

resultam de questões de adaptação; de aprendizagem, de sociologia também. Serviços de Higiene Mental, apenas limitados aos estabelecimentos de assistência a psicopatas e controlados pelas organizações de saúde pública, ficam afogados dentro de um círculo de ação muito restrito; prestam benefícios a uma pequena parte da coletividade, o que dá lugar a dúvidas sobre as vantagens da Higiene Mental. Interessante, porém, é observar como as organizações que não são de saúde pública começam a interessar-se também pelos problemas de Higiene Mental e vão tentando resolvê-los por meio dela. Há uma parte da Higiene Mental que pode ser realizada *ao lado* dos hospícios, outra que deve ser disseminada nas escolas e outra que sempre cabe na vida social.

Quando na América do Norte surgiu o nome Higiene Mental, majestoso, enfático, esperançoso, pensou-se que a psiquiatria não tinha mais razão de ser e desapareceria por falta de psicopatas. E houve quem lamentasse a monotonia de um mundo normal, ponderado e sensato, privado de gênios, sem artistas talvez. No Brasil recebemos a idéia com grande entusiasmo. Começamos por aprofundar as investigações sobre as causas da loucura, tratamos de estudar os temperamentos dos predispostos.

Atualmente a Higiene Mental vem atraindo a simpatia dos intelectuais. O movimento que partiu da América do Norte está hoje espalhado por cinquenta países. Mas os psiquiatras, os filósofos, os moralistas, os pedagogos tem empregado o termo Higiene Mental com várias acepções e sob vários aspectos. Em junho de 1933, como curso de aperfeiçoamento e em extensão universitária, demos na Universidade do Brasil, cerca de vinte aulas sobre um programa de Higiene Men-

tal. Em outubro de 1937, na Escola de Economia e Direito da Universidade do Distrito Federal, demos também mais de seis lições sobre Higiene Mental. E na Associação Brasileira de Educação conseguimos levar a Higiene Mental ao campo da pedagogia que é onde ela fica mais bem situada.

E' sabido que a Higiene Mental, preocupada com questões de sanidade psíquica, procura resolvê-las durante a formação da personalidade, sendo, portanto, matéria de educação e não de saúde. Tendo nascido nas mãos dos alienados e dos psiquiatras, foi cultivada nos serviços de profilaxia mental. Trazendo em si o nome de Higiene, passou pelos serviços de saúde pública, porém o seu melhor campo de ação é nas escolas e não nos hospitais. Os médicos focalizaram o problema e entregaram aos educadores a sua solução.

Mas o termo Mental ainda envolve um tabú. Tudo quanto a Higiene Mental recomenda e prescreve vae-se cumprindo, sob outras denominações, em vários setores educacionais. E na vida social moderná, a cada passo, invocamos a Higiene Mental como medida necessária à manutenção de um equilíbrio que nunca esteve tão difícil de obter como no tempo presente, em que o sentimento está prestes a ser também metido e medido dentro dos rigores da técnica.

O Departamento Administrativo do Serviço Público, pela sua Divisão de Aperfeiçoamento, sentiu a urgência de enfrentar esses problemas em benefício do Estado e de seus servidores.

E o D. A. S. P. acabará mostrando, entre aplausos, os resultados do esforço que tem feito em elevar o Serviço Público à dignidade de seus colaboradores que são os servidores do Estado.

4.^a Reunião mensal de estudos

Contando com a colaboração dos Srs. Newton Corrêa Ramalho, Celso Kelly e Moysés Xavier de Araujo, realizou o D. A. S. P., em 29 de abril último, a quarta reunião mensal de estudos da série programada para 1942.

Incumbiu-se da conferência-tema da reunião — "Relações da Administração com o Público" — o oficial administrativo Newton Corrêa Ramalho, cujo trabalho transcrevemos:

"O VI Congresso Internacional de Ciências Administrativas, reunido em Varsóvia, em julho de 1936, depois de apreciar o relatório das discussões e contribuições relativas ao problema de racionalização dos serviços públicos, aprovou as seguintes conclusões:

- 1.º) — que a racionalização das empresas e administrações governamentais se havia tornado uma questão da maior atualidade e uma necessidade imperiosa;

2.º) — que essa racionalização devia ser considerada sob dois aspectos: tanto externamente, isto é, nas relações da administração com o público, como internamente, ou no que concerne ao funcionamento propriamente dito da máquina administrativa.

Senhores, isso define a importância do assunto que vamos discutir esta tarde — o problema das relações com o público foi colocado, por um congresso científico internacional, em pé de igualdade com o conjunto dos demais problemas de racionalização da máquina administrativa.

E não nos parece haver exagero nessa apreciação, porque o problema das relações com o público é, em verdade, um conjunto de problemas, que assume singular significação nos governos democráticos; descurado inteiramente, burocracia e democracia tornar-se-iam conceitos antagônicos.

E', pois, de causar estranheza que assunto de tal magnitude só muito recentemente se tenha destacado como capítulo especial, nos tratados de administração pública. Pelo menos é o que se observa na literatura técnica americana, com a qual todos os presentes estão mais ou menos familiarizados. Mas é justamente esse caráter de novidade do assunto que nos anima a vir expô-lo aqui. Propomo-nos, com efeito, a um simples trabalho de síntese do que os autores veem dizendo, de modo que perderia qualquer interesse o trato de matéria já suficientemente debatida e vulgarizada. Não esperamos, por outro lado, trazer qualquer contribuição pessoal ao assunto; mesmo quando, ao encerrar esta palestra; fizemos algumas sugestões para melhoramento dos processos de relações com o público no serviço federal brasileiro, estaremos apenas a adaptar técnicas e organizações já lembradas por outros.

O que se vai ler é, pois, um resumo de livros recentes; e nossa fonte principal foi a excelente monografia publicada pela "Civil Service Assembly" e intitulada "Relações dos Órgãos de Pessoal com o Público".

Ao entrarmos na substância de nossa exposição, parecemos conveniente dar uma definição ou conceito de seu objeto. Para o fim a que nos propomos, o melhor é dizer, com Woolpert, que há boas relações com o público quando a atitude deste para com a administração é de confiança, respeito e aprovação, e quando os servidores mantêm com o público uma atitude de respeito e boa vontade.

Donde se conclue, imediatamente, que o desenvolvimento de um programa de boas relações com o público exigirá:

- 1.º) — auscultação da opinião pública para o fim de verificar-se o conceito em que é tida a administração e o que o público dela deseja e espera; essa análise procurará ainda localizar os grupos sociais que teem da administração uma visão errônea ou incompleta;
- 2.º) — trabalho de divulgação de certos fatos, afim de melhor informar o público, habilitando-o a

julgar com maior acerto; em alguns casos um verdadeiro trabalho educativo tem de ser desenvolvido;

- 3.º) — manutenção de bons "standards" de serviço e, particularmente, o aperfeiçoamento dos diversos processos de contactos diretos ou indiretos com o público.

Está-se a ver a extensão do problema e a entrever a complexidade das técnicas que envolve; vamos, entretanto, tentar uma visão particularizada da questão, embora a "vol d'oiseau".

A fase inicial do processo de relações com o público, segundo se viu, seria a análise da opinião pública, por um órgão determinado, sobre suas próprias atividades.

A esse respeito, a primeira observação é que "o público" é uma abstração; o que de fato existe são diferentes públicos, tão numerosos como os indivíduos que os compõem; mas, para o nosso caso, certos grupos de características próprias podem e devem ser isolados, como integrantes do público geral. A esses grupos se dirigiria a administração, por meio de técnicas diferentes, quer para sondagem de opinião, quer para veiculação de informações ou efetivação de um trabalho educativo.

Esses grupos sociais de que se compõe o público geral, variarão, é claro, em cada caso, com o órgão da administração que for especificamente considerado. Assim, uma repartição do tipo do D. A. S. P., segundo a "Civil Service Assembly" teria como seus públicos especiais, o chefe do Executivo, os órgãos legislativos, os servidores do Estado, as escolas, universidades e instituições de orientação profissional, os partidos políticos, as instituições cívicas, certos "pressure groups" e a imprensa. Já uma administração municipal, no entender de Woolpert, deveria considerar particularmente os grupos geográficos do município, a população escolar, os exploradores de centros de diversões, etc.

A situação mudaria, evidentemente, se fosse o caso de uma repartição arrecadadora, um centro de saúde ou um serviço industrial.

Cabe aqui indagar que recursos devem ser usados para as sondagens de opinião.

Uma idéia que provavelmente ocorrerá a todos será a instalação de postos de reclamações e sugestões. Confessamos que essa solução já nos pareceu acertada e tivemos mesmo ocasião de sugerir-la, há cerca de três anos, ao estudar um planejamento de atividades das Comissões de Eficiência. Temos, porem, de nos penitenciar de um erro, pelo menos parcial, pois se a instalação de postos desse gênero é recomendável, nunca se poderá, entretanto, considerar-la solução satisfatória e completa do problema.

O que atualmente se recomenda não é um órgão passivo, desse gênero, mas um procedimento ativo que consiste em ir ao encontro do público, mediante a adoção de medidas que visem obter a manifestação expressa e condicionada da opinião dos diversos grupos característicos, sobre as práticas, orientação e programas administrativos que direta ou indiretamente os atingem.

O processo que vem sendo usado com maior sucesso para esse fim é o questionário bem planejado e convenientemente distribuído; também se há recorrido a entrevistas pessoais, mas o primeiro meio se tem revelado eficiente bastante. Não houve, com efeito, abstinência dos inquiridos em remeter as respostas; mas a simples verificação de uma percentagem elevada de respostas não enviadas deve ser considerada indício de desinteresse pelo serviço, injustificável se o grupo testado foi bem escolhido. Ainda neste caso, os expedidores do questionário obtem uma informação valiosa.

Exemplos desse gênero de estudos encontram-se no inquérito de White sobre o prestígio e o moral do serviço público nos Estados Unidos; a investigação levada a efeito pela "Civil Service Commission" de Cincinnati, sobre a reação de diversos grupos a suas atividades de administração de pessoal e sobre o valor de seu relatório anual; o inquérito sobre o sistema do mérito, lançado na Feira Mundial de New York, etc.

Obtida por esses processos uma soma de informações sobre o que o público sabe e ignora a respeito do serviço, sobre o que desejaria que ele fosse ou não fosse, enfim, sobre as críticas e sugestões que lhe fazem, a administração pode, então, com base mais sólida, entrar nas fases subsequentes do programa, isto é, a fase de divulgação e informação e a fase interna de aperfeiçoamento dos próprios serviços e dos meios de contacto direto e indireto com o público.

A importância do processo de auscultação da opinião pública, seja para orientação, mesmo técnica do Governo, seja para o trabalho de informação e, por vezes, de educação de certos grupos, é afirmada pela autorizada observação de que "a falta de flexibilidade no ajustar orientação e processos de trabalho aos desejos do público tem causado mais fracassos de programas progressistas de administração do que qualquer outra fator tomado isoladamente".

Essa orientação ainda se conforma com os ensinamentos de Laski sobre a necessidade do Estado Moderno organizar adequadamente instituições de consulta; principalmente se se atentar para o fato de que o que se recomenda é a separação de grupos sociais definidos, para os fins de obtenção e fornecimento de informações.

Não se deve, pois, incorrer no erro de lançar uma inovação que possa entrar em conflito com atitudes ou interesses do público sem o trabalho prévio de informação, educação ou retificação. Aliás, mesmo os governos ditatoriais de nossos dias não tem feito senão aplicar esse princípio, levando-o ao extremo com a instituição de serviços de propaganda. A eficiência do método já teve a sanção da experiência, mais valiosa se a confrontarmos com os fracassos e dificuldades históricas dos "despotas esclarecidos" do século XVIII.

Em campos mais limitados, dentro do raio de influência e ação de órgãos administrativos menores, o processo é também recomendado e se chama "inculcação de motivos", com Barnard, "doutrinação", com Mooney and Reiley, etc., etc., se bem que essas expressões não se possam considerar perfeitamente sinônimas.

Mas que meios devem ser usados nesse processo de veiculação de informações, ou de educação do público?

"Quase todos os métodos conhecidos para comunicação de fatos e idéias", diz a nossa fonte principal, que acrescenta: "livros, panfletos, jornais, rádio, cinema, conferências, exposições, visitas e todos os tipos, formais e informais, de contactos pessoais".

Cada um desses meios constitui hoje uma especialidade; mas cabem aqui algumas observações sobre a aplicação de poucos dentre eles aos propósitos que temos em vista.

As primeiras críticas tem sido dirigidas contra os relatórios anuais, organizados pelos diversos serviços e que, por incorrerem no erro de tentar dirigir-se a todos os públicos simultaneamente, acabam por não interessar senão reduzidamente e a poucas pessoas.

O que se aconselha (e aqui fica uma boa observação para o D. A. S. P.) é a separação desses relatórios em várias comunicações menores, cada uma das quais conteria, conforme o público a que se dirigisse, informações selecionadas e veiculadas de modo adequado à aceitação dos grupos específicos. Relatórios completos só seriam editados em alguns casos, para distribuição a técnicos, e ao chefe do Executivo, devendo nesta hipótese, serem acompanhados de um resumo de leitura fácil, dos fatos mais significativos.

Outras publicações interessantes para os fins em vista são os Manuais para os Novos Empregados, tão em uso nas repartições americanas e que devem conter todas as informações de utilidade para os recém-admitidos.

As pequenas publicações da "Social Security Board", destinadas a difundir entre os empregados protegidos pelo seguro social o conhecimento de seus direitos, vantagens e obrigações em face da legislação, são outros tantos exemplos de publicações informativas e educativas tecnicamente preparadas para influir sobre públicos especiais.

O rádio é outro meio de possibilidades ilimitadas; nas nações extensamente alfabetizadas ele já compete seriamente com a imprensa. Entre nós, não lhe seria difícil obter a primazia. Não desejamos, porém, estender-nos em considerações que já são lugares comuns; por outro lado, não seria mesmo possível estudar aqui o bom emprego de todos os meios, a que aludimos, para melhor informar o público, de modo que passaremos ao exame dos contactos diretos e indiretos com o público e dos processos de aperfeiçoá-los.

Esse é o ponto mais importante do problema; são, de fato, os contactos pessoais das partes com os servidores, que hão de primordialmente influir nas boas relações entre a administração e os administrados.

Inegavelmente (traduzimos) "mesmo quando todos os meios de relações com o público são postos a serviço de um largo programa de atividades e as técnicas mais perfeitas são usadas, a atitude pessoal do cidadão João da Silva para com seu Governo pode cristalizar-se nos poucos momentos em que ele, como candidato a emprego, motorista ou contribuinte, entra em contacto com o empregado do serviço de pessoal, o inspetor de veículos ou o coletor de rendas. Se esses contactos não são satisfatórios, toda a publicidade do mundo não poderá modificar a atitude do cidadão João da Silva. E, contrariamente, as boas impressões nascidas desses contactos poderão compensar quase inteiramente o abandono total das atividades formais de relações com o público".

Justamente esse aspecto elementar do problema é que parece ter sido, até o momento, inteiramente negligenciado entre nós. Onde, com efeito, já houve a preocupação de destacar para atender ao público os funcionários mais corteses, possuidores de certas qualidades pessoais e competência satisfatória?

A regra geral é o contrário, e disso infelizmente sabemos todos, por alguma experiência desagradável.

Poderíamos documentar o que vimos afirmando, mediante copiosa base de fatos; mas isso seria pecar contra o que vimos pregando e, além do mais, consistiria no trabalho inútil de demonstrar o que todo mundo sabe, sente e vê.

Mas não há proveito em somente apontar a existência de um mal e condená-lo; o que se requer é a indicação dos meios e modos de eliminá-lo e de criar-se a situação contrária desejável.

E' o que vamos tentar fazer.

A experiência nos negócios públicos e privados americanos demonstra que só há um processo adequado de melhorar as relações com o público na parte dos contactos pessoais; esse processo é seleção e treinamento conveniente dos empregados, tendo em vista esse fim particular. Como quase sempre, o treinamento é mais importante; a seleção, por mais perfeita, não o dispensa, embora possa reduzir seu período, poupando gastos e esforços.

Um exemplo das possibilidades do treinamento no setor que no momento nos interessa é o caso, referido por Niles, de um supervisor-problema, criador contumaz de casos, pelo seu mau gênio; esse homem pode ser treinado especificamente, não somente para o procedimento negativo de não causar atritos, mas também para tornar-se, no trabalho, elemento positivo de formação de relações harmônicas. Dissemos que o seu treinamento foi para um hábito específico; com efeito, refere-se que, na vida privada, continuou o mesmo homem, incapaz de sofrer as suas explosões temperamentais.

Parece que o fato é eloquente bastante.

Mas, se a seleção e o treinamento são os processos para melhorar os contactos com o público, a questão passa a ser a de se determinar quais as funções cujo exercício requer contactos com os administrados; qual a natureza desses contactos; que qualidades pessoais devem possuir os designados para o desempenho dessas funções; sobre que deve versar o treinamento e, finalmente, quem deverá tomar a responsabilidade deste.

O primeiro passo, isto é, a determinação das funções que em parte se exerçam mediante contactos com o público, requererá uma análise de funções para, de certo modo, classificá-las especificamente. Como o nosso sistema de classificação, se é que se pode chamá-lo assim, é baseado apenas em largos gêneros, ainda não muito bem definidos, poderá parecer que esbarramos inicialmente com um *impasse*. Tal não se dá, porém; primeiro porque as funções essenciais de algumas carreiras requerem, necessariamente, contactos com o público (como, por exemplo, as carreiras de guarda-civil e dactiloscopista); segundo, porque as funções genéricas das carreiras se tornam específicas, quase sempre, quando os funcionários são lotados nas repartições. A situação em relação aos extranumerários é mais ou menos a mesma.

A análise das funções terá, pois, de ser feita em cada repartição e procurará determinar:

- a) funções cujo exercício só incidentalmente requeiram contactos pessoais com os administrados;
- b) funções que se desempenhem em entrevistas não muito difíceis, como nos casos de funcionários de postos de informações;
- c) funções mais complexas de atender a queixas e reclamações e, por vezes, solucioná-las;
- d) funções técnicas ou mecânicas que requerem demorados e difíceis contactos com os administrados, mediante domiciliares, etc.

Assim determinados os graus de dificuldade dos contactos que ocorrem no desempenho de cada função, podem então ser estabelecidos os requisitos para a seleção individual, bem como o método do treinamento e seu conteúdo.

A seleção, salvo para os casos óbvios de carreiras cujas funções requerem essencialmente contactos com o público, terá de fazer-se entre funcionários já em serviço — será antes alocação ("placement") que seleção.

Antes de se determinar quais os requisitos pessoais necessários em cada caso, ainda será preciso verificar o meio pelo qual os contactos se processam, pois eles podem ser pessoais, por telefone ou por correspondência.

Os contactos pessoais são os mais complexos e para serem satisfatórios requerem do funcionário seis predicados:

- atitude "de serviço";
- interesse pela parte;
- competência técnica;
- cortesia;
- modo de expressão satisfatório;
- boa aparência e boas maneiras.

A atitude de serviço pode ser melhor compreendida pela diferença que se nota entre o funcionário público e o empregado particular; àquele falta frequentemente a noção de que a repartição existe para servir ao público. E' certo, porém, que não se pode desejar que os empregados do Governo tomem atitudes serviçais, incompatíveis com a dignidade do serviço público; essa observação de Woolpert serve apenas para advertir de que, aqui também, o meio termo é o termo justo.

Não há necessidade de explicar a significação dos outros requisitos, pois a denominação deles é óbvia; mas, cabe uma observação: o modo satisfatório de exprimir-se, a boa aparência e as boas maneiras são conceitos extensamente subjetivos, que criam dificuldades à seleção. Parece que, para realizá-la com maior eficiência, se terá de recorrer a um processo largamente usado nos Estados Unidos e, segundo creio, nunca empregado entre nós. Refiro-me às entrevistas pessoais como meio para seleção e alocação dos candidatos às posições que requerem contactos pessoais com o público.

As fraquezas desse meio de seleção, evidenciadas várias vezes e especialmente pela conhecida experiência de Hollingworth, não o invalidaram para os técnicos americanos de pessoal, que continuam a empregá-lo, pode-se afirmar, quase sistemática e invariavelmente.

Para o fim especial de selecionar para a função de atender ao público, o meio parece, com efeito, especialmente valioso, talvez mesmo pelas suas fraquezas, entre as quais a "preconcepção controladora da opinião", a que se refere Woodworth.

Não sabemos o que valerá a opinião que vamos emitir, mas temos a impressão de que há um modo semelhante de apreciar os entrevistados por parte dos examinadores, quando estes, mesmo não sendo entrevistadores profissionais, são retirados de grupos sociais convenientemente caracterizados e limitados. E parece que se tem atendido a esse fato quando, como é frequente, se compõem as bancas examinadoras de elementos dos públicos com que os entrevistados teriam de tratar no exercício de fato de suas funções.

Talvez estejamos cometendo o erro de acreditar em estereotipos psicológicos, mas atribuímos, em parte, a uma similitude dos "raental sets" dos examinadores a fidedignidade das provas de entrevistas, que verificamos pelo exame de numerosos registos nos arquivos de vários serviços do pessoal; a variabilidade de julgamentos foi sempre, com efeito, insignificante.

Mais provavelmente, porém, a uniformidade de julgamentos, e, acreditamos, a validade maior desse meio de prova, vem decorrendo apenas de maneira mais técnica de planejar a entrevista; o comum, agora, é decompor os fatos por verificar em muitos elementos integrantes e incluí-los em escalas, de modo que se torne possível uma certa objetividade do julgamento.

A seleção, ou melhor, a alocação ("placement") de funcionários que devem incumbir-se de contactos por telefone ou por correspondência é mais simples, pois no primeiro caso desaparece o elemento "aparência pessoal" e no segundo até certos predicados personalíssimos, como voz agradável e maneira satisfatória de exprimir-se oralmente. Nestes casos, quase tudo se reduz a uma questão de treinamento, muito simples para os contactos por telefone e bastante complexo, quando se tratar de usar correspondência escrita; nesta hipótese, parecem muito satisfatórios os métodos usados pela "Farm Credit Administration", aos quais nos reportamos, mas que não descreveremos, para não nos alongarmos demasiadamente.

Vimos, pois, que o desenvolvimento de um programa de boas relações com o público se compõe de duas partes: uma, que se tem chamado informal, de sondagem da opinião pública, e de informação e, até certo ponto, de educação do público; outra, a parte formal, consiste em seleção ou "placement" e treinamento de funcionários para boa execução de contactos diretos com os administrados.

Também já se examinou perfunctoriamente como esse programa se deveria executar; faltaria, conseqüentemente, esboçar a organização por intermédio da qual esse programa seria executado.

Parece não haver dúvida de que, aqui também, a regra da descentralização da execução, da desconcentração, é ainda o imperativo do bom senso, embora a orientação, a liderança, possa e deva ficar centralizada no D. A. S. P.

Com efeito, seria de toda conveniência que a órgão central e especializado ficasse afeta a incumbência exclu-

siva de velar pela execução do programa de boas relações com o público e auxiliar os serviços de linha, fornecendo-lhes assistência técnica na preparação de sondagens de opinião e utilização de meios de divulgação. Isso na parte que se chamou "informal" do programa.

Mas a parte de execução teria de ser necessariamente descentralizada: porque a manutenção de satisfatórias relações com o público tem, com efeito, de ser um subproduto da direção de qualquer órgão; há de ser uma responsabilidade de cada chefe, em cada degrau da hierarquia. E existirá sempre, em qualquer repartição, pois não há grupos de trabalho vivendo isoladamente, sem estabelecer contactos com outros grupos, os quais, é certo, podem em alguns casos reduzir-se apenas a outros órgãos administrativos. O professor Marshall, ao incluir "o processo de estabelecer contactos com outros grupos" como um dos cinco processos necessários de administração, não fez mais, efetivamente, que afirmar uma verdade elementar.

Decidida que fosse a centralização no D. A. S. P., da orientação da execução do programa de relações com o público, na sua parte informal, parece que deveria caber à D. C. a competência para essas funções. Isso por um processo de exclusão das demais Divisões do D. A. S. P., e porque, sendo a D. C. uma divisão de coordenação, estaria naturalmente indicada para agir, frequentemente, como elemento catalisador, fazendo resultar um produto útil da ação de vários órgãos que podem, em cada caso, tornar-se necessários à execução de uma medida qualquer, como uma exposição, a confecção de um filme cinematográfico, etc.

A articulação da D. C. com os Ministérios, nesse particular, far-se-ia como no geral, por intermédio das Comissões de Eficiência.

A parte formal do programa, isto é, o treinamento, deveria evidentemente, ficar a cargo da D. A.

Ainda aqui, porém, observar-se-ia a centralização da orientação e a descentralização, pelos Ministérios, da execução.

Essa orientação de atribuir a um órgão central a liderança em programas de treinamento e de descentralizar, quase totalmente, a sua execução, é recomendada pela generalidade dos autores americanos e foi preconizada entre nós, pelo Dr. Jubé Junior, em artigo para a Revista do Serviço Público.

Mas, como se dividiria o trabalho, neste caso particular, entre o D. A. S. P. e os Ministérios, tendo-se principalmente em vista a situação de fato atual?

Cabe aqui observar-se que todos os funcionários, do diretor que dá a audiência, ao servente que abre a porta e anuncia a parte, têm responsabilidades em matéria de relações com o público. Todos, conseqüentemente, devem ser treinados; mas não se pode, obviamente, conceber a requisição de um diretor de departamento para frequentar um curso ou coisa semelhante. Chegamos, pois, ao problema de escolha dos processos de treinamento, que devem, como se sabe, atender a fatores de ordem individual e a necessidades da organização.

Um exame cuidadoso dos numerosos métodos e meios auxiliares de treinamento, para escolher dentre eles os que conviriam ao caso específico em exame, indicou-nos que só uns poucos são aplicáveis.

Assim, o treinamento dos supervisores e, talvez, dos diretores, provavelmente melhor se fará pelo processo de seminários; por esse meio, os participantes de um grupo de estudos fazem investigações sobre a matéria em exame e trazem os resultados de suas indagações à análise e discussão do grupo.

Esse meio, já foi verificado, é facilmente aceito por pessoas que se recusariam a submeter-se a um programa de treinamento claramente rotulado.

Por outro lado, o rendimento técnico do processo é por vezes excelente. Em visita que tivemos oportunidade de fazer ao serviço de pessoal de Cincinnati, por exemplo, fomos informados dos resultados ótimos ali obtidos com o uso desse método para treinar supervisores em setores especiais, como o de prevenção de acidentes. Deve ser notado que os resultados do treinamento foram medidos.

Nos seminários, que sugerimos, as medidas sobre as quais acordassem os supervisores passariam a constituir as bases do treinamento dos subordinados, que seria feito então pelos próprios supervisores.

Essa orientação se conformaria com as conclusões a que chegou a "Civil Service Assembly", expostos no monografia "Treinamento de Empregados no Serviço Civil"; segundo aí se relata, uma das tendências em matéria de treinamento é a de reconhecer que os supervisores, em benefício da economia e da eficiência, devem ser os responsáveis pelo treinamento planejado de seus subordinados.

Os supervisores poderiam usar, provavelmente, dois métodos de treinamento: a "prática dirigida", pela qual os subordinados aprenderiam ou se aperfeiçoariam pela instrução e assistência dada "durante" a execução do trabalho e as "situações simuladas".

A par desses métodos formais, outros meios poderiam ser empregados secundariamente, como filmes educativos e distribuição de matéria impressa.

Ocorreu-nos, por exemplo, que se poderia iniciar a execução do programa pela distribuição aos chefes de uma escala, que consistiria em uma lista dos elementos essenciais à manutenção das boas relações com o público.

A esses elementos seriam dados pesos, conforme seus valores de diagnóstico, de modo que permitisse uma avaliação numérica da eficiência de cada repartição no trato com os administrados.

Diz-se que, no processo do pensamento, há quatro fases: a primeira, que se chamaria "de preparação", é aquela em que tomamos conhecimento do problema e procuramos elementos de informação a seu respeito; a segunda fase seria "de incubação", abrangeria o período em que, conciente ou inconcientemente, jogamos com esses elementos, procurando uma solução; a terceira seria a "iluminação" e ocorreria quando pensamos ter encontrado a solução do problema; na quarta e última fase, chamada "de verificação", concientemente analisamos a solução achada, para verificação de sua validade.

A nossa sugestão, de enviar aquela lista aos chefes, visaria, principalmente, informá-los da existência do problema de relações com o público, pois nem se pediria a devolução das escalas imaginadas. Isso seria apenas um meio de propor o problema a todos os responsáveis pela solução dele; assim, quando chegasse a época do treinamento para efetivação das medidas convenientes, talvez eles já estivessem "iluminados" e em condições de oferecer e receber sugestões.

O tempo está terminado.

Talvez não tenhamos sido capazes de dar uma idéia justa, como desejavamos, da importância do assunto desta palestra. Mas, acreditem ou não, essa importância é considerável. E não somos nós quem desautorizadamente o afirma: é o Deão da Universidade de Siracusa; é a International City Manager's Association; é a Civil Service Assembly; é o Congresso de Ciências Administrativas de Varsóvia.

Solicitamos, pois, para o problema, a atenção desse órgão de "staff" do Presidente, que é o D. A. S. P., lembrando a seus dirigentes que já se afirmou ser o apoio do Chefe do Executivo tão necessário para o programa de boas relações com o público como esse programa é importante para apoio do Chefe do Executivo".

A Revista do Serviço Público, na sua próxima edição, dará detalhada notícia das reuniões em que foram oradores os drs. Paulo de Assis Ribeiro e Arthur Hell Neiva.

SERVIÇO DE OBRAS

Execução de Obras Públicas

I

O exame dos processos que diariamente transitam pelo Serviço de Obras indicam uma tendência generalizada para a modificação do regime de execução das obras públicas. Os pedidos de dispensa de concorrência pública, que o Código de Contabilidade da União consagra como de aplica-

ção universal para obras de valor superior a réis 10:000\$0, repetem-se sem solução de continuidade, sob a alegação, quase sempre, de que a urgência da realização não comporta a demora que aquela medida acarreta. Algumas vezes a providência proposta é a da concorrência administrativa; outras vezes, em maior número, pleitea-se a execução por administração direta, devendo em