

SELEÇÃO

Seleção e treinamento — sua articulação

BELMIRO SIQUEIRA

A SELEÇÃO visa a obter, entre candidatos qualificados — atraídos e orientados pelo recrutamento — os mais capazes servidores para o desempenho de certos cargos.

O treinamento, por sua vez, tem, como um dos seus objetivos, a preparação de servidores para o exercício eficiente de determinados cargos.

Ora, enunciadas essas finalidades, percebe-se, de pronto, o laço íntimo que liga a seleção ao treinamento.

Como sabemos, recrutar envolve orientar. E, dentre as atividades que estão compreendidas na *orientação dos candidatos*, não se colocará, porventura, o treinamento? Lógicamente. Muitos programas de recrutamento se resumem, na realidade, em verdadeiros programas de treinamento.

A Administração Pública, não raro, é o único empregador de certos tipos de profissionais. A empresa particular jamais precisará, por exemplo, de um Agente Fiscal do Imposto de Consumo, de um Comissário de Polícia ou de um Diplomata. Nesses casos, não será provável que o Estado obtenha o número suficiente de candidatos habilitados, para concorrerem aos concursos que realizar. Indica-se, nessa hipótese, o treinamento para formação dos contingentes desejáveis de concorrentes.

O sistema educacional, por mais que se ajuste, a fim de preparar elementos para o Governo, nunca formará mercados de trabalho que possam fornecer ao Estado todos os tipos de servidores requeridos para a execução de suas vastas finalidades. Aqui ou alhures, a própria Administração tem de executar planos de treinamento para formação e especialização de técnicos para o exercício dos variadíssimos cargos que integram seus quadros.

LYMAN S. MOORE apresenta três razões principais por que as escolas, colégios e universidades não podem preparar pessoas cabalmente treinadas para a Administração Pública. Refere-se o autor

aos Estados Unidos; nossa situação comporta, não obstante, as mesmas razões:

“(1) Their insufficient experience in public service training. Many universities have not yet determined whether their function is to give students equipment for special public posts or to provide them with a general background in public administration. (2) They cannot be expected to establish training courses for specific types of public officials unless their graduates have a reasonable chance of being placed. There must be a continuous, predictable demand, for example, that a public works official be a person of special competence and training before universities can be expected to undertake special preparation for this field. (3) The functions of government are becoming so specialized and the requirement of the public service are changing so rapidly that no amount of pre-entry training will completely prepare a prospective public employee to perform capably his duties on the job.” (1)

Dessa forma, compreende-se que, para uma ou outra carreira, possa o Estado obter mão-de-obra completamente habilitada. Na maioria das situações, porém, a Administração Pública terá que preparar os servidores de que necessita, para isso

(1) “Training for Public Service” de LYMAN S. MOORE. “Occupations”, N.º de Outubro de 1939. Página 33. *Apud* MILTON HALL in *Employee Training in the Public Service* Chicago, 1941. Pág. 12. Traduzimos:

“(1) Sua insuficiente experiência em treinamento para o Serviço Público. Muitas universidades ainda não determinaram se sua função é preparar estudantes para especiais cargos públicos ou dar-lhes uma formação geral em administração pública. (2) Elas não podem criar cursos de treinamento para tipos específicos de funcionários públicos, sem que seus graduados tenham razoável oportunidade de colocação. Deverá haver uma procura contínua e previsível, além de se saber que o funcionário público deva ser uma pessoa de competência e treinamento especiais, e aí poder-se-á esperar que as universidades realizem preparação particular para este setor. (3) As funções governamentais tornam-se tão especializadas e as exigências do Serviço Público modificam-se tão rapidamente que nenhum treinamento prévio preparará completamente um futuro servidor público, para executar, cabalmente, seus deveres no trabalho.”

desenvolvendo planejados recrutamentos que incluam, sistematicamente, estudados programas de "pre-entry training", ou treinamento prévio.

Quanto aos objetivos e à extensão que deverão ter as atividades de treinamento prévio, de dado recrutamento específico, isso é ponto que só em cada caso concreto se poderá decidir. Cabe, não obstante, ressaltar que a seleção, em qualquer hipótese, será falha, salvo se compreender um recrutamento racional. E este, como sabemos, só será alcançado se incluir treinamento cuidadoso dos candidatos disponíveis.

Se, antes das provas, o órgão de seleção orienta o treinamento dos inscritos, o coeficiente de recrutamento naturalmente se eleva e a percentagem de habilitados torna-se satisfatória.

Noutras palavras, afirmariamos que, sem treinamento prévio, o recrutamento é falho e caro, uma vez que não estará assegurada a preparação dos interessados. E sem representativo grupo de candidatos, serão pobres os resultados da seleção. Em última análise, a seleção depende, fundamentalmente, do treinamento, do treinamento prévio.

Por outro lado, mesmo com um recrutamento satisfatório, ainda haverá o risco de serem selecionados servidores que não estarão plenamente preparados para o exercício eficiente dos cargos para os quais foram nomeados. Nenhum sistema de seleção poderá dispensar o auxílio do treinamento.

Em apoio dessa afirmação, é valiosíssimo o depoimento de MILTON HALL:

"The fallacy of attempting to fill all vacant positions with persons who are completely "ready trained and ready to work" has become increasingly clear. In the first place, where a career system prevails it is necessary in selecting employees to give at least as much attention to their capacity for development as to their possession of narrow and specific skills needed for the immediate job. Moreover, even when the appropriate aim of the examining process is to select persons who have all the knowledge and skill needed for their immediate positions, the fact remains that frequently it is not possible to achieve this aim completely. Under these circumstances training is needed to supplement the selection process in order to build an effective working force." (2).

(2) "Employee Training in the Public Service", de MILTON HALL e outros. "Civil Service Assembly" dos Estados Unidos e Canadá, 1941, Chicago. Págs. 10 e 11. Entendemos:

"A falácia de prover todos os cargos vagos com pessoas que estejam completamente já treinadas e prontas para o trabalho tem-se tornado demasiado clara. Em primeiro lugar, se existe um sistema de carreira, é necessário, na seleção, dar pelo menos tanta atenção à capacidade dos candidatos de se desenvolverem como à posse dos mesmos de limitadas e es-

pecíficas habilidades, necessárias ao imediato trabalho a ser executado. Além disso, mesmo quando o fim determinado dos processos de exames é selecionar pessoas que tenham todos os conhecimentos e habilidades necessárias aos seus cargos imediatos, ainda acontece, freqüentemente, que não é possível realizar esse objetivo cabalmente. Por isso, o treinamento é indispensável para suplementar o processo seletivo, a fim de construir um efetivo potencial humano."

Do exposto, conclui-se que o treinamento é indispensável função complementar da seleção. Sobre ela, exerce êle, através do recrutamento, influência benéfica, trazendo-lhe, de fato, ao crivo, candidatos adequadamente orientados. E por muitos qualificados que sejam os candidatos selecionados, não se poderá prescindir de alguma dose de treinamento, para habilitá-los ao exercício de todos os deveres e responsabilidades de seus cargos.

Se tomarmos curso como *treinamento*, teremos verdadeira a afirmação de GUSTAVO LESSA:

"A fórmula de concurso, sem curso, significa um estádio cultural atrasado, em que se verifica a necessidade de um preparo especializado mas se exige dos candidatos que o busquem como autodidatas." (3).

Cumpramos frisar que não advogamos, em absoluto, a substituição de concursos por cursos, mas consideramos precário um sistema de recrutamento e seleção que não esteja, indissolúvelmente, articulado com um sistema de treinamento.

Os planos de recrutamento para o S.P.F., tendo que se estender, por imperativo de ordem política, a todo o território nacional, não poderão deixar de incluir, em maior ou menor escala, conforme o caso concreto, a realização de programas especiais de treinamento.

O desenvolvimento de atividades de "pre-entry-training" é, na maioria das hipóteses, limitado por fatores os mais diversos e o máximo que se poderá conseguir é preparar os candidatos para as provas e não para o trabalho. Ainda quando as provas são de trabalho, haverá a necessidade de ministrar aos selecionados programas de treinamento, no *serviço* ou *para o serviço*, em doses variadas.

Com mais objetividade, assim podemos apresentar algumas questões:

I — Será possível selecionar candidatos completamente habilitados para todos os cargos e funções do S.P.F.?

II — Como deverão ser organizados os programas de treinamento prévio?

pecíficas habilidades, necessárias ao imediato trabalho a ser executado. Além disso, mesmo quando o fim determinado dos processos de exames é selecionar pessoas que tenham todos os conhecimentos e habilidades necessárias aos seus cargos imediatos, ainda acontece, freqüentemente, que não é possível realizar esse objetivo cabalmente. Por isso, o treinamento é indispensável para suplementar o processo seletivo, a fim de construir um efetivo potencial humano."

(3) A Administração Federal nos Estados Unidos — GUSTAVO LESSA. 1942, Cia. Editora Nacional, Brasil. Pág. 54.

III — Como deverão ser organizados os programas de "post-entry-training"?

IV — Como articular o treinamento com a seleção?

Em linhas gerais, êsses problemas podem ser encaminhados em forma de itens. Assim:

1. A análise dos deveres e responsabilidades dos cargos (ou funções), as necessidades das repartições interessadas, as condições reais dos mercados de trabalho e os resultados de seleções anteriores é que determinarão a natureza e extensão dos programas de treinamento a serem desenvolvidos. Ter-se-á, porém, como premissa, a impossibilidade de seleção de servidores integralmente preparados para pronto e eficiente exercício das atribuições dos cargos (ou funções) do S.P.F.

2. Quando se tratar de cargos (ou funções) que tenham correspondência completa com empregos nas empresas particulares, e para os quais há centros de preparação sistemática de profissionais habilitados, a seleção, com vantagens, deverá ser feita à base de capacidade efetiva e os programas de treinamento deverão ser mínimos.

3. Quando se tratar de cargos (ou funções) para os quais o Estado é o único empregador, aconselhar-se-á, de preferência, a seleção à base de

possibilidades e os programas de treinamento deverão ser mais longos, com o objetivo específico de preparar os servidores. Conforme o caso concreto, executa-se com mais ênfase programas de treinamento prévio ou de treinamento posterior.

4. Nos planos de recrutamento deverão estar sempre compreendidos os necessários programas de treinamento prévio que se impõem: a execução desses programas poderá caber diretamente à D. S. A. ou ser apenas por ela orientada.

5. Quando a seleção se fizer por capacidade efetiva, a D.S.A. poderá executar os indispensáveis programas de treinamento posterior ou, então, deixá-los a cargo dos órgãos de treinamento dos Ministérios interessados.

6. À vista das condições características de nossa Administração de Pessoal, pensamos que a D.S.A. deverá selecionar — salvo em casos de carreiras e séries funcionais cujas atribuições são plena e satisfatoriamente definidas ou em casos de cargos ou funções cuja formação de profissionais exige longos anos de aprendizagem — à base de possibilidades de êxito, à base de cultura geral, à base de formação ginásial, colegial ou universitária.

* *
*

Quanto mais primitiva é a cultura, tanto mais se esbatem, indefinidos, os contornos da personalidade individual, assimilada à comunidade — observou *Sternberg*. E' o progresso humano que vai destacando e acentuando os valores humanos, porque a personalidade é, essencialmente, um produto da vida social. São os contatos associativos que a desenvolvem. Ora, só o fato de aludirmos à vida associativa, onde vigem os processos sociais de ajustamento do indivíduo às atividades conjugadas do grupo, percebemos, de logo, estar êle subordinado a normas reguladoras da convivência, que se revelam nos usos e costumes. Como ensina aquêle autor, "nos usos há os germes, as possibilidades de evolução do conjunto de todos os grupos de normas". Porém, nesse estado de evolução, as normas acham-se em período de indiferenciação: moral, direito, costumes, confundem-se num corpo normativo difuso. O conceito de ordem normativa existe, pois, onde quer que consideremos a vida associativa humana. E a êle se liga indiscutivelmente o conceito de direito, como complexo de normas reguladoras da convivência humana. Daí verificar-se ser êle um produto necessário da vida social, técnica de assegurar a estabilidade da existência coletiva e resultado espontâneo da convivência. E' intrínseco ao conceito de direito o de *relação*, por que implica a vinculação interindividual, criada pelas atividades que se estruturam dentro do grupo social. Tais normas, para disciplinar o comportamento dos indivíduos ou dos grupos, têm certa coatividade, o que implica a existência de um poder social que lhes garante a validade. O poder social se manifesta através de órgão — que pode ser o indivíduo ou um grupo, — diferenciando-se a matéria social em "governantes" e "governados". — *Djacir Menezes* — R.S.P. — maio-junho — 1947.