

# *Adaptação funcional e preparação técnica nas modernas organizações de serviço público*

*Um ensaio de controle do treinamento do pessoal, do ponto de vista de sua organização*

J. R. R. JUBÉ JUNIOR

*Técnico de Educação*

O presente trabalho que, longe de participar das características de definição catedrática de diretrizes, consubstancia uma base para o estudo de um dos problemas fundamentais de Administração de Pessoal, se destina a concretizar, em ordem de plano, alicerces para a edificação de crítica construtora como se ser a dos homens que, neste momento, respondem pelas futuras consequências da atual política administrativa do Brasil.

O vigoroso estímulo que venho recebendo, no estudo do assunto, de parte do Presidente do Departamento Administrativo do Serviço Público levou-me a examiná-lo, com carinho, mais nas oficinas onde o trabalho organizado se avulta e cria corpo do que no lugar comum dos tratados onde, não raro, orientações de ordem puramente filosófica conduzem o assunto para fora das áreas da observação e da experiência.

O problema do provimento de cargos, quer nas organizações de caráter privado, quer em qualquer ramo do serviço público, deixou, há muito, de ser mera medida de escolha em bases de características seletivas. A rapidez com que as condições de ordem, de técnica de execução e de conceito de eficiência anulam a previsão dos resultados, força o administrador a encarar a preparação técnica intensiva como elemento de adaptação permanente e evolutiva capaz de manter o órgão em capacidade de suprir uma função, sempre em modificação progressiva.

Os mais perfeitos sistemas de recrutamento, mesmo os chamados de previsão vocacional, conduzem, via de regra, a três tipos fundamentais de reação pessoal :

- I — O indivíduo se desenvolve por auto-direção.
- II — O indivíduo estaciona em um coeficiente médio de eficiência.
- III — O indivíduo involue, à mingua de fatores ativos de desenvolvimento.

A primeira atitude, tão grata aos olhos e à candura dos administradores improvisados, determina a formação de uma *élite* de autodidatas, politécnicos brilhantes, sumamente inarticuláveis, cuja produção desordenada e heterogênea desafia qualquer tentativa de classificação profissional. A encantadora e romântica ingenuidade humana, crente da geniogênese como um processo miraculoso de construção de líderes, vem, quase sempre, agravar a situação juntando à hipertrofia da autoestimação a falsa consciência de um êxito impossível.

O segundo caso, constituído pelos menos torturados pelas traições da imaginação, apesar de mais comum, é sem dúvida menos perigoso. A atitude gerada é uma consequência da permanência de certos traços negativos, não combatidos, que

encontram na desambição um meio prático de "exercer a inércia".

A última situação, que se fazia regra quasi geral nas antigas organizações burocráticas, não é propriamente determinada por qualquer fenómeno de involução mental mas pela inevitável evolução da função que, ao cabo de certo tempo, evidencia a impropriedade do órgão.

O trabalho do recrutamento se nulifica, assim, quasi que irremediavelmente, si a êle se não juntar um órgão novo de constante estimulação e desenvolvimento das forças que êle mediu. Tal aparelho, hoje preocupação basilar da administração de qualquer núcleo de trabalho organizado, é o objeto da presente tentativa de organização racional.

Os serviços de adaptação e treinamento, nas organizações de serviço público, só nos últimos dez anos têm tomado sistematização científica. Confortadores, embora, os resultados têm forçado os técnicos à procura de caminhos mais eficientes capazes de dar ao trabalho rendimento mais compensador, insistindo na regulagem da velha relação "tempo-trabalho", à qual, evidentemente, o elemento "qualidade", fator de discutível objetividade, veio trazer uma série de cogitações novas.

O exame cuidadoso do assunto, que realizei nas "Training Divisions" do Serviço Público Federal, discussões do assunto, em seus múltiplos aspectos, com os professores Samuel S. Board, *Chief, Qualifications and Training, Office of Personnel, Department of Agriculture*, e J. Furia, *Director of the Bureau of Training*, em New York City, e, sobretudo, o estágio que me foi facilitado, no referido Bureau, por gentileza do Dr. Paul J. Kern, Presidente da *New York City Civil Service Commission*, autorizaram-me convicções que não tenho dúvidas em proclamar, até certo ponto, conclusivas. O sistema de treinamento como responsabilidade exclusiva dos Serviços de Pessoal, si bem que defensável nas grandes organizações, como é o caso do Serviço Federal Americano, onde um só "Department" tem, por vezes, a direção de cerca de cem mil funcionários, deve ser, tanto quanto possível, evitado nas organizações menores. Assim o fez New York City, onde a orientação do treinamento técnico é uma responsabilidade da "Civil Service Commission". Disseminação de cursos inarticulados, sem orientação una e, conseqüentemente, sem controle efetivo, não resulta apenas em inutilidade ornamental mas pode se

tornar prejudicial, pela possível impropriedade de matéria e pobreza de métodos.

Na moderna técnica de administração de pessoal, os problemas de adaptação e treinamento devem ser tratados em seu triplice aspecto, em relação ao fator humano :

## I

### *Fisiológico-social*

Pelo controle das

- a) Condições físicas ;
- b) Condições fisiológicas ;
- c) Condições sociais.

## II

### *Técnico-profissional*

Pela determinação de

- a) Seleção vocacional ;
- b) Índices de aptidão ;
- c) Preparação profissional ;
- d) Treinamento no trabalho ;
- e) Controle de produção.

## III

### *Psicológico*

Pelo estabelecimento de :

- a) Indução habil ;
- b) "Counselling" ;
- c) Possibilidade de adaptação ;
- d) Ajustamento psico-social e profissional ;
- e) Reabilitação psíquica e física.

Tais considerações levam à conclusão de que, tendo tal serviço por finalidade a preparação técnica e adaptação física, psíquica e social, deve ser empreendido pelos seguintes órgãos :

- I — de assistência técnico-profissional ;
- II — de assistência médico-social.

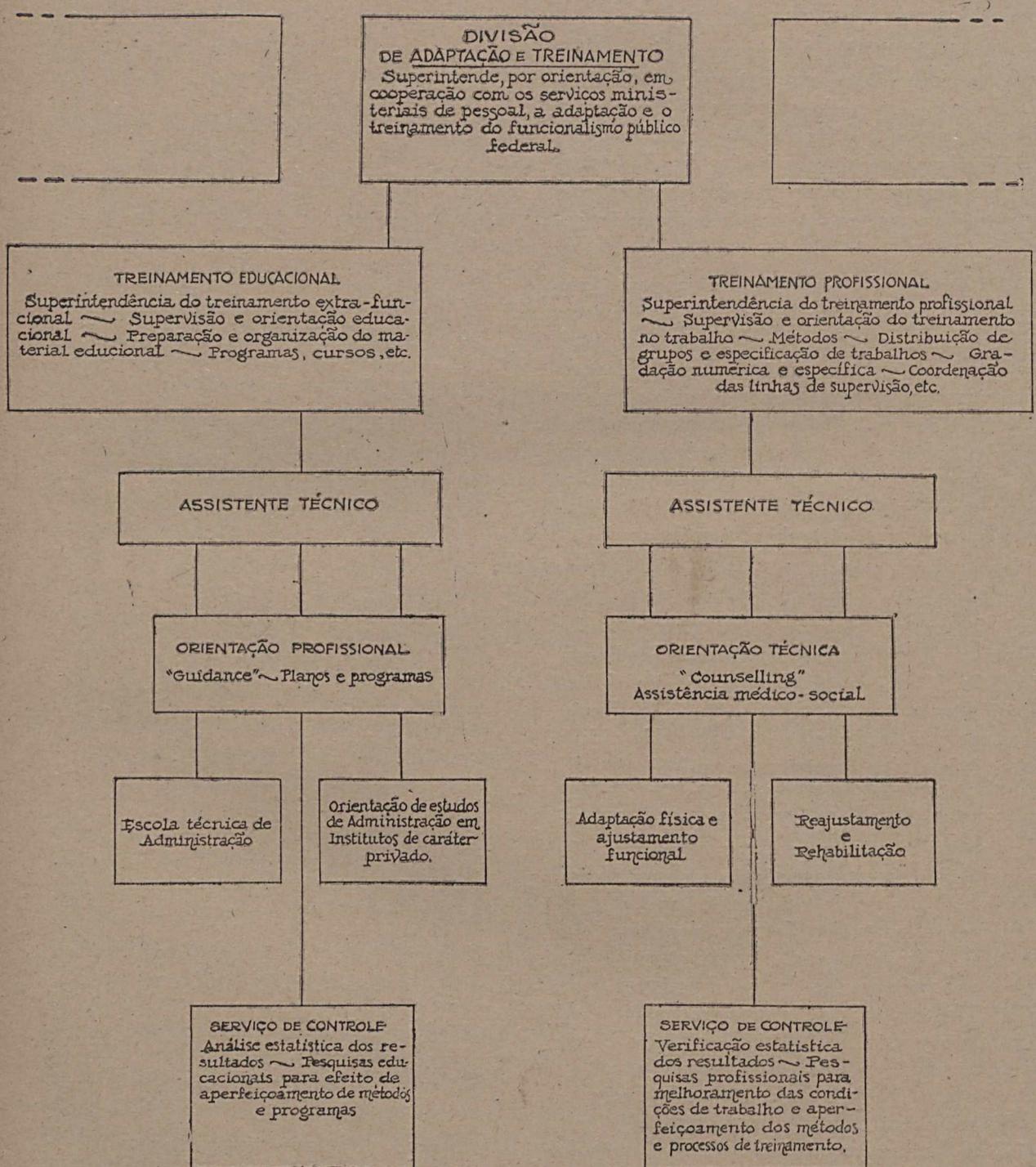
O plano em estudo obedece aos seguintes :

## I

### PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

- a) Unidade de orientação ;
- b) Descentralização de responsabilidade;

# DASP



- c) Discriminação de áreas de trabalho;
- d) Contrôles dos resultados.

## II

## BASES GERAIS

- a) De organização ;
- b) De coordenação ;
- c) De execução.

*Bases de organização*

- I — Centralização de órgãos técnicos de supervisão.
- II — Unidade de orientação para fins de :
  - a) Uniformização de programas, métodos e processos ;
  - b) — Consecução de igual "training" para iguais funções ;
  - c) Possibilidade de racional orientação técnico-profissional ;
  - d) Harmonia na apreciação dos resultados.

*Bases de coordenação*

- I — Cooperação entre as Assistências Técnicas da D.A.T. e os Serviços de Pessoal para :
  - a) Montagem do aparelho de treinamento do trabalho ;
  - b) Fixação de limites de orientação e limites de execução.
- II — Responsabilidade técnica do DASP.
- III — Responsabilidade executiva dos Serviços de Pessoal.
- IV — Estrita observância das áreas de jurisdição e âmbitos de competência.

*Bases de execução*

- I — Direto entendimento entre as Assistências Técnicas e os Serviços de Pessoal para :
  - a) Execução dos planos elaborados e a serem orientados e controlados pelo DASP ;
  - b) Estabelecimento das linhas de supervisão ;
  - c) Seleção e treinamento de supervisores ;

- d) Condução das unidades de treinamento ;
- e) Exame da marcha e verificação periódica dos resultados.

- II — Cooperação entre a direção dos Serviços de Pessoal e os serviços de controle da D.A.T. para apreciação dos resultados.

## ÓRGÃOS ESTRUTURAIS

*Órgãos de Coordenação :*

- I — Assistências Técnicas.
- II — Serviços de Pessoal.

*Órgãos de Execução :*

- I — Escola Técnica de Administração.
- II — Linhas de Supervisão.

*Órgãos de Controle :*

Serviços de Pesquisas Educacionais e Profissionais da D.A.T.

O organograma que ilustra o presente esquema mostra, com clareza, a projeção do aparelho, cujas peças, reduzidas ao mínimo, não exigem para seu movimento aparatosa lotação.

Sob a direção de um diretor, dois assistentes, com funções técnicas, um com responsabilidade sobre a adaptação e treinamento profissionais e o outro sobre a adaptação física e ajustamento social, agirão conjuntamente para movimento harmônico do todo respondendo, porém, em separado, pelos problemas específicos de sua área especializada de ação.

As Assistências Técnicas assim se constituem :

## I

## ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL

Com os seguintes serviços :

- a) "Guidance" ;
- b) Planos e Programas ;
- c) *Escola Técnica de Administração* ;
- d) Orientação de estudos de Administração em institutos de caráter privado ;
- e) Controle.

## II

## ORIENTAÇÃO TÉCNICA

Compreendendo :

- a) "Counselling" ;
- b) Assistência Médico-social e Adaptação física ;
- c) *Ajustamento funcional* (Treinamento no trabalho) ;
- d) Reajustamento e Reabilitação ;
- e) Contrôles.

A natureza do presente esquema não permite a análise discriminativa das áreas de atividade de cada um dos serviços que compõem as duas assistências técnicas. Os títulos, porém, explicam bastante a finalidade de cada um deles.

Assim, referências especiais serão feitas, apenas, sobre alguns deles, cuja ênfase se faz desejar para mais nítida compreensão do todo. Um trabalho posterior empreenderá o estudo da cinética do conjunto.

Pelo que se verifica do organograma, o "treinamento extra-funcional" se localiza na Escola Técnica de Administração e o "treinamento no trabalho" estará a cargo do Serviço de Ajustamento Funcional.

## ESCOLA TÉCNICA DE ADMINISTRAÇÃO

A E.T.A. deve fugir rigorosamente aos moldes educacionais acadêmicos. A criação de séries objetivas de situações reais a serem debatidas, de problemas novos para tentativa de soluções, deve ser seu principal campo de exploração.

Calque-se, no número e na qualidade da produção do aplicante, o critério de gradação do mérito e na medida objetiva, pela mensuração dos índices de escolaridade, a escala de aproveitamento. Programas discutidos e ajustados à finalidade dos cursos e o controle escrupuloso da marcha e resultados dos trabalhos auxiliarão a criação de uma realidade educacional.

Os cursos são responsabilidade dos professores. As lições debatidas devem ser previamente esquematizadas e, posteriormente, desenvolvidas por escrito. Tais elementos, depois de reorganizados pela D.A.T., entrarão na confecção dos Manuais de Carreira que, paulatinamente organizados, virão a constituir, no futuro, ótimo elemento auxiliar de treinamento.

Os cursos, seminários e laboratórios não exis-

tirão em caráter de disciplina permanente mas variarão, de período em período, de acordo com as tendências dos problemas concorrentes na vida do país e as consequentes necessidades da Administração.

## RÁDIO-CURSOS E CURSOS DE CORRESPONDÊNCIA

O problema do treinamento das unidades ou grupos destas, disseminados em vastas áreas, como é o caso do Brasil, constitui matéria importante, de solução árdua e complexa. Os dois tipos de solução que melhores resultados deram nos Estados Unidos, até agora, foram os cursos pelo rádio e por correspondência. Os cursos pelo rádio são de aplicação delicada. Tudo fica a depender dos controles da emissão, da recepção e do processo de apuração dos resultados.

Os cursos de correspondência alcançam, hoje, seus objetivos, dado o grau de perfectibilidade a que chegaram. Pelos processos modernos, a possibilidade de mistificação está quasi completamente afastada. Exames periódicos, com material tecnicamente organizado e estudado, asseguram garantia na verificação dos resultados. Tais cursos, cujos processos examinei de perto e com cuidado, estão sendo ministrados, com êxito, no serviço federal e, com notável perfeição, em New York City.

## "INTERNSHIPS"

Tais situações, que são caracterizadas pela admissão, no Serviço Público, a título de prática não remunerada, de estudantes distintos, se destinam a formar reservas de valores a serem aproveitados no futuro.

## CONSIDERAÇÕES GERAIS

A apresentação do aparelho, articulado à estrutura do DASP, na condição de divisão autônoma, não quer dizer seja esta a única forma de se dar corpo a tal empreendimento. Para que ele produzisse seus resultados, seria bastante se lhe dessem amplitude de ação jurisdicional e nível de competência suficientes para que ele não ficasse detido nas malhas de uma máquina de ação lenta, pois sua vitalidade está no movimento. A contraindicação das divisões esparsas, entregues a orientações diversas e métodos de resultados duvidosos, ficou amplamente explicada linhas atrás.

A cinética do aparelho, que será objeto de outro trabalho, oferecerá bases de discussão para os seguintes problemas :

- I) Estabelecimento e localização das linhas de supervisão ;
- II) Treinamento de supervisores ;
- III) Organização e ação das unidades de treinamento ;
- IV) Métodos e processos de treinamento no trabalho ;
- V) Verificação e controle científico dos resultados ;
- VI) Material de treinamento.

A extensão da matéria constante do presente esquema forçou-me a um máximo de condensação, que, talvez, esteja a exigir discriminações. Estas serão, sem dúvida, fornecidas aos estudiosos do assunto, dentro do mais liberal espírito de coope-

ração. Produto mais de observação e experiência que de literatura específica, que pouca existe, este trabalho, exposto ao estudo de vários técnicos americanos, é uma consequência do estímulo recebido em palestras e discussões empreendidas sobre o assunto.

Devo citar, em especial, como contribuição preciosa, a atenção dispensada e as observações expendidas sobre a matéria por :

Dr. Paul J. Kern — *President of the City of New York Civil Service Commission ;*

Dr. Samuel S. Board — *Chief, Qualifications and Training, Office of Personnel, Department of Agriculture ;*

Dr. Norman Powel — *City of New York C. S. C., Bureau of Research ;*

Dr. Theodore H. Lang — *Supervisor, Bureau of Training.*

ACATE SEMPRE AS ORDENS DE SEUS CHEFES: A  
DISCIPLINA É A BASE DA ORDEM E A ORDEM,  
A DA PRODUÇÃO