

## CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

Treinamento dos Servidores  
dos Territórios Federais

MARIA BERENICE BATISTA

## INTRODUÇÃO

## 1. COMO SURTIU O PROBLEMA

**A**DMINISTRADOS por um governador de livre nomeação do Presidente da República, estão os Territórios Federais vinculados ao Ministério da Justiça e Negócios Interiores.

O Território do Acre foi incorporado definitivamente ao Brasil pelo Tratado de Petrópolis, celebrado em 17 de novembro de 1903. Solucionou aquele tratado as nossas questões com a Bolívia, pondo fim à chamada "questão do Acre."

Em 1943 mais cinco territórios surgiram ao longo de nossas fronteiras: Amapá, Rio Branco, Guaporé, Iguaçú e Ponta Porã. Criados todos pelo Decreto-lei n.º 5.812, de 13 de setembro daquele ano, foram os dois últimos extintos pela Constituição de 1946, volvendo, em consequência, aos Estados de que haviam sido desmembrados.

A Lei n.º 366, de 30 de dezembro de 1936, conferiu ao governador do Acre competência para "nomear, licenciar, remover, suspender e demitir os funcionários e autoridades do Território, quando os respectivos cargos e empregos não forem de nomeação do Governo Federal ou Municipal". Idêntica atribuição foi conferida aos governadores dos demais Territórios pelo Decreto-lei n.º 5.839, de 21 de setembro de 1943.

Embora seja da alçada do Ministério da Justiça examinar a administração dos Territórios Federais, não exerce êste fiscalização sobre as nomeações feitas pelos governadores nem tão pouco sobre os concursos porventura realizados naquelas entidades. O recrutamento, o grau de capacidade mínima exigida para o preenchimento dos cargos territoriais, bem como a seleção dos candidatos está a critério exclusivo da administração territorial. Alguns governadores, entretanto, em relatórios sobre os resultados de sua administração já se têm referido à dificuldade de conseguir funcionários devidamente capacitados para o serviço público do Território.

Na qualidade de chefe da Seção de Administração dos Territórios, do Ministério da Justiça, também tive oportunidade de observar, pelo estu-

do dos processos vindos daquelas entidades, que os servidores territoriais, de um modo geral, não possuem o grau de conhecimentos que seria de desejar para o exercício de suas atribuições. O nível de instrução das populações locais está ainda longe de ser satisfatório; por outro lado, os elementos dos grandes centros não se sentem encorajados a enfrentar a falta de conforto de regiões em que os níveis de vencimentos pagos pelo governo não são de molde a compensar os sacrifícios impostos pela mudança das condições de vida a que se habituaram.

Um corpo de funcionários devidamente qualificados, representaria, para os governadores, uma colaboração valiosa na difícil tarefa de administrar aquelas regiões. Dada a dificuldade de atrair elementos de outras cidades, parece-me que a melhor solução para o problema seria treinar o pessoal de que dispõem aquelas unidades da Federação a fim de capacitá-los para o exercício das funções públicas.

## DESENVOLVIMENTO

## 2. IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO

A importância do treinamento no serviço público vem sendo cada vez mais focalizada pelos estudiosos da administração de pessoal em todos os países em que a administração pública já adquiriu um alto grau de desenvolvimento.

WILLIAM E. MOSHER, J. DONALD KINGSLEY e O. GLENN STAHL, em seu livro *Public Personnel Administration*, afirmam que "em qualquer administração de pessoal digna deste nome o treinamento deve ocupar o lugar mais importante." (1) Por sua vez, o professor HARVEY WALKER ressalta "que é difícil, senão impossível, imaginar um cargo público para o qual o treinamento não seja necessário nem desejável." E acrescenta que "por mais completo que seja o sistema educacional comum não se pode esperar que êle forneça todo o treina-

(1) MOSHER, KINGSLEY & STAHL, *Public Personnel Administration*, pág. 388.

mento especializado que se faz mister para o exercício das funções públicas." (2)

No Brasil, o treinamento dos servidores públicos já começa a despertar certo cuidado das autoridades governamentais. A prova disto são os vários cursos existentes no Departamento Administrativo do Serviço Público (D.A.S.P.), para preparação e aperfeiçoamento dos empregados públicos. A criação da Escola Brasileira de Administração Pública (E.B.A.P.), da Fundação Getúlio Vargas, destinada a promover não somente a formação de pessoal de alto nível para a administração pública, como também o aperfeiçoamento e especialização dos servidores públicos em exercício, demonstra também que a idéia do treinamento para o serviço público vem crescendo de importância entre nós.

Todavia, inúmeros são os administradores que não dão ao treinamento a importância que seria de desejar. Os supervisores de primeira linha, isto é, os chefes de seção, que são os responsáveis pelo treinamento em serviço, de um modo geral, não compreendem a necessidade de treinar seus subordinados, principalmente quando estes já demonstraram sua competência em concursos ou provas de habilitação. Assim, o treinamento de iniciação em serviço vem sendo completamente descuidado. Ao ingressar na repartição pública, o servidor geralmente aprende sua tarefa por iniciativa própria. Ele procura indagar de seus colegas, que possuem mais experiência, como deverá desincumbir-se de suas atribuições. Também o funcionário que é destacado para servir em setor diferente daquele em que vinha prestando serviços, encontra-se em dificuldades idênticas às do novo servidor.

MILTON HALL ensina-nos que o treinamento é por demais importante para ser relegado exclusivamente à iniciativa do empregado. Acentua que tal método é inadequado e ineficiente, porquanto além da lentidão com que o servidor toma conhecimento de seus deveres e responsabilidades, freqüentemente resulta em hábitos incorretos de trabalho. (3)

A afirmação de que "é errando que se aprende" já não encontra guarida na moderna administração de pessoal. A esse respeito observa HARVEY WALKER: "Se os efeitos do erro se circunscrevem ao empregado, não atingindo a mais ninguém, errar seria um bom meio de aprender. Infelizmente, as decisões feitas por funcionários públicos, têm, quase invariavelmente, efeitos de longo alcance. Assim, os erros devem ser evitados sempre, tanto quanto possível." (4)

Por outro lado, o treinamento é também valioso para aumentar a eficiência dos servidores que já se encontram em serviço, para atualizar os seus conhecimentos e prepará-los para o exercício de novos cargos. As leis se modificam, novas atri-

buições são cometidas a determinados órgãos e, assim, somente o treinamento poderá possibilitar que os servidores se tornem rapidamente eficientes no desempenho de suas novas funções.

### 3. NECESSIDADE DE TREINAR OS SERVIDORES TERRITORIAIS

Uma das características da administração pública moderna é permitir cada vez mais ao servidor público participar das tarefas do governo. Ele não se limita apenas a pôr em execução as diretrizes traçadas pelo Legislativo, mas compartilha da tarefa dos legisladores, ora mediante a elaboração de projetos de lei, ora pela apresentação de sugestões, informações, etc. Sua capacidade de discernimento tem grande importância, de vez que é chamado constantemente a resolver os casos em que a lei deverá ser aplicada, estabelecer diretrizes para sua boa execução, determinar normas para a realização dos serviços, enfim tomar decisões.

Da capacidade, pois, do funcionário e de sua conduta dependerá, em grande parte, o sucesso da administração. Destarte, evidencia-se a necessidade de treiná-lo a fim de melhor aproveitar suas faculdades e torná-lo verdadeiramente apto para o desempenho de suas funções.

O treinamento sempre existe, seja por iniciativa do próprio funcionário, que procura aprender a executar o serviço, seja por iniciativa do supervisor que lhe dá a necessária orientação. Na maioria das vezes, entretanto, o treinamento é ocasional, a orientação é dada à medida que surge a dificuldade. O treinamento, porém, está a exigir mais do que isso. Deve ser planejado, sistematizado, mediante a aplicação de bons métodos que apresentem resultados seguros.

MOSHER, KINGSLEY & STAHL apresentam razões que constituem verdadeiro código das necessidades e propósitos a que se destina o treinamento do servidor público. As razões invocadas pelos autores citados são as seguintes:

1.º As pessoas são geralmente recrutadas para categorias gerais de trabalho e não para cada trabalho específico, e, portanto, requerem orientação no trabalho de uma determinada repartição ou seção.

2.º Os programas de serviço público raramente permanecem estáticos (freqüentemente são revistos pelo Legislativo) e o meio mais rápido de introduzir tais modificações em uma repartição é treinar os seus empregados de uma maneira metódica e consciente.

3.º O treinamento muitas vezes é responsável pelas diferenças existentes entre as organizações, em aspectos tais como: conhecimento dos funcionários sobre as atividades e regulamentos de sua organização em geral, bem como acerca do próprio trabalho; cortesia e atitude dos funcionários para com o público; interesse dos mesmos pelo seu trabalho; habilidade e rapidez com que o executam. Todos nós temos observado diferenças em tais aspectos no sistema adotado nas organizações, sejam estradas de ferro, restaurantes ou repartições do governo. Freqüentemente, a qualidade dessas organizações está em relação direta com a extensão e a qualidade de seu programa de treinamento.

4.º O campo profissional geralmente evolui. Nem a medicina, nem a engenharia, nem a contabilidade, nem mesmo a estenografia permanecem estáticas. O treinamento é o processo através do qual os especialistas podem manter-se em dia com os novos aspectos de sua especialidade, bem como escapar "às limitações do técnico."

(2) HARVEY WALKER, *O treinamento dos funcionários públicos* — "Revista do Serviço Público" — Ano VII, vol. I, n.º 1, janeiro de 1944, pág. 44.

(3) MILTON HALL, *Training Your Employees*, página 5.

(4) HARVEY WALKER, *op. cit.*, pág. 46.

5.º) Muitas ocupações são totalmente, ou quase totalmente, reservadas ao serviço público (policiais, bombeiros, assessôres de impostos, inspetores de alimentação, carteiros, engenheiros sanitários, assistentes sociais e muitas outras) e, em consequência, êstes conhecimentos específicos não são adquiridos nas instituições educacionais comuns.

6.º) E' mais eficiente desenvolver ao máximo a capacidade dos funcionários em exercício do que depender exclusivamente de um novo recrutamento para suprir a possível necessidade da repartição com os melhores técnicos disponíveis.

7.º) E' importante, a fim de obter coesão e coordenação em uma repartição, que os funcionários conheçam, não por acaso ou em fragmentos, os objetivos e funções do resto da organização; tal conhecimento deve ser dado mediante uma política de apresentação metódica de programas que conduzam ao respeito e confiança mútuos.

8.º) Filmes, palestras, materiais de leitura interessante, orientação sistemática, conferências planejadas para pessoal, manuais e outros instrumentos alcançam maior êxito, despertando o entusiasmo pelo trabalho, do que a atitude do "laissez faire", isto é, abandonar o funcionário aos seus próprios recursos.

9.º) Na maior parte das situações alguma espécie de treinamento necessariamente tem lugar; é mais uma questão de dar treinamento sistemático ou por acaso, eficiente ou dispersivo, efetivo ou inútil.

10) Se não fôsse proveitoso para as organizações oferecerem treinamento sistemático em serviço, a indústria privada não o estaria empregando tão amplamente.

11) Estas ilustrações são suficientes para demonstrar o sucesso do método sistematizado para o desenvolvimento do pessoal nas repartições públicas, provando a necessidade de incluir no orçamento dotações suficientes para êste fim." (5)

Verifica-se, assim, que o treinamento é uma necessidade para todos os servidores, mesmo para aqueles que sejam possuidores de um bom sistema educacional.

Destarte, muito mais necessário será o treinamento para os servidores territoriais, onde o sistema educacional é deficiente e as oportunidades de desenvolvimento da capacidade daqueles servidores são mínimas.

O Governo Federal inverte anualmente nos Territórios grandes importâncias. Para o exercício de 1953 constam da lei orçamentária, somente no anexo relativo ao Ministério da Justiça, as importâncias discriminadas abaixo:

TERRITÓRIOS	VERBA 1 Pessoa!	VERBA 2 Material	VERBA 3 Serv. e Enc.	VERBA 4 Obra, etc.
	Cr\$	Cr\$	Cr\$	Cr\$
Acre.....	33.521.220	13.260.000	10.422.360	35.050.000
Amapá.....	25.232.520	15.271.000	5.891.600	34.000.000
Guaporé.....	27.081.500	17.990.300	6.071.000	36.200.000
Rio Branco.....	19.517.120	13.495.000	4.958.000	34.400.000

O total dos créditos concedidos a cada uma daquelas unidades é, pois, o seguinte:

	Cr\$
Acre . . . . .	92.256.580
Amapá . . . . .	80.395.120
Guaporé . . . . .	87.345.800
Rio Branco . . . . .	72.370.120

(5) MOSHER, KINGSLEY & STAHL, *opt. cit.* páginas 389-390.

As dotações destinadas aos Territórios, entretanto, não serão suficientes ao seu desenvolvimento e todos os propósitos resultarão ineficazes se não possuírem aquelas entidades um corpo de funcionários competentes, conscientes de seus deveres e responsabilidades e dos objetivos da administração para a qual contribuem com o seu esforço. E isto só poderá ser conseguido mediante um programa sistematizado de treinamento para os servidores territoriais.

Com muita propriedade afirma LEONARD D. WHITE que "muitos elementos se combinam para constituir uma boa administração: direção, organização, finanças, moral, métodos e procedimentos, porém mais importante do que qualquer desses elementos é a influência humana." (6)

4. FASES DO TREINAMENTO

O treinamento, de um modo geral, abrange três fases :

- a) treinamento prévio;
- b) treinamento de iniciação do novo servidor;
- c) treinamento posterior ao ingresso no serviço público.

Na América do Norte, onde se dá grande importância ao treinamento para o serviço público, muitas universidades modificaram seus programas a fim de preparar jovens para as carreiras administrativas. A Comissão de Serviço Civil colabora com os colégios e universidades na elaboração dos programas destinados a preparar os estudantes para o serviço público.

No Brasil, porém, o sistema educacional não prepara indivíduos diretamente para o serviço público. Seus programas, até hoje, não têm sido influenciados pelo fato de grande parte desses estudantes, após concluírem seus cursos, virem a ocupar cargos públicos. Em consequência, muitas pessoas ingressam no serviço público sem os conhecimentos que seriam de desejar e que poderiam ser tão úteis à administração. A fim de preencher esta lacuna, muitos funcionários têm sido enviados ao estrangeiro e cursos de administração pública vêm sendo criados pelo governo. O D.A.S.P., pela sua Divisão de Aperfeiçoamento, vem mantendo vários cursos que são úteis àqueles que desejam ingressar no serviço público. No ano próximo findo, também foi criado na E.B.A.P. um curso destinado a proporcionar aos jovens candidatos às carreiras administrativas treinamento sistemático em administração pública, conferindo aos que o concluírem o grau de Bacharel em Administração Pública. Tal curso constitui, certamente, um bom programa de treinamento prévio e poderá ter muita influência na formação do futuro servidor público.

O treinamento de iniciação em serviço, embora de capital importância, é o que mais tem sido

(6) LEONARD D. WHITE, *Introduction to the Study of Public Administration*, pág. 313.

descuidado entre nós. O novo funcionário necessita que o orientem, que o iniciem devidamente no serviço, possibilitando-lhe, assim, adquirir o domínio de métodos corretos de trabalho.

Se todos os supervisores se lembrassem das dificuldades que experimentaram nos primeiros dias de trabalho, certamente dariam maior atenção ao servidor que está iniciando.

Quer-me parecer que o período de iniciação é aquele que melhor se presta ao treinamento. O funcionário inicia desejoso de aprender, cheio de entusiasmo pela organização em que vai trabalhar. Deve-se, pois, aproveitar essa disposição a fim de orientá-lo devidamente. As primeiras impressões em sua vida funcional poderão ter grande influência sobre sua conduta futura. Torna-se, pois, necessário fornecer-lhe conhecimentos exatos de seus direitos, deveres e responsabilidades, o papel que deverá representar na repartição, orientação precisa dos trabalhos que irá executar, idéia geral sobre a repartição em que se encontra servindo e da sua importância na estrutura governamental. A orientação do novo funcionário deverá ser cuidadosamente planejada, pois será mais difícil corrigir um funcionário que adquiriu hábitos incorretos de trabalho do que iniciá-lo devidamente.

Mas não é suficiente preparar o candidato para o serviço público e iniciá-lo bem. Torna-se ainda necessário treiná-lo para que possa vir a desempenhar funções mais importantes, para que possa acompanhar a evolução da administração pública, enfim, para manter atualizados os seus conhecimentos. Surge então a necessidade do treinamento posterior ao ingresso no serviço.

##### 5. MÉTODOS USUALMENTE ADOTADOS

Muitos são os métodos de treinamento indicados pelos estudiosos da Administração de Pessoal. MOSHER, KINGSLEY e STAHL indicam entre outros os seguintes:

- a) treinamento em grupos;
- b) treinamento individual no trabalho;
- c) cursos por correspondência.

O treinamento em grupos pode ser feito por meio de cursos, conferências, discussões de tipo seminário, demonstrações, trabalhos de laboratórios etc. O D.A.S.P. e a E.B.A.P. mantêm vários cursos de treinamento em grupos.

"A instrução individual no trabalho, afirmam os autores citados, é talvez a mais usada forma de treinamento, embora não seja reconhecida como tal. E' de esperar-se que alguma orientação seja dada pelo supervisor, principalmente ao novo funcionário. O problema é conseguir que o supervisor planeje sua instrução de modo organizado e sistemático." (7)

Verifica-se, assim, que o supervisor ocupa uma posição estratégica no programa de treinamento.

Assim, deveriam eles ser submetidos a um treinamento especial a fim de que pudessem desincumbir-se a contento de uma das mais importantes atribuições da chefia: treinamento dos subordinados.

O treinamento individual no serviço também pode ser feito pelo rodízio. O rodízio possibilita ao empregado adquirir uma idéia precisa do trabalho e da organização de todo o seu Departamento. As instruções escritas também podem ser muito úteis quando apresentadas de forma inteligente e atrativa. Manuais de trabalho, boletins e fluxogramas ajudam muito na execução dos serviços de rotina. Os organogramas também são aconselháveis para dar ao funcionário uma idéia das relações dos diversos órgãos entre si e da posição de cada um no conjunto da estrutura governamental.

De todos os métodos de treinamento, o por correspondência é o menos aconselhável. Os resultados de um curso por correspondência não são muito satisfatórios, de vez que não permitem a troca de idéias, a discussão. Somente quando não for possível ministrar outra forma de treinamento é que devem ser usados os cursos por correspondência.

Existe ainda um outro tipo de treinamento, que vem sendo muito usado atualmente: o estágio. O funcionário permanece por algum tempo à disposição de outra repartição a fim de adquirir novos conhecimentos e experiência mais ampla em matéria de administração pública; com esta finalidade funcionários brasileiros têm sido enviados para estagiar em repartições fora do país.

##### CONCLUSÃO

##### 6. MÉTODOS A ADOTAR NOS TERRITÓRIOS

Do exposto, verifica-se que um movimento se vem operando no seio da administração pública federal brasileira no sentido de desenvolver a capacidade e as aptidões do servidor público. Para os que aqui residem inúmeras são as oportunidades de aperfeiçoarem os seus conhecimentos em administração pública. O mesmo, todavia, não ocorre nos Territórios Federais. Situados em nossa faixa de fronteiras, distantes dos centros adiantados, os servidores dos Territórios não possuem muitas oportunidades de treinamento. Somente oferecendo bôlsas de estudos podem os governadores proporcionar ao funcionário territorial ocasião de aperfeiçoar seus conhecimentos em administração pública.

Nestas condições, creio ser imprescindível a organização de um programa de treinamento que possa ser levado a efeito naquelas regiões. Para tal fim, poderia o D.A.S.P. colaborar com os governos territoriais, como já tem feito em outras oportunidades, e verificar de perto as reais necessidades do servidor territorial a fim de proporcionar-lhe treinamento mais adequado.

(7) MOSHER, KINGSLEY & STAHL, *op. cit.* pág. 425.

Inicialmente, parece-me que poderia haver dois tipos de treinamento:

- a) para formação de futuros servidores;
- b) para aqueles que se encontram em exercício.

Creio que o método mais útil seria o de treinamento em grupos, organizando-se cursos para tal fim.

Segundo nos ensinam MOSHER, KINGSLEY & STAHL, "uma das primeiras considerações na organização de um programa de treinamento em grupo é a seleção e o treinamento daqueles que têm a responsabilidade pelo treinamento dos outros." (8) Dizem os citados autores que "os supervisores e sub-supervisores são os responsáveis pelo êxito ou insucesso de qualquer programa de pessoal." (9)

EDUARDO PINTO PESSOA e NAZARÉ TEIXEIRA DIAS também ressaltam os benefícios de um programa de treinamento para os supervisores, assim observando:

"Quando damos ensejo ao treinamento de um supervisor, na realidade estamos propiciando condições potenciais para mais eficaz treinamento de um grupo de empregados. Os benefícios do programa de treinamento de supervisores de modo algum se restringem aos indivíduos sobre os quais incide.

O treinamento dos supervisores, sobretudo os da primeira linha de supervisão — os chefes de seção — deve constituir-se numa das primeiras preocupações na adoção de um programa de treinamento, pois a existência de mais um supervisor treinado significa a possibilidade imediata de treinamento dos empregados sujeitos à sua jurisdição." (10)

Os cursos a serem organizados deveriam, pois, ser freqüentados obrigatoriamente pelos chefes de seção e facultados aos servidores que desejassem e estivessem em condições de segui-los. Assim, êste programa teria um amplo campo de ação, de vez que os chefes de seção ficariam habilitados a treinar seus subordinados em serviço, o que resultaria em maior eficiência em muitos setores da administração territorial.

Nestas condições, poderia ser traçada, em linhas gerais, a seguinte orientação, que me parece prática e viável:

1.º) O D.A.S.P. entraria em entendimentos com os governadores territoriais e enviaria técnicos àquelas entidades para identificarem as reais necessidades dos seus servidores e quais os cursos mais adequados ao seu desenvolvimento.

2.º) Em seguida, aquele Departamento mandaria aos territórios alguns professores, de acordo com os cursos a serem dados.

3.º) A meu ver, êstes cursos deveriam, de início, ser essencialmente práticos baseados na análise do trabalho, visando atender às necessidades imediatas do serviço; os

funcionários sentir-se-ão mais interessados em adquirir os conhecimentos ministrados, quando verificarem a utilidade de sua aplicação em seu setor de trabalho.

4.º) Os chefes de seção deveriam ser particularmente orientados quanto à maneira de treinar seus subordinados, evidenciando-se a utilidade dos manuais de serviço, fluxogramas, organogramas, num programa sistematizado de treinamento em serviço.

5.º) O Ministério da Justiça recomendaria aos governadores emprestassem todo o apoio à realização, procurando estimular, por todos os meios possíveis, a freqüência aos cursos.

6.º) Com essa finalidade, poderiam aquelas autoridades assegurar aos que obtivessem aprovação nos cursos de treinamento prévio, aproveitamento no serviço territorial, à medida que se verificassem vagas.

7.º) Aos ocupantes dos cargos territoriais que freqüentassem os cursos, demonstrando real aproveitamento, poderiam ser atribuídos pontos especiais nos boletins de merecimento, assegurando-se-lhes preferência nas promoções por merecimento, satisfeitas as condições legais.

8.º) Os cursos deveriam ter a duração de 6 meses, por ano, a fim de que os professores não fôsem obrigados a permanecer por muito tempo naquelas entidades.

9.º) Aos funcionários territoriais mais capacitados, poderiam ser concedidas bolsas de estudos para seguirem cursos, bem como estagiar em repartições nesta Capital, a fim de que, futuramente, pudessem substituir os professores do D.A.S.P. no programa de treinamento a ser levado a efeito nos territórios federais.

#### 7. VANTAGENS QUE RESULTARÃO DO TREINAMENTO

Conforme já ficou demonstrado, a União depende anualmente grandes importâncias com os Territórios Federais. Creio que não será erro afirmar que aquelas entidades não poderão adquirir independência econômica enquanto não possuírem um quadro de funcionários altamente qualificados.

A formação, pois, daqueles que compartilham das tarefas do governo naquelas regiões afetará de forma decisiva a administração territorial.

"Não há um só grande país no mundo", afirma HARVEY WALKER "que não reconheça hoje que é obrigação do governo dar oportunidades educacionais ao povo." E salienta que "o custo da educação é pequeno quando comparado com o da ignorância. O custo dos cidadãos educados é pequeno comparado com as vantagens que êles proporcionam ao Estado." (11)

Realmente, o sistema educacional tem grande influência sobre a política, sobre a administração, enfim sobre o progresso de um povo.

O treinamento, certamente, não poderá corrigir tôdas as falhas do sistema educacional — no caso, do sistema educacional adotado nos Territórios. Todavia, se bem planejado e executado poderá ter conseqüências extraordinárias na administração daquelas entidades.

O treinamento pode despertar a vontade de aprender, elevar o nível cultural do funcionário, fazer com que o mesmo se interesse pelos problemas administrativos e procure solucioná-los. Êle desenvolve o espírito de equipe, torna o servidor mais eficiente, concorrendo assim para o aumento

(8) *Public Personnel Administration*, pág. 404.

(9) *Op. cit.* pág. 405.

(10) EDUARDO PINTO PESSOA SOBRINHO e JOSÉ NAZARÉ TEIXEIRA DIAS, *Princípios de Administração de Pessoal*, pág. 200.

(11) HARVEY WALKER, *op. cit.* pág. 49.

da produção e a melhor qualidade do trabalho executado.

Por outro lado, estou certa de que tal política contará com o apoio e a boa vontade dos governadores dos Territórios Federais. O fato de permitirem aquelas autoridades o afastamento de funcionários territoriais, com tôdas as vantagens do cargo, para se beneficiarem com bôlsas de estudos concedidas pela E.B.A.P. — a fim de seguirem cursos nesta Escola — demonstra interêsse pelo treinamento de seus servidores.

Do exposto, conclui-se que inestimáveis são as vantagens que poderão advir para os Territórios Federais da realização de um programã de treinamento, pois, conforme acentuam BARIDON e LOOMIS :

“Não são os empregados que progridem com a organização e sim esta que avança com o progresso daqueles”. (12)

#### BIBLIOGRAFIA

AMATO, Pedro Muñoz — *La Educacion de los Servidores Publicos — Experiencia en Puerto Rico y su significacion para la America Latina* — (Monografia) “Ponencia presentada al Seminario Internacional de Administracion Publica celebrado en Rio de Janeiro del 4 de febrero al 5 de marzo de 1952” — Tipografia Porvenir, 1952.

CAMPOS, Wagner Estelita — “Treinamento dos subordinados” Cap. XIII, *Chetia — sua técnica e seus problemas* — Rio de Janeiro, 1947 — Imprensa Nacional.

DIETZ, Walter — *Treinando novos supervisores na arte de dirigir* (Tradução de Annibal Maya) “Revista do Serviço Público”, Ano VII, vol. 3, n.º 2, agosto de 1944, págs. 44-47.

FETTERMANN, Oswaldo — *O papel do D.A.S.P. na política de aperfeiçoamento* — “Revista do Serviço Público”,

(12) Citado por BELMIRO SIQUEIRA em *Do treinamento de pessoal — algumas idéias básicas*, “Revista do Serviço Público”, Ano XII, vol. 2, n.º 2, maio de 1949, pág. 91.

blico”, Ano XI, vol. 2, ns. 3 e 4, julho e agosto de 1948, páginas 166-170.

GULICK, Luther Halsey — *Treinamento para o serviço público* (Tradução de Annibal Maya) “Revista do Serviço Público”, Ano VI, vol. 4, n.º 2, 1943, páginas 123-124.

HALL, Milton — *Training Your Employees*, Washington, 1940 — Society for Personnel Administration — Pamphlet n.º 3.

MOSHER, William E. — KINGSLEY, J. Donald & STAHL, O. Glenn — *Staff Development and Training*, Part IV, n.º 15, — “Public Personnel Administration” — Third edition — New York, 1950 — Harper & Brothers.

PESSOA, Eduardo Pinto e DIAS, José Nazaré Teixeira — *Treinamento*, Cap. XI — *Princípios de Administração de Pessoal* — Rio de Janeiro, 1949 — Imprensa Nacional.

REINING Jr., Henri — *Estágios de Treinamento no Governo Nacional dos Estados Unidos* (Tradução de Paulo Lopes Corrêa) Separata da “Revista do Serviço Público”, Ano VII, vol. II, n.º 2, maio de 1944. *Treinamento Prévio, Cursos Especiais 02/52*, Curso de Administração de Pessoal, apostilha 3.21, Fundação Getúlio Vargas. *Treinamento em serviço, Cursos Especiais 02/52*, Curso de Administração de Pessoal, apostilha 3.21, Fundação Getúlio Vargas.

RIDLEY, Clarence Eugene e MCORE, Lyman S. — *Treinamento para o Serviço Público* — “Revista do Serviço Público”, Ano V, vol. 1, n.º 3, março de 1942, páginas 76-81.

SIQUEIRA, Belmiro — *Do treinamento de pessoal — algumas idéias básicas*, “Revista do Serviço Público”, Ano XII, vol. 2, n.º 2, maio de 1949, págs. 89-91.

WALKER, Harvey — *O treinamento dos funcionários públicos* — “Revista do Serviço Público”, Ano VII, vol. 1, n.º 1, janeiro de 1944, págs. 44-51.

WHITE, Leonard D. — *Rise of Public Personnel Management e Education and Training for the Public Service*, Part. V, Caps. XXII e XXVI — Introduction to the Study of Public Administration. Third Edition, New York, 1948 — The Mac Millan Company.

*Relatório da 1.ª conferência das Nações Unidas sobre Administração de Pessoal*, citado na apostilha 3.02, Cursos Especiais, 01/52 Cursos de Administração de Pessoal, Fundação Getúlio Vargas.