

## PESSOAL

## Uma Política Segura na Administração do Pessoal

URBANO DE ALBUQUERQUE

**P**ROCURAMOS ao escrever o presente artigo facilitar uma política mais segura na administração do pessoal das diferentes organizações.

As aberrações existentes na legislação relativa ao pessoal, a oscilação constante dos valores monetários, e as arbitrariedades verificadas por ocasião da apuração do merecimento, provocam reivindicações periódicas dos assalariados e muito tem contribuído para a decadência da produtividade de nosso trabalhador.

Para que fiquem eliminados êstes prejuízos, optamos por uma política onde predomine a orientação profissional, onde a remuneração acompanhe o custo da vida e onde a promoção seja feita por critério mais uniforme e eqüitativo.

Trabalhando neste sentido procuramos sistematizar conhecimentos esparsos, adotados em diferentes organizações e, com isso, conseguimos identificar um sistema que permite introduzir a orientação que sugerimos.

Que o trabalho que ora apresentamos possa ser útil aos empregados, aos empregadores, às empresas e à própria economia nacional, é o que mais desejamos.

#### 1. SELEÇÃO DE NÍVEL MENTAL COM ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL

Analisados os diferentes serviços, identificados os vários cargos com suas respectivas atribuições, seriam os mesmos classificados em níveis diversos (primário, secundário e superior), segundo o grau mínimo de responsabilidade, conhecimento e habilidade a ser exigido dos seus ocupantes.

Com êstes elementos seria determinada a composição do quadro do pessoal, constando de 3 estágios, tendo cada um r categorias, de s classes, com t componentes, sendo r, s e t, função da organização existente ou planejada.

As condições mínimas necessárias para o candidato ingressar em determinado estágio seriam as seguintes:

- ter obtido em concurso público o certificado de nível mental;
- ter obtido em cursos oficiais um certificado de nível equivalente.

Sòmente após ingresso seriam os habilitados orientados para as diferentes especialidades necessárias à empresa, segundo suas inclinações, tendências e aptidões. Ficariam, assim, melhor adaptados ao serviço, o trabalho lhes seria mais agradável e sua produtividade mais satisfatória.

Esta forma nos parece a mais indicada visto ser mais econômico o processo de seleção e mais fácil o integral aproveitamento dos funcionários. A disponibilidade, proveniente da eliminação de determinadas especializações, seria quase totalmente abolida, pois o funcionário poderia ser indicado para outra especialização desde que a mesma fôsse compatível com seu nível cultural.

#### 2. REMUNERAÇÃO ANALÍTICA REAJUSTADA AUTOMÁTICAMENTE

A remuneração pelos serviços ordinários dos funcionários seria a soma dos valores correspondentes aos itens abaixo:

##### *Vencimento irredutível ou fixo*

- salário básico
- abono de antiguidade
- abono de merecimento.

##### *Vencimento redutível ou adicional*

- gratificação de função
- gratificação de especialização
- gratificação de trabalhos excepcionais
- gratificação pela produtividade
- gratificação de local ou zona
- gratificação pela periculosidade do serviço
- participação em lucros ou comissões.

##### *Vencimento social ou vital*

- abono de família
- auxílio de casamento
- auxílio de natalidade
- auxílio-doença
- auxílio-funeral.

##### *Reembólso de despesas*

- ajuda de custo
- diárias
- representação e uniformes
- despesas médicas.

Tôdas estas componentes seriam determinadas na forma abaixo:

**Salário Básico** — Uma quantia igual para todos os ocupantes de um mesmo estágio. Seria fixada inicialmente, de acôrdo com as condições do atual mercado de trabalho e posteriormente, reajustada de 5 em 5 anos, ou antes, quando o custo da vida sofresse um aumento superior a 50%. Os índices do aumento do custo da vida seriam os constantes em certidões fornecidas ou divulgadas por instituição oficial a isto destinada.

**Abono de Antiguidade** — 1% dos salários básicos. Seu limite mínimo não deve ser inferior aos atuais abonos e seu limite máximo deve ser função da vida média de trabalho dos funcionários.

**Abono de Merecimento** — 1% dos salários básicos. Deve ser fixado em função:

- dos abonos de antiguidade;
- da freqüência de distribuição dos dois abonos;
- da situação econômico-financeira da empresa.

**Gratificação de função** — % dos salários básicos. A tabela deverá ser organizada de acôrdo com a política escolhida pela administração, de remunerar bem ou mal as funções de confiança.

**Gratificação de Especialização** — % dos salários básicos. A tabela deve ser organizada tendo em vista a maior ou menor afluência dos funcionários, às diferentes especializações.

**Gratificações por Trabalhos Excepcionais** — % dos salários básicos. A tabela deve ser organizada tendo em vista o maior ou menor interesse da empresa pelos mesmos.

**Gratificação pela Produtividade** — % dos salários básicos. A tabela deve ser organizada de acôrdo com os diferentes serviços.

**Gratificação de Local ou Zona** — % dos salários básicos. A tabela deve ser organizada com base na diferenciação do custo da vida nas diferentes regiões.

**Gratificação pela Periculosidade do Serviço** — % dos salários básicos. A tabela deve ser organizada tendo em vista a maior ou menor probabilidade de ocorrência de prejuízos ao funcionário, em virtude dos riscos que corre na execução do serviço.

**Participação em Lucros ou Comissões** — % dos salários básicos dependendo do lucro ou produção verificada no período.

**Vencimento Social ou Vital** — para cada item, 1% dos salários básicos. Somente assim poderão ser reajustados automaticamente.

**Reembolso de Despesas** — 1% das mesmas. A tabela de recuperação deve ser organizada tendo em vista o vencimento e número de dependentes do funcionário.

### 3. MERECIMENTO EFETIVO E PROMOÇÃO AUTOMÁTICA

O merecimento do funcionário seria apurado mecanicamente, segundo critério estabelecido pela administração (igual para todos), que escolheria e ponderaria os itens do cadastro do pessoal que deveriam ser considerados.

Sendo de interesse da administração estimular o progresso das características funcionais de que mais carece a organização em determinadas fases de sua existência, justo é que o critério da seleção do merecimento seja reajustado, à medida que se torne necessário. Entretanto, para que não ocorram arranjos momentâneos, seria de boa norma que estas alterações somente se processassem de 5 em 5 anos.

Mensalmente seria apurado o merecimento e divulgadas as listas com a situação dos funcionários dentro de suas classes, classificando-os de acôrdo com os pontos obtidos após o ingresso nas mesmas.

O abono de merecimento seria distribuído sempre a partir de 1 de janeiro de cada ano, desde que a situação econômico-financeira da empresa o permitisse, aos funcionários classificados dentro da % estipulada para recebê-lo. Este abono não seria distribuído em anos sucessivos a um mesmo funcionário, nem a funcionário que se encontre no último têtço da classe.

O abono de antiguidade seria incluído no vencimento do funcionário a partir do mês em que o mesmo completasse mais um ano de efetivo exercício.

O acesso ao estágio somente seria possível com as condições estipuladas, enquanto que a promoção dentro de um mesmo estágio seria automática e se faria sempre que o ordenado fixo do funcionário atingisse o da classe imediatamente superior. Para isso seriam determinados em função da cota de merecimento, os intervalos entre os padrões de vencimento das classes dos diferentes estágios.

### 4. CADASTRO DO PESSOAL EM CARTÕES PERFURADOS

Para que possa a administração do pessoal executar a contento sua missão, propomos para as organizações que possuam equipamento mecânico, um cadastro em cartões perfurados capaz de fornecer, em reduzido tempo, quaisquer apurações. Este cadastro poderia ser feito com base nos elementos abaixo:

Uma lista de todos os funcionários, relacionados, por ordem de ingresso na organização.

A cada um, correspondendo um número da série natural dos números inteiros, êstes códigos os representariam na organização, indefinidamente. Para facilitar a pesquisa dêstes códigos seriam confeccionadas listas de consulta em ordem alfabética, geral e por seções.

Uma lista com tôdas as alterações a que possam estar sujeitos os funcionários da empresa, devidamente sistematizadas e codificadas. Abaixo indicamos os títulos sob os quais deveriam figurar as diferentes alterações:

- anotações de identificação (nome, identidade, etc.)
- anotações financeiras (salários, descontos, etc.)
- anotações clínicas (saúde, biótipo, etc.)
- anotações psíquicas (inteligência, personalidade, etc.)
- anotações culturais (cursos, títulos, etc.)
- anotações sociais (dependentes, transporte, etc.)
- anotações da lotação (funções, comissões, etc.)
- anotações de freqüência (faltas, atrasos, etc.)
- anotações de mérito (elogios, punições, etc.).

Uma ficha de implantação seria planejada, de forma que permitisse a transposição dos atuais elementos do cadastro em fichas manuscritas ou dactilografadas para os cartões perfurados. Assim ficaria constituído o cadastro até determinada data.

Uma ficha de alterações seria introduzida a partir desta data e nela constariam as razões que motivaram as anotações. Estas fichas seriam numeradas seguidamente e arquivadas no serviço do pessoal, destinando-se a comprovações futuras.

Uma fôlha de alterações seria traçada nos moldes da ficha de implantação. Nela seriam transcritas, das fichas de alterações, as alterações do dia, devidamente codificadas, sendo então remetidas ao serviço de mecanização para perfuração dos cartões e atualização do cadastro do pessoal.

#### 5. APURAÇÕES IMEDIATAS

Com o cadastro constituído, na forma indicada, poderão, em reduzido tempo, ser fornecidas as apurações abaixo:

##### *Mensalmente*

- recibos e envelopes de vencimento;
- fôlhas de pagamento por seção;
- fôlhas de descontos por instituição;
- fôlhas de apropriação de despesas por verba;
- antiguidade dos funcionários na instituição e na classe;
- merecimento do funcionário na classe;
- relação atualizada dos funcionários por seção.

##### *Anualmente*

- totais pagos aos funcionários para declaração de renda;
- descontos efetuados para declaração de renda (IAP, juros de empréstimos, despesas médicas, etc.);
- despesas com o pessoal, por órgão, para relatórios.

##### *Ocasionalmente*

- ausência, por motivo;
- funcionários por idade e sexo;
- filhos dos funcionários por idade;
- funcionários por especialização;
- funcionários por biótipo, etc.