

## ORIENTAÇÃO E FISCALIZAÇÃO DO PESSOAL

### O rendimento do fator humano no serviço público

A moderna administração do pessoal visa, precisamente, obter a maior eficiência possível do elemento humano no trabalho. Para conseguir tal finalidade, utiliza-se de diversos processos e instrumentos, que variam desde os estímulos de ordem material aos incentivos de caráter psicológico.

Reconhecendo a profunda influência que êsses fatores exercem sobre o ânimo produtivo do pessoal, a D. F. vem de expedir oportuna e fundamentada Circular, recomendando a adoção de providências, no sentido de manter elevado o moral dos servidores públicos.

Expedida aos órgãos de pessoal de todos os Ministérios, é de esperar-se que a aludida Circular, que tomou o n.º DF/14, de 5-5-44, produza, dentro em breve, benéficos efeitos sobre o rendimento do funcionalismo, através do criterioso enquadramento de cada servidor no serviço ou função para cujo exercício demonstre maior soma de aptidões ou capacidade.

Para maior divulgação desse importante ato, transcrevemos, a seguir, o texto da Circular DF/14:

"Constituem fatores precípuos de rendimento no trabalho, como é sabido, a adequação do homem às funções que exerce e o estado de espírito com que executa a sua tarefa. Quando as atribuições do cargo ou carreira não estão de acordo com os pendores vocacionais do servidor, ou uma outra causa qualquer de desajustamento — física ou social — o impede de adaptar-se ao trabalho, baixa o volume da produção, abastarda-se qualitativamente o produto e destrói-se o espírito de cooperação — o moral — de que tanta questão fazem, na América do Norte e em outros países progressistas, os líderes da indústria privada e do serviço público.

Não é preciso relembrar o que tem sido escrito a respeito, nem as esclarecedoras experiências levadas a cabo por pesquisadores e executivos, entre as quais sobrelevam as efetuadas, durante 16 anos consecutivos, na famosa planta de "Hawthorne", da "Western Electric Company" pelos professores Roethlisberger e Dickson. Não é possível, porém, esquecer que Henry Niles, com a sua longa experiência de "manager" de uma das maiores companhias de seguros dos Estados Unidos, não pôde deixar de reconhecer, ao término de longos anos de prática, que "o espírito e a determinação com que as pessoas executam o seu trabalho são fatores de importância muito maior do que

o "sistema" utilizado. Treinamento inadequado ou moral baixo podem arruinar uma organização excelente, enquanto pessoal bom, bem escolhido, bem treinado e com moral elevado pode tornar ativa qualquer organização". E Leonard D. White, grande figura do serviço público norte-americano, ex-membro da Comissão do Serviço Civil e atual professor da Universidade de Chicago, afirmou, com a sua grande autoridade de especialista consumado no trato da coisa pública, que "muitos elementos se combinam para gerar a boa administração: liderança, organização, finanças, moral, métodos e processos, porém, mais importante do que todos êstes, é o elemento humano (*manpower*)". Nem outra é a afirmação do grande Comité nomeado pelo Presidente Roosevelt, em 1936, para estudar a reorganização administrativa dos Estados Unidos (*President's Committee on Administrative Management*), em cujo relatório se lê que "o pessoal constitui o próprio coração de todo o sistema administrativo, pois a efetiva execução do trabalho do Governo depende essencialmente dos homens e das mulheres que o servem".

Cuidar carinhosamente desse pessoal, ajustá-lo aos serviços de acordo com as suas aptidões e capacidades, desenvolver nele o desejo de cooperar e de produzir, fazendo-o dar ao Estado o seu *trabalho* e não o seu *tempo*, constituem, sem a menor dúvida, as funções primordiais do administrador de pessoal que se interessa efetivamente pela real *eficiência* dos serviços, tão reclamada e tão necessária nos tempos que correm.

Atendendo a essas observações e ainda tendo em vista que é freqüentemente possível escolher, na grande variedade de atribuições inerentes aos cargos e carreiras, aquelas que mais se adaptem às aptidões, capacidades e desejos individuais, esta D. F. solicita a essa D. P. toda a atenção para o problema em apreço, recomendando que, ao ser feito o enquadramento dos servidores na lotação dos vários órgãos do serviço público, sejam levados na devida conta os aludidos fatores.

Assim, o referido enquadramento só deverá ser feito após o estudo, em cada caso, das condições individuais do servidor, tendo em vista a sua personalidade, as suas inclinações naturais e especialmente, sempre que possível, a sua *vontade* de trabalhar neste ou naquele serviço, neste ou naquele órgão.

Se essa D. P. já está seguindo a orientação acima, solicita-se, apenas, que a mantenha: se ainda não a adotou, pede-se-lhe que a adote, pois a D. F. está certa de que, dessa prática, grandes benefícios advirão para o funcionalismo e para o serviço público, o que tanto vale dizer, para o Brasil. — *Lucio Bittencourt, D. D.*"