

O treinamento dos funcionários públicos

HARVEY WALKER

Professor de Ciência Política na Universidade de Ohio

(Conferência realizada sob os auspícios do D.A.S.P., em 29 de outubro de 1943).

É DIFÍCIL, senão impossível, imaginar um cargo público para o qual o treinamento não seja necessário nem desejável. No caso de trabalhos rudimentares, como o do operário, o do porteiro ou o do carteiro, o treinamento a ser ministrado é mínimo; o contrário sucede com os cargos compreendidos nos departamentos de um governo moderno, pois que os mesmos não podem ser desempenhados, satisfatoriamente, senão por pessoas dotadas de um considerável grau de educação geral e especializada. Seria inconcebível confiar a pessoas sem um curso regular feito em uma escola idônea de direito, de medicina ou de engenharia, a decisão de questões referentes a leis, à saúde dos indivíduos, ou à inspeção de grandes edifícios e importantes obras públicas. Saber-se a educação geral e especializada, requerida por um determinado cargo, deverá ser ministrada dentro ou fora do serviço, é assunto que depende de uma série de fatores, entre os quais se destaca o sistema educacional adotado no país. O governo não pode, razoavelmente, esperar que os estabelecimentos de ensino lhe forneçam pessoas completamente qualificadas como técnicos de pessoal, desde que não existam cursos de formação de pessoal para esta especialidade. Em tal caso, se precisar de técnicos de pessoal, deverá ele recrutar pessoas que sejam capazes de realizar o trabalho em vista e providenciar para que as mesmas, uma vez em serviço, sejam submetidas ao necessário treinamento.

Em quasi todos os países são asseguradas, atualmente, certas facilidades a quem quer que deseje receber um treinamento regular para os trabalhos de datilografia. As pessoas dotadas desse treinamento são úteis não apenas às empresas particulares, mas, igualmente, ao governo. Este deve, pois, competir com as empresas particulares, não somente no que diz respeito à política de salários, mas também no que se relaciona com as condições de serviço, afim de tornar possível a obtenção da

mão de obra qualificada de que necessita. Mas se há um elevado contingente de profissionais qualificados, pretendendo ingressar no serviço público, não há razão para o governo promover o treinamento funcional de datilógrafos, a não ser para fins de promoção.

Nestas condições, parece racional, o programa de treinamento em serviço a ser posto em prática pelo governo deve ser planejado de modo a abranger, na medida necessária, somente aqueles cargos para os quais não haja facilidade de um treinamento prévio. O estudo das possibilidades de treinamento em um dado país ou região determinará o ponto de partida desse programa. Observe-se, entretanto, que a situação existente em um dado momento não deve ser considerada como definitiva. Novas facilidades podem surgir de um momento para outro, e, neste caso, o programa de treinamento em serviço deve ser modificado. Do mesmo modo, algumas das facilidades já existentes podem, quando examinadas, mostrar-se pouco satisfatórias, caso em que o governo terá que assumir novos encargos em matéria de treinamento.

Os elementos que me foi dado colher desde minha chegada ao Brasil são insuficientes para que eu possa chegar a quaisquer conclusões suscetíveis de serem utilizadas como detalhes de um programa de treinamento funcional para este grande país.

Uma observação geral pode, entretanto, ser oportuna. Parece claro que cada um dos principais núcleos de população do país deve ser estudado separadamente e que um programa que é adequado para Recife é nitidamente inadequado para São Paulo. Na verdade, estou inclinado a crer que um programa que obtivesse êxito em São Paulo não seria aconselhável nem mesmo para o Rio de Janeiro.

Por mais completo que seja o sistema educacional comum, não se pode esperar que ele forneça

todo o treinamento especializado que se faz mister para o exercício das funções públicas.

Em geral, o sistema educacional comum tem que servir a muitos fins. Tem que aperfeiçoar o cidadão, tem que preparar o indivíduo para que ele possa prover à sua subsistência e ajustar-se às condições da vida em sociedade. A subsistência pode ser ganha, e o é, na maior parte das vezes, numa ocupação fora do serviço público. Assim, o sistema educacional, para que não seja socialmente nefasto, deve dar todos os tipos de treinamento capazes de transformar o indivíduo num cidadão útil, quer trabalhe ou não para o governo.

Muitas atividades governamentais não têm paralelo nas empresas particulares. Juizes, coletores de impostos, policiais e bombeiros desempenham cargos especializados que são peculiares ao serviço público e para os quais não seria de esperar que o sistema educacional comum desse treinamento específico. O primeiro cargo mencionado, o de juiz, é considerado como próprio para os advogados, embora todos conheçamos advogados que nunca seriam bons juizes. Mesmo aqueles que, por fim, se tornam bons juizes, freqüentemente o são, mau grado seu treinamento em leis e quasi sempre sem qualquer treinamento na função de juiz. Em minha opinião, seria muito de desejar que se tivesse um programa de treinamento funcional para juizes.

Os empregados encarregados de funções especializadas, como a cobrança de impostos, certamente pouco encontram, em sua educação geral, que os auxilie no trabalho. Este grupo constitue um exemplo perfeito daqueles para os quais o treinamento funcional é não apenas desejável mas necessário. Nos governos locais, os policiais e bombeiros são também exemplos de funções para as quais o programa de treinamento funcional é de todo indispensável.

A política de recrutamento adotada pelo Governo também afeta a substância do programa de treinamento funcional. Na Inglaterra, o governo costuma recrutar pessoal para as diversas grandes áreas em que se divide o serviço civil britânico, entre os indivíduos compreendidos dentro dos limites de idade em que são, normalmente, concluídas certas fases do programa educacional. Assim, o recrutamento para a classe administrativa, que include um pequeno número dos mais altos cargos civis permanentes, é feito entre os jovens de 22 e 24 anos, idade correspondente ao fim do curso universitário normal. O recrutamento para a classe

executiva ocorre entre os 18 e 19 anos, correspondendo ao término do curso usual das escolas públicas (colégio). O recrutamento para a classe burocrática se dá entre os 15 e 17 anos, que correspondem ao término do curso secundário (ginásio). Admite-se que as funções atribuídas às pessoas empregadas nestas amplas classes estão de acordo com o nível de educação exigido para o ingresso. Entretanto, os exames dados são inteiramente do tipo acadêmico, destinados a verificar em que grau o indivíduo aprendeu as matérias que até então estudou. É interessante notar que na Inglaterra é virtualmente impossível avançar de uma classe para outra. Uma vez que o indivíduo ingressa no nível burocrático só pode tornar-se um administrador se completar o restante do programa educacional exigido para aquela classe, antes que o limite mínimo de idade seja ultrapassado, e fazendo o exame para o ingresso. Tratando-se de um empregado com tempo integral, é óbvio que uma tal transição se torna praticamente impossível.

No sistema inglês, é necessário um considerável treinamento funcional, em virtude da falta de fundamento técnico de que se ressentem os recrutados para as três grandes classes gerais. Isto resulta do próprio sistema educacional inglês que, até muito recentemente, quasi não cogitou da educação profissional.

Nos Estados Unidos, os exames são do tipo específico, e visam determinar o grau de conhecimentos úteis ao cargo em que o indivíduo pretende ser provido. De acordo com este plano e sob um sistema educacional bem desenvolvido, em que a educação em todos os níveis é oferecida a preços moderados, e um ensino profissional adequado pode ser obtido, o treinamento em serviço é exigido em muito menor escala.

A qualidade do programa de seleção dos novos empregados também exerce influência sobre a necessidade e a quantidade do treinamento em serviço. Se as provas são bem preparadas, altamente seletivas, garantindo o aproveitamento dos melhores candidatos, menos trabalho será preciso para tornar os novos empregados rapidamente adaptados ao exercício eficiente das funções. Se, por outro lado, o programa de seleção é fraco, o treinamento em serviço deve ser destinado a remediar suas deficiências, tanto quanto possível.

Os níveis de remuneração adotados pelo governo afetam não apenas a sua capacidade para conseguir e manter empregados em condições satisfa-

tórias, como também influenciam o programa de treinamento em serviço. Se as organizações particulares pagam mais que o governo por um determinado tipo de trabalho, atrairão as pessoas mais bem treinadas, deixando de lado as mediocres e deficientes, das quais o governo terá de lançar mão. Evidentemente, estas pessoas necessitarão maior treinamento e dêste tirarão muito menor proveito do que aquelas. O governo deve ser sempre um empregador modelo, pagando os melhores salários e oferecendo as mais vantajosas condições de serviço. Sem dúvida, estas vantagens não devem ser tais que constituam privilégios especiais e façam dos empregados públicos uma casta favorecida. Mas, sempre que um governo se deixa ultrapassar nesses aspectos pelas empresas particulares, o serviço público é prejudicado.

Há quem sustente que o único método satisfatório de treinar um trabalhador é fazê-lo trabalhar. A maioria dos servidores civis defende esse método, em parte porque foi dessa maneira que eles conseguiram aprender e, em parte, porque a experiência lhes parece o melhor mestre. Naturalmente, a experiência é de grande valor, mas é também dispendiosa. Certas pessoas afirmam que todos os empregados podem cometer um erro, mas, uma vez que aprenderam o que erraram, não deveriam errar outra vez. Se os efeitos do erro se circunscrevessem ao empregado, não atingindo a mais ninguém, errar seria um bom meio de aprender. Infelizmente, as decisões feitas por funcionários públicos têm, quasi invariavelmente, efeitos de longo alcance. Assim, os erros devem ser evitados sempre, tanto quanto possível.

O treinamento nada mais é que a experiência condensada. A matéria de um curso de treinamento é um sumário de tudo o que, até então, se conseguiu aprender a respeito. À medida que os alunos aprendem a matéria do curso, vão ficando protegidos contra possíveis erros, quando tiverem de agir na base da experiência adquirida.

O treinamento em serviço pode ser de tipo muito elementar e não planejado, ou pode ser muito bem organizado e coordenado. Alguns dos mais elementares tipos de treinamento incluem o *rodízio*, a *orientação* e o que os ingleses chamam de "further education". Os tipos mais complexos incluem cursos científicos pormenorizados, em nível universitário, tais como os ministrados pelo Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, em Washington, ou os cursos altamente especializados em investi-

gação criminal ministrados pelo Bureau Federal de Investigações.

O *rodízio* é um plano pelo qual o novo empregado trabalha durante algum tempo em cada uma das unidades que constituem o departamento: divisão ou unidade menor para a qual tenha sido nomeado. Usualmente, o rodízio é iniciado na unidade encarregada da recepção e despacho de correspondência. Isto dá ao empregado um quadro geral da organização da agência e uma idéia ligeira das funções de cada unidade. Depois disso, êle passa algum tempo em cada unidade e, após completar o rodízio, é colocado em uma delas, presumivelmente de acôrdo com suas aptidões. Este plano tem muitas vantagens. O empregado deixa de ser simplesmente uma pequena peça de uma grande máquina e passa a ter uma concepção inteligente do trabalho que o seu departamento executa. Sabe onde procurar certas informações, sabe de onde vêm os papéis que chegam à sua mesa e para onde vão depois de despachados por êle. Os chefes de secção tiveram toda oportunidade de conhecê-lo e, se êle for um bom funcionário e se o seu supervisor não se acautelar, algum outro chefe poderá requisitá-lo quando se der uma vaga.

Entretanto, o rodízio, apenas, não é suficiente. Vários departamentos julgam-no muito dispendioso, pois, enquanto êle é executado, o empregado não pode produzir trabalho útil. Alguns tentaram reduzir esse tempo, submetendo os novos empregados a um curso de orientação, o qual consiste em uma série de conferências, ilustradas com gráficos e acompanhadas por manuais nos quais é explicado o trabalho do departamento e o de suas várias divisões. Parece não haver motivo que impeça a combinação dos dois planos. Uma tal combinação provavelmente reduziria o tempo do rodízio.

Os planos de treinamento dos departamentos freqüentemente vão mais longe e incluem cursos especializados em leis e regulamentos, cursos êsses administrados pelo próprio departamento. Nos casos de agências de alfândega, imigração e impostos, uma tal instrução é provavelmente necessária, afim de garantir o mínimo de eficiência que devem possuir os empregados que nelas trabalham. Tais cursos de treinamento técnico são usualmente baseados em compêndios e o grau e precisão da aprendizagem são verificados por meio de provas. Êstes cursos freqüentemente duram muito tempo. Devido às freqüentes mudanças nas leis, mesmo

aqueles que já completaram o curso de modo satisfatório podem ser chamados para cursos de revisão.

O preparo de manuais, organogramas e a publicação destes recursos tendentes a facilitar a rápida compreensão da estrutura e funcionamento dos órgãos administrativos ficam, geralmente, a cargo do departamento. Entretanto, uma agência central de administração geral pode ser de grande valor para coordenar estes esforços e padronizar a nomenclatura e o formato. A publicação de um jornal técnico diário, semanal ou mensal, principalmente para ser usada dentro do serviço, como a *Revista do Serviço Público*, é outra iniciativa de grande utilidade. O Serviço de Documentação do D.A.S.P. parece estar realizando um excelente trabalho, não apenas com esta revista mas também com a edição, impressão e distribuição de valiosas monografias, escritas, principalmente, por servidores públicos, a respeito de assuntos técnicos. Estas publicações são de inestimável valor no desenvolvimento e execução de um programa de treinamento em serviço.

Outro tipo de treinamento em serviço que é particularmente útil quando o treinamento deve ser realizado em localidades isoladas, e que é largamente espalhado sobre uma área considerável, é o curso por correspondência. Para este fim são enviadas aos empregados, pelo correio, súmulas de estudo cuidadosamente preparadas, os livros necessários e a lista apropriada de perguntas. O empregado, então, consulta o livro, de acordo com a súmula, escreve as respostas às questões e as devolve para correção. No fim do curso, procede-se a um exame final. Os resultados dos questionários de cada lição são levados em conta no exame final, concedendo-se um certificado ao empregado que concluiu satisfatoriamente o curso. Um tal sistema tem muitas desvantagens e não deve ser usado, a não ser que seja impraticável a formação de classes conduzidas por professores competentes.

A organização e a administração de cursos especializados devem ficar a cargo do departamento interessado: 1) sempre que a matéria dos cursos de treinamento em serviço seja essencial à execução satisfatória de trabalhos típicos, próprios do departamento; 2) sempre que professores competentes para ministrar os referidos cursos não possam ser obtidos senão dentro do próprio departamento; e 3) sempre que os cursos não sejam de interesse ou valor para empregados de outros departamentos.

Entretanto, se há necessidade de conseguir professores estranhos e se o assunto é de interesse de empregados de outros departamentos, esses cursos serão melhor administrados por uma agência central de treinamento. O departamento pode, numa dada eventualidade, desejar confiar a administração a uma agência central, mormente se desta pode esperar uma atuação eficiente.

No caso de haver uma agência central para a organização e realização dos cursos de treinamento, deve a mesma, provavelmente, ser localizada no departamento responsável pelos problemas de pessoal. Muitos governos, persuadidos da utilidade de um tal plano, estabeleceram divisões de treinamento em seus departamentos de pessoal. Tal plano tem muitas vantagens. Permite o emprêgo de técnicos competentes pelo departamento, como consultores no planejamento e na execução de programas de treinamento que sejam de valor para seus empregados. A responsabilidade do treinamento deixa de caber ao departamento, que, ordinariamente, não está preparado para um trabalho dessa natureza. A existência de uma agência central franqueia os cursos de treinamento aos empregados interessados na matéria, embora pertençam a outros departamentos. Os cursos administrados por um departamento são provavelmente vedados a empregados de outros departamentos.

Uma agência central pode também organizar e realizar um programa de "further education". A "further education" difere do treinamento em serviço porque tem em vista dotar o empregado mais de educação geral e elementos de cultura, do que, propriamente, de conhecimentos diretamente ligados ao trabalho. Nas grandes metrópoles, centenas de tais cursos já existem em universidades, escolas secundárias e profissionais. Em tal caso, a agência interessada no treinamento de empregados públicos nada mais precisa fazer senão coordenar seus esforços com os dos cursos acima citados. Quando há interesse, as instituições educacionais com grande satisfação se propõem a realizar cursos em horas convenientes e a promover, às expensas do governo, a propaganda de tais cursos entre os empregados públicos. Ordinariamente, porém, há ainda um certo número de cursos especializados, de interesse cultural, que não fazem parte do programa de atividades das instituições locais. Em tal caso, a agência de treinamento em serviço pode pedir a estas instituições privadas a formação de tais cur-

sos, garantindo um certo número de matrículas para fazer face às des-~~as~~as, ou assumindo o encargo de administrá-los diretamente. Quando as instituições educacionais do lugar não estiverem à altura dessa tarefa, como provavelmente acontece em muitas das grandes cidades do Brasil, a agência de treinamento terá que fornecer todo o programa.

Quando for considerada necessária para os trabalhos a cargo do empregado a realização de estudos extrafuncionais, é justificável que o governo custeie esses estudos com dinheiro dos cofres públicos. Certamente, os empregados públicos mandados ao estrangeiro para estudar práticas e processos administrativos, devem fazê-lo às expensas do governo.

Um problema que compete, particularmente, à agência de treinamento é o do preparo de empregados para a promoção. O treinamento que termina quando o empregado está pronto a realizar com eficiência os deveres de seu cargo atual, é incompleto. Não apenas no interesse público, mas também no interesse do indivíduo, aqueles que são mais capazes e mais bem treinados devem ser promovidos. O princípio da antiguidade como o único guia para a promoção já há muito foi repudiado por todos os especialistas no assunto. Conquanto o tempo de serviço seja um fator, é um fator de relativamente pequena importância e nunca deve ser usado para impedir a promoção da pessoa mais capaz.

Quando o governo tem um plano satisfatório de classificação, o funcionário sabe quais os cargos que êle pode alcançar por promoção e quais as qualificações exigidas. Se êle tem então a iniciativa e a perseverança para completar sua preparação, e se o exame para promoção for feito adequadamente, o candidato que tem o preparo mais completo e maiores conhecimentos ficará no princípio da lista. A parte da agência de treinamento neste processo é evidente. Os cursos devem ser franqueados a todos aqueles que têm a ambição de desenvolver os seus conhecimentos. Com isto não sugiro que a agência de treinamento estabeleça um curso apressado, mas sim que use as melhores técnicas educacionais para assegurar-se de que será dado treinamento completo.

E' necessário prestar a máxima atenção à capacidade mental, às qualidades inatas e às ambições de todos os empregados, afim de que possa haver um gasto mínimo de energia e de talento. O treina-

mento deve desenvolver o indivíduo de um modo tal que suas capacidades latentes sejam reveladas e usadas o mais possível. Isto é particularmente verdadeiro no caso da capacidade para administrar.

O treinamento em serviço tem suas desvantagens. Enquanto um grupo de empregados se acha em treinamento, há muitas pessoas estranhas que, se tivessem a mesma oportunidade para conhecer as técnicas da administração, seriam funcionários igualmente bons. Alguns governos reconhecem isto e franqueiam seus cursos de treinamento àqueles que desejam, mais tarde, se submeter a concursos para ingresso no serviço público. À proporção que isso é feito, o programa deixa de ser de treinamento em serviço para se tornar um tipo especializado de treinamento preparatório.

A-pesar-de o grupo admitido para os cursos de treinamento em serviço ser um grupo escolhido, a seleção não se processa à base da aptidão para aprender. Daí a possibilidade de alguns empregados falharem inteiramente nestes cursos. Podemos ter certeza de que tais pessoas não possuem a capacidade de desenvolvimento, essencial ao progresso no serviço.

A agência responsável pelo treinamento provavelmente encontrará grande dificuldade em reunir um "staff" competente de professores. Os administradores, se fôssem aproveitados, poderiam não ser muito bem sucedidos por faltar-lhes capacidade didática. A pessoas que tivessem experiência de magistério poderia faltar o indispensável conhecimento dos assuntos administrativos. Assim, a direção de uma agência de treinamento deve, tanto quanto possível, descobrir os raros administradores que são bons professores e os raros professores que têm tido experiência em administração. Afim de facilitar a formação de um corpo de professores competentes para tais cursos, pareceria acertado estabelecer um sistema pelo qual os administradores pudessem ser trocados por professores de universidade durante períodos razoáveis, de modo que cada um pudesse adquirir experiência nas técnicas do outro.

Outra dificuldade do treinamento em serviço é que os empregados que dêle participam têm uma formação educacional muito heterogênea. Podem vir de todas as partes do país, podem ser de todas as idades e embora possam todos possuir a mesma educação mínima, a diversidade de nível é sempre muito grande. A tarefa de ensinar a um tal grupo

é bastante diferente da de ensinar a uma turma de estudantes, de formação mental menos variada e constituída por indivíduos praticamente da mesma idade.

Ainda outro problema no desenvolvimento desses programas é o de manter, no ensino, um equilíbrio satisfatório entre a teoria e a prática. E' ironia imaginar que os cursos de treinamento em serviço não lidam com a teoria. O ponto mais fraco de muitos empregados é a sua incapacidade para compreender a significação do que estão fazendo. Entretanto, um curso de treinamento puramente teórico terá apenas valor limitado, pois somente os mais inteligentes poderão fazer por si próprios aplicação da teoria à prática. O melhor método consiste em apresentar a teoria e ilustrá-la com muitos exemplos e problemas práticos.

Uma das vantagens importantes do treinamento em serviço é o fato de estar próximo da realidade. Há muita razão nos argumentos freqüentemente apresentados, de que os colégios e as universidades quasi sempre deixam de ser realistas. Quando o professor não teve experiência administrativa e a escola fica afastada da sede do governo em estudo, compreende-se porque o treinamento está sendo por demais teórico. Pelo menos os cursos de treinamento em serviço têm acesso aos problemas vivos. Não precisam depender inteiramente de relatórios impressos. Os membros da classe estão trabalhando diàriamente com a matéria prima dos relatórios dos anos seguintes e assim as teorias podem ter aplicação imediata. Também, se a teoria enunciada não concorda com os fatos, o estudante o sabe e, provavelmente, não discutirá um erro ou um princípio anacrônico.

Com a maior timidez, devida ao curto tempo disponível para a análise do problema neste país, vou fazer algumas sugestões que poderão, ou não, ser úteis no planejamento e na execução de um programa de treinamento em serviço para os empregados públicos no Brasil.

A primeira sugestão, embora fundamental, é extremamente difícil de ser posta em prática, mesmo depois de um longo período de tempo. Entretanto é básica para um programa ideal. E' que deve ser desenvolvido no Brasil um serviço governamental unificado, incluindo todos os cargos federais, estaduais e municipais. Deve haver apenas um chefe administrativo sôbre todos, embora a descentralização da administração atual fôsse provavelmente necessária durante um considerável período, devido

às distâncias geográficas. Este serviço civil unificado deve estar livre da política, exceto nos cargos de caráter nitidamente político. As carreiras devem ser providas com a maior liberdade de movimento e sem qualquer espécie de exigências geográficas ou residenciais.

A segunda sugestão é também básica, tão básica que vai às raízes de todo o sistema educacional. E' que o Governo Federal do Brasil deve, tão rapidamente quanto possível, estabelecer um sistema educacional elementar, secundário e superior, às expensas públicas e gratuito para todos. Poder-se-ia objetar que um tal programa seria muito dispendioso. O custo da educação é pequeno quando comparado com o da ignorância. O custo dos cidadãos educados é pequeno comparado com as vantagens que eles proporcionam ao Estado. O problema não é saber se o país pode dar um tal passo, mas sim compreender que ele não pode deixar de dá-lo. Disseram-me que há uma grande escassez hoje, no Brasil, de técnicos treinados em muitos campos. Esta escassez pode ser remediada, primeiro, pela importação de técnicos experimentados, e segundo, pelo treinamento dos que aquí já estão. Este treinamento pode, naturalmente, ser assegurado, como no passado, mandando jovens promissores fazer cursos no estrangeiro. Este é, porém, um processo lento e muito dispendioso. A única solução para o governo consiste no estabelecimento, aquí mesmo, dos centros de formação. Não há um só grande país no mundo que não reconheça hoje que é obrigação do governo dar oportunidades educacionais ao povo.

Como professor em uma universidade norte-americana, uma das minhas primeiras perguntas ao chegar no Brasil foi acêrca do sistema de educação universitária. Disseram-me que universidades, no sentido norte-americano, são praticamente desconhecidas neste país e que a que mais se aproximava delas, aquí, era a Universidade de São Paulo. Infelizmente, ainda não tive tempo para visitar aquela instituição, embora espere poder fazê-lo, antes de deixar o Brasil. A Universidade do Rio de Janeiro, disseram-me, é apenas um nome destinado, principalmente, a coordenar as atividades de um certo número de escolas independentes. A Universidade do Brasil é um projeto interessante, mas parece ser mais uma academia nacional do que propriamente uma universidade. Em muitas das maiores cidades do Brasil, existem escolas capazes

de formar indivíduos para profissões específicas, porém, em nenhum caso, exceto em São Paulo, foi possível ligá-las de fato em um todo orgânico. A maior parte destas instituições está, presentemente, sob inspeção federal e recebe subsídios do governo. Seria apenas um pequeno passo coordená-las em organização universitária sob os auspícios federais.

A meu ver, seriam necessárias para o Brasil, pelo menos, 8 instituições desse tipo: uma em Belém do Pará, servindo aos estados de Amazonas, Pará, Maranhão e território do Acre; outra em Fortaleza, servindo aos estados de Ceará, Piauí e Rio Grande do Norte; outra em Recife, servindo a Pernambuco, Paraíba e Alagoas; outra em Salvador, servindo a Baía e Sergipe; outra em Belo Horizonte, servindo aos estados de Minas e Goiás; outra no Rio de Janeiro, servindo ao Distrito Federal, Estado do Rio e Espírito Santo; outra em São Paulo, servindo aos estados de São Paulo, Mato Grosso e Paraná; e outra em Pôrto Alegre, servindo a Santa Catarina e Rio Grande do Sul. São Paulo, como dissemos, já está provido de uma, embora não tenha o caráter de instituição federal. O Rio está parcialmente preparado para tomar parte neste programa. Em todos os outros casos já há núcleos substanciais de faculdades, estudantes e mesmo os edifícios. Efetuar esta transformação não deve ser demasiadamente difícil.

Novamente parece-me ouvir a queixa contra os preços. Se fizerdes computar, por um perito competente, o custo do presente sistema, incluindo o preço da educação de muitos técnicos fora do país, e os prejuízos que para o Estado e para a Indústria resultam da falta de elementos treinados, eu me aventuro a antecipar que se verificará que o presente plano é mais dispendioso do que aquele sugerido.

De certo, não bastará levar avante os atuais programas de educação superior. Estes centros universitários devem dedicar-se ao estudo dos problemas locais. Assim, as principais escolas de silvicultura seriam, provavelmente, as de São Paulo e Belém. As principais escolas de agronomia, em Recife, Salvador, São Paulo e Pôrto Alegre. As principais escolas de minas, em Belo Horizonte e Salvador. As escolas de medicina veterinária em São Paulo, Pôrto Alegre e Belém; e assim por diante...

O que se precisa salientar, em matéria de educação superior no Brasil, hoje, parece ser a necessidade de educação técnica. Cada universidade de-

verá especializar-se naqueles aspectos da educação técnica que forem mais úteis na solução dos problemas das áreas a que ela serve. Entretanto, todas devem ter amplos recursos para os estudos de artes e ciências básicas, provendo assim à educação do indivíduo, tanto geral como especializada. Todas precisariam, também, de institutos de educação que pudessem fornecer os muitos professores necessários para a realização do programa de educação, tanto elementar e secundária como universitária, na base do que aqui foi sugerido. Todas precisarão, também, de escolas de comércio, algumas mais importantes do que as outras, para fornecer a grande quantidade de *leaders*, que, dentro de pouco tempo, serão necessários nessa área.

Com a devida deferência para com as antigas profissões de médico e de advogado, podemos dizer que o que o Brasil necessitará na próxima geração é de mais engenheiros, mais peritos agrícolas, mais silvicultores treinados para o desenvolvimento e preservação da sua ilimitada riqueza florestal.

Um tal programa de educação deve ser gratuito e ficar sob contrôle do Estado. Mas o seu custo não consiste somente no custo do ensino das disciplinas escolares. Inclue, também, as despesas com a subsistência durante o período educativo. Se a educação tem de ser realmente gratuita, devem-se oferecer oportunidades, mediante as quais os indivíduos mais inteligentes, não importando a sua riqueza material, pudessem efetuar os estudos que lhes conviessem. Para aqueles que vivem nos centros universitários, isso provavelmente envolveria apenas pequenas "bolsas de estudos", visto como os estudantes poderiam continuar os estudos sem mudar de residência. Entretanto, aqueles que devem deixar os lares e lutar pela vida necessitarão concessões maiores. Se o governo deseja assegurar para si os serviços dessa gente, tais "bolsas" devem importar num compromisso assumido pelos estudantes de servir ao Governo durante um período mínimo após a formatura. Se se fizesse isto, seria provável que a indústria oferecesse "bolsas" semelhantes, como acontece freqüentemente nos Estados Unidos.

Outra maneira de atrair para o serviço do governo o interesse da nata das escolas consistiria em oferecer um período de aprendizagem em alguma repartição pública local, para os estudantes mais brilhantes, durante o último ano do curso.

O estabelecimento de um sistema total de educação, conquanto torne desnecessário sair do país

para obter uma educação técnica, jamais tomará inteiramente o lugar da viagem de estudos ao estrangeiro. De fato, o govêrno faria bem oferecendo certo número de "bolsas" para viagem ao estrangeiro a funcionários promissores, afim de habilitá-los a estudar os sistemas administrativos de outros países. Consta-me que isso tem sido feito em considerável extensão. Eu insistiria, apenas, para que isso continuasse e fôsse, mesmo, ampliado.

Há uma grande necessidade, há muito tempo reconhecida neste país, de literatura adequada, em língua portuguesa, sôbre as técnicas de todas as atividades importantes do Govêrno. Considerável progresso está sendo feito no presente momento, na obtenção de tal literatura pela tradução de manuais padrões e de livros didáticos, os quais, até agora, sômente eram encontrados em idiomas estrangeiros. Este desenvolvimento deve ser acompanhado, e estou certo de que o será, pela instalação e manutenção de bibliotecas especializadas, que incluam material proveniente de todos os cantos do mundo. A biblioteca especializada que o D.A.S.P. conseguiu organizar nos últimos anos é um exemplo do que pode ser feito, mesmo sob condições experimentais e durante uma guerra mundial, para estabelecer um tal serviço. Bibliotecas semelhantes deveriam existir em cada uma das universidades e ser usadas pelos funcionários públicos de cada uma dessas áreas, nos programas de treinamento em serviço a que fôssem submetidos.

As limitações do presente sistema educacional têm resultado no fato de muitos indivíduos entrarem para a administração, sem a amplitude de conhecimentos que êles podem ter desejado possuir e que seria tão vantajosa do ponto de vista do serviço público. Para êsse numeroso grupo, um sistema de educação ulterior seria indicado. Em muitos lugares, isto terá que esperar até que o sis-

tema educativo local possa ser reforçado. Entretanto, a lacuna poderá ser preenchida por meio de cursos — organizados pelos próprios empregados — que utilizassem o que de melhor a localidade pudesse oferecer em matéria de talento pedagógico.

Finalmente, concorrendo com êstes outros desenvolvimentos, mas atingindo ao seu ápice depois de êles estarem completados, deveria haver um sistema geral de treinamento em serviço para todos os empregados públicos. Não sômente os funcionários federais, mas também os estaduais e locais deviam ser incluídos, podendo o programa incluir não sômente o Rio mas todos os principais centros de população. Este programa de treinamento em serviço devia considerar e usar todas as técnicas de que temos conhecimento, cumprindo-lhe incluir não sômente o período posterior ao ingresso, mas também um sistema que preparasse o funcionário para as novas e maiores responsabilidades com que deverá arcar após a promoção.

Isto pode parecer um grande plano. Muitos dentre vós dirão que é visionário e que não poderia ser realizado em uma geração. Entretanto, eu estou certo de que a maior parte dêle, senão a sua totalidade, pode ser cumprida, em breve. Um povo que pode, num quarto de século, transformar uma aldeia em uma metrópole; um povo que tem o descortino e a energia para planejar e construir uma Avenida Presidente Vargas; para erguer um edifício destinado a acomodar um departamento público como o Ministério da Fazenda; e que em cinco anos planejou e executou um programa superior de administração (o que a nós custou um século e meio), e que o fez melhor do que nós, pode fazer todas aquelas coisas e muitas mais, e eu estou certo de que as fará.