

Recrutamento e Formação do Pessoal Administrativo na Índia

(Trad. de Indayá L. Seabra)

1. SELEÇÃO DO PESSOAL

N ESTES últimos cinco anos, a Índia tem e esforçado para se transformar em "Estado de Providência", o que acarreta acréscimo nas despesas relacionadas com a Administração e com os serviços técnicos. Acontece, agora, existir maior número de "organizações" do que a dez anos atrás e, portanto, estão aumentados os quadros de serviço. Da mesma forma, o trabalho das Comissões do Funcionariado tornou-se cada vez maior, a ponto de obrigar, a Comissão do Funcionariado da União, a selecionar uma média de 200 novos membros, durante os últimos três anos, para os serviços principais, dos quais se destacam: o Serviço Administrativo Indiano ("Indian Administrative Service") e o Serviço Estrangeiro Indiano ("Indian Foreign Service"). Além disso, foi preciso recorrer ao recrutamento "ad hoc", para numerosas funções técnicas ou semitécnicas. Foi assim que, em 1951, a Comissão da União fez convocar candidatos para 542 cargos especificados, embora já houvesse 1087 em 1952.

Para a seleção "ad hoc" convoca-se um certo número de candidatos — em média, sete ou oito, por posto — para uma entrevista. Esta visará o conhecimento, tanto, da personalidade do indivíduo, como, dos seus valores técnicos. Neste julgamento, os membros das Comissões são assistidos pelos representantes do ministério interessado no caso e, também, por conselheiros estranhos aos ministérios. Sem dúvida, não é nada fácil julgar as aptidões e a instrução de uma pessoa adulta em meia hora apenas, mas, um sistema, permitindo a observação adequada dos candidatos selecionados, confirma, assim, a eficiência do método criado.

E' importante notar-se que êste procedimento não é aplicado, somente, aos cargos superiores. E usado, em verdade, sempre que se deseja recrutar algumas das maiores autoridades dos organismos técnicos, tanto no meio Universitário como nas indústrias. Deve-se isto ao Plano Quinquenal, cujo programa, de desenvolvimento agrícola e industrial, acarreta um acréscimo de indivíduos qualificados, de tal forma, que se torna difícil encontrar pessoas para os cargos de direção técnica.

Para os serviços administrativos comuns, o recrutamento segue um critério muito diferente. Em vez de se restringir ao exame oral, as Comis-

sões usam, sempre, com algumas modificações, o modelo do "exame do funcionariado indiano" com as suas composições sobre assuntos impostos, como, por exemplo, a língua inglesa, a redação e os conhecimentos gerais (incluindo a "ciência quotidiana") e outros assuntos a escolher entre um determinado número apresentado; ficando esclarecido que os candidatos aos serviços administrativo e estrangeiro escolherão dois assuntos de nível superior. Deve-se observar que as matérias, entre as quais farão sua escolha, não contenham, apenas, disciplinas "acadêmicas", mas também, especialidades profissionais e que o nível seja semelhante àquele de um "Master's Degree", ou seja, de mestre. O candidato deve alcançar uma cotação mínima fixada, para poder tomar parte em uma "prova de personalidade", a qual representa 20 a 25% na contagem total dos pontos. Esta prova consiste de um exame oral em que o candidato é interrogado por uma comissão a par de seu "curriculum vitae", mas não conhecedora dos resultados de seu exame escrito. Pode-se dizer que êsse exame tem o poder de revelar a capacidade mental do indivíduo, trazendo à tona as qualidades intelectuais, bem como as aptidões sociais e o caráter do mesmo. Tal exame, bem entendido, não tomará a forma de um interrogatório, mas sim, de uma conversação natural, se bem que voltada para os assuntos requeridos pela situação. Êle não visa julgar os conhecimentos gerais ou especiais do candidato; isto já terá sido apurado no exame escrito. Espera-se, ao contrário, obter por seu intermédio o interesse inteligente do cidadão, não somente, pelo assunto de seus estudos, mas também, pelos maiores feitos contemporâneos, pelas idéias correntes, pelas recentes descobertas etc.

Reconhecemos que êste método traz algumas dificuldades sérias: pode-se afirmar (1) que é, extremamente, difícil assegurar uniformidade na cotação dos exames desde que umas 4000 provas são confiadas a uma dúzia de corretores. A Comissão tomou, a êsse respeito, tôdas as medidas necessárias, das quais destacamos a reunião dos corretores sob o contrôle de um corretor-chefe.

Por outro lado, sente-se (2) que o critério de cotação adequado pode não ser o mesmo para dois cidadãos, cujas faculdades mentais sejam diferentes. A Comissão vem tentando restabelecer uniformidade, comparando as melhores notas

e médias entre diversos indivíduos e consultando, para êste fim, os corretores.

Em suma, existem notáveis diferenças em muitos casos, entre as notas obtidas na "prova de personalidade" e as que resultam do exame escrito. Em 1949, por exemplo, a um candidato, que tivesse obtido 70/100 no exame escrito, não se viu dar mais do que 50/100, enquanto que outros dois, com notas de 65/100 no escrito, não obtiveram mais que 5 a 10/100 no oral. Outros naufragaram, totalmente, na prova oral, embora suas notas fôsse superiores a 60/100 na prova escrita. Estas diferenças, todavia, são fáceis de se compreender, pois as duas provas são de naturezas diferentes: o exame escrito tem por finalidade manifestar a faculdade de assimilação de u'a matéria e o poder da memória, enquanto que na prova oral se consegue conhecer a curiosidade intelectual, o sentimento social, o caráter etc. Êsses dois tipos de exame garantem a seleção de pessoas, inteiramente, bem dotadas e de feito íntegro e equilibrado.

2. FORMAÇÃO DO PESSOAL

O candidato assim escolhido não tem, ainda, conhecimento algum, nem mesmo teórico, sôbre as tarefas que o esperam. Êle será preparado e tal preparação será feita, com o intuito de incutir nêle a alta concepção moral de seu serviço e, também, com o fim de que êle possa conceder a sua atividade no seu mais alto grau e, ainda, para que seja incentivado a prosseguir, cultivando o seu desenvolvimento intelectual. Além do que se relaciona com o serviço, a formação do funcionário deverá incluir a sua preparação para as mais altas responsabilidades, guiando o seu espírito através dos novos caminhos de uma época em plena evolução.

Esta é a razão porque tal formação compreende duas etapas, quando se trata de serviços muito importantes. O novo funcionário segue, durante um ano, os cursos da Escola de Formação Administrativa de Delhi, onde toma conhecimento do que se pode denominar de "homens canalizados" (ver N.º 5, págs. 1 e 2). Êle estuda, aí, as Ciências Econômicas, História Administrativa da Índia, Direito, Processo Criminal, Administração geral e de distrito. Além do estudo, pròpriamente dito, o aluno é incitado a percorrer regiões que lhe são desconhecidas, a estabelecer

contactos pessoais, de maneira a desenvolver o seu senso social, e a compreender as múltiplas tarefas do Estado.

A parte mais importante desta formação compreende, não obstante, os seis ou sete anos seguintes, durante os quais o indivíduo aprende a desempenhar sua tarefa. Êle não se agita, portanto, em um método de "aproximações sucessivas", pois o novo funcionário é guiado, por um veterano experimentado, ao longo do seu "noviciado".

Sabe-se que a unidade administrativa, na Índia, é o distrito. O "Oficial de Distrito" é, de certa forma, a cavilha mestra do Govêrno indiano. E' sob as suas ordens e sua vigilância que irá iniciar a carreira, o novo funcionário, do qual não se pode esperar, a princípio, grande iniciativa. O que se lhe pedirá será o aproveitamento das lições que deverá aprender, observando a atividade de seu superior. Quando êste seja competente, o período de aprendizagem não deve exceder de cinco anos.

Sem dúvida, o funcionário deve consagrar o melhor de seu tempo à administração do distrito, mas, ser-lhe-á permitido, desde que tenha adquirido a necessária experiência, desempenhar outras tarefas administrativas, das quais as mais importantes são os Secretariados dos Estados ou do Govêrno Central. Algumas funções, como as que se relacionam com as Finanças, requerem uma formação aperfeiçoada, porém, o poder de assimilação do funcionário indiano permite-lhe adaptar-se à maior parte de tais funções.

Conforme já foi dito (ver N.º 5, p. 2), a preparação para outros serviços é algo diferente desta que diz respeito aos candidatos ao Serviço Administrativo. Tadavia, o princípio permanece o mesmo.

Acrescentamos que a Comissão do Funcionariado julga os candidatos no fim da primeira fase de sua formação, pelo menos dentro de determinados serviços. Até o presente, entretanto, não tem sido possível seguir os novos funcionários de modo a estabelecer todos os cinco anos como medida das possibilidades do candidato. E' certo que existe alguma perda, mas a Comissão confia em que seja mínima e que sejam mantidas as tradições indianas, do Serviço Público, vindas através dos séculos até os dias atuais, dentro do Estado de Providência que se constrói.