

fim e deverão declarar expressamente que se destinam à concessão de abono-familiar" (o grifo não é do original).

Assim, esclarecido o assunto, restitua-se o processo ao Sr. Diretor do D.S.P. do Estado do Rio de Janeiro.

(Parecer-proc. 4.238-44, publicado no D.O. de 25-3-44, pág. 5.215).

\* \* \*

## É AMPLO E SEM RESTRIÇÕES O DIREITO DE PETIÇÃO

DVIII

Atendendo a uma consulta sobre exercício do direito de petição e punição de servidor que apresentar denúncia falsa ou infundada, esclareceu a D.F. do D.A.S.P. :

a) que, no caso de que se trata, o interessado não observou as normas do direito de petição, por isso que, só depois de indeferido o primeiro pedido de licença, caberia pedido de reconsideração e, se este não fôsse atendido ou despachado no prazo legal, o recurso à autoridade imediatamente superior, o que tudo se deixou de observar ;

b) quanto à dúvida suscitada no item 7, do despacho retro, é inquestionável que, sendo amplo e sem restrições o direito de petição, que deve, apenas, observar as normas e formalidades legais, pode o funcionário requerer, pedir reconsideração e recorrer de qualquer decisão relativa aos seus direitos funcionais ; e

c) que, em relação ao item 8, tendo em vista o que consta do item 15 do parecer do S. P. e o disposto na alínea p da Circular 11-42 da Presidência da República, cabe ao M. F. solicitar, do Senhor Ministro da Educação e Saúde, as providências de ordem disciplinar, a seu juízo aplicáveis à espécie.

(Parecer — proc. 4.031-44, publicado no *Diário Oficial* de 30-3-44, pág. 5.587).

\* \* \*

## NÃO SE JUSTIFICA O CONSTRANGIMENTO IMPÔSTO A FUNCIONÁRIO QUE DIRIGE CARTA AO PRESIDENTE DA REPÚBLICA

DIX

No processo relativo à carta que um ajudante de tesoureiro, padrão K, do Q.S. do M.E.S., dirigiu ao

Sr. Presidente da República, a respeito da instalação do órgão em que serve no novo edifício daquele Ministério e dos constrangimentos que lhe foram impostos, em virtude de haver apresentado, anteriormente, outra representação sobre o mesmo assunto, o D.A.S.P. opinou: a) — que, relativamente à conveniência da instalação da Tesouraria do M.E.S., fique mantido o local atual, como solução determinada pelas contingências, e que se torna aceitável com as adaptações feitas, particularmente no tocante à iluminação artificial, sem prejuízo de observações na fase de funcionamento pelos órgãos técnicos competentes, para os efeitos das providências que se tornarem necessárias; e b) — que cessem os constrangimentos impostos ao missivista, em virtude das representações dirigidas ao Sr. Presidente da República, sendo reconduzido à condição de Substituto de Tesoureiro, se indicado pelo titular, na forma legal".

Esse parecer foi aprovado pelo Sr. Presidente da República, em 15 de março de 1944.

(Exp. de mots. 646 de 15-3-44, publicada no *Diário Oficial* de 29-3-44, pág. 5.497).

\* \* \*

## A REVERSÃO DE SERVIDOR É FEITA A CRITÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO

DX

Apreciando o pedido de reversão de um aposentado no cargo de almoxarife da Colônia Correcional de Dois Rios, verificou o D.A.S.P.: a) — que não ficou comprovada a alegação do interessado de haver solicitado aposentadoria, em virtude de coação; b) — que a reversão dos funcionários aposentados é feita a critério exclusivo da Administração, à vista das necessidades do serviço e do máximo aproveitamento do elemento humano, na situação de guerra em que se encontra o País; e c) — que as informações constantes do processo são unânimes em acentuar a inconveniência da reversão do interessado, que, ademais, tem idade superior a 60 anos. O D.A.S.P. opinou, como o fez o M. J., pelo indeferimento do pedido.

(Parecer — proc. 689, de 26-2-44, publicado no *Diário Oficial* de 14-3-44, pág. 4.315).

# APERFEIÇOAMENTO

## Treinando para corrigir deficiências

Qualquer programa de treinamento, para produzir resultados, deve relacionar-se intimamente com o trabalho executado pelo indivíduo. A necessidade de um tal programa é sempre indicada pelo aparecimento de alguma deficiência da qual decorre uma diminuição do rendimento no trabalho. "A eficiência de uma organização — lembra

FRANK CUSHMAN — depende, sem dúvida, do funcionamento adequado de todas as suas partes componentes. A melhor maneira de promover o ajustamento dessas partes consiste em atacar os defeitos encontrados em cada uma, de modo que se possa obter uma melhoria específica no seu funcionamento. Podemos estar certos de que

qualquer defeito sério em uma dessas partes prejudicará o rendimento da organização como um todo”.

Em vista disso, o técnico em treinamento deve estudar demoradamente o problema a ser atacado, para que lhe possa aplicar uma solução efetiva. Os dois métodos científicos de que se pode servir nessa pesquisa são: a análise do trabalho e a análise das dificuldades.

Pode parecer, a princípio, que qualquer supervisor experimentado será capaz de descrever com exatidão os conhecimentos que um empregado deveria possuir para poder executar eficientemente uma determinada tarefa. Mas é fácil compreender que nem sempre o supervisor será a pessoa mais indicada para prestar informações desse tipo e que a análise efetuada com o objetivo de permitir a elaboração de um programa de treinamento deve basear-se não apenas na maneira pela qual o trabalho está sendo executado, mas, especialmente, na maneira pela qual êle deveria estar sendo executado. Para que essa análise possa ser rigorosa, é indispensável que seja confiada a uma pessoa inteiramente desligada do serviço e, por conseguinte, livre de qualquer influência e de qualquer pré-noção.

Em alguns casos, a análise do trabalho, entendida no seu sentido restrito, não basta para a obtenção de todos os dados necessários à preparação de um programa. Há certos trabalhos não rotineiros, nos quais cada situação nova contém uma combinação diferente de elementos comuns. A cada momento, surgem dificuldades, as mais variadas exigindo solução. E' necessário, portanto, coligir uma lista dessas dificuldades, verificar as maneiras pelas quais elas podem ser afastadas ou eliminadas de todo e ministrar êsses conhecimentos aos servidores, habilitando-os, assim, a enfrentá-las na realidade com possibilidades de sucesso.

A meticulosidade desses estudos torna mais fácil a verificação posterior dos resultados obtidos, medida em termos de maior eficiência no trabalho. Os programas a serem postos em prática podem variar numa grande extensão, indo desde os processos de treinamento individual no cargo — que se referem mais de perto à execução e que são especialmente apropriados para a instrução sobre trabalhos de rotina ou de natureza motora — até os de treinamento em grupos como o curso formal, o seminário, o “symposium”, a discussão em mesa redonda, o “forum”, etc. O que é necessário é que os conhecimentos adquiridos pelo empregado em

um desses programas se convertam realmente em fator de maior rendimento no trabalho. Para que um servidor se interesse de fato por um determinado plano de treinamento, é indispensável que sinta a utilidade do esforço que está fazendo e que não tenha dúvidas sobre as vantagens que dêle advirão.

A título de ilustração, transcreveremos aqui a analogia que, segundo CUSHMAN, pode ser encontrada entre uma organização industrial ou uma repartição pública e um motor a gasolina. “A operação satisfatória de um motor a gasolina, diz êle, depende, evidentemente, da maneira pela qual funcionam tôdas as peças que o compõem. Um defeito em qualquer dessas partes essenciais prejudicará seriamente a operação do motor, mesmo que não o faça parar de todo. Um parafuso quebrado, uma válvula engasgada, água na gasolina, fraca ignição, defeito no carburador — tudo isso pode fazer com que um bom aparelho funcione da pior maneira possível. Para se obter uma operação mais satisfatória, é necessário consertar a peça defeituosa. Ao fazê-lo, um mecânico experimentado primeiro localiza o defeito, para depois corrigi-lo. Se a sua causa é um fio cortado ou queimado, nada se conseguirá mudando a qualidade do óleo. Se as válvulas estão gastas, a máquina não funcionará melhor em consequência de havermos limpado as suas partes exteriores e de lhe havermos passado uma nova mão de tinta”.

A comparação se ajusta perfeitamente ao caso. Os problemas que vão ser atacados precisam ter, “ab initio”, todos os seus termos definidos. As deficiências devem ser analisadas cuidadosamente, e somente à base desse estudo prévio deve ser apresentado um programa de treinamento. Todo e qualquer esforço que não tiver a sua finalidade prática indicada claramente deve ser abandonado. E' importante lembrarmo-nos de que os servidores que vão ser treinados são adultos; que, na maior parte dos casos, estarão afastados há bastante tempo de atividades de estudo, e que repudiarão, por conseguinte, submeter-se a treinamento sem objetivo bem definido.

Um dos trabalhos mais demorados e difíceis de um técnico em treinamento consiste, portanto, em cortar do programa elaborado tudo o que tiver importância secundária e que não fôr indispensável para o desenvolvimento da capacidade funcional do indivíduo. A um programa de treinamento organizado com êste cuidado os servidores não terão dificuldades em se submeter.