

ter *dispensa* de residir na *cúria*. Os deveres desses cardeais residentes em Roma estão identificados com os diferentes departamentos da *Cúria*.

A *Cúria Romana* é o órgão administrativo central da Igreja Católica e é departamentalizado, sendo a divisão principal constituída das congregações romanas das quais quinze sempre existiram, muito embora algumas se tenham fundido. O primeiro organizador e coordenador dos diferentes departamentos foi o Papa Xisto V (1585 — 1590). Seu reorganizador foi o Papa Pio X (1903 — 1914). A *Cúria*, de origem antiga embora, só foi organizada em sua forma atual em 1908.

As presentes divisões da *Cúria* podem ser descritas apenas de modo muito sumário. A primeira — ou suprema — congregação é a Sagrada Inquisição ou Santo Ofício, consistindo de doze cardeais presididos pelo Papa. Em seguida vem a Congregação do Consistório de que o Papa é também o chefe. A esfera do primeiro é doutrinária e disciplinar com respeito à heresia; a do último é a de governo da igreja. As mais importantes entre as outras congregações é a da Propaganda que está a cargo das entidades missionárias.

As funções dos diferentes departamentos da *Cúria* são do ponto de vista de organização de interesse menor do que a maneira por que estas funções são organizadas e correlatadas. Estes departamentos são divisões do consistório do Sagrado Colégio. Eles representam a mesma evolução que acompanha paralelamente a do governo secular nos comités, entre os quais o principal é o gabinete que resultou do Conselho

Privado inglês. Cada um desses departamentos tem uma autoridade de *linha* delegada mas na preparação dos documentos que são submetidos à aprovação do Papa eles desempenham o papel de *staff*. O trabalho de todos esses departamentos é assim correlatado por meio da autoridade central de *linha*.

A importância da *Cúria* como veículo desta administração central é evidente. Vimos como o princípio de escala na organização da Igreja Católica contribui para que a autoridade central possa atuar em toda a estrutura, atingindo mesmo os países mais distantes. A departamentalização funcional da *Cúria* torna essa autoridade um fato em todos os departamentos da igreja.

A Igreja Católica apresenta o fenômeno da mais extensa organização do mundo que é, ao mesmo tempo, a mais centralizada em sua forma de governo. Porque, pois, a Igreja Católica considera tão necessária aos seus propósitos essa forma centralizada? Só é possível encontrar a resposta no campo da doutrina. É uma verdade invariável o fato de que a doutrina de uma organização determina a maneira de aplicação dos princípios de organização.

As feições mais dominantes da organização da Igreja Católica resultam da imutabilidade de sua doutrina, fundada no dogma definido pelo chefe supremo da organização. Este corpo de doutrina ou dogma implica num objetivo imutável, que não pode ser modificado pelas condições ambientes ou pelas circunstâncias. A única possibilidade de modificação, tendo em vista a adaptação às circunstâncias, é a doutrina do procedimento.

APERFEIÇOAMENTO

Do treinamento de pessoal --- Algumas idéias básicas

BELMIRO SIQUEIRA

ENTRE nós, pouco se fala a respeito de treinamento. Sobre êle, menos já se escreveu. Embora instrumento primário de qualquer Administração de Pessoal, raros são os chefes que, conscientemente, o utilizam no desempenho de suas atribuições.

As presentes notas, inspiradas nessas razões visam a "vender" algumas idéias básicas relativas à teoria do treinamento de pessoal. Não são idéias apenas nossas mas, sim, dos bons autores e, portanto, quem as "comprar" estará levando produtos legítimos.

Que é treinamento?

Numerosas e variadas são as definições de treinamento. Para ORDWAY TEAD, por exemplo, *treinamento* é a aquisição de capacidade para executar-se uma dada tarefa. E explica êsse tratadista: *capacidade* é palavra que aí pode significar *destreza manual, habilidade na utilização de idéia, no tratamento com pessoas, na adoção de uma atitude* ou no desenvolvimento de uma apreciação,

Como se depreende, treinamento é, para TEAD, apreendizagem de algum tipo.

Já LEON WALTHER definiu treinamento de um ponto de vista biológico: *Treinamento é a adaptação de nosso organismo a certas condições particulares de funcionamento.*

No "Employee Training in the Public Service", publicado sob os auspícios da "Civil Service Assembly of The United States and Canada", encontramos a definição de MILTON HALL. Sob todos os aspectos, e porque é este o autor que melhor dominou o assunto, deve sua definição de treinamento ser memorizada e constituir ponto de partida para qualquer iniciação na matéria. Escreveu o aludido técnico:

"... employee training is defined as the process of aiding employees to gain effectiveness in their present or future work thorough the development of appropriate habits of thought and action, skills, knowledge, and attitudes. In this definition "employee" means everyone, ou every level, who is employed in the work or an organization".

Seguindo, sem dúvida, essa definição de MILTON HALL, o Dr. ANIBAL MAYA, conhecido especialista em problemas de treinamento de pessoal, ensinou, na excelente monografia "Treinamento do Pessoal para o Serviço do Estado":

"Treinamento é o processo destinado a desenvolver a eficiência presente ou futura, de ocupantes ou de candidatos a cargos públicos, aumentando-lhes os conhecimentos sobre os diferentes setores a que pertencem ou a que se destinam, ensinando-lhes a atacar os problemas que poderão defrontar e aprimorando nêles hábitos apropriados de pensamento e ação".

Treinamento e Aperfeiçoamento-diferenciação

Com freqüência temos encontrado uso indiferente das palavras *treinamento* e *aperfeiçoamento*. Cabe distinção, porém,

Instituído o D.A.S.P., criou-se no mesmo uma Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento, cuja denominação diz de suas finalidades.

Escolheu-se a palavra *aperfeiçoamento* por ser geral, ampla, indicando um ato contínuo e sempre incompleto.

Enquanto *treinamento* é meio, é processo, *aperfeiçoamento* é fim, é objetivo que se afasta, que se desloca, estando sempre por se alcançar.

O vocábulo *aperfeiçoamento*, além de sintetizar todos os objetivos do treinamento, é, ainda, aprimoradamente físico e moral. Do treinamento resultam aprendizagens e a conseqüência de aprendizagens é aperfeiçoamento.

Qualquer trabalho humano apresenta graus de perfeição. Do treinamento, dirigido ou ocasional, resulta o aperfeiçoamento do servidor e o conseqüente aperfeiçoamento de suas tarefas. O treinamento determina o aperfeiçoamento e

este se caracteriza pelo maior grau de perfeição com que o indivíduo executa seus trabalhos.

Em muitos casos, fins e meios se confundem e *treinamento* ou *aperfeiçoamento* são palavras que se tornam equivalentes, podendo se substituírem mutuamente.

Querem alguns se use *aperfeiçoamento* para significar o treinamento posterior ao ingresso no serviço e *formação* o treinamento anterior à nomeação ou admissão.

Treinamento — sua caracterização

Vejamos quais os característicos que emprestam a uma atividade nome de treinamento. Os comentários seguintes, tradução livre das primeiras páginas do referido "Employee Training in the Public Service", informam esclarecedoramente, dando um conceito amplo do que seja treinamento.

De fato, a definição de Milton Hall caracteriza objetivamente o que seja treinamento. Assim: Treinamento é o processo de auxiliar servidores a adquirirem eficiência em seus trabalhos presentes ou futuros — pelo desenvolvimento (nêles) de a) hábitos apropriados de pensamento e ação; b) habilidades; c) conhecimentos; e d) atitudes.

Por outro lado, convém salientar que sempre se verifica treinamento. Após a nomeação ou admissão, os servidores, naturalmente, aprendem a fazer seus trabalhos com mais eficiência e passam a arcar com mais responsabilidades do que quando ingressaram no serviço público. Realiza-se treinamento de alguma espécie. É um treinamento ocasional, fortuito, dispendioso e apresenta resultados incertos; mas é treinamento.

Interessa, porém, não o treinamento que se dá ao acaso, mas o treinamento intencional, deliberado, planejado, compreendendo métodos seguros que apresentam resultados efetivos.

Há o treinamento realizado em grupos e há o treinamento individual. Há o treinamento dado em salas de aula e há treinamento no próprio trabalho, em salão de conferências ou na mesa do chefe.

É treinamento qualquer atividade destinada a aumentar a eficiência dos servidores no desempenho de suas atribuições.

Temos que o treinamento visa aumentar a eficiência com que as funções de uma organização são executadas pelo aumento da eficiência do pessoal dessa organização, desde o "boy" até o mais elevado de seus diretores. O treinamento a todos alcança.

Baseados na Psicologia da Aprendizagem, temos, como princípio, que o treinamento requer participação ativa e resposta interessada dos servidores. Treinamento não é coisa que se injete, que se ministre. É processo duplo. Para apresentar rendimento exige, não há dúvida, orien-

entação segura, direção pedagógica, mas somente o aprendiz pode fazer a aprendizagem.

A definição dada mostra-nos que o treinamento é "processo de auxiliar", é função de chefia, que a chefia *ajuda* os servidores a ganharem eficiência. Não podemos, todavia, ter os supervisores como os únicos responsáveis pelo treinamento de seus subordinados. Defendemos a tese de que os servidores de uma organização são pagos não apenas para fazer seus trabalhos em níveis satisfatórios de execução, mas, também, para tomar parte em qualquer treinamento necessário à obtenção daqueles níveis.

Não ignoramos que o treinamento mais valioso, e que mesmo a maior parte de treinamento real, se dá somente no próprio ambiente de trabalho, no próprio trabalho. É indiscutível o valor de treinamento formal, acadêmico, mas temos como ponto básico que só o treinamento no trabalho possibilita aos servidores a aquisição de habilidades e conhecimentos necessários ao desempenho, com pleno êxito, de suas funções.

Além dos processos específicos de treinamento, há situações que, direta ou indiretamente, constituem indiscutíveis processos de treinamento, isto é, que concorrem para o desenvolvimento da eficiência dos servidores de uma organização. Assim:

I — Quando a chefia estimula seu pessoal a produzir idéias a respeito do trabalho que se executa — verifica-se treinamento.

II — Quando a chefia faz algo que produz no pessoal uma atitude de simpatia, de receptividade para adoção de novos métodos e processos de trabalho, afastando-se, com isso, velhas rotinas — realiza-se treinamento.

III — Quando os servidores são levados a compreender a importância do serviço público que sua repartição executa, qual é a posição da mesma no cenário geral da Administração, entendendo, também, o que significa seu anônimo trabalho, ganhando com isso gosto por sua profissão — há treinamento.

IV — Quando meios de intercâmbio de idéias e informações são possibilitados entre os servidores de diferentes órgãos de uma repartição, aumentando-se, com isso, a cooperação e a coordenação entre tudo e todos — dá-se treinamento.

V — Quando os chefes mudam de uma atitude de comando, autoritária, de capataz, para uma atitude de orientação, democrática, de líder — ocorre treinamento valioso, valiosíssimo, de resultados inestimáveis.

Treinamento — finalidades

São múltiplas as finalidades do treinamento. Como objetivos gerais poderemos destacar:

a) manter ou aumentar a eficiência dos servidores no exercício de seus cargos no desempenho de suas funções;

b) preparar servidores para promoção;

c) reabilitar servidores em seus próprios cargos ou em novos cargos; e

d) promover a integração dos servidores em seus órgãos.

A primeira finalidade é imposição natural dos dias que correm. O progresso das técnicas e das práticas, em quaisquer setores, é fantástico. A fim de que certos padrões de produção sejam mantidos é indispensável a manutenção de determinados níveis de eficiência. E para êstes serem mantidos o treinamento é, quiçá, o meio mais eficaz.

As transformações inevitáveis da industrialização crescente, o aperfeiçoamento dos grupos profissionais e a concorrência em todos os seus aspectos forçam não somente a que se mantenham os referidos padrões, mas, e principalmente, a que se elevem os níveis de eficiência do pessoal, para que os índices de produção se alterem. E o treinamento surge como instrumento natural, para serem alcançados êstes fins.

Vem ao pêlo citar Baridon Loomis:

"Não são os empregados que progridem com a organização e sim esta que avança com o progresso daqueles".

A segunda finalidade citada — preparar servidores para promoção — é deveras significativa onde predomina um sistema de carreira, com os cargos perfeitamente escalonados, apresentando graus de dificuldade crescente. Mesmo, porém, quando não há classificação de cargos, a divisão natural do trabalho de qualquer órgão ou repartição exige treinamento com o objetivo especificado.

Reabilitar servidores para o exercício de cargos que ocuparam ou de novos cargos — é, também, finalidade importante do treinamento. As vezes são tão profundas e rápidas as transformações por que passam as atribuições de certas carreiras que alguns ocupantes das mesmas, por limitações intelectuais ou físicas, necessitam treinamento corretivo em grande dose ou, não raramente, treinamento completo para o desempenho de outro cargo. Impõe-se, aqui, lembrar o instituto da readaptação profissional e o intransferível papel que nêle cabe ao treinamento.

Quando não fôr necessário programa de treinamento que se enderece especificamente ao aperfeiçoamento dos processos e métodos de trabalho, restam ainda atividades de treinamento com objetivos assaz ponderáveis: referimo-nos ao treinamento que pretende "to develop coordination, morale, and other elements of general "organization fitness"; em poucas palavras, o treinamento que visa a integrar o servidor na organização.