

êrros e preenchendo os vazios, tornar o nosso ineficaz instituto de readaptação em um efficientíssimo instituto do reajustamento profissional. E' uma transformação que se impõe e que, operada, deverá, sábia e efetivamente, armar o administrador com todos os recursos necessários para resolver êsses inúmeros problemas de desajustamento que se vão eternizando e repetindo numa seqüência alarmante. Deverá, por isso, ser de tal natureza que, mediante a adoção de um conjunto de providências de caráter jurídico e o emprêgo de uma série de medidas técnicas e práticas, permita o início imediato dos trabalhos de reajustamento. Evitar-se-ão, por êsse modo, as situações embaraçosas e as dificuldades emperrantes, que tanto atam ou tolhem e até desanimam o

administrador no império da lei atual, que desconhece muitos aspectos do problema e não traz remédio para alguns outros. E isso porque ela :

a — não admite a promoção do reajustamento a pedido do próprio interessado ;

b — não oferece solução, lógica, humana para os casos em que o funcionário reajustável é de classe inferior à classe inicial da carreira em que deva, ou possa, ser reajustado ;

c — e, principalmente, porque não acolhe tôdas as modalidades de reabilitação profissional, como, por exemplo, a assistência ortopédica, de tão grande alcance nos casos de infortúnios do trabalho.

## SELEÇÃO

### Treinamento e Seleção

*Belmiro Siqueira*

**S**E não fôr auxiliado por uma racional máquina administrativa, nenhum govêrno poderá cumprir suas finalidades. E como funcionará efficientemente a máquina administrativa se não tiver a impulsioná-la um pessoal especializado, preparado para isso ?

O fator determinante do sucesso ou do fracasso de uma empresa, não temos dúvida, é o seu pessoal, seu corpo de servidores. E' o homem o elemento ativo da produção. Por mais bem equipado que esteja nas demais ordens de recursos, um órgão qualquer não executará adequadamente suas funções se carecer de pessoal, quer qualitativamente, quer quantitativamente.

A administração pública e as empresas particulares, dia a dia, se vêm forçadas, mais e mais, a colocar a sua produção em altos padrões de execução e em elevados têrmos de rendimento : as necessidades sociais e econômicas assim o impõem. E, para isso, não podem prescindir, além de uma perfeita organização, de pessoal qualificado, com produção acima do comum.

Perguntamos, agora : como obter pessoal dessa espécie senão por meio de uma científica adminis-

tração de pessoal, que inclua um rigoroso regime de concursos e um estudado sistema de treinamento ?

A nosso ver, pode o Presidente da República escolher ministros que, por todos os títulos, sejam ilustres, e êstes, por sua vez, podem cercar-se dos melhores e mais competentes auxiliares diretos, nada, porém, farão, salvo se tiverem, ao seu dispor, zelosos, leais e capazes servidores de primeira linha.

Uma administração são seus homens. E sabe o verdadeiro administrador que pouco ou nada realizará, a menos que comece seu programa de ação pela escolha dos homens que com êle hão de trabalhar. Nenhum plano efetivar-se-á se se fizer abstração do material humano que se encarregará de executá-lo. Ainda ontem ouvíamos : "As leis aparecem, mas, quem as porá em prática !"

As empresas progressistas e os serviços públicos adiantados já consagraram a seleção e o treinamento como processos idôneos e valiosos para a aquisição e conservação de adequado elemento humano. A seleção honesta é o primeiro e fundamental passo que se tem de seguir para a obten-

ção de servidores eficientes e o treinamento planejado é indispensável e, quiçá, o único processo eficaz para manutenção ou elevação da eficiência com que profissionais vêm executando suas tarefas.

Se uma repartição pública está falhando, se é mal conceituada por sua clientela, tudo se atribui ao seu pessoal. E se descermos a analisar a equipe de servidores de uma organização eficiente, isto é, que consegue resultados superiores a custos mínimos e com o inteiro contentamento de todas as partes interessadas, veremos que tal fato, dentre outros determinantes, é devido à seleção prévia de seus servidores, seguida do sistemático treinamento dos mesmos.

Para o Serviço Civil Federal Brasileiro, temos concentradas no D.A.S.P. e atribuídas à D.S.A. as atividades de seleção e de aperfeiçoamento. Não estão as atividades de seleção totalmente centralizadas no D.A.S.P., pois as carreiras específicas do D.N.C.T. do M.V.O.P. e a carreira de Diplomata do M.R.E. constituem pequena exceção. Conquanto haja nos Ministérios cursos ou órgãos específicos de treinamento, para o S.P.F. como um todo, cabe ao D.A.S.P. o planejamento e a execução das atividades de aperfeiçoamento de pessoal.

E' excusado dizermos da importância da seleção de pessoal para os serviços públicos: o Governo só pode realizar-se quando tem indivíduos capazes a seu serviço. E reais capacidades só se conseguem pelo regime de concursos, pela seleção rigorosa em campo amplo, pela escolha dos melhores entre os bons. Aliás, o sistema do mérito, realmente executado, é a pedra angular de qualquer administração de pessoal digna do nome. Embora, quando falamos em seleção de pessoal, nos refiramos à seleção prévia, ao provimento dos cargos ou funções iniciais, onde, praticamente se exige apenas o mérito puro e simples, não deixamos de nos lembrar da seleção para promoção e da seleção para distribuição de prêmios, que são, pelas suas finalidades, outros gêneros de seleção merecedores dos mais demorados estudos.

Para o preenchimento dos cargos de carreiras dos serviços públicos, já não se discute, salvo se por ignorância ou má fé: o único processo hábil, capaz de fornecer resultados satisfatórios, além de apresentar fundamentos psicológicos, políticos,

econômicos e técnicos, é o sistema de concursos públicos, a todos abertos.

Têm as nossas últimas constituições instituído o regime de provas para o ingresso nos quadros do funcionalismo, mas, ao D.A.S.P. começando pelo C.F.S.P.C. que foi seu embrião, é que se deve a realização de tal princípio democrático. Se o D.A.S.P. teve e tem erros e defeitos — é obra humana e se fôsse mesmo um fracasso em todas as demais atribuições que se lhe têm dado, bastaria a obra que realizou nos setores da seleção e do aperfeiçoamento de pessoal para fazê-lo merecedor dos maiores aplausos. Milhares de brasileiros passaram pelos seus concursos e provas, atentando a excelência dos seus métodos. Milhares de outros afluem aos seus postos de inscrição, atestando a confiança que têm no sistema e constituindo uma prova eloqüente de que não é uma utopia o ideal democrático da acessibilidade dos cargos públicos a todos os cidadãos. No campo de aperfeiçoamento do pessoal, não se fez muito, é fato, mas, um exame ligeiro dos resultados apresentados pelos poucos processos de treinamento até agora usados muito nos alega. A concorrência aos cursos é um valioso atestado da influência educativa do D.A.S.P.

Os cursos e concursos do D.A.S.P., não há negar, têm constituído um movimento admirável na educação de adultos: um poderoso supletivo no sistema educacional.

Em mês próximo, a D.S.A. realizará grande número de concursos, já fartamente anunciados. Em três deles — Escriturário, Oficial Administrativo e Inspetor de Trabalho — há quase uma dezena de milhares de candidatos inscritos. E ficamos a pensar: selecionaremos candidatos para todas as vagas ou, como das outras vezes em que o número de interessados não era menor, poucos meses depois das homologações teremos outra vez assoberbante o problema dos interinos? E se, ao contrário, fôr grande o excesso de aprovados sobre o número de vagas? Tanto melhor a formação de estoques de pessoal, pelo menos nenhuma repartição alegará deficiência quantitativa de pessoal. Infelizmente, o que até agora tem acontecido é o seguinte: repetidamente são abertos os mesmos concursos e provas de habilitação e continuamente permanecem as vagas a princípio existentes. As taxas de seleção de nossos concursos e provas de habilitação (relação percen-

tual entre o número de candidatos aprovados e o número de candidatos que compareceram à primeira prova) têm sido baixíssimas e, em não raros casos, nulas até. E quanto tem custado cada indivíduo selecionado? São os candidatos fracos ou são as provas difícilíssimas? Quem trabalha na D.S.A. sabe que a primeira hipótese é que corresponde à realidade.

Na antiga D.S.A., as atividades de seleção absorveram as de aperfeiçoamento. Não se cogitou de, antes de selecionar, formar pessoal para as carreiras e séries funcionais cujos concursos ou provas de habilitação apresentavam resultados desanimadores. Passou a haver uma D.S. e uma D.A. e como agiram relativamente às condições dos mercados de trabalho para o S.P.F.? Articulou-se a D.S. com a D.A., isto é, a seleção com o aperfeiçoamento (pre-entry-training)? Não. Agiram separadamente. Poucos foram os casos em que trabalharam coordenadamente. Por fim, há um ano, voltaram as atividades de aperfeiçoamento e de seleção a se integrar num mesmo órgão, a atual D.S.A. Pensamos agora que as experiências vividas foram concludentes: a seleção não pode e não deve afastar-se do aperfeiçoamento; são funções de pessoal intimamente ligadas e, em mercados como os nossos, têm que se entrelaçar. À vista dos resultados da seleção, temos que é imprescindível o apoio da seleção no treinamento prévio, (pre-entry-training), orientado pelo próprio órgão selecionador, e que, após ela, não se deve abandonar os servidores à sua própria sorte, e sim, deve-se, em muitos casos, estabelecer um treinamento complementar sistemático (post-entry-training) ou, pelo menos, pôr em prática o "fellow-up", acompanhamento.

Por que são tantos candidatos reprovados nos processos seletivos do D.A.S.P.? Nossas observações têm revelado que, entre outras causas, destaca-se a falta de preparo dos candidatos. Entram mal orientados, estudam deficientemente e os poucos aprovados, em muitos casos, nem sempre correspondem às necessidades reais dos serviços ou têm o nível de conhecimentos que era de desejar-se.

Conceituando treinamento prévio ("pre-entry-training" ou "preparation") como a orientação e preparação de candidatos a cargos ou funções, vemos que a D.S.A. poderá fazer neste setor mais do que tem feito. Eis algumas medidas que,

conforme o caso, poderiam ser tomadas pela D.S.A.:

- I — publicar, em anexo aos programas, indicações bibliográficas detalhadas;
- II — organizar e distribuir aos candidatos pontos de matérias novas, complexas, ou de difícil acesso;
- III — criar cursos extraordinários de preparação de candidatos (quando não houver iniciativa externa ou mesmo centros regulares de preparação);
- IV — articular-se com todo os recursos, professores e instituições que servem ou preparam candidatos, isto a fim de que tenham e dêem a orientação da própria D.S.A.

São atividades que se compreendem dentro do recrutamento efetivo, mas que podem, também, ser tidas como de treinamento prévio e, assim, podem integrar-se no setor aperfeiçoamento da D.S.A.

Há carreiras e séries funcionais privativas do S.P.F. que exigem certos conhecimentos e práticas que, por não serem ministrados em instituições de ensino ou por não poderem ser praticadas por indivíduos fora do serviço público, continuam sendo obstáculos máximos na seleção de pessoal para as mesmas. Dactiloscopista, examinador de marcas, meteorologista, etc. são exemplos de carreira que exigem a organização do treinamento prévio antes da seleção.

Quanto ao treinamento posterior ao ingresso, muito, senão tudo, tem a D.S.A. a fazer. Acabado o processo seletivo, nomeados os candidatos aprovados, não está a administração ainda com elementos plenamente à altura de suas necessidades. Raramente isto é possível. Um plano de treinamento deve ser elaborado e posto em funcionamento.

Por causa da situação dos nossos mercados de trabalho e devido à falta de correspondência entre as necessidades dos serviços públicos e o sistema educacional, temos que fazer seleção em base de conhecimentos gerais, de materiais do curso secundário sobretudo. Nomeados os servidores, depois de terem mostrado capacidade nas provas, irão entrar em contato com os problemas e casos da repartição em que forem lotados e, inevitável-

mente, aí terão muito que aprender ainda, entrarão na fase principal ou mais importante da sua carreira de servidores públicos, iniciarão o "post-entry-training", ou "formation" dos franceses.

A nosso ver, seria utilíssimo que se pusesse em prática o "fellow-up", que se fizesse o acompanhamento dos servidores selecionados a fim de orientá-los e integrá-los rapidamente na administração pública.

Dos milhares de servidores selecionados pelo D.A.S.P., nem todos se acham perfeitamente ajustados e satisfeitos em seus cargos ou funções, e menos ainda em seus meios de trabalho. Os chefes são, sem dúvida, os maiores responsáveis pelo tão comum desajustamento de seus subordinados, pois, no início, logo após a nomeação deles, quando eram ainda material plasmável, limitaram-se a colocá-los nas mesas respectivas e a deixar que por observação ou ensaio e erro aprendessem, ficassem a par, via de regra depois de longo tempo, de conhecimentos que breves leituras indicadas ou pequenas explicações lhes poderiam ter fornecido nos primeiros dias de exercício.

Não negamos que o servidor tem hoje mais eficiência e exerce funções de mais responsabilidade do que quando foi nomeado — treinamento de alguma espécie sempre se efetua, mas temos que reconhecer que o treinamento planejado, com o deliberado propósito de aperfeiçoamento, é de resultados mais seguros e de menor custo.

Não achamos que se deva criar cursos formais, ministrados fora do ambiente de trabalho, e com o objetivo de adaptar servidores recém-nomeados. Somos de parecer, porque acreditamos na sua praticabilidade, que a D.S.A. arranje, em cada divisão do S.P.F., um coordenador de treinamento e seleção, isto é, um servidor que seja o elemento de contacto entre seu setor e o órgão central de seleção e aperfeiçoamento. Estes coordenadores, devidamente articulados com a D.S.A., diriam das necessidades de pessoal, aconselhariam no "pre-entry-training", orientariam no "post-entry-training" e, ainda mais, seriam o "introdutor diplomático" dos novos servidores.

Oxalá neste ano de 47 possa a D.S.A. dar mais atenção ao treinamento prévio bem como promover o treinamento em serviço.

## Questões apresentadas no C. 77 - Concurso para Fiscal de Seguros do M. T. I. C.

As questões apresentadas no C. 77, concurso para Fiscal de Seguros do M.T.I.C., foram as seguintes :

### SEGUROS PRIVADOS E CAPITALIZAÇÃO

- 1 — Um prédio vale Cr\$ 100.000,00 excluídos os alicerces, que custaram Cr\$ 20.000,00 e o terreno que foi comprado por Cr\$ 80.000,00. O seu proprietário segurou-o contra incêndio por Cr\$ 80.000,00. Em caso de sinistro havendo um prejuízo de Cr\$ 15.000,00, qual será a indenização que deverá receber? Resp. ....
- 2 — No caso de o I.R.B. não aceitar um resseguro, poderá a sociedade colocá-lo em uma congênera? ..... (Sim ou não) E no estrangeiro? ..... (Res. sim ou não) — Em que hipótese?

- 3 — As sociedades ....., e ..... são as únicas que podem operar em seguros privados mediante prévia autorização do ..... As operações das sociedades cooperativas se restringirão aos seguros .....
- 5 — Nos casos de cosseguro as sociedades deverão ressegurar no ..... no mínimo ....% da responsabilidade assumida.
- 5 — O prêmio comercial é o prêmio ..... acrescido do ..... o qual leva em conta especialmente as ..... de aquisição e as .....
- 6 — O D.N.S.P.C. compõe-se de uma ...., com sede na ..... e a ação em todo o Brasil, é de tans .... de ..... quantas necessárias.