

Melhorando a Eficiência dos Empregados Públicos

JAMES M. MITCHELL

(In "Good Government", vol. LXVII, n.º 1)

Tradução de Tomás de Vilanova Monteiro Lopes

A EFICIÊNCIA dos cidadãos que ganham sua vida trabalhando para o Governo — Federal, Estadual ou local — tem sido objeto de antiga controvérsia. Desde os primórdios da história do país até o presente, o público em geral tem encontrado um meio de desabafo, quando não tendo nada mais sério para criticar, lamenta-se de que a média dos empregados públicos é ineficiente e quando está particularmente mal-humorado chega a dizer que o funcionalismo parasita o Tesouro. Inquestionavelmente, houve fundamento para crítica no passado e há necessidade para a mesma nos tempos atuais. E' verdade, também, que o quadro não é tão negro como muitos nos querem fazer acreditar.

O empregado público, de modo geral, produz trabalho superior à média. As malas de correio são entregues a tempo. Nossas estradas de rodagem não ficam em plano secundário, quando comparadas a outras. Nossos lares e nossas florestas são protegidos contra incêndios. A falsificação é hoje mais do que nunca uma ocupação muito precária. Os veteranos são tratados cuidadosamente e os indivíduos de capacidade física reduzida encontram oportunidades adequadas às suas aptidões. Tôdas essas coisas e muitas outras mais são realizadas com êxito e continuamente porque conscienciosos empregados públicos se acham diariamente à testa de seus trabalhos e os executam bem. Este lado favorável do Serviço Público merece ser pôsto em destaque por todos os americanos que acreditam sinceramente na sua própria forma de governo.

Supor, entretanto, que a eficiência do Serviço Público não pode ser aperfeiçoada é falso. Neste pequeno artigo não vamos relacionar tôdas as coisas que deveriam ser feitas mas apenas sugerir alguns dos aperfeiçoamentos que são urgentemente necessários. Admite-se, de certo, que a contínua expansão e a integral aceitação do princípio do mérito no Serviço Público é ainda uma necessidade primária. Supondo-se que exista uma lei de sistema do mérito razoavelmente boa, quais seriam os outros problemas fundamentais a resolver?

Parece-me que um dos aperfeiçoamentos mais urgentemente necessários, não só na adminis-

tração pública, senão também na indústria privada, é o da supervisão. Muitos empregados e a produção de muitas unidades de trabalho refletem o tipo de supervisão a que estão sujeitos. Sem dúvida o governo federal bem como os estaduais e os locais têm negligenciado o desenvolvimento e treinamento de bons supervisores. Pequeno número de repartições federais e algumas organizações estaduais e municipais adotaram programas de treinamento. Isso, entretanto, não basta. A Comissão do Serviço Civil dos Estados Unidos recomendou recentemente às repartições do governo federal que considerassem planos para um programa de aperfeiçoamento de chefes. Um dos planos apresentados sugere a distribuição do pessoal administrativo por outros setores diferentes daqueles nos quais atualmente exercem suas atividades. A Comissão acredita que isso ampliará a experiência dos empregados de carreira atualmente empenhados em trabalhos administrativos, dando-lhes um melhor conhecimento das atividades de toda a repartição a que pertencem.

A Comissão recomendou, também, que seja submetido a um treinamento sistemático em administração o pessoal das carreiras especializadas dos níveis profissional, científico e técnico que demonstrem aptidão para um aperfeiçoamento mais avançado. Acredito que as repartições federais em geral providenciarão no sentido de satisfazer essas necessidades de crescente progresso no desenvolvimento de pessoal administrativo mais bem qualificado.

Outro problema básico que deve ser resolvido antes da melhoria da eficiência dos empregados públicos é a obtenção de melhores métodos de seleção. O aperfeiçoamento dos testes psicológicos produzido pela Segunda Guerra Mundial oferece grandes possibilidades para melhoria dos métodos de seleção de empregados públicos.

A Comissão do Serviço Civil dos Estados Unidos está dispensando crescente atenção ao aperfeiçoamento das técnicas de organização e aplicação de testes. Cremos que os nossos métodos atuais de seleção podem ser muito melhorados. Também acreditamos que esse aperfeiçoamento exigirá tempo e dinheiro. Temos trabalhado diretamente

com outras repartições federais e contado com a assistência de peritos em diferentes setores de atividade, que nos têm ajudado na organização de nosso trabalho de treinamento de examinadores. Em recente teste para motoristas de veículos públicos trabalhamos no assunto cerca de dois anos. Alguns dos primeiros resultados da aplicação desses testes aperfeiçoados levaram-nos à crença de que nossos métodos de seleção virão a produzir melhores, mais capazes, mais seguros e mais eficientes motoristas para os veículos do Governo.

Uma terceira consideração básica, relativamente a melhoria da eficiência dos empregados do Governo, é a capacidade para reter nossos mais competentes servidores. Há uma crença generalizada de que o empregado público ou se aposenta ou morre, mas nunca é pôsto na rua. Afirmava-se outrora que poucos morriam e nenhum pedia demissão. Esta concepção de certo é errônea. Em verdade muitos administradores hábeis e competentes trocaram o Serviço Público nestes últimos anos por empregos mais bem remunerados na indústria privada, daí resultando uma forte pressão a favor da aprovação da recente lei de elevação de salários no Serviço Público Federal. Espera-se que essa legislação contribua não só para reter no Serviço Federal muitos funcionários capazes, como também para atrair outros.

As leis em vigor no Serviço Civil não dificultam a dispensa do empregado ineficiente. A maior parte das dificuldades que as repartições têm encontrado para se desfazer do pessoal incapaz talvez provenha dos supervisores imprópriamente treinados e dos administradores que relutam em assumir suas responsabilidades na verificação da conduta e do rendimento diário dos empregados em questão.

E' essencial que os empregados públicos sejam protegidos contra discriminações por motivos políticos, religiosos e raciais. Com êste objetivo medidas de defesa e recursos apropriados têm sido estabelecidos. Pode-se razoavelmente admitir que as formalidades para dispensa de um empregado são via de regra excessivamente complicadas e demandam tempo demasiado. À medida que começam a ser executados no Serviço Público programas de treinamento, que melhora o aperfeiçoamento dos supervisores, e que se desenvolve o pessoal administrativo, há tãda razão para se acreditar que métodos de trabalho mais aperfeiçoados podem ser postos em ação. Como ficou provado durante a Guerra a participação de todos os empregados, organizados ou não, pode ser muito útil nesse particular. Tem-se comentado muito livremente a respeito de formalismo no Serviço Público para concluir-se que a indústria privada está inteiramente liberta desse mal. Tal conclusão é falsa. O papelório e o formalismo são encontrados em qualquer organização de grande porte. As generalizações a propósito da eficiência dos empregados públicos são imprecisas. Há governos de Estados e cidades como há também repartições e departamentos do Governo Federal que são muito eficientes, havendo outros que necessitam grandemente de aperfeiçoarem seus serviços. Isto é igualmente verdadeiro em relação às empresas privadas. Indústria e Governo têm ambos realizado grandes progressos nestes últimos anos no que diz respeito à elevação do nível de eficiência e produtividade de seus empregados. O crescente conhecimento e a prática da boa administração de pessoal têm dado e continuará a dar uma contribuição substancial para êsse fim.