

um documentário ideal, em condições de complementar e corrigir os textos das proposições emanadas do Executivo, não mais devemos temer nem recear a eventualidade de desvios e, ao contrário, podemos ter a certeza de que o orçamento da União se revestirá, finalmente, das características que o tornam verdadeiro plano de trabalho governamental, e promoverá uma tal modificação no ritmo de trabalho do corpo legislativo, que não mais nenhum representante do

povo virá a ser acusado e apontado como responsável pela paralisação desse ou daquele projeto, em curso no Parlamento.

Por sua vez, os efeitos benéficos de tal reestruturação funcional do Congresso haverão de impor ao Executivo maior cuidado no aperfeiçoamento de seus servidores especializados e melhores padrões para reorganização de seus laboratórios e centros de treinamentos.

SELEÇÃO

Recrutamento e seleção nos Estados Unidos da América

BELMIRO SIQUEIRA.

O RELATÓRIO sôbre Administração de Pessoal, apresentado em fevereiro do corrente ao Congresso Americano, pela Comissão de Organização do Poder Executivo, veio fornecer-nos dados e fatos deveras interessantes, sobretudo no que respeita ao Recrutamento nos Estados Unidos.

Essa Comissão, aprovada pelo Public Law 162, de 7 de julho de 1947, e presidida pelo ex-Presidente HERBERT HOOVER, foi constituída de membros de conhecimentos e experiência indiscutíveis: ARTHUR S. FLEMMING, JAMES FORRESTAL, GEORGE H. MEAD, GEORGE D. AIKEN, JOSEPH P. KENNEDY, JOHN L. MCCLELLAN, JAMES K. POLLOCK, CLARENCE J. BROWN, CARTER MARASCO e JAMES H. ROWE, Jr., além de ser vice-presidida por DEAN ACHESON.

O Apêndice A, preparado pelo "The Personnel Policy Committee", e que acompanhou o Relatório referido, contém, sôbre todos os problemas de Administração de Pessoal, informações e recomendações valiosíssimas. Interessou-nos, sobretudo, o exame e crítica da parte referente ao recrutamento e seleção de servidores para as repartições federais americanas. Em tradução livre, vamos, aqui, apresentar o essencial do trabalho do Comité de Política de Pessoal.

Sabendo-se que mais de 2.000.000 de indivíduos serão diretamente atingidos pelas medidas propostas pela Comissão em causa e que as despesas, só com pessoal, da Administração Federal dos E.U.A. atingem, ultimamente, a 5.650.000.000 de dólares (em cruzeiros, aproximadamente 113.000.000.000), sente-se que os problemas de Administração de Pessoal, naquele país, tornam-se de uma complexidade tremenda. E se consi-

derarmos que cada um dos sessenta grandes órgãos federais tem particularidades e exigências próprias, diferentes das demais?

Cinco foram as recomendações básicas do Comité de Política de Pessoal:

1. As técnicas de aquisição de pessoal deveriam ser mais rápidas, mais flexíveis e mais seguras.
2. Planejados programas para manter, desenvolver e promover os servidores são essenciais à constituição de um verdadeiro sistema de carreira.
3. Justos sistemas de avaliação de eficiência e de pagamento deveriam ser aplicados a tôdas as repartições e grupos de servidores.
4. A participação, tanto de supervisores como de servidores, na Administração de Pessoal, deveria ser reforçada e tornada mais efetiva.
5. A estrutura e funções dos órgãos de pessoal, em todo o Serviço Federal, deveriam ser revistas, a fim de se obter uma administração (ou execução) descentralizada sob um contrôle centralizado.

Após a primeira dessas recomendações fundamentais, salientam os membros do Comité de Política de Pessoal que o sistema de procura e obtenção de mão-de-obra para as repartições federais funda-se na suposição de que há uma abundante fonte de candidatos qualificados, à altura das necessidades e conveniências do Governo. Esse sistema de atrair a quantidade e espécie de indivíduos necessários tem, contudo, se revelado falho e inadequado à complexíssima estrutura da Administração Pública de nossos dias.

Segundo o Comité concluiu, o Governo não poderá mais ser considerado um simples empregador, mas sim, na maior amplitude possível, de acôrdo com a economia e com os princípios do sistema do mérito, às próprias repartições deverá ser permitido selecionar seus servidores como um empregador particular o faz, sujeitas tão somente à supervisão e orientação de um órgão central, prestigiado e progressista. Prescrevem-se, todavia, cuidados e atenções especiais aos veteranos, aos "pracinhas". Diz o Comité que um positivo programa de colocação, que compreenda autêntica preferência pelos veteranos, é essencial.

Em seis meses de estudos, o Comité, presidido por JOHN A. STEVENSON, e constituído por LAWRENCE A. APPELY, VANNERVAR BUSH, HARRY F. BYRD, ALVIN E. DODD, FRANKLIN D'OLIER, ALVIN C. EURICH, EARL G. HARRISON, ROBERT L. JOHNSON, DAVID LILIENTHAL, JAMES P. MITCHELL, ROBERT RAMSPECK, A. W. ROBERTSON, GEORGE D. STODDARD, RAWLEIGH WARNER, ALFRED H. WILLIAMS e LEONAR D. WHITE, examinou os problemas de três extensas áreas da Administração de Pessoal:

1. A obtenção de pessoal.
2. Os incentivos.
3. A organização e funcionamento da Administração de Pessoal.

Quanto à obtenção de pessoal, faz o Comité notar, desde logo, que a Comissão do Serviço Civil progrediu acentuadamente nos últimos anos. Assim é que a política de ativa assistência e cooperação com as repartições, a fim de estas obterem seu pessoal, merece destaque. Apesar disso, o Comité identificou fraquezas no atual sistema que merecem reparos.

Salienta que a prática de seleção competitiva e centralizada cria diversos obstáculos à atração e nomeação de bem qualificados candidatos ao Serviço Federal.

Relata o Comité:

I — O método de recrutamento é impessoal e vago, além de constituir uma causa importante da falta de interesse por parte de candidatos promissores.

Presentemente, uma pessoa não pode candidatar-se a um cargo federal de sua conveniência, nem pode pretender uma repartição de sua escolha, um trabalho de sua preferência ou um lugar de sua predileção. Para muitos cargos, o principal método de recrutamento é o edital de abertura de concurso, para nomeação probatória. Depois do anúncio contido no edital, que abre e encerra inscrições em datas fatais, os candidatos são submetidos a provas para as quais êles mesmos se consideram qualificados, mas, muitas vezes, não sabem onde há vagas ou quando poderão ser preenchidas.

II — O processo de recrutamento, seleção e nomeação é vagaroso.

Os estudos do Comité revelaram que, em média, o tempo decorrido entre o anúncio de um concurso e a realização das provas vai de 4 a 5,5 meses.

Nos casos observados, entre a homologação dos concursos e as nomeações medearam mais de 49 dias. Constatou-se, ainda, que de 40% a 60% dos habilitados não são aproveitados.

As principais razões da morosidade do processo de recrutamento são:

a) A obrigatoriedade de anunciar-se o concurso largamente traz, como consequência, elevados contingentes de inscrições, além das necessidades, tendo, porém, tôdas de serem processadas.

b) A execução do sistema de obtenção de pessoal cria "congestionamentos", devidos ao excessivo contrôle centralizado que se exige.

III — A rigidez do processo de obtenção de pessoal exige muitas nomeações provisórias ou interinas.

O sistema atual não se ajusta rapidamente às necessidades da economia nacional e esta é uma de suas grandes deficiências. E' antiquado, foi previsto para uma época em que o país tinha um terço de seu desenvolvimento atual e em que as repartições federais eram relativamente pequenas, empregando pouco mais de 100.000 servidores. Hoje, há cinco órgãos que, isoladamente, têm mais de 100.000 funcionários e o número de repartições federais sobe a 27.000.

A morosidade dos processos seletivos tem levado ao fato de haver duas nomeações temporárias para uma nomeação permanente, ou melhor, para estágio probatório. E os prejuízos decorrentes são inevitáveis: Muito treinamento valioso é lançado fora, uma vez que interinos mal classificados, porém, ótimos funcionários, têm de ceder seus lugares a estranhos que obtiveram altas notas em matérias acadêmicas ou desnecessárias ao trabalho real da repartição interessada; o sistema de promoção não pode funcionar, uma vez que interinos não podem mudar de classes; etc.

IV — O processo vigente não assegura que os melhores candidatos são os selecionados ou que as nomeações recaem nos candidatos mais qualificados para os cargos respectivos.

Embora o objetivo primário da seleção competitiva seja obter os candidatos à base do mérito e na ordem de suas qualificações, na prática tal objetivo não tem sido logrado.

E os fatores que mais têm concorrido para êsse insucesso são:

a) Os candidatos não são recrutados para trabalhos específicos dos cargos vagos.

b) As provas e processos de exame não constituem perfeitos métodos para avaliação das

diferenças individuais, ou melhor, avaliação dos indivíduos.

c) Cada repartição necessitante de pessoal, recebendo uma lista tríplice, acontece, não raro, que um órgão a que coube os três candidatos melhor classificados resolve não fazer nomeações enquanto outros candidatos, mal classificados, integrantes de outras listas, logram nomeação, uma vez que as repartições a que foram endereçados resolve preencher suas vagas.

V — *Um grande número de servidores não gozam dos benefícios da estabilidade, da promoção, da transferência, etc.*

Esse fato prejudica extraordinariamente o sistema de carreira, o moral dos servidores e repercute desfavoravelmente nas atividades de recrutamento do Governo Federal Americano.

Em próximas notas, apresentaremos as recomendações feitas pelo C. P. P.

APERFEIÇOAMENTO

Curso de orientação, seleção e readaptação profissional

Prof. EMILIO MIRA Y LOPEZ

5.^a aula

Escala Temperamental de Sherdon-Stevens

Representa um valioso intento de sistematização de dados e de introdução de um critério homologável neste campo tão complexo. Por sua novidade, acreditamos conveniente expô-la com algum detalhe, remetendo o leitor que deseja manejá-la regularmente, à consulta do livro dos A. A., intitulado: "Varieties of Temperament" (Harper-Brothers, 1942). Estes dois psicólogos da Universidade de Harvard, partindo de concepções tipológicas que mencionamos na súmula 4 (ao ocuparmo-nos das correlações entre a constituição corporal e o caráter) sustentam que, ao predomínio de cada uma das camadas dastodérmicas do indivíduo, corresponde um tipo temperamental ao mesmo tempo que um tipo morfológico: o predomínio do endoderma se reflete por um aumento da área visceral e pela existência de uma atitude afetiva "branda, complacente e epicuriana", que se denomina *viscerotônica*; ao predomínio do *mesoderma* corresponde, em troca, uma atitude "dinâmica de auto-afirmação e poder", à qual denominam *somatotônica* (embora melhor seria denominá-la *miotônica*); ao predomínio do ectoderma corresponde, finalmente, uma atitude de "reserva, tensão interior e retenção expressiva", próprias do temperamento que os A. A. denominam *cerebrotônica*. Pacientemente selecionaram 20 manifestações para caracterizar cada uma dessas atitudes (nas quais não seria difícil identificar as três emoções básicas) e propõe definir cada indivíduo mediante uma fórmula numérica-temperamental que dê uma idéia do valor de cada uma delas. Eis aqui (no quadro), em primeiro lugar a que eles denominam Escala Temperamental.

Técnica para usar a Escala — Na obra original Sheldon-Stevens dão ampla definição de cada uma das

60 manifestações que constituem a Escala. Para sermos breves somente esclarecemos que o termo "intemperança" (untempered em inglês) é usado aqui como sinônimo de "centrotonia", isto é, de fixação temperamental para as tendências sensuais, básicas da vida, de sorte que o indivíduo dá a impressão de um "metal mole, que não tem tempera em si". Quanto ao termo "clivagem horizontal", indica — segundo os A. A. — a projeção e fixação da individualidade em um plano superficial, de extravessão, com dissociação nítida do subconsciente e manifesta objetividade. Em troca a "clivagem vertical" indica propensão para penetrar em profundidade, a tendência à introversão e à retroversão (dependência do passado).

Como apreciar e valorizar estas manifestações das tendências no período de um ano, em todas as possíveis situações e humores submetendo o indivíduo, além disso, a não menos de 20 "entrevistas" analíticas, nas quais se coligirão os dados referentes à sua história familiar e individual e seu desenvolvimento psíquico nas esferas econômica, social, sexual, estética, educativa (cultural) e física? Usa-se uma escala de pontos de 1 a 7 para cada manifestação anotada escrevendo estas notas com lápis apagável — para incluir possíveis retificações ulteriores. Antes de proceder à tomada da consideração das respostas do indivíduo ante os estímulos e as perguntas "reveladoras" das manifestações procuradas, convém — dizem os A. A. — *romper o gelo* e para isso usam duas outras provas: a escala de Wisconsin (de exame do radicalismo e conservantismo de opiniões) e a escala de crescimento mental de Chicago (Chicago Scale of Mental Growth), que também estão inseridas no Livro Original. Não é imprescindível, porém, usar essas provas, podendo-se utilizar qualquer outra, com o fim de evitar dados iniciais falsos por falta de confiança e de sinceridade do indivíduo.

Uma vez obtidos os valores de cada uma das 60 manifestações, calcula-se o denominado *Índice Temperamental*, obtendo-se a medida dos valores de cada série de 20 manifestações (*viscerotônicas*, *somatotônicas* e *cerebrotônicas*), de sorte que o temperamento de cada indi-