

# O Treinamento de Iniciação para Funcionários Administrativos do Serviço Especial de Saúde Pública

ANTÔNIO P. GONÇALVES DA SILVA

Em 1942, quando, na Escola Brasileira de Administração Pública, da Fundação Getúlio Vargas, regia uma de suas muitas cadeiras, o Professor Henri Reining Júnior, da University of Southern California, convidou a "Revista do Serviço Público" a cooperar no seu programa de treinamento, com a divulgação sistemática de teses, monografias e ensaios de autoria dos elementos de seu corpo docente. A um convite de tão ilustre origem só poderia corresponder nossa aquiescência. Além disso, dado o rigoroso critério com que foram selecionados os trabalhos que nos enviou, seria uma excelente medida de nossa parte divulgá-los porque ampliariamos, assim, o raio de alcance da elevada contribuição que os respectivos autores prestam ao nosso progresso administrativo com o inteligente exame de matéria de interesse público e com o alvitre de corrigendas e revisões úteis de nosso esquema estatutário ou regulamentar, nossas normas e processos de ação, principalmente nos domínios de pessoal que são os seus objetos de estudo.

Cumpre-nos, além disso, a tarefa de expor toda e qualquer opinião fundamentada no conhecimento técnico e científico, desde que a respectiva substância e os benefícios acaso oriundos dessa exposição para o governo e o serviço civil do país, importem no enriquecimento de nossa bibliografia e constituam um notável registro da experiência prática e da pesquisa no campo das doutrinas em ciência política e em outros setores de interesse para a administração pública.

Foi por esse motivo que desde março do corrente publicamos, como artigos, os trabalhos que

nos enviou o Professor Reining Júnior cujo espírito de colaboração e real desejo de nos assistir, sempre que de sua assistência necessitamos, há muito foram demonstrados. Na verdade, o ilustre mestre mantém, desde 1943, estreito contato com o nosso movimento de reforma, tendo mesmo, naquele ano, dispensado ao D.A.S.P. seu tempo e seu esforço quando, a convite do Dr. Simões Lopes, visitou a instituição e proferiu sobre a mesma abalizado julgamento contido no relatório que publicamos em outubro de 1949, em tradução do Dr. Alexandre Morgado Matos.

Como professor da E.B.A.P., viveu entre nós todo o ano próximo passado. Organizou, então, o Seminário de Administração de Pessoal cujas teses principais nos encaminhou para fins de divulgação, recomendando-as, de certo, pelos respectivos méritos e porque o seu acolhimento pela Revista e, portanto, pelo D.A.S.P., representaria um estímulo ao estudo e um justo reconhecimento do valor do estudioso, assim como do esforço que hoje envida a F.G.V. para dar ao nosso funcionalismo as melhores e mais amplas oportunidades de aperfeiçoamento e progresso.

Com "O Treinamento de Iniciação para Funcionários Administrativos do Serviço Especial de Saúde Pública" lançamos o respectivo autor, Dr. Antônio P. Gonçalves da Silva, como um dos elementos da nova geração de servidores públicos que honram a classe e reforçam sua moral e o conceito de que desfruta no seio da sociedade e no conceito geral das profissões.

\* \* \*

## 1. INTRODUÇÃO

- 1.1. Apresentação do trabalho —  
1.2. Escolha do tema — 1.3. Histórico do SESP. 1.4. Pretensão.

1.1. Este trabalho é decorrente de uma exigência do currículo do Curso de Administração de Pessoal da Escola Brasileira de Administração Pública, que o Prof. Henry Reining Jr. dirige na Fundação Getúlio Vargas.

1.2. A escolha do tema foi orientada sob duplo aspecto: não só focalizar um dos tópicos do programa, como também colaborar na solução de um problema existente na jurisdição funcional do aluno. Restringimo-nos ao treinamento de iniciação e aspectos decorrentes do ajustamento do novo funcionário. O campo de treinamento, no seu sentido amplo, é matéria para estudos mais longos, que não poderiam ser realizados no espaço de quatro meses.



1.3. O Serviço Especial de Saúde Pública é resultante de um Convênio assinado em abril de 1942, entre os governos dos Estados Unidos da América do Norte e o Brasil, a fim de estabelecer um amplo programa de saúde e saneamento nas áreas subdesenvolvidas deste último. Este plano de aproveitamento de elementos físicos e humanos entre nós, bem como em outros países que se norteiam por princípios democráticos, teve o maior apoio e compreensão por parte dos Governos, quer federal, quer estaduais ou municipais, das populações das áreas trabalhadas, etc., constituindo atualmente um serviço de alto padrão no campo da saúde pública. A parte inicial do plano visava atender às necessidades das Nações Unidas, visto o esforço de guerra reclamar matérias-primas, tais como, borracha, ferro e mica. Localizaram-se, então, as áreas dos Vales Amazônico e do Rio Doce, para o início dos trabalhos do SESP e do IIAA (Institute of Inter-American-Affairs), que desde então têm desenvolvido seus esforços no sentido de assegurar às populações daquelas regiões, bem como de outras que posteriormente reclamaram seus serviços, o funcionamento de um programa adequado de saúde pública. Em mapa anexo poderão ser localizadas as áreas em que o SESP opera.

1.4. A nossa pretensão é contribuir, embora modestamente, para a melhoria dos serviços do pessoal administrativo do SESP. Não é nosso intento, com o trabalho ora apresentado, modificar as técnicas de Administração de Pessoal implantadas naquele Serviço. Repetimos que é nosso desejo contribuir, e se o Prof. Reining julgá-lo de alguma utilidade prática e passível de aplicação, o apresentaremos à Superintendência, para que, considerando as razões e o mérito do trabalho, examine com interesse a possibilidade de pôr em execução, no SESP, os métodos de treinamento de iniciação. Não pretendemos que os métodos aqui focalizados correspondam exatamente àqueles que serão adotados, tanto que solicitamos sugestões a fim de, em termos mais adequados, possa a técnica de treinamento inicial resultar num eficiente meio para desenvolvimento da organização à qual temos a honra de pertencer.

## 2. O PLANO DE TRABALHO

Com os conhecimentos adquiridos no Curso que ora realizamos na Escola Brasileira de Administração Pública, a verificação das necessidades de treinamento inicial no SESP, através de inquérito por nós realizado, a comparação da referida técnica entre vários órgãos autárquicos e o D.A.S.P., bem como elementos de valor colhidos na bibliografia recomendada, pareceu-nos que este trabalho poderia obedecer ao plano que apresentamos a seguir:

- a) Análise da situação existente no SESP e entidades autárquicas, quanto ao treinamento de iniciação;
- b) Observação das tendências manifestadas naquelas entidades;
- c) O treinamento de iniciação e as técnicas aconselhadas para realizá-lo;

d) Adaptação de um programa de treinamento de iniciação às condições objetivas do SESP;

e) Ajustamento racional do funcionário recém-admitido ao novo ambiente de trabalho;

f) Conclusões e recomendações.

## 3. O TREINAMENTO DE INICIAÇÃO

3.1. *Sua importância* — 3.2. *Posição do treinamento de iniciação* — 3.3. *Vantagens* — 3.4. *Treinamento e educação* — 3.5. *Conceito entre treinamento de iniciação e os processos de lotação e estágio probatório* — 3.6. *Programas de treinamento* — 3.7. *Duração do Treinamento* — 3.8. *Métodos para a sua efetivação* — 3.9. *O problema das relações humanas*.

3.1. A maioria dos autores concorda, hoje, em ser o treinamento uma das políticas básicas para a administração pública, ou melhor, para a administração de pessoal, porque é através do desenvolvimento da capacidade dos componentes dos órgãos administrativos que se processa uma sadia administração pública. Apesar desta importância, o treinamento para servidores públicos, como técnica na vida administrativa dos vários países, conta com poucos anos de existência. Nos Estados Unidos, apesar da aprovação da Lei Pendleton, em 1883, que organizava o serviço público baseando-se em novas técnicas e procurando eliminar o favoritismo, só encontramos o treinamento para funcionários públicos em 1938, através da Ordem do Executivo 7.916. (1) Verifica-se ter sido longo o tempo que nos Estados Unidos se levou para dar a importância devida ao problema e adotar as medidas necessárias à solução do mesmo. E' que todo e qualquer processo que envolve o elemento humano como campo de experimentação, leva tempo bem mais longo para a sua definitiva implantação.

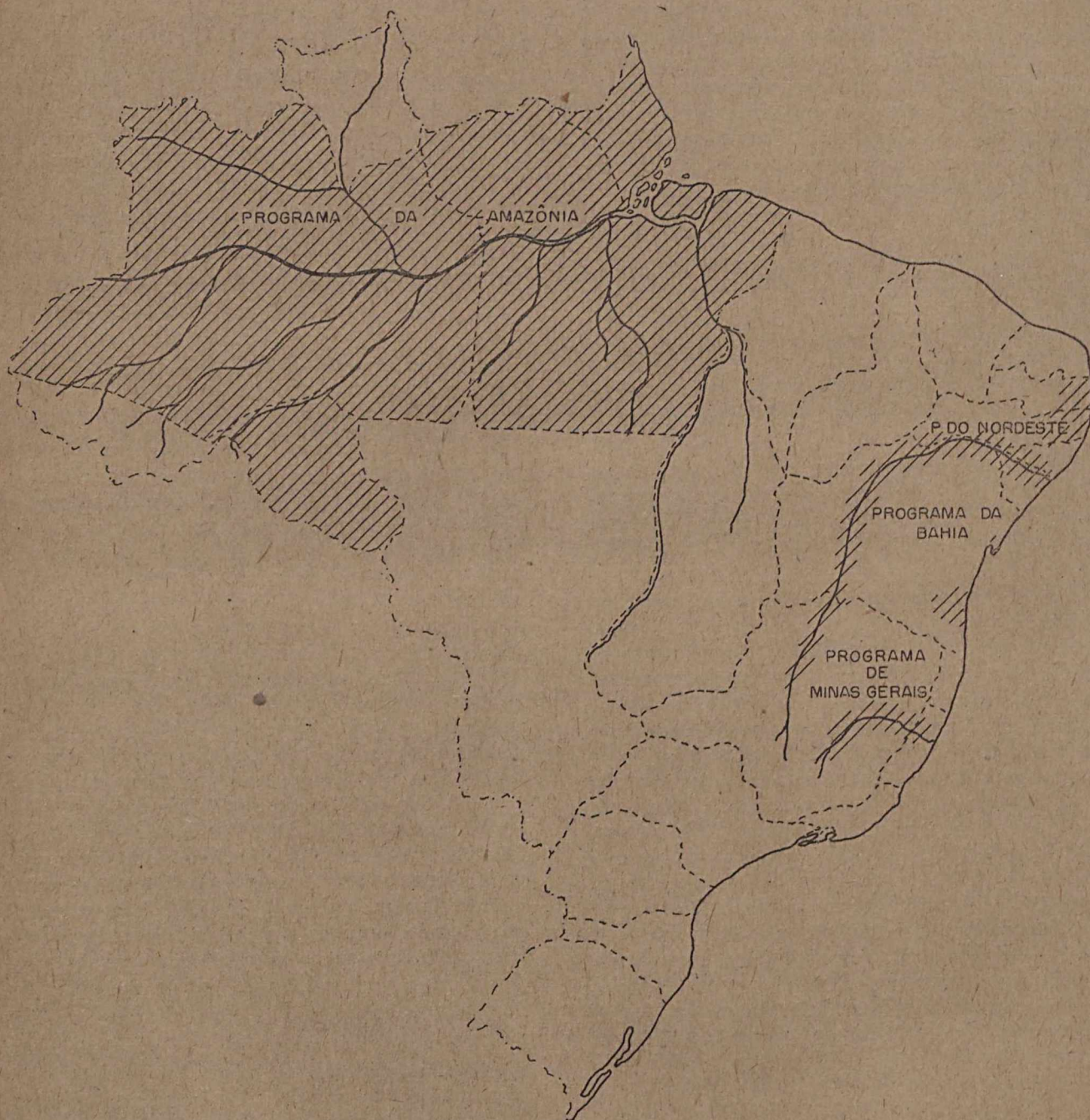
No Brasil, o treinamento tem sua fase inicial com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público em 1936. Ainda hoje não se utiliza essa técnica em toda a sua extensão. O que se faz está consubstanciado nos "Cursos de Aperfeiçoamento", com seus programas de especialização, preparação de candidatos a concurso e de formação cultural objetivado no campo da administração pública. Como complementação são realizadas conferências, divulgadas publicações e feitas viagens a centros de estudo nacionais e estrangeiros.

Ao falarmos da importância que assume o treinamento nas políticas de pessoal, referimo-nos a todos os tipos de orientação que podem e devem ser dados aos servidores públicos a fim de

(1) REINING JR., HENRY — *Treinamento Prévio* — "Apostila dos Cursos Especiais da F.G.V. 3.25", página 1.



## ÁREAS ONDE O S.E.S.P. EXERCE SUAS ATIVIDADES



que, com o conhecimento adequado das tarefas a serem desempenhadas, estejam à altura do cargo que lhes foi confiado. O treinamento de iniciação adquire especial importância, porque trata de confiar tarefas a indivíduos ainda não familiarizados com as rotinas e os objetivos da organização à qual começaram a pertencer. Como iniciá-los? Como ensinar-lhes os processos técnicos e normas de trabalho? Como ajustá-los ao meio ambiente? São estas e muitas outras as perguntas que se farão, tantas vezes, muitos administradores, ao receberem em suas repartições novos elementos.

3.2. No Seminário realizado em 1951, a O.N.U. deliberou sobre vários assuntos de administração de pessoal, entre estes, o treinamento.

(2) Reconhecendo ser a administração pública um meio valioso para ampliação e fixação de técnicas, e ainda uma das bases para a estabilidade política de um país, recomenda o relatório da referida conferência, no item "Treinamento para Servidores", que o mesmo poderá ser de três tipos: "Prévio", "de Iniciação" e "em Serviço", que são descritos como as etapas ou períodos de instrução a que o indivíduo se submete na qualidade de servidor público. Mosher, Kingsley e Stahl, em seu

(2) REINING JR., HENRY — *Administração de Pessoal* — "Apostila dos Cursos Especiais da F.G.V. 3.02", págs. 1, 10 e 11.



capítulo "Staff Development and Training" (3) dividem o treinamento em duas fases: o "Preentry Training", ou período anterior à entrada no serviço, e "In-Service Training", ou treinamento depois da admissão. Assim, o treinamento de iniciação, que é o objetivo do nosso trabalho, poderá ser situado no período que medeia entre a admissão do funcionário e o pleno rendimento do mesmo dentro das suas funções. Este rendimento, pelo treinamento inicial, tornará mais adequada sua atuação quer isolada ou coletivamente, dentro da organização.

3.3. E' no período de tempo acima referido que o novo funcionário aprenderá, sob orientação do Supervisor, as técnicas corretas para o desempenho das suas funções, a finalidade da organização, o conhecimento dos direitos e deveres através de estatutos, manuais, regimentos, publicações, etc., tudo isto com o objetivo primordial de adaptá-lo ao novo ambiente de trabalho. O que comumente se verifica é um aprendizado à própria custa, com tentativas nem sempre bem sucedidas, que muitas vezes redundam em desânimo para o funcionário e em desvantagem, quanto ao rendimento, para o serviço público. Poder-se-á estranhar que, sendo os candidatos escolhidos por intermédio das técnicas de recrutamento e seleção, haja ainda necessidade de treinamento inicial.

Mas tal se explica: mesmo que as qualificações requeridas, por ocasião do concurso, preenchem satisfatoriamente os requisitos necessários ao desempenho do cargo, é preciso atentar que, para o melhor desempenho das tarefas, é indispensável: conhecer normas e regulamentos da organização, que caracterizam fundamentalmente o trabalho a ser executado, e ajustar-se ao novo ambiente de trabalho. Além disso, o treinamento representa não somente o interesse específico de conseguir para a organização um elemento eficiente, mas ainda uma recuperação do capital que foi despendido nas várias etapas que precederam a nomeação, tais como recrutamento, seleção e lotação.

No sistema público administrativo brasileiro não encontramos o treinamento prévio que permita aos indivíduos que desejam ingressar no serviço público uma orientação especializada para as carreiras do mesmo. Caberá, portanto, na fase de iniciação, aparelhar esses mesmos indivíduos para o desempenho adequado das suas funções. Esta responsabilidade, dentro de cada organização, é dos órgãos centrais de pessoal ou de repartições destinadas ao desenvolvimento específico das atividades de treinamento.

MILTON HALL (4) considera como vagarosos, destruidores e perigosos, os resultados que se obtêm por intermédio de métodos incorretos e maus hábitos de trabalho. Assim como nos pre-

ocupamos em estimular na criança hábitos sadios, quer físicos ou mentais, cabe aos supervisores a tarefa de ensinar aos novos empregados o que deles se espera, bem como tornar previsíveis os resultados bons ou maus que lhes poderão advir em decorrência de sua atuação na vida pública.

3.4. A orientação do nosso sistema educacional não permite que se preparem indivíduos para o serviço público, não só pela inadaptação dos programas escolares e universitários, como também pelo desprestígio da carreira de servidor público, onde não é lisonjeiro o conceito de "estudar para funcionário público". Como não dispomos das possibilidades de Educação para a formação dos nossos funcionários, devemos, tanto quanto possível, utilizar o Treinamento, que significa orientar, através dos próprios órgãos governamentais ou outras entidades especializadas, os elementos novos, e modificar, nos elementos já existentes, técnicas em desuso ou erradas. Esta diferença entre Treinamento e Educação (5) é feita nos Estados Unidos, baseada não na diversidade de cursos ou matérias estudadas, mas sim na entidade que fornece a orientação.

3.5. O objetivo do treinamento de iniciação é dar ao funcionário recém-admitido a oportunidade de se iniciar na vida pública sob orientação técnica. Isto permite que os serviços a serem prestados imediata ou mediatemente tenham como característica a consciência do trabalho a ser executado, bem como o natural interesse que desperta, quando a tarefa produzida pelo indivíduo forma um todo homogêneo na organização.

Algumas repartições já estabeleceram, como rotina, realizar treinamento inicial que permita a lotação racional do funcionário. Será através desse treinamento que os supervisores poderão observar as tendências de ordem técnica e pessoal e fazer a colocação adequada do novo funcionário. Os testes são também empregados como processo de lotação, sendo verificado que os resultados obtidos são mais satisfatórios do que na seleção inicial, de vez que nesta fase o funcionário já não teme a competição.

Quanto ao estágio probatório, poderão ser verificadas as íntimas relações entre o mesmo e o treinamento inicial. Conforme assinala Paulo Poppe de Figueiredo, (6) será no desempenho das suas funções que o funcionário demonstrará a sua capacidade para a continuação do exercício das mesmas. A demonstração de capacidade é feita, obviamente, a alguém.

Encontra-se, portanto, a figura do Supervisor, que orientará as técnicas a serem seguidas, como igualmente fará o julgamento, através da avaliação

(3) MOSHER, WILLIAM E., KINGSLEY, J. DONALD e STAHL, O. GLEEN — *Public Personnel Administration*, págs. 388-341.

(4) MILTON HALL — *Training your employees*, pág. 5.

(5) REINING JR., HENRY — "Treinamento Prévio" "Apostila dos Cursos Especiais da F.G.V. 3.25", págs. 6 e 7.

(6) FIGUEIREDO, PAULO POPPE DE — *Do estágio probatório* — in "Revista do Serviço Público", abril de 1943, pág. 15.



de eficiência sobre o trabalho realizado. Será, portanto, a avaliação de eficiência que vai determinar a permanência ou não do funcionário no serviço público. Não nos cabe, neste trabalho, tecer considerações quanto aos métodos de avaliação para julgar os resultados durante a demonstração de capacidade profissional ou estágio probatório.

O nosso objetivo é tornar patente o relacionamento entre a lotação — que para ser efetuada racionalmente, necessita de treinamento inicial — e o estágio probatório, que igualmente depende do treinamento inicial para tornar efetiva a posição do novo funcionário no cargo para que foi nomeado.

3.6. Valemo-nos dos ensinamentos do Prof. HENRY REINING, JR. (7) para discutirmos sobre o planejamento de um programa de treinamento. Para sua efetivação, são fixadas três fases, a saber: diagnosticar a necessidade de treinar, encontrar a forma para a satisfação desta necessidade e fazer com que esta necessidade seja satisfeita, cabendo esta última tarefa aos Supervisores. PINTO PESSOA e TEIXEIRA DIAS, (8) além das fases, descritas acima, acrescentam uma quarta — Fixação de incentivos, definindo-a como "Poderoso incentivo, estímulo para as atividades de treinamento, despertando o interesse dos que dele participam e que, sem esse tônico, a maioria dos programas deixaria de interessar aos funcionários".

Parece-nos indispensável, no ambiente da nossa administração pública, a necessidade de qualquer incentivo que permita ao funcionário candidatar-se voluntariamente ao treinamento. Seria louvável que o Governo se orientasse, no treinamento, para efeito do plano de promoções, consolidando definitivamente a posição do sistema do mérito, o que significa dizer: tornar as carreiras acessíveis a todos, desde que comprovada sua capacidade.

3.7. O tempo a ser despendido com o treinamento de iniciação dependerá de fatores objetivos e subjetivos, respectivamente, a função e a capacidade do funcionário. Será portanto nesta base que poderá ser calculada a duração do treinamento. A diversidade de funções, por si só, já é um índice que permite avaliar o programa a ser executado, o tempo, a qualidade técnica do Supervisor e demais fatores que condicionam um treinamento adequado.

3.8. Os métodos de treinamento variam de acordo com a concepção que os dirigentes têm sobre o assunto, as finalidades da organização, o ambiente cultural e educacional. Porém, qualquer que seja a situação, dever-se-á evitar, de qualquer maneira, que o novo funcionário adquira experiên-

cia profissional à custa dos próprios erros ou mediante técnicas de ocasião. Conforme dissemos acima os métodos de treinamentos mostram variantes quanto a seu objetivo. Apresentamos, a seguir, a opinião autorizada de alguns autores:

MILTON HALL (9) diz que, apesar de os empregados serem pagos, primeiramente, pelo que fazem e não pelo que sabem, vale a pena dar atenção ao problema da orientação e aprendizado antes de o funcionário lidar com os problemas mais complexos das suas tarefas. Verifica-se ter o autor conceituado especificamente o treinamento de novos funcionários, para os quais ele recomenda, assistido pelo Supervisor, os seguintes meios:

1.º) *Designação de leituras* — Esta é uma das formas mais rápidas de aprendizado. Para isso serão utilizados manuais de serviço, artigos de revistas, folhetos, etc., suplementando-se com explicações orais.

2.º) *Estudo do arquivo de correspondência* — É uma oportunidade de o novo empregado tomar conhecimento dos fatos ocorridos e o modo pelo qual foram resolvidos.

3.º) *Rodízio de relatórios e cartas* — Este é outro método de o funcionário tomar contato com as realizações feitas e, para melhor fixação, solicita-se sugestões e comentários sobre o material lido.

4.º) *Rodízio de empregados* — É recomendável que os funcionários entrem em contato com outras tarefas, quer no seu setor, quer em outros setores da organização. Não é exigido que seja um aprendizado integral; o suficiente, apenas, para que ele se integre no mecanismo das tarefas.

5.º) *Demonstrações* — Estão compreendidos, neste item, processos tais como: conferências, entrevistas, observação nos vários ramos da organização, etc. Estes processos serão mais valiosos se, ao tomar conhecimento dos mesmos, o funcionário souber antecipadamente do assunto com que irá tomar contato. Recomenda-se que posteriormente sejam discutidas as situações que o funcionário assistiu.

6.º) *Reuniões* — Estas reuniões têm que ser bem orientadas pelo Supervisor. Elas têm como objetivo discutir, em conjunto, os problemas da organização, a fim de se conseguir solução adequada através da simplificação de técnicas e conhecimentos de novos métodos. O Supervisor, na sua qualidade de dirigente da reunião, deverá deixar aos componentes da mesma, isto é, aos funcionários, a discussão dos assuntos.

Qualquer destes meios que for escolhido, diz HALL, será baseado nestes quatro princípios.

1.º) *Informar* ao funcionário, estabelecendo correlações com assuntos do seu conhecimento.

2.º) *Dizer o porquê* — É mais fácil para os indivíduos realizar uma tarefa ou lembrar um fato,

(7) REINING, JR. HENRY — *Treinamento em Serviço* — "Apostila dos Cursos Especiais da F.G.V. 3.26" págs. 2 e 3.

(8) PESSOA SOBRINHO, EDUARDO PINTO e TEIXEIRA DIAS, JOSÉ NAZARÉ — *Princípios de Administração de Pessoal*, pág. 198.

(9) MILTON HALL — obra citada, págs. 15-18.



quando conhecem sua origem e seu funcionamento.

3.º) *As informações devem ser dadas no momento oportuno* — As pessoas fixam melhor quando as informações são confrontadas com fatos.

4.º) *Repetição* — Não interromper o aprendizado, julgando que o assunto já foi compreendido.

O mesmo autor, na qualidade de Presidente e em colaboração com outros estudiosos do assunto, apresentou à Civil Service Assembly (10) métodos para treinamento de funcionários públicos. Os meios para alcançar esse fim pouca diferença fazem dos já mencionados. A diferença real está apenas nos grupos para instrução e local de treinamento. São os seguintes: "Instrução em grupos fora do trabalho", "Instruções individuais fora do trabalho" e "Instrução Individual no Serviço".

Para este último grupo, que caracteriza o objetivo do nosso trabalho, visto o Serviço Especial de Saúde Pública constituir atualmente um serviço organizado, não admitindo funcionários administrativos em massa, cabe melhor a técnica de instrução individual no serviço. Como aspecto fundamental para este item, HALL (11) recomenda a *prática supervisionada e rodízio*, através dos métodos citados anteriormente. A prática supervisionada está conceituada como o método pelo qual o Supervisor emprega seu tempo em assistir o novo funcionário no aprendizado das tarefas ou em desenvolver no funcionário antigo mais eficiência, a fim de prepará-lo para a promoção.

PINTO PESSOA e TEIXEIRA DIAS (12) classificam, como HALL, os métodos para treinamento em:

- 1.º) Instrução em grupo, fora do serviço.
- 2.º) Instrução individual, fora do serviço.
- 3.º) Instrução individual no trabalho.

No primeiro grupo caberão cursos, conferências, visitas de estudo, demonstrações, situações simuladas, investigações em laboratórios e discussões em grupo.

No segundo grupo, cursos por correspondência, leitura e pesquisas supervisionadas e viagens de estudo.

No terceiro grupo, a execução da tarefa pelo funcionário, orientada pelo Supervisor, ou a prática supervisionada, que é feita mediante o *método das quatro etapas*, que vários autores, quer nacionais e estrangeiros, recomendam. E' o seguinte:

- 1.º) Preparação do empregado para receber a instrução.

2.º) Apresentação do trabalho a ser executado.

3.º) Aplicação dos ensinamentos adquiridos e

4.º) Verificação, por parte do supervisor, das tarefas executadas.

Será, portanto, através dessas etapas, que se processará o treinamento do funcionário.

PIFFNER, no seu livro sobre administração pública, (13) diz ser o treinamento supervisionado uma das técnicas de resultados mais eficazes e para isso são empregados os meios que outros autores têm recomendado. Com o desenvolvimento da prática supervisionada, cita o mesmo autor que a Civil Service Commission e o Departamento de Agricultura, bem como outros órgãos do governo norte-americano, têm aumentado o seu interesse no treinamento de supervisores, objetivando, assim, a forma mais recomendada para treinamento de funcionários.

MOSHER, KINGSLEY e STAHL (14) no capítulo referente a treinamento, determinam que, como formas e métodos para a sua execução, serão os funcionários divididos em *grupos para aprendizado* ou *instruções individuais no serviço*. Para o primeiro, serão empregados os métodos usuais e, como os demais autores citados, recomendam que as reuniões sejam conduzidas pelos Chefes ou Supervisores de forma democrática, permitindo completa participação dos seus membros. Para o treinamento individual, no qual a figura do Supervisor é de máxima importância, são igualmente recomendados meios vistos anteriormente, que permitam ao funcionário inteirar-se dos objetivos da organização, de assuntos que lhe despertam interesse direto, etc., conhecimentos estes que serão desenvolvidos sob a orientação do supervisor.

Comparando-se os autores citados, verifica-se que são unânimes em aceitar como valioso o método da supervisão direta, que visa à adequação do novo funcionário dentro dos interesses da organização. Como confirmação de prestígio deste método, encontramos na opinião competente do Prof. HENRY REINING JR. (15) a seguinte definição: "Treinamento é uma função de supervisão. E' um método que permite à direção desincumbir-se de suas responsabilidades, recorrendo a ele para resolver seus problemas".

Pretendemos que as medidas a serem propostas ao SESP sigam esta diretriz. Objetivar as necessidades existentes e procurar resolvê-las através do treinamento dos seus funcionários, que serão os instrumentos capazes de lhes dar solução satisfatória.

(13) PIFFNER, JOHN M. — *Public Administration*, pág. 333.

(14) MOSHER, WILLIAM E., KINGSLEY, J. DONALD e STAHL, O. GLEEN — *obra citada*, págs. 424-248.

(15) REINING JR., HENRY — *Apostila citada* 3.26, pág. 2.

(10) MILTON HALL e outros — *Empolyee Training in the Public Service* — (Relatório da Civil Service Assembly), pág. 92.

(11) MILTON HALL e outros — *obra citada*, pág. 92.

(12) PESSOA SOBRINHO, EDUARDO PINTO e TEIXEIRA DIAS, JOSÉ NAZARÉ — *obra citada*, págs. 196-198.



3.9. Tanto quanto possível, estamos empenhados em demonstrar o entrelaçamento entre a administração pública e o funcionário como fator humano. Referimo-nos à administração pública, conceituando o Chefe da Repartição ou o Supervisor, pois será através de um ou outro, ou ambos, que o novo funcionário terá o seu primeiro contato com o serviço público. A situação do novo funcionário é tipicamente passiva, senão de insegurança e temor. Como vencê-la? Responde-nos o Prof. W. ESTELITA CAMPOS nos seus estudos de chefia e administração. (16) Será pelo manejo dos processos de influência interpessoal direta e dos conhecimentos dos traços típicos do comportamento humano no trabalho, que ele conseguirá vencer a timidez, ajustar psicologicamente, quanto ao tipo de tarefa, conseguir o rendimento exato de trabalho, em suma, tornar o novo funcionário membro participante da comunidade que ele passou a frequentar.

Deparamo-nos com um problema que foge à nossa alçada, para conseguirmos resultados satisfatórios, isto é, que os funcionários recém-admitidos, nos seus primeiros contatos com a repartição sejam técnica e humanamente orientados. Para isso será preciso Supervisores de bom padrão. Caberá aqui, apenas como registro da importância do problema, que não somente os novos funcionários sejam bem orientados mas que os Supervisores estejam à altura de prestar esta orientação.

Desde que em toda organização o elemento humano é indispensável para o seu funcionamento, e que o mesmo foi conseguido através do recrutamento e da seleção, é uma tarefa importante que cabe à organização — conservar os melhores. Esta tarefa vai mais além, a par com a permanência do mesmo no trabalho, é indispensável que haja a satisfação pelo meio ambiente, bem como interesse pelas tarefas executadas.

A repartição deve promover meios a fim de que o funcionário permaneça no seu emprego nas condições descritas acima. Um indivíduo, após a adaptação técnica e pessoal no seu setor de trabalho, torna-se um elemento integrado, como se fôsse uma peça da máquina governamental. Substituí-la com frequência, ou mesmo a intervê-lo espaçados, é negativo, não só do ponto de vista funcional como humano. Quando se verificam substituições, prevêem-se ajustamentos de novas peças, observação do funcionamento da mesma até que se dê novamente o ajustamento com as demais peças que compõem a estrutura do mecanismo. É tarefa que cabe aos dirigentes das organizações, traçar diretrizes seguras para o solucionamento do assunto, e aos Supervisores, a execução destas diretrizes, no sentido de orientar o novo funcionário, tornando-o capaz de um rendimento seguro e constante o que evitará desperdício de tempo e dinheiro.

(16) CAMPOS, WAGNER ESTELITA — *Problemas de Chefia e Administração*, págs. 29-48.

#### 4. O TREINAMENTO DE INICIAÇÃO E O "SERVIÇO ESPECIAL DE SAÚDE PÚBLICA"

4.1. *Situação formal no SESP quanto ao treinamento de iniciação* —

4.2. *Funções de saúde pública e administrativas* — 4.3. *Diversidade de áreas* — 4.4. *Análise e crítica da situação em face do inquérito realizado* — 4.5. *A situação de outras entidades através da entrevista com os responsáveis pelos órgãos de pessoal* — 4.6. *A tendência observada quanto à solução do problema de treinamento de iniciação.*

4.1. A fim de ser melhor compreendida a situação dos funcionários do SESP, quanto ao treinamento de iniciação, apresentamos uma descrição sucinta de como estão divididas as suas categorias, que são as seguintes: (17)

##### ADMINISTRATIVO

Administração de Escritório  
Administração de Material  
Biblioteca  
Estatística  
Traduções

##### ARTÍFICE

Alvenaria  
Carpintaria e Marcenaria  
Eletricidade  
Ferraria, Fundição e Serralharia  
Funilaria e Instalações  
Mecânica  
Pintura

##### AUXILIAR

Limpeza e Conservação  
Serviços Domésticos  
Supervisão  
Transmissão  
Transporte  
Vigilância

##### TÉCNICO-CIENTÍFICO

Contabilidade  
Direito  
Enfermagem  
Engenharia  
Medicina  
Odontologia  
Química

##### TÉCNICO-PROFISSIONAL

Máquinas e instalações  
Obras  
Saúde  
Fotografia  
Desenho

Para o grupo *Administrativo*, nada é feito quanto ao treinamento de iniciação, situação esta que ocorre, com raras exceções, com os demais órgãos governamentais brasileiros.

(17) *Manual de Normas Administrativas do SESP* (em preparação).



Os serviços de *Artífice* e *Auxiliar*, visto englobar funções tipicamente manuais, para as quais são exigidas credenciais da profissão, igualmente não se cogitou, até hoje, de treinamento inicial, ou de outro tipo, cabendo aos Chefes dos referidos serviços desincumbir-se das suas funções de Supervisor na medida do seu discernimento e técnica profissional.

No grupo *Técnico-Científico*, apenas os médicos têm treinamento de iniciação, que é ministrado na Unidade Experimental de Colatina, (Espírito Santo) que é um Centro de Saúde modelo, permitindo àqueles profissionais estagiar em todos os setores de medicina preventiva e curativa. Para enfermeiras, são dadas bolsas de estudo, mediante contrato firmado, o que significa haver educação prévia. Para essas duas carreiras e mais a de engenharia são concedidas, para funcionários já integrantes do quadro, oportunidades de aperfeiçoamento e especialização não só em Universidades Brasileiras como Norte-Americanas, o qual chamaremos de Educação em Serviço.

O grupo *Técnico-Profissional*, na rubrica "Saúde", é aquele para o qual maior número de cursos tem sido realizado. A dificuldade de encontrar, nas áreas de trabalho, pessoal adequado para o desempenho das funções de que o SESP necessita, tem feito com que seja levado a efeito treinamento prévio, para os cargos de Visitadora Sanitária, Auxiliar Hospitalar, Microscopista-Escrevente, Atendente dos Postos de Saúde, Auxiliar de Saneamento, Laboratorista, Laboratorista-Auxiliar e Inspetor de Saneamento. Como treinamento de iniciação será realizado em novembro próximo, na Unidade Experimental de Colatina, um curso para Visitadoras Sanitárias. Para os grupos acima citados visando melhorar a técnica dos mesmos, têm sido levados a efeito vários cursos, como treinamento em serviço.

Como se pode observar, somente no ramo de saúde pública é utilizado o treinamento como técnica de trabalho. O grupo administrativo, que é o nosso interesse específico, não recebe nenhuma orientação padronizada nas normas de administração pública.

4.2. A origem do SESP se deve a necessidade do esforço de guerra. As dificuldades que a administração precisou suprir, foram muitas; entre elas, contava-se a de pessoal, quer para as funções específicas de saúde pública, como para os serviços auxiliares. Terminadas as hostilidades, o SESP assentou suas bases numa campanha de saúde pública que pouco a pouco, dada a sua extensão, está se tornando um programa nacional.

Assim, para as funções de saúde pública, existem, como foi visto, um amplo programa de bolsas de estudo, cursos, treinamento, educação e estágios. A Unidade Experimental de Colatina, sediada no Espírito Santo, é o centro de treinamento onde seus técnicos, antes de se iniciarem definitivamente em suas tarefas, tomam contato com todo o mecanismo que compõe um Centro de Saúde.

Na suposição de que o Governo continua com o programa que está sendo desenvolvido pelo SESP em cooperação com o Instituto de Negócios Interamericanos, as funções administrativas já estão sendo devidamente consideradas pela direção. Funcionários deste setor estão tendo Educação em Serviço em "Organização e Métodos" e "Pessoal". Faz parte do futuro programa administrativo a técnica de treinamento em geral. A ausência de treinamento para funcionários administrativos foi constatada no inquérito por nós realizado.

4.3. A amplitude geográfica do SESP exige que os serviços sejam descentralizados, porque o seu objetivo principal é a difusão das vantagens que traz a medicina preventiva, bem como um intenso programa curativo e hospitalar. Dada a diversidade de áreas, que envolvem fatores humanos, materiais, clima, dificuldade de transportes, etc., deverão ser diagnosticadas, como recomendam MOSHER, KINGSLEY e STAHL (18) as necessidades de treinamento, tendo em vista a observação de baixa produção, serviço vagaroso, má supervisão, baixo moral do grupo, ausência de movimentação de pessoal etc., e isto poderá ser determinado através de inquéritos e pesquisas no próprio local de trabalho. Verificadas as necessidades, e conhecendo-se quais os problemas a resolver, far-se-á o planejamento do treinamento, possivelmente através do órgão central de pessoal, na parte de diretrizes, cabendo aos órgãos departamentais a execução do plano.

4.4. Conforme recomendação de autores já citados procuramos, através de um inquérito, determinar a necessidade de treinamento inicial no Serviço Especial de Saúde Pública, bem como verificar aspectos resultantes da falta de interesse pelo fator humano no ambiente de trabalho. Como todas as diretrizes de pessoal partem da Superintendência, achamos que o Escritório Central, sediado no Distrito Federal, daria uma amostra significativa para o resultado que nos propomos.

*Planejamento* — O planejamento foi feito de acordo com instruções do Prof. Henry Reining Jr. e sua Assistente, Sra. Júnia Johnson. Apesar da orientação recebida, a premência de tempo não nos permitiu estudar melhor as perguntas a serem feitas e, por isso, como tal observamos algumas falhas no decorrer do inquérito.

*Execução* — O inquérito foi realizado por intermédio do método de questionário, com uma explicação prévia, a grupos pequenos, sobre a finalidade do mesmo, espera de cooperação, completo anonimato, etc., sendo em seguida distribuído o material para ser recolhido quarenta e oito horas depois.

(18) MOSHER, WILLIAM E. KINGSLEY, J. DONALD e STAHL, O. GLEEN — obra citada, págs. 403-404.



*Análise dos Resultados* — O questionário divide-se nas seis perguntas a seguir enumeradas:

1.<sup>a</sup>) AS TAREFAS QUE LHE DERAM, QUANDO VOCÊ COMEÇOU A TRABALHAR, LHE DESPERTARAM INTERESSE?

Entre 117 funcionários do SESP que responderam ao item I, 19, ou 16.2%, declararam que as tarefas que lhes haviam sido dadas não despertaram qualquer interesse, ao passo que 28, ou 23.9%, registraram um interesse regular, e 70, ou 59.9%, mencionaram muito interesse. Tendo em vista que a eficiência ou rendimento do trabalho de um funcionário depende, em grande parte, do interesse com que ele o executa, torna-se necessário tomar providências a fim de despertar tal interesse no funcionário recém-admitido e estimular o dos funcionários já existentes.

A maneira de fazê-lo, pode variar, mas, em tese, pode-se afirmar que a demonstração da importância das tarefas que lhe forem cometidas, bem como sua localização no panorama geral do serviço, é um dos recursos mais fáceis de ser empregado. No caso em aprêzo, a idéia seria que todos registrassem muito interesse pelo trabalho inicial, de modo que um programa de ação nesse sentido viria fazer com que apreciável proporção dos funcionários admitidos apresentassem maior entusiasmo e daí, possivelmente, maior rendimento de trabalho.

2.<sup>a</sup>) PARA QUE A ENTRADA DOS FUNCIONÁRIOS NESTE SERVIÇO FOSSE CONSIDERADA PERFEITA, PELO QUE VOCÊ ACHA QUE OS CHEFES DEVERIAM SE INTERESSAR MAIS?

a) pelas tarefas que são designadas aos novos funcionários ou

b) pelas pessoas que servem de orientador.

Neste item, praticamente a mesma proporção de funcionários optou pelas respostas a e b. Apenas 9, ou 7.7%, preferiram apresentar sugestões. Na realidade, as duas respostas se completam, pois a seleção cuidadosa das tarefas a serem dadas ao novo funcionário e a escolha adequada da pessoa que vai orientar, só podem trazer benefícios ao serviço. Entre as sugestões apresentadas destacam-se as de seleção por concurso, estágios, treinamento e rodízio de tarefas.

3.<sup>a</sup>) QUANDO VOCÊ COMEÇOU A TRABALHAR NO SESP RECEBEU A NECESSÁRIA AJUDA PARA APRENDER O SEU TRABALHO?

Dentre os 117 funcionários incluídos no inquérito, 49, ou 41.9%, responderam não ter recebido qualquer ajuda para aprender o trabalho que lhes foi dado. Essa proporção é, por assim dizer, uma explicação para a falta de interesse alegada por um número apreciável de indivíduos, ao responderem o item I. Poderá também ser encarada como uma situação de auto-suficiência, mas o anonimato eliminou isso, em grande parte.

Este é o ponto vital do nosso trabalho: *númericamente diagnosticamos a necessidade de treinamento de iniciação*. Vejamos: a maioria dos funcionários declarou não ter recebido ajuda. Vêm, em seguida, aqueles que mencionaram ter recebido regular ajuda, (39, ou 33.3%) e só 29, ou 24.8%, é que julgaram ter recebido muita ajuda para a execução do seu trabalho. As providências cabíveis ao caso deverão objetivar que a ajuda ao funcionário, quando bem orientada, torna muito mais útil seu entrosamento dentro da organização à qual ele passou a pertencer. Além disso, ele atinge mais rapidamente seu nível normal de produção.

4.<sup>a</sup>) A PESSOA QUE FICOU ENCARREGADA DE LHE ENSINAR O TRABALHO, DEU-LHE A ATENÇÃO DE QUE VOCÊ SE JULGAVA MERECEADOR?

Neste item 22 pessoas, ou 18.8%, registraram não ter recebido atenção alguma por parte da pessoa que lhe devia ensinar o trabalho, ao passo que 32, ou 27.4%, e 59, ou 50.4%, afirmaram respectivamente, regular e muita atenção. 4 funcionários, ou 3.4%, não responderam a este item. Os resultados obtidos mostram a necessidade de uma seleção cuidadosa da pessoa encarregada de ensinar aos novos funcionários suas tarefas iniciais. Deverão ser estudadas cuidadosamente suas qualificações pessoais e técnicas, bem como encaminhá-los a um treinamento adequado, se necessário.

5.<sup>a</sup>) QUANDO VOCÊ VEIO TRABALHAR AQUI, ENCONTROU ESPÍRITO DE CAMARADAGEM DA PARTE DOS SEUS COLEGAS?

As respostas ao item V são muito favoráveis ao ambiente de trabalho do SESP. Apenas 8, ou 6.9%, alegaram não ter encontrado espírito de camaradagem por parte dos colegas. Correlacionando-se esta pergunta à da pessoa encarregada de ensinar o trabalho (n.º 4), nota-se que, relativamente à carência do elemento de supervisão, urge providências, a fim de que os contatos iniciais com o novo funcionário o impressionem bem, predispondo-o à execução satisfatória das suas tarefas.

6.<sup>a</sup>) NA SUA OPINIÃO PARA QUE O SESP FOSSE 100% ACOLHEDOR, O QUE ACHA QUE OS CHEFES DEVERIAM FAZER?

a) uma entrevista mais demorada quando o funcionário viesse trabalhar pela primeira vez ou

b) ajudar a desenvolver o espírito de camaradagem entre os funcionários.



Entre os que responderam a esse item, houve pronunciada preferência pelo desenvolvimento do espírito de cordialidade entre os funcionários. Na realidade, as duas respostas não são exclusivas, podendo, ao contrário, uma completar a outra. Ambas têm como objetivo tornar mais agradável a impressão do recém-admitido. Evidentemente que uma organização, seja pública ou privada, não é 100% agradável somente por serem levadas em conta as considerações acima expostas. Mas como já foi mencionado, o nosso objetivo prende-se exclusivamente à posição do novo funcionário ao ser admitido. 46 pessoas, ou 39.3%, apresentaram sugestões, das quais destacamos os seguintes grupos: ambiente social, ambiente esportivo, justiça, estabilidade, melhores salários, sistema de sugestões, etc. Isso demonstra a premência e o desejo de que esses problemas sejam resolvidos. A maioria das sugestões prende-se a interesses que têm correlação entre o servidor e o funcionamento do SESP. Aquelas referentes a ambiente social e esportivo poderiam demonstrar, não fôsse o anônimo, a classe de idade a que pertence quem preencheu o formulário.

#### Apreciação sobre as deficiências do inquérito

a) Os indivíduos, em geral, quando respondem a questionários quase sempre constituem um grupo favorável ou desfavorável nas respostas, do ponto de vista de aceitação. Esta objeção não se verificou conosco, dado a acolhida integral aos formulários distribuídos;

b) O questionário tem como desvantagem os diferentes níveis de cultura e conseqüente entendimento bom ou mau das perguntas formuladas. Sentimos isso, e como tal nos propusemos, em níveis de cultura mais baixos, a interpretar cada pergunta;

c) As perguntas se ressentem de uma técnica adequada na formulação dada a nossa falta de prática em assuntos de pesquisa;

d) O método de questionário, quando tenta recordar fatos anteriores, como no nosso caso a época da admissão dos funcionários inquiridos, mostra a tendência de se focalizar fatos atuais, nos quais os mais variados sentimentos estão em jogo. Isso se observa nas sugestões feitas à pergunta n.º 6, quando é flagrante a intenção de discutir assuntos do momento.

Determinada que foi a ausência de treinamento de iniciação para funcionários administrativos do SESP, bem como falta de ajustamento racional ao ambiente de trabalho, proporemos, nas

Conclusões, medidas que, dentro do possível, possam sanar esta deficiência. A seguir um quadro demonstrativo do inquérito realizado:

#### RESULTADO DO INQUÉRITO REALIZADO NO "SERVIÇO ESPECIAL DE SAÚDE PÚBLICA" A FIM DE DETERMINAR A AUSÊNCIA DE TREINAMENTO INICIAL E FALTA DE AJUSTAMENTO AO NOVO AMBIENTE DE TRABALHO (ESCRITÓRIO CENTRAL, DISTRITO FEDERAL).

##### RESULTADO DOS ITENS II E VI

ITEM	RESPOSTAS					
	A		B		IGNORADA	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
II.....	51	43.6	55	47.0	2	1.7
VI.....	36	30.8	52	44.4	29	24.8

##### RESULTADO DOS ITENS I, III, IV E V

ITEM	RESPOSTAS							
	NENHUM		REGULAR		MUITO		IGNORADO	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
I.....	9	7.7	55	47.0	51	43.6	2	1.7
III.....	49	41.9	39	33.3	29	24.8	—	—
IV.....	22	18.8	32	27.4	59	50.4	4	3.4
V.....	8	6.9	38	32.8	69	59.4	1	0.9

4.5. A fim de colhermos elementos que nos permitissem apresentar sugestões quanto ao treinamento de iniciação, realizamos, em Autarquias e no D.A.S.P., entrevistas com os órgãos de pessoal das primeiras e a administração dos "Cursos de Aperfeiçoamento" do segundo. O quadro da página seguinte mostra, nos referidos órgãos, a situação da técnica de treinamento.

4.6. O treinamento para servidores públicos, apesar de constituir um elemento de real valor para a administração pública, ainda não foi considerado devidamente. Isso se observa no quadro em que são expostas estas atividades dentro dos órgãos com os quais nos foi dado entrar em contato. Nas Autarquias, apenas o Instituto de Resseguros do Brasil e o Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Industriários se preocupam com essas atividades, sendo que neste último o treinamento é encarado com o interesse que o problema exige, especialmente na parte de iniciação.



O D.A.S.P. está em fase de planejamento de um programa para treinamento de iniciação a ser efetivado nos vários ministérios. O mesmo se destina a escriturários das Divisões de Pessoal que serão orientados, salvo modificações em contrário, de acordo com o seguinte esquema: *Fase preliminar*: Preparação psicológica e Iniciação no Funcionalismo. *1.ª fase ou de revisão e complementação de conhecimentos*: Administração de Pessoal e Rudimentos de técnicas diversas utiliza-

das pelos órgãos de pessoal. *2.ª fase ou Prática de Serviço*: Os órgãos do trabalho, Registros de Pessoal, Redação de Informações e outros e Aprendizagem em máquinas de escrever e calcular.

O material utilizado no I.A.P.I. e o programa traçado pelo D.A.S.P. constituirão motivo de estudos da nossa parte, a fim de, baseados em ambos e observando as necessidades de solucionar os problemas do SESP, possamos propor um programa adequado de treinamento inicial.

### A SITUAÇÃO DE OUTRAS ENTIDADES ATRAVÉS DE ENTREVISTA COM OS RESPONSÁVEIS PELOS ÓRGÃOS DE PESSOAL

TIPOS DE TREINAMENTO E AJUSTAMENTO RACIONAL ENTIDADES	TREINAMENTO PRÉVIO	TREINAMENTO INICIAL	TREINAMENTO EM SERVIÇO	AJUSTAMENTO RACIONAL
I. R. B. (Instituto de Resseguros do Brasil)	—	Realizado para os Auxiliares Técnicos, através do Dept. Técnico. Consiste de aulas, conferências e supervisão da rotina de trabalho nos vários ramos de seguro.	Cursos de aperfeiçoamento visando melhoria do nível dos funcionários para a promoção.  Cursos de datilografia para mensageiros e "boys" para a carreira de Datilógrafo.	Mediante observação durante o Treinamento inicial são os funcionários lotados nas diversas Divisões de Seguro, de acordo com suas aptidões técnicas.
I. A. P. B. (Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Bancários)	—	—	—	Atende apenas às necessidades de serviço.
I. A. P. C. (Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Comerciantes)	—	—	—	Atende apenas às necessidades de serviço.
I. P. A. S. E. (Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Servidores do Estado)	—	Realizado apenas na carreira de médico do Hospital do I.P.A.S.E. onde são admitidos como médicos-residentes e para permanência no cargo são obrigados a prestar concurso. Em caso de aprovação este tempo de serviço é contado.  Pretende-se realizar, em iguais condições, cursos para enfermeiras.	—	Atende apenas às necessidades de serviço.
I. A. P. E. T. C. (Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Empregados em Transportes e Cargas)	Em realização para os serviços de Hollerith.	—	Foi realizado um concurso para Fiscal do qual não se obtiveram resultados satisfatórios.	Atende apenas às necessidades de serviço.
I. A. P. I. (Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Industriários)	—	É feito integralmente para as carreiras iniciais de Mensageiro, Datilógrafo e Escriturário, através de cursos, conferências, aulas, etc. Existem publicações que servem de súmulas para os cursos e o aproveitamento dos funcionários é verificado pelos testes correspondentes a cada súmula.	Para datilógrafos a fim de melhorar o rendimento e possibilitar o acesso à carreira de Escriturário.	Realizado através de entrevista feita na Divisão de Seleção e Assistência e respostas obtidas nos questionários que acompanham as súmulas.
D. A. S. P. (Departamento Administrativo do Serviço Público)	Utilizado não para formação de servidores, mas para prepará-los aos concursos a serem realizados por essa entidade.	No momento, em planejamento para a carreira de escriturário, sendo o seu funcionamento nas Div. de Pessoal dos Ministérios.	Cursos de aperfeiçoamento, especialização e formação cultural objetivado no sentido da Administração Pública.	Nada é realizado no Serviço Público Federal para a lotação adequada dos servidores.



## 5. ADAPTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO DE INICIAÇÃO PARA OS FUNCIONÁRIOS ADMINISTRATIVOS DO SESP

5.1. *Seu duplo aspecto: o técnico e o de relações públicas* — 5.2. *Manuais de serviço e outras publicações* — 5.3. *Ajustamento ao meio ambiente.*

5.1. Para que seja levado a efeito um programa de treinamento no SESP, deverão ser realizadas várias providências, sendo aconselhável que se utilizem as descritas por MOSHER, KINGSLEY e STAHL na sua obra "Public Personnel Administration" (19), que transcrevemos a seguir:

1. Realizar inquéritos e analisar as necessidades de treinamento;
2. Realizar pesquisas, para averiguar quais os métodos de treinamento existentes;
3. Aconselhar os Supervisores a colaborar com os mesmos, a respeito de métodos educacionais, planejamento de programas, uso de materiais;
4. Selecionar ou ajudar a selecionar instrutores dentre os Supervisores, para que os mesmos dirijam as atividades dos grupos;
5. Preparar o material de treinamento para os diversos projetos que interessam a organização;
6. Entrar em contato com instituições que possam ajudar em diversos tipos de serviço;
7. Estimular o interesse pelo treinamento;
8. Coordenar as atividades de treinamento, para evitar duplicações ou lacunas;
9. Dirigir a avaliação dos programas de treinamento.

Para que as atividades de treinamento sejam levadas a efeito no Serviço Especial de Saúde Pública, além das fases recomendadas acima, seria conveniente que o órgão central de pessoal, sediado no Distrito Federal, enfeixasse todas as políticas que dissessem respeito àquela atividade, ou criar uma seção de treinamento dentro do mesmo. Tendo sido determinada a carência de treinamento de iniciação no SESP, pela observação feita através de inquérito realizado entre funcionários no Escritório Central, o plano que fôsse delineado para ser executado no referido setor seria igualmente aplicado às demais áreas de trabalho, observando-se, obviamente, as condições locais.

A parte inicial do plano visa especialmente ao treinamento dos Supervisores, porque eles constituem o fator preponderante no treinamento de novos funcionários. Sua atuação se faz sentir não somente pela prática supervisionada, como também na avaliação dos resultados do treinamento. Se os supervisores não tiverem recebido orientação que lhes possibilite instruir e julgar os funcionários, todo o programa, neste sentido, ficará prejudicado, refletindo-se até na estrutura da organização através do moral dos seus funcionários.

De acordo com o que está sendo usado nos setores mais avançados da administração pública,

não seria feita uma centralização das atividades de treinamento. Dentre o grupo de Supervisores de cada Programa, o mais qualificado ficaria encarregado de pôr em execução as diretrizes do órgão central. Como a maioria das organizações não dispõem de técnicas adequadas para treinamento, os Supervisores encarregados do desenvolvimento dessa técnica nos "Programas", bem como os do Escritório Central, seriam designados para cursos específicos sobre o assunto e observação "in loco" de métodos julgados exequíveis para os objetivos do SESP.

O estímulo que fôr dado ao treinamento se refletirá no moral do grupo e poder-se-á basear o plano de promoções nesta técnica, sendo excelente oportunidade para que se fixe definitivamente o sistema do mérito.

O material a ser utilizado no treinamento inicial poderia ser aquele que tivemos oportunidade de ver no I.A.P.I., que permite ao novo funcionário um conhecimento da organização através da leitura dos seguintes itens: "Como foi criado e organizado o SESP — suas finalidades", "Como funciona o SESP — seus Programas", "Súmulas dos Direitos e Deveres do Funcionário", "Relações Públicas". Para cada tópico seria criado um questionário referente ao conteúdo do mesmo. As respostas dadas seriam utilizadas pelo Supervisor, não só para o julgamento das reações, interesse pelo Serviço, capacidade de apreensão, como também para ajustá-lo adequadamente ao meio ambiente.

Encarado o programa de adaptação sob o ponto de vista de relações humanas, é ainda a figura do Supervisor que entra em primeiro plano. Espera-se que a orientação técnica a ser prestada seja paralela ao interesse humano pela pessoa do novo funcionário. Isto é revelado na forma como é recebido o novo membro da organização, nas explicações dadas sobre os objetivos, estrutura e funcionamento da organização, explanação detalhada do que dele se espera pela sua atuação como participante do grupo, bem como os seus direitos e deveres.

O tópico de relações humanas no trabalho poderia ser resumido: se o Supervisor perguntasse a si mesmo, antes de encaminhar o novo funcionário nas suas tarefas: "Que desejaria que me fizessem, se fôsse empregado?" ou mesmo "Que esperei, quando fui iniciado no serviço?". Muitas respostas indicariam rumos no conduzir as relações humanas. Entre elas ocorrem-nos as seguintes:

1. Ordens e instruções claras e compreensíveis;
2. Reconhecimento por serviços bem feitos principalmente se realizados com dedicação e esforço extraordinário;
3. Oportunidade para progredir;
4. Críticas, se inteiramente justas;
5. Compreensão, e correta interpretação da atitude, diante dos fatos;
6. Razoável segurança no serviço;
7. Informações sobre os motivos determinantes das alterações na operação e disposição do serviço;
8. Atenciosa consideração às queixas e críticas;

(19) MOSHER WILLIAM E. KINGSLEY, J. DONALD e STAHL, O. GLEEN — obra citada in REINING, JR. HENRY — Apostila citada 3.26, pág. 9.



9. Oportunidade para empregar toda a capacidade do melhor modo possível e

10. Tratamento como ser humano.

5.2. Os manuais de serviço representam um meio auxiliar de treinamento. Será através da sua leitura, orientada pelo supervisor e discutida nas reuniões, que o novo funcionário tomará contato com a organização. Os manuais de serviço mais completos, que nos foi dado apreciar, são os norte-americanos, sob o título de "Personnel Handbook". Nêles estão descritos o objetivo da organização, informações de ordem geral e tudo o que concerne ao funcionário. Alguns são mais minuciosos, estendendo-se a detalhes históricos não só do órgão como igualmente da máquina governamental. Como modelo de um Manual que poderia ser aplicado ao SESP, transcrevemos este esboço de ROBINSON: (20)

1. Boas Vindas — assinadas pelo Chefe da repartição;
2. Breve descrição histórica da organização;
3. Fatos objetivos de interesse — complexidade do trabalho, extensão do serviço, número de funcionários etc.;
4. Organização do Serviço;
5. Políticas — finalidade do serviço;
6. Serviços para funcionários — restaurante, biblioteca, serviço de assistência, auxílio legal e financeiro, serviços de consulta, associações, centros sociais, etc.;
7. Instruções gerais — lugar de guardar roupa, horários, dia e maneira de pagamento, horas de trabalho, controle do ponto, etc.;
8. Regras e regulamentos — apresentação, uso do telefone, saídas durante as horas de expediente, conduta pessoal, linhas de promoção, ausência, férias e licença.

Alguns itens desta relação são semelhantes aos tópicos propostos para o treinamento inicial do funcionário. Aquêles referidos anteriormente têm como objetivo o aspecto didático e avaliação da capacidade do novo elemento. Os Manuais, embora representem igualmente meio de treinamento, conjugam o aspecto técnico, sob a forma de orientação, e o humano, prestando ajuda nos seus mínimos detalhes. Outras publicações poderão também ser destinadas ao treinamento de funcionários, tais como as realizações levadas a efeito pelo SESP, em formas de folhetos sobre as atividades específicas de enfermagem, assistência hospitalar e médica, engenharia, saneamento, medicina preventiva e educação sanitária. Os relatórios de serviços realizados pelos Programas, que são apresentados trimestralmente ao Escritório Central, se resumidos de forma objetiva e agradável, constituirão também um meio útil e eficiente de dar a conhecer o que tem sido feito.

5.3. A eficiência dos funcionários não está apenas condicionada ao ajustamento de fatores técnicos. Os fatores humanos, igualmente, são de grande relevância. Entre êles citaremos, como de máxima importância, o moral do grupo, assistência, plano de salários, sistema adequado de promoções,

etc. Todos êstes fatores induzem a direção do serviço a tomar contato direto com os funcionários e, quando bem orientados, têm grande repercussão no intercâmbio das relações humanas no ambiente de trabalho. O ajustamento do novo funcionário depende, em grande parte, das relações existentes entre chefes e subordinados. Se elas não forem facilitadas ao ponto do funcionário sentir-se à vontade para dizer das suas dificuldades, haverá certamente uma situação de constrangimento e, como corolário, ineficiência no desempenho das tarefas.

ARLINDO RAMOS, no capítulo referente aos primeiros dias do novo empregado (21) recomenda, a fim de que o novo funcionário fique bem impressionado e suficientemente esclarecido sobre a organização, o seguinte:

1. Entrevista na Seção de Pessoal;
2. Entrevista com o chefe imediato (Supervisor);
3. Indução ou conhecimento das instalações, edifícios, seções, etc.;
4. Instrução e orientação sobre o trabalho.

Nos três primeiros itens, cuida-se de acolher o novo funcionário, pondo-o a par do mecanismo da organização, através da pessoa do Supervisor. O quarto e último item confunde-se com o treinamento de iniciação, o que demonstra a íntima ligação entre o ajustamento técnico e o humano. Embora se entrossem e confundam um e outro, de maneira a ser impossível separá-los, na realidade o ajustamento do novo empregado como ser humano precede o seu ajustamento técnico; acompanha-o em todas as fases dêsse último, do qual ocupa todos os hiatos, prolongando-se, mesmo, pelo tempo em que o empregado, fora da organização, tem seu pensamento nela ou na tarefa que lhe foi confiada recentemente.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

I — Verificou-se, através de inquérito realizado no Escritório Central do SESP, a necessidade de treinamento inicial para funcionários administrativos, bem como ajustamento racional dos mesmos.

II — As diretrizes de pessoal existentes no SESP são comuns ao Escritório Central e aos vários Programas, como tal a ausência dessas técnicas é generalizada em todos os setores.

III — As funções de saúde pública, dado o caráter específico do Serviço, dispõem de Treinamento e Educação em suas várias fases; verifica-se, no entanto, o desperdício dêsses técnicos, nas funções de direção, quer em Hospitais, Centros de Saúde e Escolas de Enfermagem.

A vista disso, para a execução de um programa de treinamento inicial para funcionários administrativos do SESP dever-se-ia atentar nas seguintes providências a serem tomadas:

a) Treinamento de Supervisores, visto constituírem êles a base do programa. Como solução a êste problema,

(20) ROBINSON in FIGUEIREDO, PAULO POPPE DE — artigo citado, pág. 23.

(21) RAMOS, ARLINDO — *Psicologia Aplicada ao Trabalho* — págs. 408-412.



poderiam os mesmos ser encaminhados aos cursos da Escola Brasileira de Administração Pública, na Fundação Getúlio Vargas;

b) Criação de material didático que permitisse a execução do treinamento inicial, dentro dos objetivos do SESP, conforme assinalado por nós no item 5.2;

c) Planejamento e publicação de um Manual de Serviço para o SESP, baseado nas normas dos "Personnel Handbooks", norte-americanos. Será através do seu conhecimento, e orientação do Supervisor, que pretendemos se efetive o ajustamento racional do novo funcionário;

d) O treinamento de iniciação é um treinamento em serviço. Como tal, a orientação do mesmo será dada pelo Supervisor, objetivando a resolução dos problemas do Serviço, através da *prática supervisionada*, que significa aliar a teoria à prática;

e) A admissão de novos funcionários administrativos dar-se-á em pequena escala. Assim, não sentimos a necessidade de cursos formais e conferências. O material didático acima referido, o Manual de Serviço, as publicações específicas das atividades do SESP, bem como seus relatórios de serviço, orientados pelo Supervisor, isoladamente ou em grupos mínimos, treinarão adequadamente e ajustarão o novo funcionário no lugar que lhe couber, pela demonstração da sua capacidade dentro da organização;

f) A avaliação, ou melhor, o julgamento da demonstração da capacidade técnica e pessoal deverá ser feita de forma homogênea, levando-se em conta a diversidade de funções. Para que isso possa ser executado, deverão ser fixados padrões de desempenho;

g) Considerando a inexistência de treinamento inicial para funcionários administrativos, bem como qualquer outro tipo de treinamento recomendamos a criação de uma Seção de Treinamento, dentro do Órgão Central de Pessoal do SESP. Esta Seção seria encarregada de todos os programas de treinamento, devendo, no caso em questão, coordenar o que já se faz no campo de saúde pública e determinar adequadamente as técnicas a serem seguidas para o setor administrativo.

#### BIBLIOGRAFIA

1. Civil Service Assembly of the United States and Canada — *Employes Training in the Public Service* — By Committee, MILTON HALL, CHAIRMAN. Capítulos IV, V, VI e VII. Chicago, 1941.

2. Civil Service Assembly of the United States and Canada — *Public Relations of Public Personnel Agencies*

— By Committee, WILLIAM E. MOSHER, CHAIRMAN. Capítulos II, III e IV. Chicago, 1941.

3. HALL, MILTON — *Training Your employees — Suggestions to Executive and Supervisors* — Society for Personnel Administration, Washington D.C. October, 1940.

4. MOSHER, W.E., J. DONALD KINGSLEY e O. GLENN STAHL — *Public Personnel Administration* — Parte IV, 3d. edition — New York — Harpers and Brothers 1950.

5. MEE, JOHN F. ed. — *Personnel Handbook* — Capítulo XVII, New York, Ronald Press Company, 1951.

6. PFIFFNER, M. JOHN — *Public Administration* — Capítulo VI. Ronald Press Company, New York, 1946.

7. RAMO, ARLINDO — *Psicologia Aplicada ao Trabalho* — Capítulos XV, XVI e XIX. Rio de Janeiro, Companhia Brasileira de Artes Gráficas, 1948.

#### REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO

1. CASTRO FERNANDES, ARY DE — *O Problema do Treinamento* — Vol. I, n.º 3-4, Rio de Janeiro, março e abril de 1948.

2. FIGUEIREDO, PAULO POPPE DE — *Do Estágio Probatório* — Vol. II, n.º 1, Rio de Janeiro, abril de 1943.

3. GULICK, LUTHER HALSEY — *Treinamento para o Serviço Público* — Vol. IV, n.º 2, Rio de Janeiro, 1943.

4. LÚCIO BITENCOURT, C.A. — *O Rendimento do Fator Humano no Serviço Público* — Vol. II, n.º 3, Rio de Janeiro, junho de 1944.

5. MAYA, ANIBAL — *Como processar a Adaptação do Novo Servidor no Ambiente de Trabalho* — Vol. IV, n.º 3, Rio de Janeiro, dezembro de 1943.

6. MONTEIRO LOPES, TOMÁS DE VILANOVA — *A importância do Treinamento* — Vol. I, n.º 2, Rio de Janeiro, fevereiro de 1944.

7. RIDLEY, CLARENCE EUGENE — *Treinamento para o Serviço Público* — Vol. I, n.º 3, Rio de Janeiro, março de 1942.

8. SIQUEIRA, BELMIRO — *Treinamento e Seleção* — Vol. I, Ns. 1 e 2, Rio de Janeiro, janeiro e fevereiro de 1947.

9. WALKER, HARVEY — *Treinamento de Funcionários Públicos* — Vol. I, n.º 1, Rio de Janeiro, janeiro de 1944.