

O XI CONGRESSO INTERNACIONAL DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

SUMÁRIO: *Delegações. Sessão Plenária inaugural. Temas. Conclusão.*

RELATÓRIO DOS TRABALHOS

Para que se tenha uma idéia do interesse despertado pelo XI Congresso Internacional de Ciências Administrativas, realizado em Wiesbaden, Alemanha, de 30 de agosto a 3 de setembro p. passado, sob os auspícios do Instituto Internacional de Ciências Administrativas, basta dizer que a êle compareceram cerca de 450 delegados, representando 53 países e 17 organizações internacionais.

A Delegação do Governo brasileiro foi a seguinte:

Chefe da Delegação — Dr. Luís Simões Lopes.

Delegados — Dr. Carlos Medeiros Silva e Deputado Wagner Estellita Campos.

Assessor — Dr. Antônio Barsante dos Santos.

O Instituto Brasileiro de Ciências Administrativas — Seção Nacional Brasileira do Instituto Internacional de Ciências Administrativas — enviou a seguinte delegação: Dr. João Carlos Vital, Dr. Alfredo de Almeida Paiva, Prof. Beatriz Wahrlich e D. Maria do Carmo Almeida Rohr.

Quatro foram os temas debatidos no Congresso:

— “Devolução de poderes a instituições autônomas”.

— “Estrutura e funções do Ministério das Finanças”.

— “O aumento da eficiência da administração pela concessão de incentivos diversos ao pessoal”.

— “Automação: seus problemas de importância no serviço público”.

Paralelamente, duas reuniões especiais se realizaram, de grande interesse para a administração: uma, de Professores de Direito Administrativo e Administração Pública; outra, de Membros de Conselhos de Estado e Tribunais de Contas.

Do ponto de vista social, inaugurou-se o Congresso a 30 de agosto, com um baile oferecido aos congressistas pelo Governo da República Federal da Alemanha. Do ponto de vista técnico, às 10 horas do dia 31, com uma sessão plenária solene, sob a presidência de sua Excelência o Sr. Franz Hvass, Embaixador da Dinamarca junto à República Federal da Alemanha e Presidente do Instituto Internacional de Ciências Administrativas.

Anteriormente a essas duas sessões, haviam-se realizado outras, preparatórias, a 29 de agosto, da Comissão Executiva do I.I.C.A. e de suas Comissões

Científicas e de Práticas Administrativas. Dessas reuniões participaram os delegados brasileiros Dr. Luís Simões Lopes (na qualidade de 2.^o Vice-Presidente do I.I.C.A. e de membro da Comissão de Práticas Administrativas) e Dr. Carlos Medeiros Silva (membro da Comissão Científica).

Sessão plenária inaugural — A sessão plenária foi aberta pelo Prof. Erich Kaufmann, da Universidade de Heidelberg e Presidente da Seção Nacional Alemã do I.I.C.A., que falou sobre o papel relevante do serviço civil na assistência técnica ao Estado. Falaram, ainda, dando as boas vindas aos congressistas o Sr. Hans Schneider, Ministro do Interior do Estado de Hessen, e o Sr. Anders, representante do Ministro do Interior da República Federal da Alemanha.

Seguiram-no com a palavra os relatores dos temas 1, 2 e 3, explicando, brevemente, o tratamento que pretendiam dar à matéria.

Devolução de poderes a instituições autônomas — Foi relator geral do tema o Prof. Brian Chapman, da Universidade de Manchester.

Apresentaram relatórios escritos sobre os respectivos países representantes da Alemanha Ocidental, Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Dinamarca, Egito, Espanha, Estados Unidos, França, Grã-Bretanha, Índia, Iraque, Iran, Irlanda, Israel, Iugoslávia, Japão, Polônia, Portugal, Pôrto Rico, Suécia, Turquia, Uruguai e URSS.

O autor do relatório brasileiro foi o Prof. Caio Tácito, que, entretanto, não compareceu ao Congresso, por estar participando em Buenos Aires, na mesma ocasião, do Seminário de Direito Administrativo, realizado pelas Nações Unidas.

Baseado nesses relatórios e outros anteriores, apresentados às Mesas Redondas de Opatije e Liège, o Prof. Chapman elaborou um relatório geral, com os seguintes capítulos:

— Introdução (histórico das origens do tema como objeto de exame pelo I.I.C.A. e definição terminológica).

— Origem e evolução das instituições autônomas.

— Classificação das instituições autônomas (por funções e por estrutura).

— Contrôlo estatal sobre as instituições autônomas.

— Devolução de poderes a Universidades.

Conclusões — Integram ainda o relatório dois anexos: um, contendo resumo das características próprias às instituições autônomas de cada país; e outro, referente especificamente a Universidades.

As conclusões do relatório foram as seguintes:

“O movimento pela criação de instituições autônomas tem sido uma consequência do crescimento do estado moderno; sob vários aspectos — eficiência, democracia, educação — considerou-se, na maioria dos países, que a melhor solução consistiria em alguma nova forma de pluralismo administrativo. Na conferência de Opatije (1957)* não houve um defensor sequer da doutrina de centralização.

A criação de entes autônomos envolve, porém, riscos contraditórios. Por um lado, se forem realmente autônomos, agindo sem consideração pelos interesses de outras instituições, do público e do Estado, degenerarão tais entes, numa forma de feudalismo administrativo, do qual já há vários exemplos. Por outro lado, se forem submetidos a estrito contrôlo ministerial — conforme geralmente

* NOTA DA RED.: A primeira Reunião do I. I. C. A. sobre o assunto.

acontece — ministros e governos intervêm nos negócios privados desses órgãos, e adquirem um novo campo para o empreguismo. Significa isto que, após muitos anos em que se tentou, nem sempre com sucesso, tornar ministros e governos responsáveis pelos seus respectivos departamentos, uma nova administração parastatal surgiu, na qual ministros, altas autoridades e administradores de órgãos públicos estão, novamente, fora de controle público.

A primeira reunião de estudos do tema realizou-se a 31 de agosto, às 15h40 m, seguindo-se outras a 1.º de setembro (11h30m), 2 de setembro (11h15m) e 3 de setembro (9h30m).

As sessões foram presididas pelo Sr. Stefan Rozmasyn, Professor da Universidade de Varsóvia e Diretor-Geral da Presidência do Conselho dos Ministros, da Polônia, que, na primeira delas solicitou ao Relator, Prof. Chapman, que definisse sua posição no problema de devolução de poderes em geral, excluídos os organismos profissionais e universidades, bem como o problema de controle.

Na opinião do Prof. Chapman, cinco razões principais vêm motivando a proliferação de instituições autônomas: pouca confiança no Executivo, necessidade técnica, pluralismo administrativo, eficiência do serviço público e imitação de práticas estrangeiras. Os problemas que surgem se referem ao grau efetivo de autonomia desses corpos, sua classificação e sua possível evolução para o feudalismo administrativo.

Discutindo o assunto, os demais delegados abordaram, comentando-os, vários pontos do relatório. Devido à própria natureza do assunto, os debates não resultaram em recomendações.

Estrutura e funções do Ministério das Finanças — O relatório geral foi elaborado pelo Sr. Laureano Lopes Rodó, Secretário Geral Técnico da Presidência do Conselho de Ministros, Espanha. Apresentaram relatórios escritos os seguintes países: Alemanha Ocidental, Austrália, Bélgica, Brasil, Bulgária, Canadá, Chile, Dinamarca, Egito, Espanha, Estados Unidos, Filipinas, Finlândia, França, Holanda, Grã-Bretanha, Grécia, Índia, Indonésia, Irlanda, Itália, Iugoslávia, Japão, Noruega, Polônia, Porto Rico, Portugal, Suíça, Turquia e União Sul-Africana.

O relatório brasileiro foi de autoria do Dr. A. Barsante dos Santos.

Dividiu o Sr. Lopes Rodó o seu trabalho em 6 partes:

- Estudo da organização administrativa no setor financeiro.
- Delimitação do objeto do relatório: conteúdo principal da administração financeira, critérios metodológicos.
- Administração financeira e política econômica.
- Principais estruturas orgânicas da administração financeira.
- Órgãos e funções específicas: orçamento e política de investimentos; receita pública, tesouro, contabilidade e controle administrativo das despesas públicas; política monetária, bancária e de crédito, e relações com os organismos financeiros internacionais; administração das propriedades, dos monopólios, participação em empresas, controle dos organismos autônomos e entidades de previdência social; outros órgãos e funções (O e N, repartições de compra, escolas de funcionários, etc.).

Conclusões — Nas conclusões, salientou o Relator-Geral “a necessidade de uma contínua adaptação da estrutura da administração financeira às funções que lhe cabe executar, as quais, por sua vez, devem ter em vista a política

econômica do Estado e o progresso da economia nacional. A manutenção de instituições obsoletas não pode senão ocasionar a decrepitude da estrutura administrativa e constituir um perigo para tôda a administração”.

Continua o relator dizendo que “os serviços de Organização e Métodos não devem ter apenas a função de melhorar a eficiência de estruturas e processos administrativos, mas também a de preparar programas adequados de reforma, tanto para a administração em geral como para o Ministério das Finanças em particular. Tal trabalho de reorganização exige simultâneamente audácia e prudência. Não deve ser empreendido com timidez e segundo pontos de vista estreitos, nem realizado de acôrdo com critérios puramente racionais e imbuídos de apriorismo. Assim, não se pode propor um esquema ideal de organização para o Ministério das Finanças, nem, tampouco, um sistema único de funcionamento de tais serviços. Um tal esquema se desmantelaria em contato com as realidades políticas, sociais e econômicas de cada país, às quais não atenderia e não se adaptaria. Em administração pública não há lugar para estruturas pré-fabricadas”.

Depois de outros comentários desta ordem, focalizando as desvantagens de reforma inspiradas unicamente no desejo de imitar modelos estrangeiros nem sempre adequados ao uso nacional de que se trata, continua o Relator: “As técnicas de Organização e Métodos têm um vasto campo de aplicação num Ministério das Finanças: a simplificação de formulários ou modelos relativos a pagamentos de impostos, a análise das rotinas e dos cargos, a mecanização e a automação de serviços, os princípios das relações humanas nos contatos com os contribuintes e o público em geral, os estudos de custo e rendimento. etc. É significativo que, em vários países, as tarefas de racionalização administrativa tenham sido empreendidas pelo Ministério da Fazenda ou nêle tenham tido sua maior aplicação e intensidade.

Ao lado destas técnicas administrativas comuns a todos os ministérios, e cujo progresso contínuo pode influenciar sensivelmente a eficácia do Ministério das Finanças, cabe, igualmente, aproveitar-se do progresso da ciência econômica e da sua inegável repercussão sôbre a maneira pelas quais se exercem a direção e o contrôle da política financeira.

E’ imperativo que a ação do Ministério das Finanças não venha, como freqüentemente acontece, a reboque dos acontecimentos, mas que, utilizando a previsão econômica, êle se antecipe aos fenômenos e tenha uma influência bem mais preventiva que corretiva ou repressiva. Se houve tempo em que a política fiscal se inspirava em critérios puramente pragmáticos, sem tomar em consideração outros fatores que a importância do montante da receita, hoje em dia pode e deve a política fiscal se efetivar em função de critérios científicos, pois que é possível conhecer previamente a constelação dos efeitos primários e secundários que as medidas financeiras produzem sôbre a economia do país.

É hoje possível taxar na fonte a maior parte das riquezas, visto como se pode estudar a influência do impôsto sôbre cada setor econômico. Daí resulta uma importante simplificação do sistema fiscal e uma notável redução dos processos de arrecadação. As técnicas de determinação da renda nacional por números índice, os métodos de análise das relações entre os diversos setores da economia, a influência econômica das despesas públicas e, em geral, os estudos macroeconômicos da conjuntura, constituem valiosa contribuição aos métodos adminis-

trativos com o fim de obterem-se importantes aperfeiçoamentos na estrutura e no funcionamento do Ministério das Finanças. O melhor meio de melhorar-se a administração financeira sem tatear no escuro é aprender como combinar as ciências administrativas com a economia.

Cabe uma última observação: o poder fiscal do Estado será tão mais eficaz quanto mais esclarecida fôr sua ação. Uma autoridade cega é arbitrária. Para que se possa exercer inteligentemente, é indispensável que ela conheça bem o terreno onde pisa e tenha um contrôlê adequado das técnicas. Sòmente assim pode a administração financeira realmente dominar os fenômenos econômicos e antecipar seus efeitos”.

Termina o Relator sugerindo os pontos sôbre os quais, a seu ver, se devia concentrar a discussão, a saber:

- a) coordenação da política econômica (vantagens e desvantagens resultantes dos vários esquemas de organização prevaletentes e resumidos no relatório);
- b) coordenação interna no Ministério das Finanças;
- c) meios de obtenção de maior flexibilidade orçamentária;
- d) modificações desejáveis nas regras tradicionais de contabilidade pública;
- e) multiplicidade dos serviços de arrecadação. Possibilidade de sua unificação;
- f) sistemas de unidade ou pluralidade orçamentária. Problemas de taxaço parestatal. Formas de contrôlê do Ministério das Finanças sôbre fundos especiais.

As reuniões sôbre o tema “Ministério das Finanças” realizaram-se sôbre a presidência do Sr. Alfred Magain, Secretário Geral do Ministério das Finanças da Bélgica, nos dias 31 de agôsto (14,45 horas), 1.º de setembro (11,30 horas), 2 de setembro (9,30 horas e 11,15 horas) e 3 de setembro (9,30 horas).

Depois de discussões de que participaram dezenas de delegados e em que tiveram parte ativa os representantes brasileiros, Deputado Wagner Estellita Campos e Dr. A. Barsante dos Santos, houve geral acôrdo no sentido de que, apesar das diferenças ocasionadas pelos sistemas constitucionais e econômicos em vigor nos diversos países, a estrutura do Ministério das Finanças pode inspirar-se em princípios comuns em certos aspectos fundamentais.

As conclusões aprovadas foram as seguintes:

I — É importante que os orçamentos anuais, os programas orçamentários a longo prazo e os planos de investimentos sejam integrados harmoniosamente na política econômica geral do Estado, a fim de que o Govêrno possa, dentro dos processos eleitorais ou parlamentares normais, influenciar a evolução da conjuntura econômica de modo a incentivar a economia nacional.

II — Uma ação eficaz nesse sentido é condicionada por dois importantes fatôres:

— a assistência esclarecida de serviços de estudo e pesquisa à d'sposição das autoridades governamentais e particularmente do Ministro ou dos Ministros responsáveis pelas funções financeiras, é de importância capital para o estudo e avaliação da evolução da conjuntura e a preparação dos planos adequados de ação;

— constituem pré-requisitos para o estabelecimento dos planos e sua efetiva realização uma perfeita coordenação, primeiramente no plano governamental e depois no plano administrativo, e a atribuição a uma autoridade de alto

nível (um Ministro das Finanças, um Primeiro Ministro, uma Comissão de Ministros, ou, em outros casos, um Conselho de Gabinete) do poder de decidir sobre a oportunidade das despesas públicas.

III — A divisão do orçamento em “despesas” e “investimentos” (orçamento comum e orçamento de capital) não é de importância essencial. O que importa é indicar:

— que programas o Governo pretende executar com os créditos orçamentários que pede;

— o plano para financiar tais programas, que podem estender-se por vários anos;

— os resultados previstos de sua execução.

IV — As regras de contabilidade pública, a organização de repartições financeiras e a estrutura do controle financeiro devem garantir a legalidade, a regularidade e a economicidade das despesas públicas. A organização do controle deve evitar, por um lado, o formalismo, e por outro, a diluição da responsabilidade dos funcionários.

V — Não se pode propor um só esquema ideal de organização do ministério ou dos ministérios encarregados das funções financeiras, nem tampouco, um sistema único de funcionamento de tais serviços. Devem-se ter em conta as realidades políticas, sociais e econômicas, que variam de acordo com a época e com os países considerados.

O aumento da eficiência da administração pela concessão de incentivos diversos ao pessoal — Foi relator-geral do tema o Dr. Herbert Bursche, do Ministério do Interior da República Federal da Alemanha (Alemanha Ocidental) e presidiu às sessões o Sr. Donald Stone, Diretor da Escola de Negócios Públicos e Internacionais da Universidade de Pittsburgh, EE. UU.

O relator-geral baseou-se em dados fornecidos pelos relatórios dos seguintes países: Áustria, Austrália, Brasil, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, Filipinas, Finlândia, França, Grã-Bretanha, Grécia, Holanda, Hungria, Índia, Indonésia, Irlanda, Itália, Iugoslávia, Japão, Noruega, Portugal, Porto-Rico, Suécia, Suíça, Turquia, União Sul-Africana, URSS e Viet-Nam.

Foi da autoria da Prof. Beatriz Wahrlich o relatório brasileiro.

A sessão inaugural realizou-se às 14,45 horas do dia 31 de agosto seguindo-se outras nos dias 1 de setembro (às 9,30 horas e 11,15 horas), 2 de setembro (11,15 horas e 16,30 horas) e 3 de setembro (11,15 horas).

Antes da sessão inaugural, convocou o Sr. Stone uma reunião especial, composta de 15 delegados de vários países, aos quais pediu estreita colaboração na condução das reuniões. Tais delegados foram os seguintes: André Molitor, da Bélgica; Beatriz Wahrlich, do Brasil; T. C. Young, da UNESCO; Henri Bourdeau de Fontenay, da França; Georges Maragopoulos, da Grécia; Minoru Yamaguchi, do Japão; Luang Sukhum Nayapradit, da Tailândia; Shriram Bapat, das Nações Unidas; Raymond Nottage, da Inglaterra; George William Lawson, dos EE. UU.; Bertram Gross, de Israel; Jean Milhaud, da França; Faustino Sy Changco, das Filipinas; Antoine Baroud, do Líbano, e Kowalm Pribhdas Mathrani, da Índia.

O Relatório do Dr. Bursche compreendeu os seguintes capítulos:

1 — Matéria do relatório (introdução).

2 — Férias (anuais, especiais para treinamento, especiais extra). Horários de trabalho.

3 — Incentivos financeiros (ligados ao salário-prêmio por desempenho excepcional, por economia resultante ou por lucro obtido, e sistemas de sugestões).

4 — Melhoria das condições de trabalho.

5 — Melhoria das condições de vida.

6 — Outros incentivos.

7 — Resultados e conclusões.

No capítulo final "Resultados e conclusões" as seguintes observações sintetizam o pensamento do autor:

"O presente estudo, baseado nos relatórios submetidos por vários países de tôdas as partes do mundo, mostra que as organizações administrativas estão utilizando tôda uma gama de incentivos e benefícios a fim de aumentar a eficiência dentro de suas jurisdições.

Entretanto, a produtividade na administração, dificilmente pode ser medida. Sucesso ou fracasso, freqüentemente, só podem ser avaliados muito depois dos acontecimentos. Diferentemente do que ocorre na indústria, a administração é governada pelo princípio de que a melhor administração é sempre aquela que é menos notada pelo público. Deve a administração dar ampla oportunidade para o desenvolvimento de tôdas as capacidades em potencial. Ao mesmo tempo, deve salvaguardar a liberdade e os direitos do cidadão.

A questão de ser ou não possível às autoridades administrativas o aumento da eficiência interna pela adoção de processos usados na indústria só poderá ser decidida tendo em vista a diversidade de responsabilidade e objetivos, entre a administração pública e a administração privada — se fôr apurado que tais processos são compatíveis com os objetivos fundamentais da administração pública.

O servidor público, na acepção mais ampla do termo, quer seja juiz, funcionário, extranumerário ou soldado, representa o elemento estático do Estado. Êle só pode cumprir o dever como guardião de leis e da liberdade se suas decisões são objetivas, isto é, se elas não forem influenciadas por considerações de fora. Um incentivo para melhorar o desempenho só pode ser aceito se estiverem fora de dúvida a independência da decisão do servidor público e a liberdade que o cerca ao decidir.

Em administração pública, medidas adequadas e próprias são aquelas que favorecem a capacidade intelectual e física do servidor público. Abrangem treinamento adequado, nível educacional além dos limites da esfera profissional do indivíduo e de seu país, condições de trabalho satisfatórias, descanso por intermédio de períodos suficientes de férias e de lazer, assim como o alívio de preocupações financeiras e de tensão mental. A estas medidas devem adicionar-se outras que estimulem a boa vontade do servidor no sentido de fazer melhor uso de sua capacidade.

Em nossa opinião, estará correto dizer que os mais eficazes métodos serão incentivos que façam o servidor público sentir que o Estado toma interêsse ativo em seus problemas, avalia sua situação pessoal e seu trabalho e por êle vela. Conseqüentemente, tôdas medidas que sejam geralmente destinadas a fortalecer os elos entre o servidor público, seu trabalho e a organização administrativa a

que pertença, devem ser considerados incentivos adequados ao aumento de eficiência.

Por outro lado, qualquer medida que ofereça ao indivíduo perspectivas de benefícios especiais por seu desempenho implicará sempre o risco de deterioração da independência e da liberdade intelectual do servidor público. A concessão de incentivos individuais deste tipo é sempre acompanhada pelo perigo de que propósito visado seja, não uma decisão objetiva, mas um prêmio por desempenho superior, ou uma promoção... Deve-se ter sempre em mente que o objetivo real de uma sã administração não é uma grande quantidade de providências e ordens, nem o volume de páginas impressas ou escritas, mas, sim, a manutenção e consecução da liberdade e da justiça dentro da administração.

É, assim, com grande cautela e não sem algumas objeções que se deve considerar a concessão de vantagens individuais, pois que não estarão elas de acordo, muitas vezes, com os deveres e objetivos das autoridades administrativas”.

Segundo a agenda proposta pelo Sr. Donald Stone para discussão do tema, e que foi aprovada, os seguintes aspectos da questão foram preferencialmente abordados:

I — o sentido do termo “eficiência da administração”: simplesmente custo dos serviços, aumento da quantidade do trabalho produzido, ou melhoria da qualidade do desempenho?

II — até que ponto seria verdadeira a afirmativa de que “a produtividade administrativa dificilmente poderá ser medida”?

III — quais são as principais características de um sistema de remuneração realmente adequado?

IV — quais são os requisitos de um eficaz “sistema de sugestões”?

V — até que ponto são as medidas que determinado govêrno adota para incentivar a melhoria do desempenho do pessoal afetadas pelo grau de progresso do serviço público, pelo nível de desenvolvimento econômico do país e pelas condições gerais sociais e de maturidade cultural?

VI — em alguns países parece que há outros fatores mais importantes do que os financeiros para estimular a alta produção e eficiência. Que comprovação existe a respeito? Que fatores seriam êsses?

VII — qual a importância relativa de uma supervisão esclarecida na criação de um clima favorável à boa produção?

As discussões sobre o relatório do Sr. Bursche e sobre os pontos destacados acima foram conduzidas pelo Sr. Stone de maneira extremamente proveitosa para todos os participantes.

O pensamento dominante sobre o assunto, embora não tenha sido apresentado formalmente como “conclusões”, pode ter seus aspectos principais assim resumidos:

I — O termo “eficiência” é fundamentalmente ambíguo. Pode-se concluir, porém, que, se “desempenho” resulta da produção entre meios utilizados e resultados obtidos, “eficiência” é a proporção entre as metas visadas e os objetivos alcançados.

II — Resultados promissores têm sido obtidos em vários países na avaliação do custo dos serviços públicos, mas se reconhece que êste fator não é um teste objetivo de eficiência. Muitas tarefas administrativas não podem ser efetivamente medidas, pois que muitas atividades não são traduzíveis em forma

numérica. Mas, se a eficiência não puder ser medida, em termos concretos, não resta dúvida de que ela pode ser observada.

III — Um adequado sistema de remuneração compreende, por um lado, incentivos diretos — tais como promoção horizontal — e incentivos indiretos — tais como licença especial.

São requisitos essenciais de um sistema de remuneração:

— salário igual para trabalho igual, ou, em outras palavras: a remuneração deve ter relação com o desempenho, e não com a capacidade e qualificações;

— flexibilidade na concessão de incentivos, de modo que um desempenho excepcional possa ser recompensado sem que acarrete, necessariamente, promoção.

— a escala de salários deve ser comparável à que vigore para a empresa privada, a fim de que o serviço público possa atrair os candidatos mais qualificados e seja mantida alta qualidade na execução dos trabalhos administrativos.

IV — Quanto aos sistemas de sugestões que envolvem prêmios em dinheiro, os seguintes pontos foram realçados:

— a necessidade de a administração superior interessar-se pela adoção de tais sistemas;

— a necessidade de ter o servidor confiança em que sua sugestão será aceita se for boa e que, nesse caso, receberá êle um prêmio;

— o papel de tais sistemas na campanha contra a preservação rotineira de hábitos adquiridos;

— a consideração de sugestões coletivas, formadas de várias opiniões.

V — O problema de outros fatores, que não o financeiro, destinados a incentivar o funcionário, é, essencialmente, um problema de relações humanas, em que os seguintes pontos merecem destaque, do ponto de vista da experiência norte-americana:

— há uma hierarquia de necessidades do empregado, umas só surgindo depois de outras terem sido satisfeitas;

— a relação entre a remuneração de um empregado e a dos outros é mais importante para o interessado do que o valor absoluto dessa remuneração;

— a eficiência do trabalho é muito influenciada pelo grupo de que se participa;

— o fenômeno da resistência à mudança;

— os supervisores que obtêm mais eficiência são aqueles que se interessam mais pelo fator humano do que pelo rendimento propriamente dito, e que concedem uma grande margem de iniciativa aos subordinados;

— a necessidade de deixar-se o empregado alargar sua esfera de atividade.

De uma maneira geral houve concordância em que, se a eficiência da administração depende da dos funcionários, esta, por sua vez, depende da maneira por que os funcionários são dirigidos. Daí resultam vários outros fatores tais como a necessidade de organizarem-se o recrutamento e a seleção, da promoção pelo mérito, da supressão da injustiça, e do auxílio aos funcionários para seu aperfeiçoamento.

Automação: seus problemas de importância no serviço público. — As sessões sobre este tema foram presididas pelo Sr. Lionel Wurmser, da França e realizaram-se nos dias 2 (às 9,30 e 16 30 horas) e 3 (11,15 horas).

Foi Relator-Geral o Professor Lowell H. Hattery, da American University, Washington, D. C., EE. UU.

O trabalho do Professor Hattery teve em vista responder as seguintes perguntas, formuladas pelo Instituto Internacional de Ciências Administrativas:

I — qual a função de uma repartição central, como orientadora e auxiliar do processamento automático de dados?

II — qual o pessoal especializado necessário a um tal órgão? Que espécie de treinamento precisam os servidores públicos promover?

III — quais as perspectivas de deslocamento do pessoal conseqüente da criação de tal repartição? Como poderá o desemprego ser evitado ou aliviado?

IV — quais são as vantagens e desvantagens de um equipamento eletrônico de processamento de dados especialmente desenhado, comparativamente ao equipamento regular, produzido comercialmente? Qual a potencialidade de equipamento pequeno de baixo custo?

V — quais são os efeitos daquele órgão central sobre os sistemas de organização e processamento?

VI — qual o impacto de tal órgão sobre as técnicas administrativas e particularmente sobre a tomada de decisões?

Salienta o Relator que seu trabalho apresenta hipóteses, sugestões e observações para cada uma dessas questões. Não pretende ser um exame completo e acabado de qualquer dos aspectos da automação. Foi preparado para circulação entre os congressistas, de cujos comentários nasceria o plano para as reuniões.

O relatório foi muito bem recebido e a seguinte agenda adotada para as sessões:

I — como se pode introduzir a automação na administração pública;

II — o impacto da automação nos métodos administrativos:

— lei;

— diretrizes administrativas no nível político;

— organização geral;

— processos administrativos.

III — automação em países menos desenvolvidos;

IV — exame, em pequenos grupos, dos resultados obtidos em diversos países e dos métodos para intercâmbio de experiência.

Os debates, tomando por base o relatório do Professor Hattery, consistiram predominantemente num intercâmbio de informações entre os representantes de vários países, cada um relatando o que já havia sido feito, as dificuldades encontradas e os resultados obtidos.

Conclusões: — Foi das mais proveitosas, como se verifica, a reunião de Wiesbaden, não só pela soma de informações e esclarecimentos que dela resultaram, como pelo intercâmbio de idéias e oportunidade de conhecimento recíproco de especialistas e professores dos 50 países participantes.

Quanto à representação brasileira, pode-se dizer que apresentou a mais substancial contribuição sobre ciências administrativas até agora elaborada em nosso país para uma reunião internacional desse tipo, e que, durante e fora das sessões, procurou ativamente cooperar para um melhor conhecimento e apreciação da evolução administrativa brasileira.