

# Treinamento de funcionários nos Estados Unidos

BENEDICTO SILVA

*Estatístico do Ministério da Agricultura*

## I — A capacidade educativa da Administração Americana

País que em 50 anos progrediu mais do que outros em vários séculos, os Estados Unidos da América do Norte acumularam, *ipso facto*, uma experiência nacional riquíssima, cuja observação direta pode aproveitar em larga medida a todo o mundo civilizado, particularmente em matéria de organização e direção dos serviços públicos, entendida a expressão "serviços públicos" no sentido mais amplo.

Quem auscultar a vida pública americana e a estudar através de sua historia, desde a declaração da independência, verificará, efetivamente, que os Estados Unidos nunca sofreram as consequências daquilo que geralmente se chama "falta de continuidade administrativa". Muito antes de aparecer a expressão "planning", hoje tão em voga, já a administração americana se guiava pelas normas de planos previamente estabelecidos. Não ha notícia de nenhuma obra pública empreendida neste país, desde que êle se libertou da tutela inglesa, que não fôsse terminada, ou que não o esteja sendo.

Amigos, antes de tudo, da eficiência, os americanos buscam e preferem decididamente, nas atividades particulares como nas públicas, os métodos mais simples de trabalho, afim de obterem mais e mais economia de tempo e de material, numa palavra, produtividade crescente.

Sempre que uma inovação se torna aconselhada, ou pela experiência ordinária ou pelos resultados de pesquisas científicas, não ha rotina que possa garantir a permanência do método de trabalho a ser substituído por outro provadamente mais simples. A substituição se faz quasi automaticamente e si amanhã outro método ainda mais racional, é dizer, mais eficiente, fôr descoberto, o que frequentemente acontece, nova substituição se fará, em que pese o espirito de rotina, que existe também na América, si bem que em grau relativamente pequeno.

Cultuando e cultivando a eficiência em tudo quanto faz, talvez até com certo fetichismo, o povo americano conseguiu rapidamente se colocar na vanguarda da civilização contemporânea, sinão no campo de todas as ciências e das artes, pelo menos, positivamente, no que diz respeito à composição de seus órgãos administrativos. Hoje a vida pública do país se regula pelos ensinamentos de uma experiência tão vasta quanto ple-tórica de lições da mais variada natureza.

O poder público americano, ao lado de sua atuação propriamente executiva, exerce intensa ação educativa ao longo e através de todo o país, podendo ser considerado no conjunto de seus órgãos — como, aliás, já o foi — uma como que super-universidade, pois que, ao mesmo tempo que superintende os negócios coletivos, investiga, estuda e elabora ciência, como difunde educação, não através sómente das escolas, mas de todos os departamentos oficiais, quer técnicos, administrativos ou políticos.

Talvez influenciados pela convicção da própria eficiência, os órgãos administrativos americanos levam até o exagêro o hábito de oferecer ao estrangeiro a maior facilidade para estudá-los e observá-los, pondo-lhe à disposição, por tempo indeterminado, um ou mais guias solícitos — não raro os próprios diretores ou sub-diretores das repartições visitadas — para mostrar-lhe e explicar-lhe detalhadamente tanto a organização quanto o funcionamento dos serviços. Com tal fidelidade aqui é seguida pela engrenagem governamental essa prática de estar sempre visível, permanentemente aberta à curiosidade, ao exame e ao estudo tanto do estrangeiro quanto do nacional, que se popularizou neste país a frase "a administração americana não tem segredos".

Para se conhecer bem quantas e quais são as franquias que os órgãos administrativos aqui proporcionam a quem quer que, com intuítos lícitos e culturais, procure estudá-los na intimidade, é preciso que se faça uma experiência pessoal, visto como a menção do fato, tal como realmente



se passa, poderia parecer exagêro fora dos Estados Unidos.

A título de ilustração do que ficou dito no período anterior, é relatável o seguinte: o estrangeiro interessado em estudar a composição, o mecanismo, as relações de serviço de qualquer repartição pública americana, pode conseguir facilmente permissão para estagiar na mesma, onde lhe franqueiam documentos, bibliotecas, instrumentos técnicos, baterias mecânicas, material de consumo e, em determinados casos, até mesmo sala de trabalho. Uma vez ali instalado, pode trabalhar tranquila e confortavelmente meses a fio, o tempo que lhe parecer suficiente, até a terminação de seu estudo. Conta, além disso, com a colaboração e assistência de um ou mais funcionários previamente destacados para lhe facilitarem a tarefa. As repartições públicas americanas não se limitam a dar ao estrangeiro bem intencionado, que queira conhecê-las, alguns exemplares de regulamentos, organigramas e cousas parecidas. Abrem-lhe as portas e prodigalizam todas as facilidades julgadas úteis ao bom êxito dos seus estudos. A acessibilidade dos órgãos administrativos americanos pode ser invocada como prova psicológica da eficiência que os caracteriza. E' claro que eles não seriam tão acessíveis si os seus responsáveis não estivessem convencidos de que "the yankee methods" rendem qualquer prevenção apriorística.

## II — Como numerosos países exploram a experiência americana

Encontramos alhures, num livro de autor estrangeiro sôbre os Estados Unidos, a afirmativa de que o melhor meio de se definir a realidade americana é condensá-la nesta palavra — *Eficiência*. Tal a interpenetração de sentidos que o referido autor percebeu entre a palavra "americano" e a palavra "eficiente", que chegou a dizer que esta se confunde com aquela. Sem nos aventurarmos a tais extremos, de nossa parte afirmamos e repetimos que a eficiência americana tem, de fato, qualquer cousa de atordoante. Traduz-se por algarismos astronômicos.

Conhecendo quão proveitosamente explorável é a experiência entesourada pela administração americana e quais são as facilidades com que o estrangeiro conta para analisá-la e dela colher o que lhe aprouver, quasi todos os países do mundo,

entre os quais o Japão, cujas relações com os Estados Unidos nem sempre primaram pela cordialidade, continuamente mantêm na America centenas e ás vezes até milhares de estudantes, a maioria dos quais incumbidos de estudos especiais previamente designados pelos respectivos governos. Uma vez aquí, ora em contato com a administração federal, ora com as administrações estaduais, nas universidades, nas administrações municipais, os estudantes estrangeiros coletam e assimilam quanto desejam e podem. Concluído o estágio, carregam para os seus países, de torna viagem, tudo quanto de útil, de adiantado, de eficiente, de dificuldades vencidas, existe nos métodos a que se deve o singular desenvolvimento americano.

Somente no ano de 1937, havia nos Estados Unidos cerca de 7.200 estudantes estrangeiros, cuja procedência consta do seguinte quadro:

### *Estudantes estrangeiros nos Estados Unidos em 1937*

Japão .....	1713
China .....	1519
Canadá .....	986
Filipinas .....	337
Porto Rico .....	318
Cuba .....	261
Alemanha .....	232
Inglaterra .....	214
Mexico .....	159
Koréa .....	141
França .....	89
Turquia .....	77
India .....	68
Panamá .....	68
Russia .....	68
Italia .....	63
Indias Ocidentais Inglesas .....	50
Australia .....	36
Colombia .....	36
Grecia .....	36
Hungria .....	33
Escossia .....	33
Suecia .....	33
Iraq .....	32
Suiça .....	31
Iran .....	30
Holanda .....	29
Austria .....	28



Bulgaria .....	27
Espanha .....	27
África do Sul .....	24
Checoslovaquia .....	24
Palestina .....	24
Polónia .....	24
Venezuela .....	24
Belgica .....	24
Honduras .....	23
Noruega .....	23
Dinamarca .....	22
Sião .....	22
BRASIL .....	21
Argentina .....	20
Nicaragua .....	20
Costa Rica .....	16
Guianas .....	16
Irlanda .....	15
Egito .....	14
Equador .....	12
Lituania .....	10
Síria .....	10

Total, excluídos vários países que tinham menos de 10 estudantes em 1937 — 7.172.

Como se vê, independentemente do regime político que adotam, quasi todos os países consideram o sistema de mandar estudantes fazer cursos de aperfeiçoamento na América do Norte uma espécie de mina, da exploração da qual têm auferido satisfatórios dividendos, tanto que o número de estudantes estrangeiros nos Estados Unidos cresce de ano para ano.

Dentre os grandes países que, embora vizinhos dos Estados Unidos e a este ligados por tradicional amizade e intensas relações comerciais, o Brasil é aquele que até hoje menos tem enviado estudantes às universidades americanas e observadores aos centros onde se elabora e donde se irradia a orientação geral da vida deste grande povo. O exame do referido quadro evidencia que o Brasil, neste particular, se enfileira ao lado de pequenos países e simples possessões e colônias, como Nicaragua, Costa Rica, Guianas, Egito, Síria, etc., ao passo que países longínquos e antipodas, como o Japão e a China, figuram no quadro respectivamente com 1.713 e 1.519 estudantes, somente num ano — 1937.

Alinhar razões para fundamentar um plano que, si adotado pelo Governo, determinasse a vin-

da sistemática de estudantes brasileiros aos Estados Unidos, seria a mais fácil das tarefas. O simples fato de constatar, de penetrar a civilização americana, cuja grandeza e poderio ninguém desconhece, forneceria infinitos argumentos adequados ao caso. As informações numéricas constantes do quadro sob comentário, porém, suprem cabalmente maiores esforços dialéticos. Todavia.

Entre todos os países do mundo que podem tirar proveito da observação *in-loco* dos métodos americanos, certamente o Brasil não está colocado em último lugar. Além das razões geográficas e de certas similitudes históricas, além da vizinhança e das boas relações secularmente existentes entre os dois países, ainda ha o grande fato de que, conquanto de formação latina, o Brasil é, pela extensão territorial, pela população e pelos recursos naturais, o país cujas condições mais se assemelham às dos Estados Unidos. E existindo, como infelizmente existe, um grande desnível entre o progresso e a organização das duas maiores Repúblicas do Novo Mundo, "os dois estrangeiros da America", segundo a famosa frase de Oliveira Lima, não haveria impropriedade em dizer-se que o Brasil pode adotar, com os mais indiscutíveis proveitos, uma vez que os submeta a uma adaptação inteligente, muitos dos processos e métodos com que os americanos já resolveram problemas similares aos que, entre nós, ainda estão pedindo solução. Não ha necessidade de se demonstrar esta afirmativa, até porque, verdade de compreensão primária, desde logo ela se impõe ao entendimento comum. Refutá-la seria preocupação muito ao gosto de negativistas impenitentes, ou tendenciosos.

Si não é impressionante o exemplo do Japão e da China, já o mesmo não se deve dizer do exemplo de países europeus de alta civilização, como a Alemanha (232 estudantes), a Inglaterra (214) e a França (89). O mundo inteiro hoje reconhece, e a isso foi levado pelos fatos, que nos Estados Unidos ha muita cousa digna de ser aprendida e que a experiência americana abriu caminhos novos ao desenvolvimento de todos os países, especialmente dos países jovens e potencialmente poderosos, como o Brasil.

### III — Seria conveniente para o Brasil o conhecimento dos métodos americanos?

Não se infira, porém, de tudo quanto até aqui vimos expondo, que anima o presente artigo



o intuito de preconizar a adoção pura e inconsequente, pelo Brasil, de quantos métodos hajam surtido bom efeito nos Estados Unidos. Isso importaria em aconselhar a imitação servil, a cópia apriorística de normas alienígenas de ação e de comportamento, coisa que, si sugerida fôsse, selo-ia em pura perda, pois nunca deveria constituir assunto de aprêço. O nosso objetivo é limitado e bem definido. O que se tem por escôpo não é mais do que promover e alargar meios eficazes de enriquecer a capacidade de deliberação e de execução dos servidores do Estado Brasileiro. O que se intenta demonstrar é a conveniência, para o Brasil, de adestrar elementos bem escolhidos de seu funcionalismo mediante o contato direto com um mecanismo administrativo que suporta, controla e impulsiona a maior civilização nacional da atualidade. O que inspira estas considerações é uma ambição utilitarista de contribuir para que o Brasil tire da experiência americana, sem, contudo, imitá-la servilmente, o que nela existe de útil e de esclarecedor para um país em formação. O que, em suma, nos parece particularmente sedutor, do ponto de vista prático, é a perspectiva de serem evitados, *em benefício do Brasil*, os pesados onus e as perturbações decorrentes do emprêgo, em nossos serviços públicos, de processos e métodos que a experiência alheia já revelou insubstanciais ou improdutivos.

Os caminhos percorridos pelo progresso americano estão cheios de ensinamentos palpitantes de atualidade, de ensinamentos que se podem facilmente captar, porque ainda não se envelheceram, nem se deformaram pela ação do tempo. Tudo na America é recente, tudo data de ontem, tudo ainda está fresco e profusamente documentado. Não fôsse tão vago o conceito de geração, poder-se-ia dizer que a America atual, o país mais próspero e poderoso do mundo, é obra de três ou quatro gerações apenas. Ainda vivem netos de contemporâneos de George Washington, o fundador da República dos Estados Unidos da America do Norte, assim como ainda existe, válida e trabalhando, muita gente nascida antes e durante o advento de Abraham Lincoln, o consolidador da obra de Washington.

A marcha da civilização americana, aqui e ali pontilhada de dramas, impressiona pelo ineditismo, é verdade, mas é sobretudo pela vertiginosidade que ela empolga. A experiência que ela produziu, experiência ainda não diluída, mas con-

servada e viva, catalogada, palpável, por assim dizer, nos arquivos, nas bibliotecas, nos laboratórios, nas universidades, nos fabulosos centros urbanos como New York e Chicago e, *a fortiori*, na própria realidade americana, representa um filão inexaurível de sabedoria prática, a escola ideal para se aprender como se constrói rapidamente uma nação poderosa e decisiva.

Exatamente porque se processou *queimando etapas* e, assim, eliminando o maior número possível de métodos contraproducentes ou onerosos, é que o progresso americano realiza, no seu conjunto e no seu fervilhante dinamismo, uma lição preciosa para todos os países novos e ricos de recursos naturais, que ainda não lograram um grau de desenvolvimento conforme às suas possibilidades.

Sendo incontestavelmente o que mais progrediu em menos tempo, o povo americano é o que conhece o maior número de maneiras de ação, tanto positivas quanto negativas. E' o povo que mais tem multiplicado experiências a partir dos comêços do século XIX, notadamente nestes últimos 60 anos. E nenhum outro se lhe avanteja na ânsia de descobrir e vulgarizar meios racionais, quando não científicos, para suprir as limitações naturais do homem. A comparação do número de invenções americanas com o das de qualquer outro país, deixa incisivamente demonstrada essa característica fundamental do progresso dos Estados Unidos. Descobrir meios de simplificar o trabalho e aumentar a sua produtividade é uma instituição nacional neste país. E como seria absurdo supor-se que o progresso americano haja brotado espontaneamente da terra, à maneira dos cogumelos, em vez de ser o produto da vontade e esforços de um povo disciplinado e dinâmico, logo se conclue que aquela instituição tem atuado com uma fecundidade espantosa.

Admitindo-se, para argumentar, que nem um dos meios de que se haja servido a America para resolver os seus problemas coletivos — muitos dos quais semelhantes aos brasileiros — fôsse aplicável com proveito no Brasil, nem por isso lucraríamos menos em possuir, a serviço de nossos órgãos administrativos, um numeroso grupo de especialistas formados ou aperfeiçoados nos Estados Unidos. Isso porque, é pela eliminação sistemática dos processos obsoletos, ineficazes ou onerosos, que qualquer órgão executivo identifica os meios de ação seguros e econômicos. Ora, as-



sim como não se pode amar o desconhecido, segundo o velho conceito grego, também não se pode eliminar o que se ignora. Em muitíssimos casos, quando não é possível a *experimentação*, só a *experiência* detem a faculdade de demonstrar a insuficiência ou mesmo os absurdos de determinada maneira de agir, a qual, parecera, *a priori*, lógica e produtiva até aos mais avisados homens de governo, — na hipótese, está bem visto, de se tratar de problemas do Estado. Tal é a complexidade de muitas situações que se deparam aos poderes públicos, principalmente na hora atual, que a previsão se torna impossível em relação aos resultados de qualquer modalidade nova de método com que pretendam solucioná-las. Logo, o próprio conhecimento dos métodos negativos, revelados pela experiência de outrem — e entre os quais poderia estar incluída aquela modalidade — é fundamental. A não ser assim, cumpre recorrer à experiência própria. Mas esta, ainda que se adote o sistema usual da amostra, sempre importará em onus para os cofres públicos, onus que terão ocorrido em vão, dado que o método experimentado venha a mostrar-se contraproducente. Muito mais racional e econômico seria o aproveitamento da experiência proventura já feita alhures.

Ainda que os técnicos e consultores a serviço de determinada entidade administrativa não se encontrem em condições de realizar a solução de um problema ocorrente, inestimável será o valor de seu concurso, si, com o cabedal de conhecimentos de que forem detentores, influírem no sentido de evitar os caminhos que conduzem ao erro.

Racionalização não é outra cousa sinão um sistema vigilante de eliminação dos métodos frustros, morosos ou anti-econômicos que, com aparência sedutora, possam atrair as preferências ou de quem comanda, ou de quem executa tal ou qual trabalho. Deduzindo-se por recíproca, racionalização é a busca deliberada e inteligente dos meios de agir que, por igual, excluam os movimentos parasitários, economizem tempo, esgotem, pelo aproveitamento integral, a capacidade de ser útil do material empregado e, assim, aumentem a produtividade do trabalho.

Já que aventuramos esta referência à organização científica do trabalho, seja-nos permitido acrescentar que até hoje nenhuma administração pública levou tão longe, como a americana, a ra-

cionalização do seu aparelhamento estatal, notadamente nestes últimos oito anos, durante e depois da Grande Crise. Na tremenda luta contra a recente depressão econômica, o Governo dos Estados Unidos foi obrigado, como se sabe, a emprender tarefas gigantescas e reformas corajosas, cuja execução impôs, como primeiro problema, um extraordinário alargamento da capacidade da maquinaria administrativa.

O Brasil, que no campo do desenvolvimento material, tecnológico e cultural infelizmente está muito aquém dos Estados Unidos, vai agora marchando rumo à organização de si próprio. Cumpre-nos a nós, brasileiros da geração atual, recuperar o longo tempo perdido. Urge que aceleremos quanto possível o ritmo do progresso nacional, evitando cautelosamente, ao mesmo tempo, todos os métodos cujo emprêgo redunde em atraso ou emperramento.

Como a experiência brasileira é ainda insuficiente para nos guiar na caminhada rumo a êsse ideal fascinante de tornar o Brasil um dos maiores e mais bem organizados países do mundo — um país vanguardeiro — em que outra parte poderíamos encontrar, mais do que nos Estados Unidos, elementos preciosos de informação e de esclarecimento, meios de vencer ou contornar dificuldades, noções e conhecimentos, enfim, que pudessemos utilizar no estudo e solução de muitos dos nossos problemas?

A experiência americana impõe-se cada vez mais, inclusive no campo cultural, à consideração do mundo porque não é em vão que um povo organiza um aparelho educacional tão tremendamente poderoso e nababo de recursos como é o americano. É fácil de imaginar-se o que significa a ação simultânea de 100 universidades, 500 escolas superiores, 250.000 estabelecimentos de ensino e um exército de cerca de 1.300.000 professores, espalhados por todos os recantos do país. É fácil de sentir-se o ritmo do progresso e o peso das riquezas de um país que pôde dispender e dispende, anualmente, cerca de 40 milhões de contos de réis com a educação do povo. E si não ha motivos para se descrever no valor da educação, o que se deve inferir, por via de consequência, é que os Estados Unidos, que ha 160 anos atrás eram apenas colônias, hoje constituem um dos capítulos mais sensacionais da história do mundo.

Aplicando um método de procedência americana, o grande Oswaldo Cruz realizou a obra im-



perecível de tornar habitável a capital do Brasil, mediante a erradicação da febre amarela.

Quem poderia afirmar que outros problemas nacionais, entre eles o da elevação do nível de experiência, tecnicidade e cultura do funcionalismo público federal, não seriam igualmente esclarecidos e resolvidos, não com a transplantação pura e simples dos métodos americanos, mas com os ensinamentos fecundos que neles podemos haurir?

#### IV — *Como instituir bolsas de estudo para treinamento de funcionários no estrangeiro*

Posto isto, admitamos que o Brasil, que a reveses tem mandado funcionários públicos aos Estados Unidos em busca de aperfeiçoamento ou de especialização, pretenda continuar a manter neste país, regularmente, um certo número de estudantes recrutados nos quadros de seu funcionalismo (1).

Dentre as várias formas que se poderia dar a esse esforço de aperfeiçoamento dos servidores da Nação, uma haverá certamente que se inculque às preferências pela logicidade de seu conteúdo, como pela sua capacidade de produzir bons resultados. Cumpre identificá-la.

Em se tratando de enviar funcionários ao estrangeiro, para fins de estudo e às expensas dos cofres públicos, é claro que o primeiro problema que se impõe à consideração é o da escolha, desde que o que se tenha em vista seja, não premiar determinados indivíduos, mas preparar uma equipe de técnicos e especialistas em condições de servir melhor o país através de um maior cabedal de conhecimentos.

E' claro que a escolha não se deverá processar dentro de um esquema rígido de condições, a tal ponto que não possa, em determinados casos, recair em alguém que não preencha uma ou outra das exigências preestabelecidas.

-----  
(1) E' de inteira justiça notar que a idéia de treinar funcionários brasileiros nos Estados Unidos, especialmente em Washington, foi galvanizada e ora está viva, talvez marchando para a vitória, graças à iniciativa do Embaixador Oswaldo Aranha e aos esforços do dr. Fernando Lobo. No Brasil, deram-lhe apóio, entre outros, além do próprio Presidente Getúlio Vargas, o Ministro Gustavo Capanema, os drs. Luiz Simões Lopes, Moacyr Briggs, Barros Barreto, Heitor de Farias, etc.

Em linhas gerais, pensamos que os elementos de maior pêsso que devem ser objeto de cogitação, quando se tratar de proceder à escolha de elementos que o Govêrno pretenda enviar aos Estados Unidos, são os seguintes: gráu de conhecimento prático de inglês, idade, estado civil, aptidões especiais, gráu de instrução.

Delimitamos da seguinte maneira os referidos elementos: do funcionário que se candidatasse, ou fosse candidatado a um estágio de estudos e aperfeiçoamento nos Estados Unidos, se deveria exigir a satisfação das seguintes condições:

- a) possuir conhecimento comprovadamente satisfatório de inglês falado e escrito;
- b) ser, de preferência, menor de 30 anos;
- c) ser, de preferência, solteiro;
- d) demonstrar aptidões especiais para a matéria a que se candidatasse;
- e) provar conhecimentos suficientes das matérias básicas necessárias ao bom aproveitamento do curso.

Seria também de se desejar que todas as designações para o estágio na América, ou em qualquer outro país estrangeiro, recaissem em funcionários efetivos e brasileiros natos.

Cumpra, porém, que tais exigências sejam bem entendidas, porque, em casos especiais, poderá acontecer que o candidato mais indicado para se aperfeiçoar em determinado ramo não seja nem o solteiro, nem o menor de 30 anos e, mesmo, nem o que possua atualmente um conhecimento satisfatório da língua. Nêste caso, poder-se-á abrir mão desta ou daquela exigência, uma vez que, quanto ao inglês, se dê ao candidato um prazo razoavel para que aperfeiçoe, antes de sair do Brasil, os seus conhecimentos do referido idioma.

A exigência relativa ao estado civil decorre da circunstância de ordem econômica de que a viagem e manutenção do funcionário solteiro custariam menos, suposto, bem entendido, que não seria aconselhavel separar o funcionário casado de sua família, ou enviá-lo com esta, mas sem lhe abonar uma certa margem de recursos correspondentes ao acréscimo de despesas previsíveis.

Quanto à exigência relativa à idade, o limite de 30 anos parece indicado porque é lógico



que o país lucraria mais em proporcionar cursos de treinamento aos funcionários que estivessem em condições de permanecer mais tempo em atividade, antes de atingidos pela aposentadoria compulsória. Ocorre, além disso, a circunstância de que o aperfeiçoamento dos elementos moços, que hajam iniciado carreira recentemente e que, portanto, não tenham tido tempo de sofrer uma longa influência da rotina, parece mais proveitoso para a coletividade do que o de elementos já de há muito encarreirados, possivelmente *rotinizados*, salvos os casos excepcionais.

Quanto às outras três exigências — conhecimento do inglês, aptidão especial e preparo satisfatório para o curso ou matéria designada — não há necessidade de justificação, de vez que enunciá-las é o mesmo que justificá-las.

No que diz respeito ao órgão mais indicado para administrar a seleção e a vinda de funcionários aos Estados Unidos, felizmente já a administração brasileira o possui, organizado e em pleno funcionamento: este órgão não poderia ser outro senão o próprio Conselho Federal do Serviço Público Civil, ao qual, entre outras atribuições, estão afetas a de estudar os meios de melhorar os métodos de trabalho adotados pelas repartições oficiais, bem como a de recrutar, mediante concursos — portanto *seletivamente* — os pretendentes a cargos públicos.

Uma vez julgada exequível e conveniente a vinda sistemática, por conta do Governo, de funcionários aos Estados Unidos, e uma vez assentado que ao referido Conselho devam caber as providências concernentes, seria particularmente aconselhável que se examinassem as seguintes sugestões:

Primeira — Os candidatos ao estágio de estudos na América deveriam ser escolhidos um ano antes do início da viagem e, desde então, submetidos a treinamento adequado, afim de que, na ocasião devida, *preenchessem inteiramente pelo menos estas duas condições essenciais*: a) conhecimento prático de inglês; b) conhecimento satisfatório das matérias básicas necessárias ao bom aproveitamento do curso.

Segunda — Seria igualmente de indiscutível conveniência a inclusão, no orçamento de despesa do país, de uma verba especialmente consignada para ocorrer aos gastos decorrentes de viagem e manutenção de funcionários no estrangeiro.

Terceira — Conviria que o Conselho, determinando o número anual de bolsas de treinamento, as distribuisse de maneira que as especializações designadas aos funcionários correspondessem às necessidades mais prementes da administração. Assim, por exemplo, admitindo-se que nas repartições públicas brasileiras houvesse, em dado momento, número suficiente de especialistas em matéria de contabilidade e escassez de especialistas em matéria de organização e direção de pessoal, a maioria das bolsas deveria ser deliberadamente concedida aos que estivessem em condições de se fazerem peritos nesta segunda especialização, etc.

Quarta — Antes que a experiência demonstrasse qual a duração do estágio necessária a um pleno aproveitamento, seria de bom aviso estabelecer-se o prazo mínimo de dois anos para todas as especializações, levando-se em conta que um prazo menor poderia obrigar o estudante a voltar sem conhecer toda a matéria cujo estudo se lhe houvesse atribuído. Cumpre observar que uma viagem ao estrangeiro é sempre dispendiosa e, uma vez ocorrido o onus, é melhor que ele produza, ainda que ligeiramente majorado, todos os resultados sob expectativa.

Quinta — O Conselho, mediante entendimento especial com a Embaixada Brasileira em Washington, deveria organizar um sistema eficaz de fiscalização das atividades dos funcionários enviados.

Sexta — Devido ao fato de ser positivamente indispensável um período inicial de adaptação, durante o qual é conveniente que os funcionários enviados não se vejam sobrecarregados de deveres, seria particularmente aconselhável que a vinda dos mesmos, no caso de terem de frequentar cursos, se desse com quatro meses de antecedência sobre a abertura das aulas. E' assim que procede o Governo Japonês.

Sétima — Também se deveria prevêr a vinda, em casos excepcionais, de diretores ou de funcionários altamente graduados, para o fim de estudarem assuntos limitados, de alta especialização, que não exigissem, por exemplo, senão alguns meses de permanência nos Estados Unidos.

Oitava — Tudo isso, finalmente, deveria ser regulado por lei ou ato do Presidente da República, no qual fossem definidas com clareza tanto as vantagens concedidas quanto as obrigações impostas aos funcionários enviados.



Pensamos ainda que o aferimento das condições dos candidatos deverá ser feito mediante concurso, de provas ou de títulos, a juízo do Conselho.

#### V — Técnicas e especializações preferíveis

Conquanto toda e qualquer especialização útil ao bom andamento dos serviços públicos possa ser feita com o mais alto proveito nos Estados Unidos, parece que, no momento, conviria a vinda de funcionários para estudarem as seguintes matérias: 1) Administração Pública; 2) Finanças; 3) Contabilidade; 4) Contratos e aquisição de material para as repartições; 5) Agricultura; 6) Organização dos Correios; 7) Organização e funcionamento da Imprensa Oficial; 8) Biblioteconomia; 9) Economia; 10) Estatística; 11) Serviços policiais; 12) Imposto sobre a renda; 13) Estradas de rodagem; 14) Arquivos públicos.

Cumpre salientar este grupo de técnicas porque é precisamente nele que se acha mais desenvolvida a administração americana.

No tocante à imprensa oficial, organização e trato de bibliotecas e arquivos, contabilidade, aquisição e distribuição de material, correios, organização de orçamentos, administração agrícola, pode afirmar-se que o Governo Americano, depois de longa e cuidadosa seleção, descobriu e pôs em prática métodos de trabalho que, se não lhe asseguram a eficiência ideal, isto é, a máxima, pelo menos lhe garantem um grau de produtividade tão grande que faz com que os órgãos respectivos preencham cabalmente as suas finalidades.

Em outras palavras, os Estados Unidos têm reduzido consideravelmente os problemas relativos à organização e funcionamento desses ramos administrativos.

Muitos departamentos ministeriais deste país estão hoje em condições não só de atender a todas as suas atividades ordinárias, como também a situações emergenciais que porventura surjam em consequência do alargamento progressivo das funções do Estado moderno, característica da época atual.

Um ou dois funcionários para cada um dos ramos em que o Governo Brasileiro julgasse mais conveniente aumentar o seu corpo de técnicos, e um funcionário para cada um dos demais ramos

constituíam excelente base para o início da exploração regular do sistema de aperfeiçoamento do pessoal administrativo e técnico brasileiro nos Estados Unidos.

Si fôssem enviados, por exemplo, em 1939 ou no fim de 1938, doze elementos bem escolhidos, tal número já seria suficiente, como amostra, para confirmar ou infirmar a excelência do sistema. Não parece verosímil, entretanto, que possa redundar em pura perda a vinda de funcionários brasileiros incumbidos de apreenderem e levarem para o Brasil o que de proveitoso e realmente notável existe na experiência administrativa americana, incontestavelmente uma das mais dinâmicas e cheias de ensinamento do mundo atual.

Muitos dos elementos que viessem, provavelmente teriam de ser localizados em diferentes pontos do país, de vez que o que se tem em mira é a observação *in-loco*. A maioria, porém, permaneceria em Washington, onde, como se sabe, estão centralizados os órgãos de comando da administração americana, ou sejam as entidades públicas que dispõem de recursos, tanto em material quanto em pessoal, sem precedentes e sem similares.

Não ha exagêro em dizer-se que Washington é o centro onde se acham localizadas as mais vastas organizações de administração pública até hoje conhecidas, ponto excepcional, portanto, para o estágio de estrangeiros enviados pelos respectivos Governos para o fim de que trata o presente artigo.

Várias universidades, laboratórios, bibliotecas riquíssimas, completamente abertas ao público, e muitos outros elementos indispensáveis ao estudante, eis o que, além do que já ficou dito, a capital dos Estados Unidos oferece a quem quer que queira ou precise adquirir ou aumentar conhecimentos.

Si o Brasil resolvesse fazer o que outros países têm feito nessa matéria, seria quasi impossível deixar de obter resultados tão largos que compensariam sobejamente os onus decorrentes da viagem e permanência de funcionários seus nos Estados Unidos, uma vez, porém, que fossem adotadas não só as sugestões constantes do presente plano, como quaisquer outras cautelas que ao Governo parecessem aconselháveis no tocante à escolha do pessoal e administração das bolsas de treinamento.



## VI — *A Escola de Administração Pública da American University*

Razão preponderante e que, por isso mesmo, foi deixada para o último lugar, é o fato de existir, anexa à American University de Washington, "The School of Public Affairs" — "A professional school for the government employees", a qual, sob o patrocínio do Hall of Nations e em combinação com os vários Ministérios do Governo Americano, mantém diversos cursos de treinamento especial de funcionários públicos, dispondo da faculdade de desenvolver tais cursos nas próprias repartições oficiais, sob a orientação dos chefes e diretores dos respectivos serviços.

O plano de que resultou a organização, ainda não de todo terminada, do Hall of Nations, recebeu a aprovação do Department of State e conta, além disso, com a cooperação permanente de várias instituições científicas, culturais e políticas, sediadas em Washington, como a União Pan-Americana, a Carnegie Endowment for International Peace, o Institute of International Relations e a Foreign Policy Association.

Além dos cursos que a referida School of Public Affairs ministra, os estudantes poderão fazer, durante e depois dos mesmos, sob os auspícios da Universidade, estágios em repartições oficiais americanas, congêneres daquelas a que pertençam em seus países, o que tem por objetivo capitalizar-lhes

os estudos mediante o conhecimento complementar da aplicação das noções teóricas aprendidas.

O Hall of Nations assegura vantagens especiais a cinco estudantes de cada país que queiram completar estudos de ciências políticas, econômicas, sociais, etc. na sobredita Universidade e, ainda sob os auspícios da mesma organização, cada país dela participante poderá designar um professor afim de, durante um certo período, fazer parte do corpo docente da American University.

Prevê também o plano do Hall of Nations uma permuta de estudantes entre os Estados Unidos e as outras nações.

Os cursos "full time" na American University custam 300 dollares por ano letivo, a começar em 23 de setembro e a terminar em maio do ano seguinte. Além disso, a manutenção de cada estudante em Washington exige a importância mensal de 200 dolares, aos quais se deverão acrescentar mais 100 ou 150 se se tratar de estudante casado.

A Embaixada Brasileira goza de excepcional situação de prestígio, não só nas repartições oficiais, como também na opinião pública em geral, de maneira que, sob os auspícios dela, todas as facilidades possíveis serão oferecidas, dentro e fóra das repartições do Governo Americano, aos estudantes brasileiros que aqui forem oficialmente enviados.

Washington, D. C. 17 de fevereiro de 1938.