

APERFEIÇOAMENTO

Curso de Administração de Pessoal

Ajustamento Funcional "Placement"

ALÚSIO MOREIRA

SUMÁRIO: 1. Conceito — 2. Importância — 3. Relações do "placement" com a seleção e com o estágio probatório — 4. Fases do processamento do "placement" — 5. Instrumentos do "placement".

1. CONCEITO

TERMINADAS as provas, homologado o concurso e organizada por ordem de classificação, pelo órgão competente, a relação dos candidatos habilitados, inicia-se a fase do ingresso no serviço do elemento selecionado e, como consequência, o problema do seu ajustamento funcional.

A palavra *placement*, por meio da qual os ingleses e norte-americanos designam o instrumento da Administração de Pessoal que cuida daquele importante problema, não encontrou ainda um termo correspondente na nossa língua que expresse exatamente o sentido em que é empregada pelos povos acima mencionados. Vários termos foram sugeridos, mas nenhum conseguiu ainda aprovação unânime. O vocábulo *enquadramento*, lembrado por alguns, foi desde logo rejeitado porque, entre nós, *enquadramento*, na terminologia administrativa significa *colocar em quadros*, o que, evidentemente, não dá idéia exata do que seja o *placement*. A palavra *colocação*, sugerida por outros, além de vaga, parece-nos imprópria porque se confunde com o termo *emprego*, de que é sinônima. A fim de corrigir tal impropriedade, Pinto Pessoa e Nazaré Teixeira Dias, lembraram a expressão *colocação do empregado*, que se nos afigura da mesma forma imprópria, além de não poder ser aplicada no campo da Administração Pública, por se referir, expressamente, ao empregado, excluindo, dessa forma, o servidor público, que não possui jamais essa condição.

Apesar de combatida por alguns, que lhe apontam a inconveniência de pressupor um anterior desajustamento do indivíduo ao trabalho, parece-nos que a expressão que melhor traduz o sen-

tido do "placement" ("the right man in the right place") é *ajustamento funcional*.

Veremos agora como vários autores procuram conceituar o problema.

Para Mosher e Kingsley, *placement* "é o processo de ajustamento ao trabalho e ao ambiente da organização, de candidatos de certo treino, experiência e inclinação para as funções de determinados cargos".

Para Watkins e Dodd, *placement* "é a tarefa de ajustar o empregado a um cargo".

Entre nós, Ari de Castro Fernandes define-o como "o processo de ajustamento do indivíduo selecionado ao trabalho, ao cargo, ao serviço em geral".

Estudando-se atentamente as definições acima, verifica-se que há certos elementos constantes em todas elas: ajustamento, indivíduo, trabalho, cargo. Baseados nessa observação, acreditamos que *placement* pode ser definido como o processo de ajustamento funcional do candidato selecionado em concurso para exercer determinado cargo.

2. IMPORTÂNCIA

O problema da entrosagem do candidato habilitado em concurso nos serviços para os quais foi selecionado, conquanto não venha recebendo, aqui como alhures, a atenção que realmente merece, reveste-se de grande importância. As provas escritas exigidas para a seleção prévia, embora conduzidas dentro das normas da boa técnica e coroadas de pleno êxito, não conseguem medir ou avaliar determinados atributos pessoais, como sejam personalidade, espírito de cooperação, espírito de iniciativa, aptidão para as funções, etc., atributos êsses de grande influência para o pleno exercício de certos cargos. Essa é uma das razões por que o *placement* constitui um dos mais valiosos instrumentos da Administração de Pessoal.

Nos serviços públicos — como o federal brasileiro — que não adotam a classificação de car-

gos à base dos deveres e responsabilidades e nos quais, não existem, portanto, atribuições definidas para os ocupantes das carreiras, mais avulta a importância do problema da adequação do homem ao cargo. Não há dúvida que, atribuindo-se ao futuro servidor trabalho de seu agrado, ou mais de acordo com as suas aptidões e conhecimentos, evitar-se-ão, no futuro, muitos casos de readaptação por motivo de desajustamento funcional.

3. RELAÇÕES DO "PLACEMENT" COM A SELEÇÃO E COM O ESTÁGIO PROBATÓRIO

Os problemas da seleção e do *placement* acham-se intimamente ligados e é difícil estabelecer distinção entre eles. O próprio processamento é, por vezes, simultâneo, como acontece nas organizações privadas, em que um único órgão de pessoal cuida de ambos os problemas. Nos serviços públicos, a seleção acha-se a cargo do órgão central, enquanto o *placement* compete, em geral, aos órgãos departamentais de pessoal, os quais, recebendo os candidatos selecionados, dão início ao processo de localização desses elementos nos setores em que melhor possam desempenhar os serviços, tendo em vista as duas tendências e qualificações pessoais.

Alguns autores, influenciados talvez pelas profundas relações existentes entre esses dois instrumentos da Administração de Pessoal, sustentam a tese de que o *placement* constitui parte integrante do processo seletivo. Parece-nos, apesar das afinidades que o ligam à seleção, tratar-se de um instituto autônomo e, da mesma forma que o estágio probatório, deve ser considerado apenas como um instrumento complementar do processo seletivo.

Para que se tenha uma noção exata da estreita relação existente entre o *placement* e o estágio probatório, basta atentar para o fato de que este último possibilita uma utilização exata daquele, ou seja, é durante o estágio probatório a ocasião mais favorável para se colocar o indivíduo nas funções que mais se coadunem com as suas aptidões e a sua capacidade. Com efeito, sendo o estágio probatório um verdadeiro período de experiência, no qual o servidor deve ser objeto de constante observação e intenso treinamento em diversos tipos de trabalho, a fim de se verificar o seu comportamento na prática do trabalho, essa *experimentação* em diferentes serviços específicos concorrerá também para que, comprovada a utilidade da permanência do indivíduo no serviço, se lhe possa dar trabalho mais de acordo com as suas inclinações naturais e com seu temperamento e, conseqüentemente, mais de seu agrado.

Muitas vezes, observa o prof. Lúcio Bittencourt ("Do Estágio Probatório e sua efetiva utilização"), só mesmo mediante ensaio e erro, "testando" o indivíduo em diversas funções se consegue um *placement* adequado. É o método que os norte-americanos denominam *follow-up* (observar, seguir de perto). Ora, para que isso seja possível

é necessário dar maior elasticidade à movimentação do pessoal, favorecendo, sobretudo, as transferências. Uma política de pessoal orientada nesse sentido só se torna exequível durante o estágio probatório, motivo por que deve esse período ser amplamente utilizado não só para se obter uma perfeita adaptação do indivíduo ao trabalho, como também para evitar que deixem de ser confirmados servidores que não tiverem demonstrado propriamente ineficiência, mas um mau ajustamento funcional.

4. FASES DO PROCESSAMENTO DO "PLACEMENT"

O processamento do *placement* se faz em quatro fases: requisição, indicação, nomeação e apresentação.

REQUISIÇÃO — A autoridade da repartição onde existem vagas e há necessidade de preenchê-las faz a requisição ao órgão central selecionador, indicando a natureza do cargo, título da classe, espécie de trabalho que deve ser executado, local, sede, salário, preferência de sexo (quando for o caso), e assim por diante.

Nos serviços públicos em que vigora o sistema de classificação de cargos à base dos deveres e responsabilidades, tais requisições são bastante minuciosas e elucidativas, o que facilita sobremodo a indicação.

INDICAÇÃO — A indicação é feita, em geral, pelo órgão central selecionador, o qual tem em seu poder a relação, por ordem de classificação no concurso, dos candidatos habilitados.

A indicação dos candidatos aprovados, para efeito de nomeação, pode obedecer a três critérios diferentes:

- a) ordem de classificação;
- b) livre escolha;
- c) lista triplíce.

a) *Ordem de classificação* — Em geral a indicação é feita de acordo com a ordem de classificação na prova competitiva. Sem dúvida, este é o critério não só mais democrático, como também o que melhor defende os interesses do sistema do mérito. No serviço público federal brasileiro sempre foi muito empregado, principalmente nos últimos anos. Este critério seria o ideal, caso os processos de seleção de fato avaliassem todos os requisitos requeridos para o exercício do cargo. Sabemos, no entanto, que apesar dos progressos verificados, a técnica da seleção através de provas competitivas não permite ainda a verificação prévia de alguns requisitos pessoais ou de certos fatores determinantes do êxito profissional. Ainda assim, muitas vantagens são atribuídas ao critério da indicação por ordem de classificação, como sejam: ser impessoal; concorrer para a confiança do público nos processos de seleção e permitir que a nomeação se faça em obediência a princípio geral e uniforme.

b) *Livre escolha* — Segundo o critério da livre escolha, qualquer candidato habilitado pode ser indicado, independentemente da sua colocação na lista de classificação do concurso. A ordem de preferência para as indicações é determinada exclusivamente pelos interesses do serviço, tendo em vista certas circunstâncias não previstas pelas instruções do concurso, mas que, não obstante, tornam uns candidatos mais indicados para determinados cargos do que outros que obtiveram melhor classificação. Suponhamos, por exemplo, um concurso para escriturário, em que houvesse vários candidatos habilitados estudantes de direito, agronomia e veterinária; de acordo com o critério da livre escolha, tais candidatos seriam indicados para preencher, respectivamente, cargos vagos no Tribunal de Justiça, no Departamento de Produção Vegetal e no Departamento de Produção Animal, ainda que outros candidatos tivessem logrado melhor classificação no concurso.

Se as indicações feitas mediante esse critério obedecessem estritamente ao interesse da eficiência do serviço, nada se lhe poderia objetar. Tal não acontece, no entanto, de vez que na prática as indicações se fazem, via de regra, em obediência a recomendações em favor de afilhados ou a injunções políticas, desvirtuando, dessa forma, as verdadeiras finalidades do aludido critério. Devido à falta de lisura com que é utilizado, o critério da livre escolha acha-se quase que inteiramente abolido dos serviços públicos em que vigora o sistema do mérito.

c) *Lista triplíce* — Em alguns países, especialmente em certos Estados da América do Norte (New Jersey, Wisconsin, Massachusetts, etc.), é utilizado o critério da lista triplíce, pelo qual são indicados três candidatos para o provimento de cada cargo, escolhidos de acordo com a lista de classificação. A repartição requisitante poderá então rejeitar dois deles por contra-indicações ou incapacidade física. Este critério, conciliador dos dois primeiros, procura compensar as falhas de um e de outro. Apesar disso, releva notar que, se por um lado, compensa as deficiências técnicas da seleção inicial, por outro lado, fere e desprestigia o sistema do mérito. A única vantagem que o critério apresenta, é assegurar a participação dos chefes de serviço na seleção dos funcionários.

NOMEAÇÃO — É o ato formal pelo qual a autoridade competente atribui determinado cargo a uma pessoa. Segundo D'Alessio, "é o ato que cria a relação jurídica denominada emprego público, e que estabelece o vínculo jurídico entre o funcionário e o Estado."

Conforme dispõe o Estatuto dos Funcionários (art. 14), as nomeações, entre nós, serão feitas:

I — Para estágio probatório, quando se tratar de cargo público de provimento efetivo, isolado ou de carreira, ainda que preenchido por concurso.

II — Em comissão, quando se tratar de cargo isolado que, em virtude de lei, assim deve ser provido.

III — Interinamente:

a) no impedimento do ocupante efetivo de cargo isolado;

b) em cargo vago de classe inicial de carreira, para o qual não haja candidato legalmente habilitado.

As nomeações, conforme regra geral estabelecida pelo sistema do mérito, recaem sobre candidatos aprovados em concurso. Excetuam-se desta regra os casos de nomeações interinas e as que são feitas para cargos em comissão. Em ambos os casos há livre escolha por parte da autoridade competente para nomear. Para as nomeações interinas, regime nem sempre recomendável, devido ao perigo das efetivações, não há exigência de prestação de concurso e quase sempre resultam de pedidos. A nomeação interina torna-se, às vezes, necessária, sobretudo quando há urgência de preenchimento das vagas e não existem candidatos habilitados em concurso.

Em certos países, as nomeações interinas são feitas por prazo previamente determinado (em geral 90 dias, prorrogáveis por mais 90), ou então até que haja candidato habilitado em concurso.

No serviço público federal brasileiro, tais nomeações são livres antes da abertura das inscrições para o concurso, após o que só serão permitidas quando recaírem sobre candidatos previamente inscritos no mesmo.

Ultimamente, no Estado de Nova York (U. S. A.), vigora a exigência de prova não competitiva para o interino.

Somos de opinião que, não sendo possível a realização de uma prova nas condições acima referidas, se deve, pelo menos, submeter à minuciosa entrevista o candidato à nomeação interina, a fim de verificar se possui, de fato, a aptidão e os conhecimentos necessários ao bom desempenho das atribuições inerentes ao cargo a ser provido. Semelhante orientação tanto mais se impõe quando se sabe que a nomeação interina visa a atender à necessidade premente de pessoal para determinados serviços, não se justificando, portanto, a admissão de elementos não qualificados.

APRESENTAÇÃO — Os elementos selecionados pelo concurso, depois de nomeados, são encaminhados aos órgãos ministeriais de pessoal, aos quais compete dar posse e colocá-los nos órgãos em que existam vagas a preencher e no setor destes onde melhor possam ser aproveitadas as suas aptidões e habilitações. Esta fase do processamento do *placement* reveste-se de grande importância, pois se essa colocação do novo funcionário ou empregado for feita arbitrariamente, poderá determinar futuros desajustamentos funcionais, de graves consequências, tanto para a organização como para o indivíduo. Para este poderá acarretar descontentamento, desestímulo e, conseqüentemente,

ineficiência. Para a organização, um *placement* mal feito poderá provocar: elevação demasiada das taxas de movimentação do pessoal, baixo rendimento do serviço, contribuindo, além disso, para criar futuros problemas para os supervisores.

5. INSTRUMENTOS DO "PLACEMENT"

A técnica do ajustamento funcional do indivíduo requer o emprego de determinados instrumentos considerados fundamentais, dentre os quais merecem especial referência:

- a) classificação de cargos;
- b) ficha de inscrição; e
- c) entrevista.

CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS — É fato bastante conhecido que a classificação de cargos é um instrumento que tem por fim assistir aos demais ramos da administração de pessoal, mantendo, em razão disso, as mais estreitas relações com a maioria deles. No caso particular do *placement*, a influência exercida pela classificação de cargos é considerável, podendo mesmo afirmar-se que sem o seu valioso auxílio dificilmente os objetivos a que visa o *placement* seriam plenamente alcançados. De fato, fornecendo a classificação de cargos uma descrição detalhada das atribuições inerentes ao cargo e indicando o tipo de trabalho que terá de executar, facilita a colocação do funcionário nos quadros da administração pública.

FICHA DE INSCRIÇÃO — A ficha de inscrição, indicando certos dados sobre qualificações pessoais, diferentes dos apurados nas provas de seleção, revela-se precioso instrumento auxiliar para a realização da entrevista. Uma ficha bem elaborada deve conter minuciosas informações sobre o indivíduo cujo ajustamento funcional se pretende obter, como sejam:

- educação básica;
- treinamento especializado;
- experiência adquirida em empregos anteriores;
- preferências para determinados trabalhos.

ENTREVISTA — A entrevista, quando bem conduzida, poderá proporcionar subsídios valiosos para que melhor se conheçam a personalidade e as aptidões do novo funcionário, constituindo, portanto, o principal instrumento para a obtenção de

um adequado ajustamento do indivíduo ao cargo e ao trabalho que irá executar.

Na entrevista devem ser examinados, além daqueles dados constantes da ficha de inscrição, os seguintes aspectos da vida e da personalidade do entrevistado:

- condições de saúde e vigor;
- atividades intelectuais;
- características pessoais (extrovertido-introvertido);
- características motoras;
- sociabilidade;
- problemas domésticos.

Como vemos, a entrevista baseia-se no estudo do comportamento humano, sob o ponto de vista intelectual, clínico, psicológico e social.

O êxito da entrevista depende, todavia, quase que exclusivamente da habilidade e da competência dos entrevistadores, que devem ser elementos altamente especializados no assunto. Assim sendo, os entrevistadores devem ter conhecimento detalhado das atribuições inerentes aos cargos, bem como das circunstâncias peculiares à execução do trabalho que o indivíduo terá de executar, como sejam: local, ambiente, etc., a fim de colocá-lo em condições favoráveis ao desenvolvimento de suas aptidões.

BIBLIOGRAFIA

- MOSHER and KINGSLEY — *Public Personnel Administration* — Cap. XII.
- WATKINS and DODD — *The Management of Labor Relations* — Cap. XII. Scientific Placement: Principles and Procedure.
- V.V. ANDERSON — *The Employment interview* — *Handbook of Business Administration*.
- R.O. BECKMAN — *How to train supervisors*.
- SAMUEL BOARD e outros — *Placement and Probation in Public Service*.
- PINTO PESSOA e J. NAZARÉ TEIXEIRA DIAS — *Princípios de Administração de Pessoal*, pág. 129.
- ANIBAL MAYA — *Como Adaptar o Novo Servidor ao Ambiente de Trabalho* — "Rev. do Serv. Púb.", dez. de 1943, pág. 96.
- ARLINDO RAMOS — *Exame da Personalidade e Ajustamento no Trabalho* — "Rev. do Serv. Púb.", nov. e dez. de 1948, pág. 61.