

Aspectos Humanos na Lotação do Serviço Civil

CLYDE C. HALL e HAROLD H. LEICH

O CONCURSO PARA JMA

A DESPEITO do aperfeiçoamento do sistema de concurso no serviço civil através dos anos, o funcionamento do mecanismo da lotação ainda é muito criticado, porque é automático. Alega-se que o fator sorte desempenha o principal papel na decisão a respeito do local em que o candidato aprovado deve trabalhar e do que êle deverá fazer nesse local. Segundo os críticos, um indivíduo qualquer dá voltas, no órgão central de recrutamento, à manivela da máquina que produz fórmulas sobre coisas da administração de pessoal, fórmulas essas a que as autoridades nomeadoras devem ater-se no processo de seleção de servidores que podem ou não estar em condições de satisfazer as necessidades das repartições.

Também para o candidato ao emprego público o procedimento típico no caso parece ser, muitas vezes, o da pura sorte. Suas preferências ou sua capacidade especial podem merecer pouca atenção quando se trata de sua primeira lotação. Muito embora êle sempre possa dizer qual o órgão de sua preferência ou declarar que não está em condições para trabalhar nesta ou naquela repartição especializada ou mesmo recusar até uma determinada lotação que lhe é proposta (o que acontece muitas vezes), a verdade é que o candidato pode pensar que assim procedendo está restringindo perigosamente suas próprias oportunidades de nomeação, com sérias restrições ao seu imediato aproveitamento. Pode acreditar, por outro lado, que é melhor firmar pé em algum lugar o mais cedo que puder.

O sistema do mérito não deve ser cumprido a sangue frio. Sabemos que o Serviço Público britânico emprega, para fins de orientação no processo de lotação inicial do servidor, o critério da preferência dêste. (1) O artigo de Clayton, *The British Administrative Class*, cita dois exemplos de consideração pelo aspecto humano na lotação do serviço civil dos Estados Unidos, aspectos êsses que, talvez, não são muito conhecidos. O primeiro é o da seleção de candidatos aprovados nos concursos para *Junior Management Assistant*. O segundo é o do trabalho do *Interdepartmental Placement Committee*.

Em primeiro lugar... um pouco de história. Há vários anos que o concurso para JMA está a cargo do *Joint Committee of Experts Examiners for the Junior Management Assistant*, unidade integrada pelos representantes de quinze departamentos e de outros órgãos avulsos. Êste comitê se encarrega anualmente dos editais e dos planos de provas, faz a necessária propaganda e realiza as provas orais de grupos de candidatos aprovados nas provas escritas. A preparação dos testes, a distribuição dos editais e a realização das provas escritas são tarefas executadas com o auxílio da *Civil Service Commission* que assume a responsabilidade geral pelo concurso. Devido a assistência prestada pelos representantes dos órgãos que fazem parte do comitê, a comissão assegura às pessoas encarregadas de supervisionar o concurso a necessária oportunidade de se manifestarem, visando à determinação da qualidade do produto dessa seleção.

Os órgãos interessados indicam anualmente os nomes de pessoas de projeção em seus quadros para servirem como entrevistadores no concurso para JMA. Os representantes da *Civil Service Commission* e os membros do *Joint Committee* examinam então as qualificações dos indicados, selecionando dentre êles os melhor qualificados para a função de entrevistador. Os escolhidos são, em seguida, nomeados "examinadores" do serviço civil, começando depois a estudar as técnicas da entrevista e a conhecer assim os objetivos do programa do *Junior Management Assistant*, antes de receberem ordem para realizarem provas orais em todo o país.

O interesse profissional dos candidatos ao cargo de JMA é detidamente examinado e levado em conta na seleção e na lotação dos aprovados no concurso. Êstes, umas vez concluídas as provas escritas, recebem uma interessante publicação que mostra as oportunidades da carreira. Durante a segunda fase do concurso — a entrevista coletiva — cada candidato tem oportunidade de expor e discutir suas preferências, o que é também objeto de registro.

A lista final de aprovados é, em seguida, preparada e distribuída por todos os órgãos participantes para que decidam a respeito dos candidatos

(1) *The British Administrative Class* de L.C. Clayton (Personnel Administration, 44, julho de 1951).

a serem nomeados. As suas decisões finais são baseadas nos resultados das provas e também nas preferências dos candidatos.

As seleções definitivas são posteriormente feitas numa reunião do *Joint Committee* convocada na primavera. Partindo do alto da lista de candidatos aprovados, os nomes vão sendo citados e os representantes dos órgãos participantes dizem então quais são seus interesses. Devido à grande procura dos aprovados nesse concurso — de número, aliás, reduzido em virtude da dificuldade das provas e da complexidade do processo seletivo — tem sido possível até hoje aproveitar todos os candidatos. Isto permite a modificação do sistema formal de encaminhamento dos três primeiros colocados aos órgãos públicos para fim de escolha. Desde que todos esses aprovados são aproveitados, a tradicional lista tríplice é observada tanto em seu espírito como em sua forma, assegurando-se cada órgão da aquisição dos candidatos de seu interesse e assegurando-se a cada candidato uma boa oportunidade de ser aproveitado pelo órgão de sua preferência.

O concurso para JMA fornece ainda um excelente exemplo de consideração pelo aspecto humano do problema de lotação no serviço civil quando se faz a distribuição de candidatos pelos diferentes *bureaus* e serviços dentro de cada órgão. Assim, no verão de 1951 a *Civil Service Commission* aproveitou dezessete assistentes em seu próprio órgão central, isto é, distribuindo esses assistentes pelas vagas existentes em um certo número de suas divisões ou seções. Na verdade, todos os dezessete iniciaram um período de estágio de seis meses, em regime de horário integral, logo que se apresentaram para o trabalho. Não há, porém, obrigação de o estagiário, depois de concluído seu período de estágio, permanecer no órgão em que estagiou.

O programa de estágio da comissão se divide em tarefas distintas, pelo menos em duas grandes divisões e num órgão de *staff*. As tarefas vão de três a cinco semanas cada uma. Além disso, conferências e discussões dão ao estagiário conhecimento imediato sobre todas as divisões e outras unidades da comissão. Ao aproximar-se o fim do período de estágio, pede-se a cada estagiário para dizer quais seriam suas preferências em matéria de lotação e incumbências de caráter permanente. A lista de preferência do estagiário é examinada por uma comissão de representantes dos órgãos interessados, a maioria dos quais conhece pessoalmente seus estagiários porque os observou no trabalho. Em sua passagem pelas divisões e demais órgãos da comissão, oito estagiários fizeram sua escolha uma única vez; sete fizeram essa escolha duas vezes e dois três vezes.

Outro exemplo de consideração pelo elemento humano no plano de estágio da *Civil Service Commission* é o da atenção que se presta nesse órgão à orientação do indivíduo numa base pessoal e direta. O orientador conferencia periodicamente

com dado estagiário, girando suas conferências em torno das suas necessidades pessoais. Levam-se em conta nessas conferências a personalidade e as atitudes particulares do indivíduo em estágio, desde que estes dois elementos exercem uma profunda influência sobre o futuro de sua carreira. Seu trabalho, seu esforço e suas fraquezas são discutidos com ele, procurando-se com isso auxiliá-lo. Faz-se com que o estagiário sinta o interesse do órgão não só por sua pessoa como ser humano mas também como empregado.

O COMITÉ INTERDEPARTAMENTAL DE LOTAÇÃO

Encontra-se no mais alto nível do serviço civil federal um exemplo de consideração pelo aspecto humano do problema de administração no trabalho do *Interdepartmental Placement Committee*, criado em 1946 por sugestão do *Federal Personnel Council*. Sob a presidência do chefe da *Career Service Section*, da Comissão, os encarregados da lotação do órgão se reúnem todas as terças-feiras de manhã a fim de trocarem impressões sobre as vagas existentes e os candidatos disponíveis para seu preenchimento por remoção.

O *Interdepartmental Committee* foi criado como um instrumento destinado a manter no Serviço Público uma equipe de técnicos provenientes dos campos de atividades privadas e que nêles ingressaram em virtude da situação de emergência criada pela guerra e cuja colaboração o governo não podia arriscar-se a perder. Por isso, o foco das atenções do comitê nos primeiros meses se concentrou nas medidas preventivas e não curativas — no remédio para um mal que não fôra ainda sequer diagnosticado. Tendo alcançado com proficiência seu propósito inicial, o comitê continuou em atividade, reajustando seus objetivos e funcionando hoje numa base positiva, isto é, a de movimentar os servidores de carreira, altamente qualificados, de um órgão para outro, aproveitando-os em tarefas mais condizentes com seus conhecimentos e mantendo vivo o seu entusiasmo dos primeiros dias pelo Serviço Público.

Como? Reunindo-se em conferência todas as semanas na *Civil Service Commission*, cerca de quarenta competentes autoridades em assuntos de lotação dos vários departamentos e de outros órgãos tratam das vagas existentes em seus quadros, enquanto os respectivos auxiliares, em torno da mesa de reunião, anotam os dados sobre as questões em exame (em formulários adrede preparados), principalmente no que respeita ao nome do órgão, número de vagas, nível de salários, cargos, qualificações especiais para seu exercício, etc. A informação assim obtida passa a constituir valiosa fôlha de assentamento relativa às qualificações do pessoal de alto padrão que trabalha em cada órgão. Daí resulta um registro para uso das autoridades no setor da lotação, autoridades essas que atuam em equipe e não individualmente em seu esforço no sentido de encontrar as pessoas mais bem qualificadas para cada vaga que aparece.

O representante do órgão "A" diz que tem necessidade de obter para seu departamento um determinado tipo de funcionário (com o salário anual de tanto). Ele precisa, na realidade, de um homem que tenha feito concurso e que seja o mais experiente possível em muitos setores da administração de pessoal, isto é, um homem que possua conhecimentos gerais sobre classificação, lotação, treinamento, relações com o público e recrutamento ou, pelo menos, na maioria desses assuntos. Durante a semana, o representante do órgão "B" informa, por telefone, ao representante do órgão "A" sobre Fulano de Tal que serve sob suas ordens e que, em sua repartição, já atingiu o ponto máximo de acesso, estando, porém, em condições de assumir maiores responsabilidades. Por isso, o representante desse órgão "B" recomenda ao seu colega o funcionário. Os representantes dos órgãos "C", "D" e "E" também fazem suas recomendações de funcionários de carreira bem qualificados e que podem ser aproveitados pelo representante do órgão "A". Depois de um cuidadoso estudo das várias recomendações, o Fulano de Tal, recomendado pelo órgão "B", é aproveitado para o órgão "A", onde obterá uma melhoria de situação dentro da respectiva carreira. Nesse processo acontecem várias coisas:

1. O conceito em que é tido o governo como empregador foi reforçado. O órgão "B" abriu mão de um de seus melhores funcionários no interesse do serviço, reforçando assim a administração que é uma só.

2. De acordo com a exigência da técnica de contatos pessoais própria das conferências, os representantes dos vários órgãos no comitê ficam desde logo sabendo que não podem enganar uns aos outros. Essa técnica, raramente posta em prática, é muito eficiente como meio de dissuadir os

membros do comitê de recomendarem pessoas médiocres. O representante despreocupado, cujo senso de valores está abaixo da média, causa danos não só a seus colegas mas também ao Serviço Público e aos contribuintes, pondo em perigo sua própria oportunidade de permanecer no comitê.

3. Quando o interesse pessoal predomina no setor da lotação, o documentário existente sobre a atividade funcional do indivíduo adquire vida, surgindo então, às claras, o próprio homem e não apenas seu "perfil".

4. Finalmente, essa mesa-redonda semanal resulta em maior concorrência e melhor seleção para os cargos federais de nível superior, isto é, concorrência e seleção melhores do que antigamente se fazia, quando a informação sobre as vagas existentes não era muito conhecida.

CONCLUSÃO

Papéis, provas e fichas são elementos importantes no sentido de apressar o processo de concurso e lotação. Mas os exemplos apresentados mostram que o papelório em que se envolve a administração de pessoal pode "humanizar-se". Não há dúvida que a seleção do tipo usado para suprir as vagas da carreira de *Junior Management Assistant* também pode ser empregada para a seleção de engenheiros, químicos, médicos e muitos outros profissionais, tanto no setor do governo federal como nos Estados, condados e municípios. A mesa-redonda para a realização do preenchimento de vagas por meio da remoção interdepartamental pode, de certo, estender-se às principais cidades onde estão concentrados os órgãos regionais de importantes repartições federais. Poderia também ser útil nos grandes Estados e no âmbito das grandes municipalidades.