

Aspectos Práticos da Administração de Pessoal

Nem sempre as pessoas que trabalham na área da administração de pessoal sabem como identificar os problemas e determinar, de imediato, as soluções mais adequadas para resolvê-los. Os termos puramente teóricos com que, via de regra, são tratados os problemas da administração de pessoal nem sempre facilitam, e às vezes até dificultam, o trato das situações que se apresentam na prática. Por isso mesmo, trabalhos como os que publicamos a seguir são de grande utilidade para os administradores e chefes de pessoal, de vez que os auxiliam no diagnóstico e correção de certas situações indicativas de que algo está errado e reclama providências apropriadas. Seu autor é pessoa bastante conhecida dos nossos leitores, com os quais mantém freqüente contacto, através das páginas desta Revista. Ainda recentemente publicou um livro "Problemas de Pessoal da Empresa Moderna" (edição da Fundação Getúlio Vargas) que alcançou grande sucesso em nosso meio empresarial. (Nota da Redação).

TERMÔMETRO DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL
ASPIRAÇÕES DO EMPREGADOR

Fundação Getúlio Vargas — Curso Intensivo de Administração de Pessoal — 1963
Prof. TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES

ASPIRAÇÃO	MEIOS ATRAVÉS DOS QUAIS PODE SER REALIZADA	INDÍCIOS DE QUE OS MEIOS PARA REALIZAR A ASPIRAÇÃO NÃO ESTÃO SENDO POSTOS EM PRÁTICA EFICIENTEMENTE
Adequada fonte de suplência de trabalhadores, de sorte que a empresa possa dispor de mão de obra quantitativa e qualitativamente ajustada às suas necessidades.	a) Classificação dos cargos e racionalização do plano de salários.	Indefinição de atribuições. Pessoas ocupando cargos diversos, executando o mesmo trabalho; ou ocupando o mesmo cargo, executando trabalhos diferentes. Salários desiguais para trabalhos iguais, falta de correspondência entre as qualificações das pessoas, as dificuldades e responsabilidades dos cargos e os salários.
	b) Recrutamento positivo.....	Desinteresse pelos empregos que a Empresa oferece. Baixa qualidade dos poucos trabalhadores que se candidatam aos empregos. Situação pouco favorável da empresa no mercado de trabalho.
	c) Política de Pessoal atraente, sobretudo no que diz respeito à segurança no emprego, assistência ao empregado, possibilidades de progresso e respeito à dignidade humana.	Desinteresse dos bons candidatos a emprego pelas oportunidades que a empresa oferece. Instabilidade da mão de obra. Insatisfação. Moral baixa. Conflitos ou hostilidades dos empregados entre si; ou destes com a chefia. Absentismo. Indisciplina. Frustração.
	a) Criteriosa seleção de pessoal.....	Incompetência da mão de obra; dificuldades na aprendizagem; desperdício de matéria prima; má utilização do equipamento de trabalho; propensão aos acidentes; pouca ou nenhuma versatilidade no trabalho.
Mão de obra econômica.....	b) Treinamento dos empregados.....	Dificuldade de substituição de rotinas, métodos e equipamentos antigos por outros mais aperfeiçoados. Inexistência de pessoal de reserva para preenchimento de postos que existam maior título e melhor instrução. Emperramento da empresa. Incapacidade de absorção das inovações e do progresso verificados no ramo em que a empresa opera.
	c) Controle e avaliação da eficiência.....	Inexistência de padrões adequados para a verificação dos conhecimentos e da capacidade potencial dos empregados; impossibilidade de distinguir estes últimos pelos seus diferentes graus de proficiência; desinteresse do empregado pelo aperfeiçoamento do seu desempenho; desvalorização do mérito como critério para a distribuição de vantagens e melhorias. Baixo nível de moral entre os empregados.

ASPIRAÇÃO	MEIOS ATRAVÉS DOS QUAIS PODE SER REALIZADA	INDÍCIOS DE QUE OS MEIOS PARA REALIZAR A ASPIRAÇÃO NÃO ESTÃO SENDO POSTOS EM PRÁTICA EFICIENTEMENTE
Mão de obra econômica.....	d) Racionalização dos processos de distribuição e execução do trabalho.	Indicções e duplicidades na execução do trabalho; falta de entrosamento das diferentes operações; realização de movimentos e dispêndio de esforços desnecessários; perda de tempo com paradas evitáveis; emprego de métodos e processos que poderiam ser simplificados; utilização de equipamentos deficientes. Produção de custo elevado.
	e) Melhoria dos locais de trabalho.....	Absentismo; fadiga; neuroses; doenças profissionais; acidentes; queixas e reclamações; erros na execução do trabalho, devidos a causas ambientais (v.g. iluminação deficiente, ruídos, gases, trepidação, etc.).
	a) Definição dos direitos e deveres dos empregados e rigorosa observância das normas que a respeito forem adotadas.	Decisões contraditórias; sistema de dois pesos e duas medidas; rigor na existência do cumprimento do dever e negligência na concretização dos direitos; protecionismo; privilégios sem base no mérito demonstrado.
Disciplina, cooperação e lealdade da parte dos empregados.	b) Democratização da chefia.....	Descortezia, desprezo e autoritarismo dos chefes em relação aos empregados; recusa ao empregado da oportunidade de defender-se, nos casos de aplicação de penalidades; prevenção entre chefes e empregados; resistência passiva; dificuldade de obter a cooperação dos empregados; indisciplina; atitudes hostis; sabotagem; insatisfação generalizada; inexistência de um sistema de audiência a queixas e reclamações.
	c) Sistema de comunicações para esclarecimento dos empregados em relação a medidas que possam afetar seus interesses.	Falta de informações, dúvidas, receios da parte dos empregados; desconfiança; reserva, angústia. Ignorância de cousas que se fossem conhecidas evitariam problemas e atitudes prejudiciais à tranquilidade e harmonia do trabalho.

(Baseado no livro "Problemas de Pessoal da Empresa Moderna", editado pela Fundação Getúlio Vargas, Rio — 1963.

TERMÔMETRO DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

ASPIRAÇÕES DO EMPREGADO

Fundação Getúlio Vargas — Curso Intensivo de Administração de Pessoal — 1963
 Prof. TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES

ASPIRAÇÃO	MEIOS ATRAVÉS DOS QUAIS PODE SER REALIZADA	INDÍCIOS DE, QUE OS MEIOS PARA REALIZAR A ASPIRAÇÃO, NÃO ESTÃO SENDO POSTOS EM PRÁTICA EFICIENTEMENTE
Salário compensador.....	a) Preparo profissional..... b) Eficiência no trabalho.....	Falta dos conhecimentos normalmente exigidos para a execução do trabalho; inexperiência, imaturidade, insegurança profissional. Produção quantitativa e qualitativamente abaixo dos padrões comumente adotados para sua avaliação; desperdício de tempo e matéria prima, com a conseqüente elevação dos preços de custo do produto; redução da vida ou da serventia do equipamento do trabalho, pela sua má utilização. Dificuldade de rápido e completo ajustamento ao sistema de trabalho e as técnicas profissionais em uso na Empresa. Falta de versatilidade no trabalho.
Estabilidade no emprego.....	a) Consciência e cumprimento do dever..... b) Capacidade para inspirar confiança aos chefes e colegas. c) Habilidade para a convivência tranqüila dentro do grupo de trabalho. a) Responsabilidade funcional.....	Desinteresse em bem servir; preocupação pelos direitos e descanso pelas obrigações; recusa de solidariedade e cooperação nos momentos em que uma e outra devem ser oferecidas espontaneamente, ou dadas de bom grado se pedidas. Incapacidade para integrar-se na Empresa e servir aos objetivos desta com entusiasmo e dedicação. Desapreço à hierarquia. Incerteza quanto à colaboração que se pode esperar do empregado. Altos e baixos da atuação no trabalho. Inconstância no esforço.
Oportunidade de progresso.....	b) Interesse pelo próprio desenvolvimento.....	Dificuldades de ajustamento ao grupo. Provocação de antipatias, discórdias e hostilidades. Prática da intriga e da agitação. Não aceitação, desinteresse ou resistência em relação a encargos que envolvam riscos, responsabilidades ou incômodos. Ausência de esforço no sentido de aprender mais e de melhorar a sua capacidade para o trabalho. Desinteresse pelas oportunidades de treinamento que a Empresa oferece. Espírito de rotina. Falta de iniciativa, no que se refere a busca de melhores soluções para os problemas do trabalho a seu cargo.

ASPIRAÇÃO	MEIOS ATRAVÉS DOS QUAIS PODE SER REALIZADA	INDÍCIOS DE QUE OS MEIOS PARA REALIZAR A ASPIRAÇÃO, NÃO ESTÃO SENDO POSTOS EM PRÁTICA EFICIENTEMENTE
Direito de participação na determinação de medidas que afetem o seu bem estar	<p>a) Obtenção de informações exatas e formulação das pretensões de maneira sensata.</p> <p>b) Utilização dos canais apropriados.....</p> <p>c) Correção de atitudes, nas relações com o empregador.</p>	<p>Aceitação, como verdades, de boatos, rumores ou notícias infundadas. Falta de clareza dos objetivos. Pretensões absurdas. Ignorância de fatos que deveriam ser previamente conhecidos.</p> <p>Reclamações e comentários nos corredores. Encaminhamento das questões a quem não tem competência para resolvê-las, ou através de meios que não lhes permitirão chegarem à solução desejada. Inobservância dos requisitos referentes à prova do alegado, prazos e formalidades essenciais.</p> <p>Insubordinação, hostilidade, desconfiança, falta de lealdade e de espírito de colaboração da parte do empregado.</p>

(Baseado no livro "Problemas de Pessoal da Empresa Moderna", editado pela Fundação Getúlio Vargas, Rio — 1963.