

Recrutamento e cultivo das fontes de provisão de pessoal

ARLINDO VIEIRA RAMOS

Técnico de Administração

"L'ordre social ainsi compris suppose resolues deux operations administratives des plus difficiles: — une bonne organisation et un bon recrutement".

HENRY FAYOL — *Administration Industrielle et Générale* — Paris — Dunod — 1931, página 52.

"No element of the career service system is more important than the recruitment policy".

BETTER GOVERNMENT PERSONNEL — Whitelsey House — MacGraw-Hill Book Company, pág. 37.

A expressão RECRUTAMENTO DE PESSOAL designa as atividades empregadas em *atrair e orientar* trabalhadores para empregos ou serviços numa organização. Despertar interesse pelas colocações e proporcionar orientação aos pretendentes — são os problemas do recrutamento de pessoal. A descoberta e o desenvolvimento das fontes de suplência conseguem-se com o uso e aperfeiçoamento destes recursos.

O termo recrutamento foi usado, por alguns autores, como sinônimo de procura e obtenção de empregados, incluindo-se nesta acepção lata, a aplicação dos próprios processos de escolha ou seletivos. É, contudo, tendência atual considerá-lo como expressão das atividades que precedem a inscrição. ("Recruitment ends with an application" — MOSHER and KINGSLEY — *Public Personnel Administration* — Harper Bros. — 1941, página 138).

Objetiva, assim, o recrutamento, proporcionar um número conveniente de candidatos, para atender às necessidades de provimento dos lugares. Suas atividades compreendem providências tomadas num sentido ou noutro, conforme as modificações que sofrem a oferta e a procura dos empregados. Não usa, deste modo, de processos rijos; pelo con-

trário se deve conformar às situações, afim de alcançar realmente eficácia.

Para sua realização, impõe-se a consideração de fatores que influem sobre a quantidade e qualidade dos elementos oferecidos no momento, afim de que os processos possam ser convenientemente afeiçoados.

As oportunidades de emprego no Serviço Civil Federal são muito amplas. Em 1941, foram providos (1) por nomeação 3.308 cargos e admitidos 3.080 extranumerários-mensalistas. Somam-se, assim, 6.388 ingressos, não estando inclusos os extranumerários-diaristas e contratados.

É fácil compreender-se a multiplicidade de atribuições que representa esse grande número de cargos e funções, a exigir requisitos, conhecimentos e experiência que interessam as fontes mais variadas do nosso mercado de trabalho.

A movimentação de multidões de pretendentes não é motivo para, por si só, louvar o recrutamento, nem a situação oposta, de simples redução do número de candidatos. A excelência dum serviço de fornecimento de pessoal há de avaliar-se pela capacidade de atrair os melhores candidatos, provocando interesse nas boas fontes de suplência, de modo que se garanta à seleção possibilidade de grande aproveitamento, com pouco trabalho e economia de tempo e material.

Esta etapa preliminar, que se esforça em interessar pessoal habilitado, quer para produção imediata, quer para uma preparação rápida e proveitosa, exige, evidentemente, um ativo aparelhamento.

É claro que não se improvisam análises num mercado de trabalho, sobretudo quando as fontes

(1) LUIZ SIMÕES LOPES — Relatório do D.A.S.P., de 1941 — Pag. 284 e seguintes.

a, apreciar são numerosas e distantes. Justifica-se, assim, um estudo permanente dos núcleos de fornecimento, pelas oscilações cíclicas, habituais em todas espécies de mercado. De um modo geral, esses centros podem ser divididos em dois grupos, assim considerados, após estudo pormenorizado dos elementos por eles fornecidos:

- a) Fontes prováveis de pessoal utilizável;
- b) Fontes certas de pessoal habilitado.

Em vista da multiplicidade dos elementos a considerar, convém que o julgamento se firme em dados objetivos e fuja de indicações ou meras sugestões.

Um largo recrutamento, antecipadamente aberto, a visar provável necessidade, ou para aproveitar serviços instalados, de um modo objetivo em todos os sentidos, atende às contingências possíveis; com isso se informa a agência central recrutadora do que há de melhor e mais aproveitável não só quanto ao número mas também quanto à qualidade.

Se é assim em tempo normal, com mais energia e precisão deve ser encarado o problema em época de guerra, em que há mister provisão pronta de pessoal preparado e em quantidade suficiente, para funções de natureza diversa na retaguarda. Não só a respeito do número dos candidatos precisa ser apreciado o problema. A qualidade e preparo do pessoal, cumprem devidamente averiguadas. Igualmente, alta eficiência devem ter os serviços dos elementos não armados.

O recrutamento e seleção em tempo de guerra pedem ampliação e aperfeiçoamento para maior eficiência. Necessitam obter, com presteza, para cada caso, pessoal habilitado, economizando cursos de preparo ou treino, não só para os que possuem aptidões, como também para gêneros de serviço que se tornem, de começo, realmente imprescindíveis e nos quais o meio seja pobre de elementos qualificados.

O homem apto no lugar devido é condição imperativa em qualquer organização — especialmente nas de guerra — que, como entre as que visam competição, será vitoriosa a que se organizar melhor.

Um estudo, ainda que sumário, sobre recrutamento de pessoal, inclui pontos essenciais. Não importa se variem os processos e métodos em

função do mercado: há necessidade de se precisarem normas e de se organizarem recursos para enfrentar as situações com possibilidade de sucesso. Cabe definir as atribuições e apontar os elementos que delas se encarregarão.

I. A PROCURA DE PROVÁVEIS PRETENDENTES

As atividades referentes a este item se desdobram nas seguintes:

a) *Descoberta dos melhores candidatos*

Indicação dos empregados da mesma organização.

Ficha a ser preenchida pelos pretendentes, em casa ou no balcão da agência recrutadora.

Contacto com os servidores, em cargos de nível baixo, que desejam melhorar.

Divulgação em escolas, sindicatos, companhias ou cidades, onde haja centros de formação, serviços estaduais, universidades, etc.

Anúncios em jornais, rádios, cinemas; cartazes, indicando tipo de serviço, qualificação e remuneração. Publicações periódicas e permanentes.

Em qualquer organização pública ou particular o auxílio prestado pelo antigo empregado é dos mais úteis, quando indica elementos capazes de desempenhar trabalho que ele conhece e do qual tem experiência. Ajuda assim o recrutamento, sendo sempre necessária a seleção entre os indicados, visto como não se pode apoiar em informes, frequentemente evitados de subjetivismo.

As fichas acima referidas, que permitem se apresentem, em qualquer época e para qualquer função, os pretendentes que estejam já colocados na organização (pois não são poucos os empregados capazes que querem melhorar sua situação), constituem um processo já empregado em outros lugares e que, de fato, revela desejos e aspirações, às vezes ocultos, mas valiosos na prática do recrutamento.

Todas as modalidades de contato, entre prováveis candidatos e empregador, destinadas a estender o campo de ação do recrutamento, evidentemente fortalecem as atividades reveladoras dos

melhores pretendentes. A divulgação ostentosa, ou pelo menos atraente, impõe-se, nos lugares onde seja possível entrar em contato com os que possam se interessar pelos empregos vagos e que tenham capacidades para os desempenhar. Não se dispensa o estudo dos locais que comportem uma específica propaganda, tais como os centros profissionais, centros de formação, reunião, de recreio, de exercício de atividades iguais ou congêneres, sociedades de estudos e de pesquisas, ou institutos sobre assuntos relacionados com as atribuições a serem exercidas.

A enumeração das atribuições nos folhetos não é sem importância. Esclarece o futuro candidato sobre os conhecimentos de que deve ser portador, não só os de ordem teórica, como os de natureza prática. Os pretendentes que conhecem sua especialidade tem gosto em concorrer às provas a ela referentes e habitualmente fogem das que apresentam caráter geral, onde o sucesso pode sorrir, somente ou igualmente, aos que memorizam nas vésperas os pontos dos programas apresentados.

Evidentemente, a preferência para apresentação de programa ou de exemplo de tipo do trabalho ou de especificação pormenorizada das atribuições conforma-se com o nível dos pretendentes e, assim, em função do mercado. Em certas especialidades, a sua simples denominação já lembra todo um conjunto imprescindível de conhecimentos doutrinários e práticos, dentre os quais podem ser apontados logo os essenciais ou básicos. Em outras, porém, como é escassa a formação, há necessidade de citar miudamente, para possibilitar estudo preparatório, bem como incluir conhecimentos gerais ou vulgares, afim de ampliar o âmbito do recrutamento.

Assim, os editais de abertura, os folhetos de instruções, bem como os programas, são auxiliares do recrutamento, antes que da seleção propriamente dita. As provas é que interessam à seleção e podem afastar-se ou ficar distante dos pontos centrais dos programas, como habitualmente ficam, dada a amplitude que estes comportam. Informativos e orientadores, são os programas meros elementos do recrutamento.

A objetividade das provas, a sua relação com o trabalho ou com o tipo de conhecimentos ou aptidões, a sua excelência na aferição dos melhores, sua fidelidade e validação — é o que pertence propriamente à seleção.

Com relação às atribuições a serem transcritas nos folhetos, convém lembrar o que usa a *United States Civil Service Commission* em suas publicações. Aí são copiadas as atribuições e requisitos que figuram na lista da classificação dos cargos. Como bem diz ISMAR BARUCH em *Position Classification in the Public Service* (Chicago, 1942, pág. 67):

"In its contact with the public in recruiting employees, the central personnel agency can effectively utilize a position-classification plan".

E, mais adiante:

"Not only does a position — classification plan tend itself to the advertising of single examinations but it also aids in publishing information of broader scope and viewpoint with respect to the opportunities and requirements of government employment".

Entre nós, como não estão especificadas as atribuições das carreiras, podiam ser relacionadas as apuradas nos estudos para organização dos concursos na Seleção. Estes estudos são do maior interesse e não perdem sua razão de ser, ainda que já implantada a classificação de cargos (2).

A especificação que figura no plano de classificação é ampla e não satisfaz às necessidades dos processos seletivos. Basta evocar a experiência de dois grandes nomes da *Civil Service Commission*, respectivamente na direção da Seleção e da Classificação de Cargos:

"If the selection methods of these agencies are to be made more valid, careful analysis of duties is essential". — O'ROURKE, *A New Emphasis in Federal Personnel Research and Administration*, Washington, 1930, pág. 3.

"The classification of position to be filled furnishes the basic facts". "For some types of tests a more detailed analysis of duties is sometimes required". — ISMAR BARUCH, *Position Classification in the Public Service*, Civil Service Assembly, Chicago, 1942, pág. 68.

E adiante (pág. 248):

"Specification developed to a sufficient degree of refinement for some purpose will not serve other purpose".

(2) Seria melhor: classificação funcional de cargos ou classificação por atribuições e responsabilidades; ficaria claro, então, que o plano de classificação considera primordialmente as funções e não é apenas uma simples ordenação de cargos em classes, sem outra preocupação.

"... this emphasis, however, has frequently made them too broad a tool for process requiring a more detailed analysis of duties operations, e. g., for the purposes of the technician constructing some kinds of tests or developing in-service training curricula".

E para completar o pensamento, lembrando ainda uma grande autoridade, é de notar que:

"A análise do trabalho (referindo-se também à seleção) emprega notadamente os seguintes recursos: estudo da psicologia do ofício, no seu conjunto; exame psicológico de um grupo de trabalhadores considerados excelentes, nesse mister, e de outro grupo de deficientes nele; inquérito entre chefes de serviço e mesmo entre profissionais". — LOURENÇO FILHO, *A Psicologia, ao Serviço da Organização*, Imprensa Nacional, Rio, 1942, pág. 14.

É certo que a técnica usada para classificação de cargos não vai tão longe.

Elemento certo de interesse é a divulgação das atribuições, responsabilidades e remuneração dos empregos oferecidos. Feita esta por cartazes, anúncios, em forma de breves indicações, deve levar, contudo, esses elementos fundamentais. Informes mais amplos serão prestados em agência recrutadora próxima, onde todas condições e requisitos são bem pormenorizados. Assim é aconselhável nós lugares de reunião ou de comparecimento de grande número de pessoas ou profissionais, que não são os melhores para leitura de longos editais ou instruções. Os mais interessados procuram, então, o local de distribuição dos folhetos e literatura, tornando-se, assim, mais econômica a divulgação e diretamente difundida entre os pretendentes e seu grupo.

O registo do interessado, de seu nome, endereço, motivo por que procurou a agência, educação, nível de vida, etc., tem a maior significação para satisfazer serviço urgente, quando for necessária a convocação de candidatos de certo tipo ou com determinados requisitos. Em todo caso, o cadastro dos pretendentes prováveis, renovado bianualmente, salientando-se as preferências, experiência, vida anterior, provável nível de salário, interessa para remessa periódica de publicações ou mesmo de instruções ou editais.

Atraídos, estes candidatos, que comparecem isolados ou por iniciativa própria à agência recru-

tadora, são detidamente examinados, o que permite saber, com dados objetivos, se há realmente fontes de fornecimento, dignas de apreço, ou somente interessados dispersos. Convém sejam os fatos apreciados com cuidado, para um pronunciamento que se deve seguir a uma prova, podendo a primeira ser de ensaio. É verdade que prova seletiva, sem validação ou relação com critério razoável, não tem valor; será sempre de ensaio, ainda que repetida.

Deste modo se podem distinguir os centros: em centros capazes de fornecer, de fato, bons candidatos, e em centros prováveis, que podem contribuir, com auxílio da agência recrutadora, para o respectivo preparo ou formação. Não é preciso salientar que a agência recrutadora se deve revestir da maior habilidade, de grande cuidado nas inspeções, de discreção na apuração dos fatos, e deve estar verdadeiramente instruída de como basear-se em dados objetivos.

x x x

Deste modo podemos esquematizar as atividades que deparamos em seguida:

b) Cultivo dos melhores centros

Contacto com os possíveis fornecedores ou centros de preparo dos bons candidatos, informando-os das vantagens oferecidas pelo empregador e dos requisitos de que devem ser portadores os pretendentes.

Contacto com os fornecedores certos de bons candidatos, oferecendo, para seus indicados, desde que realmente provada por elementos anteriores a excelência da fonte, as vantagens de estágio remunerado ou interinidade.

Este contacto é mantido por correspondência, por circulares, literatura, sendo expostas as vantagens e pormenorizados os métodos de escolha para o emprego oferecido.

Compreende-se que este contacto não passa de remessa de circulares, literatura, instruções, etc. Com os fornecedores prováveis, só interessa à agência recrutadora a excelência dos pretendentes que eles apresentam e esta é somente apreciada nas provas.

Sabe-se que, no Serviço Público, entre nós, as atribuições dos cargos e funções não são idênticas às compreendidas nas profissões, tais como ensinadas nos institutos oficiais ou não. As Universidades ou escolas técnicas ministram conhecimentos que não satisfazem a certas modalidades de trabalhos a serem prestados pelos servidores. Por exemplo, no Serviço Público, há necessidade para preenchimento de certos cargos, de pessoal que conheça, ao mesmo tempo, matemática em nível só alcançável em curso de engenharia, contabilidade que exige estudo sistemático desta matéria, e ainda legislação sobre diversos aspectos, inclusive a extensa legislação sobre seguros sociais e seus órgãos.

Outros cargos exigem legislação atualizada sobre imigração, conhecimentos práticos de várias línguas, de geografia, história e ainda prática de serviços peculiares.

Há cargos em que os conhecimentos de direito se alternam com os de medicina, os desta com os de psicologia e de matemática, os de higiene com os de química e legislação, os de química com os de geologia e crenoterapia, os de estatística com os de contabilidade e direito. Seria um longo enumerar, mas é assunto bem conhecido dos que tratam dessas questões no Serviço Público. Salientam-se, ainda, as necessidades especiais no que respeita à variedade, extensão e diversidade de conhecimentos ou técnicas exigíveis para desempenho de funções de extra-numerários-mensalistas.

Evidentemente certos diplomados, por sua formação, seriam os melhores executantes de determinados serviços, se tivessem outros conhecimentos que estão fora do âmbito de seus estudos acadêmicos, mas que, de fato, não podem ser dispensados para realização conveniente do trabalho. Seria ingênuo supor que o governo pudesse resolver esta questão, sem transferir grande parte do ensino para as repartições especializadas ou sem se socorrer da iniciativa privada.

As fontes certas de pessoal habilitado são julgadas depois de exame cuidadoso e repetido dos elementos aproveitados. Numa organização do vulto da dos serviços públicos federais, essas fontes podem ser *internas*, isto é, situadas dentro do serviço, ou *externas*. Estas duas espécies de centros de suplência exigem naturalmente cultivo.

O estudo das provisões possíveis leva a considerar os seguintes casos:

- a) funções muito oferecidas pelas empresas particulares;
- b) atividades ou profissões novas ou pouco desenvolvidas no meio, de modo que este é pobre de elementos classificados;
- c) funções só existentes no serviço público.

Nestes casos, não que ser tentados os incentivos quanto ao salário, afim de despertar interesse pessoalmente dos candidatos ou estimular a iniciativa privada para colaborar na formação. Há, contudo, sob certos aspectos, necessidades de admitir-se estagiários, para este preparo anterior ao trabalho efetivo. Aliás, é uma prática já experimentada alhures. Podemos considerar, como estágio antes da entrada, o ingresso provisório, em nível baixo de remuneração, para aprendizado ou exercício nos trabalhos próprios do cargo ou função, estágio que termina com nomeação ou admissão após prova seletiva.

Faz então, o estagiário na repartição, um treino diário e assiste, obrigatoriamente, a exposições ou demonstrações; não fica obrigado a todo o horário da repartição, que se divide entre eles. A demonstração de interesse, estudo ou aproveitamento é obrigatória, com verificações parciais, independente da prova final.

Assim pode ser admitido grande número, sempre superior ao das vagas existentes, para que a seleção examine amostras numerosas.

Não se dispensa, para aceitação de estagiário, um amplo recrutamento, com boa divulgação, fazendo-se escolha prévia sob base de aptidões e interesse, quando os candidatos excederem as possibilidades do ensino no serviço.

A interinidade podia ser lembrada como recurso para este preparo anterior. A legislação vigente, contudo, parece indicar que o intuito da interinidade é uma substituição para execução de trabalho, até o preenchimento do cargo por pessoa habilitada em concurso. Mas, compreende-se que não há inconveniente — em certas carreiras, em que o estágio, em nível baixo, não é possível — em propor-se a interinidade com tipo de estágio. O interino, ao contrário do estagiário, prestaria ser-

viço e se prepararia em cursos ou exercícios, sendo-lhes estes facilitados. Como no outro caso, a prova seletiva seria final para efetivação, mas sempre exigidas demonstrações parciais de aproveitamento ou dedicação, sobretudo quando a interinidade fosse longa.

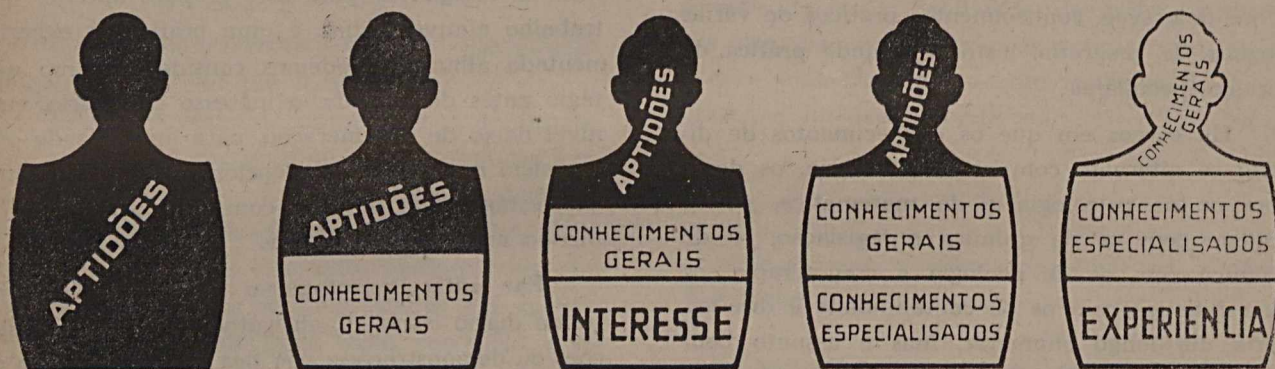
O inconveniente é que os cargos interinos são iguais em número aos lugares a serem preenchidos; assim não seria facultado julgamento de maior número para escolha.

Os institutos científicos particulares e alguns do serviço público não dispensam este recurso de recrutamento, que é aceitação de estagiários. Mas, o defeito do processo está na inexistência de remuneração, na ausência de controle quanto ao

anterior deficiente é uma iniciativa que alarga as possibilidade de preparo antes da entrada.

Há de se esmerar o órgão do aperfeiçoamento, especialmente nestes casos, visando rigorosamente o trabalho, visto como a aprendizagem é o motivo da criação destes lugares provisórios.

Em face das fontes possíveis ou certas de suplência, é possível, ainda que grosseiramente, para atender aos aspectos práticos do problema, qualificar os elementos que procuram a agência recrutadora. Podemos considerar modalidades de acordo com os 5 tipos abaixo, afim de se articularem vantajosamente, o recrutamento, a seleção e o aperfeiçoamento:



aprendizado e na incerteza do possível aproveitamento do estagiário, após prova.

No serviço público, estes institutos que ministram, eles próprios, conhecimentos necessários a seus auxiliares, em vista de serem paupérrimas ou inexistentes no meio as fontes de suplência — como Museu Nacional, Instituto Oswaldo Cruz, Instituto de Tecnologia, Casa da Moeda e talvez também o Instituto Médico-Legal — se quiserem melhorar a seleção para seus cargos iniciais, exigem uma fonte de provisão alimentada ou cultivada no próprio serviço. Esta, contudo, não poderá ser considerada única, ou melhor, cumpre que, na medida do possível, sejam incentivadas outras, com auxílio dos institutos interessados, sem vantagem de qualquer espécie, visto como o aproveitamento dos estagiários, qualquer que seja a sua fonte, será após competição final, em termos de absoluta igualdade.

O desdobramento dos cargos de interinos, no sentido de aproveitar as verbas, para aumentar o número de estagiários nos casos de recrutamento

A aptidão referida é apreciada em termos de potencialidade. Esta tende a ser afastada como elemento a considerar, quando a capacidade profissional pode ser analisada e, portanto, julgada em termos de eficiência.

Nos dois primeiros grupos, a seleção dos pretendentes atende às contra-indicações, sendo que para os últimos escolhem-se os mais capazes entre os capazes, em função da capacidade no trabalho.

O interesse foi considerado como aproximação ou iniciativa para por-se em contacto com estudos ou atividades determinados. Assim, em um sentido específico ou especial e não geral. Como a palavra tem acepções várias, é bom precisar a em que é usada.

Não se lhe aplicam deste modo, testes gerais ou de aptidões, mas cabe apreciado pelos seus efeitos, isto é, pela revelação de conhecimentos adquiridos nesta aproximação. E, como interesse inicial, pode ser verificado pelo enquadramento exato que é dado ao assunto, pela bibliografia conhecida, pelo conhecimento das divisões essen-

ciais do problema, e também pela definição da terminologia usual na especialidade respectiva.

Quando os conhecimentos ou a produção no trabalho atingem certo nível, já podem ser pesquisadas sob o aspecto de conhecimentos especiais ou próprios ao exercício do trabalho. Cabe aqui, assim, ao interesse, este sentido. BINGHAM compreendeu-o também:

"The outward manifestations of interest, then, are concentration of attention and persistence of activity". — *Aptitudes and Aptitude Testing*.

Ou considerando-o de um modo geral:

"In a word, it is always a problem of adjusting a relationship of person to activity" — ORDWAY TEAD, *Human Nature and Management*, MacGraw-Hill, 1933, pág. 243.

Mais adiante, na fixação da orientação, este problema vai assumir uma importância considerável. BURTT resume, deste modo, uma opinião já generalizada:

"Interest as well as ability is important in vocational prediction" — *Employment Psychology*, The River Press, 1926, pág. 490.

Não é de menor significação no trabalho. Pode-se evocar esta noção hoje pacífica:

"Creative and efficient work is inseparable from a spontaneous interest in what one is doing" — WATKINS and DODD, *The Management of Labor Relations*, MacGraw-Hill, 1938, pág. 276.

A experiência designa a aplicação anterior a especialidades ou ao trabalho determinado e pode ser resumida em encargos, empregos, títulos ou estudos referentes à atividade, que assim indicam já dedicação às funções.

Estes dados estabelecem recursos para apreciar o campo, quanto à qualidade dos elementos a serem recrutados. Dentro do critério escolhido, pode-se ampliar ou reduzir a área, para facilitar ou tornar mais eficiente a tarefa da seleção.

O Serviço Civil Inglês faz escolha sob a base de aptidões, o que permite trabalhar largo campo. A seleção se estabelece em termos de contra-indicações e a respeito de conhecimentos gerais. Limita, por outro lado, contudo, o recrutamento impondo condições de idade entre 21 e 25 anos.

Atualmente, com a grande guerra, os EE.UU. ampliaram o recrutamento, utilizando o recurso de abandonar as restrições quanto à idade. Os folhetos de inscrição distribuídos pela *United States Civil Service Commission*, permitem a inscrição de candidatos de 60 e 65 anos, sendo o limite, em alguns casos, o da idade da aposentadoria, como 70 anos para *Marine Engineer* (V. *Announcement of Open Competitive Examinations for the Position*). Por exemplo, as seguintes: *Junior Clerk*, 53 anos; *Project Auditor*, 60 anos; *Inspector Ship Construction*, 65 anos; *Agent Trade and Industrial Education*, 60 anos; *Housing Management Supervisor*, 60 anos; *Naval Ordinance Materials*, 65 anos; *Marine Engineer*, 70 anos.

Dentro destes campos podem-se juntar correntemente várias restrições que limitam ou compensam a extensão do recrutamento e, também, o orientam num sentido ou noutro, desviando seu alvo, de modo a concentrar ou especificar amostras com o fim de melhorar a seleção.

A limitação referente ao sexo, adotada para o Ministério do Exterior é estabelecida também para certas funções e cargos, cujas exigências de trabalhos, atividades, força e resistência não se acham conformes às condições médias da mulher em nosso meio.

Não temos restrições quanto à cor e residência.

Outro elemento que reduz, evidentemente, ainda que de maneira indireta, o nosso recrutamento em geral para o serviço público é a impossibilidade de desempenhar funções cumulativamente, quer se trate de cargos federais, estaduais, municipais ou para-estatais.

Foi esta uma medida salutar que se estendeu até às carreiras técnicas e ao professorado e que, além do alcance moral, teve consequência benéfica para o serviço, forçando maior dedicação do funcionário ao seu cargo.

Entre as causas diretas não se podem colocar os conhecimentos exigidos, porque propriamente eles não alteram o campo do recrutamento, desde que não são feitas exigências nas inscrições. Este continua amplo; todos podem inscrever-se, apenas a seleção afastará os que não satisfizerem.

A exigência de trabalhos e experiência concentra fortemente as amostras no sentido da espe-

qualidade e, conforme o seu cultivo no meio, de modo mais ou menos restrito. Há especialidades em que os centros de formação são tão deficientes que se limita consideravelmente a possibilidade de obter candidatos com o pedido de experiência, títulos ou monografias nos editais de inscrição.

Outras limitações que foram impostas pela guerra são as que se referem à nacionalidade.

É de notar que, pela vastidão do território, pelas distâncias existentes entre as agências recrutadoras e as cidades em que se realizam as provas, as dificuldades na prestação dos concursos limitam o interesse dos residentes em locais muito afastados.

Para ampliar o campo, neste caso, seria preciso difundir as agências recrutadoras para maior facilidade na inscrição e menos dispêndio na realização das provas. As novas fichas de inscrição adotadas pelo D.A.S.P., que permitem o candidato se inscreva, sob confiança, com a declaração apenas da posse dos documentos exigidos, facilitam consideravelmente, notando-se a circunstância de ser possível a remessa de tudo, pelo correio, ao posto de inscrição.

Assim as restrições e ampliações do campo de recrutamento não dependem só de exigências que figurem nos editais ou folhetos de inscrição, como também de medidas correlatas ou dispositivos legais que dizem respeito, inclusive, aos direitos e deveres dos próprios empregados ou, de um modo geral, das imposições do patrão em qualquer espécie de atividade.

É de ver-se que as vantagens oferecidas pelo empregador e o método de escolha inicial na empresa influem consideravelmente. No Serviço Público é preciso considerar a importância que veem desempenhando a imparcialidade e lisura com que o D.A.S.P. realiza concursos e provas.

A imposição de concurso ou prova para ingresso confina o recrutamento, em certos setores, de tal modo que o problema se torna digno de análise. Tendo que fornecer os meios ou o pessoal, os órgãos de administração geral ou de administração de pessoal falhariam ao seu objetivo, se, por um motivo ou por outro, deixassem de o fazer, necessitando por isso adotar medidas condizentes com as exigências do mercado, desde que respeitado o princípio de habilitação para o cargo.

É verdade que convém esperar quando se pode obter por regime idêntico o preenchimento de todos os cargos para que se atenda o aspecto político do problema. Mas a restrição, em certos campos, é de tal ordem que a Un. St. C.S.C. considera certos lugares preenchíveis depois de provas e outros não (*non competitive*), aliás estes em pequeno número. Cumpre acentuar que entram, às vezes, em conta os resultados conseguidos anteriormente, isto é, nos casos em que, por razões diversas, não foram descobertos pelo recrutamento senão poucos candidatos, o que, segundo MOSHER and KINGSLEY, se dá quando o número deles não excede a quatro (5). É preciso observar, contudo, se o recrutamento foi realizado como devia e se outras causas indiretas não intervieram.

Evidentemente, há certas funções que não comportam concurso, como as dos trabalhadores braçais, cargos de caráter confidencial, ou de confiança, cargos temporários — o que o D.A.S.P., com sua lucidez habitual, considerou entre os de extranumerários-diaristas, cargos isolados e de gratificação. E para afastar dúvidas e garantir a flexibilidade que caracteriza o bom recrutamento, note-se:

"but the merit system and competition are not synonyme terms". — MOSHER and KINGSLEY, *Public Personnel Administration*, Harper Brothers, 1941, página 110.

II. DEPOIS DA APRESENTAÇÃO DOS PRETENDENTES

A atividade dos encarregados do recrutamento é aqui de orientação e aconselhamento.

Deste modo, podem ser esquematizados os trabalhos:

- a) *orientação antes da inscrição* (aconselhamento ao candidato ainda incerto sobre vocação, aptidões e capacidade):

Entrevista.

Exame das aptidões.

Exame dos conhecimentos gerais.

Proposta como estagiário ou indicação para frequência de curso antes da admissão.

(5) MOSHER and KINGSLEY — *Public Personnel Administration* — Harper Bros. — 1941, pág. 111.

Indicação para certo tipo de trabalho ou para carreira em que possa ser aproveitado, após prova.

- b) *orientação depois da inscrição* (antes de realizar prova):

Indicação bibliográfica e noções sobre conhecimentos exigidos nos programas.

Informações sobre tipos de trabalhos sobre os quais versem as provas práticas ou de serviço.

- c) *orientação a candidatos inhabilitados que desejam ser orientados* (assistência aos inhabilitados).

Inhabilitados em exame de capacidade física.

Inhabilitados em provas de conhecimentos.

Exame de sanidade e capacidade física.

Exame mental.

Exame de aptidões.

Exame de conhecimentos.

Indicação para inscrição em provas ou concursos.

A observação dos candidatos às provas ou concursos no serviço público sugere imediatamente a necessidade do aconselhamento dos pretendentes.

Os recrutas aqui são também novatos ou principiantes, como os da vida militar, e tal como lá, de acordo com a derivação da palavra: *crú-duas-vezes* — assim, frequentemente novos, no ambiente a serem admitidos e também na matéria que devem versar. Entre eles se encontram os que não sabem se orientem sua inscrição pelo nível de conhecimentos exigidos, pelo salário dos cargos a preencher ou pela brevidade de realização das provas.

Apresentam-se assim com qualificações muito diversas, em grupos positivamente heterogêneos. Cumpre distingui-los para não aplicar processos que não cabem em todos os casos. Convém precisar, contudo que a entrevista é indispensável, na qual cumpre sejam colhidos dados sobre a história pregressa do candidato e suas condições atuais, referentes a saúde, preferências, vocação, meios de vida, constância no trabalho, incluindo no interrogatório perguntas que permitam apre-

ciação sobre seu estado mental. É de acentuar-se, nessas situações de mundança de vida ou profissão, o número de instáveis, fronteiros, nos quais se impõe logo uma observação mais demorada de seu comportamento.

Como recurso informativo inicial, a entrevista exige ser estimada, embora o conceito de que possa empregar-se como único recurso, deva ser olhado com desconfiança. A importância que se lhe vem atribuindo é notada por BINGHAM and MOORE em *How to interview*, N. Y., Harper and Bros. 1941:

"Depois dos núcleos de suplência terem sido desenvolvidos, um dos principais processos é a entrevista dos candidatos. Como demonstra uma indagação em 233 companhias, 90% destas entrevistam seus candidatos".

Um estudo circunstanciado dos pretendentes ainda sem orientação levaria naturalmente à organização duma norma que se modificaria conforme os casos, mas que devia ser inicialmente esquemmatizada:

NORMA GERAL PARA EXAME DOS PRETENDENTES SEM ORIENTAÇÃO

SÍNTESE

Anamenese:

Anamenese pregressa: — todos os dados sobre saúde, preferências, estudos, trabalhos, diversões e tendências na juventude.

Anamenese atual: — dados referentes à vocação, estudos, situação atual de vida, nível social, aspectos caracterológicos e de adaptabilidade ao trabalho ou profissão nos últimos anos.

ANÁLISE

Exame individual:

Resistência física.

Aparelho locomotor.

Orgãos dos sentidos: visão, audição.

Sistema neuro-vegetativo.

Psico-motricidade.

Inteligência: — exame global, nível mental; exame analítico quando necessário.

Conhecimentos gerais:

Línguas.
Matemática.
Legislação.
Ciências Naturais.

Aspectos caracterológico e de adaptabilidade profissional:

Interesse pela profissão e grau deste interesse.
Outras observações sobre a conduta.

III. ESTUDO DOS RECRUTAMENTOS ANTERIORES

Estas atividades compreendem um trabalho de análise e revisão das inscrições e provas anteriormente realizadas. Como aí está inclusa, além da coleta dos dados, a interpretação dos mesmos para auxiliar os novos recrutamentos, não se pode deixar de destacar os trabalhos deste setor. Resumem-se suas atribuições:

- 1) Análise dos concursos e provas já realizadas: — número de candidatos, aprovações, qualificações, títulos, fonte de origem, centros de preparação, etc;
- 2) Apreciação das causas que influem no recrutamento pelo resultado das experiências anteriores;
- 3) Estudo das carreiras ou funções em que o recrutamento é deficiente ou defeituoso;
- 4) Estudo das carreiras em que há necessidade de treinamento *pre-entry* e dos elementos que devam ser apreciados para organização de programas, afim de levar sugestões ao aperfeiçoamento;
- 5) Estudo das provas anteriores para informar sobre o nível dos candidatos e possível estado do mercado.

Um dos problemas a considerar é o que consiste em verificar se o indivíduo selecionado correspondeu, de fato, no exercício do trabalho. O acompanhamento do estágio probatório somente esclareceria esta questão para, por fim, ser comprovado se a seleção atingiu os objetivos visados.

A relação deste problema com as atividades do recrutamento é grande, embora não, evidentemente, de sua alçada. É verdade que os benefícios prestados pela observação do comportamento dos selecionados em face do trabalho estendem-se, igualmente, a todas atividades ligadas à seleção. Este é um assunto complexo que seria realmente considerado, se posto em termos de produção. Não é demais lembrar que, em certos casos, um contacto obrigatório entre a seleção e a repartição que recebeu os novos funcionários poderia orientar medidas de melhoria da seleção e outras ainda diretamente relacionadas com o recrutamento.

Esquematzamos as atividades do recrutamento e juntamos os elementos destinados a realizá-las, numa agência central, segundo o gráfico anexo.

Não há dúvida que só uma agência central não satisfaria as necessidades exigidas, em nosso país, pelo recrutamento para o serviço público.

As agências estaduais estendem sua rede recrutadora, a prestar excelentes serviços nas atividades de divulgação e propaganda. Situadas nos grandes centros, hão de encontrar com facilidade elementos que exercitem as funções de orientação, desde que os encarregados das mesmas compreendam as finalidades do recrutamento de pessoal.

O maior problema neste setor e, por certo, o das agências municipais. E convem ser devidamente exaltado. O recrutamento para o serviço público só poderá receber sua consagração, quando orientar e encaminhar os brasileiros, onde estiverem, levando por toda a parte o espírito sadio do sistema do mérito, numa obra de combate ou oposição à mentalidade politiqueria, ainda tão difundida no interior. Esta iniciativa, além de interessar diretamente os serviços públicos, é de educação e influiria sobre o próprio espírito dos dirigentes municipais, antes de se estender ao município o sistema do mérito.

Este serviço assumiria, incontestavelmente, um resultado fácil de prever-se, se as agências recrutadoras municipais fossem entregues aos diretores de grupos escolares ou de escolas primárias (um em cada município).

A importância do recrutamento do pessoal civil cresce em tempo de guerra, num grau que bem sugere a relação abaixo, dos objetivos fixados

R E S U M O

R E C R U T A M E N T O D E P E S S O A L

A T I V I D A D E S

<p>DESCOBERTA DOS MERCADOS</p>	<p>CULTIVO DOS MELHORES CENTROS</p>	<p>ORIENTAÇÃO DOS PRETENDENTES</p> <p>Antes da inscrição</p> <p>Depois da inscrição</p> <p>Dos inhabilitados</p>	<p>ESTUDO DOS RECRUTAMENTOS ANTERIORES</p>
<p>GRUPO ENCARGADO DE PEDIDOS E OFERTAS DE EMPREGADOS-RESPECTIVO CADASTRO</p>	<p>GRUPO ENCARGADO DE DIVULGAÇÃO E PROPAGANDA</p>	<p>GRUPO DE ORIENTAÇÃO</p>	<p>GRUPO DE ESTUDO E REVISÃO</p>
<p>Recebimento e fichamento de pedido de empregadores</p> <p>Recebimento e fichamento da oferta dos pretendentes</p> <p>Coordenação das agências estaduais e municipais sobre ofertas e procuras</p> <p>Distribuição de literatura e folhetos, etc.</p> <p>Cadastro de fontes de formação e provisão</p>	<p>Redação de folhetos, annuários, literatura, cartazes, etc.</p> <p>Organização de Plano de divulgação</p> <p>Coordenação com as agências dos estados e municípios sobre fontes de suplen- cia</p> <p>Estudo dos locais de divulgação</p>	<p>Orientação a candidatos inscritos em varias provas</p> <p>Aconselhamento de pretendentes não orientados. Exames.</p> <p>Fornecimento de informações, bibliografia e notícias sobre provas práticas ou técnicas</p> <p>Assistência a inhabilitados. Exames e aconselhamento.</p>	<p>Estudo das provas ou concursos anteriores, sob aspecto do recrutamento</p> <p>Estatística referente a recrutamentos realizados; interpretação dos elementos necessários, conforme a carreira.</p> <p>Estudo das fontes de suprimento, sua localização e nível dos candidatos</p> <p>Revisão de condições e normas para novas provas e concursos</p> <p>Coordenação com o Aperfeiçoamento para teho pre-entry</p>

O R G Ã O S

pela *Civil Service Commission* dos Estados Unidos, nessa emergência: (6)

- 1) Fornecer pessoal pronta e oportunamente;
- 2) Manter contacto permanente com os órgãos de defesa nacional, para atender prontamente às necessidades de tais órgãos;
- 3) Executar um programa intenso de recrutamento positivo, para o pessoal da defesa nacional;
- 4) Sugerir, estimular e prestar assistência à execução de programas que visem produzir maior número de pessoal habilitado e desenvolver os respectivos centros de formação;
- 5) Dar garantia de que todos os candidatos sejam pessoas de bom caráter e leais;
- 6) Manter a política afastada das atividades de defesa nacional.

Nessa política se acentua a extensão do recrutamento positivo, a colaboração intensa com os centros de formação e a capacidade de prover oportunamente, com elementos de suplência, as necessidades dos órgãos de defesa nacional.

O conceito de "recrutamento positivo" mereceu, no caso, outra interpretação bem examinada por GEORGE GANT (7):

"What we call *positive recruitment* is not complete answer, however, because fully qualified candidates are not available",

para esclarecer adiante, com a designação que teve nas discussões da 33.^a conferência anual da *Civil Service Assembly* reunida em outubro de 1941, em Jacksonville:

"a process of recruitment at a level or grade lower than that to be filled, when fully qualified candidates are not available".

Assim em termos de probabilidade de preparação, exigindo "um plano formal de treino" que permitirá, pela objetividade, uma produção imediata. Deste modo, são justificadas as etapas recomendadas:

(6) ARTHUR FLEMMING — *Seleção dos funcionários na emergência atual* — Rev. Serv. Pub., novembro de 1941, pág. 39 — Trad. de Astério Dardeau Vieira.

I) "Classificação positiva": novo arranjo de funções e responsabilidades para aproveitar os elementos existentes.

II) "Treino intenso": como parte integral do recrutamento, de maneira tal que "this process might be called "recruitment-training". (7)

As atividades de guerra desviam o alvo do recrutamento. Há departamentos em que os serviços são consideravelmente aumentados, como os de polícia, bombeiros e serviços de proteção (8). Por outro lado, o alistamento para forças armadas e as necessidades das indústrias restringem os recursos dos centros fornecedores, por aumentar consideravelmente a procura.

Com uma concorrência maior, o empregado classificado escasseia e o recrutamento tem que se intensificar, ao mesmo tempo que a seleção se apressa na escolha dos que devem ir para o aprendizado e dos que devem ser logo colocados no trabalho. Os programas de treinamento são reduzidos ao essencial e diretamente referentes às funções a desempenhar, devendo ser rigorosamente estudadas as atribuições para este fim e admitidas as mulheres, os já avançados em idade, e os de capacidade física diminuída.

Outra questão que, em qualquer época aliás, tem grande importância é a da admissão de pessoal técnico ou altamente especializado. Entre nós, no serviço público federal, está este pessoal entre os extranumerários-contratados. O seu recrutamento em tempo de paz já é um problema delicado. Sem agência recrutadora, pouco pode informar o órgão de fornecimento de pessoal sobre as possibilidades de aquisição de tais elementos para as repartições necessitadas. Certos departamentos, pelo fato de lidarem com especialistas em setores vizinhos, têm vencido a dificuldade. Não será estranho prever que um estudo das fontes de suplência conduziria o recrutamento, naturalmente, a considerar esse problema que com ele se articula. Os contactos mantidos com os centros de pesquisas, trabalho ou exercício de atividades iguais ou semelhantes, facilitariam possibilidade de

(7) GEORGE GANT — *Public Personnel Administration in the National Emergency*, em "Public Personnel Review" — Jan. 1942, pág. 3.

(8) LEONARD WHITE — *O programa de pessoal em tempo de guerra* — Rev. Serv. Público, Agosto de 1942, pág. 55 (trad.).

prestar informação e ajuda que, provindo de estudo dos centros respectivos, se revestiriam de idoneidade suficiente para uma colaboração útil.

O registo pessoal dos especialistas, a consulta das próprias fontes, a propaganda e divulgação a respeito das vantagens dos contratos com o serviço público federal — constituiriam todo um programa de ação, do qual não se pode negar o valor.

x x x

A ação das atividades do recrutamento de pessoal se reflete sobre as repartições com possibilitar-lhes um melhor tipo de pessoal e abrir-lhes uma maior colaboração com os órgãos de administração geral.

A colaboração que o recrutamento de pessoal presta ao Aperfeiçoamento já foi anteriormente referida e compreende muitos aspectos, entre eles os seguintes: informar sobre o mercado do traba-

lho, sugerir cursos *pre-entry*, colaborar nas sugestões sobre programas destes cursos, dar informações sobre técnicos e professores que possam realizá-los, informar sobre fontes possíveis de co-participação no treinamento técnico, encaminhar pretendentes ao Aperfeiçoamento para uma apreciação objetiva sobre os candidatos aos cursos de *pre-entry*.

A colaboração oferecida à Seleção é muito grande e de certo modo permanente e íntima, que não se compreende afastamento entre Recrutamento e Seleção, ainda que a orientação impressa ao recrutamento interesse vários aspectos da administração do pessoal.

Como elemento de articulação entre as Repartições e a Seleção, e, igualmente, entre esta e o Aperfeiçoamento, o serviço de recrutamento de pessoal é de auxílio substancial para organizar uma seleção eficaz e um satisfatório aperfeiçoamento antes do ingresso.