

## PESSOAL

## Ajustamento de Chefes no Serviço Público Federal

NATHAN MACCOBY

**M**JITO embora a história da administração de pessoal no Serviço Público da União não seja muito longa, já existem nesta algumas tradições perfeitamente definidas relativamente ao papel que o órgão de pessoal desempenha numa repartição federal. Há, certamente, algumas diferenças entre a função que esse órgão imagina estar desempenhando e aquela que os chefes e diretores de *linha* lhe atribuem. Ambos devem, porém, estar de acôrdo, pelo menos quanto à principal correlação entre eles existente. Alguns acham que o órgão de pessoal desempenha certas funções de contrôle sôbre a administração de *linha* a fim de assegurar uniformidade das várias normas de pessoal como, por exemplo, nos setores de seleção, promoção, férias, exercício do cargo, etc., de modo que todos os servidores sejam tratados com equidade. O conceito mais moderno da função dos órgãos de pessoal que vem surgindo em número pequeno mas sempre crescente nas repartições federais, é o que considera como seu principal propósito prestar assistência à unidade que serve a fim de que esta possa realizar seus objetivos.

De acôrdo com esse ponto de vista, só se procura alcançar uniformidade de ação quando ela serve para facilitar o cumprimento do programa do órgão. O método básico pelo qual a unidade de pessoal executa sua tarefa é exatamente aquêle com que desempenha um papel de consultor para os chefes de *linha* em vez de exercer êle próprio o contrôle administrativo. Os dirigentes são auxiliados no desempenho da função de administradores de pessoal pelos especialistas nesse setor, especialistas êsses que os assistem na aplicação daqueles métodos da administração de pessoal que poderão facilitar o cumprimento da tarefa principal da instituição. O papel que o chefe de pessoal representa no setor de recrutamento, por exemplo, deixou de ser o do indivíduo que se preocupa, principalmente, em evitar que o chefe tome decisões erradas para ser o papel de quem se empenha em prestar assistência técnica positiva para que esse chefe só tome decisões acertadas. A mesma tese se aplica à classificação, treinamento e outras esferas da administração de pessoal.

O papel do órgão de pessoal na lotação de chefes precisa ser discutido em face dêsse moder-

no conceito. De acôrdo com o que predominava antigamente na administração de pessoal, o ajustamento de chefes era quase completamente esquecido. Isto é, na verdade, o resultado mais natural do contrôle que o órgão de pessoal freqüentemente exerce. Na maioria dêsses casos, o órgão de pessoal tem, via de regra, relativamente, pouco prestígio na instituição de que faz parte e seus pareceres contrários, principalmente quando se trata de cargos de chefia, são tipicamente derrubados. A consequência disso é, poucas vêzes ou mesmo nunca, se discutir a escolha dos chefes.

## IMPORTÂNCIA DA SELEÇÃO DE CHEFES

O ponto de vista defendido neste artigo é que são vitais para o sucesso da atividade de qualquer órgão as seleções conscienciosas dos chefes e que os de pessoal podem e devem prestar notável contribuição no processo por que passam essas seleções. Muitas horas de reflexão já se dedicaram aos problemas de organização do trabalho não sendo, além disso, intenção do autor do presente artigo subestimar a importância dêsses problemas. É óbvio, no entanto, que o trabalho não será bem executado a menos que se disponha de pessoal competente. O problema de lotação começa, exatamente, no alto. Se o encarregado da execução de um plano é, de fato, um administrador capaz, as possibilidades de êxito dêsse programa são, materialmente, maiores do que seriam se esse administrador fôsse menos eficiente, sendo a mesma organização. Mais importante ainda é, talvez, o fato de que as perspectivas de ter pessoal competente e boa organização são, em geral, reforçadas quando um importante chefe é escolhido para supervisionar a execução de um plano. Em outras palavras, o chefe assume uma proporção de encargos muito maior do que a do empregado, sendo, também, o grau de eficiência com que êle cumpre sua missão muito mais relevante para o sucesso da empresa do que o de qualquer outro indivíduo na organização.

Pareceria justo concluir-se, então, que uma parcela considerável do tempo de trabalho do órgão — tanto das autoridades de *linha* como dos

chefes de pessoal — deverá ser dedicada ao processo de ajustar e selecionar chefes. Contudo, não é fato invulgar serem diaristas e certos servidores de escritório selecionados com mais cuidado do que os chefes.

#### PAPEL DO ÓRGÃO DE PESSOAL

Muitos técnicos de pessoal, embora não neguem a importância da seleção de pessoas que possuam capacidade de chefia, acham que essa função não é, propriamente, da competência do órgão central de pessoal. Pensam muitas vezes que, uma vez decisivamente estabelecido um recrutamento eficaz e um bom plano de lotação para o pessoal que não exerce funções de direção, pouca razão existe para que se dediquem tempo e energia aos problemas de ajustamento dos chefes aos respectivos cargos. Desde que o executivo de *linha* arca com a responsabilidade imediata pelo cumprimento do programa que dirige, dizem, deve ele ter a primeira e a última palavra na seleção dos respectivos auxiliares-chave, devendo o órgão de pessoal, nesse particular, abster-se o mais que possa de interferir na ação do chefe de *linha*.

Outro motivo de relutância das autoridades de pessoal em tomar parte mais ativa na lotação de chefes é a idéia de que sua contribuição nesse setor talvez seja muito pequena. Sustenta-se, frequentemente, que os chefes de *linha*, particularmente quando o programa é executado numa esfera de atividades técnicas ou especializadas, possuem em dose maior do que as autoridades de pessoal, o conhecimento das fontes de recrutamento e dos padrões de qualificações exigidas para o desempenho dos cargos, devendo, por isso, ter liberdade para fazer sua própria seleção.

Finalmente, argumenta-se que, mesmo quando o órgão de pessoal deseja desempenhar um importante papel na lotação de chefes, pouco poderá fazer, porque não desfruta, via de regra, de suficiente prestígio na organização para impor sua opinião nessa matéria.

A despeito desses argumentos, com cujos defensores o autor do presente artigo poderá, certamente, simpatizar-se mas não concordar, fato é que os órgãos de pessoal podem contribuir e têm realmente prestado sua contribuição de modo relevante ao processo de lotação de chefes nas repartições federais. Além disso, se os órgãos de pessoal não participassem ativamente desse processo, ver-se-iam séria, senão fatalmente, embaraçados para desempenharem seu papel de consultores especializados dos chefes de *linha* em outros setores da administração de pessoal. Assistência de caráter consultivo em assuntos de recrutamento, lotação, classificação, treinamento e relações entre os servidores, quando esses assuntos não dizem respeito a chefes, pode ser muito mais eficiente e resolver seus problemas básicos se o órgão de pessoal se empenhar realmente nos trabalhos de lotação de chefes. A autoridade supervisora de *linha*, tendo ciência de que o órgão de pessoal

se envolve em sua seleção e na que faz seus colegas, estará mais disposta a procurar o seu conselho e a pesar devidamente seus pareceres sobre outros assuntos de sua especialidade do que uma autoridade de *linha* que pensa ser esse órgão uma simples unidade de controle dos atos de pessoal, desprovidos, porém, de importância muito embora sejam formais.

Além disso, a equipe de técnicos de pessoal tem relevantes conselhos a dar. Não se trata de saber se o administrador de *linha* ou a autoridade que determina a lotação faz o recrutamento mas, sim, de verificar se as técnicas mais eficientes e valiosas de recrutamento e seleção estão sendo empregadas no preenchimento de cargos excepcionalmente importantes. No preenchimento de qualquer cargo-chave, por exemplo, até que ponto os recursos à disposição do chefe de *linha* são integralmente explorados? Muitas vezes, os recursos de que ele, pessoalmente, dispõe, não são, sistematicamente, explorados a não ser que um técnico em lotação tome lugar ao seu lado e o auxilie a organizar esses recursos! Essa autoridade pode, além disso, multiplicar de muitas e variadas maneiras esses recursos. Ele pode, por exemplo, descobrir e oferecer ao administrador de *linha* planos sistematicamente preparados relativos às fontes de recrutamento de pessoal-chave, tanto de dentro como de fora da organização. Pode auxiliar esse administrador a usar os recursos de outros importantes chefes tanto de dentro como de fora da repartição. Pode, ainda, assisti-lo na aplicação de métodos inteligentes e sistemáticos de seleção. A arte de verificar as referências apresentadas, de usar as múltiplas entrevistas e testes cuidadosamente escolhidos pode estar muito aperfeiçoada entre os técnicos competentes e habilidosos em matéria de lotação. As autoridades de pessoal podem auxiliar e, frequentemente, muito auxiliam persuadindo as pessoas em excelentes condições a se candidatarem aos cargos vagos. Elas também podem participar do processo, prestando até grande auxílio na formação de um novo chefe, desde o seu recrutamento, e auxiliando a estabelecer uma orientação feita sob medida assim como um programa de treinamento especial para esse chefe, além de o auxiliar a integrar-se em sua nova organização e no respectivo sistema de relações interpessoais.

#### FONTES

A criação de fontes de recrutamento de chefes exige boa dose de planejamento e aperfeiçoamento. Há, de certo, bom número de maneiras de cumprir-se uma tarefa, podendo-se citar aqui apenas alguns exemplos.

Para executar, com êxito, um plano adequado de lotação de chefes, o órgão de pessoal deve, em primeiro lugar, adquirir completo conhecimento dos programas básicos da repartição a ser lotada, das teorias a que seu funcionamento se subordina, um conhecimento pessoal dos mem-

bros-chave da sua equipe de funcionários e de suas relações no trabalho. Deve, então, elaborar um levantamento sistemático de suas necessidades no momento e no futuro, levantamento êsse baseado num plano de avaliação da equipe e executado em conjunto pelos altos chefes da instituição, devendo também realizar o estudo da movimentação do pessoal-chave.

Uma vez adquirido pelo técnico de pessoal um bom conhecimento prático dos planos dos órgãos e, também, dos membros-chave de sua equipe, — estimando suas necessidades no momento e no futuro — o passo seguinte é identificar as fontes de recrutamento. De uma maneira geral, as fontes de recrutamento de chefes são diferentes das consideradas no recrutamento comum. A autoridade encarregada da lotação, autoridade essa que depende de fontes convencionais de recrutamento de chefes, ver-se-á mal equipada de bons chefes em perspectivas quando dêles precisa. Uma das fontes mais promissoras de futuros chefes é o grupo de chefes competentes que o órgão possui ou possuiu em alguma ocasião, em passado recente. Êsses chefes são, na verdade, freqüentemente convidados a indicar pessoas que têm capacidade para o exercício da chefia, mas raramente são essas fontes sistematicamente levadas em conta, sendo, raramente, utilizadas as que estão fora de uma jurisdição quando se trata de recrutamento para os cargos de chefia nela situados. Êsses homens estão, via de regra, em condições não só de saber quais são os chefes em potencial existentes como, também, de conhecer quais as necessidades peculiares de uma determinada função de chefia no órgão assim como alguma coisa das importantes relações e contatos pessoais que podem, muitas vezes, acarretar o fracasso de um indivíduo que parecia possuir tôdas as qualidades necessárias ao desempenho de uma função. Outra importante fonte é a dos indivíduos que são autoridades de realce no assunto do setor de atividade que precisa de chefes. Os encarregados da lotação não raro relutam, muito naturalmente aliás, em se aproximar das pessoas de “nome” a fim de lhes pedir sugestões; mas, é fato que, geralmente, essas pessoas estão sempre dispostas a atender a êsses pedidos quando se trata de preenchimento de vagas de chefe. Tais contatos devem, decerto, ser cuidadosamente conduzidos, sendo, às vezes, necessário mesmo esclarecer que a pessoa de “nome” não está sendo convidada a “escolher” o chefe mas, sim, a fazer as suas recomendações.

Um encarregado do trabalho de lotação que seja muito dotado de imaginação pode descobrir muitas fontes valiosas de recrutamento de chefes algumas das que podem ser particularmente importantes relativamente às necessidades específicas de seu órgão.

#### AVALIAÇÃO

A avaliação da capacidade de chefia de um indivíduo qualquer, tendo em vista o preenchimento de certos e determinados cargos, é outro

campo de atividade em que as autoridades de pessoal podem prestar relevante contribuição. Muito embora seja infelizmente verdade que os técnicos de seleção de chefes ainda estejam em suas fases relativamente primitivas de progresso, há muito que os especialistas em lotação podem, de certo modo, contribuir com alguma coisa no processo de emprêgo dessas técnicas em geral. Eles podem, em primeiro lugar, aumentar o grau de confiança que se deposita na entrevista, fazendo com que várias pessoas de alto nível na organização — e não uma só — entrevistem os candidatos. Podem, por outro lado, auxiliar os chefes que tomam parte na tarefa de avaliação a considerarem, de modo sistemático, as qualificações necessárias ao preenchimento de um determinado cargo. Podem fazer com que várias pessoas, em condições de prestar a maior contribuição à tarefa, sejam utilizadas e que suas conclusões sejam levadas em conta na seleção. Podem, além disso, estar a par das pesquisas de psicologia feitas no campo da seleção de chefes, pesquisas essas que vêm sendo, na verdade, realizadas nos últimos anos e que podem suplementar, consideravelmente, no futuro, nossos conhecimentos a respeito das técnicas de seleção de chefes. Podem, finalmente, fazer com que as descobertas nesse campo sejam propriamente adaptadas às necessidades peculiares do órgão.

#### PLANEJAMENTO

Do exame anterior, deduz-se claramente que, se o órgão de pessoal deve prestar uma contribuição real ao processo de lotação de chefes, são indispensáveis o planejamento e a organização em caráter sistemático. Se se depende de inspiração, sorte ou recrutamento de última hora, os resultados podem ser nocivos. Pode-se fazer, vez por outra, a escolha de um chefe de alta categoria por simples acaso ou atenção concentrada no assunto; mas o trabalho será melhor executado pelo órgão de pessoal que dispõe de um sistema para isto e que já possui meios econômicos de localizar e identificar os indivíduos que têm aptidões para o exercício da chefia. Já vimos que é preciso tomar várias medidas importantes para se cumprir um programa sistemático. Em primeiro lugar, as necessidades devem, sistematicamente, ser também levantadas. Essa medida exige não somente conhecimento seguro dos cargos de alto nível que estão vagos, assim como dos que estão ocupados. A questão é saber se o homem situado no escalão imediatamente inferior deve ser promovido a fim de preencher o cargo vago. Se o encarregado da lotação realizou, previamente, uma tarefa sistemática de avaliação do pessoal, pode êle evitar que isto ocorra se não fôr a melhor solução ou facilitar essa ocorrência se fôr a melhor. Êsse encarregado deve conhecer os hábitos de seleção do homem a quem cabe a última palavra no processo de escolha da pessoa que vai preencher uma vaga. Deve saber, pois, se o selecionador fará ou não uma escolha fácil e óbvia, muito embora não seja a melhor;

se êle pode aceitar o primeiro candidato que aparece; se confia, principalmente, nas recomendações de alguém ou se é cuidadoso e arguto apreciador da capacidade potencial de chefia, bastando, apenas, um auxílio para descobrir indivíduos em condições. Uma vez registadas adequadamente tôdas as necessidades, a medida seguinte é a determinação das fontes de recrutamento. Isto precisa ser feito numa base ampla para que se possa recrutar número suficiente de indivíduos possuidores de qualidades para o exercício da chefia. Os membros da equipe de chefes, assim como os técnicos de pessoal, tanto na sede como nas agências, devem participar ativamente do processo de formação de supervisores em potencial. Devem ser, para tanto, consultadas as instituições profissionais, de negócios e acadêmicas, não só no processo de preenchimento de um cargo-chave, mas, também, na formação de chefes em perspectivas para os cargos que ainda estão vagos. Boa norma a seguir no caso é a de se consultarem pessoas que se assemelham àquelas que se pretende conquistar, pedindo-lhes sugestões!

No processo de avaliação do mérito dos prováveis ocupantes dos cargos de chefia são necessários o planejamento cuidadoso e um trabalho sistemático a fim de assegurar o emprêgo das melhores técnicas. A tarefa de convencer os selecionadores a fazer boa seleção requer, por si só, atenção sistemática.

O encarregado da lotação precisa, finalmente, dedicar atenção constante, também, ao problema da conversão de chefes em potencial em candidatos de fato às funções de chefia. Êle precisa organizar os recursos à sua disposição, para essa tarefa. Já se perdeu muita gente boa porque o chefe que poderia dispor de bons argumentos para retê-la no serviço não foi recrutado, tendo em vista essa função, ou foi muito medíocre em seu desempenho.

Da explanação anterior, pode-se concluir que o encarregado de proceder à lotação precisa ser, não tanto quanto o chefe de *linha*, um guardião ou fiscal das normas e processos vigentes no campo da lotação de chefes. Se não o fôr, dificilmente será cumprido um bom programa de pessoal e o órgão incumbido dêsse setor de administração verificará que é difícil, na verdade, descartar-se do papel de simples unidade revisora formal, indesejável e ineficiente para representar o de um órgão de pessoal competente em sua função de prestar assistência à administração de *linha* para que esta cumpra seu programa!

#### EXEMPLO DE UM PROGRAMA

Pode-se argumentar que, muito embora tal programa seja indiscutivelmente necessário, é preciso saber como poderá êle ser executado! A resposta é que, em ampla proporção, êsse programa tem sido cumprido em algumas repartições fede-

rais. O autor do presente artigo tem conhecimento profundo de, pelo menos, um exemplo neste particular: o do *Office of Price Administration*. Ê certo que nesse caso o processo de desenvolvimento de um verdadeiro programa de lotação de chefes foi vagaroso, sofreu muitos recuos e nunca se transformou num plano integralmente eficaz como poderia ter-se transformado se a vida da instituição não fôsse tão prematuramente extinta. Não obstante, em proporção realmente substancial, pelo menos em seu último ano de existência, executou um verdadeiro programa de ajustamento de chefes planejado pelo órgão de pessoal e em cuja implantação êsse órgão cooperou como um verdadeiro sócio do empreendimento.

Em primeiro lugar, o diretor do pessoal empregou boa parte do seu tempo na lotação de chefes. Por outro lado, a maior parte dêsse tempo foi despendida com a doutrinação dos administradores no sentido de convencê-los de que precisavam dedicar seu tempo e seu esforço à solução dêsse problema e, também, à tarefa de orientar seus encarregados de lotação, tanto em Washington como nos órgãos regionais. Na verdade, empregou-se, realmente, boa parte do tempo no trabalho de lotação, principalmente quando se tratava dos cargos mais importantes.

Em segundo lugar, além de existir uma equipe de especialistas em lotação na unidade central, equipe essa que dedicava boa parte de seu tempo ao planejamento de um programa de lotação de chefes, trabalhando como um único grupo, cada uma das oito regiões possuía o seu encarregado de lotação que operava sob as ordens do chefe do pessoal regional e com a supervisão técnica do técnico em lotação da unidade central. Íntima cooperação entre o órgão central e os regionais, tanto entre os encarregados de pessoal como entre os chefes de *linha*, permitiu que a instituição usasse o talento das pessoas mais competentes que podiam cooperar na solução do problema de selecionar chefes.

As reuniões trimestrais das autoridades regionais de pessoal com as do órgão central reforçaram a política de lotação de chefes e criaram um programa para essa função vital da instituição. Além disso, as autoridades regionais encarregadas da lotação de chefes se reuniam periódicamente com suas correspondentes do órgão central. Visitas freqüentes das altas autoridades integrantes da equipe de técnicos em lotação de chefes do órgão central aos órgãos regionais, permitiram que se conjugassem esforços no sentido de arquitetar um eficiente plano de lotação de chefes nos órgãos regionais.

Ê certamente difícil de avaliar o sucesso de tal programa. Há, no entanto, um indício de que êsse programa alcançou pelo menos êxito parcial no fato de que o consenso geral, especialmente na opinião do órgão central, era de que a instituição passou, pelo menos, o último ano e meio

de sua existência com uma equipe de altos chefes regionais jamais conseguida em face das condições de natureza experimental de seus programas e, também, de que, muito embora a qualidade da chefia tenha caído de certo modo no órgão central, permaneceu ela, realmente, elevada nos regionais diante das circunstâncias que podiam bem ter resultado num completo fracasso das eficientes operações.

Em quase todos os casos de transferência de um chefe regional superior durante êsse período,

o órgão de pessoal desempenhava um importante papel no processo e numa grande maioria de exemplos foi também êsse o caso no órgão central. É claro que houve um certo número de decepcionantes fracassos; mas, ao ver do autor dêste artigo, parece estar estabelecido que o órgão de pessoal pode contribuir de modo relevante para a lotação de chefes.

(In *Personnel Administration*, Vol. 10, N.º 2 — novembro de 1947).