes, dificilmente será aceito em seu próprio âmbito, se lhe faltar posição hierárquica compatível. Elevá-lo ao "status" correspondente, por efeito de sua remoção para o setor de treinamento, será fechar os olhos aos sentimentos de ciúme e inveja, não muito escassos na natureza humana. Esses sentimentos serão particularmente exacerbados entre os executivos idosos, com relação aos jovens qualificados que lhes pareçam uma ameaça de desprestígio.

A solução desses impasses tem que submeter-se a um estudo local do setor ou da região, estudo precedido pelo cadastramento e pela pesquisa social, ambas as atividades realizadas em caráter periódico. Algumas alternativas podem ser previstas:

— contratação, de início, de professores alienígenas, providos dos requisitos técnicos e representativos, a fim de que os cursos tenham aceitação no ambiente. De fundamental importância é que tais professores possuam atributos que tornem reconhecida a utilidade do investimento feito com a sua contratação;

— remoção, para as atividades de treinamento, dos ocupantes de cargos de alta chefia, devidamente equipados de conhecimento técnico e didático. Consequentemente, aproveitamento dos funcionários habilitados, para substituir os que forem removidos;

— remoção dos funcionários bem dotados, para atividades de racionalização e treinamento noutro setor, onde sua presença não desperte rivalidades ou despeitos muito acentuados.

É fundamental que se dê continuidade ao treinamento, seja organizando um cronograma de sucessivas atividades internas, seja articulando estas últimas a atividades correlatas, realizadas na região, por meio de convênios, com estabelecimentos de ensino ou organizações análogas.

Num e noutro caso o cronograma deve coordenar-se com as atividades normais de cada setor e com as de coordenação geral.

A avaliação dos resultados do treinamento poderá fazer-se em dois sentidos:

a) a cargo dos alunos:

— a aferição da aprendizagem alcançada, pelos participantes, por meio de provas, questionários ou trabalhos em grupo. No treinamento externo, essas verificações decorrem em clima de serenidade; no treinamento interno, sobretudo nos cursos para chefia, esse tipo de avaliação costuma ser recebido como afronta à dignidade hierárquica;

— a aferição do desempenho do(s) professor(es), por meio de questionário preenchido também pelos participantes, que opinam sobre a eficiência dos métodos didáticos usados, o domínio possuído pelo professor, na matéria transmitida, sua capacidade de

liderança e de empatia com a turma, etc. Quando o curso constar de várias matérias, a menos que se trate de estudo mais prolongado, é preferível aplicar um único questionário, onde se reúnam as apreciações sobre o curso e os professores em geral. Como esses questionários são quase sempre padronizados, a sua aplicação muito frequente resulta num preenchimento displicente, por parte dos alunos, o que aconselha a providência de sintetizá-los num só, nos cursos mais diversificados.

b) A cargo do professor:

— questionário sobre a atuação dos alunos quanto ao interesse demonstrado, participação e rejeição, notados pelo professor, com relação à matéria, à sua pessoa e aos colegas de turma.

O estudo comparativo desses questionários informará sobre os resultados imediatos e as medidas corretoras que se fizerem necessárias. O seu exame periódico contribuirá para uma avaliação a prazo médio.

Outros fatores para avaliar os resultados a prazo médio encontrar-se-ão nas pesquisas de opinião, internas e junto ao público. Posto que até nos países desenvolvidos as atividades de pesquisa social não possuem maior amplitude, esta atividade poderá fazer-se mediante uma amostragem regional. Um exame dos vários resultados regionais dará subsídios para o controle central e também para estudos de ordem administrativa e econômica.

Trabalhos desse tipo, ainda incipientes em nosso país, são vistos com

*R. Serv. Públ., Brasília, 108 (2): mai./ago. 1973*

ceticismo por muitos administradores, influenciados pela ligeireza de certas pesquisas de opinião que a imprensa divulga, a propósito de assuntos às vezes irrelevantes. Por isso, pode-se contar com uma resistência inicial, tanto por esse motivo extrínseco, como também por um receio subjacente, da parte de muitos opinantes, de que a pesquisa revele situações passíveis de alteração talvez incômoda. Será útil, nos seminários e cursos para chefes, incluir o estudo desse tópico, bem como de outros, indispensáveis a uma boa administração de pessoal: princípios de seleção, avaliação de cargos, treinamento, rodízio etc.

Além dos cursos e seminários, o treinamento que pretenda alcançar resultados práticos deve manter comunicação com o pessoal já treinado, enviando notícias, apostilas instrutivas sobre assuntos relacionados com o curso feito, e boletins de atualização. A "Revista do Serviço Público", na órbita mais elevada, satisfaz essa exigência de acompanhamento. Outras publicações, em plano acessível à instrução média ou ginásial, podem suplementá-la com proveito.

Não se pode negar que todo trabalho de pesquisa e de treinamento, mesmo avulso, deixa um saldo positivo; mas a atividade permanente, bem divulgada e motivada, bem coordenada, constituirá uma das medidas eficazes para acelerar o desenvolvimento nacional, em que o Serviço Público representa papel significativo. Essa filosofia está sendo compreendida pelo governo que, dentro dos limites orçamentários, a vem concretizando e es-

timulando, por vias diretas e indiretas. Com as perspectivas de aumento na receita, pode-se esperar maior impulso para as medidas racionalizadoras da administração de pessoal.

### 2.3. Anacronismo tecnológico

É de justiça afirmar que este item vem merecendo cuidados, que as provisões ultimamente tomadas no serviço público atestam. Nos maiores centros, muitas repartições submeteram-se a estudos para racionalização do trabalho e os benefícios tornaram-se visíveis a todos.

Não se pode falar em anacronismo tecnológico, sem lembrar alguns fatos do passado que, por comparação, abrem uma perspectiva otimista para o presente:

a) O recenseamento de 1960 levou mais de três anos a ser concluído. Além da demora, que prejudicou as cifras encontradas, ainda apresentou falhas sensíveis, que se refletirão no censo que se aproxima. Será bem deficiente o estudo comparativo entre este e o anterior.

b) As últimas arrecadações do Imposto de Renda assinalam, pelo contraste, o volume de sonegação anterior. Os antigos métodos de controle eram de todo insatisfatórios e se realizaram em termos de quase inutilidade: declarava renda quem queria, pagava quem não tivesse um perito hábil em manipulações contábeis.

c) Corre, nos arraiais jurídicos, que nossas leis tradicionalmente visam a

situações, fatos ou fenômenos parciais, que restringem a sua aplicação e tornam impossível o seu cumprimento global. Verdade? Ainda que a lei tenha que evoluir conforme a sociedade a que se aplica, não é raro ler-se um estatuto jurídico e, pouco depois, a sua revogação em parte, com alterações da redação e outras emendas que conferem alguma veracidade a essa crítica popular. Se, nessa órbita mais elevada, é prudente não tomar ao pé da letra esse comentário, no âmbito administrativo ele se concretiza com muita freqüência, causando marchas e contramarchas, mal entendidos, interpretações tendenciosas ou errôneas, etc.

d) E as eleições que se faziam, onde votavam os vivos e os mortos, os nascidos e os por nascer? E o processo de apuração dessas eleições?

Em face do que se gastou inutilmente, nessas atividades e em outras, avaliam-se os benefícios do que se corrigiu em tempo relativamente curto, e mantêm-se vivas as esperanças quanto ao que ainda falta fazer.

Nossos métodos de trabalho oneram-se pelo consumo de tempo e de material, mais evidentes ao observarmos a dicotomia entre a modernização de alguns setores, nas capitais, e a estagnação em quase todo o interior do Brasil. Esse estado de coisas, inevitável no presente, traz consequências no tocante à organização, à coordenação e ao controle centrais.

A classificação de cargos, por exemplo, fica prejudicada pela morosidade

da análise, por haver falta de bastante pessoal habilitado. Quando termina o trabalho, a realidade já evoluiu, tornando-se bem diversa da que pairava durante a coleta de dados. Grande parte dessa análise poderia ser feita pelos aceleradores eletrônicos, nas regiões deles providas, ou centralizando-a em organizações como o SERPRO.

Em matéria de pesquisa que proporcione informações para estudos, planejamentos ulteriores e mesmo execução do que já se planejou, a administração de pessoal, no Brasil, mantém-se dependente de pouquíssimas fontes de consulta e orientação, sobre-carregadas pela magnitude das solicitações.

Mesmo assim, sente-se o movimento de resistência às alterações já feitas, e as reformas ditas tecnocráticas são mal aceitas em termos de estratégia política (cf. nota n.º 11, cap. 5). Além dessa relutância, o tecnologista arca com o ônus de ter seus projetos executados sofrivelmente, por efeito do hiato que se abre entre ele e o pessoal encarregado de sua implementação. As formulações dos técnicos são mal recebidas pelos não especialistas: por ciúme, prevendo nessas novidades um decréscimo para a sua influência, e ainda por prescindirem estes de conhecimentos básicos sobre o que se deseja inovar.

Não se trata, apenas, da tecnologia inaugurada pelos aceleradores eletrônicos. Grande parte dos funcionários do interior nunca ouviu falar em racionalização do trabalho e, se chegou

a tomar conhecimento da expressão, faltam-lhe publicações e livros que possam informá-lo e desarmar o seu espírito para o que vier a alterar-se em seu campo de ação. As dificuldades verificadas na implantação do Orçamento-Programa comprovam estas assertivas.

### 2.3.1. Atualização tecnológica

Por efeito de divulgação leigas e especializadas, que tanto aludem aos êxitos eletrônicos do mundo desenvolvido como à mecanização industrial, quase tudo que se fala sobre tecnologia traz conotações com os equipamentos utilizados pela ciência. Os jornais e revistas repetem tanto os artigos sobre essa tecnologia, que até o perigo, ainda distante para nós, do domínio da máquina contra o homem, inoculou-se no espírito brasileiro. Por causa da maquinaria fabril e de alguns computadores, já se reage contra o mecanicismo da sociedade industrial a que ainda não chegamos.

No entanto, a arrecadação de tributos, no Brasil, só começou a regularizar-se com o advento da aferição eletrônica; e ninguém põe em dúvida a utilidade dos equipamentos de engenharia, de agricultura, de medicina, das telecomunicações etc. Não nos podemos esquecer, porém, de que os poucos computadores existentes no Brasil já ofereceram alguma complicação: dispensaram a mão-de-obra rudimentar e reclamaram outra, de habilidades especiais e escassíssima no mercado de trabalho. Isso gerou o ônus de um duplo desemprego: da máquina e do homem, pois praticamente

todos os computadores no Brasil trabalham com larga margem de ociosidade ("Jornal do Brasil", 7 e 8-9-69).

Como se vê, só em abstrato se pode separar o problema tecnológico do educativo e ambos da motivação e das implicações sociais.

Há grande urgência em remediar o problema da ociosidade dessas máquinas dispendiosas, incentivando o estudo de sua programação e da análise de sistemas, aproveitando o conhecimento dos estudantes universitários e alugando os serviços de computadores das firmas particulares ou centralizando o trabalho que a eles possa subordinar-se.

O uso do controle eletrônico exige uma infra-estrutura extremamente organizada e, para isso, há necessidade de orientação sobre O & M administrativo, padronização de impressos e atualização de informações. Esse tipo de orientação é um dos que mais se adaptam à Instrução Programada: livretos explicativos darão resultado para o andamento de atividades generalizadas do serviço público, principalmente no tocante à administração de pessoal, administração de material, contabilidade e arquivo. Manuais em Instrução Programada constituem, por outro lado, um material precioso para os professores encarregados do treinamento. Com efeito, em toda a área didática, observam-se dois tipos alternados de insuficiência nos professores:

— há os que têm grande facilidade para a escrita mas que, por inibição

psicológica, deixam a desejar quanto à comunicação oral. O manual em Instrução Programada, facilitando a aprendizagem prévia, reduzirá as lacunas explicativas desses professores;

— há os que possuem capacidade de comunicação oral, mas que se mostram embaraçados com a escrita; também nesse caso o manual pode substituir muitas apostilas.

E esses livretos normativos facilitariam a informação especialmente no interior, onde não é fácil encontrar especialistas em condições de bem organizar as atividades de racionalização e treinamento.

Também se pode recorrer às universidades, mediante acordos que relacionem o ensino às necessidades do serviço público que, em matéria de racionalização, pouco diferem das atinentes à empresa particular: em vez de provas e (ou) trabalhos teóricos, os jovens universitários poderiam encarregar-se, com a orientação dos professores e dos funcionários, de trabalhos regionais de racionalização. Isso lhes daria uma visão prática da teoria estudada nas aulas, serviria de título para seu "curriculum vitae" e solucionaria a deficiência de tais especialistas no serviço público. Não se subestima, nessa sugestão, as dificuldades provenientes dos possíveis choques entre esses jovens, portadores do natural estouvamento da mocidade, e o funcionalismo que pode hostilizá-los, interpretando seu concurso como uma ameaça latente à sua segurança. Nesse empreendimento, todo um esquema de diplomacia está implícito, visando

ao polimento das arestas previsíveis, de parte a parte. Será necessário quebrar a prevenção localizada em nível de chefia, por meio de entendimentos entre os professores universitários e os administradores de nível elevado e médio. Publicações para circulação interna, outras na imprensa, e seminários nos períodos de férias devem alternar-se com o entrosamento do estudante com o funcionário público, visando a uma coexistência pacífica entre ambos.

Se os trabalhos iniciais puderem ser auxiliados por esse intercâmbio entre o serviço público e a classe estudantil, as tarefas subsequentes serão beneficiadas com a colaboração dos próprios funcionários, a começar das chefias. Nesse particular, o controle exigido pela área federal foi um dos fatores positivos para impelir todo o funcionalismo a uma organização mais racional de suas atividades, principalmente quanto ao cumprimento de cronogramas: o fato de subordinar a liberação de verbas do Fundo de Participação dos Municípios à entrega dos compromissos assumidos, valeu - por uma revisão de métodos e disciplinas por longo tempo deixados o seu tanto à revelia. Tal procedimento, por parte das autoridades, força as chefias a responsabilizarem-se por suas tarefas administrativas, impondo técnicas de delegação, treinamento compulsório e organização judiciosa dos gastos.

O caráter educativo dessas medidas de controle é especialmente necessário à índole brasileira, não muito inclinada à ordem; a literatura de Jorge Amado, reflexo dos hábitos da classe

média e popular do Brasil, apresenta num tipo caricato, o Dr. Teodoro Madureira, solteirão cercado de manias, o apóstolo do lema "um lugar para cada coisa, cada coisa em seu lugar", de autoria de um dos iniciadores do movimento de racionalização do trabalho. Com efeito, não é pequeno o esforço que um chefe zeloso despende para habituar seus auxiliares a trazer as gavetas razoavelmente arrumadas; para datilografar com asseio seus trabalhos; para trazer os fichários e arquivos ordenados; para não deixar para amanhã o que se pode fazer hoje; para não se estenderem em longas prosas telefônicas; e até para cuidarem de sua apresentação pessoal, no tocante à simples limpeza do corpo e das roupas.

Ao lado desses defeitos, entretanto, a burocracia brasileira tem reservas inexploradas de imaginação criadora em seus funcionários; o aproveitamento hábil dessa qualidade oferecerá contribuições de valor para os trabalhos de organização e motivará os funcionários a usar sua iniciativa em proveito do trabalho.

Em matéria de simplificação, muito conveniente se torna ouvir a clientela do serviço público. Freqüentemente o usuário se esbofa através de um quilométrico percurso que inclui repartições, descidas e subidas de elevador (ou de escada), procura de diversos funcionários (às vezes ausentes), apenas para cumprir uma das exigências estipuladas para seu atendimento. Um roteiro, em cartaz ou gráfico, logo à entrada da repartição, preveniria a maior parte das reclamações que de-

preciam o serviço público até na imprensa. Atendentes bem informados e atenciosos são indispensáveis para complementar a mecanização; não faz muito tempo, a escritora Rachel de Queiroz relatou, em carta aberta, o sacrifício dos aposentados (a maioria velhos e doentes) para receber suas mensalidades tão exígues. Algumas cadeiras no vestíbulo da repartição, onde os exaustos pudessem recuperar-se, a divulgação das mudanças de endereço, um serviço de informações exatas são detalhes da técnica mais rudimentar na empresa pública ou privada, que não devem ser esquecidos enquanto se efetua a racionalização interna.

Justiça se faça às repartições que não se descuidam desses importantes detalhes; principalmente nas cidades maiores, a própria exigência do público e o controle da imprensa estimula esses melhoramentos. E é surpreendente como tais providências sensibilizam o público e o predispõem a formar um conceito lisonjeiro da burocracia e do próprio governo.

### 3 — CONCLUSÕES

A uma imagem bastante pejorativa do serviço público conseguiu-se, especialmente na área federal, sobrepor-se uma série de realizações de grande alcance, que os mais cépticos não podem negar. A reforma administrativa, estabelecida pelo Decreto-lei n.º 200, de 1967, a esta altura já obteve aceitação, apesar do desgosto que trouxe a alguns círculos, ainda habituados à política de arraial, com todos os seus inconvenientes. Os re-

sultados derivaram de se haver alcançado um equilíbrio entre a exigência e a persuasão, no cumprimento das normas gerais do decreto. Mas questões de ordem interna ainda trazem transtornos à administração, o que não é de admirar, pois "o desenvolvimento consiste em criar progresso, embora gerando novos problemas", por certo inevitáveis.

Um diagnóstico "a priori" indica como causa remota dos problemas atuais a má seleção dos cargos iniciais de carreira e também — o que é mais sério — dos cargos de chefia, em todos os níveis. Corrigir essas falhas não é fácil — cada erro de seleção pode inaugurar questões cujo término, às vezes, coincide com a duração da vida profissional do funcionário — 35 anos. Posto que está suspensa a admissão de novos servidores, nos cargos iniciais, a atenção do administrador há de concentrar-se nos problemas de chefia, em primeiro lugar, também repartindo-se as providências entre o incentivo aos bons elementos e a coerção aos que se mostrarem negligentes. O treinamento poderá polir as arestas menos pontiagudas, mas não se lhe pode atribuir a responsabilidade da pronta correção dos erros capitalizados durante muitos anos, já transformados em hábitos de conduta.

A imprensa divulga que o Brasil tem cerca de 95 milhões de habitantes; que, dentre 100 brasileiros, 80 são velhos ou crianças (cf. nota 12, cap. 5). A força de trabalho brasileira circunscreve-se, pois, a 19 milhões de pessoas (sem excetuar os doentes),

encarregadas do sustento dos restantes, direta ou indiretamente. Qual será a percentagem de funcionários públicos, nessa força de trabalho tão onerada de responsabilidades?

Dadas as cifras acima, ninguém deixaria de concordar com a intensa campanha contra o analfabetismo, deferida pelo governo e por particulares. Mas, à parte, o analfabetismo absoluto ou relativo, merece cuidados o nível de instrução e de habilitação profissional desses que, no momento, são o esteio do país. A campanha educativa tem que incluí-los, pois esperar pelos jovens ainda estudantes só terá sentido se a situação não regredir. Os esforços feitos para aperfeiçoamento de pessoal, embora venham-se ampliando, têm que tornar-se o mais possível intensos. Esse ponto de vista é referendado por um dos atuais ministros do governo, Sr. Antônio Dias Leite (cf. nota n.º 13, cap. 5).

Fala o Sr. Ministro em "organizar uma entidade capaz de levantar e analisar a força de trabalho e promover o seu treinamento, visando recuperar, transferir e relocar o seu pessoal". O DASP, não só pela natureza de suas atribuições, como pela vasta experiência que já possui no ramo, está qualificado para orientar e difundir as normas que presidirão este empreendimento.

O levantamento e a análise da força de trabalho, indicados como medida de emergência, muito eficaz se tornaria como atividade permanente, proporcionando ensejo para pesquisas sociais periódicas, que viriam sanar

uma das mais agudas deficiências com que lutam os interessados em administração de pessoal, além de trazer os benefícios diretos que lhe são próprios.

Ainda que várias organizações públicas já tenham instaladas as atividades de treinamento e as correlatas, é de fato necessário que um órgão dê assistência a grande parte de unidades ainda desprovidas de condições para efetuá-las.

A seleção para cargos de chefia, de alto a baixo, tem sido feita muito mais com base nas relações sociais do funcionário do que em seu mérito. O conceito de "cargo de confiança" vai além do que deveria ir, e sem dúvida causa as reviravoltas que acompanham qualquer alteração política, não apenas trazendo consequências para os burocratas, mas atingindo a própria finalidade do serviço público.

Uma redistribuição de pessoal, baseada em cadastramento e pesquisas periódicas, pouparia contratações evitáveis, agora e no futuro. A despesa que parece elevada de início, transformar-se-á em economia a curto ou a médio prazos.

Torna-se grato verificar que, à medida que este trabalho vai sendo escrito, as idéias nele contidas se concretizam: um jornal carioca inaugurou página semanal, assinada pelo Prof. Belmiro Siqueira, com artigos e consultas sobre o serviço público e seu funcionalismo. Cursos de treinamento, na esfera federal, estadual e municipal, divulgam-se e já não pro-

vocam a mesma resistência de poucos anos atrás. Não há dificuldade maior, pois, em sistematizar esses trabalhos, anexando-lhes os de pesquisa social.

A transição da burocracia autocrática que ainda predomina entre nós, para um tipo de participação compatível com a nossa realidade histórico-cultural, reclama estudos dos "experts", a fim de que se desenvolva uma progressiva evolução em nossos métodos de chefiar e de trabalhar, bastante diferenciados dos modelos estrangeiros que a literatura administrativa divulga. Esse trabalho educativo, de grande porte, há de partir da elite intelectual da administração, para a elite hierárquica, até que ambas deixem de existir em separado e se tornem uma só. As sugestões adiante talvez possam servir, com os retoques que as circunstâncias ditarem e a intervenção de melhores conselheiros, de roteiro para projetos de maior ou de menor porte, visando ao desenvolvimento de pessoal.

#### 4. SUGESTÕES

O plano desenvolvido a seguir procura indicar um itinerário para as atividades atuais de desenvolvimento de pessoal. Não abrange, por isso, a parte concernente à seleção inicial e ao treinamento introdutório, visto que o serviço público e muitas empresas particulares contam com excesso numérico de pessoal, consistindo o problema em adaptá-lo a métodos mais produtivos de trabalho; também não se alude às penalidades disciplinares, cujas formas de aplicação dizem respeito a estatutos e preceitos legais.

Estas sugestões admitem maior ou menor descentralização, desde que haja pessoal habilitado para orientá-las e conferir-lhes os resultados. Contudo, a centralização de informes cadastrais, de notícias sobre pesquisa de campo social, planos e resultados de treinamento oferece vantagens: se tais dados convergirem para um centro de estudos e consultas, com a consequente formação de base para os órgãos normativos, evitam normas redundantes ou utópicas, cuja aplicação acentue "in eternum" a tradição autocrática da nossa cultura e traga, a longo prazo, dificuldades à administração, como ocorreu com as reformas anteriormente tentadas.

Na prática, as providências aqui indicadas se entremesclam, e só para efeito de enunciação podem separar-se. Comportam organogramas diversos, acréscimos ou cortes, conforme a realidade temporal ou local onde sejam aplicadas.

##### 4.1. Relações Públicas Internas e Externas

###### 4.1.1. Objetivos:

- 4.1.1.1. Conscientizar o funcionário para o valor social de seu trabalho.
- 4.1.1.2. Concorrer para a integração de cada um em seu ambiente de trabalho.
- 4.1.1.3. Zelar pela manutenção de um clima de harmonia, indispensável à convivência profissional.
- 4.1.1.4. Colaborar, por meio de sugestões, planos e projetos,

com os departamentos responsáveis pelo pessoal da repartição, pelo material, pelo ambiente físico e por outros que constarem do organograma, visando o bem-estar interno e externo.

- 4.1.1.5. Desenvolver medidas suficientes ao bom atendimento do público a que se destina a repartição.

#### *4.1.2. Relações Públicas Internas*

Atividades indicadas para atingir os objetivos acima:

- 4.1.2.1. Divulgação interna, por meio de avisos em quadros, opúsculos ou boletins, dos objetivos e deveres da repartição para com o público.

- 4.1.2.2. Divulgação dos resultados alcançados no atendimento das necessidades públicas a que se destina a repartição.

- 4.1.2.3. Inclusão, nos currículos de treinamento, conforme o nível de cada turma, de matérias como Teoria Geral do Estado, Direito Administrativo, Relações Humanas, Relações Públicas, Administração de Pessoal e de Material, e outras que, sugeridas nos questionários de pesquisa social, mostrarem-se compatíveis com a formação, aperfeiçoamento e ajustamento do funcionalismo.

Em princípio, o conhecimento ao menos superficial

cial de tais assuntos constitui pré-requisito do servidor público e são exigidos em vários concursos e provas de seleção; mas sabemos que os funcionários concursados representam percentagem mínima no total de componentes da classe; além disso, essas matérias evoluem através do tempo, devendo estar sujeitas a recapitulações e a atualização periódica.

- 4.1.2.4. Manutenção de um serviço de informações, orientação ou mesmo encaminhamento, em casos mais difíceis, de papéis relativos à vida profissional do funcionário, principalmente no que concerne à assistência social a que tem direito.

- 4.1.2.5. Manutenção de um trabalho de assistência direta, em caso de doença grave ou prolongada, que atinja a pessoa do funcionário ou membro de sua família.

- 4.1.2.6. Manutenção de um corpo de auxiliares, nos vários setores da repartição, que transmita ao setor de Relações Públicas os informes que interessam às suas atividades, a propósito dos itens anteriores. Por definição, tal tarefa compete ao chefe, dada a sua característica de coordenação, mas poderá ser delegada, se assim o aconselharem as circunstâncias.

- 4.1.2.7. Formação e manutenção de biblioteca especializada, de maior ou menor porte, para consulta e empréstimo de livros e publicações ao funcionalismo.
- 4.1.2.8. Encaminhamento, aos setores competentes, de sugestões ou queixas manifestadas pelo público ou pelo funcionalismo.
- 4.1.2.9. Criação de incentivos como prêmios, reconhecimento público para os bons elementos, concursos de monografias ou de artigos para divulgação dos objetivos sociais da repartição.

#### *4.1.3. Relações Públicas Externas*

Atividades Indicadas:

- 4.1.3.1. Divulgação pela imprensa e outros meios de comunicação, das finalidades da repartição, projetos, alterações, avisos de interesse geral, recomendações e artigos instrutivos.
- A publicidade do serviço público exige especial diplomacia, pois há de combinar discrição e poder persuasivo, interditos que lhe são os recursos habituais ao sensacionalismo comercial.
- 4.1.3.2. Informações ao público, por meio de roteiros, gráficos, regulamentos e atendentes treinados.
- 4.1.3.3. Cuidados com o ambiente físico, de modo a propor-

cionar conforto ao público e funcionalidade no atendimento, procurando-se, na medida do possível, aproximar as atividades afins, de acordo com o fluxograma.

- 4.1.3.4. Correspondência social com a clientela, recolhimento de sugestões, queixas e atendimento de reclamações.
- 4.1.3.5. Contato com universidades e escolas de administração, no país e no estrangeiro, para estabelecimento de convênios que possibilitem Intercâmbio sob forma de estágios, treinamento e orientação entre funcionários, professores e alunos.

Os trabalhos de pesquisa contribuirão substancialmente para o estudo e formulação de planos adequados a um trabalho dinâmico de Relações Públicas Internas e Externas, sob um regime de constante renovação e aperfeiçoamento.

#### *4.2. Trabalhos de pesquisa social*

4.2.1 Objetivo: Fornecer dados suficientes, concretos e acessíveis que, refletindo a realidade global ou regional, sirvam de base a normas, regulamentos, estudos administrativos, sociológicos e históricos de nossa burocracia; que orientem o treinamento do funcionalismo; que concorram para a avaliação dos resultados alcançados e para o estabelecimento de reformulações, adaptações regionais, estatísticas etc.

4.2.2. Atividades indicadas para alcançar o objetivo acima:

- 4.2.2.1. Pesquisas de opinião, junto ao público, através de questionários, entrevistas, recolhimento de sugestões a propósito, entre outros, dos seguintes tópicos:  
 Objetivos do serviço público em geral ou da unidade administrativa; sua supervisão, organização e funcionamento;  
 Aspirações da coletividade quanto ao serviço público ou à unidade administrativa;  
 ambiente físico e social, atendimento etc.
- 4.2.2.2. Pesquisas internas, visando as chefias do funcionalismo civil da União, por meio de questionários que informem sobre os fatores influentes na produtividade do trabalho, a saber:  
 quantidade global de servidores;  
 quantidade de servidores em cada unidade administrativa;  
 nível de instrução;  
 movimentação do pessoal: exonerações, aposentadorias, admissões, contratações, possibilidades de redistribuição;  
 produtividade;  
 potencialidade em recursos humanos;  
 necessidades quanto a treinamento.
- 4.2.2.3. Pesquisas periódicas de opinião, dirigidas a todo o funcionalismo, visando as áreas tradicionais: objetivos da unidade administrativa, ambiente físico e social, saúde física e mental, salário, supervisão, natureza do trabalho.
- 4.2.2.4. Pesquisas adicionais, visando a apurar os resultados obtidos pela racionalização e pelo treinamento. Podem estas pesquisas muitas vezes ser dispensadas, caso se faça uma análise minuciosa das precedentes, em particular se for respeitada a sua periodicidade, que revelará a evolução obtida com as providências já concretizadas, bem como as correções e aperfeiçoamentos que se devem planejar.
- 4.2.3. *Metodologia:*
- 4.2.3.1. Elaboração de questionários, tendo em vista a finalidade a que se destinam, conforme exposto nos itens anteriores. Planejamento das entrevistas.
- 4.2.3.2. Remessa desses questionários, acompanhados das respectivas instruções para a distribuição e o correto preenchimento. Realização das entrevistas e anotação dos dados colhidos.
- 4.2.3.3. Apuração e análise dos questionários devolvidos (ou) das informações obtidas nas entrevistas.
- 4.2.3.4. Elaboração de relatório geral, noticiando sobre os dados aritméticos e estatísticos que forem apura-

- dos e sobre as sugestões mais numerosas.
- 4.2.3.5. Elaboração de relatórios parciais, aos setores competentes, notificando-os sobre os dados específicos que lhes digam respeito e pormenorizando os informes e sugestões de maior importância.
- 4.2.3.6. Elaboração de normas, quando cabíveis e (ou) solicitadas.
- 4.2.3.7. Renovação periódica dos itens anteriores.
- 4.2.3.8. Estudos comparativos das pesquisas realizadas.
- 4.2.3.9. Coleta de dados afins, em órgãos congêneres das empresas particulares, nacionais e estrangeiras, e do serviço público estrangeiro.
- 4.2.3.10. Conclusões para consulta, publicação, elaboração de normas, alternativas e estudos em alto nível.
- 4.3. ORGANIZAÇÃO DO TREINAMENTO INTERNO
- 4.3.1. Objetivos:
- 4.3.1.1. Concorrer para que o serviço público realize suas finalidades, no que depen-
- der do bom desempenho do funcionalismo;
- 4.3.1.2. Facilitar a concretização dos preceitos da reforma administrativa, no que respeita à descentralização e delegação.
- 4.3.1.3. Contribuir para a auto-realização profissional do funcionário, aperfeiçoando suas aptidões e conhecimentos necessários ao trabalho e à convivência harmoniosa com seus superiores e colegas.
- 4.3.1.4. Suprir as necessidades, em matéria de aperfeiçoamento, verificadas pela análise das pesquisas sociais.
- 4.3.1.5. Complementar a racionalização do trabalho.
- 4.3.2. *Providências para a implantação do treinamento interno centralizado.*
- 4.3.2.1. Seleção, mediante exame do cadastramento mais recente, de pessoal capacitado para as atividades docentes e técnicas do treinamento. Manutenção de um cadastro atualizado, dos recursos humanos disponíveis para implantação e ampliação dessas atividades.

Ao ensejo desta seleção, pode-se acrescentar, aos dados do cadastramento, os resultados de testes psicológicos que comprovem as aptidões desse pessoal para tais atividades.

- 4.3.2.2. Reuniões, mesas-redondas e seminários congregando os organizadores e o pessoal selecionado, para entenderem-se quanto à filosofia do treinamento, seus objetivos e princípios.
- 4.3.2.3. Cursos periódicos de aperfeiçoamento para esses professores e técnicos, alternando-se com o treinamento externo ou substituindo-o.
- O currículo deverá basear-se no exame dos questionários preenchidos pelos alunos, a respeito da atuação dos professores, e nas necessidades apuradas nas pesquisas sociais.
- 4.3.2.4. Preparação do ambiente físico, elaboração de planos de aula, apostilas, questionários, audiovisual.
- 4.3.2.5. Organização dos cursos: estabelecimento das matérias que devem compor cada currículo, confecção de cronogramas, horários e avisos — internos e para publicação na imprensa.
- 4.3.2.6. Divulgação sobre o funcionamento do(s) curso(s).
- 4.3.2.7. Seleção e convocação do pessoal discente, segundo as necessidades apuradas na análise da pesquisa, se a inscrição for compulsória; matrícula do pessoal discente aceito, se a inscrição for voluntária.
- 4.3.2.8. Funcionamento do(s) curso(s), compreendendo:
- controle da freqüência dos participantes, docentes e discentes;
  - assistência ao corpo discente;
  - assistência didática aos professores;
  - controle do aproveitamento imediato, auferido pelos alunos;
  - remessa, ao órgão central normativo, ou à autoridade competente, do relatório sobre o(s) curso(s).
  - registro e arquivo das anotações necessárias à documentação e arquivo do setor de treinamento;
  - remessa de apostilas, publicações e notícias atualizadas aos participantes, a título de "reciclagem".
- 4.3.2.9. Organização de cursos por correspondência, também baseados nas necessidades apuradas na análise da pesquisa social. A organização de tais cursos compreende:
- elaboração e impressão das lições e respectivos exercícios;
  - divulgação sobre o início do curso e seu regulamento;
  - recolhimento das inscrições;
  - Organização de quadros para controle da remessa das lições;
  - Elaboração de material acessório, para usar-se

- como suplemento das lições, quando o participante revelar dificuldades em resolver os exercícios; como as lições por correspondência são padronizadas, deve-se acentuar a orientação individual, ao corrigir-se os exercícios, para que o curso atenda às necessidades de cada um.
- Elaboração de um questionário a ser preenchido pelo participante, no final do curso, dando a sua impressão sobre as lições, a eficiência dos métodos adotados, tópicos que julgou mais bem explicados e os que lhe pareceram mais difíceis, interesse despertado etc.
  - A apuração desse questionário final orientará os agentes do treinamento na elaboração de outros cursos da mesma modalidade e também na organização do material mencionado no tópico a seguir:
  - Elaboração de material para atualização, que se deverá remeter periodicamente aos participantes, depois de terminado o curso por correspondência.
- 4.3.3. Treinamento interno descentralizado**
- Objetivos:**
- 4.3.3.1. Contribuir para a eficácia das medidas que visam à racionalização e simplificação do trabalho.
- 4.3.3.2. Facilitar a implantação do rodízio, nas tarefas operacionais peculiares a cada setor.
- 4.3.3.3. Complementar os conceitos examinados pela chefia, nos cursos e seminários do treinamento centralizado.
- 4.3.4. Metodologia:**
- 4.3.4.1. Incluir aulas de Organização e Métodos nos cursos de treinamento centralizado, predispondo os chefes para colaborar com os especialistas nas atividades de racionalização que se programarem para cada setor, e tornando-os aptos a tomar as iniciativas que estiverem a seu alcance, nesse particular.
- 4.3.4.2. Realizar trabalhos de racionalização no ambiente físico, por meio de exame da planta baixa, fluxograma, organograma, quadro de distribuição de tarefas etc.
- 4.3.4.3. Padronizar os impressos, conforme indicações do órgão normativo.
- 4.3.4.4. Instituir reuniões com o pessoal subordinado, a fim de discutir o planejamento e a organização de cada setor, possibilitando a ampliação de tarefas, o rodízio e a harmonia nas relações humanas.

4.3.4.5. Estimular a colaboração de universitários, para que realizem as tarefas acima, nas áreas onde houver falta de especialistas capacitados.

4.3.4.6. Manter contato com o treinamento centralizado, para troca de idéias, obtenção de material auxiliar, fontes de consulta e de colaboração etc:

*4.3.5. Instrumentos auxiliares para o treinamento interno descentralizado*

4.3.5.1. Manuais de funções e roteiros de trabalho, elaborados pelo órgão normativo e (ou) pelo treinamento centralizado, com a colaboração das chefias respectivas.

4.3.5.2. Livretos, de preferência obedecendo ao método da Instrução Programada, sobre as matérias indispensáveis e comuns a todos os setores:

Relações Públicas  
Organizações e Métodos  
Administração de Material  
Liderança  
Delegação  
Comunicações administrativas.

Processo decisório e outros, cuja elaboração se inspire nos resultados da pesquisa social.

#### 4.3.6. TREINAMENTO EXTERNO

Será realizado por meio de convênios, ajustes e contratos com entida-

des especializadas, no Brasil e no estrangeiro.

#### Objetivos:

4.3.6.1. Aperfeiçoar e ampliar, em áreas específicas, a mão-de-obra qualificada do serviço público;

4.3.6.2. Provê-lo de pessoal informado sobre as técnicas modernas de trabalho e capaz de adaptá-las a ambientes diversos de nosso território;

4.3.6.3. Preparar pessoal categorizado para cargos e funções superiores, que exijam conhecimentos múltiplos e aprofundados.

#### 4.3.7. Metodologia

4.3.7.1. O órgão central normativo ou, por delegação, as unidades administrativas manterão permanente contato com universidades nacionais e estrangeiras, examinando os seus programas, de modo a selecionar os cursos que interessem aos objetivos e à realidade nacional.

4.3.7.2. O mesmo órgão normativo dará notícias às unidades administrativas, a fim de que os interessados se candidatem, preenchendo as formalidades de remessa do "curriculum" atualizado e demais comprovantes necessários à sua inscrição.

4.3.7.3. Far-se-á o exame do cadastramento mais recente, a fim de avaliar as possibili-

dades dos candidatos que se apresentarem.

- 4.3.7.4. Aprovado o candidato, o órgão normativo será informado sobre o aproveitamento do bolsista, ficando ele obrigado à reposição das despesas no caso em que sua atuação deixe a desejar.

- 4.3.7.5. Ao terminar o curso, ficará o bolsista sujeito a prestar serviços coerentes com a capacitação adquirida, "sine pecunia", até que seu trabalho corresponda ao valor da bolsa que recebeu. E seu enquadramento nas tabelas do funcionalismo civil se fará conforme as disponibilidades orçamentárias, levando-se em conta o mérito do serviço prestado na fase antecedente e a capacidade que demonstrou para exercer as funções em que foi testado.

—o—

Quem perseverar na leitura até aqui, com toda razão há de objetar a estas sugestões com o argumento soberano, que constitui o empecilho por excelência para as boas intenções que a nação em peso alimenta: e a verba?

A implantação do Orçamento-Programa, apesar de todos os obstáculos que enfrenta, é por si um recurso educativo, forçando o estabelecimento de prioridades e o controle de gastos, até há pouco deixado em descuido por

muitos. O próprio Ministro da Educação declarou publicamente que o problema de sua unidade residia muito mais na distribuição do que na falta de verbas. E assim deve acontecer em muitos outros setores, se não em todos.

O povo se vem conscientizando de tal forma, que recursos demagógicos ligados a aumento de salários já são devidamente interpretados pela maioria. A redistribuição do pessoal, o aproveitamento de sua potencialidade, afastados os entraves políticos, como primeiro passo, cobrirá as despesas iniciais. Um controle rigoroso, como o que já se iniciou, para a arrecadação de tributos federais, estaduais e municipais, abre boas perspectivas para a receita.

Seria ousado, talvez, advogar prioridade para um plano dispendioso de desenvolvimento de pessoal, sabendo, como sabemos, de todos os problemas que a administração pública enfrenta, atualmente. Existe motivação para se desenvolverem as iniciativas já empreendidas; existe cooperação da parte mais esclarecida da empresa particular. Indiscutível, parece, seria enfatizar a prioridade para as medidas de controle na arrecadação de tributos. Só isso representaria solução para muitos dos nossos problemas econômicos: uma questão de disciplina, de educação, de patriotismo bem compreendido, consubstanciado em fatos, não em palavras.

A empresa é árdua, tem até seus matizes quixotescos. Mas nela não deixarão de colaborar os que, como

o grande mestre da universidade de Salamanca, Dom Miguel de Unamuno, acharem que "é melhor criar asas, de tanto perseguir cem pássaros voando, do que manter-se preso à terra, com um único pássaro na mão." Ele nos afirma que o esforço será recompensado: as asas crescerão, para nos conduzir cada vez mais alto.

## 5 — ANEXOS

### *Notas bibliográficas*

5.1. "... A regra, durante três séculos, teria de ser, como foi, o desequilíbrio emocional, a desarmonia interior, a insegurança, a instabilidade, corações curtidos de ressentimento, o marginalismo, a preguiça, a tristeza, vagos desejos de retorno a idades infantis, a procura do pai, um pai ideal, "o pai dos pobres", a revolta contra o pai verdadeiro, as fixações maternas, o desajustamento social generalizado e todas as particularidades que, sendo comuns às neuroses e aos estados pré-neuróticos em geral, etnólogos e antropólogos do tipo Gobineau e Chamberlain averbavam como atributos hereditários inerentes a mulatos e mestiços. (Vianna Moog, Bandeirantes e Pioneiros, pág. 180. Editora Civilização Brasileira).

5.2. "No entanto, a burocracia não era orientada para um programa e assim gerou um conjunto de atitudes formalísticas que já foram muito comentadas como o *estado cartorial*. O favoritismo político era a base para a admissão de pessoal e o papelório o principal produto do sistema. O papelório não somente fornecia trabalho para ocupar os novos burocratas mas, pela dele-

gação do poder de aprovação a vários funcionários, permitia a coleta de rendas extralegais para o regime, em troca de processamento rápido da interminável papelada." (Robert T. Da-land, Estratégia e Estilo do Planejamento Brasileiro, pág. 14, Editora Li-dador, 1969).

5.3. "Não era fácil aos detentores das posições públicas de responsabilidade, formados por tal ambiente, com-preenderem a distinção fundamental entre os domínios do privado e do pú-blico. Assim, eles se caracterizam justamente pelo que separa o funcioná-rio "patrimonial" do puro burocrata conforme a definição de Max Weber. Para o funcionário "patrimonial", a própria gestão política apresenta-se como assunto de seu interesse parti-cular; as funções, os empregos e os benefícios que dele auferem, relacio-nam-se a direitos pessoais do funcio-nário e não a interesses objetivos, co-mo sucede no verdadeiro Estado bu-rocrático, em que prevalecem a es-pe-cialização das funções e o esforço pa-ra se assegurarem garantias jurídicas aos cidadãos.

A escolha dos homens que irão exer-cer funções públicas faz-se de acordo com a confiança pessoal que mere-çam os candidatos, e muito menos de acordo com suas capacidades pró-prias. Falta a tudo a ordenação im-pessoal, que caracteriza a vida no Estado burocrático." (Sérgio Buarque de Holanda, Raízes do Brasil, pág. 106 — Editora José Olympio, 1969, 5.<sup>a</sup> edi-ção).

5.4. "O autor foi informado por um antigo membro de gabinete, com gran-

de experiência no governo, que um dos maiores obstáculos à eficácia administrativa é a rapidez com que os indivíduos passam pelos altos postos, mesmo sendo bem qualificados. Segundo ele, surge o problema pelo fato de as diretrizes e padrões comportamentais de um novo administrador serem, quase sempre, tão diversas das de seu antecessor, que é necessária a reformulação de todo o órgão quando da posse de cada novo dirigente. Parece constituir norma geral no comportamento administrativo brasileiro esta diferença radical de modos de agir entre os dirigentes antigos e novos". (Robert T. Daland, A Administração Pública como uma Ciência Política no Contexto Brasileiro, Revista de Administração Pública, vol. 3, n.º 2, 2.º semestre 1969).

5.5. "São notórias as dificuldades não só dos homens de negócio brasileiros como dos estrangeiros em obter serviços de rotina de órgãos governamentais, como a Alfândega e os Correios: A corrupção é um tema frequente na administração brasileira, se pudermos usar o termo no seu contexto anglo-saxônico. Já foram publicadas denúncias sombrias no Brasil, principalmente com referência às administrações Vargas, Kubitschek e Goulart. Nos baixos escalões da hierarquia administrativa, a prevalência de propinas e comissões gerou a instituição do despachante — um homem de negócios cujo trabalho é encontrar o caminho mais curto através da burocracia administrativa pelo emprego judicioso do dinheiro, influência ou favores. O uso do despachante é tão gene-

ralizado que as agências governamentais o empregam ao lidarem com outras agências do Governo." (Robert T. Daland, Estratégia e Estilo do Planejamento Brasileiro, pág. 120).

5.6. "Uma das tentativas conclusivas com os dados presentemente em mãos é a de que a maioria esmagadora dos administradores brasileiros, situados nos dois níveis hierárquicos superiores, acreditam ser o baixo nível técnico do pessoal administrativo em geral um dos maiores impedimentos a uma atuação administrativa eficaz.

Estas opiniões, em termos de indicadores de treinamento e experiência prática em campos específicos, estão sujeitas à verificação, se comparadas com os relativamente poucos locais onde este impedimento não é identificado como importante. Além disso, numa das observações surpreendentes que podem ser feitas com base nestes dados é o número significativo dos altos escalões que não chegaram sequer a terminar o curso primário. Não se pode esperar uma execução da agenda (programa) superior ao nível dos instrumentos disponíveis para a sua implementação. É possível que a reforma administrativa venha a ser dirigida mais às atitudes e ao preparo técnico dos administradores do que apenas às questões relativas à alocação de funções, delegação da autoridade ou simplificação de rotinas. Não que estas três sejam pouco significativas, mas porque, dentro das prioridades na atuação do sistema, a ênfase deve recuar no aperfeiçoamento admi-

nistrativo." (Robert T. Daland, *A Administração Pública como uma Ciência Política no Contexto Brasileiro*).

5.7. "De qualquer modo, ainda no vício do bacharelismo ostenta-se também nossa tendência para exaltar acima de tudo a personalidade individual como valor próprio, superior às contingências. A dignidade e importância que confere o título de doutor permitem ao indivíduo atravessar a existência com discreta compostura e, em alguns casos, podem libertá-lo da necessidade de uma caça incessante aos bens materiais, que subjuga e humilha a personalidade. Se nos dias atuais o nosso ambiente social já não permite que essa situação privilegiada se mantenha cabalmente e se o prestígio do bacharel é sobretudo uma reminiscência de condições de vida material que já não se reproduzem de modo pleno, o certo é que a maioria, entre nós, ainda parece pensar nesse particular pouco diversamente dos nossos avós. O que importa salientar aqui é que a origem da sedução exercida pelas carreiras liberais vincula-se estreitamente ao nosso apelo quase exclusivo aos valores da personalidade. Daí, também, o fato de essa sedução sobreviver em um ambiente de vida material que já a comporta dificilmente. Não é outro, aliás, o motivo da ânsia pelos meios de vida definitivos, que dão segurança e estabilidade, exigindo, ao mesmo tempo, um mínimo de esforço pessoal, de aplicação e sujeição da personalidade, como sucede tão frequentemente com certos empregos públicos (Sérgio Buarque de Holanda, *Raízes do Brasil*).

5.8. "É necessário o maior cuidado na seleção de servidores a serem submetidos a treinamento externo. Existe o mesmo perigo nos programas de treinamento interno: se o elemento para este destacado não possuir o potencial ou não tiver a atitude adequada, haverá desperdício dos recursos financeiros." (Felix Nigro, *A Administração de Pessoal no Serviço Público*, pág. 312 — Fundação Getúlio Vargas, 1966).

5.9. "Também, como já observamos, o programa de treinamento não pode resolver erros graves do processo de seleção. Se o ocupante de um posto de supervisão é, basicamente, inadequado para tal responsabilidade, suas tensões e receios aumentarão naturalmente quando propuserem treinamento para seus subordinados." (op. cit., pág. 316).

5.10. "Algumas vezes, a avaliação é feita cedo demais e a administração cancela o programa, convencida de que nada de útil será conseguido. Não se pode, particularmente em setores como o de treinamento em supervisão, esperar que os treinados apliquem imediatamente tudo que aprenderam. Nem se pode imaginar que os conhecimentos e técnicas recentemente adquiridos se tornem patentes aos seus companheiros de trabalho. Deve haver um período razoável de espera, até que se possa chegar a conclusões definitivas.

Allás, como observa Buchanan, numa das citações acima, é possível que a própria administração seja culpada de não permitir aos treinados aplicar o

que aprenderam. Na verdade, não é raro certas autoridades superiores aprovarem programas de treinamento, sem conhecerem muito sobre o seu conteúdo e continuarem, depois, as mesmas políticas que impossibilitam o treinado de modificar seja o que for". (op. cit., pág. 365).

5.11. "O centro do problema não parece estar nos perigos ao bom funcionamento do regime democrático, mas na assincronia entre o desenvolvimento da classe política e as exigências de racionalidade que a ordem econômica impõe. A classe política não se está preparando para a gerência da moderna sociedade industrial; há indiscutível assimetria entre o grau de adequação do preparo da classe política e sua constelação de interesses empíricos, com as exigências do processo de desenvolvimento." (Nelson Mello e Souza, *Tecnocracia e Nacionalismo*, Revista da Administração Pública, 2.º semestre 1967).

5.12. "Estima-se que nos anos 60 a população brasileira tenha aumentado de 34%, ou 3% em média, ao ano.

No limiar da época de 70, o Brasil tem uma população de cerca de 91 milhões de habitantes, sendo o país mais populoso da América Latina (1/3 do total da região e 8.º do mundo).

Assim, o ônus demográfico permanece elevado, em torno de 80 crianças ou velhos para cada 100 pessoas em idade economicamente ativa, em comparação com os Estados Unidos, por exemplo, onde a proporção é de cerca de 39 x 100." (Conjuntura Econômica,

vol. 24, n.º 1, 1970 — Fundação Getúlio Vargas).

"O perfil educacional da força de trabalho brasileira (Censo Demográfico de 1960) indica que apenas 9 em cada 1.000 habitantes ativos possuem educação superior completa, 27 o nível médio, 162 o primário e 802 não possuem sequer o primário completo ou qualquer outro tipo de escolarização formal." (Frederico Machado de Amorim, *Educação e Desenvolvimento — Revista de Administração Pública* n.º 4, 2.º semestre, 1968).

5.13. "O esforço de reorganização do sistema nacional de educação não deverá impedir nem se sobrepor a uma ação imediata, no sentido da recuperação e treinamento daqueles que já fazem parte da força de trabalho, e que possam ter a sua capacidade produtiva ampliada a curto prazo.

Não só os recursos do SENAI e SENAC devem ser utilizados a plena capacidade como novas formas de treinamento exigem consideração imediata.

De especial importância, para o Governo, é o remanejamento do seu quadro de pessoal. No contexto de um programa de crescimento econômico acelerado, os excedentes de pessoal que oneram a administração pública, suas autarquias e sociedades de economia mista podem ser, em poucos anos, proveitosamente reabsorvidos. De um lado, e a par do excesso global, verifica-se insuficiência de pessoal, em algumas entidades e categorias profissionais. De outro, a expan-

são de determinados serviços e empresas do Governo deverá demandar um acréscimo de força de trabalho que poderá ser recrutado, na sua maior parte, no âmbito do próprio Governo. Isso só será viável, no entanto, se for organizada uma entidade capaz de levantar e analisar essa força de trabalho e promover o seu treinamento, visando recuperar, transferir e relocar o seu pessoal.

Um tal programa, feito em colaboração com as entidades de ensino existentes, exigiria o afastamento dos servidores do trabalho pelo prazo necessário ao seu treinamento ou aperfeiçoamento em regime de dedicação integral ao estudo. O custo do programa não seria elevado, apesar de envolver problemas variados de dezenas de milhares de pessoas de idades e profissões diversas, pois que os beneficiados já se encontram na folha de pagamento do Governo ou de órgãos a ele subordinados.

O sucesso do programa se faria sentir tanto no aspecto da plena utilização da capacidade de trabalho existente como na maior eficiência dos serviços pela elevação do nível cultural e profissional do pessoal". (Antônio Dias Leite, "Caminhos do Desenvolvimento", pág. 86, Zahar Editores).

5.14. "Em quase todos os países que já iniciaram seu desenvolvimento, podem-se encontrar pessoas altamente treinadas em cargos não condizentes com seu preparo, em razão da maior carência de elementos especializados em nível médio. Assim, da

mesma forma que no caso de capitais, a utilização adequada do "investimento" em potencial humano de alto nível pode ser tão importante quanto seu índice de formação". (Recursos Humanos para o Desenvolvimento, coleção de vários autores. Fundação Getúlio Vargas, 1965).

5.15. "O Governo Federal não apresenta em nenhuma base estatística sólida suas atuais políticas de administração de pessoal. Já que os problemas decorrem dos conflitos de opinião em torno daquilo que constitui o significado real de uma política, bem como no que toca à liberdade de ação que se deveria admitir nos esforços desenvolvidos para pô-la em prática, parece que se torna imprescindível o estabelecimento de uma base firme, seja fundada em termos estatísticos, seja em outro tipo de evidência igualmente válida". (Hugh Taylor, Pesquisa — "Revista do Serviço Público", vol. 97, n.º 4, outubro a dezembro 1965).

#### Bibliografia

- AMORIM, Frederico Machado de — Educação e Desenvolvimento, Revista de Administração Pública n.º 4, 2.º semestre, 1968.
- ARGYRIS, Chrys — Personalidade e Organização, Editora Renes Ltda. e USAID, 1968.
- DALAND, Robert T. — Estratégia e Estilo do Planejamento Brasileiro, Editora Lidor, 1969.
- DALAND, Robert T. — A Administração Pública como uma Ciência Política no Contexto Brasileiro, Revis-

- ta de Adm. Pública, vol. 3, n.º 2, 2.º semestre 1969.
- DIVERSOS** — Recursos Humanos para o Desenvolvimento, Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- DIVERSOS** — Produtividade Empresarial — Relatório de Gerência n.º 12 — Management Center do Brasil, 1965.
- ESCOLA INTERAMERICANA DE ADM. PÚBLICA** — Critérios e Metodologia de Treinamento de Executivos, Revista de Adm. Pública, FGV, 1.º semestre 1969.
- ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA** — Apostilas para os Ciclos de Conferências sobre Segurança Nacional e Desenvolvimento, da ADESCG (Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra).
- ETZIONI, Amitai** — Organizações Modernas, Livraria Pioneira Editora, 1967.
- FARIA, A. Nogueira de** — Organização de Empresas, Distribuidora Record, 1968.
- FREYRE, Gilberto** — Casa Grande e Senzala, Editora José Olympio.
- FREYRE, Gilberto** — Sobrados e Mocambos, Editora José Olympio.
- FREYRE, Gilberto** — Ordem e Progresso, Editora José Olympio.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS** — Conjuntura Econômica, vol. 24, n.º 1, 1970.
- GALBRAITH, John Kenneth** — O Novo Estado Industrial, Editora Civilização Brasileira, 1968.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de** — Raízes do Brasil, Editora José Olympio, 1969.
- HYMAN, Herbert** — Planejamento e Análise da Pesquisa — princípios, casos e processos. Editora Lidor, 1967.
- KATZ, Samuel M.** — A Educação de Administradores para o Desenvolvimento, Revista de Adm. Pública, FGV, 1.º semestre, 1969.
- MELLO E SOUZA, Nélson** — Tecnocracia e Nacionalismo, Revista de Administração Pública, 2.º semestre 1967.
- LEITE, Antônio Dias** — Caminhos do Desenvolvimento, Zahar Editores.
- MINISTÉRIO DA FAZENDA** — Treinamento de Mão-de-Obra para a Secretaria da Receita Federal — dez./68.
- MOOG, Vianna** — Bandeirantes e Pioneiros, Editora Civilização Brasileira.
- NASCIMENTO, Kleber T.** — Reflexões sobre a Estratégia da Reforma Administrativa — A Experiência Federal Brasileira — Revista de Administração Pública, n.º 2, 2.º semestre 1967 — FGV.
- NIGRO, Felix** — A Administração de Pessoal no Serviço Público, FGV, 1966.
- PINTO, Aluizio Loureiro** — A Institucionalização Organizacional como Estratégia do Desenvolvimento, Revista de Adm. Pública, FGV, 1.º semestre, 1969.
- PLATT, Washington** — A Produção de Informações Estratégicas, Livraria Agir Editora, 1967.
- SHERMAN, Harvey** — A Motivação do Funcionário Público — A Experiência Norte-Americana — FGV, 1961.
- SIMON, Herbert** — Comportamento Administrativo, Fundação Getúlio Vargas.
- TAYLOR, Hugh** — Pesquisa: chave do problema de pessoal — Revista do Serviço Público, vol. 97, n.º 4, outubro a dezembro, 1965.

WAHLICH, Beatriz M. de Souza — Administração de Pessoal — Princípios e Técnicas, FGV, 1964.

WALDO, Dwight — Problemas e Aspectos da Administração Pública — Livraria Pioneira Editora, 1966.

BALCÃO, Yolanda Ferreira e

CORDEIRO, Laerte Leite — O Compor-

tamento Humano na Empresa, FGV, 1967.

JAMESON, Samuel H. — Administração de Arquivos e Documentação, FGV, 1964.

LEHRER, Robert — Simplificação do Trabalho — IBRASA (Instituição Brasileira de Difusão Cultural S.A.), 1957.

NÃO PODE SAIR DA  
BIBLIOTECA

