

# SERVIÇOS AUXILIARES

## ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

### *Como Prever a Substituição de Administradores — Uma Solução para o Problema (\*)*

ROSS POLLOCK

Diretor-Assistente dos Career Systems do  
Office of Career Development da United  
States Civil Service Commission.

“LAMENTO imensamente vê-lo aposentar-se, pois temos necessidade de alguém com a sua experiência entre nós”, disse um dia ao seu chefe um jovem e dedicado funcionário. O chefe sorriu e respondeu: “Sinto-me feliz ouvindo-o dizer isso, mas não há o que lamentar; quando eu me fôr, você e outros nove serão, provavelmente, promovidos”.

Como mostra a história, muitas vezes a aposentadoria de um administrador traz a um só tempo benefícios e malefícios. Quando um administrador incapaz se aposenta, a administração é com isso beneficiada; perde, ao contrário, ao afastar-se um de valor. Mas, mesmo assim, há lucros que parcialmente compensam a perda: uma oportunidade de renovar a organização, modificar-lhe ou alterar-lhe o rumo, e experimentar, nos altos postos, os mais jovens, com idéias talvez mais novas e melhores.

O grau em que a administração é beneficiada ou não com a aposentadoria de administradores depende consideravelmente de como foi prevista e solucionada de antemão essa hipótese.

A formação de um grupo de potenciais sucessores requer tempo: tempo de treiná-los para as futuras substituições, tempo de experimentá-los em ocupações diferentes, tempo de apresentar-lhes maneiras diversas de trabalhar, tempo de avaliar-lhes a capacidade. E' preciso tempo para transformar competentes sucessores em competentes administradores, tempo que poderá ser mais bem aproveitado se a provável substituição de administradores for prevista.

#### PROBLEMAS DAS REPARTIÇÕES

Nas repartições há grande variedade de tipos de afastamento de administradores. O chefe de uma repartição científica, por

(\*) Traduzido do *Civil Service Journal*, publicado pela *United States Civil Service Commission*, vol. I, nº 2, outubro-dezembro de 1960.



exemplo, diz que, por aposentadoria, praticamente não perde nenhum dos seus subordinados; a maior perda deve-a aos laboratórios industriais e universitários. O chefe de outra afirma que, geralmente aos 62 anos de idade, quase todos os seus se aposentam; sabe bem o que esperar. Um terceiro informa que muitos dos seus comandados estão perto de aposentar-se; seu problema é sério e imediato. Relata um outro que o problema da repartição atualmente é descobrir técnicas para o aperfeiçoamento do pessoal, pois a maioria dos que dirige já está na casa dos 40 ou 50 anos de idade. A aposentadoria de administradores por incapacidade é reduzidíssima, é apenas uma fração do total de funcionários públicos federais aposentados por êsse motivo.

#### CAUSAS DO AFASTAMENTO DE ADMINISTRADORES

Extra-oficialmente numerosas repartições têm examinado as causas da substituição de administradores. E' claro que muitos deixam o serviço ao alcançar a idade de aposentar-se regularmente. Poucos conseguem prolongar a permanência nêle para além dessa idade. Mas por que muitos administradores o deixam antes dêsse momento? As causas estão no próprio administrador, na sua família, na repartição e fora dela.

A saúde pode ter influência numa decisão de aposentar-se. Se ela é deficiente, poderá o administrador ser forçado a aposentar-se antes dos 70 anos de idade. Se não é boa, mas levemente fraca, pode resolver-se êle a continuar trabalhando até o último dia para ter direito à maior pensão possível, com a qual espera pagar as despesas de tratamento. Se ela é boa, finalmente, pode pensar em aposentar-se mais cedo e gozar a vida enquanto é tempo. Por outro lado, tem razão para decidir-se a ficar no emprêgo, que êste lhe dá uma motivação não encontrada na aposentadoria. A saúde, embora importante, dificilmente é um indicador seguro do que fará o funcionário.

As suas preferências também pesam. Suas tarefas portas adentro na repartição, se prefere a vida ao ar livre, podem levá-lo a procurar aposentar-se cedo; assim lhe será possível pescar, caçar ou plantar. Se mudanças freqüentes são do seu gosto, e não vê nenhuma futuro no trabalho, preferirá aposentar-se cedo, com o fim de procurar noutra parte a aventura.

A família é também um fator importante na decisão de aposentar-se. A doença da mulher ou de outro membro da família tem encorajado muitos a permanecer no emprêgo. A sua perda tem levado alguns a partir cedo; outros têm conservado o emprêgo como um refúgio contra a solidão. Os que têm filhos na escola raramente se aposentam cedo; dificilmente podem dar-se a



êsse luxo. Os fatores referentes à família têm grande importância, porém não são fáceis de usar como indicadores da aposentadoria.

Para alguns que pensam em aposentar-se cedo, o ambiente na repartição parece ser um elemento de peso. Aposentam-se uns para fugir à ameaça de perda da situação econômica ou à redução de prazer com o trabalho. Outros apressam o fim porque "não querem ser postos para fora". Alguns outros se afastam porque não gostam do chefe; outros continuam no lugar em razão do próprio programa de trabalho e da boa liderança. A atitude de um funcionário relativamente à direção da sua repartição é outra série de fatores difíceis de determinar, mas que têm influência nos planos de partida.

As ofertas de emprego de outras repartições governamentais, universidades ou indústrias complicam o quadro. Dentro do próprio governo são elas aceitas em termos de motivação comparativamente com o trabalho que já exercem. Fora, são complicadas pela dificuldade de comparar a renda depois da aposentadoria, no caso de permanecer no governo, com a mesma renda, no caso de deixá-lo. Habitualmente o empregado pensa que pode conseguir um salário muito mais alto fora se fracassar em aposentar-se cedo.

As mudanças na situação dos negócios e o custo de vida também podem influir na substituição de um administrador. Quando a economia tende para cima e está aumentando o custo de vida, certos administradores da União recebem atraentes ofertas de organizações não governamentais. O aumento do custo de vida, ademais, pode importar, para um que não planeje procurar trabalho fora, num decréscimo do poder aquisitivo, na aposentadoria. Como os salários são ajustados ao custo de vida mais vezes que as pensões, tem ainda a possibilidade de adiar a aposentadoria a fim de continuar recebendo salários o tempo que puder. Mas, inversamente, quando o custo de vida é estável ou decrescente, pode ele permitir-se aposentar-se mais cedo. Fatores econômicos, portanto, influem forte e indeterminadamente na decisão de aposentar-se um administrador.

O efeito nas aposentadorias das mudanças no sistema de pessoal da União é o último fator que consideraremos. A simples promessa de aumento das pensões poderá retardar a aposentadoria ou a demissão de alguns administradores até que seja cumprida ou negada pelo Congresso. Uma significativa mudança no pagamento que aumente a média que regula a sua anuidade pode levar um homem a continuar no serviço ainda algum tempo. A oportunidade de conseguir novos benefícios, como os concedidos



recentemente no campo médico, pode fazer com que seja adiada a aposentadoria.

Os fatores que levam os administradores à aposentadoria cedo ou à demissão são, assim, complexos e difíceis de utilizar ao prever substituições. Podemos dizer que os administradores, como muitos outros empregados, permanecem no emprego graças ao prazer, recompensas e motivação que ele lhe dá. Deixam-no, provavelmente, quando seus dissabores com o ambiente da seção, a posição no organismo, o pagamento, ou a incerteza no tocante ao emprego permanente ultrapassam as suas alegrias. A amplitude de interesse do trabalho de um administrador para os de fora pode influir no resultado. Quanto mais atraente fôr para os de fora, mais satisfação deverá ter no seu trabalho para que fique com o govêrno.

#### COMO PREVER OS AFASTAMENTOS DE ADMINISTRADORES — UMA FÓRMULA

Apesar do complexo quadro de fatores que influem na decisão de um funcionário de deixar o govêrno antes da idade de aposentar-se, precisam ainda as repartições de fazer estimativas inteligentes sôbre quais as suas necessidades de substituição. Como podem fazê-lo?

O sistema, bem simples, é uma previsão que se baseia no pressuposto de que o que aconteceu no passado há de acontecer, com tôda a probabilidade, no futuro. A *Civil Service Commission* possui gráficos sôbre a aposentadoria de administradores de carreira do grau GS-15 e graus superiores, e de posições de salários aproximadamente equivalentes, como as posições PL-313. Com uma amostra bastante extensa para constituir uma razoável base estatística, podem os chefes das repartições usá-los para estimar suas perdas nos 5 anos vindouros.

MAURICE S. BROWN, atuário da *Civil Service Commission*, utilizando o censo de funcionários públicos federais de setembro de 1958 e os números de aposentadorias do ano fiscal de 1959, construiu uma tabela com as taxas de aposentadoria dos empregados-chave do govêrno dos Estados Unidos. (V. tabela 1). A coluna 2, intitulada "Tempo de Serviço", separa os empregados com mais de 30 anos de serviço, e por essa razão com as maiores pensões, dos com menos tempo de serviço na época da aposentadoria. Note-se que a taxa de aposentadoria média em 1959 para todos os grupos foi de 10,3%.

Dêsses números, para a predição das prováveis aposentadorias, tirou-se a fórmula da figura 1. Se deseja usá-la na sua repartição, conte o número de empregados dos graus GS-15 e



superiores (ou com salários equivalentes) agora (a) com 50 a 56 anos de idade e 25 anos ou mais de serviço, e (b) com 57 anos ou mais, sem levar em conta o tempo de serviço. A soma das duas cifras, dividida por dois, dar-lhe-á uma estimativa do número de empregados nesses níveis superiores que, espera-se, se aposentarão nos próximos 5 anos (V. exemplo, figura 2).

Evidentemente, a fórmula não pode ser usada para fornecer seguras estimativas a uma repartição com pequeno número de funcionários. Caso a repartição conclua em suas pesquisas que um bom número dos seus empregados vai aposentar-se dentro de 5 anos, deverá corrigir a estimativa, excluindo-os dela e adicionando o seu total ao resultado da fórmula. Se muitos dos administradores estão perto da casa dos 50, o resultado obtido por meio da fórmula será alto demais, inversamente, e deverá ser ajustado. Com mais êxito poderá a fórmula ser aplicada numa repartição com administradores razoavelmente da mesma idade, com 50 ou 60 anos.

E quanto à repartição com um número reduzido de administradores? Os números coligidos podem ser úteis. Os homens que chegam aos 30 anos de serviço antes de se aposentarem parecem ter seguido um padrão um tanto estável (V. figura 3). Vejamo-lo em termos de probabilidades de aposentar-se um funcionário. Podemos predizer com êsse gráfico que, se um funcionário já tem 30 anos de serviço pela época em que tem 56 anos de idade, as probabilidades são de 2 para 1 de que êle se aposente quando andar pelos 63 anos. Se por volta dos 64 anos atingir 30 de serviço, as probabilidades são de 5 para 2 de que depois do 63º aniversário permanecerá ainda algum tempo no serviço.

A fórmula é fácil de aplicar a situações específicas. Suponha o senhor que tem três funcionários de 55 a 60 anos de idade cada um, com 30 anos de serviço. Por serem tais homens jovens ainda para conseguir outro emprêgo e, talvez, por outros fatores, pode o senhor planejar como se fôsse perder dois dos três nos próximos 5 ou 8 anos.

#### PREVISÃO — OS PLANOS DOS FUNCIONÁRIOS

Teòricamente, deveríamos indagar dos funcionários quais os seus planos quanto à aposentadoria, e obter uma estimativa realista, a qual nos permitiria agir prontamente. Crêem as repartições que há nisso sérios inconvenientes.

Um homem de 50 anos de idade ou mais a quem se pergunta tal coisa pode não ter nenhuma idéia quanto a êles. Em primeiro lugar, muitas pessoas detestam ter de aceitar o fato de que terão



de aposentar-se um dia. Não querem fazer planos relativamente ao que farão depois da aposentadoria, ou mesmo pensar em quando deixarão o emprêgo. Isso é particularmente verdadeiro para os administradores que na ocasião ocupam posições de autoridade considerável. Que farão ao aposentar-se — nada? Uma pergunta a um homem que não quer enfrentar os problemas que a aposentadoria levanta pode ter uma resposta surpreendentemente emotiva.

Um outro fator pode ser de importância. Mostram os estudos sôbre os homens de negócios que um apreciável número dêles tem sentimentos de insegurança. Julgam uns poucos cientistas sociais que êsses sentimentos têm sido importante motivo da busca dos altos cargos. Mesmo não dispondo de dados comparativos sôbre os administradores públicos, podemos supor que muitos dêles também têm sentimentos de insegurança que os levam a ofender-se com uma pergunta sôbre os planos para depois da aposentadoria, vendo aí uma possível indicação de que tencionam demiti-los. De qualquer modo, alguns administradores responderam com desconfiança exatamente a essas indagações.

Acredita uma repartição que tais inquéritos podem realizar-se com sucesso (1) se aos funcionários se faz compreender que a pergunta tem por causa a necessidade urgente da organização de planejar para o futuro, e (2) se o inquiridor é um alto chefe em quem depositam confiança. Relatam os chefes da repartição que têm tido bons resultados em suas previsões, e crêem que isso acontece porque motivaram respostas honestas.

#### PREVISÃO — OLHANDO PARA O FUTURO

Muitas repartições federais estão-se encaminhando para o sistema de diretores de carreira, isto é, preenchimento dos postos acima do nível normal de admissão por promoção de funcionários que fizeram carreira começando na ou perto da base da hierarquia da repartição, e que trabalharam para vencer nessa carreira. Previsões seguras das perdas esperadas nos níveis mais altos do sistema de diretores por promoção podem trazer uma importante contribuição ao sistema. Como ilustra a história que inicia o artigo, a partida de um funcionário pode, numa reação em cadeia, abrir oportunidade de promoção a numerosos homens e mulheres da carreira. Êste apreciável estímulo pode movimentar a organização de alto a baixo, e é mais eficiente quando a partida do alto chefe foi antecipada e outros homens foram preparados para a promoção. Se há falta de homens preparados para a promoção ou transferência em qualquer dos níveis da organização, a cadeia pode ser quebrada, contudo, pela necessidade ou conveniência de introduzir sangue nôvo de fora acima dos níveis

normais de entrada. Por muitas razões o sangue nôvo pode ser necessário; há, porém, a possibilidade de êle contrair o fluxo normal do velho.

Estamos fazendo hoje as primeiras previsões razoavelmente exatas das necessidades de transferência ou substituição dos nossos administradores. E' preciso fazer ainda melhor. Precisamos desenvolver a capacidade de prever os efeitos das mudanças organizacionais e tecnológicas no número e espécie de administradores necessários. Temos necessidade de mais informações sobre as causas da aposentadoria cedo e das demissões.

A direção da *Civil Service Commission* está estudando êsses problemas. As grandes variações nos programas das repartições e no pessoal significam, entretanto, que o seu esforço deve ser completado pelos estudos das repartições. O *Office of Career Development* insiste na realização de tais estudos, para que as repartições participem suas experiências e descobertas à *Civil Service Commission* e a outras repartições. Só através de tal cooperação e divulgação de informações podemos nos aproximar do fundo do problema e aí permanecer.

TABELA I

## APOSENTADORIA DE FUNCIONÁRIOS-CHAVE DO GOVÊRO FEDERAL

IDADE	TEMPO DE SERVIÇO	APOSENTADORIAS NO ANO FISCAL DE 1959	N.º DE ADMINISTRADORES (CENSO DE SETEMBRO DE 1958)	TAXA DE APOSENTADORIA (%)
55 — 59	30 +	29	440	6,6
60 — 64	30 +	48	390	12,3
65 — 69	30 +	43	210	20,5
62 — 64	5 — 29	26	330	7,9
65 — 69	5 — 29	31	370	8,4
70 +	5 — 14	4	20	20,0
		181	1.760	10,3

NOTA: 1. A última coluna foi obtida dividindo-se o número de aposentados no ano fiscal de 1959 pelos números respectivos do censo de 30 de setembro de 1958.

2. Os empregados que recebem de 15.500 a 16.999 dólares foram incluídos na amostra também (aproximadamente salários GS-15 a 18 e salários equivalentes).

## ESTIMATIVA DAS PROVÁVEIS APOSENTADORIAS DE ADMINISTRADORES DO GOVÊRO DA UNIÃO

$$R = \frac{a + b}{2}$$

R — Aposentadorias prováveis nos próximos 5 anos.

a — N.º de administradores, graus GS-15 e superiores, agora com idade variando entre 50 e 56 anos, e 25 ou mais anos de serviço.

b — N.º de administradores do mesmo nível no momento com 57 anos ou mais de idade (qualquer tempo de serviço).



EXEMPLO DO USO DA FÓRMULA PARA CALCULAR AS PROVÁVEIS APOSENTADORIAS DE ADMINISTRADORES FEDERAIS

- 1) N.º de empregados relacionados nos níveis GS-15 e acima.....88  
 2) Quantos estão agora:  
 a) entre os 50 e os 56 anos de idade e com 25 anos ou mais de serviço?.....24  
 b) com 57 ou mais anos (qualquer tempo de serviço)?.....13

$$R = \frac{a + b}{2} = \frac{24 + 13}{2} = \frac{37}{2} = 18$$

Conclusão: Provavelmente 18 dos administradores-chave se aposentarão nos próximos 5 anos.

APOSENTADORIAS EM 1959 DE 161 ADMINISTRADORES QUE SERVIRAM O GOVÉRNO FEDERAL NO MINÍMO 30 ANOS

Idade em que os Administradores completaram 30 anos de serviço

	63 ANOS OU MENOS	64 ANOS OU MAIS
56 ANOS OU MENOS	49	24
57 ANOS OU MAIS	20	48