

ficiente em face das observações técnicas realizadas.

Entretanto, apesar de todos os ensaios e estudos efetuados, não foi o projeto julgado definitivo; passou por uma fase de experimentação durante a qual foram feitos novos ensaios em 30 amostras diferentes, de forma a se determinar a validade dos valores anteriormente fixados no projeto de especificação.

## D.A.S.P.

# ORGANIZAÇÃO E COORDENAÇÃO

**N**ADA mais contrário à índole do Estado Democrático ou à simples eficiência dos serviços públicos do que uma burocracia auto-suficiente, que deliberadamente evita os contactos com o público, em lugar de procurar conhecer seus desejos, aspirações críticas e queixas.

Todas as oportunidades de obtenção de informações sobre a opinião pública devem, com efeito, ser aproveitadas, afim de obter-se a base para a orientação administrativa ou permitir que se evidencie a necessidade de um trabalho educativo, porventura conveniente à boa aceitação e compreensão de programas inovadores. Mas, ainda para simplesmente facilitar a correção de pequenas falhas do serviço, ou para melhores esclarecimentos sobre atendíveis e respeitáveis interesses individuais, devem ser facilitados, na medida do possível os contactos entre a administração e os administrados.

Essas verdades elementares, entretanto, parecem não ter sido compreendidas por todos aqueles que têm a responsabilidade de cargos e funções de chefia no serviço público.

O Senhor Presidente da República que, com a responsabilidade da administração total do Estado, tem sempre dado a atenção devida a quantos a ele recorrem para salvaguarda de legítimos direitos e

Depois desses ensaios, foram alterados alguns valores para que as exigências ficassem mais de acordo com as possibilidades da indústria nacional. O relatório apresentado pelo chefe da 3.<sup>a</sup> Divisão ao Diretor do I.N.T., engenheiro E. Fonseca Costa, e posteriormente enviado ao D.A.S.P. dá bem idéia do enorme trabalho e, consequentemente, da necessidade de "tempo" exigidos na elaboração de uma especificação de material.

interesses, não podia deixar de recomendar a observância de orientação semelhante pelos responsáveis pela direção de repartições e serviços públicos.

Com efeito, atendendo a recomendação do Chefe de Estado, que aprovára uma sugestão do D.A.S.P. a respeito, a Secretaria da Presidência da República vem de baixar uma circular aos diretores de serviço, na qual se determina que pelo menos uma hora por semana seja reservada às audiências públicas. Nem os casos de força maior eximirão os diretores de ouvir os administrados, pois, em tais circunstâncias, a compensação terá de ser imediata, mediante prorrogação da audiência.

Também foi recomendado que os funcionários encarregados de atender ao público permaneçam em seus postos durante as horas de expediente, deles não se afastando sem a prévia presença de substitutos.

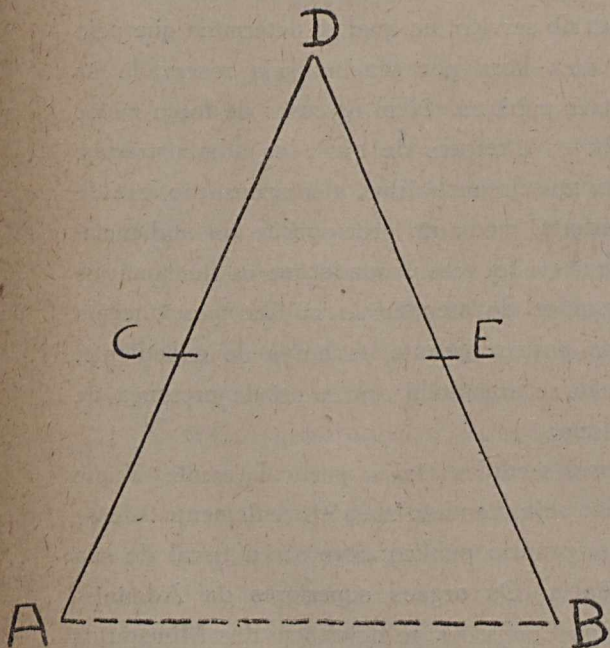
Essas medidas visam, particularmente, a que o público seja atendido mais eficientemente: desse modo, o próprio público deve ser o fiscal de sua observância. Os órgãos superiores da Administração, as Comissões de Eficiência dos Ministérios e o D.A.S.P. atenderão, por certo, dentro dos limites de suas atribuições, qualquer queixa ou reclamação a respeito.



Em geral, o "processo" é apenas a manifestação material de vícios e defeitos da máquina administrativa. Com efeito, resulta, via de regra, de estruturas orgânicas irracionais, de incompetência ou desídia de funcionários, de maus métodos e normas de trabalho, de falta de equipamento adequado ao serviço.

Assim, se a estrutura orgânica de um serviço não é racional, ou melhor, se a estrutura de um serviço não é orgânica, ou condicionada pelas funções que devam ser exercidas, o fluxo do trabalho não será simples, breve e contínuo; os papéis, em marchas e contramarchas se multiplicarão, avolumando-se "os autos" inutilmente, com desperdício de material, salário, espaço nos arquivos e nos edifícios e, sobretudo, com desperdício de tempo das partes. Sofre, ainda, o prestígio do serviço público e do Estado.

A incompetência técnica de funcionários é outra causa de formação de processos; de fato, um erro cometido é, em geral, a causa de uma série de fases subsequentes inúteis no andamento de um papel. Mas, pior, talvez, que a falta de preparo técnico é o vício de transmitir trabalhos incompletos para livrar-se deles, mal universal e que na gira administrativa americana, por exemplo, se traduz pela expressão pitoresca e corrente "to- pass the buck". Não há, com efeito, funcionário experimen-



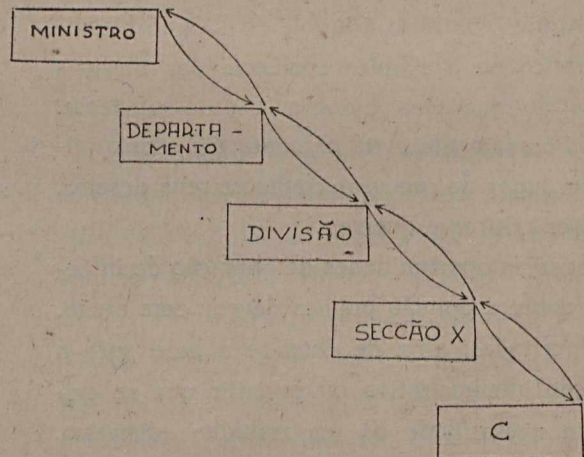
tado que não conheça o truque para reduzir o número de processos acumulados mandar ouvir outras repartições"...

Por vezes, porem a culpa não é do funcionário menor, do "informante". Resulta de normas estabelecidas pelos chefes, pela praxe, pelos velhos hábitos.

A "passerelle" de Tayol, a propósito, é bem conhecida: quando dois órgãos A e B (figura 1) precisam comunicar-se, é melhor o caminho direto AB que o projeto pelos degraus hierárquicos AC, CD, DE, EB.

Quantas vezes, porem, essa simplificação de fases, sugeridas pelo bom senso de um funcionário novo é rejeitada por chefes bem intencionados, mas, temerosos de violar o tabu de uma hierarquia mal interpretada ou das fórmulas consagradas?

Outra norma viciosa de trabalho e formadora de "processos" é a rejeição das idéias de "delegação", de "desconcentração", de "descentralização da execução", para usar expressões sinônimos ou correlativas.



Na representação gráfica n. 2, por exemplo, se a secção X é um órgão executivo, que deva, por exemplo, prestar serviços ao público, aquelas expressões devem significar que à secção X deve ser conferido o poder de decidir sem obrigatoriedade de consulta aos órgãos superiores. Poder-se-ia perguntar, em alguns casos — para que, então, os órgãos superiores? Para orientação técnica, e o controle, "a posteriori", dos atos do último órgão executivo; também deve ser competência dos órgãos superiores o exame de casos especialíssimos e de solução difícil.

A simplificação de fases que se obteria, na hipótese representada graficamente acima, entre um pedido formulado pelo cidadão C e sua decisão é significativa — de 8 para 2.

A falta de equipamento adequado é outra causa de formação de processos.



Um serviço de pessoal, por hipótese, que tivesse numa ficha única a anotação do tempo de serviço de um funcionário e da data de seu nascimento poderia decidir, em poucos momentos, sobre a aposentadoria por implemento de idade e a remuneração cabível.

Se esses dados não estiverem fichados, por falta de fichas e arquivos, as buscas tornar-se-iam necessárias, possivelmente em mais de um ministério e referentes a longos anos — estaria formado um volumoso processo.

A racionalização, conseqüentemente, tende a eliminar ou reduzir, em número e volume, os "processos".

Mas, em certos casos, o "processo" talvez ainda tenha o seu lugar, justamente como elemento de racionalização. Parece satisfatório, com efeito, fazer transitar reunidos, grampeados e protegidos por uma capa, documentos que devam ser examinados conjuntamente, por intimamente se relacionarem.

Quando, porem, o processo for indispensável, indispensável será também a sua racionalização interna.

Com essa finalidade, o extinto Conselho Federal do Serviço Público Civil propõe a adoção de certas normas, que a Secretaria da Presidência da República, pela circular n. 4/38, pôs em vigor.

Como a observância dessas normas viesse sendo dêscurada, o D.A.S.P. sugeriu o seu aperfeiçoamento e revigoramento, havendo a Secretaria da Presidência, em consequência, baixado as circulares 2/40 e 5/42, que ratificaram e completaram

a circular 2/40, expedida por sugestão do extinto C.F.S.P.C.

Para que essas normas, entretanto, não voltem a cair no esquecimento, vencidas pela displicência e pelos hábitos arraigados, necessário se torna em controle permanente de sua observância.

Esse controle poderia e deveria ir mais longe, atingindo, também, o mérito das informações, dos métodos e normas de trabalho que se refletissem nos processos, para fins de aperfeiçoamento e racionalização.

Está-se a ver que os órgãos indicados para esse controle seriam as Comissões de Eficiência.

Aliás a idéia não é nova; pelo contrário já foi incorporada numa recomendação do D.A.S.P. (circular n. 82, às C.C.E.E.) feita a 10 de julho de 1939 mas que parece ainda não ter sido posta em execução.

Evidentemente, porem, não se recomendaria o absurdo de fazer passar por essas Comissões, para fins de controle, todos os processos em trânsito pelos Ministérios.

Com efeito, em primeiro lugar, o controle atingiria apenas processos findos; seria "a posteriori" para não perturbar a marcha dos negócios com questões incidentes. Além disso, somente alguns processos seriam examinados, para não sobrecarregar as C.C.E.E., usando-se para esse fim a técnica de coleta de amostras.

Sobre a eficiência desse método não caberiam dúvidas, pois é o usado para fins de "auditing" pela Inglaterra, que possui, no gênero, o serviço reconhecidamente mais eficiente do mundo.

## ORIENTAÇÃO E FISCALIZAÇÃO DO PESSOAL

A concessão de aposentadoria, compreendendo o processamento e efeitos respectivos, não somente sob o ponto de vista doutrinário, como também prático, tem suscitado opiniões diversas, externadas por competentes órgãos da Administração e da Justiça.

O assunto é, sem dúvida, muito vasto e possibilita extenso desenvolvimento das indagações teóricas e da especulação.

Impõe-se, porem, para esse fim, critério uniforme que determine soluções iguais para casos iguais.

Mais ainda. Cumpre obedecer o critério à tradição jurídica e, fundamentalmente, ao direito positivo vigente, contra o qual não cabem entendimentos mais ou menos pessoais e casuísticos.

Por diversas vezes, tem-se manifestado o D.A.S.P a respeito, firmando decisões que colimam à solução cabal e definitiva do problema.

Cite-se, por exemplo, caso recente. Trata-se de parecer emitido à vista de exposição de motivos do Ministério da Fazenda, relativa a processo de aposentadoria de funcionário.

Referia-se o aludido processo à contagem de tempo, elemento que, em regra geral, serve de