

Discussão à mesa-redonda

“Problemas de pessoal no serviço público”

Publicamos a seguir as notas taquigráficas da segunda discussão à mesa redonda, promovida pela Divisão de Aperfeiçoamento quando da permanência, nesta capital, do Prof. Harvey Walker, em outubro último. Nessa segunda e última reunião, foram discutidos *problemas de pessoal no serviço público*.

O Sr. Mário de Brito — Praticamente, todos os presentes já conhecem o Prof. Harvey Walker. Farei, entretanto, um resumo de sua missão entre nós e do que êle é. Além de professor conceituado, é tenente-coronel do Exército norte-americano, tendo sido mandado a Recife, onde se acha encarregado de organizar, se não me engano, a parte financeira das forças terrestres americanas no Brasil. Já se vê que sua tarefa é extremamente importante, tanto que foram procurar pessoa do seu nível para realizá-la. Soube que o nosso prezado hóspede completou sua missão, de maneira que está disponível para um trabalho mais continuado entre nós. Não obstante, no momento, veio passar apenas uma quinzena no Rio de Janeiro, próxima a se extinguir, e no programa elaborado para seu contato com as nossas autoridades administrativas e os nossos funcionários, incluiu-se a palestra que realizará em seguida, isto é, a discussão em mesa-redonda — e a nossa é mesmo redonda — versando assuntos de administração de pessoal.

O Prof. Harvey Walker fará uma apreciação em idioma inglês. Sua dicção é perfeita, de modo que todos poderão entender o que disser. Muito provavelmente terminará como ontem, deixando alguns pontos para serem respondidos por nós. Nessa reunião, os esclarecimentos dos presentes eram dados em português, e o Prof. Walker os entendeu facilmente. Êle às vezes responde também em português; outras, entremeia o inglês. Mas tudo correu muit bem e conseguimos fazer-nos compreender.

O Prof. Walker está com a palavra.

O Prof. Harvey Walker assinala, inicialmente, que a matéria a versar é tão vasta que difficilmente poderia abordá-la em uma palestra. Por isso mesmo, destinou os assuntos da classificação de cargos e de orçamento para duas conferências especiais, que fará na semana em curso. Assim, cuidará logo de outros aspectos da administração de pessoal. Pretende discutir, se houver tempo, as questões de seleção, recrutamento, estudos do pessoal, aposentadoria, disciplina, promoções e apuração de eficiência.

O Sr. Mário de Brito — Tenho a impressão de que o mais prático seria escolhermos entre êsses alguns tópicos, porque são todos muito vastos.

O Sr. Harvey Walker — Realmente, seria demasiado pretender abordá-los neste espaço de tempo restrito.

O Sr. Mário de Brito — Vamos fazer uma votação, por assim dizer.

A Sra. Beatriz Wahrlich — Sôbre planos de pagamento, por exemplo, porque já tive oportunidade de ler sua conferência desta tarde, sôbre classificação de cargos, e ela se refere pouco a êsse assunto — planos de pagamento.

O Sr. Dardeau Vieira — O Prof. Walker se refere às relações entre a remuneração e a classificação. No entanto, há outros elementos que influem na determinação do salário.

O Sr. Mário de Brito — Sugiro que trate da aposentadoria, porque o sistema americano e o brasileiro são muito diferentes. Como estamos fazendo uma espécie de estudo comparado, talvez haja interêsse nesse assunto. Em todo caso, peço aos Srs. que façam suas propostas de dois ou três itens, para que os votemos. São os males da democracia.

O Sr. Murilo Braga — Creio que devemos proceder por exclusão. Não me parece que a preferência deva recair em aposentadoria, porque a D.F. não se acha aqui representada; seus elementos é que poderiam discutir o assunto com mais conhecimento de causa. Acham-se presentes apenas o Diretor do Pessoal do Ministério da Justiça e outra pessoa encarregada dêsse serviço num órgão para-estatal.

O Sr. Harvey Walker — Sugiro que cuidemos das promoções.

(Os presentes aceitam a sugestão).

O Sr. Harvey Walker diz que o sistema de promoções do Brasil e o dos Estados Unidos são diferentes. O que no Brasil se denomina promoção horizontal é o que nos Estados Unidos se chama de *avanço*; o que os brasileiros denominam de promoção vertical é o que os americanos chamam de *promoção*. Para cada classe de cargos nos Estados Unidos há uma escala de pagamentos em vez de uma só remuneração. Passa a esclarecer o que lá se denomina de *avanço*. Tôdas as pessoas que entram para uma classe passam a figurar na escala mais baixa dessa classe e vão subindo, na própria classe, à proporção que demonstram maior eficiência. A avaliação da eficiência constitui problema técnico muito complexo.

O Sr. Murilo Braga — Talvez fôsse conveniente explicar ao Prof. Walker qual o sistema de *promoção por eficiência* utilizado no Brasil.

O Sr. Dardeau Vieira — E' o seguinte: Periódicamente, são preenchidos boletins de merecimento. De quatro em quatro meses, os funcionários são apreciados sob vários aspectos que constam de fórmulas impressas.

O Sr. Harvey Walker — Por quem?

O Sr. Dardeau Vieira — Pelo seu chefe.

O Sr. Harvey Walker — Pelo chefe imediato?

O Sr. Dardeau Vieira — Exatamente.

O Sr. Harvey Walker — Sòmente por êle?

O Sr. Dardeau Vieira — Apenas pelo chefe imediato.

Os elementos a considerar são distribuídos em três grupos denominados condições essenciais, fundamentais e complementares.

Pelas "condições" essenciais e complementares o funcionário obtém uns tantos pontos positivos; quando não preenche as fundamentais, são conferidos pontos negativos. A soma algébrica representa o grau de merecimento.

Determinam pontos negativos a falta de assiduidade, a indisciplina e outras manifestações dessa ordem. Por outro lado, atribuem-se pontos positivos pelo valor do trabalho, pelas qualidades de cooperação demonstradas, conhecimento do serviço, urbanidade etc. São cinco ou seis "condições".

A Sra. Beatriz Wahrlich — Também a compreensão da responsabilidade.

O Sr. Dardeau Vieira — O sistema aplica-se indistintamente a todos os cargos.

O Sr. Harvey Walker — E tem dado bom resultado?

O Sr. Dardeau Vieira — Não. Absolutamente não funciona. Um dos principais defeitos dêsse sistema de apuração de merecimento é não tanto a precariedade do boletim, mas a dificuldade ou mesmo impossibilidade de se obter critério uniforme no julgamento dos funcionários. Há classes constituídas de 900 funcionários, espalhados pelo Brasil inteiro. Se tomarmos por base a relação de um chefe para 10 funcionários, teremos 90 chefes a julgar os dessa classe. Os funcionários serão comparados por 90 diferentes critérios. Até hoje não houve tentativa séria no sentido de se uniformizarem os critérios de avaliação. A consequência prática é que a quase totalidade dos funcionários obtém os pontos máximos. E' esta a situação.

O Sr. Harvey Walker — Os elementos de merecimento são sempre precários e permitem pouca objetivação para serem avaliados.

O Sr. Harvey Walker explica o que é o *Probst system* :

As principais características do "*Probst system*" são :

a) compreende um número bastante elevado, aproximadamente uma centena de *itens* expressos em sentido positivo ou negativo e a cujo respeito se pronunciam o chefe imediato do funcionário cuja eficiência se aprecia e outros dois chefes colocados na escala hierárquica imediatamente acima daquele. Os chefes só devem assinalar (*to check*) os itens existentes. Em geral, um funcionário tem assinalados entre 30 e 40 itens;

b) feita a marcação apenas com o sinal V, o boletim é remetido a um órgão central que, apreciando cada boletim na base de uma escala que possui, atribui pontos às marcações efetuadas. A soma resultante determina o grau de eficiência.

Assim, distingue-se o "*Probst system*" especialmente por:

- a) revelar elevado grau de objetividade;
- b) facilitar um julgamento imparcial;
- c) permitir os julgadores ou avaliadores ("*raters*") que se pronunciem apenas sòbre os itens a cujo respeito possuam perfeito conhecimento;
- d) aceitação do princípio da multiplicidade de julgamentos.

O Sr. Nazaré Teixeira Dias — A diferença é que, entre nós, *service rating* determina competição entre os funcionários para a promoção, ao passo que, nos Estados Unidos, trata-se apenas de um elemento considerado para melhorar os salários dos funcionários, podendo influir, sòmente em caráter secundário, na promoção. Lá, o *service rating* registra o serviço prestado e a compensação obtida é a melhoria do salário, independentemente de competição, horizontalmente — chamemos assim. Pode indicar ainda um número de pontos a serem utilizados como um dos fatores para a promoção, mas não importa na própria promoção. Aqui, o *service rating* determina a competição entre todos os funcionários da mesma classe. Esta a grande dificuldade do problema.

O Sr. Harvey Walker esclarece que as apurações de eficiência têm por fim, principalmente, o registro da situação do funcionário, não se relacionando, porém, diretamente, com a promoção. Entende que o boletim de merecimento poderia ser utilizado para que, no fim de cada ano, obtendo o funcionário determinado número de pontos, lhe fôsse concedido um avanço, isto é, a promoção horizontal, sem ser pròpriamente uma promoção, mas a melhoria de salários. Assim sucederia nos anos seguintes.

O Sr. Dardeau Vieira — Considera o *Probst system* o melhor de todos os processos conhecidos?

O Sr. Harvey Walker — Sem dúvida.

A Sra. Beatriz Wahrlich — Não seria melhor que fôsem três pessoas a preencher os boletins?

O Sr. Harvey Walker — Muito melhor.

A Sra. Beatriz Wahrlich — Já houve tempo em que aqui eram duas pessoas : o chefe imediato e o chefe dêsse chefe. Mas agora já não é assim.

O Sr. Mário de Brito — O chefe, no Brasil, tem que se pronunciar sòbre todos os itens do boletim. O que o professor Walker pretende é outra coisa. Confesso que me via muito embaraçado quando tinha de dar notas de merecimento a pessoas que não trabalhavam diretamente sob minhas ordens. Se me coubesse apenas o dever de preencher os itens sòbre os quais tivesse conhecimento, eu o faria de muito bom grado.

O Sr. Harvey Walker — Isso é que seria bom.

O Sr. Dardeau Vieira — Creio que no *Probst system* variam, de acòrdo com os diferentes tipos de trabalho, os aspectos pelos quais o funcionário é julgado.

O Sr. Harvey Walker — Sim. É o caso dos professores, por exemplo. No *Probst system*, diferenciam-se as diversas funções. Seria interessante que o D.A.S.P. expe-

rimentasse internamente o *Probst system* e, conforme os resultados, poderia estender a sua aplicação. Desejaria saber se os funcionários brasileiros têm confiança na aplicação do sistema atual.

O Sr. Dardeau Vieira — Ninguém tem.

O Sr. Mário de Brito — Um dos nossos problemas, como disse o Dr. Dardeau Vieira, é que cêrca de 900 funcionários, por exemplo, são julgados por 90 chefes, e quando concorrem à promoção, surge o problema da comparação de critérios diferentes. Desejaria, portanto, indagar, do Prof. Walker como se passam as coisas nos Estados Unidos.

O Sr. Harvey Walker diz que nos Estados Unidos há dois aspectos diferentes: fazendo-se perguntas objetivas...

O Sr. Mário de Brito — O nosso sistema também pretende ser objetivo.

O Sr. Harvey Walker — ...e instruindo-se os chefes das repartições sôbre o modo mais adequado de preencher os boletins.

O Sr. Mário de Brito — Dizem que o número de itens no *Probst system* atinge a cêrca de 100.

O Sr. Harvey Walker — Mas a cada funcionário só se referem 30 ou 40 no máximo.

O Sr. Mário de Brito — E a variação das notas é muito grande? Quantas notas diferentes contém cada item?

A Sra. Beatriz Wahrlich — Há um departamento superior central que procede à avaliação numérica das respostas.

O Sr. Nazaré Teixeira Dias — No *Probst system* o chefe não dá pontos; apenas assinala se o funcionário preenche ou não determinadas condições. Não lhe cabe a avaliação numérica. Esta operação compete à agência central. O chefe assinala as qualidades ou defeitos e a agência central dá o valor correspondente. Assim, o julgamento é mais imparcial. O Prof. Walker entende que o chefe deve atribuir pontos aos empregados sem entabolar uma conversação com êles, sem dizer em que considera boa ou deficiente a atuação dêles?

O Sr. Mário de Brito — Trata de conhecer a opinião de uns e outros?

O Sr. Harvey Walker — O assunto independe de discussão. No *Probst system* cada chefe atribui a nota aos funcionários sem discutir com êles. Entretanto, se o funcionário julga que a nota foi baixa e deseja reclamar perante o chefe, êste poderá conceder-lhe a entrevista.

O Sr. Mário de Brito — Em o nosso sistema também é assim.

O Sr. Dardeau Vieira — Como está funcionando o sistema de "efficiency rating" no Governo Federal?

O Sr. Harvey Walker — Mais ou menos.

O Sr. Dardeau Vieira — Que pensa dêsse sistema de apreciação de eficiência?

O Sr. Harvey Walker — Os boletins são bons, mas não ainda inteiramente objetivos, de modo que o sistema ainda não corresponde a tôdas as necessidades.

O Sr. Mário de Brito — Qual o sistema de avaliação de eficiência mais interessante nos Estados Unidos?

O Sr. Harvey Walker — O *Probst system*.

O Sr. Mário de Brito — Quais são os Estados americanos que dispõem de melhor sistema de promoção?

O Sr. Harvey Walker — Wisconsin, Tennessee, Georgia e Califórnia.

O Sr. Mário de Brito — Conhece o da cidade de Nova York?

O Sr. Harvey Walker — Não. Mas não tenho grande confiança nêle. Será tão bom quanto o sistema federal.

O Sr. Nazaré Teixeira Dias — O sistema do Estado da Califórnia se aproxima muito do *Probst*, mas há grande variedade de fórmulas em atenção ao agrupamento de tipos de trabalho.

O Sr. Harvey Walker — E' verdade. O Estado da Califórnia segue um sistema baseado no *Probst*, com as adaptações necessárias.

O Sr. Nazaré Teixeira Dias — Qual o meio de o funcionário obter melhor situação ou mesmo a correção dos pontos dados?

A Sra. Beatriz Wahrlich — O Prof. Walker já explicou: pedir uma entrevista ao seu chefe para discutir o assunto.

O Sr. Nazaré Teixeira Dias — O sistema de recursos previsto na Lei Ramspeck está funcionando bem no Governo Federal?

O Sr. Harvey Walker — Não sei qual é o processo. Neste tempo de guerra, não tenho acompanhado a execução dessas medidas.

O Sr. Mário de Brito — Segundo depreendi, o aumento de salários ou a promoção horizontal no governo americano depende dos deveres e responsabilidades do funcionário.

O Sr. Dardeau Vieira — Depende da eficiência.

O Sr. Harvey Walker — Sômente da eficiência, quando se trata da promoção horizontal.

O Sr. Mário de Brito — A reclassificação de cargos é considerada promoção vertical?

O Sr. Dardeau Vieira — Isto é outra coisa.

A Sra. Beatriz Wahrlich — A reclassificação só se poderia comparar com a promoção vertical e nunca com a horizontal, que importa apenas na melhoria de salários, no aumento de vencimentos, mantidos, porém, os mesmos deveres e responsabilidades.

O Sr. Mário de Brito — Tive conhecimento pessoal de um caso. Certa moça foi nomeada secretária de alguém. Era uma nova empregada naquele cargo. Estava sendo inquirida por um classificador, porque estava exercendo funções diferentes, devido ao fato de possuir outra capacidade.

A Sra. Beatriz Wahrlich — Isso é reclassificação de cargos; não é promoção.

O Sr. Ary Fernandes — A reclassificação poderia ser para baixo.

O Sr. Mário de Brito — Mas aquela mesma pessoa, passado algum tempo, poderia ter tido o seu cargo reclassificado, por se ter mostrado mais capaz.

O Sr. *Ottolmy Strauch* — A eficiência é um elemento distinto da classificação dos deveres e responsabilidades do cargo.

O Sr. *Dardeau Vieira* — A contribuição pessoal do funcionário pode alterar o próprio cargo. Mas isso é um problema de reclassificação.

O Sr. *Mário de Brito* — Modifica-se o salário.

O Sr. *Dardeau Vieira* — Porque se modifica a classificação. Mas o caso não oferece o aspecto de promoção, quer vertical, quer horizontal.

O Sr. *Harvey Walker* — Esse é o problema de classificação dos cargos. Por melhor que seja o plano de classificação, êle se torna obsoleto, porque os próprios cargos evoluem e devem ser modificados. Esses problemas têm que ser resolvidos pela adaptação dos planos.

O Sr. *Mário de Brito* — Seria questão do *replacement*. E' o caso atual, presente.

O Sr. *Harvey Walker* — A classificação não cogita dos indivíduos, mas dos cargos.

O Sr. *Mário de Brito* — O que desejo dizer é que o indivíduo pode forçar a reclassificação de seu cargo, devido a sua capacidade pessoal. Demonstrando outras capacidades, a reclassificação se impõe. E' neste sentido que estou ligando o assunto aos planos de classificação.

O Sr. *Dardeau Vieira* — O indivíduo pode transformar o cargo.

O Sr. *Mário de Brito* — Faz o cargo.

A Sra. *Beatriz Wahrlich* — Se tem outras aptidões, por que não as aproveitar?

O Sr. *Ottolmy Strauch* — Há um exemplo muito citado a esse respeito: do indivíduo tão eficiente que conseguiu reduzir seu próprio pessoal. Em vista disso, foi o seu cargo reclassificado, mas ao invés de o ser para cima, o foi para baixo.

O Sr. *Dardeau Vieira* — Passou a ganhar menos por isso. Gostaria de ouvir a opinião do Prof. Walker sobre o papel que deve desempenhar a antiguidade nas promoções.

O Sr. *Harvey Walker* — A antiguidade deve influir na promoção horizontal e não na promoção vertical. Nesta, poder-se-á atribuir-lhe valor mínimo ou indireto através da eficiência demonstrada durante os anos de trabalho. Havendo absoluta igualdade de merecimento, poder-se-á recorrer à antiguidade.

O Sr. *Mário de Brito* — O assunto das promoções está praticamente esgotado. Vamos ver qual será o próximo?

A Sra. *Beatriz Wahrlich* — Sugiro planos de pagamento, que mais se relaciona com o assunto tratado que qualquer dos outros.

O Sr. *Harvey Walker* — E' assunto da conferência. Não seria preferível o recrutamento e seleção?

(Os presentes concordam com o tema sugerido).

O Sr. *Harvey Walker* diz que o dever do agente de recrutamento é conseguir o maior número possível de can-

didatos qualificados para exame. Não conhece nenhum órgão de pessoal nos Estados Unidos que execute um serviço perfeito de recrutamento. Dadas as dificuldades de transporte existentes no Brasil, entende que aqui se faz um bom trabalho de seleção. O recrutamento exige, por exemplo, íntimo contato com as escolas e, também, com os candidatos que não mais as freqüentem. O recrutamento deste segundo grupo é mais difícil de organizar. No entanto, todos os alunos que deixem os estabelecimentos de ensino deverão preencher formulários com seus nomes e outras indicações, de modo a receberem, periodicamente, a indicação das provas que serão feitas, para ver se elas os interessam. Quando se cogita, por exemplo, de pessoal para escritório, devem ser preferidos os candidatos de maior cultura. Para atrair essas pessoas, em geral, é suficiente a publicidade pelos jornais, além de cartazes e editais colocados nos edifícios públicos. Os trabalhadores e operários especializados são mais facilmente encontrados através dos sindicatos, porque quase sempre há falta de trabalhadores especialistas, como funileiros, bombeiros, etc.

O Sr. *Murilo Braga* — O recrutamento de pessoal qualificado é muito difícil no Brasil, porque as indústrias e empresas privadas pagam mais que o Governo.

O Sr. *Harvey Walker* — E' naturalmente um problema de pagamento.

O Sr. *Murilo Braga* — Nota-se a evasão dos operários das fábricas do Governo para as empresas particulares. A evasão é grande e acha-se muito relacionada com o desequilíbrio da educação técnica, porque a nossa educação profissional não está ainda formando quadros médios, mas acima dos médios. E' preciso dar o *background* da nossa educação técnica. Temos no Brasil o especialista, o engenheiro, o eletricista, o veterinário, e lá muito em baixo o homem sem formação profissional adequada. A nossa educação técnica não está ainda procurando atrair esses homens e levá-los para a classe supostamente média. As tentativas estão, porém, surgindo. A nossa educação está formando uma semi-elite, colocada um pouco abaixo do engenheiro, do veterinário e do eletricista. Isso acarreta acentuada carência de profissionais nas indústrias e, ainda, a falta de trabalhadores para o Governo. Nossa educação técnica está muito alta para as necessidades do Brasil. Devia estar um pouco mais abaixo. Foi preciso criar uma nova agência "sui-generis". Não é federal...

O Sr. *Mário de Brito* — Muito recente.

O Sr. *Murilo Braga* — ...é mantida pelos próprios industriais.

O Sr. *Mário de Brito* — Uma lei nova determina que os industriais ensinam seus aprendizes, de maneira a transformá-los em operários especialistas. E' uma lei muito nova, mas que já está sendo executada.

O Sr. *Murilo Braga* — Mas o problema se complica. Se entregarmos a formação profissional apenas às indústrias particulares, estas não se dedicarão a formar muitos profissionais, mas apenas o número que possam aproveitar. Foi o que aconteceu na Inglaterra e foi o problema da França. Ocorreu em vários países. E' preciso que os dirigentes atuais meditem nas conseqüências.

O Sr. Mário de Brito — No Brasil, apenas o Governo assim procede, porque não lhe é possível fazer tudo. Ésse um ponto de partida que me parece razoável.

O Sr. Murilo Braga — Distingo. Não há no caso incapacidade do Governo.

O Sr. Mário de Brito — E' mais incapacidade financeira.

O Sr. Murilo Braga — E' a incapacidade administrativa, porque o Governo pode fazer uma espécie de treinamento desses operários, recebendo esse dinheiro da indústria. Tanto é incapacidade administrativa que os próprios técnicos do novo órgão saíram, em grande parte, do próprio Governo...

O Sr. Mário de Brito — O Governo está obrigando a indústria a manter essas escolas. Ou a fábrica as mantém ou paga ao Governo quantia relativamente elevada.

O Sr. Murilo Braga — O dinheiro vai todo para o S.E.N.A.I.

O Sr. Mário de Brito — Quando visitei a *Light*, disseram-me que lá já se achava em funcionamento, havia um ano, um Departamento de educação profissional. Alegaram-me que assim tinham de proceder, porque, do contrário, seriam forçados a pagar ao S.E.N.A.I. para obter o próprio treinamento dos seus operários. Daí concluí que havia essa alternativa.

O Sr. Murilo Braga — A *Light* é uma exceção, porque tem sempre necessidade de bons trabalhadores nos seus serviços, a fim de evitar reclamações do público. A *Light* sente necessidade de manter um conjunto de trabalhadores habilitados.

O Sr. Mário de Brito — Tem acontecido que o funcionário treinado pela *Light* obtém melhor colocação fora da companhia. E a *Light* o deixa ir.

O Sr. Murilo Braga — E eles aumentam o salário. Parece-me há certo desajustamento, porque, quando foi organizado o ensino industrial em 1942, não se fez a sondagem das reais necessidades profissionais do Brasil. O planejamento foi feito sem um estudo acurado do mercado de trabalho. Não se sabe quantos profissionais temos dêste ou daquele tipo e qual o contingente de que necessitaremos ano a ano para suprir as nossas necessidades.

O Sr. Harvey Walker — Os dados do Serviço Nacional de Recenseamento poderiam ser úteis ao estudo da questão.

O Sr. Mário de Brito — O Prof. Walker esteve no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística onde obteve informações detalhadas sobre o censo. Por isso é que relaciona as duas coisas.

O Sr. Murilo Braga — Em resumo, acredito que só agora a educação técnica, o treinamento profissional, está sendo valorizado. A primeira vez que se fez um estudo real do que vale a nossa educação, de modo geral, foi com essa sondagem do D.A.S.P., por meio dos concursos. Ela demonstrou que a nossa educação é muito acadêmica, muito teórica, não atende às necessidades ocorrentes e futuras. Os próprios alunos das escolas estão reagindo e pedem mais prática, mais treinamento específico, ao invés dessas coisas amplas e teóricas, sem real proveito para o

próprio indivíduo. Posso dar o exemplo dos médicos legistas em pequena quantidade. Há uma cadeira de medicina legal, na Faculdade de Medicina, ministrada, porém, apenas em seis meses. Dessa forma, quando se realiza um concurso para médico legista, nenhum candidato é habilitado, porque não atinge o nível de que se necessita para essa função.

O Sr. Mário de Brito — A questão é também de pagamento. Quanto ganha o médico-legista?

O Sr. Murilo Braga — Mil e trezentos cruzeiros.

O Sr. Mário de Brito — O Governo não os pode obter por esse preço. Nem médico nenhum.

O Sr. Ary Fernandes — O nosso ensino médico termina com o diploma. Realmente nos grandes países essa etapa inicial satisfaz apenas os médicos que querem fazer clínica geral. Temos, para os que desejarem se especializar, os cursos post-graduados. Aliás, esses cursos já existem entre nós, quando se trata de higiene. Mas faltam em outros setores, como, por exemplo, o da medicina legal.

O Sr. Dardeau Vieira — O problema não é tanto de salários, porque o Governo obtém médicos sanitaristas pelo mesmo preço.

O Sr. Murilo Braga — Porque são especificamente treinados.

O Sr. Dardeau Vieira — Também a profissão do médico legista não é atraente, em virtude de suas próprias condições.

O Sr. Ary Fernandes — O caso é idêntico ao dos técnicos de laboratório de Manguinhos ou de Butantan, que têm o mesmo nível de vencimentos.

O Sr. Murilo Braga — Nosso programa de recrutamento não pode ter o devido desenvolvimento em virtude da desadaptação existente entre o planejamento da educação nacional e as necessidades do serviço público.

O Sr. Harvey Walker — Há o problema da educação e o do pagamento, intimamente ligados.

Vamos passar agora ao tema das provas.

O Prof. Harvey Walker esclarece que os exames para seleção do pessoal nos Estados Unidos visam em primeiro lugar apreciar o "background", cultural da pessoa, sua experiência prática e tudo mais quanto se relaciona com os conhecimentos do indivíduo. Os lugares mais elevados da hierarquia são providos com fundamento nos antecedentes do candidato e, às vezes, mediante defesa de tese, dependendo a nomeação de provas escritas e orais. As provas escritas passaram por uma verdadeira revolução nos últimos anos. No Brasil, ainda se acham em evolução. Aqui, ainda se utiliza o velho sistema das dissertações. Em muitos casos, quando a habilidade de escrever não é fundamental, deve-se dar preferência ao tipo objetivo de perguntas, que permite a verificação dos conhecimentos do indivíduo e abrange campo muito mais extenso.

Os testes são aconselháveis porque sua correção é fácil e padronizada. O exame oral é usado complementarmente. Não se sabe de caso nenhum em que o exame oral tenha sido a única prova do concurso.

A Sra. Beatriz Wahrlich — O exame oral tem mais o caráter de entrevista?

O Sr. Harvey Walker responde afirmativamente e prossegue dizendo que a dificuldade maior do exame oral é conseguir o equilíbrio de julgamento, mesmo no caso das mesmas provas, mas presididas por bancas diferentes. O exame oral, por outro lado, interessa para a apuração da aparência, facilidade de expressão, enfim, qualidades indispensáveis para o desempenho de determinados cargos.

O Sr. Mário de Brito — Peço permissão para fazer uma pergunta de ordem quase filosófica: Que lhe parece melhor, na seleção de maneira geral para o serviço público: a habilidade específica para a tarefa ou a cultura geral e a inteligência?

O Sr. Murilo Braga — Depende do cargo.

O Sr. Harvey Walker esclarece que, se o Governo está em condições de proporcionar treinamento ao candidato para as funções do cargo, é indiferente que o candidato tenha ou não, antes de entrar para o serviço, o treinamento específico. Uma pessoa inteligente e disposta de cultura geral poderá servir perfeitamente. Mas se o Estado possui um sistema educacional que proporcione habilitação específica, então melhor será recrutar e selecionar candidatos na base desses conhecimentos específicos.

O Sr. Mário de Brito — A resposta é perfeita e precisa. Nosso sistema educativo não se acha muito desenvolvido, de modo que a tendência é mais para a seleção pelas habilidades gerais que pelas específicas.

O Sr. Murilo Braga — Em algumas carreiras é o que ocorre. Mas depende do tipo de trabalho. Há o caso dos dactilógrafos, por exemplo.

O Sr. Mário de Brito — E' claro.

O Sr. Harvey Walker — O mais interessante seria conciliar os dois sistemas, procedendo-se a exame que apurasse, simultaneamente, a inteligência, a cultura geral e os conhecimentos específicos.

O Sr. Murilo Braga — Aqui, temos que usar de um pouco de habilidade para darmos os testes. Começamos a seleção em 1937 com 10% de testes e 90% de questões clássicas, dissertações etc. O teste era combatido pelos antigos professores, e apenas o Instituto de Educação, com a grande reforma de 1933, iniciou a aplicação em larga escala desse instrumento.

O Sr. Harvey Walker — São entregues cópias dos testes às escolas?

O Sr. Murilo Braga — Ainda não estamos fazendo a publicação dos testes, a fim de mandá-los às escolas. Devo esclarecer que até a palavra "test" foi por nós substituída, para vendermos bem o produto... Mudamos o nome; chamámo-los de *questões objetivas*, porque, se os denominarmos de testes, o público reagirá, alegando que se trata de coisa do estrangeiro, charada, quebra-cabeça... Vendida a idéia, recebem os testes encadernadinhos, sob a denominação genérica de *questões objetivas*, e acham o produto de excelente qualidade... *Questões objetivas* para o público não são testes... Tivemos que usar esse recurso para ganhar um pouco a confiança dos candidatos.

O Sr. Mário de Brito — O público, em revanche, passou a chamá-los de "puzzle" (charadas).

O Sr. Murilo Braga — Hoje, os candidatos dizem que preferem as "questões objetivas". Não falam em testes. Nós, também, evitamos a denominação. Dentro de uns cinco anos, publicaremos a história das questões objetivas e demonstraremos que os candidatos resolveram testes... Então não haverá mais perigo. A idéia foi vendida e bem aceita.

A Sra. Beatriz Wahrlich — Aliás, a denominação empregada atualmente é preferível, porque o teste tem sentido muito mais amplo. Teste é pergunta, questão, de modo geral, e não apenas a questão objetiva.

O Sr. Mário de Brito — Mesmo no estrangeiro dão o nome de teste à pergunta objetiva.

O Sr. Murilo Braga — Os exames orais, entre nós, não estão ainda devidamente desenvolvidos. Esperamos fazer uma experiência no próximo ano. Adquirimos uma daquelas máquinas que foram tentadas na *Civil Service Commission*.

O Sr. Mário de Brito — Já foi comprada.

O Sr. Murilo Braga — Dispondo da máquina, gravaremos alguns exames e faremos tentativas sobre os exames orais. No momento, esse gênero de exames se destina às línguas estrangeiras e para reduzido número de outras disciplinas. Quando há necessidade de um exame oral, fazê-lo praticamente, seguido de um relatório sobre o seu desenvolvimento. Este relatório é uma espécie de contraprova do exame realizado. O sistema tem muitos defeitos mas é o que estamos conseguindo fazer.

Quanto aos testes, estamos usando os tipos clássicos e evitamos o *falso-verdadeiro*, porque não se entenderia a correção tecnicamente feita. E' muito difícil justificar o processo para o público. Somente mais tarde usaremos o teste *falso-verdadeiro*.

O Sr. Mário de Brito — A dificuldade reside em justificar perante o candidato a maneira de graduar os testes em falsos e verdadeiros, fazendo-o pelo número de respostas certas de que se deduz o número de respostas erradas. Eles não compreendem bem.

O Sr. Murilo Braga — Sendo 100 questões e respondendo o candidato 50 delas com exatidão e 50 erradamente, a nota não é cinquenta, mas zero. O público não pode entender isso...

O Sr. Mário de Brito — E' o aspecto psicológico do caso. O candidato entende que a nota devia ser 50.

O Sr. Murilo Braga — Por isso, afastamos o *falso-verdadeiro*, provisoriamente. As pesquisas que foram realizadas nos Estados Unidos revelaram que era necessária essa correção.

O Sr. Harvey Walker — Não há o sistema de inscrições para admissão de temporários no serviço público?

O Sr. Murilo Braga — Para esses casos não há inscrição, mas, em geral, a proposta do diretor de serviço ao D.A.S.P., que julga, afinal, se aquele funcionário serve ou não serve.

O Sr. Dardeau Vieira — São os contratados e mensalistas.

O Sr. *Murilo Braga* — Surge aí uma questão administrativa que vou esclarecer ao Prof. Harvey Walker. Há dois anos não havia a supervisão do D.A.S.P. sobre a avaliação da experiência do indivíduo. Os diversos serviços faziam as propostas e o Governo as aceitava. Veio a segunda fase, em que os serviços encaminham a proposta, juntamente com o *curriculum* e a experiência do indivíduo, para que o D.A.S.P. aprecie. A terceira fase poderá ser esta, mas é necessário modificar, pouco a pouco, a mentalidade dos chefes de serviço, para que compreendam o processo. Isso levará mais algum tempo.

O Sr. *Harvey Walker* — Não se cogita da experiência do indivíduo?

O Sr. *Murilo Braga* — É exatamente o que se está fazendo. Vai-se além, dizendo-se mais do que isso, ou seja, qual a experiência do indivíduo.

A Sra. *Beatriz Wahrlich* — Deveria haver um formulário.

O Sr. *Murilo Braga* — É uma boa sugestão essa de se fazer um formulário e mandar aos diferentes serviços, para que os preencham nas devidas oportunidades.

O Sr. *Harvey Walker* — Mesmo no caso dos funcionários admitidos na base de sua experiência, as autoridades que fizessem a proposta de admissão deveriam preencher formulários e mencionar tudo quanto se referisse à prática, à cultura, à experiência do candidato. Assim se tornaria mais fácil o exame do caso.

O Sr. *Mário de Brito* — Eu desejaria fazer uma pergunta um tanto indiscreta, para nós e não para o Prof. Walker. Nos Estados Unidos utilizam exames para o preenchimento de posições de chefia? Gostaria que o Prof. Walker esclarecesse detalhadamente este aspecto. É o caso do diretor de pessoal, por exemplo.

O Sr. *Harvey Walker* — De modo geral, mesmo os lugares mais altos são preenchidos por promoção. Entretanto, quando o número de possíveis candidatos é pequeno e insuficiente em determinado campo da administração, como o do diretor de pessoal, o Governo procura na indústria, no comércio, em todos os diferentes setores, quem possa concorrer a esse exame. Então, indaga o Governo da experiência do indivíduo, de sua cultura, da educação que tenha tido e, além disso, exige-lhe em geral uma dissertação. Todos os elementos são apurados aritmeticamente. Em cada grupo de trabalho faz-se essa apuração, comparando-se os resultados de uns e outros. Há um verdadeiro concurso baseado no passado e nas habilitações do indivíduo. Temos também provas escritas.

A Sra. *Beatriz Wahrlich* — Talvez o Prof. Walker não saiba o que são os cargos em comissão no Brasil. São cargos que as pessoas exercem em confiança. Os diretores de pessoal, por exemplo, ocupam cargos dessa natureza. Não são providos por promoção nem mediante provas. A pessoa pode exercer o cargo numa oportunidade e depois ter de o deixar. Esse sistema abrange a escala hierárquica até ponto muito mais baixo do que o americano poderia admitir. Pelo sistema norte-americano, é inadmissível que o chefe de seção ou diretor de repartição, funções que não são "policy determining", seja nomeado em comissão. Aconte-

ce que há uma série de problemas psicológicos daí decorrentes. Entre eles, modificações contínuas do padrão de vida e falta de continuidade do trabalho. Há seções chefiadas durante um ano por três pessoas. Além disso, aqui as carreiras terminam muito cedo.

O Sr. *Dardeau Vieira* — Nos Estados Unidos, a carreira do funcionário atinge o posto de *head of bureau*.

O Sr. *Harvey Walker* — Nos Estados Unidos, somente os Secretários desempenham cargos de confiança. Os demais funcionários são todos do quadro.

O Sr. *Murilo Braga* — Parece-nos que nos falta um bom treinamento de chefes, aliás somente agora iniciado. As pessoas que preenchem funções de chefia não têm a preparação e o desenvolvimento técnico necessários ao problema da liderança. É este o nosso problema. É uma dificuldade, muitas vezes, encontrarmos um bom chefe.

O Sr. *Harvey Walker* — É difícil encontrar homens de supervisão, mesmo nos Estados Unidos.

O Sr. *Mário de Brito* — Tive ocasião de ler, há pouco, num jornal americano, ligeiro comentário dizendo que os grandes generais do mundo, se tivessem de passar por um exame físico de rotina, como o que é imposto aos soldados, seriam reprovados. Napoleão, por exemplo, era um epilético. Outro grande general tinha doença de estômago — uma úlcera. Cinco ou seis grandes chefes militares teriam sido recusados em qualquer exame físico de rotina.

O Sr. *Murilo Braga* — Esses estão além da curva normal... Não podem ser tratados na curva de distribuição de frequência. Os grandes chefes estão muito em baixo e não há lugar para eles.

Ainda uma questão. Para algumas carreiras, dada a situação da educação brasileira, não seria mais prático para o Governo selecionar os candidatos pela inteligência e por um regular número de conhecimentos e fazer o treinamento desse pessoal?

O Sr. *Harvey Walker* — Sim. A Divisão de Aperfeiçoamento está aparelhada e preparada para essa tarefa.

O Sr. *Murilo Braga* — Entretanto, não seria para uma seleção demasiadamente específica, onde se notasse, por exemplo, muita falta de gente. Seria uma seleção preliminar, submetendo-se em seguida esses indivíduos a treinamento intensivo. O treinamento deveria ser pago.

O Sr. *Harvey Walker* — É preciso.

O Sr. *Murilo Braga* — Creio que o treinamento sem pagamento não atraia candidatos. É necessário pagar o período de treino.

O Sr. *Mário de Brito* — Estamos procedendo assim quanto a dactilógrafos e auxiliares de escritório.

O Sr. *Ary Fernandes* — O sistema já funciona no Departamento de Saúde, em larga escala. Em todos os cursos do Departamento de Saúde, dois terços das matrículas são reservados ao próprio pessoal e um terço aos indivíduos de fora. São funcionários submetidos a treinamento intensivo para um fim especial.

O Sr. *Mário de Brito* — O sistema é um pouco diferente. Esses auxiliares de escritório são submetidos a determinadas

provas. Os que não atingem a nota mínima prefixada, mas pelo menos alguns pontos, passam a ser treinados durante dois ou três meses, durante os quais recebem pagamento. Depois dêse treinamento suplementar, são submetidos a novas provas.

O Sr. *Joaquim Rufino Ramos Jubé Júnior* — Há duas fases — a seletiva e a comprobatória.

O Sr. *Ary Fernandes* — Uma espécie de concurso.

O Sr. *Mário de Brito* — O cidadão se submete ao concurso mas não obtém o mínimo de 50, conseguindo apenas 40. E' submetido a treinamento em um curso onde obtém notas prévias e onde é submetido a uma supervisão. Depois, pode-se proceder de duas maneiras: ou novas provas ou apurar as notas obtidas. Não se combinou ainda como será feito.

O Sr. *Murilo Braga* — Cogita-se de selecionar também os que aprendem mais depressa. Os norte-americanos assim procedem na seleção para o Exército. Os Srs. aproveitam os bons aprendedores e os distribuem pelas diversas funções.

O Sr. *Mário de Brito* — A atenção se voltava para o caso específico dos dactilógrafos.

O Sr. *Murilo Braga* — O Exército americano precisa, por exemplo, de pessoas para o corpo de sinaleiros. Então, dá um teste de aptidão para radiotelegrafia ao indivíduo que

não sabe nada do assunto. Seleciona, então, aquêles que demonstram maior habilidade e os sujeitam a treinamento. Era outro processo que se poderia seguir aqui.

O Sr. *Anibal Maya* — Pensamos numa organização dêse tipo para a futura escola de polícia a ser organizada no Rio de Janeiro. Nos cursos para a formação de detetives e investigadores, haveria exames mais ou menos semelhantes ao que está sendo lembrado pelo Dr. Murilo Braga. Os elementos seriam recrutados por concurso e depois submetidos a intensivo programa de treinamento, durante dois ou três meses. Êsse programa abrangeria tôdas as atividades que os candidatos teriam de desempenhar na Polícia.

O Sr. *Harvey Walker* — Êsse treinamento seria pago?

O Sr. *Anibal Maya* — Exatamente: seria pago. Entrariam como que num período probatório. Depois do curso, verificado que não ofereciam o aproveitamento mínimo estabelecido, seriam dispensados. Fisicamente dispensamos os nossos funcionários quando não aprovados no período probatório.

O Sr. *Murilo Braga* — Haveria uma superposição entre o período de prova e o de treino.

O Sr. *Mário de Brito* — Está quase terminado o prazo de que dispomos. Creio que podemos encerrar a nossa reunião.

Segunda reunião mensal de 1944

"A análise do trabalho em administração de pessoal"

Um dos mais importantes fundamentos técnicos da moderna administração de pessoal — a análise do trabalho — serviu de tema para a segunda reunião de estudos promovida em 1944 pela Divisão de Aperfeiçoamento do D.A.S.P.

O conferencista foi o Sr. Tomás de Vilanova Monteiro Lopes, técnico de administração do mesmo Departamento e atual chefe da Secção de Pessoal de seu Serviço de Administração. Foi o seguinte o teor de sua palestra:

"A análise do trabalho é assunto que, atualmente, está sendo muito cotejado pelos nossos estudiosos de técnica de administração.

O interesse que êle tem despertado é tão grande que, segundo ouvimos dizer, um grupo de rapazes entusiastas concebeu a idéia de fundar uma *Sociedade dos Amigos da Análise do Trabalho*. Para atender aos aspectos técnicos da organização da projetada entidade, já foram traçados os organogramas, faltando, apenas, decidir-se, afinal, se a sociedade será anônima, em nome coletivo ou por quotas de responsabilidade limitada...

A análise do trabalho, como se vê, é assunto que está na ordem do dia.

Mas, que se deve entender por análise do trabalho?

Diversas têm sido as definições de análise do trabalho propostas pelos autores. Tôdas elas, entretanto, como veremos mais tarde, apresentam certos elementos comuns.

Para HERBERT MOORE (1), análise do trabalho é a observação, exame, avaliação e registro sistemáticos dos diversos componentes do trabalho. VITELIS (2) a define como sendo o estudo completo e acurado de todos os fatores integrantes de um trabalho, visando a revelar as atribuições a êste correspondentes, assim como suas condições de execução e as qualidades necessárias a um trabalhador para realizá-lo com êxito. E, finalmente, SCOTT, MATHEWSON & SPRIGEL (3) ensinam que análise do trabalho é o processo de avaliação racional das operações, atribuições e interrelações dos diferentes cargos.

Essas definições, como observamos há pouco, possuem certos elementos comuns, de vez que tôdas elas põem em relêvo:

- 1, a decomposição do trabalho em suas fases ou operações;
- 2, a verificação das condições sob as quais o trabalho é executado; e
- 3, a determinação das qualidades pessoais e dos conhecimentos necessários para que o trabalho seja executado com êxito. (4)

(1) Vide as indicações bibliográficas, no final.