

Assim, pois, o art. 16 do Decreto n.º 23.627, de 18 de janeiro de 1934, invocado, não pode prevalecer, atualmente, por se contrapor a disposições expressas do referido E. F.

Além disso, esse dispositivo legal já era, mesmo, de caráter nitidamente transitório, pois regulava a situação do Conselho "durante o período de organização" do mesmo, o que não é razoável que se verifique em 1944, ou seja 10 anos depois da criação do referido Conselho.

E' fora de dúvida de que não se trata, no caso, de órgão integrante da administração direta do Estado. Conseqüentemente, não poderá o afastamento do funcionário ser regulado pelo art. 35, do E. F., como se tem invariavelmente entendido.

A alegação de que o Conselho de que se trata "não conta com verbas orçamentárias para admissão de pessoal", pois vive "à sombra das taxas que lhe foram outorgadas pelo Governo da União", longe de justificar a medida proposta, vale, antes, como confirmação de que se trata de um órgão autárquico, que goza de autonomia financeira e que

deve, portanto, custear as suas próprias despesas, inclusive de pessoal, com os recursos de que dispõe.

Reexaminando, pois, o assunto, a D. F. mantém o seu ponto de vista anterior de que a requisição em causa deverá obedecer ao disposto no art. 214, do E. F., processando-se, assim, na forma da circular 12-43, da S. P. R., e, conseqüentemente, opina por que seja o processo restituído ao Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, para que promova, nesse sentido, as providências necessárias, determinando, se não fôr conveniente, a sua permanência no mesmo Conselho, com fundamento no referido art. 214 do E. F.

Em 29 de março de 1944. — *Luiz Vicente B. de Ouro Preto*, substituto do D. D.

De acôrdo, no sentido de que não deve ser concedida a autorização solicitada.

Em 3 de abril de 1944. — *Luiz Simões Lopes*, Presidente.

(Despacho — proc. n.º 813-44, publicado no D. O. de 8-4-44, pág. 6.240).

## APERFEIÇOAMENTO

### *E necessário treinar os supervisores*

A importância que na administração moderna assume a figura do supervisor exige não somente que a sua escolha seja precedida de um acurado exame de suas aptidões — no qual se pesem tôdas as possíveis contra-indicações por êle apresentadas para o exercício do cargo — mas também que, uma vez designado, seja objeto de uma assistência constante, sendo-lhe proporcionados todos os recursos para o seu aperfeiçoamento e, conseqüentemente para o dos indivíduos que trabalham sob a sua direção.

Pode-se ter como certa a afirmativa de que um chefe treinado vale por dez funcionários igualmente treinados. E' isso por motivos óbvios. E' considerável a influência que um supervisor pode exercer sobre uma equipe de trabalhadores. E' a êle que compete orientar as atividades do grupo, ensinar-lhe os segredos do *métier*, controlar a sua atuação, resolver as dificuldades que forem surgindo e desenvolver o entusiasmo com que o trabalho está sendo executado. Em tôdas as circunstâncias, o supervisor deve assumir uma atitude de amigo em que os demais empregados confiam e de instrutor de cuja experiência êles se socorrem sempre que necessário. Modernamente, tem sido incluída entre as mais importantes das suas atri-

buições a de treinar os seus subordinados, procurando fazer com que atinjam a um padrão sempre mais elevado de eficiência.

Suas funções, como se vê, são extremamente complexas. Para desempenhá-las proficuamente êle deve não apenas conhecer com detalhe o setor confiado à sua direção, mas também manter-se a par dos modernos preceitos de supervisão e gerência, especialmente os que dizem respeito a relações humanas no trabalho e a métodos de treinamento em serviço.

A falta de homens capazes para assumir postos de chefia se faz igualmente sentida na administração pública e na indústria. Mas não pensemos que o problema tem apenas a nacionalidade brasileira. Êle é universal. Nos Estados Unidos, um dos países mais bem providos de recursos humanos, êle se fêz sentir de modo tão intenso que levou um industrial a afirmar: "a carência mais extrema de hoje não é de óleo, nem de borracha, nem de aço, nem de navios, nem mesmo de potencial humano; é de uma supervisão inteligente".

Mas os remédios naquele país não se fizeram esperar e hoje se acha em plena execução o programa-monstro de treinamento elaborado pela "War Manpower Commission" com o escopo de

preparar, em um espaço de tempo bastante limitado, algumas centenas de milhares de supervisores para o exercício eficiente da complexa função de dirigir. Após as experiências preliminares efetuadas em algumas fábricas, o plano, batizado com o nome de "Training Within Industry Program", foi oferecido à indústria e logrou um sucesso extraordinário.

Por melhores que sejam os resultados obtidos com o emprêgo de determinados métodos de trabalho, o chefe deverá estar constantemente preocupado em introduzir modificações que produzam resultados ainda mais satisfatórios. Muitas vezes, uma tarefa é executada de um modo que, à primeira vista, parece o mais adequado. Se, no entanto, ela fôr submetida a um exame mais demorado, verificar-se-á que os métodos empregados

ainda deixam muito a desejar, ou que entre as diversas fases em que essa execução se pode desdobrar ainda há algumas passíveis de eliminação. Não há dúvida que, por mais eficiente que seja a execução de um trabalho, sempre haverá margem para modificações que redundem em economia de tempo e de esforço.

O treinamento dos supervisores não deve, portanto, pretender ensinar-lhes a executar o seu próprio trabalho, mas sim a examiná-lo com olhos diferentes, a pôr-se de quando em vez do lado de fora observando, como qualquer estranho o faria, os métodos que estão sendo empregados, os defeitos que persistem, os erros que ainda são cometidos e as fases que podem ser eliminadas sem prejuízo para a operação como um todo.

## Quarta reunião mensal de 1944

### "O sentido e a organização do S. E. N. A. I."

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial foi escolhido pela D. A. para assunto da quarta reunião de estudos do corrente ano. O Diretor regional da instituição, para o Distrito Federal e o Estado do Rio de Janeiro, Sr. J. Faria Gois Filho, foi o expositor do tema, que se subordinou ao título "O sentido e a organização do S. E. N. A. I.". Seu trabalho foi a seguir debatido pelos Srs. Paulo Horta Novaes, Diretor da Divisão de Ensino daquele Serviço, e Murilo Braga de Carvalho, Diretor da D. S. do D. A. S. P.

Transcrevemos, a seguir, na íntegra, a conferência e os debates dessa reunião de estudos.

\*

\* \*

Falou o Sr. Faria Gois :

"Esta não é uma conferência, no exato sentido do termo. Os afazeres absorventes da administração não nos deixam tempo para exposições bem construídas, para as que apresentam temas acadêmicos ou para as que revelam pesquisas organizadas e pacientes.

Chamados para dirigir um dos empreendimentos mais oportunos e interessantes em relação ao nosso surto industrial, em período de dificuldades e de contingências especiais, geradas pela guerra, podemos apenas trazer um breve depoimento sobre a natureza e as condições da atividade que estamos desenvolvendo, sem análise maior dos princípios em que fundamentamos a nossa orientação, e sem referência a muitos dos aspectos do nosso trabalho.

De início, uma pergunta. Por que o SENAI? Qual o seu sentido?

Em todos os grandes núcleos industriais do mundo, tanto a formação quanto o aperfeiçoamento do operário qualificado supõem ter o aprendiz ou o trabalhador adulto de seis a oito anos de uma boa escola primária. Nos nossos grandes centros urbanos a média de permanência na escola elementar é de três anos. Baixa para dois, em meios de população mais rarefeita!

Este fenômeno tem muitas causas. Não é a menos importante a do nosso nível de riqueza, que tanto determina a redução de oportunidades escolares, como força o ingresso precoce do nosso jovem no trabalho.

O legislador que plasmou o atual sistema de ensino industrial previu, sem dúvida, essa contingência, estabelecendo duas hipóteses: a dos meninos que estão completando o seu curso regular para depois irem trabalhar e a dos que já estão empregados e ainda precisam de estudar. Os primeiros, terminado o curso primário, podem ingressar em uma escola industrial regular, mantida pelo governo, onde se processará a sua formação geral e profissional básica que, após a conquista do diploma, levá-los-á ao trabalho industrial; os outros, os que, premidos pelas circunstâncias da vida, foram obrigados a interromper os seus estudos e a se empregar nas fábricas, terão a oportunidade de "continuar" a sua formação humana e profissional em escolas criadas especialmente para tal fim.

Esse o sentido nobre e grandioso da lei, sejam quais forem os nomes dados aos diferentes cursos.

Na prática e nos termos da legislação vigente essa "continuação" de estudos e de aprendizagem técnica, em concomitância com o trabalho remunerado, é feita em uma escola mantida pela própria fábrica em que o menor ou o operário é empregado, ou em uma escola destinada a servir a diferentes estabelecimentos fabris. No primeiro caso, a