

Aperfeiçoamento

A discussão nos trabalhos de seminário (*)

PROF. LOURENÇO FILHO

I — ATITUDES NA DISCUSSÃO

SÃO duas as grandes funções da linguagem : a de *comando* e a de *combate*. Falamos para que nos obedçam ; falamos também porque não queremos, ou porque não podemos obedecer.

2. Neste último caso, contrapondo razões a uma ordem dada, seja ela referente ao domínio da ação efetiva (*agir, fazer*), seja ela tão só do domínio simbólico (*pensar, concluir*), podemos ouvir desde logo novas razões que nos levem à submissão ; ou, ao contrário, ouvir razões que despertem réplica sobre réplica. Neste caso, a luta ou combate verbal está engajado : é a *discussão*.

3. A discussão pode transcorrer, como a luta física, de dois modos : 1) rudemente, selvagememente, sem quaisquer regras ou princípios ; 2) dentro de normas, perfeitamente estabelecidas e, de antemão, aceitas pelos contendores. Tudo dependerá do objetivo que tivermos em mente.

4. Que desejamos ? Ferir ou eliminar o adversário, pô-lo fora de combate, quaisquer que sejam as consequências ? Neste caso, não há regras que valham. Não reprimimos os golpes proibidos, usando de unhas e dentes, chegamos a achar natural e justificado todo e qualquer excesso de crueldade. Se, ao invés, o que pretendemos é somente o adestramento físico, o robustecimento dos músculos ou a conquista da agilidade, então começamos por admitir regras, procuramos entendê-las e aplicá-las. Em muitos casos, só admitimos a luta perante um juiz, isto é perante um estranho que vele pelo respeito às normas estabelecidas, tal o interesse em que a lei seja cumprida.

5. Pode suceder, ainda, em qualquer dos casos, que a luta, apenas iniciada, desencoraje um dos contendores, que lhe quer evitar o seguimento, a todo transe. Nesta hipótese, o contendor desencorajado foge com o corpo aos golpes desferidos, ou negocia a paz, de qualquer modo.

6. No combate verbal, as situações indicadas se reproduzem com fidelidade. Ou a elas nos entregamos, com o intuito de vencer, seja como for ; ou, procuramos evitá-la dando pronta submissão, real ou aparente, às idéias do contendor ; ou, ainda, fazemos jogo franco, dentro das regras firmadas, para ganhar ou para perder — *ganhando sempre*, de fato, com a utilidade do exercício, se dele nos soubermos aproveitar. São três atitudes, que convem examinar, em separado.

1. ATITUDE OPINIÁTICA

7. Vejamos a primeira. Aquele que entre no debate, com uma opinião ou convicção inabalável, desejando impô-la, seja como for, é um obstinado. Não quer ouvir ; se ouve, não escuta ; se escuta, não se convence, muito embora os argumentos contrários sejam claros e irrespondíveis. Tem uma *atitude opiniática*, a qual pode ser perfeitamente sincera ou, ao contrário, deliberadamente falsa.

a) *quando sincera*

8. A atitude opiniática sincera pode ter como causa :

a) *falta de compreensão do valor da discussão* — Nesta hipótese, verificamos que o contendor pretende, sinceramente, ter descoberto a verdade verdadeira, imaginando que só o seu ponto de vista é acertado ; não admite, por isso mesmo, o

(*) Instruções organizadas para uso dos alunos do Instituto Educação e aplicáveis aos curso de ensino superior e de aperfeiçoamento.

valor da discussão como processo de pesquisa ou de verificação dos conhecimentos; não admite que a discussão seja uma forma de aprender e de controlar o que sabemos. Pode ser inteligente e culto, nada importa: representa o tipo do que poderíamos chamar o idealista ingênuo, daquele que só crê em si mesmo, no que sabe ou no que imagina saber.

b) *falta de informação necessária ao conveniente exame do problema* — Neste caso, não mais o tipo de inteligência, mas a deficiência dos conhecimentos opõe-se à compreensão da questão da terminologia empregada, ou do ponto de vista. A obstinação é aí sincera, mas fruto de ignorância.

c) *falsa noção do valor da opinião "autorizada"* — A atitude opiniática pode decorrer ainda, de uma falsa noção, quanto ao valor probatório da opinião de uma autoridade, no assunto. Por isso que leu ou ouviu de alguém, tido como autoridade, uma opinião qualquer, o contendor a ela se apegava, não admitindo que essa opinião possa ser revista, ou interpretada, para certos efeitos. "Aristóteles disse..." — acabou-se; "Bergson disse..." — acabou-se. Não. Nenhum conhecimento, noção, regra, lei, princípio está acabado. A autoridade pensou e expressou seu juízo, *em dado momento*, tendo à mão certos elementos de informação ou de pesquisa. Dentro desses limites, a opinião pode ser inatacável e, por isso, fez carreira. Devemos respeitá-la, meditá-la, tomá-la como ponto de partida, muitas vezes. Mas quem nos assegura que a mesma autoridade, diante de novos elementos de estudo, mudada a época, viesse a chegar às mesmas conclusões? Crer na autoridade, sem mais exame, é um ato de abdicação do pensamento. Pode ser atitude sincera, mas não produtiva.

d) *por dificuldade em compreender o problema do ponto de vista do contendor* — Já alguém disse que "só discutimos, quando estamos de acordo, quanto aos pontos fundamentais da questão; tudo mais decorre da falta de definição de termos e de ponto de vista". Nem sempre é assim, mas muitas vezes o debate pode eternizar-se por essas razões, sem qualquer resultado. Se a questão é complexa, admitindo duplo ponto de vista, ou múltiplos pontos, não encaminharemos o problema, para decisão final, se não tivermos suficiente agilidade de espírito para a examinarmos por todas as faces. Essa capacidade é sintoma de inteli-

gência, por certo. Mas ha pessoas cultivadas e inteligentes que não admitem, em debate oral, mudar o *seu* ponto de vista, para efeito do exame completo da questão, retornando ao ponto primitivo, quando oportuno. É uma atitude de pensamento inadequado, que deve ser corrigida. Nenhum exercício mais conveniente, para isso, de que a própria discussão, com pessoas perfeitamente conhecedoras de sua técnica, e versando problemas, muito simples e objetivos, a princípio.

e) *por falsa racionalização* — O contendor pode ser tolerante, inteligente e bem informado. Mas como lançou uma opinião, em momento de entusiasmo, com ela se empolga, de modo a não admitir qualquer objeção a mais, nem dos outros, nem de si próprio. Dá-se aí o fenômeno que os psicanalistas chamam de *racionalização*, e os estruturalistas de *fechamento de estrutura*. A opinião emitida é como a chave de abóbada, na estruturação do pensamento de quem a lançou. Corrigi-la ou alterá-la seria por tudo abaixo, com choque emotivo muito grande, de que o contendor se defende. A atitude continua a ser sincera, tão sincera que toda a personalidade do contendor a está vivendo. Ele está sensibilizado para compreender tão somente os fatos e idéias que venham em abono de sua opinião. Regeita tudo mais, ou melhor, não sente, não percebe, às vezes nem mesmo ouve tudo mais... É situação muito mais comum do que se imagina, entre os *opiniáticos sinceros*.

b) *quando insincera*

9. A atitude opiniática insincera, sintoma de grande inferioridade de caráter, pode existir, premeditadamente, no contendor, por paixão não do assunto, mas pessoal, ou ainda por defeito de educação; como pode sobrevir, também, no correr da discussão, por vaidade tola.

Em qualquer dos casos, sentindo que aquilo que defende é insustentável, à luz de seus próprios conhecimentos, o contendor apela para todos os sofismas que lhe ocorram; mente, se necessário; e quando mais não possa, baralha a discussão, ou a perturba, levando-a para o terreno pessoal. É como o jogador desleal que usa de cartas falsas, distrai o parceiro, para surripiar-lhe os naipes e, podendo, engana na contagem dos pontos...

Como dissemos acima, ela decorre menos de fraqueza de inteligência que de defeitos do cara-

ter. Contudo, é rara em pessoas verdadeiramente inteligentes, e frequente, ao contrário, nas inteligências limítrofes da normalidade nos debs mentais ligeiros. Honestidade e sinceridade apresentam alta correlação com o nível mental, o que já levou alguém a dizer, com espírito, que "se os patifes soubessem como é cômodo e produtivo ser honesto, praticariam honestidade por esperteza..."

2. ATITUDE DE INDIFERENÇA

10. Em oposição à atitude opiniática, que examinamos, nas duas formas de sinceridade e insinceridade, encontra-se a atitude de indiferença. Naquela, havia como que excesso de convicção; nesta, opinião hesitante ou carência do desejo de firmar uma convicção.

11. A indiferença pode manifestar-se tanto em relação ao assunto em debate, como em relação ao próprio processo da discussão. Com parceiros nessa atitude, o debate não se engaja. Não querem lutar. Em certos casos, por timidez ou sugestionabilidade, aderem fácil e rapidamente a quaisquer opiniões das autoridades ou da maioria... Querem ficar bem: são preguiçosos ou comodistas. Quem já não viu, em momentos de votação, em qualquer assembléia, aqueles que nem se levantam nem permanecem sentados, percorrendo a sala com o olhar, para decidir-se, afinal, com a maioria ou com os chefes?

a) *Em relação ao assunto*

12. A indiferença em relação ao assunto pode provir de preocupações momentâneas ou duradouras, sobre questões mais instantes. A atitude do indivíduo sincero, neste caso, é retirar-se do debate, ou assisti-lo calado. Não havendo interesse, não se justifica a coparticipação formal na discussão. Pode provir também de ignorância, parcial ou total no assunto, o que não permite ao contendor compreender o valor da questão. Pode provir ainda de fraqueza de inteligência, o que obsta a compreensão da questão em si mesma.

b) *Em relação ao próprio processo de discussão*

13. A indiferença pelo próprio processo da discussão é mais grave. O indivíduo normal facilmente compreende o valor do debate, em si, e para ele é atraído funcionalmente. No entanto, observa-se que há indivíduos indiferentes não só pelo assunto, mas indiferentes pelo *processo da discussão, em si mesmo*, ou, ainda, receiosos dele.

14. Essa atitude pode provir:

a) *de condições de temperamento*, que tornem o parceiro (não diríamos bem aqui o "contendor") instável, tímido ou sugestionável. Nessa hipótese, a discussão não se engaja, ou a adesão é pronta e fácil, mesmo para conclusões contraditórias ou disparatadas.

b) *de condições momentâneas de timidez*, decorrentes da presença de superiores hierárquicos, do fracasso em um trabalho anterior — de um sentimento de inferioridade, enfim.

c) *de fraqueza de inteligência*, que obsta a compreensão do valor da discussão em si, já como processo de pesquisa, já como processo de aprendizagem. "Se isso está tão claro no livro tal ou qual, porque e para que discutirmos?" Note-se, porém, que o debil mental ligeiro raramente apresenta este tipo de indiferença. Ele é aguerrido, anti-social mais que associal. Sua atitude mais constante é a opiniática, sincera ou insincera.

d) *de ignorância sobre o assunto*, que o parceiro não deseja confessar, por mal compreendida vaidade ou por preguiça. Esta última modalidade pretende defender-se, às vezes, sob o disfarce de cepticismo filosófico... "Nada merece o nosso esforço... tudo é relativo... não ha opinião que não tenha contra si outra opinião..." etc. Neste caso, a atitude é denunciadora de defeito de caráter ou de temperamento, na maioria dos casos de fundo mórbido, e grave. Já ouvimos certa vez de um aluno que essa atitude tem sido a de grandes espíritos, como Anatole France e Bernard Shaw. Ao que, fácil nos foi responder: "Voce tem toda a razão, meu filho. Mas eles tomaram essa atitude como ponto de chegada, não como ponto de partida, só depois de intensivo estudo de história, filosofia, ciência e literatura. Quando V. vier a ter a metade da cultura, que qualquer deles revela em seus escritos, ficará muito bem a V. ensaiar o cepticismo. Antes disso, V. apenas faz lembrar o homemzinho que, não sendo nobre, nem rico, nem inteligente, nem culto — foi ao padre confessar-se do pecado de orgulho..." A história é conhecida.

3. ATITUDE DE CRÍTICA METÓDICA

15. A virtude está no meio. Se procurarmos corrigir os excessos de cada uma das atitudes contraditórias, dantes estudadas, veremos desenharse

uma terceira, que poderemos admitir para os que pretendem fazer da discussão um processo de estudo sério, de investigação real, de aprendizagem eficiente. Chamemo-la de *atitude de crítica metódica*.

16. O *opiniático* padece de extremo subjetivismo; em sua forma mais pura e elevada, como vimos, representa o idealista ingênuo. O *indiferente* se apresenta, ao contrário, com excesso de visão prática, ou é tangido pelo mínimo esforço: adere de pronto, faz de "Maria vai com as outras"... Num, excesso de subjetividade; noutro, abdicação da personalidade. Num, a luta de morte; noutro, a fuga do combate. Fixado um novo objetivo, que não o da eliminação do adversário, nem do desejo de comprar a paz, seja a que preço for — aparece o objetivo do debate pelo próprio *valor construtivo do debate*. Aqui, o contendor tem que entrar em campo, com convicções, de que não abrirá mão enquanto não lhe apresentarem, fatos, idéias, argumentos que o convençam da necessidade de retificar, no todo ou em parte, o pensamento primitivo. Mas compreende que todas as conclusões, mesmo aquelas que lhes sejam mais caras, são susceptíveis de análise e, muitas vezes, de revisão completa. Tanto quanto deseja que se respeite sua opinião, respeita a dos outros. Pretendendo justificar a sua em fundamentos lógicos, quer conhecer dos fundamentos das demais e sobre eles meditar. Consequentemente, obriga-se à máxima sinceridade. Esta atitude é, pois, antes de tudo, uma atitude moral.

17. Igualmente, obriga-se à máxima objetividade. Para não fugir à atitude de crítica metódica, o contendor carece de tratar os fatos, idéias ou pensamentos como se estivessem sempre fora de si. Reparem como certas pessoas só sabem discutir levantando esquemas ou compondo gráficos, situando no papel, com traços, cruces, fórmulas, rabiscos, as suas próprias idéias. É um processo de objetivação, muitas vezes, precário, mas sempre útil. Por ele, o pensamento como que se desliga das pessoas, toma corpo, torna-se algo de tangível e palpável. A pessoa do contendor, como as pessoas que lhe estão em torno não entram em cogitação, de mistura com o assunto. Claro está que isto não significa a ausência de tato, de consideração social, de respeito aos de mais idade ou às autoridades no assunto, reais ou presumidas. Mas, tratando-se a si mesmo, de modo inflexível, o contendor está no direito de aplicar sem hesitação as regras do jogo, na verificação tanto das lacunas

de seu próprio pensamento, como na das dos outros. A cada momento, ele é parte e juiz: espírito aberto, sim, mas que não se inclina diante de tabús, só porque como tal se apresentam.

18. É evidente que esta atitude representa longa conquista de auto-educação. Não dependerá, apenas, da intenção inicial. Dependerá de condições de informação sobre o assunto, de capacidade de compreensão e de crítica, de cultura e de inteligência, a um tempo. Mas a intenção inicial importa muito. Por experiência, em muitos e muitos alunos, temos observado que a compreensão da técnica da discussão lhes tem mostrado as próprias lacunas do conhecimento, levando-os a estudar; por outro lado, lhes tem ensinado a usar dos próprios recursos intelectuais, mais prontamente e mais seguramente, isto é, tem tornado a esses alunos, de alguma forma, *mais inteligentes*.

19. O domínio sobre si, condição essencial à atitude de crítica metódica, é exercitada nas discussões em grupo, desde que dirigida por pessoa competente. Saber ouvir, por exemplo, parece coisa muito simples. As interrupções, mesmo que sejam para esclarecer, os "apartes", tão do gosto do brasileiro, não devem ser permitidos. O hábito de lançar os "apartes" em uma folha de papel, resolve a questão. Terminado o tempo do contendor, que expõe, ou defende tese, o outro, que apenas ouvia, lança a vista sobre o papel, e verifica o que realmente deve aproveitar das razões contrárias, que dantes lhe acudiram ao espírito. E, fala, então, por sua vez, sendo também atentamente ouvido.

20. De tudo se conclue que, dentro dessa atitude, o contendor não quer vencer o seu opositor: quer vencer o problema, e esta vitória nem sempre representa a defesa intransigente das conclusões pelas quais, de início, se achava empolgado. Muitas vezes duas pessoas que assim discutem, chegam a uma conclusão inesperada para ambos: a) a de que o problema fora mal proposto, por falta de precisa definição de termos; b) de que ambos não poderiam ter opinião formada, sobre o assunto, por falta das informações necessárias, fossem elas de ordem histórica, de simples observação ou de ordem experimental. Pode dizer-se, portanto, que o que caracteriza esta atitude é a convicção, não a obstinação; por outro lado, a dúvida metódica, não a indiferença, ou o cepticismo. Os parceiros passam de contendores, entre si, a colaboradores, transformando a atitude agressiva *contra as pessoas*, em atitude agressiva *contra os de-*

feitos da discussão, encarada como processo objetivo, de trabalho em cooperação. Organizada a discussão em grupos ou comissões, com número conveniente de parceiros, os bons efeitos da cooperação ressaltam logo: o trabalho para o estudo preliminar da questão a ser debatida pode ser dividido, de modo a aproveitar, de melhor maneira, os conhecimentos e as aptidões de cada um (conhecimento de idiomas estrangeiros, para a colheita de dados bibliográficos; capacidade de observação; capacidade de experimentação; capacidade de calcular, desenhar, etc.). Em consequência, a colheita dos dados, assim socializados, torna-se mais abundantes, mais rica e variada; os pontos de vista diversos são apresentados em maior número, etc. A cooperação torna-se efetiva.

II — TÉCNICA DA DISCUSSÃO EM GRUPO

21. O exame da técnica conveniente, a ser usada nas discussões em grupo, virá aclarar muitos dos pontos de vista anteriormente esboçados. Como vimos, a discussão produtiva é um jogo, em que os parceiros se submetem a um corpo de regras, voluntariamente aceitas. Examinemos algumas delas.

a) Organização dos grupos

22. O grupo de discussão deve compor-se de pessoas do mesmo nível intelectual, com estudos semelhantes. Sem o que, não se entenderão. Tratando-se de adolescentes — que sejam de pequena diferença de idade, reunidos por afinidades naturais de temperamento e de simpatia recíproca. O número pode ser variável. Nossa experiência tem demonstrado, no entanto, que os grupos de estudo não devem conter menos de cinco elementos, nem mais de nove. Com menos de cinco, o trabalho de cooperação seria precário; os "pontos de vista" pouco numerosos. Com dez ou mais, a ordem dos trabalhos já exigiria organização formal, com perda de tempo. Ainda mais, haveria "galeria", circunstância a levar-se em conta com adolescentes. Nessa idade, pensa-se mal sozinho; pensa-se pior ainda, em grupos muito numerosos.

23. Cada grupo deverá ter seus trabalhos coordenados por um chefe. A experiência mostra não convir que chefia seja permanente ou efetiva. Ao contrário, deverá ser rotativa, sucedendo-se nela todos os membros do grupo, um em cada semana, por exemplo. Ao chefe incumbirá distribuir os trabalhos preliminares; abrir as discus-

sões; encaminhá-las como um presidente de assembleia, velando pelas regras, mas sem formalismo; reduzir a escrito o andamento do debate, e propor, por fim, a redação de um relatório. Esse relatório terá a forma de esquema, não de ata. Deverá fixar a redação conveniente do problema, a definição de termos, os argumentos favoráveis à conclusão assentada, e a indicação das fontes de estudo de que o grupo se serviu. Deve ter, no entanto, a sua opinião, que exporá por fim, e que será tomada na mesma consideração em que as opiniões dos demais parceiros o tenha sido.

b) Marcha da discussão

24. A marcha normal da discussão de um problema apresenta as seguintes fases:

- a) proposição do problema;
- b) definição dos termos, se acaso necessário, para melhor compreensão e delimitação do ponto de vista em que é tomado;
- c) proposição de uma solução provisória, ou de mais de uma, com exame do material obtido, seja de observação, seja de experimentação, seja de pesquisa meramente bibliográfica;
- d) crítica das soluções apresentadas e adoção de uma delas, ou de nova solução, surgida da comparação de diferentes soluções (uma solução eclética, por exemplo);
- e) redação final da solução adotada pela maioria, com exame dos termos empregados.

25. A proposição do problema exige os maiores cuidados de clareza e de objetividade. Um problema mal proposto dá margem a confusões intermináveis, ou a digressões de nenhum valor, como, por outro lado, pode levar a uma única e determinada solução, pelo que encerre de subentendido. A linguagem deve ser tão simples quanto possível. Questões complexas devem ser desdobradas em itens, que serão discutidos, cada um por sua vez, como problemas distintos, embora correlacionados.

26. Muitas vezes a questão exige o emprego de termos técnicos, com acepção restrita, embora empregados também na linguagem comum, com acepção mais larga. Isso obriga à definição de termos, para que todos entendam, em face da mesma palavra, o mesmo conceito. Igualmente, a definição de um ponto de vista impõe-se, mui-

tas vezes. Questões de ordem muito geral, como por exemplo "que é a infância?" obriga a esse trabalho preliminar. A infância pode ser compreendida de um ponto de vista biológico, descritivo ou genético; de um ponto de vista psicológico, idem, idem; de um ponto de vista social, etc.

27. A proposição de uma solução provisória impõe-se, para bom andamento da marcha do trabalho. Ela polariza a atenção para os aspectos centrais do problema; extrema os contendores em dois ou mais campos, de onde novas soluções provisórias que, com a primeira, devem ser comparadas e analisadas, com todas as suas consequências. A solução provisória é uma hipótese, que carecerá de comprovação. Essa comprovação, tal seja o tipo do problema poderá ser feita à luz do material obtido desde início, ou exigir novas pesquisas, tanto no caso de problemas experimentais, como nos de simples documentação bibliográfica.

28. Assim, o período de crítica das soluções apresentadas, pode ser mais ou menos longo, durar minutos, horas ou semanas. É a parte crucial da discussão, *para efeito de aprendizagem*. Cada membro do grupo só deve dar adesão à conclusão *que sinta evidente*, pelos seus fundamentos. Se a conclusão vem ferir princípios gerais, já revistos ou estabelecidos pelo grupo, ou princípios científicos correntes, maior cuidado deve haver na fundamentação dela. Nesta hipótese, os fatos ou idéias em debate, a definição dos termos, a própria redação do problema devem ser meticolosamente examinados. Atento exame do histórico da questão deve ser feito nesta hipótese, como nas demais. Discutir-se-á com muito mais proveito, quando conhecidos os pontos essenciais de evolução da idéia em debate, e examinadas as várias tendências ou correntes de pensamento, que suscitou no correr dos tempos. A discussão pode concluir por uma solução já assentada, pouco importa. Será a redescoberta. De outras vezes, retocará a noção, restringindo ou ampliando a sua aplicação.

29. Ainda nessa fase da discussão, deve haver o maior cuidado em separar os simples exemplos, ou comparações, dos elementos reais de indução.

Tome-se cautela com o raciocínio por analogia, e com a dedução por simples negação. Quando duas soluções contraditórias apareçam, tenha-se o cuidado de relacionar os argumentos apresentados em favor de uma e de outra, para reconstituição da marcha do pensamento no debate.

30. A redação final da solução adotada pela maioria dos elementos do grupo deve ser, tanto quanto a proposição do problema, simples e clara, e a ela se ajustar perfeitamente. Verifique-se se a extensão e a compreensão dos termos são as mesmas na proposição do problema e na conclusão. "Solução adotada pela maioria" não significa solução definitiva, nem solução absolutamente certa. Se o debate foi bem conduzido, e os elementos do grupo se acham à altura do problema, presume-se que essa seja a melhor solução. Mas apenas *se presume*. Pode acontecer até que a unanimidade se manifeste por uma conclusão inteiramente errônea. Mas o fato do grupo acordar, por unanimidade, depois de estudo sério do problema, numa só solução, reforça, a presunção de legitimidade. No caso de divergência, ou o grupo resolve reabrir a questão, para exame mais aprofundado de todo o conteúdo da matéria, ou se elaboram dois relatórios diversos, referentes às duas correntes em choque.

c) preparo do material

31. Nenhum membro do grupo, deve apresentar-se para o debate sem haver obtido o material necessário, em estudos preliminares. Certas questões exigem a observação de fatos (questões de administração escolar, de prática de ensino, de diferenças individuais de alunos, etc.). A observação pode ser dos membros do grupo, tão somente, ou estender-se a numerosas pessoas, por meio de *questionários* (pesquisas de sociologia, de aplicação de novas práticas de ensino, de uso de material, de livros, etc.). Outras, exigem *experimentação sistemática*, cujos dados carecem de ser tratados à luz dos princípios estatísticos (testes mentais ou de aproveitamento, problemas de aprendizagem, de transferência do ensino, de correlação entre diferentes atributos biológicos, psicológicos e escolares, etc.). Outros, enfim, demandam apenas *pesquisa bibliográfica*, sejam questões de ordem muito geral, (sociais e filosóficas) sejam de história da educação, de educação comparada, etc.

32. Esse material deve ser arrolado de modo conveniente, segundo cada caso. Se se referir só à pesquisa bibliográfica, deve ser apresentado em fichas, de 5 x 8, conforme as instruções já estabelecidas, para maior facilidade de manuseio e arquivamento. A pesquisa bibliográfica não significa só a procura de opiniões de autoridades; mas sim, e também, a de fatos, observações e ex-

perimentações relativas ao assunto. Muitas vezes, poder-se-á aproveitar da observação e até da experimentação feita por um autor, para se concluir em contrário à opinião por ele sustentada. Assim, quando se apresentarem opiniões feitas, convirá informar em resumo, qual o processo de que o autor citado lançou mão, para chegar às suas conclusões, pois importa, e muito, conhecer, dos recursos de que dispôs o autor, para a interpretação dos dados em que se apoia.

33. A confiança no processo da discussão, e o esforço em obter cada dia uma técnica melhor, por parte de todos os elementos do grupo, são condições de êxito no trabalho. *Não há uma téc-*

nica formal que se aprenda fora do trabalho. Não há receitas. Há informações e sugestões, que cada um deverá compreender e aplicar a seu caso. Não se pense também que a discussão supra o trabalho individual. A este respeito, o grande valor do debate é dar "sentido" ao trabalho individual, por ele estimulado e, muitas vezes, dirigido. O debate, porem, processo que é de aprendizagem, como todos os outros recursos de organização do trabalho intelectual, não chegou a inventar o estudo... *sem estudo.* Novas formas de trabalho aumentam o rendimento do esforço. Mas a necessidade do esforço subsiste. Sem ele, nada há de criador, na educação.

CURSOS DE EXTENSÃO

DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Realizaram-se na primeira quinzena do mês próximo passado as provas finais do primeiro período do Curso de Administração Pública.

Às mesmas compareceram 75 alunos. Os resultados estão sendo publicados pela Divisão de Aperfeiçoamento, em cuja sede se permite aos interessados o exame das provas.

Foi o seguinte o material usado :

"FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA"

PROF. BENEDITO SILVA

Prova final

I — PROBLEMA (50 pontos)

Figuremos que, em 1936, a população do município X, de um dos Estados brasileiros, se compusesse de 300.000 pessoas, 60 % das quais domiciliadas nas zonas urbanas e suburbanas. Trata-se de um município rico e próspero, sede de várias indústrias importantes. Imaginemos que, em dezembro do referido ano, o Governo Municipal tivesse a seu cargo as seguintes "atividades-fins":

1. Alfabetização de adultos em escolas noturnas especiais.
2. Fiscalização de pesos e medidas.
3. Proteção e amparo a menores (órfãos e abandonados).
4. Inspeção de gêneros alimentícios.
5. Regulação e policiamento do tráfego urbano.
6. Ensino Normal, ministrado pela Escola Normal Municipal.
7. Abastecimento de água aos habitantes da cidade.
8. Construção e conservação de estradas de rodagem no território do município.
9. Administração do Mercado Municipal.

10. Iluminação pública.
11. Limpeza pública e particular.
12. Fiscalização dos serviços urbanos e inter-urbanos de telefone, explorados por empresa particular em virtude de concessão do Governo Municipal.
13. Fiscalização do Matadouro Municipal, explorado em regime de concessão por uma cooperativa de mar-chantes.
14. Defesa da Saúde Pública.
15. Saneamento rural.
16. Extinção de saúva e mosquitos.
17. Ensino Secundário, ministrado pelo Ginásio Municipal.
18. Assistência a mendigos.
19. Construção, pavimentação, calçamento e conservação de logradouros públicos.
20. Fiscalização dos transportes urbanos, explorados por uma empresa de ônibus de propriedade particular.
21. Exploração direta de uma usina elétrica municipal, que fornecia energia para iluminação pública, particular e atividades industriais.
22. Policiamento urbano, diurno e noturno.
23. Proteção à vida e à propriedade contra os danos ocasionados pelo fogo.
24. Construção, conservação e policiamento dos jardins públicos.
25. Difusão cultural através de uma Biblioteca Municipal.
26. Ensino Comercial por intermédio de uma Escola de Comércio.
27. Esgotamento sanitário da zona urbana.
28. Ensino primário, ministrado por intermédio de 3 grupos escolares, 10 escolas mistas urbanas e 21 escolas rurais.
29. Embelezamento da cidade.
30. Alimentação dos presos recolhidos à cadeia local.

Figuremos agora que a organização das "atividades-meios" fosse falha e anti-econômica. Os órgãos por intermédio dos quais o Governo Municipal desempenhava as

"atividades-fins" estavam, por sua vez, desintegrados. Havia frequentes conflitos de jurisdição entre os mesmos, coordenação defeituosa, duplicação de atividades, iniciativas, etc. Impunha-se uma integração de toda a maquiaria administrativa.

Propõe-se que o examinando :

a) enumere, denomine e caracterize propriamente os diversos órgãos que, a seu ver, deviam incumbir-se das "atividades-meios" necessárias ao funcionamento eficiente de toda a administração municipal;

b) denomine, grupe, hierarquize e integre todos os órgãos necessários ao desempenho das "atividades-fins" acima relacionadas, localizando-as propriamente;

c) trace, por fim, um organograma do Governo Municipal assim reformado. (O organograma deve incluir e especificar todos os órgãos integrantes do sistema. Cada elemento do organograma deve conter as iniciais do órgão ou serviço de que represente).

d) justifique sucintamente a reforma constante do organograma.

II — QUESTÃO (10 pontos)

Qual é a concepção moderna de orçamento?

Nota: Mencione, na resposta, os vários tipos de orçamento, caracterizando um por um. Qual deles prefere? Justifique a preferência.

III — QUESTÃO (10 pontos)

Contradiga, argumentativamente, a doutrina da divisão dual dos poderes do Estado.

IV — QUESTÃO (10 pontos)

Fixe os conceitos de estado-maior (staff) e linha na administração civil, especificando, grosso modo, as funções que devem caber ao pessoal de staff e ao pessoal de linha.

V — PROBLEMA (20 pontos)

Projete um departamento central de publicidade para o Governo Municipal do Distrito Federal. Especifique os órgãos e respectivas funções. Deve esse departamento possuir oficinas tipográficas próprias? Por que?

"PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO"

PROF. CESAR CANTANHEDE

Prova final

DIVIDA O SEU TEMPO

Reserve para as 1.^a e 2.^a séries — 1 hora
e para a 3.^a série — 50 minutos

RESPONDA COM CONCIÊNCIA
NÃO TENHA ACERTAR POR ACASO

1.^a série

Todos os itens desta série são "testes" do tipo "falso-verdadeiro" (F. V.).

O examinando deve traçar um círculo em volta do F. se julgar *falsa* a afirmação contida no item ou então em volta do V. se julgar verdadeira a afirmação.

1. Taylor é contra o estudo dos tempos e dos movimentos. F. V.
2. É necessário entregar a execução dos trabalhos aos preparadores do mesmo. F. V.
3. Fayol defende a separação de funções. F. V.
4. Para Fayol a principal capacidade do chefe de empresa rudimentar é a capacidade administrativa. F. V.
5. Os princípios de *unidade de comando* e de *unidade de direção* são idênticos. F. V.
6. A Ford não interessa o consumidor na distribuição das economias resultantes da racionalização de suas indústrias. F. V.
7. O princípio da economicidade consiste em reduzir ao mínimo o volume de matéria prima em curso de transformação. F. V.
8. O melhor regime de marcha das máquinas e o melhor regime de trabalho dos homens são análogos. F. V.
9. O empregador não necessita de se preocupar com o repouso nem com a tranquilidade de espírito do empregado. F. V.
10. A fadiga cresce tanto mais rapidamente quanto mais o trabalho se prolonga. F. V.
11. A iluminação é um fator de pouca importância para o rendimento do trabalho. F. V.
12. Não é necessário padronizar os centros de produção para se obter um trabalho racional. F. V.
13. Gilbreth fixou 27 movimentos fundamentais. F. V.
14. A seleção do pessoal é um dos fatores de melhoria do padrão do trabalho. F. V.
15. Para o empregador, o salário se mede pela sua projeção sobre a produtividade e, para o empregado, pela sua projeção sobre o custo de vida. F. V.
16. A padronização do material é dispensável quando há centralização de compra. F. V.
17. Quando há compra centralizada deve haver sempre armazenamento centralizado. F. V.
18. Os trabalhos de organização só devem ser encarados pelo seu aspecto técnico, sem preocupações quanto ao aspecto econômico. F. V.
19. A padronização não favorece compras de grandes quantidades. F. V.
20. O salário por peça ou salário-tarefa consiste em se atribuir uma remuneração referida a uma unidade de tempo. F. V.
21. Os salários com prêmio, por não oferecerem um estímulo excessivo, corrigem os inconvenientes do salário-peça. F. V.
22. Uma grande vantagem da centralização nas compras é a formação de técnicos especializados. F. V.
23. Ao se fixar uma tarefa, que tiver sido cronometrada deve-se abonar o tempo mínimo. F. V.
24. A fadiga não está em proporção com o resultado obtido, mas sim com o esforço realizado. F. V.
25. Fayol considera "administração" e "governo" como sinônimos. F. V.

2.^a série

Todos os itens constantes desta série são "testes" do tipo "múltipla escolha".

O examinando deve assinalar com um X o verdadeiro complemento de cada item.

1. As reorganizações devem ser feitas pelo :
 - chefe de serviço
 - administrador
 - organizador
 - operário
 - funcionário
2. Os trabalhos de levantamento devem preceder os de planejamento porque :
 - são mais fáceis de fazer
 - é um ensinamento de Fayol
 - é necessário conhecer o que existe para projetar o que deve existir
 - é uma norma adotada pelos grandes organizadores.
3. Os organogramas se destinam a :
 - registrar os fatos administrativos
 - indicar a marcha dos serviços
 - mostrar a estrutura da organização
 - realçar a importância dos diferentes centros de produção.
4. A intercalação de intervalos de repouso é principalmente :
 - uma medida política
 - uma providência destinada a reduzir as despesas
 - um meio de eliminar e reduzir a fadiga
 - uma doutrina científica
 - uma exigência das leis trabalhistas.
5. A análise do trabalho humano é realizada com o auxílio :
 - de máquinas automáticas especiais
 - das experiências de Amar sobre o motor humano
 - do estudo dos movimentos e dos tempos
 - dos princípios de Fayol sobre o governo da empresa
 - da verificação da frequência dos acidentes
6. A finalidade essencial da análise do trabalho é :
 - medir os tempos e estudar os movimentos
 - decompor a tarefa em operações elementares
 - estabelecer os fatores de nivelamento
 - reduzir os movimentos
 - estabelecer processos padronizados de execução.
7. A centralização de compras deve ser adotada porque :
 - a centralização é um dos princípios de Fayol
 - interessa ao vendedor
 - traz grandes vantagens para o comprador
 - dá maiores garantias ao vendedor
 - é usada em outros países adiantados.
8. A capacidade principal do operário é a capacidade :
 - administrativa
 - técnica
 - financeira
 - contábil
 - comercial
 - de segurança.
9. A capacidade administrativa é a capacidade principal do:
 - contramestre
 - operário
 - diretor
 - encarregado de serviço
 - chefe de oficina.
10. O que caracteriza a atividade do Fordismo é :
 - o trabalho em cadeia
 - a fabricação do automóvel
 - a integração vertical de suas indústrias
 - a produção a baixo custo
 - a ausência de estoques.
11. Bio-energética é a :
 - arte de lidar com os homens
 - técnica do trabalho em série
 - ciência da energia humana
 - ciência da organização
 - estudo da fadiga.
12. As causas mais frequentes de acidentes são encontradas:
 - na falta de inteligência dos trabalhadores
 - no ritmo acelerado do trabalho
 - no emprego de métodos antiquados
 - na má adaptação do trabalhador ao trabalho
 - na proteção insuficiente.
13. O fundador da organização científica foi :
 - Ford
 - Descartes
 - Fayol
 - Taylor
 - Adam Smith.
14. Os desperdícios e os insucessos na indústria tem a sua principal causa :
 - no excesso de estoques
 - na organização social do país
 - no baixo nível de instrução dos contramestres
 - na incapacidade administrativa da direção
 - na ignorância dos operários.
15. Um dos pontos fundamentais do sistema Taylor era :
 - a criação de novas funções
 - a separação dos órgãos de preparação dos de execução
 - o emprego de máquinas estrangeiras
 - a necessidade de colaboração com os poderes públicos
 - a subordinação do homem à máquina.

3.º série

O examinando deve responder às perguntas seguintes de forma clara, concisa e sintética, limitando-se, o quanto possível, ao número de linhas indicado.

- 1.ª Quais as principais vantagens da centralização de compras? (10 linhas).

20 pontos

- 2.^a Como se pode estabelecer e fixar a *lotação* de uma repartição como consequência da análise do trabalho? (40 linhas).

30 pontos

- 3.^a Há motivos que justifiquem a compra de grandes quantidades, suficientes para um consumo de mais de um ano? (10 linhas).

10 pontos

DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Continuamos a publicação das súmulas das aulas do Curso de Extensão sobre Problemas de Administração de Pessoal. A presente se refere à 5.^a reunião.

SUPERVISÃO

PROF. BEATRIZ MARQUES DE SOUSA

Conceito

Exercer supervisão é orientar, coordenar e controlar a execução do trabalho. É ensinar como desempenhar determinada função. Ser supervisor é ser o mestre, o chefe, o guia.

Posição na administração de pessoal

O supervisor é o ponto de contacto entre o empregado. É ele quem faz sentir a este o que dele se espera, qual o seu papel no conjunto a que pertence. É quem treina o indivíduo no trabalho, aconselha-o em suas dificuldades funcionais, orienta-o quanto à sua carreira na administração; quem decide em primeira instância do sucesso ou falência do empregado; quem, em nossa Administração pública, sanciona ou não o acesso do funcionário; quem determina se será boa ou má a impressão que, da administração como um todo, terá o servidor. Em grande número de casos, talvez na sua maioria, o empregado é mais o produto da chefia que sobre ele atua ou atuou, do que de quaisquer outros fatores.

Alcance da supervisão

Qual a capacidade humana de controle? Quantos subordinados pode, deve, um supervisor ter? A natureza do trabalho, a área em que este se desenvolve, o "span of attention" e as relações de trabalho entre subordinados e chefes e entre subordinados uns

com os outros, como fatores determinantes principais do alcance da supervisão. Tentativa de determinação matemática do número das relações de trabalho: a teoria de Graicunas ("Relationship in organization" in "Papers on the Science of Administration", por Luther Gulick e outros). "Quanto menor é a responsabilidade do membro do grupo, tanto maior pode ser o número de componentes do mesmo". "Quanto mais nos aproximamos do chefe supremo da organização, mais deveremos trabalhar em grupos de três; quanto mais descermos para a primeira linha da organização, mais tenderemos para grupos de seis" ("The soul and body of an Army", por Sir Ian Hamilton, citado no trabalho acima referido).

Desdobramento da supervisão

De como os problemas de supervisão, simples e claros nas unidades que se encontram na base da estrutura administrativa, à proporção que secções se agrupam para formar Divisões, estas, Serviços, estes, Departamentos, etc., vão ganhando sempre em complexidade, vulto e dificuldade. Às questões específicas juntam-se, gradualmente, outras gerais, sem conta. A tal ponto se intensifica esse desenvolvimento, que o problema a princípio sentido na administração de pessoal se transforma num de organização e, no mecanismo administrativo surgem unidades encarregadas exclusivamente de atender, servir a todos, naquilo que lhes é comum — pessoal, material, orçamento, etc. O supervisor, em cada setor de trabalho específico, é aliviado de grande parte dos serviços de caráter geral, e, assim, pode dedicar-se, mais completamente, à execução da tarefa que compete à unidade sob sua direção.

A personalidade do chefe

Existe um tipo ideal de chefe? Pode-se determinar quais as condições a preencher para ser um bom supervisor? Aspectos fundamentais da personalidade do chefe. Caráter, respeitabilidade, cultura geral e especializada, conhecimentos de psicologia, espírito público, coragem, discreção, etc.

A arte de dirigir, como estudada por Henry Fayol e outros. A tese de Paulo Lopes Corrêa sobre "O problema da direção".

A psicologia a serviço da supervisão

Importância da aplicação da psicologia nas relações de trabalho entre chefe e subordinado. A necessidade de tratamento "humano" do que é "humano". Imprescindibilidade de conciliação dos interesses da "organização nacional do trabalho" com os do indivíduo, psíquica e socialmente considerado. Experiência realizada na Fábrica Hawthorne, da Western Electric Company, com um grupo de funcionárias, que foram isoladas das demais, num "text Room", e cuja produção cresceu gradualmente, à proporção que se integrou o "grupo". As oscilações bastante sensíveis, que ocorreram durante essa ascensão, não resultaram de modificações tais como as referentes a horário, períodos de descanso, etc., mas se relacionaram perfeitamente com as que disseram respeito à organização social do grupo ("The effects of social environment", por L. J. Henderson, T. N. Whitehead e Elton Mayo, in "Papers on the Science of Administration").

DE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAL

Os alunos do Curso de Administração de material deverão entrar, no corrente mês, em período de provas. A primeira a se realizar será a de Matemática.

DE BIBLIOTECONOMIA — I

As provas do primeiro bimestre do Curso de Extensão sobre *Biblioteconomia*, devidamente julgadas pelos professores do Curso, acham-se na D.A. onde veem sendo os resultados examinados pelos alunos.

DE FORMAÇÃO DE BIBLIOTECÁRIO

No corrente mês serão submetidos às provas do segundo bimestre os alunos matriculados no Curso de Formação de Bibliotecário.

DE ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE ESCRITÓRIO

Pela portaria n. 1.440, de 21 de outubro do corrente ano, foi criado o Curso de Extensão sobre Problemas de Organização e Administração de Escritório. São as seguintes as instruções aprovadas para seu funcionamento :

INSTRUÇÕES PARA O FUNCIONAMENTO DO CURSO DE ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE ESCRITÓRIO, A QUE SE REFERE A PORTARIA N. 1.440, DO SR. PRESIDENTE DO D.A.S.P.

O C.O.A.E., destinado a funcionários e extranumerários do Serviço Público Federal, tem por fim a formação de pessoal para organização e gerência de escritórios.

O C.O.A.E. se processará em caráter nitidamente objetivo, permitidas, apenas, as noções teóricas absolutamente necessárias à compreensão e execução dos trabalhos práticos.

3. Os trabalhos do curso se desenvolverão de acordo com a matéria constante das seguintes secções :

- Secção A — Organização de escritórios ;
- Secção B — Serviços de Comunicações ;
- Secção C — Arquivo e Biblioteca ;
- Secção D — Material ;
- Secção E — Contabilidade e Estatística ;
- Secção F — Pessoal.

4. As atividades do curso serão coordenadas por funcionário designado pelo Presidente do D.A.S.P.

5. Os programas, formulados pelos professores de acordo com o coordenador, devem conter o desenvolvimento da matéria indicada nas secções, observadas as finalidades do curso e mantida a harmonia de orientação didática nas diversas fases do trabalho.

6. As aulas teóricas e práticas se realizarão de acordo com os horários estabelecidos e deverão cumprir integralmente o que houverem prescrito os programas.

7. As aulas teóricas terão a duração de 50 minutos.

8. As aulas práticas, ministradas a grupos de lotação nunca superior a 25 estudantes, serão de 60 minutos.

9. Os professores entregarão ao coordenador, ao fim de cada aula, o plano e a súmula da matéria debatida ou o esquema dos trabalhos experimentais, quando se tratar de aula prática.

10. Para efeito de verificação de resultado o curso se dividirá em dois períodos trimestrais.

11. Ao fim de cada período, serão os alunos submetidos a provas, de acordo com instruções especiais a serem baixadas.

12. O resultado dos exames de cada período se constituirá da média aritmética das notas obtidas nas diferentes provas.

13. O grau final de aprovação será obtido pela fórmula :

$$M.f = \frac{M1 + M2 + F}{3} \text{ onde}$$

M.f = Média final

M1 = Média do 1.º período

M2 = Média do 2.º período

F = Frequência percentagem, (desprezadas as frações).

14. O ensino será ministrado por professores designados pelo Presidente do D.A.S.P.

15. A matrícula está condicionada a provas de seleção.

16. Será eliminado do curso o aluno que :

- a) não se submeter ao regime estabelecido para funcionamento do curso ;

- b) não observar os horários ou revelar desinteresse pelos trabalhos ;
- c) atingir um total de 30 faltas consecutivas ou alternadas ;
- d) obtiver média inferior a 40 nas provas do 1.º período.

17. Só se considerará aprovado no curso o aluno que obtiver média igual ou superior a 50.

18. O diretor da D.A. baixará as Instruções complementares que se fizerem necessárias para boa execução das presentes Instruções.

D.A. do D.A.S.P., em 21 de outubro de 1941. —

a) *Mário Paulo de Brito*, Diretor de Divisão.

Secção F

- F — I Pessoal : seleção, admissão, classificação de funções, treinamento, assistência aos empregados. Disciplina. Férias. Psicotécnicos. Monotonia. Fadiga. Estimulo. Promoção. Aposentadoria.
- F — II Centralização e descentralização. Administração central e administração regional.

PROGRAMA ANALITICO

Primeiro Período

Secção A

CURSO DE ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE ESCRITÓRIO

PROGRAMA

I — Período

Teoria

Secção A	A — I Organização de escritório. Finalidades. Chefes de escritório: requisitos.	A - 1	Organização de escritório — Finalidades — Chefe de escritório: requisitos. Exposição de matéria. Comparação entre sistemas e estrangeiros e em prática no Brasil.
		1 hora	
		Teórica	
Secção B	A — II Instalação do escritório. Local. Aparelhamento. Mobiliário. Máquinas de escritório. A — III Edifício. Limpeza. Conservação. Ventilação. Refrigeração. Iluminação. Expansão. Vigilância.	A - 2	Demonstrações, pelo uso de gráficos e outros elementos, do funcionamento da organização. Visita a institutos de organização modelar, para explicações, "in loco", e observação do escritório em atividade.
		1 hora	
		Teórica	
Secção C	B — I Comunicações internas e externas. Serviços telefônico, telegráfico e radiotelegráfico. Alto-falantes. Mensageiros. Relações com o público. Informações. B — II Correspondência: Recebimento, distribuição, trânsito, assinatura a expedição. Uniformização. Trabalhos das Secretarias. Dactilografia, estenografia, mimeografia, heliografia e fotoestática.	A - 3	Apresentação, pelos alunos, de relatórios referentes às observações feitas durante as visitas — Crítica pelo Professor.
		2 horas	
		Experimental.	
Secção D	C — I Arquivamento. C — II Biblioteca. Periódicos. Guarda de plantas e mapas. C — III Fórmulas impressas. Manuais de serviço.	A - 4	Instalação do escritório — Local — Aparelhamento — Mobiliários — Máquinas de Escritório. Exposição da matéria e estudo descritivo dos elementos indispensáveis ao equipamento normal do escritório.
		1 hora	
		Teórica	
Secção E	D — I Material D — II Compras D — III Almoxarifado E — I Contabilidade: (Noções) Fundamentos — Métodos de escrituração — Contas — Livros — Balanço — Inventário — Lançamentos — Documentos — Orçamento — Contabilidade mecânica. E — II Estatística (Noções) Definição; classificação — Coleta e apuração de dados — Análise e comparação estatística — Apresentação dos dados — Quadros e gráficos. As leis estatísticas.	A - 5	Apresentação do equipamento usual e demonstração experimental do emprego de cada uma de suas peças.
		2 horas	
		Experimental.	
Secção F	E — I Contabilidade: (Noções) Fundamentos — Métodos de escrituração — Contas — Livros — Balanço — Inventário — Lançamentos — Documentos — Orçamento — Contabilidade mecânica. E — II Estatística (Noções) Definição; classificação — Coleta e apuração de dados — Análise e comparação estatística — Apresentação dos dados — Quadros e gráficos. As leis estatísticas.	A - 6	Continuação da 6.ª aula: demonstrações experimentais com o equipamento de escritório — Máquina de cálculo e outras.
		2 horas	
		Experimental.	
Secção G	E — I Contabilidade: (Noções) Fundamentos — Métodos de escrituração — Contas — Livros — Balanço — Inventário — Lançamentos — Documentos — Orçamento — Contabilidade mecânica. E — II Estatística (Noções) Definição; classificação — Coleta e apuração de dados — Análise e comparação estatística — Apresentação dos dados — Quadros e gráficos. As leis estatísticas.	A - 7	Trabalho externo em escritórios modelares para continuação de demonstrações experimentais com o moderno equipamento de escritórios — Máquinas — Separadoras — Perfuradoras, etc.
		2 horas	
		Experimental.	
Secção H	E — I Contabilidade: (Noções) Fundamentos — Métodos de escrituração — Contas — Livros — Balanço — Inventário — Lançamentos — Documentos — Orçamento — Contabilidade mecânica. E — II Estatística (Noções) Definição; classificação — Coleta e apuração de dados — Análise e comparação estatística — Apresentação dos dados — Quadros e gráficos. As leis estatísticas.	A - 8	Trabalho externo para exame de material e acessórios de montagem do escritório. Demonstração de sua utilidade e emprego.
		2 horas	
		Experimental.	
Secção I	E — I Contabilidade: (Noções) Fundamentos — Métodos de escrituração — Contas — Livros — Balanço — Inventário — Lançamentos — Documentos — Orçamento — Contabilidade mecânica. E — II Estatística (Noções) Definição; classificação — Coleta e apuração de dados — Análise e comparação estatística — Apresentação dos dados — Quadros e gráficos. As leis estatísticas.	A - 9	Edifício — Limpeza — Conservação — Ventilação — Refrigeração — Iluminação — Ruído — Instalações diversas — Expansão — Vigilância. Exposição da matéria.
		2 horas	
		Experimental.	
Secção J	E — I Contabilidade: (Noções) Fundamentos — Métodos de escrituração — Contas — Livros — Balanço — Inventário — Lançamentos — Documentos — Orçamento — Contabilidade mecânica. E — II Estatística (Noções) Definição; classificação — Coleta e apuração de dados — Análise e comparação estatística — Apresentação dos dados — Quadros e gráficos. As leis estatísticas.	A - 10	Edifício — Limpeza — Conservação — Ventilação — Refrigeração — Iluminação — Ruído — Instalações diversas — Expansão — Vigilância. Exposição da matéria.
		1 hora	
		Teórica	

A - 11
2 horas
Experimental. } Visita a instituto modelo para explicações e demonstrações experimentais. Exercício com os alunos.

A - 12
1 hora
Teórica } Revisão dos relatórios e crítica — Conclusões resultantes da visita.

Secção B

B - 13
1 hora
Teórica } Comunicações internas e externas — Serviços telegráficos e rádio-telegráficos.
Exposição da matéria.

B - 14
2 horas
Experimental. } Serviço telefónico. Sistema de interconexão — O centro — Técnica dos serviços centrais — Demonstrações

B - 15
2 horas
Experimental. } O uso do telefone — O pedido de ligação — o trato com o operador e com o receptor da mensagem — Recepção da mensagem — Estudo experimental com os alunos — Testes de vocalização. Urbanidade e correção.

B - 16
2 horas
Experimental. } Demonstrações experimentais com outros aparelhos de intercomunicação: "Televox" e Ditafone.

B - 17
1 hora
Teórica } Relação com o público
Serviços de informações. Mensageiros.

B - 18
1 hora
Teórica } Correspondência: recebimento, distribuição, trânsito, assinatura e expedição.
Exposição da matéria — Processos manuais e mecânicos de movimentação.

B - 19
2 horas
Experimental. } Visita e demonstrações em escritório modelo.
Fórmulas e material acessório.

B - 20
1 hora
Teórica } Uniformização — Datilografia e Estenografia.
Fins e vantagens da uniformização e da multiplicação — Métodos e aparelhos.

B - 21
2 horas
Experimental. } Multiplicação:
Mimeógrafo — Descrição, nomenclatura e manejo — Exercícios com o mimeógrafo. Preparação de matrizes — Aparelhamento dos estencesis — Abastecimento da máquina — Impressão — Exercícios.

B - 22
2 horas
Experimental. } Heliógrafos — Prensas; processos rápidos — Papel — Preparação da matriz: — técnica.
Demonstrações experimentais.

B - 23
2 horas
Experimental. } Fotoestática — Aparelhos — Amplificadores e redutores — Papel.
Demonstrações.

PROVAS:

Escrita
Prática.

SEGUNDO PERIODO

Secção C

C - 24
1 hora
Teórica } Arquivamento.
Exposição da matéria — Catalogação e Classificação. Codificação.

C - 25
2 horas
Experimental. } Visitas a arquivos modernos em funcionamento e demonstrações da dinâmica de sua organização.

C - 26
2 horas
Experimental. } Material de arquivos. — Demonstrações de seu manuseio e utilidade.

C - 27
2 horas
Experimental. } Biblioteca — Organização, administração.

C - 28
2 horas
Experimental. } Catalogação e classificação de periódicos — Guarda de plantas e mapas.

C - 29
1 hora
Teórica } Cartas de rotina — Fórmulas — Manuais.

Secção D

D - 30
1 hora
Teórica } Pessoal:
Seleção, admissão, classificação de funções.

D - 31
1 hora
Teórica } Treinamento e assistência aos empregados. Disciplina — Férias.

D - 32
1 hora
Teórica } Psicotécnica — Fadiga — Monotonia — Estímulo — Promoção — Aposentadoria.

D - 33
1 hora
Teórica } Material: exposição e visita para conhecimento do órgão de material do D.A.S.P. — C.C.C. etc.

D - 34
1 hora
Teórica } Processos de aquisição de material.

D - 35
2 horas
Experimental. } Serviços de Almoxarifado — Visita a aparelho modelo para explicações.

Secção E

E - 36 1 hora Teórica	}	Noções gerais e fundamentais da Contabilidade.
		Contabilidade e Serviços Públicos. Orçamentos.
E - 37 1 hora Teórica	}	Métodos de escrituração — Contas — Livros —
		Balanços e inventários — Documentos de Contabilidade
E - 38 2 horas Experimental.	}	Contabilidade mecânica — Visita a órgãos de
		contabilidade, para estudos — Relatórios.
E - 39 1 hora Teórica	}	Sistema de pagamento — Preparação, verifica-
		ção e controle.
E - 40 2 horas Experimental.	}	Visita a uma secção financeira da D. A.
		Observações — Crítica.

Secção F

F - 41 1 hora Teórica	}	Noções gerais de Estatística aplicada aos es-
		critórios — Definição e classificação — Coleta e apuração de dados.
F - 42 2 horas Experimental.	}	Análise e comparação estatística — Apresenta-
		ção dos dados.
F - 43 2 horas Experimental.	}	Quadros e gráficos — As leis estatísticas.
F - 44 1 hora Teórica	}	Princípios gerais — Exemplificações.
F - 45 1 hora Teórica	}	Administração Central e Administração Regional
		Conceituação meios e fins.

EXAME FINAL

Prova escrita
Prova prático-oral

DE LÍNGUA INGLESA

O Curso de Língua Inglesa a que se refere a portaria n. 1.442, de 21 de outubro do corrente, se regerá pelas instruções que seguem :

INSTRUÇÕES PARA O FUNCIONAMENTO DO CURSO DE LÍNGUA INGLESA A QUE SE REFERE A PORTARIA N. 1.442, DE 21 DE OUTUBRO DE 1941, DO PRESIDENTE DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DO SERVIÇO PÚBLICO.

1. O C.L.I. destinado a funcionários e extranumerários do Serviço Público Federal tem por finalidade a revisão e o aperfeiçoamento de conhecimentos da Língua Inglesa.

2. O Curso, que terá a duração de um ano, será ministrado pelo metodo funcional em dois ciclos :

- a) Fundamental
- b) De Aplicação

3. Os planos de curso para cada ciclo deverão ser organizados pelos professores e submetidos à aprovação do diretor da Divisão de Aperfeiçoamento.

4. As atividades do curso serão coordenadas por um funcionário designado pelo Presidente do D.A.S.P.

5. As aulas, ministradas a grupos de lotação nunca superior a 30 alunos, obedecerão aos horários estabelecidos e deverão cumprir integralmente o proposto nos planos de curso.

6. Os professores entregarão ao coordenador, ao fim de cada aula, o plano e que a mesma se tenha subordinado.

7. Para efeito de verificação dos resultados e re-homogeneização de grupos o curso se dividirá em 3 quadrimestres.

8. Ao fim de cada quadrimestre serão os alunos submetidos a provas e reagrupados de acordo com os resultados das mesmas.

9. Ao fim do período letivo haverá exames finais em ambos os ciclos.

10. A aprovação nos exames finais determinam :

- a) promoção ao ciclo de aplicação, para os alunos do ciclo fundamental ;
- b) obtenção do certificado de aprovação para os do ciclo de aplicação.

11. Instruções especiais traçarão as normas a serem observadas na organização das provas, bem como na das escalas valorimétricas a lhes serem aplicadas.

12. O ensino será ministrado por professores designados pelo Presidente do D.A.S.P.

13. A matrícula está condicionada à verificação de nível de conhecimentos.

14. Será eliminado do curso o aluno que :

- a) não se submeter ao regime estabelecido para funcionamento do curso ;
- b) não observar os horários ou revelar desinteresse pelos trabalhos ;
- c) atingir um total de 30 faltas consecutivas ou alternadas ;
- d) não alcançar as quotas de suficiência estabelecidas nas instruções especiais.

15. O diretor da D.A. baixará as Instruções complementares que se fizerem necessárias para boa execução das presentes Instruções.

D.A. do D.A.S.P., Em 21 de outubro de 1941. —
a) Mario P. de Brito, Diretor de Divisão.

Ajude seus companheiros para merecer seu auxílio : A divisão dos serviços em turmas não significa que o interesse do serviço esteja também dividido.