

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

tais casos os pagamentos serem feitos sob a forma de adiantamento. De qualquer forma, aquilo que o Código de Contabilidade prevê e admite para casos excepcionais passaria a constituir o regime normal. A exceção seria instituída em regra. E a obrigação expressa da concorrência pública ficaria relegada àquelas obras, que atravessam os anos impunemente na expectativa de dotação orçamentária.

Imputa-se ao Código de Contabilidade, erigido em responsável por uma série de trâmites de ordem puramente burocrática, envolvendo perda apreciável de tempo, um vício que com muito maior razão se deveria atribuir ao inveterado hábito dos serviços públicos, que não organizam com a indispensável antecedência o programa dos trabalhos, com os respectivos projetos completos para assim instruídos e nos devidos prazos, serem submetidos à apreciação do poder competente.

Já um arguto observador de nossas coisas assinalava, faz pouco em palestra, o contraste, neste setor das obras públicas, entre a orientação seguida nos Estados Unidos e em nosso país. Ao passo que lá os projetos são estudados minuciosamente, especificados com o maior rigor e detalhe, o plano de execução assentado em todas suas minúcias para que nada possa entorpecer posteriormente o ritmo acelerado da construção, que se procura levar a termo no menor prazo possível, entre nós, o critério seguido é exatamente o oposto. Atropelam-se os projetos, precipitam-se os estudos, dispensam-se as exigências regulamentares, para depois de toda essa pressa, arrastarem-se as construções anos a fio, num vagar que causa espanto quando não irrita.

Não é bem reputado pelos nossos administradores o tempo absorvido na cuidadosa elaboração dos projetos e não se sofre a demora que impõem os estudos bem conduzidos. Resolvido um empreendimento o que importa, o essencial, é dar início à construção. Tudo o mais é acessório. Semelhante prática conduziu a perniciosos excessos, chegando-se, até há bem pouco, ao verdadeiro dispaupério de submeter à aprovação superior, à guisa de projetos, simples esboços, soluções inadequadas, acompanhados de especificações claudicantes e deficientes orçamentos, como, aliás, não podia deixar de acontecer. O que se pretendia era obter a autorização para dar começo aos trabalhos. Era

a abertura ou a distribuição do crédito. Obtido isso, estava ganha a partida.

Mal se atentava para os prejuízos decorrentes de tão exdrúxulo critério: as contínuas modificações dos projetos, que forçosamente se ressentiam dessa feitura a "prestações", os pedidos constantes de revisão dos orçamentos, as especificações imprecisas, tudo dando como resultado excessiva duração e elevado custo das obras. Pagava-se, dessa forma, com juros dobrados, em tempo e em dinheiro, o que se pretendia economizar, com o seu sacrifício, na organização do projeto. Seria mesmo para admirar que outra pudesse ser a consequência.

E' verdade que muitas explicações se apresentam para justificar esse vezo, que se nos afigura de todo condenável e prejudicial ao interesse público. Alude-se, por exemplo, a um inato poder de improvisação, peculiar a nossa gente, e que tornaria dispensável a previsão minuciosa, os planos preestabelecidos, as soluções procuradas com método e rigor. Para os brasileiros seriam suficientes, apenas, os elementos fundamentais, os esquemas de ordem geral, porque diante dos fatos, sob a pressão do contingente, um admirável senso pragmático teria que dirigí-los sempre para o rumo exato. Outros veem na pressa de dar início às obras o desejo veemente de atender às nossas inelutáveis exigências, cada qual mais indispensável ao progresso do país. Outros, ainda, apelavam para a discontinuidade administrativa, que impunha a realização imediata dos empreendimentos, sob pena de não serem mais executados ao sobrevir mudança de chefia, com novas idéias, com outras intenções, inclusive a de fazer coisa diferente da que se estava realizando.

O que não deixa dúvida, entretanto, é que expressão de tendências íntimas ou fruto de nossas agudas necessidades, a orientação seguida, até há pouco, na quase generalidade dos casos, com referência à elaboração dos projetos das obras públicas, merecia ser fundamentalmente modificada. Não tem outra significação o decreto-lei n. 1.720, de 30 de outubro de 1939, o qual estabeleceu as normas em vigor para a execução de edifícios destinados aos serviços públicos. E dentro desse mesmo claro espírito de renovação de praxes e de aperfeiçoamento dos métodos de trabalho é que o Departamento Administrativo do Serviço Público baixou a circular DM/203, dispondo sobre

as normas a serem observadas em todos os projetos de obras submetidos ao seu exame, as quais haviam merecido a afirmação do Sr. Presidente da República.

O fiel cumprimento dessa circular tem como efeito impedir que se repitam os fatos a que já nos reportamos sobre a clamorosa edifiência dos projetos submetidos à apreciação da superior autoridade. Teve-se em vista com aquela providência não só definir os elementos essenciais, que deveriam ser apresentados dentro de racional uniformização, como dar à elaboração dos projetos o caráter de estudo detalhado e preciso, o que condiciona soluções convenientes para os variados problemas que encerra a construção dos edifícios públicos.

A ação do Serviço de Obras não se confina, no entanto, exclusivamente ao exame dos projetos sob os aspectos diversos de sua adequação aos fins, de seu valor técnico, de seu custo ou das especificações do material a ser empregado. Cabe-lhe, também, o pronunciamento sobre o regime de execução. Daí a necessidade de ponderar com a maior isenção sobre os pedidos de dispensa de concorrência pública e a contingência de ter de decidir sobre a procedência ou não das razões que se invocam para solicitar essa medida. Há, realmente, motivos ponderáveis para recomendar a dispensa do dispositivo legal com a mesma insistente frequência com que é reclamada? Parece que não. Mas preferimos, para não alongar estas considerações, voltar ao assunto no próximo número.