

O D.A.S.P. observa que, em relação aos funcionários, a lei coloca em pé de igualdade os invalidados por acidente de trabalho ou doença profissional e aqueles cuja invalidez decorre de tuberculose ativa, alienação mental, neoplasia maligna, cegueira, lepra ou paralisia que os impeça de locomoção.

Parece razoável que se adote a mesma orientação quanto aos extranumerários, dispensando-se, em todos esses casos, o período de carência.

Assim, o Departamento é de parecer que merece aceitação a proposta do Ministério da Aeronáutica e nesse sentido elaborou projeto de decreto-lei, que, aprovado pelo Senhor Presidente da República, tomou o n. 6.193, de 10-1-44.

(Exposição de motivos 4.053, de 31-12-43, publicada no D. O. de 12-1-44, pág. 577).

MILITARES, OCUPANTES DE CARGOS PÚBLICOS CIVIS, TÊM DIREITO AO SALÁRIO-FAMÍLIA

CDLXIX

Consultado sobre se os militares, ocupantes de cargos públicos civis, têm direito à percepção do salário-família, esclareceu o D.A.S.P. :

“Em face dos motivos que determinaram a instituição do regime do salário-família para os servidores civis da União, entende esta D.F., como também pareceu a esse Serviço, que ambos os diretores, a que se faz referência, têm direito ao aludido salário, desde que percebam os vencimentos dos cargos que ocupam nesse Departamento.”

(Despacho-proc. 20.157-43, publicado no *Diário Oficial* de 24-12-43, pág. 18.886).

APERFEIÇOAMENTO

A quem compete treinar ?

Apesar de sua curta existência de dois anos e cinco meses, a Divisão de Aperfeiçoamento do D.A.S.P. já conta com uma apreciável fôlha de serviços prestados à administração.

Tratado com um setor especializado, cujos conhecedores são ainda em número muito reduzido, tornou-se-lhe imprescindível definir com precisão o problema que iria atacar, elaborar o seu programa de ação e demarcar, com cuidado, a área da sua influência.

As necessidades de treinamento que se fazem sentir nas diversas camadas da nossa administração apresentam tal vulto, que se torna praticamente impossível a um órgão central, afastado dos órgãos de execução, pretender resolver, por si só, o problema em todos os seus aspectos.

E' fora de dúvida que, para produzir resultados satisfatórios, o treinamento deve ser realizado o mais próximo possível dos órgãos de linha. Evidentemente, ninguém poderá ajuizar melhor das deficiências funcionais de um servidor, ou de um grupo de servidores, do que o seu chefe imediato. O bom êxito de um setor de trabalho depende, *maxima pars*, do grau de eficiência dos elementos individuais que alí exercem suas atividades; e sendo o supervisor o responsável mais direto pela produção, deve êle estar permanentemente preo-

cupado com o desenvolvimento das aptidões dos homens que trabalham sob suas ordens. “Nenhum individuo pode participar de qualquer atividade — diz ERIC A. NICOL (*“Management is Training”*) — sem formar hábitos, sem desenvolver suas aptidões, sua resistência, seus conhecimentos. O resultado será bom, se êle fôr bem orientado; e essa orientação somente poderá ser prestada pela pessoa diretamente responsável pela atividade”.

Infelizmente, esta filosofia ainda não se difundiu suficientemente entre os nossos administradores. Muitos dêles assumem uma atitude de absoluto descaso pelo aperfeiçoamento dos seus subordinados, por julgá-lo da competência exclusiva da D.A. do D.A.S.P.

No entanto, as necessidades de treinamento das diversas repartições são tantas, e tão variadas, que um órgão central, embora as esteja analisando e atacando constantemente, não poderá descobri-las a tódas de uma vez, ou mesmo, se o fizesse, teria que estabelecer um sistema de prioridades para satisfazer primeiramente às mais urgentes. O supervisor, ao contrário, estará sentindo com bastante exatidão as deficiências existentes, podendo atacá-las de modo muito mais direto. E' a êle, portanto, que compete treinar.

Essa tese é praticamente vitoriosa, tanto na indústria como na administração pública norte-americana, onde o bom supervisor é aquele que, ao invés de assumir uma atitude militar de comando, procura ser um instrutor e orientador do seu pessoal. Chefiar não deve, evidentemente, consistir apenas em dar ordens; consiste também em fornecer aos subordinados os recursos para cumprí-las.

Na opinião de muitos chefes, o treinamento constitui, unicamente, uma perda inútil de tempo. Não lhes parecerá, por exemplo, razoável sacrificar meia hora ensinando um empregado a executar uma tarefa. Aceitarão, no entanto, como inevitáveis, muitas deficiências dos seus subordinados que os obrigarão, freqüentemente, a refazer por completo os trabalhos apresentados. O tempo perdido aqui é, via de regra, consideravelmente mais longo do que o que ele poderia ter gasto em ministrar aos empregados ensinamentos sobre a maneira correta de operar.

Em "*Training New Supervisors in the Skill of Leadership*", artigo publicado em "*Personnel*", janeiro de 1943, WALTER DIETZ inclui, entre as qualidades indispensáveis ao supervisor, tanto a capacidade para dirigir como para instruir ("skill in leading" e "skill in instructing"). A primeira envolve a capacidade de compreender os indivíduos, de medir as situações e de lidar com pessoas; a segunda, a capacidade para abreviar o período de treinamento pela divisão do trabalho em operações simples, para instruir, para tornar receptivo o empregado, para o experimentar no trabalho e acompanhar os resultados. As demais qualidades seriam, na opinião de DIETZ, o conhecimento do próprio trabalho, a noção das responsabilidades e a habilidade para planejar.

Embora aceitemos a filosofia de que, para obter resultados, o treinamento deve ser efetuado no próprio serviço em que está lotado o indivíduo, não podemos deixar de compreender que, em grande número de casos, o treinamento ministrado pelos supervisores seja ineficiente, e isso porque, apesar de identificados com os trabalhos de suas repartições, não o estão com as maneiras de treinar. Devem, nesse caso, se socorrer da experiência do órgão central de aperfeiçoamento, que lhes prestará assistência técnica e conselho, ajudando-os, assim, a desenvolver a eficiência e o moral dos seus subordinados.

Muitos técnicos afirmam que, mesmo que o treinamento seja ministrado por um órgão especializado, a responsabilidade continua com os administradores, pois esse treinamento é apenas um serviço prestado à sua repartição. Outros são de opinião que essa responsabilidade e o controle das atividades de treinamento devem ser transferidas a uma agência central. O que nos parece acertado é deixar o órgão central incumbido de elaborar a política geral de aperfeiçoamento que vai ser seguida, de atender às necessidades comuns a diversas repartições (como é o caso do treinamento do pessoal dos órgãos de administração geral), de orientar e prestar assistência técnica não só aos supervisores que para ele apelarem, mas também aos órgãos de treinamento que aos poucos deverão surgir nos diversos ministérios, e, finalmente, de controlar os diversos programas de aperfeiçoamento que forem postos em prática, em qualquer setor da administração federal, com o intuito de verificar, não só que se está procedendo a uma útil e profícua aplicação de dinheiro público, mas também que estão sendo empregados os métodos mais adequados para cada caso.

Ultima reunião mensal de 1943

"Alguns aspectos do problema da direção de serviços"

Encerrando a série de reuniões mensais de 1943, a Divisão de Aperfeiçoamento do D.A.S.P. realizou, em 29 de dezembro p.p., sua habitual sessão de estudo e debate de assuntos de administração pública de interesse geral.

Foi confiada ao Sr. Wagner Estelita Campos, chefe da Secção de Coordenação da D.C. daquele Departamento, a tarefa de desenvolver o assunto-tema de reunião. S.S. discorreu sobre "Alguns aspectos do problema da direção de serviços" e é o seguinte o teor de sua conferência: