

to de concessão de ajuda de custo ou diária, somente se verificará depois de estar, o interessado, no desempenho da mesma; b) que, assim, o funcionário designado para função gratificada ou dela dispensado, poderá receber ajuda de custo, arbitrada, porém, na base do vencimento *sem* o acréscimo da gratificação de função; e c) que assim se fará também, no caso de dispensa de função com designação na mesma data, para outra função gratificada, tendo em vista, porém, em qualquer caso, a mudança da sede".

(Despacho-processo n. 17.143-43, publicado no *Diário Oficial* de 13-11-43, pág. 16.712).

NOMEAÇÃO INTERINA PARA A CARREIRA DE DETETIVE

CDXXXVII

O art. 20 do D.L. 3.800, de 6-11-41, que reorganizou os quadros do M.J., determinou:

"O provimento de cargos vagos do Q.P. e da P.P. do Q.J. será feito com os recursos das respectivas contas correntes, ficando vedada, porém, nomeação interina, nas carreiras em que o número total de cargos fôr inferior ao dos funcionários existentes nas carreiras correspondentes do Q.S. e da P.S. do Q.J., ressalvado o disposto no artigo 6.º d'êste decreto-lei.

A alínea g do art. 1.º do D.L. 3.195, de 14-4-41, que dispôs sobre o provimento de cargos vagos de tabela, estabelece:

"O saldo de dotação da conta corrente não poderá ser aplicado no movimento de cargos vagos

da classe inicial das carreiras em que o número de funcionários existentes iguale ou ultrapasse a lotação fixada para as mesmas carreiras".

Assim, só poderá ser feita uma única nomeação interina para carreira de Detetive, uma vez que é de 235 cargos a sua lotação, no Q.P., e existem, ocupados, no momento 162 cargos do Q.S. e 72 do Q.P.

Estando em andamento a realização de concurso para a aludida carreira, serão, brevemente, providos todos os cargos da classe inicial da mesma, não sendo conveniente qualquer alteração na lei, para que se façam as nomeações interinas propostas, tanto mais quanto se trata de critério de ordem geral, estabelecido para todos os ministérios.

(Despacho-processo n. 17.898-43, publicado no *Diário Oficial* de 13-11-43, pág. 16.712).

APOSENTADORIA EM CONSEQUÊNCIA DE ACIDENTE

CDXXXVIII

À Divisão do Pessoal do Ministério da Viação, a D.F. do D.A.S.P. solicitou as necessárias providências no sentido de ser esclarecida a situação de um servidor em face dos laudos de fls. 4 e 7, visto ter o referido servidor prestado seus serviços desde a ocasião do acidente de que foi vítima, em serviço, no ano de 1926, até a data de seu afastamento para fins de aposentadoria, em 1939, fato que suscita dúvidas quanto a que se considere *agora*, a sua invalidez, como decorrente do acidente referido, tanto mais quanto êste, por sua natureza, não se podia agravar, em função do fator *tempo*.

(Despacho-processo n. 17.827-43, publicado no *Diário Oficial* de 13-11-43, pág. 16.712).

APERFEIÇOAMENTO

Como processar a adaptação do novo servidor ao ambiente de trabalho

ANIBAL MAYA

Chefe da Secção de Planejamento e Contrôles da D.A.

Com a grande renovação que se está efetuando, atualmente, nos quadros do serviço público e com o elevado número de concursos, em que competem milhares de candidatos, é cada vez mais avultada a quantidade de elementos novos distribuídos pelas repartições do governo federal. Esse fato acarreta um problema, para o qual ainda não foi suficientemente chamada a atenção daqueles funcionários sob cujas ordens êsses indivíduos vão servir: o

problema da sua rápida e efetiva adaptação ao ambiente de trabalho.

Neste particular, o comportamento dos chefes tem sido o mais variado. Encontramos desde aqueles que abandonam o novo empregado à sua sorte, dando-lhe, de chegada, uma tarefa para cujo desempenho êle não se sente ainda capacitado, até os que dedicam uma apreciável parte de seu tempo ao mister de apresentar o novo empregado aos

seus futuros companheiros, de explicar-lhe, embora em linhas gerais, quais as atribuições da secção ou da divisão onde irá servir, qual a sua organização interna e qual o papel por ela desempenhado dentro do departamento. O tronco que produz essa última espécie de supervisores não é, infelizmente, tão fecundo quanto o que produz a outra.

Nem sempre os chefes compreendem, nos devidos termos, o que para um novo empregado representam os primeiros dias de trabalho. Dêsse primeiro contato com a repartição resultam impressões que dificilmente se apagam e decorrem atitudes que poderão ser ou de grande interesse pelo órgão para o qual o servidor foi designado, ou, ao contrário, de completo desajustamento. Para isso podem contribuir muitos fatores: a maneira pela qual o diretor o recebe, a cortezia dos chefes, a simpatia dos colegas mais antigos, o interesse demonstrado por uns e outros para que êle se sinta, imediatamente, à vontade e se familiarize com os diversos aspectos do trabalho que terá de executar.

Em artigo recente, de ampla divulgação, STUART CHASE relembra a história, narrada por "Fortune", do supervisor que, perguntado de que maneira costumava receber um novo empregado, respondeu: "Faço-o parar diante de mim, olho-o de alto a baixo, para que êle sinta quão estúpido é. . .

— E então?

— Então, cuspo pro lado! (1)

O episódio ilustra, perfeitamente, uma concepção anacrônica do que seja a função supervisora. Hoje em dia, não se pode mais compreender uma tal atitude dos chefes em relação aos subordinados. A evolução conceitual da direção é marcada, no dizer dos autores americanos, pela distância que há entre os dois verbos: "to boss" (mandar) e "to lead" (guiar). "O supervisor que aplicasse a nossa filosofia da direção — diz ROBERT SUTERMEISTER — não agiria como patrão, mas sim como orientador dos seus homens; reconheceria que o empregado pode ser, dentro da organização, quem melhor conheça o seu trabalho; procuraria de boa vontade o seu conselho e pedir-lhe-ia a opinião sobre assuntos de trabalho; teria o cuidado de consultar previamente todos aqueles a quem uma providência em estudo pudesse afetar; compreenderia que é mais fácil obter a cooperação do pessoal partilhando com êle um segredo e informando-o sobre

as propostas de alteração de métodos de trabalho, do que ocultando-lhe essas coisas. Os supervisores devem sempre se lembrar de que o trabalhador médio, seja êle um maquinista, um operário ou um porteiro, pensa e sente por si mesmo, da mesma forma por que o faz o supervisor" (2).

O fato de os novos servidores terem sido selecionados por meio de provas difíceis e rigorosas, realizadas pelo D.A.S.P., dá, muitas vezes, aos chefes de serviço, a errônea impressão de que não será mais necessário preocupar-se com êles, ou por outra, que não haverá mais necessidade de ensinar-lhes coisas que, presumivelmente, já sabem. E' evidente o êrro. Dada a deficiência do mercado de trabalho, o recrutamento é feito, em muitos casos à base de uma potencialidade de aptidões. Quando não se encontram, no mercado comum, candidatos com os conhecimentos e com a experiência desejados e quando o serviço público não pode esperar pela sua formação, o único remédio consiste em recrutar pessoal ainda inexperiente e, por meio de um treinamento bem orientado, desenvolver-lhe as aptidões, fazendo com que atinja, no mais exíguo espaço de tempo possível, a um elevado padrão de eficiência.

Mas, mesmo nos casos em que os concursos ou as provas de habilitação enviem às repartições elementos integralmente qualificados, será necessário adotar um processo inteligente de adaptação, que vise integrar mais rapidamente o indivíduo ao meio, que desperte nele o interesse pelos trabalhos de que será incumbido, que lhe mostre com exatidão o papel que lhe cabe desempenhar no conjunto da máquina administrativa e que preencha, finalmente, todas as possíveis lacunas existentes na sua formação profissional, eliminando, assim, o hiato que necessariamente se encontra entre a teoria e a prática.

Embora a cada servidor do órgão para o qual foi designado o novo elemento caiba, de certo modo, uma parcela de responsabilidade pela sua adaptação, é, incontestavelmente, ao chefe imediato que cabe a maior parte. E' a êle que cumpre anular a atitude quasi hostil que por vezes os empregados mais antigos assumem em relação ao novato e que na indústria norte-americana foi tão bem expressa com a frase: "Let the son of a gun take his bumps the way I did". E' a êle que com-

(1) STUART CHASE, *Teaching Foremen That Workers Are People*, in "Readers Digest", setembro de 1943.

(2) ROBERT A. SUTERMEISTER, *Training Foremen in Human Relations*, in "Personnel", American Management Association, julho de 1943.

pete instruir ou fazer com que outrem instrua o novo empregado sobre as práticas mais comuns da vida da repartição, tais como : hora de início do expediente, tempo disponível para o "lunch", o que se deve fazer em caso de atraso ou falta, como usar o telefone, regime disciplinar, etc.

Todos esses pequenos detalhes, aparentemente insignificantes, têm para o servidor novo uma grande importância. O fato de ser apresentado pelo próprio chefe a todos os colegas e mesmo ao diretor da repartição — que poderá conversar com êle durante uns poucos minutos — fará com que o novo empregado se sinta bem vindo àquele ambiente e se esforce por não desmerecer a acolhida.

A entrevista inicial entre o novo empregado e o seu chefe imediato, a qual deve, a rigor, constituir a primeira fase desse processo de adaptação, precisa ser efetuada com muita habilidade, pois dela defluirá em grande parte a opinião que o servidor vai formar durante um período relativamente longo, não somente sobre o supervisor, mas também sobre a repartição. De um modo geral, ela se pode processar da seguinte maneira :

"A. Primeiramente, o supervisor passa em revista o que já sabe acerca do novo empregado e tenta figurar como se sentiria se estivesse no seu lugar. Seu objetivo é fazer o empregado sentir que tem nele um chefe que considerará imparcialmente, mas com simpatia, quaisquer problemas que êle porventura possa vir a querer discutir.

"B. Conforme as condições, o empregado deverá ser conduzido à mesa do chefe, o qual o cumprimentará e o convidará a sentar-se. Será sempre conveniente evitar interrupções.

"C. Convirá inicialmente dizer duas ou três palavras sobre assuntos gerais, para que ambos possam pisar o mesmo terreno e verificar o que têm em comum. Isto geralmente induz o empregado a falar e permite ao supervisor conhecê-lo melhor, sem parecer inquisitivo. Por vezes, êle terá que empregar processos diferentes para estabelecer uma compreensão mútua e evitar que o empregado se coloque na defensiva.

"D. O chefe decidirá qual o momento mais apropriado para começar a dar ao empregado informações sobre a repartição e sobre a função que lhe caberá desempenhar. Muitas vezes, as perguntas do empregado o levarão para esse terreno.

"E. Ao encerrar a entrevista o supervisor deve dar ao empregado a sensação de que poderá voltar a qualquer momento" (3).

Outra providência que produzirá bons resultados, dando aos novos empregados uma visão panorâmica do órgão em que se acham, será uma explanação completa sobre a história, as tradições e o programa de trabalho da repartição, o que poderá ser feito com indivíduos isoladamente ou em grupos.

Se se generalizasse o hábito de cada repartição promover a feitura de publicações sobre a sua organização, o seu funcionamento e os objetivos a que visa, isso constituiria, sem dúvida, material utilíssimo para a identificação mais rápida do indivíduo com o órgão. Essas publicações, no entanto, nem sempre seriam suficientes, pois na maior parte dos casos os empregados as leriam apressadamente, com um proveito muito limitado. Conviria, portanto, que os supervisores lhes fizessem, durante os primeiros dias, perguntas sobre o que observaram através da leitura dos folhetos, verificando, assim, se foram lidos e entendidos, e elucidando os pontos que tivessem permanecido obscuros.

Após haver recebido essas informações e haver estabelecido os devidos contatos com os seus companheiros de trabalho, o novo empregado pode ser incumbido de uma determinada tarefa, durante cuja execução será assistido ou pelo próprio chefe, ou por um outro servidor mais antigo, a mando do chefe. Esse orientador poderá dar-lhe informações mais detalhadas, auxiliá-lo a solver as dificuldades que venham a surgir e prepará-lo, aos poucos, para a execução de trabalhos de maior complexidade. A escolha desse orientador deve ser feita com muita cautela pois é necessário, não apenas que êle conheça muito bem os diversos aspectos da atividade daquela organização, mas também que tenha capacidade para instruir e, sobretudo, habilidade para tratar com gente. E' neste período inicial que o indivíduo adquire hábitos profissionais que o acompanharão durante toda a sua carreira. Portanto, tudo deve ser feito para que esses hábitos resultem na sua maior eficiência funcional, tornando-o, assim, em pouco tempo, um elemento de grande utilidade para o serviço público.

E' certo que em algumas repartições muitas dessas providências vêm sendo tomadas, embora de

(3) *Introducing the New Employee to the Job*, in "Personnel", American Management Association, julho de 1943.