

SELEÇÃO

Recrutamento e seleção

BELMIRO SIQUEIRA

O ESTADO, como tôda organização, para colimar seus fins, necessita de meios. Dentre êsses meios, pela sua vital importância, sobreleva-se o elemento pessoal, o fator humano, o funcionalismo.

Por outro lado, podemos dizer que cada grupo, de per si, das atividades-meios, tem posição especial e parcela própria na realização das atividades-fins do Estado; nenhum, porém, pela sua influência sôbre os demais e pela sua repercussão no todo, merece maiores cuidados e é digno de mais minuciosos estudos do que o grupo das atividades afetas à Administração de Pessoal.

Muito já se escreveu e mais já se disse a respeito da importância do elemento pessoal no funcionamento das empresas. Aliás, tal falta é plenamente justificável, pois ninguém ignora que do elemento humano depende, quase que por inteiro, o sucesso ou o fracasso de qualquer administração, pública ou particular.

Podem os governos traçar programas e esboçar planos de ação, e, continuamente, baixar e modificar leis. Todavia, tudo será em vão, em pura perda, utòpicamente, se não tiverem à sua disposição um eficiente serviço civil, uma racionalizada maquinaria administrativa, um treinado exército de servidores. Para dizer do valor do Serviço Civil no Estado moderno, basta que nos lembremos da afirmação de HERMAN FINER:

“O Parlamento, o Gabinete e os Presidentes podem reinar, mas o Serviço Civil governa”.

E quando se fala em Serviço Civil fala-se em servidores públicos, refere-se àqueles que, mais diretamente, são os responsáveis pela espécie de serviços que o Governo presta à coletividade.

Sabemos que a formulação de políticas e o delineamento de rumos cabem, virtualmente, à alta administração, mas, que o executar as pri-

meiras e o palmilhar os segundos, ou sejam as fases principais, são tarefas atribuídas a servidores médios, à grande massa de modestos servidores.

Apoiando-nos em GRIFFITH, podemos dizer :

“Por importante que possam ser os legisladores, os juizes e mesmo o chefe titular do Estado, o destino dêste depende, realmente, mais e mais, da presença, na administração pública, de uma adequada espécie de homens”.

O êxito das medidas governamentais repousa, principalmente, no pessoal encarregado de pô-las em prática, ou melhor, na qualidade dos servidores responsáveis pela execução das mesmas.

Ora, se o bom termo de qualquer empreendimento, público ou privado, é função, em última análise, da proficiência do pessoal encarregado da sua execução, infere-se que uma das preocupações máximas dos governos e dos administradores deverá ser a obtenção e a manutenção, para e em seus serviços, de elemento humano capaz.

Como poderá a Administração Pública conseguir e manter pessoal eficiente, com índice de produção igual ou acima de desejáveis padrões? Isso, para dar ao público aquilo a que êle tem direito... porque paga.

A resposta de todos os tratadistas ou a lição que se depreende de qualquer organização próspera, particular ou pública, grande ou pequena, nacional ou estrangeira, é: traçando e implantando uma científica Administração de Pessoal.

Perguntamos agora: Qual o ponto de partida para a adoção de uma sã política e para a implantação de um racional programa de Administração de Pessoal?

Depois de ler, reler e muito, indagar e pensar o assunto, acabamos por concluir que, ao lado de outras relevantes medidas e indispensáveis condições,

o sistema do mérito, a seleção técnica, o regime de concursos, a escolha dos melhores entre os bons e dos ótimos entre os melhores é a linha reta que temos a seguir e o caminho natural que temos a percorrer.

Sem melhor potencial humano, obtido e mantido por meio de seleção racional e de treinamento sistemático, os nossos governos, nas órbitas federal, estadual e municipal, não poderão prestar satisfatórios serviços públicos.

Pois bem, visando a realizar seus objetivos (atrair para o Serviço Público os melhores elementos e conservá-los nêle; granjear prestígio para o Serviço Público; implantar um moral sadio entre os servidores), a Administração de Pessoal tem que atacar determinados problemas (seleção, recrutamento, treinamento, classificação de cargos, remuneração, promoção, etc.), todos de particular e recíproca influência, havendo, contudo, dois de maior destaque nos resultados finais e que, por isso, devem ocupar um primeiro plano: a seleção — envolvendo o recrutamento — e o treinamento.

Na história de todos os modernos Serviços Cíveis, notamos que a seleção, compreendendo o recrutamento, tem sido o alicerce do estabelecimento da sólida e valiosa Administração de Pessoal existente em cada um dêles.

Consideremos a seleção. Em que matéria prima ela se efetiva? Na matéria prima, no pessoal que o recrutamento lhe apresenta. E disto, bem como do que se disse atrás, que concluímos? Simplesmente o seguinte: o recrutamento é problema merecedor da maior atenção porque é ponto de apoio da seleção que, por sua vez, é imprescindível à Administração Pública que, afinal, determina o bem-estar social da coletividade.

Depois da breve introdução a que acabamos de proceder e cuja finalidade foi ressaltar a importante posição do recrutamento na série de atividades que se destinam a dar ao Estado os instrumentos necessários à realização de seus fins, passemos a considerar, ligeiramente, algumas relações entre o recrutamento e a seleção.

O recrutamento — base de que a seleção científica não pode prescindir — merece mais atencioso trato e faz jus aos mais demorados estudos por parte do órgão encarregado de prover cargos e funções.

Podemos, sobre certo aspecto, definir o recrutamento como sendo a função de Pessoal que tem por objetivo motivar qualificados elementos a se candidatarem ao provimento de cargos ou funções.

Determinando o objetivo das atividades de recrutamento, MOSHER e KINGSLEY dizem:

“The goal of recruiting activities is the production of an adequate number of qualified applicants for employment”.

O recrutamento, criando, revelando, desenvolvendo ou mantendo bons mercados de trabalho, é fator decisivo nos resultados do processamento da seleção. Via de regra, de um recrutamento efetivo, resulta uma seleção efetiva e de um recrutamento falho, resulta uma seleção falha. O recrutamento é fase preparatória e responsável pelo produto da seleção.

Um recrutamento planejado pode, independentemente da precariedade dos métodos seletivos, determinar o fornecimento de qualificados elementos à agência de pessoal, enquanto que a seleção — em princípio — nada de bom pode dar, senão aquilo que o recrutamento lhe trouxer ao crivo. No material humano trazido pelo recrutamento é que a seleção se processa e, por isso, como consequência de um bom ou mal recrutamento, temos uma boa ou má seleção. Efetuada à base de um recrutamento empírico, a seleção é sempre cara em material, em tempo, em dinheiro e em resultados.

E' objetivo da seleção preencher as vagas dos quadros do funcionalismo público com pessoal completamente preparado para as necessidades dos mesmos. Raramente, porém, êste objetivo é alcançado, ou porque os métodos de seleção se mostram inoperantes ou porque o recrutamento foi negativo. Comumente se verifica a segunda hipótese, pois sabemos que o sucesso da seleção é corolário do sucesso do recrutamento. Se o recrutamento atrair mão de obra qualificada — e somente mão de obra qualificada — mesmo falhando os processos seletivos, que objetivam hierarquizar os indivíduos, ainda resta a certeza da qualificação profissional apurada pelos processos de recrutamento.

O recrutamento, quer çara a empresa particular, quer para serviços públicos, se baseia nos mesmos princípios gerais. O Estado pode usar mais custosos e requintados processos de recrutamento e conseguir, para seus serviços, o pessoal mais credenciado

e indicado, porque é o maior e melhor empregador dentro da nação e dispõe de vastos recursos. No recrutamento para raríssimos cargos ou funções é que a empresa particular consegue ombrear com o Estado como comprador de trabalho.

Apesar de o recrutamento de pessoal para numerosos cargos e funções federais vir-se processando a contento, parece-nos que, para outra grande maioria de cargos e funções, tem sido êle rotineiro e empírico. A rigor, o que, em muitos casos, presenciámos é uma *corrida em massa*, não de candidatos qualificados e que apresentam condições mínimas de habilitação, e sim de pessoas bem intencionadas — não resta a menor dúvida — mas que são tão mal orientadas a ponto de se inscreverem, indiferentemente, num concurso de Técnico de Educação ou numa prova de Auxiliar de Escritório.

Recrutamento efetivo não é o recrutamento apenas quantitativo, que apresenta um grande total de *pescadores*, mas é recrutamento planejado que, além de apresentar quantidade, prima pela qualidade, isto é, apresenta elementos qualificados, a saber, pessoas que — segundo uma profissão comum são semelhantes e que — segundo a capacidade nessa mesma profissão — diferem e se hierarquizam.

O recrutamento, para ser efetivo, para fornecer resultados superiores, não deve ser um simples convite a candidatos, mas deve ser um fator preponde-

rante de motivação, um despertador do interesse, não de "qualquer um", e sim daqueles que, de fato, apresentam condições e que, com eficiência, poderão ocupar determinado cargo ou função necessitante de pessoal. Para se preencher uma vaga no Serviço Público não se deve selecionar o melhor candidato entre os mediocres e sim o ótimo entre os melhores.

É de todo interesse que os processos de seleção se apliquem antes a indivíduos já reconhecidos por satisfazerem a requisitos básicos, como capazes para o desempenho de certos cargos ou funções, do que entre candidatos surgidos de um recrutamento defeituoso, em que não houve limitações necessárias e, por isto, naturais.

Os órgãos de recrutamento têm, como tarefa primordial, descobrir e cultivar os melhores mercados de trabalho. Quando os mercados forem insuficientes, as atividades de recrutamento devem ser orientadas no sentido de ampliá-los, de desenvolver os, de torná-los ricos e à altura das necessidades dos serviços.

Embora haja, para o aproveitamento de muitos cargos e funções, mercados naturais, preexistentes, para outros tantos cargos e funções, mercados devem ser criados, orientados, dirigidos. O que é irracional, o que custa pesadamente aos órgãos de seleção, é querer realizar concursos ou provas para as quais não há pessoal qualificado.

Questões apresentadas na P. H. para Estatístico VII e VIII do S. E. P. do M. A.

As questões apresentadas na P.H. para Estatístico VII e VIII do S.E.P. do M.A. — foram as seguintes:

PARTE I

(ITEM A)

~~X~~ MATEMÁTICA

Resolva as questões abaixo; faça os cálculos nas folhas em branco que acompanham a prova; coloque as respostas nos lugares indicados.

1.ª) Complete:

$$\frac{10}{19} + \frac{9}{19} \div \frac{27}{38} + \frac{1}{3} \times \frac{46}{19} =$$

$$\frac{3}{5} \times \frac{4}{15} =$$

$$1 \frac{4}{5} + \frac{1}{5} \div \frac{3}{5} =$$

$$\text{£ } 8 - 15 - 7 = \dots \text{ (dinheiros)}$$

Reduzindo 53° 549 a graus, minutos e segundos, encontramos:

2.ª) Complete:

$$305 \text{ dm} = \dots \text{ km}$$

$$10 \text{ dag} = \dots \text{ cg}$$

$$0,015 \text{ m}^3 = \dots \text{ dal}$$

$$0,0421 \text{ ha} = \dots \text{ dm}^2$$

$$0,1 \text{ l} = \dots \text{ cl}$$