

RECRUTAMENTO

Um dos mais importantes problemas da administração de pessoal no Brasil

TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES

Técnico de Administração

O ELEMENTO humano ao qual o Estado confia o exercício dos cargos e funções está sujeito a uma constante movimentação. Esta, excluídos os casos de retirada de serviço em virtude de morte, invalidez, etc., tanto pode assumir a forma de uma simples redistribuição de pessoal dentro da própria administração pública, como pode importar numa evasão da mão de obra da administração pública para o exterior.

No primeiro caso, mantém-se, pelo menos quanto ao aspecto quantitativo, o equilíbrio entre as necessidades dos serviços públicos e a mão de obra disponível; no segundo caso, tal equilíbrio é desfeito, sendo necessário restabelecê-lo, afim de garantir a continuidade da ação administrativa no setor atingido pela evasão da mão de obra.

A criação, manutenção e desenvolvimento de fontes de suplência, em condições de fornecer contingente de trabalhadores necessários a preencher os claros abertos pela movimentação de pessoal, devem constituir preocupação permanente dos administradores.

Uma vez que não se pode obter uma completa estabilização de pessoal, por isso que as causas de movimentação ou constituem fenômenos inevitáveis (v.g. morte, decadência física) ou representam a objetivação de conquistas sociais ou de direitos assegurados aos indivíduos (v.g. liberdade de trabalho), os esforços da administração devem desenvolver-se no sentido de facilitar a pronta e adequada substituição da mão de obra perdida.

ROBINSON diz, com muita propriedade, que *"the success of any employment office in maintaining an adequate force of employees depends*

largely upon discovering and developing reliable sources of labor supply. (Cf. "Retail Personnel Relations" — pág. 101).

As pessoas que se vêm dedicando ao estudo dos problemas de pessoal no Serviço Civil da União, dois fenômenos se têm imposto como dignos de detidas reflexões:

- a) o relativo decréscimo das taxas de aprovação nos concursos e provas de habilitação promovidos pelo D.A.S.P.; e
- b) uma crescente evasão da mão de obra da administração pública para outros campos de atividade. (Tal evasão de mão de obra é apenas aparente, como veremos mais tarde).

Estes dois fenômenos, que se manifestam simultaneamente, traem um conjunto de causas cuja diversidade e futuras repercussões no funcionamento da máquina administrativa ainda não foram considerados em sua profunda significação.

A crise de pessoal, que se está elaborando com grande segurança e rapidez, tem sido encarada como natural decorrência de uma inevitável absorção da mão de obra pelas atividades inadiáveis do esforço de guerra; ou então como uma resultante da concorrência de novos empregadores dispostos a polarizar a mão de obra, por meio do incentivo de melhores salários.

Essas duas interpretações, pensamos nós, são sem dúvida engenhosas. Mas serão, igualmente, exatas? Não temos dúvida em admitir que o estado de guerra e a concorrência de novos empregadores apenas vieram despertar o nosso espírito

para uma situação que desde há alguns anos se vinha agravando sem que lhe dispensássemos o devido aprêço. Exagerados os fatos, fomos obrigados a senti-los. Eis tudo.

Quando, pela primeira vez, empreendemos o exame das causas da evasão da mão de obra da administração pública federal e do decréscimo relativo das taxas de aprovação nos concursos, fomos levados a reconhecer que entre elas predominava a ausência de um serviço regular de recrutamento. Aproveitando, então, o ensêjo que nos apresentava a elaboração do Regimento do D.A.S.P., sugerimos a criação, na D.S., de uma Secção de Recrutamento. (*)

Parece-nos completamente fora de dúvida que as fontes de suplência de mão de obra para o serviço público, mesmo que exageremos os efeitos do estado de guerra e da concorrência dos novos empregadores, são ainda, de modo geral, muito boas, do ponto de vista quantitativo. Excetuados os casos de algumas carreiras e séries funcionais (v.g. Engenheiro e Desenhista) as deficiências que elas apresentam são, simplesmente, qualitativas.

Justamente porque a massa de candidatos que são submetidos aos processos de seleção não se apresenta, qualitativamente, adequada às necessidades da administração, as taxas de aprovações são muito baixas e tendem a descer, em virtude de sucessivas triagens. Sôbre êste ponto nos deteremos oportunamente.

Vamo-nos distanciando, cada vez mais, do tempo em que o ingresso no Serviço Público se fazia pelo processo indecoroso, mas sem dúvida expedito, das cavações e dos empenhos políticos. A êsse tempo, o volume de pessoal a serviço da União excedia às necessidades das diversas repartições. Estas haviam sofrido uma verdadeira invasão da mão de obra. Por assim dizer, os quadros do funcionalismo possuíam, no seu próprio seio, reservas suficientes para neutralizar, durante certo período, os efeitos da movimentação de pessoal para fora da administração.

Hoje, a situação é completamente diversa. A atuação moralizadora do sistema do mérito, organizando e mantendo sob vigilante contrôlo os quadros de pessoal e subordinando o ingresso no Serviço Público a um rigoroso processo de aferição de aptidões e capacidades, não sômente impede a formação das citadas "reservas", como também torna menos fácil a imediata substituição da mão de obra perdida.

Verifica-se, por isso mesmo, de exercício para exercício, um *deficit* de pessoal, que se vai acumulando e tomando vulto com a criação de novos serviços e repartições. Fato idêntico sucedeu, aliás, nos Estados Unidos da América do Norte, onde inspirou uma cerrada argumentação contra o sistema do mérito, quando êste ainda se encontrava nas primeiras fases de sua implantação.

É interessante notar que, não obstante ainda perdurarem em parte os reflexos das circunstâncias especiais eliminadas pela nossa reforma administrativa, já em 1940 havia 9.469 cargos vagos, sendo que o número de candidatos habilitados nos concursos e provas homologados no mesmo ano foi de 1.548. Ajunte-se que o total de inscrições nos referidos concursos e provas atingiu a 10.163 candidatos. O *deficit* de pessoal que passou para o exercício seguinte (1941) foi, como se deduz, bastante elevado. Ficaram por preencher 7.921 cargos.

Em 1941 havia 15.000 cargos vagos. Nos diversos concursos e provas então realizados, inscreveram-se 29.859 candidatos, sendo aprovados cerca de 5.900.

Neste ano os concursos e as provas de habilitação alcançaram diversas carreiras e séries funcionais, tendo sido abertas oportunidades a um maior número de profissões.

Observando-se os exercícios de 1940 e 1941, verifica-se que a evasão da mão de obra para fora da administração sômente em aparência assumiu proporções inquietantes. Com efeito, se admitirmos que o total líquido de vacâncias ocorrido em 1941 foi igual a 7.079 (15.000 menos o *deficit*

(*) A sugestão foi aceita. Hoje a Divisão de Seleção possui uma Secção de Recrutamento.

do exercício anterior) é forçoso concluir que a taxa de movimentação não atingiu a mais de 12%.

Os limites de tolerância não foram excedidos, pois, no serviço público, segundo SHARP, uma taxa de movimentação não superior a 12% "*would by most be regarded as desirable for the purpose of bringing in fresh blood and preventing the hardening of caste; if, on the other hand, the annual turnover reaches 20 or 30 per cent, one may fairly assume that employment conditions are bad*". (Cf. "The French Civil Service: Bureaucracy in Transition" — pág. 275).

É de se admitir que, no exercício de 1942, tenha ocorrido um aumento mais ou menos sensível da taxa de movimentação de pessoal; mas tudo leva a crer que não foram atingidos os 20 ou 30% a que se refere SHARP. A impressão que em contrário se pode ter resulta da circunstância de já estarem as repartições e os serviços com os seus quadros de pessoal grandemente desfalcados, à medida que vão ocorrendo novas vacâncias. A verdadeira explicação dos fatos reside, pois, na acumulação de sucessivos *deficits* de pessoal.

Há dois anos passados havíamos chegado à conclusão de que o esforço de guerra poderia influir sobre a estabilidade da mão de obra a serviço no funcionalismo público, por dois modos:

- a) pela incorporação às forças armadas de uma elevada porcentagem de funcionários públicos;
- b) pela criação de novos centros de trabalho que absorvessem grandes contingentes dos citados funcionários.

Motivos facilmente compreensíveis não nos permitem entrar na apreciação detalhada desta questão, para o que teríamos de apresentar certos da-

dos estatísticos, senão exatos pelo menos aproximados.

A concorrência dos outros empregadores ainda não atingiu a uma importância considerável; sua capacidade de absorção de mão de obra está muito aquém da que seria preciso para justificar certos receios.

É interessante notar que os outros empregadores, seguindo uma praxe tradicional em nosso comércio, procuram conservar o pessoal que vão admitindo, facultando-lhe o acesso aos postos mais elevados, sem a concorrência de candidatos estranhos. Alguns deles (o Instituto de Resseguros, a Light, etc.) adotam, mesmo, o processo inteligente de manter cursos de formação de pessoal para os postos mais altos. Tais cursos, ao invés de ministrar conhecimentos gerais, versam, ao contrário, sobre matérias o mais estreitamente possível ligadas aos problemas próprios da organização. São cursos que especializam e, como tal, constituem um fator de estabilização da mão de obra, pois, conforme têm demonstrado inúmeros inquéritos realizados nos Estados Unidos, na Inglaterra, e no Canadá, o trabalhador especializado é menos sujeito à "borboletagem".

Ora, se como temos demonstrado até aqui, o problema é melhorar as condições da oferta de trabalho para o serviço público, afim de tirar desta maior rendimento, indubitavelmente a solução não está em aumentar o número de concursos e provas, mas, ao contrário, em reduzi-lo, na medida do possível. Menos concursos e mais aprovações: esta é a fórmula que nos convém adotar.

Posta a questão nestes termos, o recrutamento (não a simples propaganda) se impõe, como um dos mais importantes problemas da administração de pessoal no Brasil. Os esforços que dispendermos para solucioná-lo serão muito bem recompensados.