

A seleção de chefes de departamento (*)

(Tradução de CÉLIA NEVES)

(In "PUBLIC MANAGEMENT", out. de 1941)

UM BOM quadro de chefes de departamentos é essencial a uma administração eficiente; um chefe incompetente pode prejudicar toda a organização. A seleção desses funcionários é uma das tarefas mais importantes que cabem ao administrador. Põe à prova sua capacidade de direção; seu próprio cargo pode depender da habilidade em encontrar *the right man for the right place*.

O *city manager* pode ter apenas uns poucos lugares de chefes de departamento a preencher, durante um certo período de tempo; mas quando ocorre uma vaga, ou quando se cria um novo departamento, deve determinar as qualificações gerais para o cargo e a espécie de homem que deseja nomear. Outra questão a resolver é decidir se a vaga será preenchida mediante promoção dentro da própria organização ou se será dispensado o requisito de residência no local. A resposta depende em parte da qualidade dos homens disponíveis na localidade e do efeito que a medida possa produzir no moral dos demais funcionários da organização. Em algumas cidades, os servidores são cuidadosamente selecionados, à base de instrução e prática, e posteriormente submetidos a treinamento em serviço. Todos os *city managers* que prepararam substitutos ou assistentes dos chefes, para mais tarde dirigirem o departamento, encontraram poucas dificuldades na seleção de chefes, quando ocorreram as vagas. De fato, mais de metade dos chefes de departamentos nomeados pelos 20 *city managers* ouvidos neste inquérito, foi promovida dentro da própria repartição, ou de outros cargos do governo municipal.

Alguns *city managers* julgam que não é possível buscar fora da cidade os chefes de departamento.

Nesses casos, antes que o administrador faça a escolha definitiva, pode-se ouvir vários grupos profissionais da localidade, quanto às qualificações relativas dos dois ou três melhores candidatos. Tais grupos podem ser: associações de engenharia, sociedades médicas, instituições de assistência social, etc. O *city manager* deve ter muito cuidado em evitar, dentro do município, quaisquer elementos ligados a partidos políticos.

Se na localidade não existe o homem indicado para o cargo, o *city manager* pode então resolver que a residência no local não constituirá um requisito indispensável, uma vez que se deve obter o melhor homem para o cargo. Mais de metade dos *city managers* ouvidos neste inquérito nomeou, para seus departamentos, de um a três chefes estranhos ao lugar. Em certa cidade, o *city manager* conseguiu convencer os conselheiros municipais da necessidade de recorrer a estranhos, discutindo com os mesmos o mínimo de habilitações que o cargo de chefe de departamento exigia. Um outro *city manager* publicou um edital nos jornais da localidade sem declarar que o emprêgo era no governo local. Muitos candidatos se apresentaram, mas nenhum deles possuía a necessária competência. O Conselho Municipal se convenceu, então, de que era indispensável aceitar um estranho. Muitos *city managers* julgam que a discussão prévia e cabal dêsse ponto tende a antecipar a oposição ou as críticas à nomeação de um estranho. Tais críticas, porém, na maior parte das vezes, cessam assim que o nomeado demonstra sua competência e se torna conhecido. Restringir a seleção por qualquer outra exigência que não a capacidade necessária ao desempenho do cargo seria limitar a possibilidade de se atraírem os candidatos mais habilitados para a tarefa.

Uma outra questão que se apresenta é decidir se se deve tomar em consideração uma grande área de seleção ou se se deve promover um inquérito em surdina, numas poucas cidades e na organiza-

(*) Este é o segundo de uma série de artigos baseados num inquérito realizado pela "International City Manager's Association", quanto às práticas seguidas por 20 desses administradores municipais. O primeiro diz respeito a uma espécie de horário para uso dos *city managers*, não oferecendo maior interesse aos nossos leitores.

ção federal, concernente aos profissionais do ramo. Só um *city manager*, em cada cinco, divulgou aberta e largamente a existência da vaga, convocando candidatos. Um deles foi de opinião que, da larga publicidade sobre uma vaga, podem decorrer pressão para se nomear uma pessoa do lugar — que às vezes não possui as habilitações indispensáveis — e inimigos desnecessários. Uma cidade que procurava um chefe de polícia por todo o país publicou uma lista das habilitações exigidas e imprimiu fórmulas a serem preenchidas pelos candidatos. Apresentaram-se 67, mas do confronto das habilitações apresentadas com as mínimas exigidas resultaram apenas 19 pessoas em condições de enfrentar a seguinte fase da seleção.

Uma outra cidade que divulgou amplamente a procura de um chefe de polícia recebeu apenas 18 respostas. Um impresso padronizado, organizado pela Associação Internacional de Chefes de Polícia, foi remetido a esses 18 candidatos, mas só 10 foram devolvidos. Desses, 6 foram eliminados por não satisfazerem os requisitos constantes do edital. Essa e outras experiências indicam que não se deve temer uma avalanche de candidatos, no caso de grande publicidade da vaga. A municipalidade só tem a ganhar com isso.

Depois de decidido a obter a melhor pessoa possível, a despeito do local em que resida, o *city manager* deve elaborar planos para prosseguir no processo de seleção: preparar uma lista dos deveres do cargo e das habilitações necessárias para desempenhá-los satisfatoriamente; organizar uma fórmula para as propostas formais (se se esperam muitos candidatos); adotar um plano para atingir a área em que se encontram os possíveis candidatos; determinar o processo de exame a ser empregado e os métodos de classificar os candidatos, conduzir as entrevistas pessoais e fazer a seleção final. Essas medidas podem ser tomadas mesmo que o cargo em questão não faça parte do serviço civil classificado. O chefe do pessoal da municipalidade pode fazer grande parte do trabalho preliminar e reunir todas as informações possíveis, acerca dos candidatos mais prováveis. As sugestões constantes deste artigo, baseadas em parte na experiência de *city managers*, podem servir de guia na seleção de um chefe de departamento, pelo sistema competitivo.

DEVERES E HABILITAÇÕES

A especificação do cargo consiste numa lista dos deveres do mesmo e na fixação de um mínimo de habilitações necessárias. Usualmente os deveres são ilustrados com exemplos do trabalho a ser executado. Sob a epígrafe “habilitações”, constam o treinamento e a prática que o candidato deve possuir, algumas das qualidades imponderáveis julgadas desejáveis e o padrão de vencimentos. Por exemplo, as habilitações mínimas para o cargo de Diretor de Saúde Pública, numa cidade de tamanho médio, são: “Educação equivalente à representada por diploma concedido por uma escola idônea, de medicina ou administração de saúde pública, e três anos de experiência bem sucedida no campo da saúde pública. Perfeito conhecimento da prática da medicina e dos métodos e processos usados na manutenção da saúde pública; capacidade para dirigir o trabalho de subordinados e para fazer com que trabalhem eficientemente, em conjunto; capacidade para estabelecer e manter espírito de cooperação com as autoridades municipais e com o público em geral; capacidade para falar em público”.

Todos os *city managers* ouvidos concordam em que um chefe de departamento deve possuir: capacidade para organizar e planejar, conhecimento da tarefa ou do ramo de atividade que vai chefiar, capacidade para obter a cooperação dos subordinados, energia e habilidade para desempenhar o cargo; e lealdade para com o *city manager* e o governo municipal.

Todavia, relativamente poucos desses predicados podem ser apurados por meio de testes objetivos; os testes psicológicos não deram resultados satisfatórios, na seleção de chefes.

Isso não obstante, a preparação de especificações para o cargo de chefe de cada departamento, antes que se dê a vaga, apresenta várias vantagens práticas, das quais a mais importante talvez seja evitar que os funcionários alimentem esperanças vãs e indicar-lhes os requisitos que terão de satisfazer no futuro, se quiserem ser promovidos. A elaboração prévia de tais especificações tende também a evitar a sugestão, por parte dos conselheiros municipais, de “candidatos” para os cargos de chefes de departamentos, quando se abre uma vaga. Uma outra vantagem: os ocupantes dos cargos de chefia constituem ótimas fontes de informações para a elaboração das especificações,

as quais, no entanto, devem aplicar-se ao cargo e não ao titular do momento. Mais de um terço dos *city managers* que responderam ao presente inquérito adotou especificações para os cargos de chefia porque as mesmas facilitam a procura sistemática de candidatos e permite examinar objetivamente se o candidato serve para o cargo ou não. Sem um tal "metro", os fatores pessoais e imponderáveis poderão ser superestimados, em detrimento de habilitações tangíveis e da prática do candidato.

Se o conhecimento da comunidade em causa constitui uma qualificação para o cargo de chefe de um determinado departamento, esse requisito deve ser incluído nas especificações escritas. A impossibilidade de estranhos satisfazerem a essa exigência pode, então, ser compensada com a ausência de candidatos locais que preencham os outros requisitos. Note-se que, em geral, o conhecimento da "situação local" não é tão importante quanto o conhecimento do serviço do departamento em causa. Poucos meses depois da nomeação, uma pessoa estranha ao lugar — mas dotada de boa experiência em negócios municipais — terá, via de regra, maior conhecimento conjunto dos serviços do departamento e da "situação local", do que uma residente na localidade, a quem falte uma experiência mais ampla.

O trabalho de preparar especificações para os cargos de chefes de departamentos pode ser muito simplificado com a adaptação — para uso local — de especificações típicas, já organizadas pelas associações federais de funcionários municipais. A maior parte das especificações elaboradas por essas organizações pode ser usada localmente, com pequenas alterações.

O "*Anuário Municipal*", publicado pela Associação Internacional de *City Managers*, contém dados relativos ao salário pago aos chefes municipais. O salário devido a um determinado chefe de departamento depende, em parte, dos padrões de vencimentos oferecidos aos demais chefes; mas, talvez mais ainda, da soma necessária para se conseguir uma pessoa dotada das habilitações convenientes.

RECEBIMENTO DAS INSCRIÇÕES

Uma fórmula própria para as inscrições desempenha papel importante no processo de seleção, especialmente quando o exame adotado é do tipo individual (*unassembled*). Constitui a fonte origi-

nária de todas as informações pelas quais cada candidato é julgado. A adoção de uma fórmula uniforme possibilita a obtenção de informações comparáveis sobre itens específicos, relativamente a cada candidato, facilitando assim o trabalho de confrontar o preparo e a experiência dos mesmos. As informações exigidas podem variar segundo o cargo; algumas, porém, são comuns a todos eles: identidade (nome, idade, nacionalidade, caracteres individuais, etc.); educação; títulos acadêmicos ou profissionais; obras publicadas; participação em associações profissionais; registo cronológico de empregos anteriores, contendo nomes dos chefes imediatos e os salários recebidos; relação de quatro ou cinco pessoas que possam dar referências, exclusive empregadores ou parentes; e um item indagando se o atual empregador pode ser ouvido. Outras informações contidas no impresso de inscrição podem ser tiradas da lista dos deveres do cargo e das habilitações necessárias ao seu desempenho, conforme constam das especificações. Por exemplo, pode-se pedir ao candidato que declare os principais serviços e funções que já tenha tido sob sua direção, e o número de empregados que chefiou.

EXAME E CLASSIFICAÇÃO DE CANDIDATOS

As provas escritas, se bem que raramente adotadas na seleção de chefes de departamento, podem ser úteis para a demonstração de conhecimentos e preparo, quando conhecimentos técnicos e preparo sejam mais importantes do que capacidade administrativa, como nos casos de engenheiros hidráulicos, superintendentes de rêsdes de esgôto, engenheiros de tráfego e diretores de aeroportos. As provas escritas são adotadas em algumas grandes cidades, na seleção de chefes de polícia e de bombeiros, engenheiros municipais e secretários do planejamento municipal, quando esses cargos pertencem ao serviço civil classificado; e, também, na seleção de certos chefes de departamento de pequenas cidades, cujas funções compreendem uma pequena parte de atividades administrativas. Os conhecimentos técnicos podem ser facilmente apurados por meio de provas escritas objetivas, se bem que seja difícil evitar que se dê excessiva importância à capacidade literária, a qual pode não ter valor algum para o exercício do cargo em questão. Em alguns estados, o exame e a classificação dos candidatos a cargos técnicos pode ser feitos por várias repartições estaduais.

Caso o *city manager* julgue que as provas escritas devam constar do processo de seleção, poderá obter da Assembléia do Serviço Civil o material necessário, se o órgão de pessoal do município for membro dessa organização. As questões adotadas são geralmente do tipo resposta-livre, tais como: Organizar um departamento de polícia numa cidade de . . . habitantes, e o respectivo quadro de pessoal. É difícil conferir pontos a respostas de questões desse tipo; ainda não existem, porém, para cargos administrativos, tipos mais objetivos de testes em conjunto. O candidato que resida fora do lugar poderá fazer suas provas sob a fiscalização do órgão de pessoal existente em sua cidade natal.

O uso do processo geralmente chamado *unasssembled* permite uma seleção objetiva, sem a adoção de provas escritas formais. A seleção é feita na base de cultura, treinamento e experiência, mediante a comparação sistemática das qualificações dos candidatos, comparação essa inteiramente diferente do simples exame dos documentos e das cartas de recomendação apresentados. Os candidatos que não possuam o mínimo de qualificações exigido poderão, assim, ser eliminados. Na avaliação do treinamento e da experiência dos candidatos restantes, os pontos conferidos devem refletir a qualidade do treinamento e da experiência. Um único ano de experiência em certo posto tem às vezes, para determinado cargo, maior valor do que dois anos de prática em outro. Para auxiliá-lo no exame das qualificações dos candidatos, o *manager* pode designar uma pequena comissão constituída de pessoas bem conceituadas na profissão, residentes na cidade ou nas localidades vizinhas. Se se organizar essa banca examinadora, o fato deve constar do primeiro edital que anuncia a existência da vaga, dado o maior prestígio que essa medida confere ao cargo a preencher-se, encorajando, assim, candidatos que talvez não se apresentassem.

As provas escritas, se adotadas, e a avaliação do treinamento e da experiência, como sugerimos acima, muitas vezes resultam na eliminação de quase todos os candidatos. O exame posterior inclui cartas pedindo informações de cada candidato restante, inclusive a antigos empregadores, dos quais se solicita a opinião quanto à capacidade do candidato para bem administrar o cargo em aprêço. As informações prestadas por pessoas indicadas pelo candidato têm um valor limitado; por este motivo, parece conveniente apurar o valor das res-

pensabilidades que cabiam ao candidato em empregos anteriores, de chefia, comparando-o com as informações de pessoas que conhecem o candidato, no tocante a suas habilitações e trabalho. As investigações quanto ao caráter do candidato costumam dar melhor resultado quando feitas pessoalmente; mas algumas repartições de pessoal adotam com êxito os inquéritos feitos em cartas confidenciais. O trabalho relativo ao confronto das informações e ao exame das declarações apresentadas pode perfeitamente ser distribuído ao órgão de pessoal.

ENTREVISTAS PESSOAIS

É impossível fazer uma seleção objetiva, mediante entrevista, apenas. Conquanto represente uma parte importante do exame, a entrevista pessoal deve ser reservada para os fatores significativos que não possam ser apurados de outra maneira. Permite ao *manager* entrar em contacto com os candidatos melhor classificados, analisando-lhes a personalidade, aparência, capacidade de conversar, etc. O *manager* tem oportunidade de fazer perguntas destinadas a revelar as atitudes, os ideais e os interesses do candidato, o que muitas vezes dá uma idéia de seu temperamento e caráter. O que o *manager* deseja saber é se o candidato se adaptará à organização, qual a impressão que causa nas pessoas com quem entra em contacto, qual a sua maneira de agir, etc. A entrevista permite-lhe verificar muitos fatores pessoais; todavia, capacidade técnica ou administrativa, iniciativa, sinceridade, perseverança e inteligência não podem ser demonstradas nem mensuradas através de uma conversa.

As perguntas a serem feitas e os tópicos a serem discutidos na entrevista oral dependem dos fatores que se deseja apurar. Essas questões devem ser determinadas previamente, de modo que de todos os candidatos se obtenham respostas sobre todos os pontos importantes. Além do *manager*, o chefe de pessoal e outros assistentes podem estar presentes à entrevista. Como a finalidade deste exame é colher provas da existência ou não de certas qualidades ou predicados, a atmosfera em que o mesmo se desenrola deve encorajar os candidatos a fornecer tais provas. A arguição deve iniciar-se com um tópico de interesse mútuo, como seja a natureza do cargo a que o candidato compete e suas qualificações para o mesmo. As questões subse-

qüentes devem basear-se nos fatores que se deseja apurar. Tal entrevista tem em mira sondar o candidato e fazê-lo discutir seu treinamento e sua experiência anterior, em função do cargo a preencher-se. Por exemplo, se o cargo requer capacidade de dar-se bem com outras pessoas, o candidato é chamado a fornecer provas tiradas de sua experiência anterior, na qual tenha colaborado com outras pessoas. O propósito é determinar, tão exatamente quanto possível, o que o candidato fez e o que foi no passado.

Para fazer a entrevista, o *city manager* e o chefe de pessoal poderão visitar a localidade em que o candidato reside ou, então, este será convidado a comparecer à cidade em que existe a vaga. Naturalmente o governo paga as despesas de viagem dos candidatos convocados para as entrevistas. Um outro processo é o governo anunciar, como se deu ultimamente, que indenizaria os candidatos das despesas superiores a 25 dólares.

Alguns *city managers*, ao justificarem o dispêndio de vários milhares de dólares pertencentes aos fundos municipais, alegaram que desejavam estar

certos de ter escolhido, para chefe de um determinado departamento, o melhor homem disponível.

SELEÇÃO FINAL

Cabe ao *city manager* a responsabilidade pela seleção final. Este deve ter diante de si, por escrito: 1) uma relação do treinamento e da experiência necessários ao cargo; 2) informações dos empregadores anteriores e de outras pessoas que conhecem os candidatos; e 3) um registo das entrevistas pessoais. Depois de estudar cuidadosamente todas as informações acerca dos dois ou três melhores candidatos; depois de ouvir a opinião do chefe de pessoal e de outras autoridades administrativas, e bem assim das organizações profissionais da localidade, relacionadas com a matéria, o *manager* comunica ao candidato vitorioso que o nomeou para um período probatório de 6 meses ou qualquer outro prazo fixo. O *city manager* tem o dever precípua, não somente perante o município, mas também perante os outros servidores seus subordinados, e ainda perante o nomeado, de certificar-se, durante o estágio, de que a pessoa nomeada é de fato competente. Se isto não se der, não deve ser conservada, findo o estágio probatório.