

dos, deve ser permitido o afastamento de funcionários em tais condições; c) que o art. 27 do Decreto-lei n.º 3.200, de 1941, diz: "A mulher do funcionário público, que também seja funcionária, sendo o marido mandado servir, independentemente de solicitação, em outra localidade, será sempre que possível, sem prejuízo, aí aproveitada em serviço", (grifei); d) que, entretanto, a D.G.F.N. declarou que o afastamento acarretará prejuízos ao serviço e trará ônus para os cofres públicos.

O D.A.S.P. opinou pelo indeferimento do pedido e pelo encaminhamento do processo ao M.F.

(Parecer n.º 5.231, de 17-11-44, publicado no D.O. de 21-12-44, pág. 21.269).

APOSENTADORIA DE EXTRANUMERÁRIO

DCXXV

O S.P.F. consultou a D.F. sobre se o extranumerário-mensalista julgado inválido para o serviço público, em geral, antes de esgotado o período de 24 meses de licenciamento, de que trata o art. 158, do E.F., poderá ser aposentado, independentemente da satisfação desse prazo, à vista do disposto no § 2.º do art. 2.º, do Decreto-lei número 3.768, de 28-10-41, que prescreve:

"§ 2.º Excetuando a caso da alínea a, a aposentadoria só será concedida quando não couber licença".

Examinando o assunto a D.F. verificou e, foi de parecer que:

a) a condição expressa de só ser concedida aposentadoria quando não couber licença, teve a finalidade de evitar fossem concedidas aposentadorias a servidores ainda com possibilidade de cura e volta ao serviço;

b) que, devendo ser extensiva ao extranumerário-mensalista a legislação relativa a licenças, no que lhes fôr aplicável (art. 54, Decreto-lei n.º 240, de 1938) nenhum inconveniente haverá na aplicação do disposto no art. 170, do E.F., ao extranumerário-mensalista ou contratado, salvo quando não estiver completo o período de carência exigido pelo § 1.º do art. 2.º, do Decreto-lei n.º 3.768, citado, caso em que deverá a licença ser prorrogada até 24 meses.

c) que, dessa forma, se, antes do aludido prazo e ressalvado o esclarecido na parte final do item anterior fôr o extranumerário considerado inválido, definitivamente, para o serviço público, como no caso, poderá ser processada, desde logo, a sua aposentadoria; e

d) que é essa, aliás, a norma mandada adotar, expressamente, pelo Decreto-lei n.º 6.631, de 27-6-44 (art. 4.º, parágrafo único) em relação aos diaristas e tarefeiros.

E, com esse parecer, a D.F. restitui o processo ao S.P.F.

(Parecer-processo n.º 21.921-44, publicado no D.O. de 26-12-44, pág. 21.449).

APERFEIÇOAMENTO

Regras práticas de supervisão

Convencida de que o problema da supervisão é um dos que mais urgentemente devem ser tratados no meio administrativo brasileiro, a Divisão de Aperfeiçoamento do D.A.S.P. acaba de organizar um corpo de regras práticas, destinadas a chamar a atenção dos chefes de serviço para um sem número de pequenos problemas — com os quais, talvez, ainda se não tenham ocupado — e a dar-lhes os elementos para solvê-los.

"A boa supervisão — diz o referido trabalho — consiste em hábilmente descobrir e incrementar as aspirações e ambições do indivíduo, em encorajá-lo, mostrando-lhe, quando necessário, a melhor maneira de atingir aos seus objetivos: ela constitui, sem dúvida, elemento indispensável para a obtenção de um *maximum* de eficiência no serviço.

São os seguintes os preceitos elaborados por aquela Divisão e segundo os quais os supervisores poderão obter de sua equipe um rendimento cada vez maior:

1. Lembre-se de que é a V. que deve competir a verificação das necessidades de treinamento dos seus auxiliares. A organização de um programa de treinamento é o primeiro passo no desempenho da supervisão.

2. Os programas de treinamento têm por base a análise do trabalho; perguntando o porquê das cousas, V. encontrará todo o material para o mesmo. Faça uma lista das lacunas existentes no serviço e das decorrentes necessidades de treinamento, em termos de execução e em ordem crescente de dificuldade.

3. Depois de planejado o programa, considere os métodos que devem ser empregados.

4. Tenha um objetivo em vista, defina-o em termos concretos, faça com que todos se empreguem a fundo para atingi-lo.

5. Dê uma vista de conjunto do trabalho a cada um dos empregados, para que estes se considerem integrados em um todo; faça-o de modo que se sintam parte essencial desse todo.

6. Procure obter a cooperação de todos: "cooperação no sentido vertical", de seus superiores e inferiores, e "cooperação no sentido horizontal", de outros supervisores.

7. V. deve conhecer a natureza dos hábitos de trabalho de seus subordinados e saber como agir para desenvolvê-los.

8. Procure conduzir os empregados, mostrando-lhes suas falhas, esclarecendo-os com explicações, indicando-lhes atitudes, habilidades e qualidades pessoais que necessitem desenvolver.

9. Use "reconhecimento" e "aprovação" ao trabalho bem feito como elementos de incentivo ao interesse no serviço.

10. V. deve conhecer suficientemente bem a técnica de aplicação dos diversos procedimentos didáticos e a psicologia de seus empregados, empregando para cada tipo o modo de agir conveniente.

11. Procure compreender as pessoas e suas dificuldades em aprender: lembre-se de que o empregado tem-nas, nem sempre por não querer aprender ou por achar o trabalho demasiado, mas, muitas vezes, por não ter compreendido bem ou não possuir confiança em si próprio.

12. Não se coloque numa posição autoritária mas sim de colaboração.

13. Procure provocar o interesse dos empregados, obter a confiança do grupo e não o sujeitar a um regimen de temor.

14. Esteja sempre alerta, descobrindo "o que anda mal", e, encontrando o ponto fraco no serviço, providencie os meios de fortalecê-lo.

15. Procure provocar o sentimento de competição, não deixando, todavia, que os empregados percam de vista os objetivos do serviço.

16. Lembre-se de que há muito mais semelhança que diferença entre as criaturas; portanto, ponha-se no lugar de seu empregado e, sem pre-

conceitos ou restrições, pense como se comportaria se fôsse ele.

17. Mostre, pelo seu modo de agir, os traços e os hábitos que desejaria encontrar na conduta de seus subordinados: seja exemplar na pontualidade, na eficiência, na iniciativa, na boa vontade, etc.

18. Saiba apreciar, comparando o que foi feito com o que poderia ter sido feito.

19. Mantenha com o novo empregado uma entrevista não formal, mostrando interesse; não assuma uma atitude de quem está desempenhando uma obrigação enfadonha. Nesta entrevista, ou noutra realizada posteriormente, explique os pormenores do serviço, ou peça a um empregado mais antigo que o faça. Além disso, recomende ao novo servidor — para que se identifique mais rapidamente com a repartição — a leitura de relatórios, manuais de serviço, ou livros especializados que interessem ao trabalho a ser executado.

20. Procure cuidar dos interesses de seus subordinados. Assim, quando achar conveniente, dê ao Diretor Geral sugestões que os beneficiem.

21. Ensinar é a mais importante função do supervisor. Como mestre, desperte em seus auxiliares o desejo de aprender e procure sustentar-lhes a auto-confiança.

22. Faça com que as pessoas sob sua chefia "desejem aprender" o que "devem aprender". As pessoas querem aprender, quando reconhecem a deficiência de seus conhecimentos. Não diga pois: "aprenda isto..."; mas sim: "vejamos o que V. precisa conhecer melhor...".

23. Não ensine princípios gerais, esperando que o indivíduo faça aplicação dos mesmos; sempre que possível, "troque-os em miúdos" dando regras úteis.

24. A informação teórica, por si só, não é suficiente ao empregado; dê-lhe também as normas práticas necessárias.

25. Coloque o empregado numa posição que lhe permita aprender por experiência própria. Apresente-lhe problemas e aponte-lhe os deveres, mostrando, ao mesmo tempo, como resolver aqueles e cumprir estes. Corrija-o quando errar, ou, por outros meios, assegure-se de que aprende rápida e corretamente o que necessita saber.

26. Procure relacionar com as experiências anteriores todo conhecimento novo que o indivíduo estiver adquirindo.

27. Em geral, dê a informação no momento mesmo em que se torna necessária à execução de qualquer tarefa; se ela fôr prestada com grande antecedência, poderá ser mais facilmente esquecida.

28. Não pense que, tendo-a fornecido uma vez, a explicação estará assimilada; repita-a mais tarde ou examine rapidamente o indivíduo para certificar-se de que êle realmente compreendeu.

29. Se V. quiser que um trabalho seja bem executado, explique demoradamente as suas finalidades, a importância de tôdas as suas fases ou de todos os seus pormenores, e o modo pelo qual deve ser efetuado.

30. A correção dos erros é difícil; procure fazê-la de modo a não desencorajar o empregado.

31. Trate os que estão sob sua imediata autoridade como gostaria de ser tratado. Seja cortez: não há razão para ser menos delicado com seus subordinados do que o é com seus superiores.

32. Não seja inconstante: um dia otimista, outra pessimista. Tenha um padrão de conduta e procure segui-lo. Nada menos recomendável para um supervisor do que a reputação de que *varia conforma a lua*.

33. Seja paciente, tenha tato e procure dar conselhos que possam ser seguidos.

34. Tenha dignidade; esta não significa solemnidade, nem requer uma aparência cerimoniosa. Dignidade resulta da clara apreciação de suas responsabilidades.

35. Seja prático. Por exemplo: use um caderno de notas, onde possa registrar as observações que faz durante as horas de serviço.

36. Não seja o *homem que só abre a boca para criticar*. Sempre que possível, louve o trabalho bem executado.

37. Procure atingir alto grau de imparcialidade; lembre-se de que a justiça não deve nascer das emoções, mas da razão. Lide com os fatos objetivamente.

38. Seja sociável. Sociabilidade é a capacidade de tornar agradáveis as suas relações com outros.

39. Seja entusiasta e procure inculcar entusiasmo entre os seus colaboradores.

40. V. deve ser muito mais do que um especialista ou técnico; V. deve ser um homem cortez, capaz de conseguir excelentes resultados com um mínimo de demonstração de autoridade.

41. Como dá V. as suas ordens?

Use a ordem direta ou comando somente em caso extremo, quando o empregado é preguiçoso, impertinente, não obedece, ou quando perturba o trabalho dos outros.

Use a ordem implícita com os empregados já experientes no serviço.

Use o tom de pedido quando quiser conseguir mais cooperação ou aumento de produção.

Em casos especiais de missões arriscadas ou muito trabalhosas use o "chamado voluntário".

42. Diga sempre o *porquê* das cousas que ordena.

43. Não chame a atenção de um empregado em público, de modo a humilhá-lo; procure falar-lhe em particular.

44. Não recrimine no momento em que estiver sob o domínio da emoção, talvez seja muito ríspido e provoque ressentimentos.

45. Falando com um subordinado, nunca empregue o tom sardônico, irônico ou sarcástico, porque provocará irritação e revolta.

46. Para guiar pessoas e fazer com que dêem o melhor que possuem, é necessário compreendê-las.

47. Uma palavra amável, de quando em vez, nada lhe custará e talvez seja de grande auxílio para infundir confiança no empregado.

48. Procure estabelecer uma atitude cordial em sua secção, demonstrando um interesse sincero por seus empregados.

49. Conseguir simpatia é essencial ao supervisor porque predispõe as pessoas a serem influenciadas.

50. Não discuta, não se exalte, porque boa supervisão requer absoluto controle de si mesmo, e, sobretudo, nunca critique os defeitos de um empregado ausente, na presença de um companheiro do mesmo.

51. Não pense que "fazer-se de importante" é condição para ter autoridade. Conseguir influenciar pessoas e ser por elas acatado é muito mais produto de "fazer-se acessível".

52. Quando chamar a atenção de um empregado para alguma atitude ou hábito mau como:

deixar portas abertas, jogar papel no chão, estragar material, etc... verifique previamente se V. mesmo não comete este erro.

53. Não critique seu superior na presença de seus empregados.

54. Faça com que cada empregado esteja a par de seus progressos.

55. Comunique-lhes sempre com antecedência as mudanças que os vão afetar em organização, horário, etc...

56. Evite diminuí-los, tomando decisões que eles podem tomar.

57. Pergunte-se de quando em vez:

Cada empregado compreende exatamente quais os seus deveres e responsabilidades e o que dele se espera?

Compreende o suficiente acerca do trabalho de seus companheiros, de modo que seja obtida a co-operação máxima?

Compreende bem os fins que tenho em vista e participa do meu entusiasmo em alcançá-los?

58. Todo trabalho mal feito ou material perdido serve para positiva indicação de sua inabilidade como supervisor.

59. Não há o "supervisor inato e perfeito"; portanto, sua capacidade de supervisão será sempre susceptível de desenvolvimento.

Não pense que o que V. acabou de ler é teoria simplesmente. Pelo contrário, é essencialmente prático. E se V. não o considerar como tal, nunca será um bom supervisor. Talvez V. seja trabalhador, seu superior imediato esteja satisfeito com sua eficiência, mas V. será sempre um mau chefe, seus inferiores sentirão isto e o seu trabalho não terá o rendimento que poderia ter".

*

* *

BIBLIOGRAFIA

Para a feitura deste trabalho, foi usada a seguinte Bibliografia:

Publicações da "American Management Association":

The Management Review.

Research Report — How to Establish and Maintain a Personnel Department.

Personnel.

Handbook of Business Administration.

Publicações do "Bureau of Training":

Training Within Industry.

Publicações da "Society for the Advancement of Management":

Advanced Management.

Obras avulsas:

BECKMAN, R. O. — *How to Train Supervisors.*

CLOTHIER, SCOTT, MATHEWSON, SPIEGEL — *Personnel Management.*

CAMPOS, W. ESTELITA — *Alguns Aspectos do Problema da Direção de Serviços.*

COOPER, A. — *How to Supervise.*

" " — *Training Employee.*

CRAIG, D. CHARTERS, W. W. — *Personal Leadership in Industry.*

CARRÊA, PAULO LOPES — *O Problema da Direção.*

COOD, P. A., e WATKINS, G. S. — *The Management of Labor Relations.*

GARDINER, GLENN — *Better Foremanship.*

GILMORE, SCHELL — *Manual for Executives and Foremen.*

GILBERTH, L. M. — *The Psychology of Management.*

GOWIN, E. B. — *The Executive and his Control of Men.*

GRAY, J. H. — *Common Sense in the Business.*

HALL, MILTON — *Training your Employee.*

" " — *Employee Training in the Public Service.*

HALL, MILTON — *Guides to Employee Supervision.*

HALSEY, G. — *How to Be a Good Leader.*

HOVING, W. — *Your Career in Business.*

LAIRD, D. A. — *Increasing Personnel Administration.*

" " " — *How to Use Psychology in Business.*

LEIGH, ROBERT D. — *Group Leadership.*

METCALF, H. C. — *Business Leadership.*

MOSHER and KINGSLEY — *Public Personnel Administration.*

MUNSTERBERG, H. — *Psychology and Industrial Efficiency.*

NILES and NILES — *The Office Supervisor.*

PIGORS, MC. KENNEY, ARMSTRONG — *Social Problems in Labor Relations.*

RECTOR, H. and RINCKHOFF, W. A. — *Modern Foremanship and Supervision.*

ROBERTS, I. C. — *Personal Achievement.*

ROBINSON, O. P. — *Retail Personnel Relations.*

" E. M. — *Training for the Modern Office.*

ROETHLISBERGER, F. J. — *Management and Morale.*

ROSENSTEIN, J. L. — *Psychology of Human Relations for Executives.*

ROWNTREE, B. S. — *The Human Factor in Business.*

SCHELL, E. H. — *Technique of Executive Control.*

SMITH, E. D. — *Psychology for Executives.*

TEAD and METCALF — *Personnel Administration.*

TEAD, O. — *The Art of Leadership.*

WALTON, A. — *Do you Want to Be a Foreman?*

" " — *New Techniques for Supervisors and Foremen.*

WILSON, W. B. — *Getting Things Done in Business.*