

A FORMAÇÃO DE SUPERVISORES

PROBLEMA N. 1 DO NOSSO PROGRAMA DE TREINAMENTO

JOSÉ DE NAZARÉ TEIXEIRA DIAS

Diretor da Divisão de Orçamento do Ministério da Educação e Saúde

UM dos aspectos mais importantes da lei n. 284, de 1936, foi, sem dúvida, permitir a adoção de novos processos de seleção dos servidores do Estado.

Centralizadas as atividades dessa natureza no Conselho Federal do Serviço Público Civil e chamada a colaboração dos técnicos então disponíveis, passamos a enfrentar o problema, seguindo-se ao trabalho preparatório do Conselho a ação do Departamento Administrativo do Serviço Público, mais decisiva e de extensão maior.

Natural é que se dedicasse toda atenção possível à seleção inicial dos servidores do Estado, ao encetar-se radical reforma da máquina administrativa, como medida essencial à renovação gradual e definitiva do elemento pessoal dos serviços públicos. E ninguém ousará contestar, já agora, quando os efeitos dos concursos e das provas de habilitação se fazem sentir, o acerto das providências então iniciadas.

Não é nosso propósito, todavia analisar a obra de seleção inicial, considerando os méritos que ela demonstra, ou as suas deficiências, fruto sobretudo da ausência de classificação adequada de cargos e funções (1) e do desajustamento do nosso sistema educacional, às necessidades do serviço público (2). Desejamos, no entanto, lembrar que a

(1) O D.A.S.P. bem o reconhece: "Este Departamento está convencido, porém, de que somente quando tivermos a regulamentação da carreira, isto é, depois de analisadas realmente as suas funções típicas, é que será possível selecionar funcionários verdadeiramente qualificados" (*Relatório de 1939, pág. 33*).

(2) Veja-se o depoimento do D.A.S.P.: "Nenhum sistema de seleção pode viver independente do sistema de

massa de indivíduos selecionados por novos processos vem sendo atirada, desde 1936, à supervisão de chefes desprovidos de preparação adequada para o desempenho de suas funções, e ao convívio de colegas cujos conhecimentos em geral não se conformam com os novos padrões visados.

Ora, nenhum trabalho de seleção inicial, por mais perfeito que seja, poderá dar bons resultados se o candidato ao emprego for deixado às eventualidades de sua inexperiência, depois de realizadas as provas. Indispensável se torna que estas sejam seguidas de orientação contínua ao novo empregado, quer promovendo sua ambientação ao serviço público e, particularmente, ao setor em que vai desenvolver suas atividades, quer iniciando-o na progressiva execução dos trabalhos (3). E' o que se colima com o estágio probatório, que se de um lado é considerado como fase complementar da seleção inicial, deve também constituir a primeira etapa de treinamento do nomeado (4).

E' interessante por em evidência as relações que se estabelecem entre o novo empregado e o

educação de um país. Toda seleção, racionalmente orientada, deve considerar, preliminarmente, de um lado, as escolas, as universidades, em suma, os cursos de preparação da matéria prima; e, de outro, o trabalho e as suas condições de realização" (*Relatório de 1939, pág. 36*).

(3) "Selecionar o trabalhador para um determinado tipo de trabalho e ajustá-lo a uma relação de produção com ele são duas coisas inteiramente diferentes". (*Walter Dill Scott, R. C. Clothier, S. B. Mathewson e W. R. Spriegel, "Personnel Management", 1941, pág. 250.*)

(4) Se o estudo do conceito de estágio probatório isso indica, a prática vem demonstrando que ele é considerado como o decurso puro e simples do período de setecentos e trinta dias de exercício, após os quais se cumpre religiosamente a lei, opinando sistematicamente pela confirmação do estagiário.

chefe do setor em que vai ter exercício, desde o primeiro dia de trabalho.

Ao chefe imediato do empregado cabe orientá-lo na ambientação ao serviço e na execução dos trabalhos. É a primeira pessoa que tem contacto imediato e diário com o novo empregado; que lhe vai transmitir as diretrizes traçadas pela alta administração; que vai entrosar o recém-chegado na equipe sob sua direção; e, mais importante ainda, que vai incutir no nomeado o sentido de eficiência e o espírito de cooperação, indispensáveis ao progresso da organização (5).

Urge ainda considerar que somente os chefes imediatos é que podem fornecer elementos para permitir que se estabeleça correlação entre o concurso e o desempenho da função, de modo a se controlarem os resultados da seleção (6).

Atualmente, a orientação de que falamos praticamente não existe. O indivíduo nomeado se ambienta por iniciativa pessoal, processo sempre longo, penoso e incompatível com os ensinamentos da técnica moderna, e sua aprendizagem progride através de sucessivas experiências desacompanhadas de orientação, em obediência à velha filosofia de que "é errando que se aprende".

Queremos com este ligeiro quadro fundamentar nossa tese de que a primeira etapa de um programa de treinamento do funcionalismo federal será, logicamente, aquela que contemplar a primeira linha de supervisão (7). Na impossibilidade de

(5) Segundo conclusões a que chegaram os autores da célebre experiência da "Hawthorne Plant", da "Western Electric Co.", a relação entre a primeira linha de supervisão e os trabalhadores é mais importante na determinação da atitude, do moral, da satisfação geral e da eficiência do empregado, do que qualquer outro fator isolado. Essa conclusão determinou o desenvolvimento de cursos de treinamento na "Western Electric Co.", abrangendo aproximadamente 1.000 supervisores. (Morris S. Viteles, *Industrial Psychology*, pág. 573).

(6) O autor desconhece qualquer estudo empreendido pelos nossos serviços públicos no sentido desse controle. A julgar pela confirmação sistemática dos funcionários sujeitos a estágio probatório, os nossos atuais processos de seleção satisfazem plenamente, conceito de que, porém, não compartilham os próprios técnicos da seleção.

(7) Não há, talvez, no conjunto das atividades da administração de pessoal, problema que supere em importância o de seleção e treinamento da primeira linha de supervisão. O supervisor é o homem-chave da organização.

cuidar imediatamente do treinamento intensivo dos funcionários admitidos antes de 1936, devemos deter nossa atenção em verificar que é possível oferecer oportunidade de treinamento àqueles que, em número sensivelmente menor, se encontram na primeira linha de supervisão. Treinados os chefes, os candidatos que vencem os concursos não mais ficarão à mercê de supervisores incapazes, não mais se deixará ao abandono o material novo revelado no processo de seleção. E os elementos antigos, que não passaram pelo filtro dos novos métodos em uso, sentirão, por igual, os benefícios decorrentes do aperfeiçoamento dos seus chefes.

Devemos considerar, ainda, que o nosso atual sistema de classificação de cargos, impondo a realização de provas de caráter geral, frequentemente pouco relacionadas com os tipos de trabalho a executar, exige que o estágio probatório seja realmente um período em que se ajuste a aptidão do nomeado, revelada no concurso, à tarefa que lhe é atribuída. E esse ajustamento terá que ser conduzido precipuamente pelo chefe imediato (8).

Lembro-me, por exemplo, do depoimento de notável especialista americano em treinamento, homem de larga experiência na indústria privada e agora prestando sua colaboração ao "Office of Production Management". Dizia ele, em uma reunião em que se discutiam problemas de treinamento de supervisores, que a expansão tremenda das fábricas de aviões havia criado sérios problemas, decorrentes, principalmente, da escassez de supervisores. E que a experiência de algumas fábricas estava ensinando àquelas ainda em fase de expansão que é necessário treinar o supervisor antes de pô-lo à testa de um grupo de operários, se não se quiser prejudicar a eficiência dos serviços.

— "Supervisores e sub-supervisores podem realizar ou inutilizar qualquer programa de administração de pessoal". (W. E. Mosher e J. D. Kingsley, *"Public Personnel Administration"*, 1941, pág. 282).

— "A tendência atual é, portanto, no sentido de mais intensa, melhor e contínua instrução aos supervisores". (O. Tead e H. Metcalf, *"Personnel Administration"*, 1936, pág. 169).

— "A qualificação de supervisores para desincumbência da responsabilidade que lhes cabe no treinamento dos empregados é, provavelmente, na maioria das repartições, uma das mais produtivas atividades de treinamento que pode ser exercitada. (Civil Service Assembly of the United States and Canada, *"Employee Training in the Public Service"*, 1941, pág. 38).

(8) É o caso do escriturário e do oficial administrativo que, selecionados em provas gerais, podem ser designados para trabalhar em órgãos de pessoal, de material, de orçamento, de arrecadação de impostos, etc.

Tudo está aconselhando, portanto, que enfrentemos sem demora tão difícil problema.

Recordemos que as funções de chefia são atualmente exercidas em caráter temporário, em geral pela designação para funções gratificadas, nada impedindo que se condicione tais designações ao prévio treinamento de quem for designado.

Para este efeito é possível instituir cursos em que se estudem os problemas gerais de supervisão, de modo que os seus ensinamentos sejam uteis a quem quer que se veja investido em tarefa de direção, sem especial atenção a determinadas carreiras. Depois de certo período de funcionamento do curso, as designações para funções de chefia (no nível de chefe de secção, primeira linha de supervisão) ficariam condicionadas à prévia habilitação do funcionário. Fora do Distrito Federal, o problema poderá ser enfrentado pela instituição de

cursos por correspondência, ou, quando possível, pela organização de cursos regionais.

Outra sugestão está em iniciar programas de treinamento dos atuais supervisores de determinado núcleo de trabalho, estendendo-se, gradualmente, a rede de órgãos compreendidos no programa. Esta solução, além de mais exequível, teria a virtude de permitir que se utilizassem os ensinamentos das primeiras experiências naquelas que se lhes seguissem.

E' verdade que qualquer programa de treinamento deve ter objetivos e utilidade bem nítidos, de modo que não se torne improfícuo todo esforço dispendido. Por isso mesmo, treinar indivíduos para funções cujo exercício depende da confiança que eles inspirem aos administradores, como se dá atualmente com as chefias de secções, é esforço que talvez não venha oferecer recompensa na proporção visada.