

## APERFEIÇOAMENTO

## Treinamento do Pessoal no Serviço Civil Federal Brasileiro

CAUBY DE SOUZA

(Chefe da Secretaria dos Cursos de Administração do D.A.S.P.)

*O presente trabalho constitui valiosa sugestão do autor a respeito do assunto. E' também recomendável trabalho monográfico sobre a matéria.*

1.<sup>a</sup> PARTE

## NOÇÕES INTRODUTÓRIAS

COM a apresentação deste trabalho, em seminário, na Fundação "Getúlio Vargas", tivemos a intenção de esclarecer, no que nos foi possível, os problemas de treinamento do pessoal, tendo em vista o Serviço Civil Federal Brasileiro.

Conceituando o treinamento, mostramos seu alcance e importância na esfera federal, fixando a necessidade de um novo sistema e indicando seus objetivos na Administração de Pessoal.

Em "Situação Atual — Exame", fizemos uma análise ligeira para nos permitir uma interpretação fiel do que vem sendo a administração do treinamento de pessoal no Serviço Civil Federal Brasileiro, assim como identificamos e revelamos os defeitos no processamento do treinamento ou ratificamos a existência de falhas nas atividades dos Cursos de Administração do D.A.S.P. e órgãos congêneres ministeriais.

Ao propor um "Novo Sistema de Treinamento para o Serviço Civil Federal Brasileiro", formulamos as medidas e normas que julgamos indispensáveis a esse novo sistema.

Embora as conclusões não sejam numerosas, o autor tem convicção de que são elas consistentes e irrefutáveis.

Esse foi o plano e o desenvolvimento de nosso trabalho. A sua pequena e singela apresentação o justifica.

## CONCEITO, IMPORTÂNCIA E OBJETIVOS DO TREINAMENTO

Neste trabalho visamos à implantação de um novo sistema de treinamento que melhor atenda às reais necessidades na esfera administrativa federal.

Conceituemos treinamento de acordo com algumas autoridades no assunto: para ORDWAY TEAD, "treinamento é a aquisição da capacidade para executar-se uma dada tarefa"; (1) já para MILTON HALL, "treinamento é o processo de auxiliar os empregados a conseguirem eficiência em atual ou futuro trabalho, pelo desenvolvimento nêles de hábitos apropriados de pensamento e ação, habilidades, conhecimento e atitudes". (2) Nosso especialista em problema de treinamento de pessoal, ANNIBAL MAYA, entende que treinamento: E' o processo destinado a desenvolver a eficiência presente ou futura, de ocupantes ou de candidatos a cargos públicos, aumentando-lhes os conhecimentos sobre os diferentes setores a que pertencem ou a que se destinam, ensinando-lhes a atacar os problemas que poderão defrontar e aprimorando nêles hábitos apropriados de pensamento e ação. (3) De acordo com as definições acima, podemos dizer que treinamento é qualquer meio que concorra para o aumento da eficiência dos servidores, com resultados positivos para a organização.

Colocamos em relevo a importância que deve assumir o treinamento no Serviço Civil Federal Brasileiro. Estando o Serviço Público, há poucos anos, sob o sistema do mérito, não contava anteriormente, nos seus quadros, com pessoal capaz de executar, satisfatoriamente, as atribuições que lhe eram confiadas. A seleção, mesmo intensa, no nosso caso, não dá para suprir as vagas existentes. Neste caso, podemos observar que somente o treinamento intensivo em serviço poderá assegurar maior eficiência dos servidores. Entre nós, o treinamento dos servidores teve início com o Decreto-lei n.º 2.804, de 21-11-40, que criou os

(1) ORDWAY TEAD — In "Curso de Treinamento de Pessoal" — Apud Belmiro Siqueira, Rio, D.A.S.P., 1940, 1.<sup>a</sup> súmula, pág. 1.

(2) MILTON HALL — In "Curso de Treinamento de Pessoal" — Apud Belmiro Siqueira, Rio, D.A.S.P., 1949, 1.<sup>a</sup> súmula, pág. 2.

(3) ANNIBAL MAYA — In "Curso de Treinamento de Pessoal" — Apud Belmiro Siqueira, Rio, D.A.S.P., 1949, 1.<sup>a</sup> súmula, pág. 2.



Cursos de Administração do D.A.S.P., regulamentados pelo Decreto n.º 9.294, de 27-4-42. Nessa ocasião, os Cursos de Administração eram subordinados à antiga Divisão de Aperfeiçoamento, hoje ao Diretor-Geral do D.A.S.P.

Para que melhor fôsse compreendido entre nós, o D.A.S.P. publicou sobre o assunto vários artigos na "Revista do Serviço Público" e em uma de suas circulares realçou-se que "Treinamento inadequado ou moral baixo podem arruinar uma organização excelente, enquanto pessoal bom, bem escolhido, bem treinado e com moral elevado pode tornar ativa qualquer organização (HENRY NILES)" (4)

"Com o desenvolvimento do Estado Moderno, podemos afirmar: A complexidade e a multiplicação dos encargos do Estado, impostos pelas novas condições do mundo, implicam, necessariamente, um crescimento proporcional dos seus meios de ação. Entre estes, o elemento humano, o pessoal, desempenha obviamente papel tão importante que seria ocioso salientar".

"Um dos mais sagazes perscrutadores contemporâneos da dinâmica do governo moderno, ERNEST S. GRIFFITH, não hesitou em concluir, baseado em documentação hábil e volumosa, em cuja análise se deteve longamente, que o funcionário civil é hoje a "pessoa mais importante no seio do Estado". Afirma ele que, por importantes que possam ser os legisladores, os juizes e mesmo o chefe titular do Estado, o destino dêste depende, realmente, mais e mais, da presença de uma adequada espécie de servidores na administração pública. GRIFFITH baseia a sua conclusão nos seguintes argumentos:

1.º) E' da administração civil que surge "a maioria das idéias que posteriormente se transformam em leis e em princípios orientadores".

2.º) Essas leis dependem, em larga medida, dos administradores especializados, os únicos que podem executá-las e, quando necessário, suplementá-las por meio de ordens administrativas.

3.º) A intervenção governamental é cada vez mais estimulada pela crescente demanda do povo.

4.º) Os problemas em que essa intervenção se faz, são de natureza técnica e especializada, o que pressupõe pessoal de "Staff" e de "linhas" convenientemente treinado".

"Em face das presentes condições do mundo, o Estado moderno, tão sobressaltado de responsabilidades novas e renovadas, tem o direito e mesmo o dever de contar, em seus serviços, com a experiência, a capacidade e os conhecimentos técnicos dos mais experimentados, dos mais capazes e dos mais especializados. No Brasil, então, êsse direito e êsse dever crescem de vulto, porque o Estado Federal é, incontestavelmente, o melhor patrão, o que, de regra, melhor remunera e o que

prodigaliza maiores garantias e vantagens aos seus servidores, e também porque a tarefa de autoconstrução, hoje a cargo do Estado Brasileiro, se nos apresenta em proporções esmagadoramente continentais".

"Antigamente, quando ainda vigorava a doutrina de que o Estado tinha competência apenas para promover instrução, distribuir justiça, policiar os transviados e zelar pela sua própria segurança e soberania, o desenvolvimento das forças econômicas constituía uma espécie de tarefa espontânea do capital e do trabalho conjugados. Ao Estado então bastavam professores, bons juizes, diplomatas e militares. Em resumo, o Estado prescindia de profissionais, empregando apenas representantes das atividades mais antigas, algumas imemoriais: a arte militar, o professorado e a magistratura. Ao tempo de Florença de Machiavelli, o único especialista cujos serviços o Estado utilizava era o diplomata".

"Hoje, neste fim tumultuoso da quinta década do século XX, quando o observador detém o pensamento nessas coisas e compara a situação atual com o passado recente, quase não crê na existência do Estado Antigo tão remoto êle nos parece. No Estado de antanho, as chamadas classes liberais viviam por conta própria; dependiam vagamente do governo. Os poucos técnicos e especialistas estavam a serviço da indústria, que, por sua vez, mantinha incipientes relações com o Estado. O comércio e certas atividades urbanas indefinidas se incumbiam de dar ganha-pão aos profissionais e trabalhadores não utilizados pela indústria. A agricultura dependia somente da terra e dos fenômenos meteorológicos. E' certo que a questão social existia, porque é tão velha como a humanidade, mas jazia imperceptível, latente, ainda demasiado informe para comparecer perante o Estado e reclamar solução para os seus problemas. À margem da vida econômica nacional e até impedido, pela doutrina, de nela se imiscuir, o Estado Antigo tinha responsabilidades definidas e mais ou menos fixas; não era difícil exercer as poucas e tradicionais funções que lhe estavam a cargo".

"Lancemos agora um rápido golpe de vista sobre o mundo de nossos dias. O quadro é desconcertantemente diferente. O Estado Moderno se vê entre as tenazes das solicitações e exigências de tôdas as classes e de tôdas as forças vivas. O próprio dinamismo das forças naturais exige a intervenção sistemática do Estado. A questão social surgiu com o ímpeto amedrontador de energia acumulada durante séculos e séculos. Tudo isso exige, clama que o Estado exerça atividades nunca sonhadas e que, para dominar essa tremenda sublevação de forças antagônicas ou rebeldes, descubra e ponha em prática formas originais de ação, métodos insuspeitados. Combinações novas e híbridas de teorias e doutrinas. O Estado Moderno, sem que o cidadão ordinário atente para isso, está fazendo uma larga mobilização de profissionais, técnicos, especialistas, desde o simples

(4) HENRY NILES — In Circular D.F./14, D.A.S.P., maio, 1944.



tipógrafo até o radiologista, desde o chofer até o psicologista, desde o capataz de campo até o geofísico, o geneticista, o entomólogo, o economista etc. Por que? Porque o Estado Moderno é usina, é laboratório, é universidade, é estação experimental, é empresa de prospecções e sondagens, é fábrica, é empresa editora, é agência de publicidade, é construtor de represa — que é, em suma, que o Estado Moderno não é?”

“E porque ao Estado hoje estão afetos os problemas mais difíceis, e como o Estado existe, em última análise, para fazer o maior bem a maior número, o Estado necessita dos mais capazes dentre todos os seus habitantes humanos. Estará à altura de suas responsabilidades, na hora atual, o Estado que dispuser de melhores equipes de especialistas em todas as especializações.” (5)

Observamos que, com o desenvolvimento das técnicas, deparou o Estado com problemas imensos que dantes não existiam. Assim, para cumprir satisfatoriamente tais encargos, necessita de pessoal convenientemente treinado.

Analisando também esse problema, disse BELMIRO SIQUEIRA: “Ninguém desconhece a importância do elemento humano. Somente quando auxiliado por uma racional e eficiente máquina administrativa, poderá um governo cumprir seus programas de ação. E como funcionará eficientemente a máquina administrativa se não houver a impulsioná-la um pessoal especializado preparado para isso? O treinamento é um indiscutível fator de obtenção de pessoal habilitado, indispensável à moderna Administração Pública”.

O sucesso ou o fracasso de uma empresa, pública ou privada, é função do seu pessoal, depende, principalmente, do seu grupo de servidores.

Por, mais bem equipada que esteja nas demais ordens de recursos, uma repartição pública não executará a contento suas funções se carecer de pessoal, quer qualitativamente, quer quantitativamente. O treinamento é um meio eficiente para obtenção e manutenção de pessoal qualificado, desejável para qualquer empresa.

A Administração Pública e as organizações particulares diariamente se vêem forçadas a colocar a sua produção em altos níveis de rendimento e em econômicos termos de execução: as necessidades sociais e os ditames de ordem econômica assim o impõem. E, para isso, não podem prescindir de perfeita estruturação, de recursos materiais e, sobretudo, de pessoal qualificado, com produção acima do comum, acima da média. Só treinamento matemático, conduzido cientificamente, produz servidores dessa espécie.

A qualidade de uma administração resulta da qualidade de seus homens. Sabe o verdadeiro administrador que pouco ou quase nada fará, a menos que comece o seu programa de ação pela

escolha dos homens que com ele hão de trabalhar. Nenhum plano efetivar-se-á, nenhum programa será cumprido se se fizer abstração do fator humano que se encarregará de executá-lo. E a seleção inicial, acompanhada do estudado programa de treinamento, é o processo seguro que possibilita a aquisição de pessoal altamente credenciado.” (6)

## 2.ª PARTE

### SITUAÇÃO ATUAL DO TREINAMENTO NO SERVIÇO FEDERAL BRASILEIRO

Até o presente, cumpre destacar o treinamento do pessoal no Serviço Civil Federal Brasileiro a cargo do D.A.S.P. Assim mesmo, o treinamento executado por este, assume caráter acadêmico sem, contudo, satisfazer às reais necessidades existentes nos órgãos ministeriais.

Realmente, mercê das necessidades prementes que se deparam no mercado de trabalho, alguns órgãos ministeriais vêm executando o treinamento de seu pessoal, principalmente de atribuições específicas. Assim, o M.E.C. tem o Curso de Biblioteconomia (B.N.); Cursos do I.N.E.P.; Cursos do D.N.C. e do D.N.S.; Curso de Museologia (M.N.); o M.T.I.C. tem o curso de Metrologia (I.N.T.) e os Cursos de aperfeiçoamento da Legislação Trabalhista (D.N.T.); o M.J.N.I. tem o Curso da Escola de Polícia (D.F.S.P.), e os Cursos da Escola de Artes Gráficas (D.I.N.); o M.A. tem os cursos de aperfeiçoamento e especialização; o M.V.O.P. tem os cursos da Escola de aperfeiçoamento (D.C.T.); o M.R.E. tem o Curso Rio Branco e no M.F. existem os cursos de aperfeiçoamento desde 1945 sem ter, até agora, realizado qualquer curso.

Como podemos observar, o treinamento nos órgãos ministeriais é insuficiente, existindo, apenas, para preparação de pessoal escasso ou inexistente no nosso mercado de trabalho.

Para o exercício de 1952 e 1953, por exemplo, os Cursos de Administração do D.A.S.P. tiveram no seu programa dos Cursos de Seção (só funcionando a I, III e IV Seção) 43 cursos, sem contarmos com os Cursos extraordinários, avulsos e por correspondência. Os cursos de seção eram os seguintes:

#### I Seção — Administração-Geral

##### CURSOS BÁSICOS

(a serem ministrados no 1.º semestre)

#### Subseção A — 1. Fundamentos de Administração

101. Introdução ao Estudo da Administração;
102. Noções de Direito Constitucional e Direito Administrativo;
103. Métodos de pesquisa e planejamento aplicados à Administração.

(5) BENEDITO SILVA — In “Curso de Treinamento de Pessoal” — Apud Belmiro Siqueira, Rio, D.A.S.P., 1949, 4.ª súmula, págs. 2-3.

(6) BELMIRO SIQUEIRA — In “Curso de Treinamento de Pessoal”, Rio, D.A.S.P. 1949, 5.ª súmula, págs. 1-2.



*Subseção B — 1. Administração de Pessoal*

- 101. Introdução ao Estudo da Administração;
- 102. Noções de Direito Constitucional e de Direito Administrativo;
- 103. Métodos de pesquisa e planejamento aplicados à Administração.

*Subseção C — 1. Organização*

- 101. Introdução ao estudo da Administração;
- 103. Métodos de pesquisa e planejamento aplicados à Administração;
- 104. Princípios de Organização.

*Subseção D — 1. Administração Financeira*

- 101. Introdução ao Estudo da Administração;
- 102. Noções de Direito Constitucional e de Direito Administrativo;
- 105. Noções de Economia e Finanças.

*Subseção E — 1. Administração de Material*

- 101. Introdução ao Estudo da Administração;
- 102. Noções de Direito Constitucional e de Direito Administrativo;
- 105. Noções de Economia e Finanças.

## CURSOS DE LIVRE ESCOLHA

(a serem ministrados no 2.º semestre)

- 111. Evolução da Administração Pública Brasileira;
- 112. Administração comparada;
- 113. Classificação de Cargos;
- 114. Recrutamento, Seleção e Treinamento;
- 115. Legislação de Pessoal;
- 116. Higiene do Trabalho;
- 117. Metodologia da Organização;
- 118. Organização da Administração Pública;
- 119. Orçamentos públicos;
- 120. Legislação Tributária;
- 121. Planejamento econômico;
- 122. Tecnologia do material;
- 123. Legislação de material.

*II Seção — Administração Especial*

No corrente exercício não serão realizados os cursos dessa seção.

*III Seção — Atividades Auxiliares de Administração*

## CURSOS BÁSICOS

(a serem ministrados no 1.º semestre)

*Subseção A — III — Serviços Auxiliares*

- 301. Técnica de arquivo;
- 302. Noções gerais de Direito Administrativo.

*Subseção B — III — Conhecimentos gerais*

- 303. Português e Redação Oficial;
- 304. Matemática;
- 305. Noções de Estatística;
- 306. Noções de Contabilidade Geral.

## CURSOS DE LIVRE ESCOLHA

(a serem ministrados no 2.º semestre)

- 311. Administração de arquivos e serviços de documentação;
- 313. Noções de Contabilidade Pública;
- 314. Contabilidade mecanizada;
- 315. Noções de Escrituração Mercantil.

*IV Seção — Preparação de Chefes e de Supervisores de Treinamento*

## CURSOS BÁSICOS

(a serem ministrados no 1.º semestre)

- 401. Fundamentos de Sociologia;
- 402. Administração de Pessoal;
- 403. Princípios de Organização.

## CURSOS DE LIVRE ESCOLHA

- 411. Problemas de Chefia;
- 412. Relações Humanas no Trabalho (Psicologia Social). (7)

No ano corrente, após debates entre Professores-Coordenadores, ficou estabelecido que, provisoriamente, somente funcionarão os Cursos da I e III Seções, Extraordinários e por correspondência.

Os cursos ficaram então assim estruturados:

*I Seção — Administração-Geral*

## CURSO DE TÉCNICA DE ADMINISTRAÇÃO

## 1000 — CICLO BÁSICO

## 1.º Subperíodo — 1.º semestre

- 1011. Introdução ao Estudo da Administração;
- 1012. Noções Gerais de Direito e Técnica Legislativa;
- 1013. Fundamentos de Sociologia.

## 2.º Subperíodo — 2.º semestre

- 1021. Evolução da Administração Pública Brasileira;
- 1022. Economia;
- 1023. Chefia.

## 2000 — CICLO DE ESPECIALIZAÇÃO

## 2100 — ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

## 3.º Subperíodo — 1.º semestre

- 2111. Noções de Administração de Pessoal;
- 2112. Relações Humanas no Trabalho (Psicotécnica);
- 2113. Regime Jurídico do Servidor Público.

## 4.º Subperíodo — 2.º semestre

## CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

- 2121. Administração de Pessoal;
- 2122. Classificação de Cargos e Plano de Pagamento.

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

- 2121. Administração de Pessoal;
- 2123. Recrutamento e Seleção.

## TREINAMENTO

- 2121. Administração de Pessoal;
- 2124. Treinamento.

## MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL

- 2121. Administração de Pessoal;
- 2125. Movimentação de Pessoal.

## 2200 — ORGANIZAÇÃO

## 3.º Subperíodo — 1.º semestre

- 2211. Psicologia Aplicada à Organização;
- 2212. Teoria da Organização.

(7) Portaria n.º 8, do Diretor-Geral do D.A.S.P., jan. 1952, D.O. de 10-1-52, pag. 375.



## 4.º Subperíodo — 2.º semestre

- 2221. Metodologia da Organização;
- 2222. Problemas de Organização na Administração Pública.

## 2300 — ADMINISTRAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

## 3.º Subperíodo — 1.º semestre

- 2311. Economia Financeira e Planejamento Econômico;
- 2312. Contabilidade Pública;
- 2313. Introdução ao Estudo da Administração Financeira.

## 4.º Subperíodo — 2.º semestre

## A) RECEITA

- 2321. Finanças Públicas e Política Fiscal;
- 2322. Legislação Tributária e Problemas de Estimativa da Receita;
- 2323. Crédito Público e Administração da Dívida Pública.

## B) DESPESA

- 2321. Finanças Públicas e Política Fiscal;
- 2324. Problemas de Despesa Pública;
- 2325. Contabilidade e Orçamento de Autarquias.

## 2400 — ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAL

## 3.º Subperíodo — 1.º semestre

- 2411. Administração de Material;
- 2412. Introdução ao Estudo da Tecnologia do Material.

## 4.º Subperíodo — 2.º semestre

- 2421. Merceologia e Tecnologia do Material;
- 2422. Legislação de Material.

## 3000 — III SEÇÃO

## 1. DOCUMENTAÇÃO

## 1.º Período — 1.º semestre

- 3111. Documentação.

## 2.º Período — 2.º semestre

- 3121. Técnica de Arquivo;
- 3122. Relações Públicas;
- 3123. Divulgação e Publicidade.

## 2. CONHECIMENTOS GERAIS

## 1.º semestre

- 3211. Português e Redação Oficial;
- 3212. Elementos de Matemática;
- 3213. Noções de Direito Constitucional e Administrativo;
- 3214. Noções de Estatística.

## 3. CONTABILIDADE

## 1.º Período — 1.º semestre

- 3311. Matemática Comercial e Financeira;
- 3312. Noções de Direito Civil e Comercial;
- 3313. Noções de Contabilidade Geral.

## ESPECIALIZAÇÃO

## 2.º Período — 2.º semestre

- 3321. Contabilidade Mecanizada;
- 3322. Contabilidade Industrial;
- 3323. Contabilidade Pública.

Além desses cursos, que serão ministrados aqui no D. Federal, existem outros, que também, sob a orientação dos Cursos de Administração do

D.A.S.P., são executados em alguns Estados, como: São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Bahia etc.

Não desejamos criticar mas formular algumas perguntas: como conseguiram os Cursos de Administração do D.A.S.P. elaborar um programa desta natureza? Ouviram os órgãos ministeriais sobre as necessidades de treinamento de seu pessoal? Parece-nos que não. Fizeram pesquisas e análises para saber da necessidade do treinamento e chegar a esta conclusão? Também não. Ou planejaram esses cursos por julgar de interesse geral da Administração Pública? Julgamos que sim.

Outro tipo de treinamento que não vem sendo cuidado convenientemente pelo D.A.S.P., é o treinamento dos chefes e supervisores, uma vez que somente é ministrado o tipo extrafuncional (curso de Chefia).

Como poderia ser suplementado o referido tipo de treinamento?

Mediante reuniões, conferências sistemáticas ou seja dos vários métodos de treinamento para chefes.

Mesmo falhando, podemos frisar que o D.A.S.P. muito fez pelo treinamento do pessoal no Serviço Civil Federal Brasileiro. Mas se o treinamento tivesse sido descentralizado, possivelmente teríamos colhido melhores resultados.

Analisando os Cursos existentes nos Ministérios, podemos dizer que os órgãos encarregados do treinamento do pessoal em alguns Ministérios, dão em sua maioria cursos de preparação para suas carreiras ou funções específicas, tais como: Cursos de Biblioteconomia, Museologia, Metrologia, Diplomacia etc.

## 3.ª PARTE

## PROPOSTA DE UM NOVO SISTEMA DE TREINAMENTO PARA O SERVIÇO CIVIL FEDERAL BRASILEIRO

Ao propor um novo sistema de treinamento para o Serviço Civil Federal Brasileiro, tivemos o intuito de planejar um programa que melhor atendesse às necessidades da Administração de Pessoal. Mesmo prescindindo de uma classificação de cargos, ainda se consegue base desejável para aplicação de métodos de treinamento.

Sendo a classificação de cargos a pedra angular de toda a Administração de Pessoal, escreveu MILTON HALL:

“Um sistema formal em que os cargos são classificados de acordo com os deveres e responsabilidades, com cada classe descrita ou definida e com uma exposição das qualificações requeridas para execução de seus deveres é, por duas importantes razões, um auxílio valioso e algumas vezes essencial na análise das necessidades de treinamento”.

“A primeira razão por que a classificação de cargos é assim valiosa é que fornece uma linguagem comum. Quando, por exemplo, diversas chefias relatam que treinamento adicional é neces-



sário para "accounting — clerks", sabe-se que todos os chefes se referem a pessoas que fazem o mesmo ou aproximadamente o mesmo trabalho. Sem terminologia padronizada a tarefa de analisar necessidades de treinamento é grandemente dificultada. De certa forma, o grupamento de servidores para fins de treinamento é necessário, ainda que um detalhado plano de classificação de cargos não seja essencial".

"A segunda grande utilidade de um seguro plano de classificação é que ele fornece de forma sumária uma conveniente descrição:

1.º) do trabalho executado pelos servidores em toda a agência e

2.º) das qualificações presumivelmente requeridas para a execução desse trabalho. Se há essas especificações em termos de classes, antes do que de cargos individuais, reduz-se assim o número de elementos com que tratar. Um plano de classificação atualizado fornece, portanto, em forma preliminar pelo menos, um requisito para verificação das necessidades de treinamento, isto é, informações a respeito dos deveres e condições do trabalho".

"Tem-se tido como útil não somente examinar as especificações próprias de cada classe mas, também, agrupar as especificações de acordo com os elementos de trabalho, que elas têm em comum. Dessa maneira é possível achar que classes (e, que servidores) podem necessitar, por exemplo, de conhecimento de princípios de contabilidade ou de habilidade em interpretar dados estatísticos".

"Contudo, a apreciação das utilidades de um plano de classificação de cargos não deve levar ninguém a afirmar — como tem acontecido — que a classificação de cargos, no sentido formal da expressão, é absolutamente essencial ao sucesso do treinamento. Muito treinamento tem sido conduzido com êxito em agências onde nenhum plano formal de classificação existe. Além disso, as especificações usuais, enquanto extremamente úteis numa classificação de necessidades, com frequência não são suficientemente detalhadas para uso mais avançado (ulterior). E quando os assuntos do programa de uma matéria ou disciplina vão ser desdobrados é muitas vezes necessário fazer análises, do trabalho ou atividades, de maneira mais profunda e completa do que aquelas análises requeridas para fins de classificação de cargos".

"Ainda que a utilidade da exposição dos deveres seja considerável, convém realçar que a exposição dos objetivos ou funções das unidades componentes da repartição ou da repartição como um todo são igualmente úteis para sugerir a natureza geral do treinamento que será desejável. Um analista ou investigador pretendendo estudar as necessidades de treinamento entre qualquer grupo de servidores poderá suplementar as especificações dos cargos com um mais amplo estudo dos problemas da organização. Por exemplo, ele poderá indagar tanto dos pontos de contato e co-

operação entre supervisores como dos trabalhadores individualmente, a rotina de trabalho, canais de autoridade e instrução, e o conteúdo de boletins, ordens e regulamentos. Esses são alguns dos assuntos relativos à estrutura e ao funcionamento de uma organização que poderão requerer um estudo completo para revelar importantes necessidades de treinamento". (8)

Julgamos necessário que os órgãos encarregados do treinamento tomem as responsabilidades de treinamento, de treinamento intensivo e com propósito definido do melhoramento de seu pessoal. Se os Cursos de Administração do D.A.S.P. não fizeram mais, deve-se isso a uma série de fatores.

Para se cumprir um programa de treinamento, é necessário que o Congresso vote verba suficiente para executá-lo. Estas verbas seriam para pagamento de pessoal técnico e material adequado. Devemos frisar que o pessoal do corpo docente daria o tempo integral neste setor e não como é pago atualmente, onde o salário de aula varia de cem a trezentos cruzeiros.

Sentimos ser o treinamento um complemento necessário à seleção. Para o treinamento produzir resultados satisfatórios deve relacionar-se com o trabalho a ser executado, cumprindo nestas condições ser efetuado pelos próprios órgãos ministeriais.

Achamos que o treinamento além de visar a maior rendimento do trabalho com o melhor conhecimento adquirido pelo servidor, deverá também visar para estes algumas vantagens, pois do contrário teremos um problema de desajustamento. Estas vantagens poderiam estar condicionadas da seguinte maneira:

1.º) Anotações em pasta de assentamento individual dos servidores treinados, para que esses tenham preferência nos momentos de promoção ou melhoria de salários, e

2.º) designação do servidor treinado para ocupar cargo superior ao atual. Enfim, o treinamento não deve apenas visar a vantagens para a administração, mas também alguma recompensa para o servidor treinado.

Com a próxima aprovação, pelo Congresso Nacional, do Plano de Classificação de Cargos do Serviço Público Federal, devem os Cursos de Administração do D.A.S.P. estender aos demais Estados da União o treinamento dos Servidores Federais.

Já não é possível ficarem os referidos servidores ao completo abandono. E para isso é necessário realmente que o Congresso Nacional vote verba suficiente para um programa de treinamento, que atenda às reais necessidades da Administração.

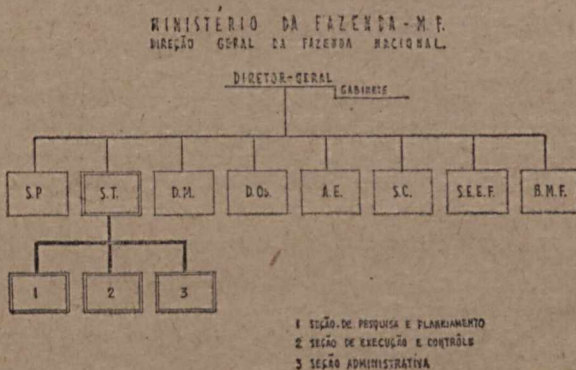
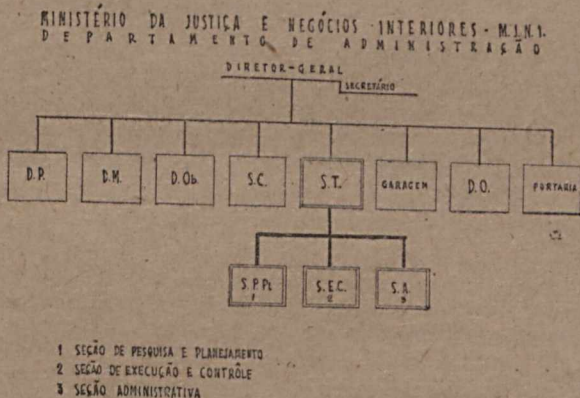
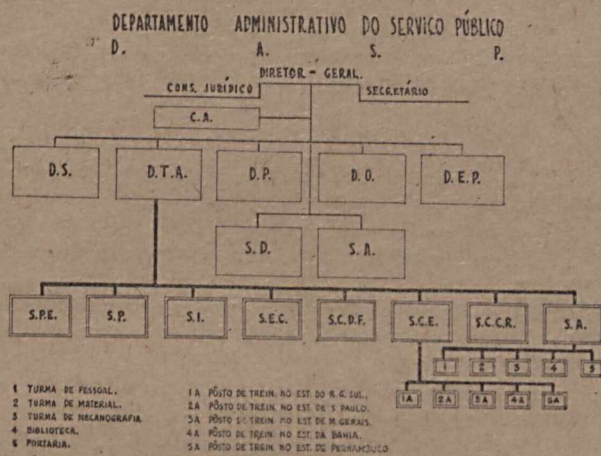
(8) MILTON HALL. — In "Curso de Treinamento de Pessoal", Apud Belmiro Siqueira, Rio, D.A.S.P., 1949, 9.ª súmula, págs. 5-6.



Todos nós sabemos que o Plano de Classificação de Cargos, desde que bem elaborado, poderá, ainda, ser de grande auxílio no planejamento do sistema educacional do país, permitindo o desenvolvimento, nas Faculdades, de Cursos destinados ao preparo de candidatos às carreiras específicas do governo da União.

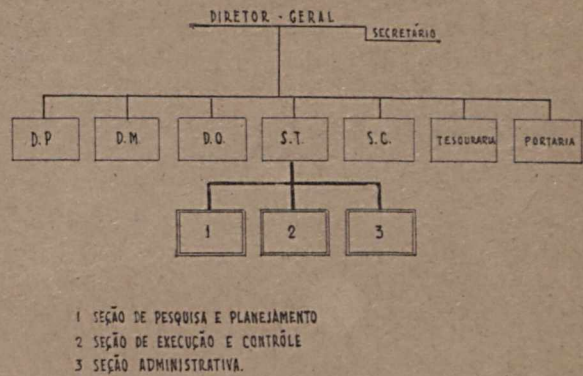
O D.A.S.P., como o órgão Central de Pessoal e pioneiro do treinamento do Servidor Público Federal, deverá ter esta iniciativa, pois assim procedendo estará cumprindo um dos preceitos fundamentais do sistema de Educação do País, e ainda, confirmando a sua política positiva de Administração de Pessoal.

Os organogramas que se seguem indicam a posição que o treinamento deve ter, para nós, no Serviço Civil Federal Brasileiro.



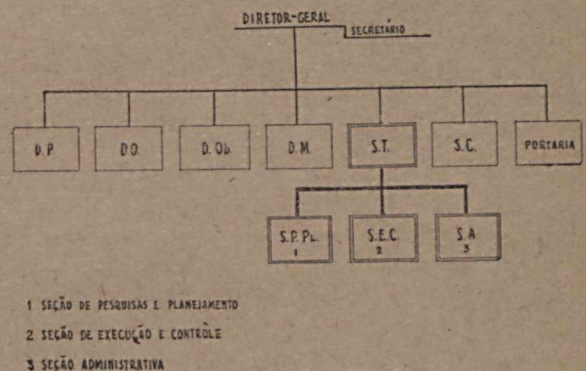
MINISTÉRIO DA VIAÇÃO E OBRAS PÚBLICAS - M.V.O.P.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO



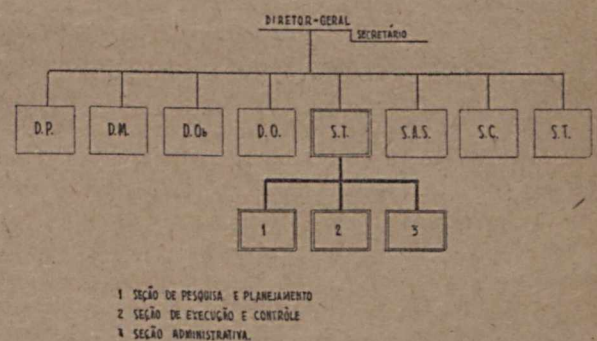
MINISTÉRIO DA AGRICULTURA - M.A.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO



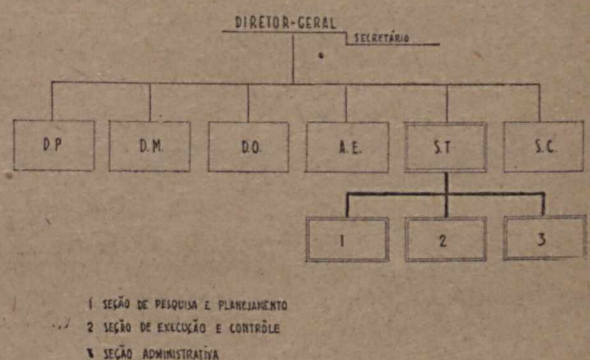
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA - M.E.C.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO



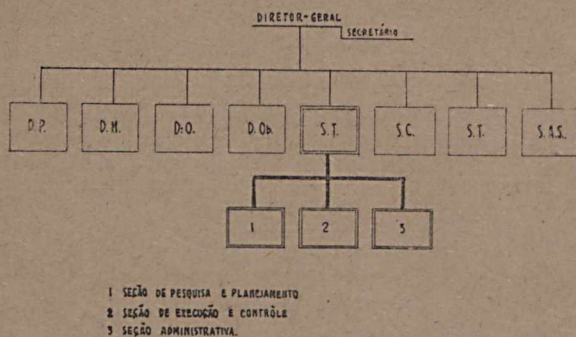
MINISTÉRIO DO TRABALHO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO - M.T.I.C.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

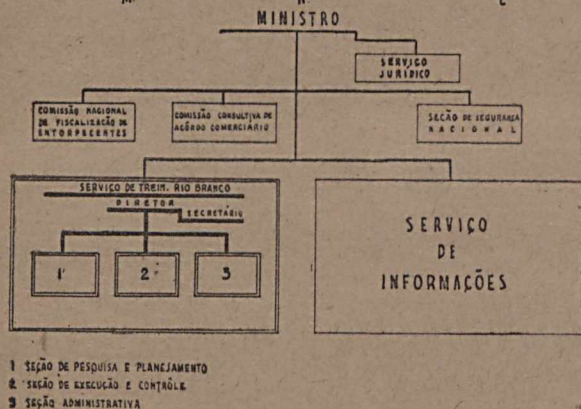




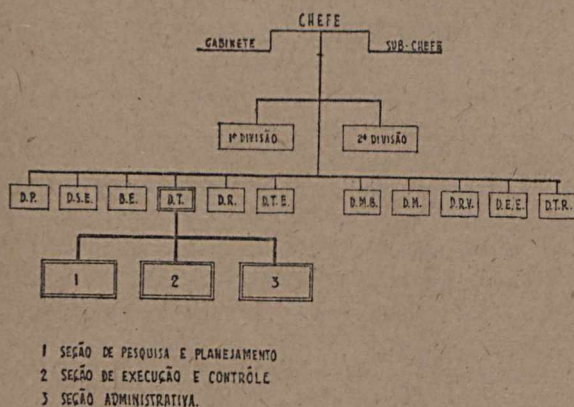
MINISTÉRIO DA SAÚDE - M.S.  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO



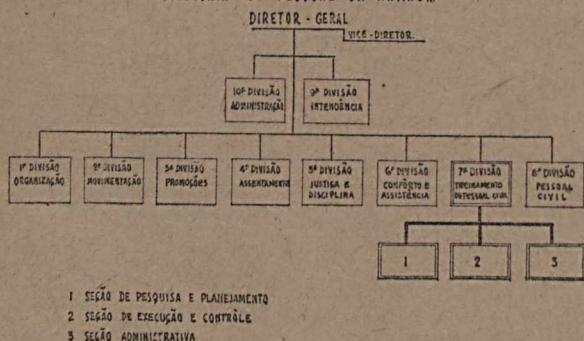
MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES  
M. R. E.



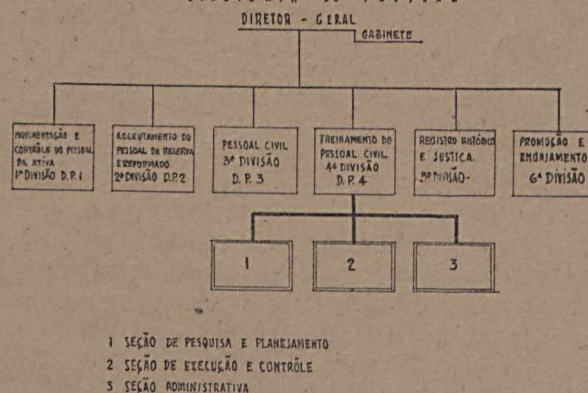
MINISTÉRIO DA GUERRA - M.G.  
DEPARTAMENTO GERAL DE ADMINISTRAÇÃO



MINISTÉRIO DA MARINHA - M.M.  
DIRETORIA DO PESSOAL DA ARMADA



MINISTÉRIO DA AERONÁUTICA - M.A.  
DIRETORIA DO PESSOAL



ENSAIOS DE ATRIBUIÇÕES DE COMPETÊNCIA  
DA DIVISÃO DE TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO — D.T.A.

Supervisionar e executar o programa de treinamento e aperfeiçoamento dos servidores federais.

SEÇÃO DE PESQUISAS E ESTUDOS — S.P.E.

I — Realizar pesquisas e estudos destinados a apurar a capacidade dos servidores em relação ao exercício de suas atribuições;

II — Pesquisar e estudar a readaptação dos desajustados;

III — Estudar, de acordo com as necessidades da Administração, os setores e os aspectos onde deve realizar o aperfeiçoamento do pessoal;

IV — Realizar pesquisas e estudos necessários ao treinamento e aperfeiçoamento geral dos servidores;

V — Colaborar com os S.T. dos Ministérios sobre os resultados obtidos nos itens I e IV, principalmente.

SEÇÃO DE PLANEJAMENTO — S.P.L.

I — Planejar os regulamentos e programas de treinamento e aperfeiçoamento que julgar necessário;

II — Promover a organização de Cursos que visem a preparação de candidatos a cargos ou funções públicas por ser escasso ou nenhum no mercado de trabalho;

III — Estudar e promover a execução das normas relativas ao treinamento em serviço; e

IV — Orientar e fiscalizar, sob o ponto de vista didático, o funcionamento dos cursos de treinamento e aperfeiçoamento de servidores, inclusive nos Estados, e apresentar dados sobre os resultados obtidos.

SEÇÃO DE INTERCÂMBIO — S.I.

I — Estabelecer intercâmbio com instituições de ensino ou pesquisa, no país ou no exterior, para aperfeiçoamento dos servidores;

II — Promover conferências, seminários e concursos de monografias, estes como meio de estimular e incentivar o estudo da Administração, assim como divulgar as obras de interesse ao estudo da Administração; e

III — Executar as normas referentes a viagens de estudo no exterior para aperfeiçoamento de servidores.

SEÇÃO DE EXECUÇÃO E CONTRÔLE — S.E.C.

I — Informar, por todos os meios possíveis, a realização de cursos;

II — Convocar alunos e professores para a realização dos cursos;



III — Fiscalizar a frequência dos servidores em treinamento e dos professores;

IV — Propor a indicação de servidores especializados para ministrar aulas na D.T.A.;

V — Manter atualizado o cadastro dos servidores treinados e em treinamento;

VI — Estudar e aplicar meios de controle dos resultados obtidos com o treinamento e aperfeiçoamento de servidores; e

VII — Examinar e comprovar as despesas da D.T.A.

#### SEÇÃO DE CURSOS DO DISTRITO FEDERAL — S.C.D.F.

I — Executar o programa de treinamento e aperfeiçoamento, estabelecido pelas seções de pesquisa e planejamento, aprovado pelo Diretor da D.T.A.;

#### SEÇÃO DE CURSOS NOS ESTADOS — S.C.E.

I — Executar o programa de treinamento e aperfeiçoamento, estabelecido pelas seções de pesquisa e planejamento, aprovado pelo Diretor da D.T.A.; e

II — Coordenar os trabalhos com os chefes dos postos nos Estados, estabelecendo normas.

#### SEÇÃO DE CURSOS POR CORRESPONDÊNCIA E PELO RÁDIO — S.C.C.R.

I — Executar o programa de treinamento estabelecido pelas seções de pesquisa e planejamento, aprovado pelo Diretor da D.T.A.

#### SEÇÃO ADMINISTRATIVA — S.A.

I — Supervisionar e executar os serviços administrativos que se fizerem necessários à execução dos trabalhos da D.T.A.

#### Turma de Pessoal — T.P.

I — Promover a publicação no órgão oficial dos atos e decisões relativas às atividades da D.T.A.;

II — Manter em dia o assentamento individual dos servidores da D.T.A.;

III — Entrevistar e introduzir o novo servidor na seção conveniente, mostrando-lhe a importância da D.T.A. na esfera federal e o valor do trabalho que vai realizar;

IV — Distribuir o pessoal de acordo com as necessidades das seções da D.T.A.;

V — Estudar, em colaboração com as demais seções da D.T.A., as necessidades de pessoal;

VI — Fiscalizar o ponto dos servidores da D.T.A. e promover a remessa à S.P. do D.A.S.P. dos boletins de frequência dos mesmos;

VII — Elaborar as folhas de pagamento dos professores, assim como o serviço extraordinário dos servidores da D.T.A.; e

VIII — Coligir os elementos relativos à vida funcional dos servidores durante o estágio probatório, propondo a confirmação ou exoneração dos mesmos.

#### Turma de Material — T.Ma.

I — Receber e distribuir o material pelas seções da D.T.A. de acordo com as necessidades das mesmas;

II — Controlar as fichas próprias, a quantidade de material distribuído às seções da D.T.A.;

III — Organizar um mapa de movimento mensal, de entrada e saída de material; e

IV — Orientar os servidores à utilização do material.

#### Turma de Mecanografia — T.Me.

— Executar os trabalhos datilográficos e mimeográficos da D.T.A.

#### Biblioteca da D.T.A.

Trabalhar sob a orientação técnica da Biblioteca do S.D. do D.A.S.P.

#### ENSAIOS DE ATRIBUIÇÕES DE COMPETÊNCIA DOS SERVIÇOS DE TREINAMENTO — S.T.

Supervisionar e executar o programa de treinamento dos servidores do Ministério.

#### SEÇÃO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO — S.P.PL.

I — Realizar pesquisas necessárias ao perfeito desempenho do programa de trabalho a cargo do S.T.;

II — Realizar pesquisas destinadas a apurar a capacidade dos servidores em relação ao exercício das respectivas atribuições;

III — Planejar em colaboração com a Seção de Execução e Controle (S.E.C.) os regulamentos e programas de treinamento;

IV — Estudar, de acordo com investigações realizadas no trabalho, os processos de treinamento a serem adotados, e

V — Estudar e promover a organização de cursos que visem preparar candidatos a suas carreiras e funções específicas.

#### SEÇÃO DE EXECUÇÃO E CONTROLE — S.E.C.

I — Convocar alunos e professores para a realização dos cursos;

II — Fiscalizar a frequência dos servidores em treinamento e dos professores, estes para fins de pagamento;

III — Manter atualizado o cadastro dos servidores treinados e em treinamento;

IV — Propor a indicação de servidores especializados para ministrar aulas no S.T.;

V — Estudar e aplicar meios de controle dos resultados obtidos no treinamento, e

VI — Examinar e comprovar as despesas do S.T.

#### SEÇÃO ADMINISTRATIVA — S.A.

I — Promover a publicação no órgão oficial dos atos e decisões relativas às atividades do S.T.

II — Entrevistar e introduzir o novo servidor na seção conveniente, mostrando-lhe a importância do S.T. na esfera ministerial e o valor do trabalho que vai realizar;

III — Fiscalizar o ponto dos servidores do S.T. e encaminhar à Divisão de Pessoal, em época oportuna, o boletim de frequência;

IV — Receber e distribuir o material pelas seções do S.T. de acordo com as necessidades das mesmas;

V — Organizar um mapa do movimento mensal de entrada e saída de material;

VI — Orientar os servidores na utilização do material;

VII — Orientar e promover a higienização dos locais de trabalho do S.T.;

VIII — Examinar e comprovar as despesas do S.T.;

IX — Executar o trabalho datilográfico e mimeográfico do S.T.; e

X — Manter em dia o assentamento individual dos servidores do S.T. bem como coligir os elementos relativos à vida funcional dos mesmos durante o estágio probatório, propondo a confirmação ou exoneração ao Diretor da Divisão de Pessoal.



4.<sup>a</sup> PARTE

## CONCLUSÕES

I — Reconhecemos o treinamento como uma função imprescindível da Administração de Pessoal;

II — Lança-se mão de vários métodos na sua implantação;

III — Entre esses métodos encontramos: cursos, cursos por correspondência, pelo rádio, conferências e viagens para estágio no exterior;

IV — Em um país de área tão extensa como o nosso, recomendamos a descentralização do treinamento, para melhor atender às reais necessidades da clientela interessada;

V — Para conseguir êxito na utilização desses métodos, necessitamos obter a adesão da clientela, dispor de técnicos capazes de analisar cuidadosamente as atividades em que se empenham os servidores e dispormos de um corpo de professores, os quais deverão ter conhecimentos suficientes do que vão ministrar;

VI — No momento, notamos a inexistência de um sistema de órgãos de treinamento de pessoal nos ministérios;

VII — Os cursos existentes nos Ministérios não se entrosam com as Divisões de Pessoal;

VIII — Não há estudados programas de treinamento em quaisquer dos cursos citados, e formam pessoal — em número limitadíssimo — mais para o mercado de trabalho que para o Serviço Público Federal;

IX — Um sistema de órgãos de treinamento que satisfatoriamente poderiam atender às atuais necessidades do Serviço Público Federal, vê-se nos organogramas enumerados de I a XI;

X — As unidades dos órgãos de treinamento estão por si justificadas e teriam como atribuições aquelas enumeradas para as mesmas;

XI — Treinamento geral de interesse de mais de um Ministério, ficaria a cargo do órgão central de treinamento localizado no D.A.S.P.; e

XII — Treinamento específico de interesse departamental, estaria cometido aos órgãos de treinamento ministeriais.

## BIBLIOGRAFIA

ABU-MERRY, Nair Fortes — *O treinamento dos servidores públicos por meio dos cursos por correspondência* — monografia, 1945 — Dep. Imp. Nac., Rio, 76 p.

ALMEIDA, Rômulo Barreto de — *Aperfeiçoamento do pessoal para a expansão econômica do país* — "Revista do Serviço Público", Rio, D.A.S.P., 1946. V. 2, n. 2, págs. 33-42.

BELSKY, Lyle — *A Administração de pessoal no Estado Moderno* — (Trad. Annibal Maya) — "Revista do Serviço Público", Rio, D.A.S.P., 1944. V. 1, páginas 67-71.

BITTENCOURT, Carlos Alberto Lúcio — *Curso de Administração de Pessoal* — Rio, D.A.S.P., Cursos de Administração, 1943 — 5.º ponto, págs. 7-8.

BRITO, Mário Paulo de — *Seleção e Aperfeiçoamento do Pessoal do Serviço Público* — "Revista do Serviço Público", Rio, D.A.S.P., 1938 V. 3, n. 2, págs. 11-12.

BULHÕES, Augusto de — *Curso de Administração de Pessoal* — Rio, D.A.S.P., Cursos de Administração, 1944 — 20º-21º pontos — págs. 4-6.

CAMPOS, Wagner Estelita — *Chefia, sua técnica e seus problemas* — Rio, Depart. Imp. Nac., 1947 — páginas 21-3, 241-53, 286-9.

CARMOY, Guy de — *A formação e a seleção de funcionários na Inglaterra* — "Revista do Serviço Público", Rio, D.A.S.P., 1938, v. 3, n. 1, págs. 21-5.

D.A.S.P. — *Sua organização* — Legislação posterior — Rio, Dep. Imp. Nac., 2.<sup>a</sup> ed., 1938-44, 140 p.

D.A.S.P. — *Sua reorganização e novo regimento* — Rio, Depart. Imp. Nac., 1951 — 52 p.

DIETZ, Walter — *Treinando novos supervisores na arte de dirigir* — (Trad. de Annibal Maya), "Revista do Serviço Público", Rio, D.A.S.P., 1944, v. 3, n. 2, páginas 44-7.

DIAS, José Nazaré Teixeira — *A formação de supervisores* — "Revista do Serviço Público", Rio, D.A.S.P., 1942, v. 3, n. 2, págs. 27-9.

— *Curso de Administração de Pessoal* — Rio, D.A.S.P., Cursos de Administração, 1944 — 9.º ponto, págs. 1-3.

— *Curso de Administração de Pessoal* — Rio, D.A.S.P., Cursos de Administração, 1945 — 11.º Ponto, págs. 1-5.

FERNANDES, Ary de Castro — *O problema do treinamento* — "Revista do Serviço Público", Rio, D.A.S.P., 1948, v. 1, n. 3/4, págs. 99-100.

FREITAS, Byron Tórres de — *Curso de Administração de Pessoal* — Rio, D.A.S.P., 1945. Cursos de Administração, 21ª aula, págs. 1-8.

GULICK, Luther Halsey — *Treinamento para o Serviço Público* (Trad. de Annibal Maya) "Revista do Serviço Público", Rio, D.A.S.P., 1943, v. 4, n. 2, páginas 123-4.

INDICADOR — *Da organização administrativa federal* — 1950, Rio, Dep. Imp. Nac., 558 p.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro — *A importância do treinamento* — "Revista do Serviço Público", Rio, D.A.S.P., 1944, v. 1, n. 2, págs. 27-30.

MAGALHÃES, Celso de — *O aperfeiçoamento dos servidores do Estado* — "Revista do Serviço Público", Rio, D.A.S.P., 1942, v. 2, n. 3, págs. 25-7.

MATTOS, Alexandre Morgado — *O aperfeiçoamento e a arte de dirigir* — "Revista do Serviço Público", Rio, D.A.S.P., 1944 v. 3, n. 1, págs. 22-7.

MAYA, Annibal — *Como sistematizar as atividades de treinamento* — "Revista do Serviço Público", Rio, D.A.S.P., 1944, v. 2, n. 3, págs. 18-21.

MEDEIROS, Océlio de — *Treinamento prévio de assistentes de administrador municipal* — "Revista do Serviço Público", Rio, D.A.S.P., 1944 v. 3, n. 2, págs. 15-23.

PESSCA SOBRINHO, Eduardo Pinto e JOSÉ NAZARÉ TEIXEIRA DIAS — *Princípios de Administração de Pessoal* — 1949, Rio, Dep. Imp. Nac., cap. XI, págs. 193-201.

REINING JR., Henry — *Estágios de treinamento no Governo Nacional dos Estados Unidos* — (Trad. de Paulo Lopes Corrêa) "Revista do Serviço Público", Rio, D.A.S.P., 1944, v. 2, n. 2, págs. 55-65.

— *Curso de Administração de Pessoal* — Rio, F.G.V., 1952, ap. 3.21, 3.22, 16p, 11p.

RIDLEY, Clarence Eugene e MOORE, Liman S. — *Treinamento para o Serviço Público* — "Revista do Serviço Público", Rio, D.A.S.P., 1942, v. 1, n. 3, págs. 76-81.

SIQUEIRA, Belmiro — *Treinamento e Seleção* — "Revista do Serviço Público", Rio, D.A.S.P., 1947, v. 1, n. 1-2, págs. 139-42.

— *Do regime de Concurso* — *Sua eficiente implantação no S.P.F.* Tese 1950. Dep. Imp. Nac., páginas 59-62, 183-4, 203-15.

— *Curso de Metodologia do Treinamento* — Rio, D.A.S.P., Cursos de Administração, 1948, pag. 73.

— *Curso de Treinamento de Pessoal* — Rio, D.A.S.P., Cursos de Administração, 1949 — pag. 193.

WALKER, Harvey — *O treinamento dos funcionários públicos* — "Revista do Serviço Público", Rio, D.A.S.P. v. 1, n. 1, págs. 44-51.