

Comportamento dos Estagiários do N. I. P. A. em Relação à Carreira no Serviço Público Federal

KARL E. STROMSEM (Do Gabinete do Secretário do Departamento do Interior dos E.U.A.)

e

MITCHELL DREESE (Professor de Psicologia Educacional da Universidade George Washington)

(Tradução de J. Guilherme de Aragão)

DURANTE o período de 1934 a 1949, o *National Institute of Public Affairs* (N.I.P.A.) lançou vistas para o maior índice de habilitação aferível dentre os estudantes de ginásios e de universidades americanas e tratou de canalizar êsse escol para as atividades do Governo Federal, mediante estágio experimental. Anualmente, de 30 a 50 estudantes vinham sendo selecionados pelo sistema competitivo, para a execução de um programa de treinamento em larga escala, nas atividades governamentais. A iniciativa tinha como propósito desenvolver um interesse recíproco entre os estudantes daqueles currículos e o Governo, visando ao fortalecimento do Serviço Civil, sobretudo no âmbito da administração pública. Financiado pela Fundação Rockefeller, êsse programa contou com a cooperação de autoridades do Governo e de instituições educacionais. Antes que se encerrasse o trabalho de recrutamento, em setembro de 1949, cerca de quinhentos jovens de ambos os sexos foram selecionados, dentre 149 colégios e Universidades, passando a estagiar nas carreiras da administração pública. A qualidade e aptidão demonstradas levaram o Serviço Civil dos Estados Unidos e vários Departamentos e agências de emprego a adotar as normas básicas do programa do *National Institute*.

Minuciosos registros foram conservados, ano a ano, para os treze grupos que se estabeleceram de estagiários estudantes. Como o inquérito projetado estivesse para terminar, um questionário final, em duas partes, foi distribuído, ao término da primavera de 1949, a cada um dos que fizeram estágio. Da primeira parte do questionário, bem como dos registros apurados nos arquivos do *Institute*, deu-se à publicidade um sumário contendo dados de natureza biográfica referentes a 489 estudantes. (1) A segunda parte do inquérito

envolvia uma série de perguntas destinadas a caracterizar a atitude dos estagiários em relação à carreira administrativa.

Visa êste artigo apresentar um resumo das opiniões expendidas. E' de crer que elas sejam altamente sugestivas para os que administram o serviço civil, no tocante aos problemas de recrutamento, seleção, treinamento e supervisão dos jovens considerados promissores para o exercício de cargo de responsabilidade administrativa. Revelaram as respostas que tal inquérito será um duplo serviço, já de interesse para os próprios estudantes, já para aqueles que lhes abrem os olhos para as oportunidades de carreira no serviço público. É de ver que à segunda parte do questionário deram resposta, 443 estudantes, ou seja, 90% dos 489 abrangidos pelo inquérito. Dêste total, 266, ou 60%, eram rapazes; 177, ou 40%, moças. A proporção dos informantes era praticamente a mesma para rapazes e moças e, ainda, para tôdas as classes de idades, com exceção do primeiro e do segundo grupo, tabulado. Cerca de 80% dos estagiários responderam aos questionários distribuídos. O índice de 90%, extraordinariamente alto, como aferição do inquérito, traduz as cordiais relações de trabalho, que sempre existiram entre o *National Institute of Public Affairs* e seus tradicionais recrutandos.

"STATUS" DE EMPRÊGO DOS ESTAGIÁRIOS

A condição atual de emprego de todos os 489 estagiários pode ser conhecida, ainda que as respostas dadas não tenham sido completas, porque há recurso para localizar, por outros meios, os cargos que todos estão exercendo. Aproximadamente, 40% dos estagiários ainda estão no serviço público, sendo que 34% dêles servem na administração federal. Uns 21% não conseguiram um emprego satisfatório, motivo por que ou vol-

(1) The Work of the National Institute of Public Affairs 1934-1949 — A Summary (National Institute of Public Affairs, Washington, D. C. 1949) 92 p.

taram ao lar (estagiárias) ou regressaram ao estudo. Cerca de 25% abraçaram a atividade profissional ou de assistência social. 12% trabalham em empresas particulares e 2%, em atividades diversas.

Dos 266 rapazes que devolveram questionários, 52, ou 20%, não entraram para o serviço público. Das 177 moças que preencheram o inquérito, 43, ou 24%, estavam em condições idênticas. Indagava o primeiro quesito da parte segunda do inquérito: "Se V. não entrou para o serviço público, explique o motivo por que assim procedeu".

Embora muitos informantes tenham mencionado mais de um motivo, é interessante registrar que 81% referiram, como razão final, planos futuros a realizar, que excluíam o emprêgo público. Apenas 8% consignaram motivos relacionados com desvantagens do serviço público e 14% indicaram que as oportunidades nas atividades oficiais não eram de pronto palpáveis. Ainda, 18% afirmaram que não tinham ingressado no serviço público porque preferiam fazer carreira fora da atividade administrativa. O regresso ao ginásio ou à Universidade — eis outra razão dada por 48% dos informantes do sexo masculino, e 7%, do sexo feminino. Como era de prever, desde a fase da guerra, muitos rapazes aproveitaram as vantagens da Lei G.I. e regressaram ao estudo, como internos.

Análise mais minuciosa dos motivos apresentados, tabulados por classes de anos, mostraram que, nos grupos referentes ao anos que precederam a guerra, a razão — "maiores oportunidades em qualquer outra parte" — era mais freqüente do que nas classes relativas aos anos de após-guerra.

Dentre os 443 estagiários que devolveram seus questionários, 214, ou 48%, entraram para o serviço público, abandonando-o depois. A fim de se apurar a causa de tal fenômeno, foi formulada a seguinte pergunta: "Se V. deixou o serviço público, que razões o levaram a isto?" Excetuando o casamento, que figurava como causa para 47% das estagiárias, a razão mais generalizada, expressa por 22% dos que mandavam às urtigas o emprêgo, podia resumir-se na fórmula "decepção no trabalho". Deixar o emprêgo para abraçar o estudo e decisão de ingressar num tipo de carreira profissional não existente no meio administrativo — eis os motivos alegados, respectivamente, por 21% e 20% dos informantes. Outros 20% abandonaram o emprêgo público em virtude de causas diversas, grupadas, em globo, sob a rubrica: "praxes do serviço civil". Apenas 21 informantes dentre 214 egressos alegaram descontentamento resultante do nível de remuneração. Os homens, entretanto, mais do que as mulheres, mostraram-se propensos a mencionar a causa de remuneração deficiente e a indicar "decepção no trabalho". Exame mais meticoloso dos motivos de abandono de emprêgo veio mostrar que 50% dos egressos,

nos grupos dos anos do após-guerra, abandonaram o serviço público, ou para regressar ao estudo, ou contrair matrimônio.

DESCONTENTAMENTO EM RELAÇÃO AO SERVIÇO PÚBLICO

Num esforço inicial para determinar os índices de descontentamento em relação ao serviço público, todos os antigos estagiários, não entusiastas do "status" de trabalho oficial, foram instados a referir "as principais dificuldades, se é que existem, a arrostar para que se torne satisfatória a carreira no serviço público" na tabulação das respostas de 333 estagiários, formaram-se três grupos: 1.º os que não ingressaram no serviço federal; 2.º os que o abandonaram; 3.º os que ainda estavam em cargo público. O grau de importância da resposta à pergunta acima teria de variar necessariamente com a posição do informante, relativamente aos três grupos.

Para os estagiários, em conjunto, o maior grupo de dificuldades à carreira no serviço público coube à rubrica "problemas de uma administração de tamanho desmedido". Dos informantes que atentaram em tais dificuldades, 69% mencionaram obstáculos específicos, que poderiam ser caracterizados sob um título geral. Trata-se de objeções como "falta de oportunidade para iniciativa", expressa por 26% e "enguiços de peça pequenina em máquina gigante", a que se referiram também 26%. E' significativo, entretanto, verificar que tais dificuldades surgem com maior freqüência entre os que deixaram o serviço público. Não tanto assim os que ficaram no cargo. No que diz respeito aos que não entraram para o serviço civil, mais baixa é a ocorrência das referidas objeções. Outras dificuldades consideradas inerentes ao gigantismo da organização governamental: "monotonia", "falta de ambiente para os empreendedores", e "especialização". Três itens pertinentes à inadequada política de promoções foram registrados por 53% do número total dos que objetavam quanto às dificuldades de carreira no serviço público: "falta de programa objetivo de carreira" (36%); "critério inadequado para promoção" (13%), e "probabilidade de promoção" (4%). Os que estão no serviço público via de regra propendem a mencionar tais obstáculos. Verificou-se que 75% dos informantes registraram uma das três. "Remuneração inadequada, sobretudo por causa dos níveis de salário" — eis outra dificuldade à carreira administrativa. Mereceu resposta de 26% do total de informantes e de 36% dos que ainda se acham no serviço público. E' provável que a revisão dos níveis de salário, levada a efeito, desde que foram coligidos os dados deste artigo, tenha mudado algo da situação.

A "influência da política" na carreira pública vem em quarto lugar, dentre as dificuldades suscitadas. Referiram-na 25% dos informantes. O título compreende outros itens: "influência da política no programa de trabalho"; "nomeação e

estagnação no cargo”, e “política de grupo”. Os informantes, pertencentes ao serviço público, manifestaram-se mais propensos a referir tais objeções do que os que deixaram o cargo, ou nunca ingressaram no serviço civil.

Apenas 14% do grupo total alegaram obstáculos atinentes aos processos e à política do serviço civil. Tanto os que deixaram o cargo público como os que nêles se mantiveram referiram êste ponto. Os principais itens aí compreendidos assim podem definir-se: “preferência para com os antigos funcionários” e “dificuldades em deixar o cargo”. Sòmente nove estagiários dentre 333, fizeram referência à distribuição de encargos, como obstáculos. Regra geral, predominou a objeção: “dificuldade em deixar o cargo”.

A falta de reconhecimento ao trabalho realizado — eis outra menção de 11% dos internados. Mais uma vez, os que ainda estão exercendo cargo público se manifestaram propensos a registrar êsse dado. Um informante, dentre cinco mencionou-o. “Restrições à liberdade de expressão e à atividade política” — mais outro obstáculo na carreira administrativa. Inscreveram-no 27 informantes, ou 8% de um grupo. Três dêsses ainda se acham no serviço público. Na realidade, os que estão no serviço civil não consideraram problema êste item, pelo menos até a primavera de 1949. Sòmente 7% do número total experimentaram dificuldades em localizar e assegurar oportunidades, mesmo, em início de carreira. A parcela de 6% consignou que a discriminação existente contra as mulheres, no serviço público, constituía outra barreira ao êxito da carreira. “Erro de fincar raízes, quando a carreira administrativa, para ter sucesso, parece exigir movimento” — mais um tropêço reconhecido por 4% do grupo de informantes.

No geral, os que não ingressaram no serviço público pareceram menos rigorosos no referir obstáculos e dificuldades do que os que se tornaram servidores do Estado e como tal se conservaram. Não obstante, os informantes que saíram do serviço público mostraram maior propensão em mencionar as dificuldades em análise, como “problemas inerentes a uma administração de tamanho desmedido”, e, ainda como, “praxes do serviço civil que repercutem na qualidade do pessoal”.

VANTAGENS DO EMPRÊGO PÚBLICO

E' de ver que o estudo realizado não diz respeito apenas às dificuldades que entulham o caminho para uma carreira satisfatória no serviço civil, mas ainda trata de perquirir dos índices de vantagens que tal carreira pode oferecer. Por tal motivo, aos estagiários foi dirigida a seguinte pergunta: “À luz de sua experiência, quais as principais vantagens decorrentes da atividade no serviço federal?” Mais uma vez, as respostas foram tabuladas, segundo se tratasse de informantes pertencentes, ou não, ao serviço público; dos que

nêles ingressaram, abandonando-o depois; ou, finalmente, dos que ainda se mantinham como servidores públicos.

Grosso modo, a vantagem mais referida, como específica da carreira administrativa, era a da satisfação em promover o bem-estar público, através da ação governamental. Registraram-na 62% dos 330 internos que responderam à pergunta. Os egressos do serviço público pareceram menos propensos a referir tal elemento como motivo de satisfação. Todavia, mais de 50% manifestaram aquêle pensamento.

Pelo grau de importância, a vantagem do estímulo vem em segundo lugar, e está ligada à participação nas atividades governamentais, em situação de conjuntura ou emergência, tanto no âmbito internacional, como no plano interno, nacional. Êsse dado foi referido por 37% de todos os estagiários. Os que nunca entraram para o serviço público pareciam mais inclinados a mencionar êste motivo; os que deixaram o emprêgo público manifestaram-se mais infensos a fazê-lo e aquêles que nunca trabalharam no meio governamental ficaram numa atitude média. Análoga em importância, pode-se colocar a vantagem da “satisfação de assumir alta responsabilidade mesmo em cargo de vencimentos inferiores”. Êsse motivo foi referido, aproximadamente, pela quarta parte do grupo total e ainda por mais de um têtço daqueles que se acham no serviço público. Dos informantes que jamais ocuparam cargo público, não houve quem a sentisse qualquer motivo de satisfação.

Mais de um quarto do grupo total fêz alusão à vantagem de haver, na atividade oficial, um espírito associativo capaz de propiciar alto estímulo.

A “imensa variedade de iniciativas não rotineiras e de interêsse geral” mereceu atenção de pelo menos um têtço daqueles que ainda se acham no serviço público, ao passo que apenas 3, de 39 pessoas, que não ingressaram na administração do Govêrno, foram prudentes em formular tal apreciação. Segurança relativa, atividades definidas, existência de escalas de salários, firme progresso administrativo por meio do sistema do mêrito, condições de trabalho, normas para exoneração e de aposentadoria — eis o que se segue como causas de vantagens e satisfação inerentes ao serviço público. As percentagens referentes a êsses itens variam de 16 a 5. “Oportunidade para viajar” foi outro dado lisonjeiro para apenas 4%. Seis dentre 331 informantes, fizeram alusão à possibilidade de atingir o plano superior da vida pública do país. Assim as vantagens existentes na carreira administrativa são numerosas e variadas. Enquanto os estagiários expressaram muitas conveniências que poderiam ser classificadas sob o título: “Condições favoráveis de emprêgo”, outros motivos de satisfação e de vantagens transparecem no fato de que todos estão interessados em promover o bem-estar público, através da execução de amplos e esclarecidos pro-

gramas de Governo, que lhes dariam oportunidade de assumir altas e múltiplas responsabilidades, com aquêlo espírito associativo capaz de propiciar alto estímulo.

GRAU DE SATISFAÇÃO NA CARREIRA ADMINISTRATIVA

Uma vez que a satisfação dos estagiários com relação à carreira respectiva se afigura como relevante dado a considerar, cada um dêles foi instado a responder à seguinte pergunta: "Poderia V. caracterizar sua atitude em relação à carreira que lhe diz respeito? Assinale, por favor, a resposta conveniente: () altamente satisfeito; () satisfeito; () relativamente satisfeito; () inconformado." Outra vez, as respostas foram classificadas em três grupos: dos que não ingressaram no serviço público; dos que nêle entraram e dêle saíram e dos que ainda estão exercendo cargo público. Procedeu-se à tabulação dos índices, com discriminação de homens e mulheres. No cômputo dêesses dados, deu-se o pêso 4 à resposta "altamente satisfeito"; o pêso 3, a "satisfeito" o pêso 2, a "relativamente satisfeito" e 1, ao item: "inconformado".

O índice predominante encontrado, para homens e mulheres, a respeito do regime de emprêgo, foi de 2,9, quase o equivalente ao item "satisfeito". O cômputo referente às mulheres atingiu 3,1, e o dos homens, 2,9. Do ponto de vista estatístico, tal diferença carece de expressão. O índice que incidiu nos estagiários que não chegaram a ser funcionários públicos foi de 3,1. Nos dois outros grupos, atingiu a 2,9. Mais uma vez, é inexpressiva, estatisticamente, a diferença. O mais baixo nível, 2,7, recaiu nas mulheres que ainda estão no serviço civil. Êsse resultado está aquêlo daquele (3,1) que se refere às estagiárias que deixaram o emprêgo público e ainda mais distante do índice relativo às que não chegaram a exercer cargo administrativo (3,2).

A análise do grau de satisfação, no trabalho, por classe de anos, mostrou que o índice dos grupos que precedem a guerra e referentes a informantes ainda em exercício no serviço público (3,1) era mais alto do que o dos grupos da fase de beligerância (2,8) e ainda dos grupos de após-guerra (2,9). A tênue diferença entre os grupos do período da guerra e os de após-guerra é igualmente válida para os que não entraram para o serviço público. Êsses resultados são provavelmente atribuídos ao fato de que os informantes pertencentes ao Serviço Civil, antes da irrupção da guerra, ascenderam mais rapidamente a cargos de responsabilidade. Desde essa época, novos recrutas tiveram de enfrentar menores oportunidades de acesso. De modo geral, pode-se dizer que os internos, considerados em conjunto, podem enquadrar-se na categoria dos que estão satisfeitos com a carreira respectiva. Do total de 423 que responderam à pergunta relativa ao índice de sa-

tisfação, somente 17 manifestaram a atitude de "inconformados". Dêsse número (14 homens e 3 mulheres) 13 deixaram o serviço público.

SUBSÍDIOS DE ORDEM DIDÁTICA

Pertencendo a maioria dos estagiários à categoria dos doutores em Filosofia, em potencial, fêz-se indagação quanto à necessidade de interromperem, ou não, a carreira no serviço público, para retornar às atividades de estudo, em regime de tempo integral. Dirigiu-se-lhes, por isso, a seguinte pergunta: "Se V. foi obrigado a interromper sua carreira no serviço federal para regressar ao estudo em regime de tempo integral, acha que tomou uma resolução acertada? Assinale, por favor: () Sim; () Talvez; () Não."

Dos 116 estagiários que responderam à pergunta (84 homens e 32 mulheres), 90% optaram pela afirmativa; 10% pela dúvida. Quanto às mulheres, a proporção foi de 97% para a resposta "sim"; quanto aos homens, 88%. Os resultados coligidos mostraram-se igualmente concordantes para todos os grupos de estagiários de 1936 até 1948. A importância do regresso à escola, tão bem acentuada tanto por homens como por mulheres, encontra explicação no fato de que uns e outros se sentiram estimulados por novas perspectivas e novos objetivos. Necessidade de adquirir preparo capaz de possibilitar melhores empregos, e treinamento complementar indispensável ao novo cargo no governo, — eis as duas alegações de importância expressas por homens e mulheres. Outras atitudes não oferecem freqüência suficiente para conclusões seguras.

PLANOS DE CARREIRA PARA OS ESTAGIÁRIOS

O item final do questionário estava assim redigido: "Qual é o seu objetivo para realizar a sua vocação e qual o plano de que dispõe para isto, no momento?" Em primeiro lugar, o propósito desta pergunta era determinar quantos estagiários cogitavam de continuar na carreira; se não estavam nela; se pretendiam mudar de atividade. Os dados foram analisados, em confronto com o sexo dos informantes e com o regime de emprêgo dos antigos internos. Excluíram-se do exame as donas de casa que figuraram num quadro à parte. Enquanto alguns indicaram a possibilidade de mudança para tipo diferente de emprêgo, no futuro, 79% dos homens e 74% das mulheres responderam que cogitavam de continuar nos empregos atuais. Somente 4% dos homens, e nenhuma mulher, exprimiram completa incerteza quanto a futuros planos vocacionais. Dos 107 homens em atividade no serviço civil, 93, ou 87%, estavam projetando continuar onde estavam. Em 22 mulheres, tôdas esperavam continuar no serviço público. Somente 5% dos homens pertencentes ao serviço civil manifestaram total incerteza quanto a planos vocacionais.

Do ponto de vista do planejamento de uma carreira de maior categoria funcional, concluiu-se que 7%, de 107 homens em atividade na administração pública, estavam considerando possível mudança para serviço governamental no âmbito internacional, estadual ou municipal. 9% exprimiram a esperança de, em último caso, voltar ao estudo universitário ou colegial; 10% projetavam empreender atividades de estudos em regime de tempo integral e uma percentagem equivalente não pretendia outra coisa senão assegurar um cargo melhor como servidor público; 8% declararam esperar que, no futuro, pudessem deixar o serviço público para se dedicarem a atividades particulares; e 7% exprimiram a intenção de deixar o setor administrativo do governo e abraçar a atividade política propriamente dita. De 22 mulheres que optaram em continuar no serviço público, uma, apenas, considerou a possibilidade de mudança futura para servir no governo estadual; 3 tencionavam encetar estudos em regime de tempo integral e uma, ingressar em atividade particular. Em 6 estagiários no serviço público, 5 tinham projeto de continuar onde estavam. Todavia, conforme declararam, 2 dêles desejariam trabalhar numa organização internacional, 1, na administração municipal e outro no serviço federal.

É de notar que a pergunta pertinente a planos vocacionais mereceu resposta de 44 antigos estagiários em atividade no âmbito educacional, 33 dos quais eram homens, e 11, mulheres. Dêste número, 25 homens e 8 mulheres projetavam continuar com suas atividades atuais; 14, entretanto, esperavam ingressar no serviço público, e 5 informantes, homens, pretendiam participar ativamente, no futuro, da carreira política. Na realidade, 12, em 24, dos estagiários que, no momento do inquérito, estavam iniciando a carreira jurídica manifestaram o desejo de trabalhar, eventualmente, em alguma repartição pública e 5, dentre 23, exprimiram interesse de iniciar atividade política, em época futura. Todos, entretanto, projetavam continuar na profissão para a qual se tinham preparado.

Dezessete homens e 14 mulheres aludiram a planos de carreira relacionada com o estudo a que se estavam dedicando. Mais de dois terços dos homens e exatamente metade das mulheres tencionavam entrar para o serviço público. Outro grupo de 7 estagiários, 2 esperavam ingressar na administração oficial e 2, trabalhar em organização política internacional.

Dentre os 47 antigos estagiários, empregados, no momento, em empresas particulares que os tinham atraído, apenas havia 7 mulheres. Enquanto 27% dos homens fizeram ver que, em época futura, poderiam considerar a possibilidade de mudança para o serviço público, 86% das mulheres e 87% dos homens deram mostras de prosseguir na respectiva profissão. Também aqui, um pequeno grupo de 7 informantes manifestou a esperança de participação ativa na política.

Das indagações acêrca de planos futuros de vocação, resulta que, em relação ao conjunto, 75% dos antigos estagiários tinham projeto de prosseguir na carreira que abraçaram. Contrastando com esta tendência, interessa assinalar que 90% dos informantes, pertencentes ao serviço civil, também desejavam continuar onde estavam. Relativamente à maioria dos grupos profissionais, à exceção da carreira jornalística, muitos havia, que pretendiam tornar-se servidores públicos em época futura, e cêrca de 11% projetavam fazer carreira política. Atingir situação de proeminência também era objetivo visado por 17% do total de estagiários. Seis por cento desejavam estudar, enquanto ainda estivessem no emprêgo e 11% anteciparam o regresso às atividades de estudo, em regime de tempo integral. Surpreende verificar que apenas 3% se inclinavam para os trabalhos de pesquisa científica, e literários, como atividade marginal.

Dos antigos estagiários que responderam à indagação pertinente aos seus projetos futuros, 66 eram donas de casa. Sendo uma verdade que a dona de casa também faz projetos para o futuro e a oportunidade, que se apresenta à mulher, de servir ao público não desaparece com o casamento, outro quadro estatístico foi elaborado para essa categoria. Resultado: dois terços das informantes confessaram que seu primeiro plano era o "lar e a família". Em conjunto, o grupo das donas de casa trouxe à ribalta considerável variedade de planos futuros interessantes e, ainda, compatíveis com a responsabilidade do estado matrimonial. Vinte e um por cento eram pela volta, em futuro próximo, à atividade de estudo; 18% manifestaram-se pela ação de assistência social; 14%, pelo exercício de emprêgo de remuneração satisfatória, mesmo em regime de tempo integral; 12%, pelo trabalho, em horário parcial e 6%, pelo diletantismo literário. Anima registrar que proporção considerável das antigas estagiárias que, no momento, se podiam considerar na situação de "donas de casa", julgaram plausível desenvolver atividades cívicas e de assistência social, e consideravam a possibilidade de treinamento e iniciação em tal sentido.

SUMÁRIO DE RESULTADOS

Este artigo resume aspectos do comportamento de 443 antigos estagiários do *National Institute of Public Affairs*, em relação à carreira do serviço civil. Diante do rigor com que êsses estagiários foram selecionados, da correta orientação que receberam no *National Institute*, da assistência que lhes foi dispensada para que pudessem localizar as oportunidades iniciais de trabalho, e da subsequente amplitude de carreiras tanto no serviço público como nas organizações não governamentais, — expressivas são as opiniões expendidas. E alguns dos resultados mais importantes podem ser assim resumidos:

1. Os antigos estagiários, que conseguiram uma colocação satisfatória, estavam regularmente

distribuídos em cargos públicos e empregos nas atividades não governamentais. A quinta parte deles, aproximadamente, não tinha alcançado uma situação normal de emprêgo, motivo por que, ou regressaram ao lar (estagiárias) ou reencetaram seus estudos.

2. Os estagiários, na proporção de 20%, não entraram para o serviço civil, pela razão de haverem escolhido atividade de trabalho em que era mínimo, ou não existia, o recrutamento oficial. Nesse número, informantes, numa taxa inferior a 10%, alegaram, como causa de alheamento, desvantagens específicas do serviço público.

3. Quase 50% dos que entraram para o serviço civil chegaram a abandoná-lo, por êste ou aquêle motivo. Excetuando-se o "leit-motiv" casamento, freqüentemente externado pelas estagiárias, a principal causa do êxodo era a "decepção no trabalho". Em segundo e terceiro lugar, vinham, respectivamente, o desejo de regresso às atividades de estudo, e a realização de planos, visando a carreira não existente nos quadros governamentais. Em cinco informantes, um deixou o serviço público por causa de praxes que lhes são inerentes. Dentre 10, sempre havia um descontente com o nível de remuneração, ou o regime de promoção.

4. Quando inquiridos sôbre se tinham, ou não, trabalhado no serviço público, foram os estagiários instados a mencionar que dificuldades se lhes deparavam ao êxito da carreira. Neste ponto, mais de dois terços referiram dificuldades específicas que se podem classificar sob o título: "problemas de uma administração de tamanho desmedido". Como era de esperar, tais dificuldades eram mais freqüentemente referidas pelos que deixaram o cargo público, do que pelos que se mantiveram no serviço civil. "Falta de um programa objetivo de carreira" — eis outro motivo de fuga, expresso pela têrça parte desse grupo. Estagiários, na proporção de mais de 25%, alegaram, como objeção, "remuneração inadequada, sobretudo em face dos níveis de salário". A influência da política no programa de trabalho e na nomeação de funcionários — eis mais uma fonte de descontentamento. Nenhuma outra vantagem suscitou objeções por mais de 25% do conjunto de estagiários. Não obstante, restrições particulares, específicas, quanto à influência da política no trabalho oficial, foram insistentemente redargüidas pelos que deixaram o serviço civil.

5. No que tange ao lado positivo do inquérito, ficou demonstrado que os índices de vantagens auferíveis no exercício de cargo público são numerosos e variados. Sobressai, dentre todos, a satisfação de contribuir para o bem-estar público, através da ação governamental. Segundo dado em importância, é o estímulo que advém da possibilidade de participação nos negócios públicos, em situação de conjuntura de emergência, tanto no âmbito internacional, como no plano interno, nacional. A satisfação de assumir altas responsabilidades, mesmo em cargo de vencimentos in-

feriores — mais outra vantagem considerada no exercício da função pública. Segue-se-lhe, em importância, a do alto nível de estímulo e da solidariedade congênita entre os servidores. Ampla variedade de interesses, existência de normas alheias à rotina, relativa segurança, satisfatória escala de salários, progresso através do sistema do mérito, proventos de aposentadoria e de outras formas de inatividade — todos êsses itens não eram referidos com tanta freqüência. Todavia, as respostas que mereceram são suficientes para colocá-los como expressivos índices de satisfação e vantagens, específicas do serviço público.

6. Quando se exigiu que os estagiários definissem sua atitude, por meio da escala de quatro entradas, quanto ao índice de satisfação para com a respectiva carreira, praticamente confessaram estar "satisfeitos". Diferenças estatisticamente inexpressivas ocorreram entre o grupo pertinente ao serviço público e o que se achava na atividade particular. As mulheres que ainda integravam o serviço civil não se manifestavam tão conformadas quanto as que nunca entraram para o serviço público ou as que o abandonaram. Apenas 17, em 423 que registravam índice de satisfação, fizeram sentir que se achavam descontentes com a carreira que lhes dizia respeito, sendo que 4 estavam na administração federal.

7. Dentre 116 estagiários, que interromperam o estágio para regressar ao estudo, em regime de tempo integral, 90% eram de parecer que tinham tomado acertada decisão. Nenhum deles achou de dizer que se tinha enganado, ao deliberar o regresso. Os argumentos nesse sentido aduzidos punham em evidência a necessidade de aumentar a competência profissional, bem como o prestígio resultante do tirocínio de estudo.

8. Todos os estagiários, ou 9 em 10, em atividade no serviço civil, tinham projeto de prosseguir na carreira que abraçaram. Todavia, alguns deram a pensar que, no futuro, podiam mudar para diferente forma de atividade.

Os que não se achavam nos quadros oficiais não se mostraram tão propensos a continuar a atividade atual; não obstante, constituíam êles a certo ponto um grupo relativamente estável. Vários consideravam a possibilidade de mudança para a carreira do serviço público, depois de maior experiência ou treinamento.

As antigas estagiárias, que, no momento, eram donas de casa, permaneceram em atividades de ordem cívica e associativa, sendo de notar um contingente considerável com projetos futuros para cuja realização era necessário enfrentar um preparo complementar, bem como emprêgo, de horário parcial ou, mesmo, de tempo integral.

CONCLUSÃO

Deduz-se que o govêrno federal americano enfrentou e continua a enfrentar rude concorrência para prover serviços que estão exigindo um

potencial de eficiência administrativa de qualidade análoga à dos estagiários recrutados pelo *National Institute of Public Affairs*. A despeito das condições favoráveis em que êsse pessoal foi atraído para o serviço civil, 40% dos estagiários estavam em atividade, fora da administração federal, na primavera de 1949. As atitudes externadas a respeito das oportunidades de carreira no serviço público vieram mostrar a existência de cargos, no Governo, que estão procurando, em escala suficiente, polarizar a ambição e o entusiasmo dos estudantes americanos, e, ainda, produzir alto nível de satisfação no trabalho. Revelaram também os dados que dificuldades se depa-ram à existência de carreira satisfatória no serviço público. Muitas delas, entretanto, podem ser atenuadas, mediante normas internas de dire-

ção. Os motivos de "satisfação" mais freqüentemente invocados bem como as causas de descontentamento, que os estagiários externavam amiúde, convergiram para determinados requisitos como o regime de remuneração, a segurança no emprêgo e as condições materiais de trabalho. Uns e outros puseram em equação o problema de uma tarefa a ser executada, e que estaria a exigir uma estrita compreensão de exercício. Depois disto, vinha o desejo de encontrar oportunidades e progredir através de encargos de responsabilidade sempre crescente. Reconhecer o substrato motivador dêsses ideais e dar-lhes ensejo de objetivação — eis a meta a que deve tender qualquer programa satisfatório de recrutamento, treinamento e supervisão de administradores jovens, de quem será lícito esperar muito.