

Administração de Pessoal

EDUARDO PINTO PESSOA SOBRINHO.

SUMÁRIO: Funções principais de um órgão de pessoal — Administração de pessoal no Serviço público e nas empresas particulares — Pontos de contatos e diferenciação de métodos.

ANTES de entrarmos na análise das principais atribuições de um órgão de pessoal, devemos, por uma questão de método, examinar a razão da existência de órgãos dessa natureza.

Que eles são necessários não há dúvida, pois, na realidade, nenhuma empresa de grande ou médio porte pode, atualmente, dispensar a sua existência.

Analisaremos, portanto, a origem e razão dessa necessidade e depois, então, entraremos no estudo de suas atribuições.

De todos os elementos que compõem uma empresa, um deles avulta e domina os demais: o pessoal, que executa os serviços, que maneja as máquinas, que compra, que vende, que organiza, que arruma, que limpa e que pode determinar o sucesso ou a falência da organização.

Se esse elemento é assim importante, é claro que ele necessita de um instrumento para a sua disciplinação, de um organismo que faça a sua escolha, que fiscalize o seu trabalho, que controle os seus resultados.

Numa empresa de tamanho médio ou grande, não pode o dono, gerente ou administrador, fazer, sozinho, todas as tarefas da organização. Ele tem, necessariamente, de delegar atribuições, de organizar departamentos especializados, com chefes previamente escolhidos, com atribuições e responsabilidades perfeitamente definidas, para, sob sua orientação e coordenação, atingir os fins da organização.

Assim, ele deverá ter um órgão encarregado do pessoal. O tamanho, a estrutura, as responsabilidades, o número de servidores desse setor depende do vulto da empresa e de sua própria organização.

O que é fato é que não poderá o administrador, porque não tem tempo, ou conhecimentos especializados, ou ambas as coisas, fazer sozinho o trabalho de selecionar os empregados, fixar-lhes o justo vencimento, cuidar do seu treinamento, organizar um plano de acesso, velar pelo bem-estar do pessoal, examinar, com isenção, as queixas contra os empregados para dar a punição adequada, executar, enfim, mil e uma funções para que o pessoal possa bem desempenhar suas atribuições. Somente um órgão especializado poderá atingir tais objetivos.

Na análise que fizemos da necessidade do órgão já delineamos as principais atribuições de um departamento de pessoal. Elas podem, em síntese, ser assim definidas :

- a) descobrir o melhor empregado para o desempenho das atribuições da organização ;
- b) desenvolver as aptidões, a fim de tornar mais úteis as pessoas admitidas para a organização ;
- c) manter o pessoal satisfeito e obter do mesmo o rendimento máximo possível.

* * *

Para a obtenção desses objetivos deve o órgão de pessoal utilizar-se de determinados instrumentos, tais como sejam :

- a) bom sistema de recrutamento, seleção e treinamento ;
- b) bons planos de classificação de cargos, de remuneração, de promoções e de incentivos ;
- c) registro dos assentamentos dos empregados, nos quais se possam descobrir os elementos para o suprimento das necessidades de pessoal da organização.

Esses princípios e necessidades são os mesmos para todos os tipos de atividade, quer se trate da administração pública, quer de organizações privadas.

Em qualquer caso a finalidade será sempre a mesma : escolher e manter o melhor empregado.

Se esses objetivos são idênticos diferem, porém, extensivamente, os métodos e processos a serem adotados.

Nas empresas privadas a finalidade única a ser visada é o melhor aproveitamento do capital, isto é, a obtenção de maiores lucros. A organização não deve satisfações ao público e, dessa forma, pode adotar os métodos mais práticos que encontrar, sem empecilhos de ordem política, democrática ou legal.

Com efeito. Quando uma empresa privada necessita de um novo auxiliar pode escolher uma pessoa qualquer, que o responsável julgue satisfazer às suas necessidades ; pode convidar *um cidadão*, numa empresa congênere, oferecendo-lhe maiores vantagens ; pode aceitar o primeiro que atender ao convite publicado num jornal, sem maiores satisfações aos demais concorrentes.

Já na administração pública esse procedimento não é assim fácil e a escolha de novo empregado está, sempre, sob a suspeita de favoritismo.

Quando existe uma vaga o chefe não pode, em regra, preenchê-la livremente, mesmo que saiba que um cidadão satisfaz a todos os requisitos e é, sem dúvida, o melhor candidato.

Terá, sempre, que, dentro do princípio democrático de que os cargos públicos são acessíveis a todos, oferecer as mesmas oportunidades aos demais candidatos para escolher o melhor dêles, — aquêle que obtiver mais alta classificação no concurso.

No Brasil, a nomeação dos candidatos pela ordem de classificação no concurso é, mesmo, imperativo de ordem legal. (Estatuto dos Funcionários — Lei n. 1.711, de 28-10-1952, art. 13). A própria Constituição exige concurso para os cargos de carreira.

Mesmo, porém, quando não existem disposições legais obrigando à nomeação de candidatos habilitados em concurso, não tem, geralmente, o chefe da repartição liberdade para a escolha de empregados, de acôrdo com as necessidades do serviço, a competência, experiência ou habilidade dos candidatos. Nessa hipótese entram em ação, em regra, os compromissos políticos, as recomendações de autoridades superiores, os imperativos de amizade ou de parentesco, para o preenchimento das vagas.

Na empresa privada o empregado é mantido e obtém acesso na razão dos seus méritos individuais, do interesse demonstrado, da sua capacidade de trabalho e de produção.

No serviço público a individualidade é pouco considerada. O acesso é feito por critérios rígidos, impessoais, quer pela antiguidade pura e simples, quer pelo merecimento julgado em fórmulas padronizadas, que os chefes preenchem, sem o espírito de justiça, dando, em regra, por sentimentalismo ou comodismo, o máximo a todos, o que representa um desestímulo e a desmoralização dêsse sistema de julgamento.

Outro ponto de divergência é na questão de garantia do emprêgo.

Nas empresas privadas o gerente tem mais facilidade em dispensar os maus empregados. E' certo que a situação hoje não é a mesma de alguns anos atrás, quando o patrão podia, livremente, dispensar qualquer empregado. Atualmente, com o avanço da legislação trabalhista, exige-se a justa causa, para efeito da demissão de um empregado, sob pena de pagamento de uma indenização, proporcional ao tempo de serviço e ordenado do trabalhador. E no caso de o empregado ter mais de 10 anos de casa, com direito a estabilidade, a demissão somente pode ser efetuada mediante processo, feito com a assistência de órgãos governamentais.

Ainda assim, o processo é muito mais simples do que a demissão do servidor público. Êste está infinitamente mais garantido, porque, a não ser em casos de ocupantes de cargos em comissão ou em caráter interino, a demissão, em qualquer caso, somente poderá ser feita mediante inquérito administrativo, efetuado por uma comissão de 3 servidores, e mais um secretário, no qual é assegurado ao servidor acusado ampla defesa.

E êsse procedimento se aplica até mesmo nos casos de demissão por abandono de emprêgo, comprovado pela ausência ao serviço do servidor, sem causa justificada, por mais de 30 dias consecutivos.

Temos, assim, que a administração de pessoal, embora obedeça aos mesmos princípios e tenha idênticos objetivos, difere, fundamentalmente, nos

seus métodos e procedimentos, quando se trata de organizações privadas ou de estabelecimentos do serviço público.

Nas empresas privadas o órgão de pessoal está necessariamente ligado à gerência. É um instrumento da manutenção das finalidades da empresa.

No caso de empresa com filiais ou departamentos em outras localidades em países diferentes ou mesmo em outros Estados do mesmo país — pode ter órgãos de pessoal descentralizados, com métodos diferentes, à legislação específica e às tradições locais.

É um erro, levar, a empresa que passa a funcionar em outra região, os métodos de trabalho, da administração de pessoal, da organização matriz, embora ali funcionem bem, sem consultar as condições da nova localidade.

Plano de pagamento, regime de assistência e benefícios, normas de acesso, etc., tudo deve ser estudado e implantado de acordo com as condições locais, embora observando, como é essencial, os princípios gerais de administração de pessoal que informam hoje essa verdadeira ciência.

O que pode acontecer, com um regime de pessoal mal ajustado é a empresa passar a oferecer maiores vantagens do que aquelas concedidas pelas organizações concorrentes e, assim, ficar em situação de inferioridade na fixação do custo da produção, ou conceder menos benefícios aos seus empregados do que os correntes na região, com reflexos desfavoráveis no recrutamento e seleção de bons trabalhadores.

O ideal para a empresa que pretende estabelecer-se em uma nova região será contratar, como consultante, um técnico de administração de pessoal, familiarizado com os problemas locais, para, em cooperação com os técnicos da organização, elaborar normas e métodos de trabalho, que, harmonizados com as normas gerais da empresa, se adaptem as peculiaridades correntes na zona.

No serviço público esse problema não ocorre.

A não ser para determinados e reduzidos grupos de servidores, com regime jurídico próprio — diplomatas, professores de curso superior, membros do serviço jurídico, agentes de fiscalização tributária ou elementos da organização policial — todos os funcionários de uma entidade administrativa estão sujeitos às mesmas normas legais que regulam os direitos, vantagens, deveres e responsabilidades.

Assim, a organização de serviços descentralizados de pessoal — no caso do Governo da União, pelos Ministérios, ou em alguns casos por regiões — tem em vista apenas métodos de trabalho, pois estão todos sujeitos às mesmas normas legais.

A fim de que seja mantida a uniformidade de interpretação dos textos legais — sabida como é a variedade de entendimentos que uma norma jurídica pode oferecer — é conveniente que exista um órgão superior, de cúpula, que possa dirimir dúvidas, firmar orientação, traçar diretrizes.

Sob o ponto-de-vista de justiça, é preferível que determinado dispositivo tenha uma interpretação uniforme, ainda que não seja a mais perfeita, do que aplicações diferentes, de uma para outra organização.

Também do ponto-de-vista de uniformidade e, ainda, de economia, é conveniente que, nas organizações estatais a seleção fique a cargo de um órgão centralizado, que indicará os candidatos aprovados, observada a ordem de classificação, de acordo com as necessidades de pessoal dos diferentes estabelecimentos ou repartições.

Nas empresas privadas seria útil que estabelecimentos do mesmo gênero de atividade, numa grande cidade, organizassem, através do seu sindicato — como, por exemplo, o Sindicato dos Estabelecimentos Bancários e de Empresas de Capitalização — um plano de classificação de cargos e um sistema central de seleção, embora sem a rigidez do serviço público.

As vantagens e economias resultantes de tais providências são por demais evidentes e apenas salientamos que :

a) eliminariam a concorrência, pois padronizariam os salários para todos os tipos de atividades, perfeitamente definidos, no plano de classificação ;

b) evitariam que, nos casos de dissídios coletivos, as empresas que pagam mais aos seus auxiliares fôssem sacrificadas com a imposição da percentagem de aumento determinada, sobre vencimentos mais elevados, agravando, ainda mais, a diferença entre os salários dos seus empregados e os dos seus concorrentes ;

c) reduziriam o custo da seleção inicial dos seus empregados ;

d) permitiriam a obtenção de melhores empregados, recrutados numa área maior e com processos e métodos de seleção mais adiantados, que nenhuma empresa, isoladamente, poderia estabelecer ;

e) evitariam as solicitações de empregos feitas por clientes poderosos, amigos ou autoridades ;

f) permitiriam que a organização central de recrutamento, seleção e aperfeiçoamento organizasse cursos para a seleção inicial ou de aperfeiçoamento para os empregados de diferentes categorias das empresas.

E' claro que um sistema dessa natureza não seria rígido. Ele teria de ser útil, flexível, adaptável às necessidades e peculiaridades de cada organização.

Assim, em primeiro lugar, quando determinado estabelecimento necessitasse de um novo empregado, o organismo central de seleção não enviaria apenas um nome, mas uma relação dos melhores classificados, com um resumo do "back-ground" de cada candidato, a fim de que o órgão de pessoal do estabelecimento, através do sistema de entrevistas pessoais, pudesse escolher aquele que se mostrasse mais susceptível de se integrar na organização.

A entrevista pessoal é um fator que não pode ser desprezado na seleção de novos empregados, pois dêsse contato humano, dessa conversa a sós, pode o entrevistador experimentado julgar, com vantagem, das condições gerais do candidato para as necessidades da organização.

Mesmo admitido o empregado, não estará, entretanto, encerrado o assunto.

O novo auxiliar deverá ficar sujeito a um período de estágio probatório no qual os requisitos de disciplina, pontualidade, interesse, dedicação e outros fatores, que não podem ser aquilutados numa prova de seleção, serão considerados.

Findo o estágio probatório, e no caso de não ser o candidato confirmado, competiria ao órgão central de seleção indicar outros nomes à empresa, enquanto que o estagiário *não aproveitado* voltaria a lista de candidatos, para indicação em outros estabelecimentos.

Sômente na hipótese de duas ou três recusas é que êle seria eliminado da lista de candidatos.

Êstes são, em síntese, os pontos de contato e de diferenciação da administração de pessoal nas organizações públicas e privadas.

Entre nós muito já tem sido feito em matéria de administração de pessoal, mas muita coisa ainda resulta por fazer para a melhoria do sistema, que é um imperativo da complexa vida que levamos.