

Administração de Pessoal

TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES

Técnico de Administração

I. DEFINIÇÃO

TODA empresa, seja ela pública ou particular, visa a determinados fins e, para alcançá-los, deve dispor dos meios necessários.

Suas atividades administrativas, quando encaradas desse ponto de vista, dividem-se em *substantivas* ou *específicas* e *adjetivas* ou *gerais*.

As primeiras dizem respeito aos fins da entidade ou empresa, os quais podem ser, por exemplo, a produção e venda de mercadorias, como na indústria e no comércio, ou a segurança das instituições políticas e sociais, como no governo; as segundas relacionam-se com os meios de que a empresa necessita para atingir os seus fins.

Dentre esses meios, os mais importantes são os seguintes: 1) *organização* (número, natureza, disposição e normas de funcionamento dos órgãos da empresa); 2) *pessoal* (para as tarefas de direção e para as de execução); 3) *material* (maquinaria, matéria prima, instalações, equipamentos e utensílios de trabalho); e 4) *orçamento* (previsão e controle de receitas e despesas).

O fato de ser o pessoal um dos meios de que se socorre a empresa para alcançar seus fins caracteriza a administração de pessoal como um *setor da administração adjetiva ou geral*.

Depois de situá-la em um dos dois grandes ramos em que se dividem as atividades administrativas, poderemos definir a administração de pessoal como sendo o *setor da administração geral que tem a seu cargo dirigir e coordenar as relações humanas no trabalho*.

Essa definição, decalcada na de TEAD e METCALF (1), encerra, em derradeira análise, a mesma idéia

que J. W. DONALD (2) traduziu com as seguintes palavras:

“Administração de pessoal é a gerência das relações entre o indivíduo, seus superiores, seus companheiros e a organização a que serve”.

Em termos mais amplos e focalizando a administração de pessoal nos seus dois aspectos, o estático e o dinâmico, poderemos entendê-la como um conjunto de órgãos e funções através dos quais são tratados os problemas concernentes às relações do empregador com os empregados, de uns e outros com a instituição a que servem, dos empregados entre si, e destes últimos com o seu trabalho.

II. OBJETIVOS

Quatro são os objetivos da administração de pessoal:

- I — obter o melhor elemento humano possível para os trabalhos da empresa;
- II — manter esse elemento em condições que melhor consultem os interesses dele próprio e os da empresa;
- III — elevar o prestígio da empresa no mercado de trabalho;
- IV — desenvolver um elevado padrão de moral entre os empregados.

Para realizar esses objetivos, a administração de pessoal deve basear-se no conhecimento das necessidades e aspirações do empregador e dos empregados.

Ao contrário do que pode parecer à primeira vista, essas necessidades e aspirações não se opõem umas às outras, de sorte que atender aos interesses do empregador importe em sacrificar os dos em-

(1) *Personnel Administration* — Pág. 2 — McGraw-Hill Book Co. — New York — 1933.

(2) *Apud WALTHERS, Applied Personnel Administration* — Pág. 5 — John Wiley & Sons, Inc. — New York, 1931.

pregados e vice-versa. Em uma larga medida — como observa O. PRESTON ROBINSON — elas se fundem e se identificam no desejo comum de que a organização seja eficiente para prosperar e desenvolver-se.

A prosperidade e o desenvolvimento da empresa traz para o empregador perspectivas de auferir maiores juros do capital invertido e, para os empregados, possibilidades de situação mais estável e de melhor remuneração. Naturalmente, além desses incentivos financeiros há que considerar os estímulos de ordem moral e psicológica, igualmente importantes, sem os quais, por exemplo, a administração pública, infensa por índole à preocupação do lucro, não encontraria da parte do governo e de seus servidores o mesmo interesse em vê-la progredir e aperfeiçoar-se.

Na maneira de satisfazer suas aspirações e necessidades é que os empregadores e empregados, perdendo de vista o que seus interesses têm de comum, divergem e não raro entram em conflito.

Cabe à administração de pessoal acomodar essas divergências, diligenciando para que os empregados procurem compreender as necessidades, aspirações e problemas do empregador, e para que este, por seu turno, procure fazer o mesmo em relação às necessidades, aspirações e os problemas dos empregados.

Para isso, ela precisará, antes de tudo, conhecer essas necessidades e aspirações, que são de modo geral as seguintes :

I — quanto ao empregador :

- 1 — adequada fonte de suplência de trabalhadores, de sorte que a empresa possa dispor da mão de obra qualitativa e quantitativamente ajustada às suas necessidades ;
- 2 — mão de obra econômica ;
- 3 — disciplina, cooperação, lealdade e eficiência da parte dos empregados.

II — quanto aos empregados :

- 1 — salário compensador ;
- 2 — estabilidade no emprego ;
- 3 — boas condições de trabalho no tocante à proteção à saúde e respeito à dignidade ;

4 — oportunidade de progresso ;

5 — direito de participação na determinação das medidas que afetem ao seu bem-estar.

A administração de pessoal atingirá tanto melhor os seus objetivos quanto maior for a sua habilidade em harmonizar essas diversas aspirações e necessidades, e transformá-las de possíveis causas de atrito numa força construtiva a serviço dos fins da empresa.

Foi talvez com essas considerações em mente que WALTHERS (4) definiu a administração de pessoal como sendo a *obtenção de uma força humana eficiente, adaptada à organização a que serve e a manutenção dessa força em relações mutuamente harmônicas e proveitosas para o empregador e para o empregado.*

III. ÓRGÃOS

A administração de pessoal é exercida através de órgãos, cujo número, estruturação e complexidade variam com as circunstâncias de cada caso.

Em geral, no serviço público e nas grandes empresas industriais e comerciais, esses órgãos são a *agência maior* ou *central*, diretamente subordinada ao chefe executivo, com a responsabilidade de elaborar o sistema de pessoal e velar para que ele seja fielmente cumprido ; e as *agências menores*, que sob o controle e a assistência técnica da agência central, embora quase sempre não estejam a esta subordinadas administrativamente, têm a tarefa de pôr em execução o aludido sistema.

No serviço público federal norte-americano a *agência central* do sistema de pessoal é a Comissão do Serviço Civil (*United States Civil Service Commission*), órgão composto de três membros aceitos pelo Senado e designados pelo chefe do executivo ; e no serviço público federal brasileiro, o Departamento Administrativo do Serviço Público.

A existência das *agências centrais* torna-se perfeitamente compreensível se atentarmos para o fato, sobejamente pôsto em evidência, de não poderem os órgãos de execução dedicar o necessário cuidado às atividades de pesquisa e de estudo, por isso que são, via de regra, absorvidos pelas operações

(3) *Retail Personnel Relations* — Cap. I — Prentice Hall, Inc. — New York, 1940.

(4) *Applied Personnel Administration* — Pág. 1 — John Wiley & Sons, Inc. — New York, 1931.

de rotina e não dispõem de recursos técnicos que lhes permitam dedicar-se, com a continuidade e a ênfase necessárias, ao estudo e solução dos problemas que escapam aos seus habituais processos de trabalho. Mas ainda que os citados órgãos estivessem tecnicamente aparelhados para realizar, cada um de per si, os estudos e pesquisas de que necessitassem, restaria observar que essas atividades isoladas acarretariam um dispêndio de tempo, esforço e dinheiro, que no serviço público, ou numa empresa particular de grande vulto, assumiria respeitáveis proporções. Outra razão bastante forte para justificar a existência das *agências centrais* está em que elas asseguram a unidade de orientação indispensável ao estabelecimento de um sistema de pessoal uniforme, permitindo, assim, que em todos os setores da empresa sejam adotadas para iguais problemas iguais soluções.

As *agências centrais* podem ser de *direção plural* e *direção singular*, isto é, podem ser dirigidas por várias ou por uma só pessoa. As Comissões de Serviço Público pertencem, geralmente, ao primeiro tipo e, como exemplo do segundo, podemos indicar o nosso Departamento Administrativo do Serviço Público.

Qual dos dois tipos de direção é o mais aconselhado? Possivelmente, o segundo.

A favor da *direção plural* têm sido apresentados muitos argumentos, girando a maioria deles em torno do fato, assaz comprovado, de que as funções de conselho e deliberação exigem que as situações e os problemas sejam estudados de pontos de vista diferentes, filtrados através de vários cérebros, a fim de que as soluções resultem de um exame tanto menos unilateral e de uma troca de opiniões tanto mais ampla, o que, sem dúvida, é mais difícil de obter através da direção singular. Esta última, vivamente combatida por LEWIS MERIAM (5) que nela vê o perigo da autocratização do sistema de pessoal, oferece, entretanto, algumas vantagens decisivas (6). Assim, por exemplo, ela produz maior concentração da autoridade e, com isso, cria condições mais propícias à eficiência administrativa; permite maior uniformidade de diretrizes, imprimindo mais coerência à aplicação e desenvolvi-

mento do sistema de pessoal; e, finalmente, torna mais rigorosa a definição de responsabilidades.

Quer sejam de *direção plural* ou de *direção singular*, agências centrais de pessoal compreendem geralmente, além do gabinete do presidente ou do diretor executivo, certo número de *divisões*, de *secretarias* ou de *serviços*.

A Comissão do Serviço Civil norte-americano, por exemplo, engloba, afora o gabinete do diretor executivo e os serviços de administração geral, 7 divisões, 1 conselho, 1 junta, e 13 secretarias distritais, estas últimas situadas em Boston, New York, Filadélfia, Washington — D.C., Atlanta, Cincinnati, Chicago, St. Paul, St. Louis, New Orleans, Seattle, São Francisco e Denver.

O quadro abaixo indica diversos órgãos (7) integrantes da citada Comissão e dá um resumo das principais atribuições de cada um.

COMISSÃO DO SERVIÇO CIVIL DOS EE. UU.

(United States Civil Service Commission)

1. *Divisão de Exame e Utilização do Pessoal*: — Elaborar editais de concursos (*competitive examinations*); proceder à inscrição dos candidatos e aos exames de seleção; organizar as listas dos candidatos em condições de serem nomeados; estabelecer os requisitos e determinar as provas para efeito de promoção, transferência e reintegração; estudar processos tendentes ao aperfeiçoamento das normas de trabalho e melhoria da capacidade funcional dos servidores.
2. *Divisão de Informações*: — Manter o público permanentemente informado a respeito das atividades da Comissão; preparar o material de propaganda e divulgação a ser distribuído à imprensa, ao rádio, às universidades e outros estabelecimentos de ensino, bem como às instituições profissionais e de administração pública; editar as publicações da Comissão, inclusive o relatório anual.
3. *Divisão Médica*: — Verificar a capacidade física e mental dos que pretendem ingressar no serviço público federal; realizar os exames médicos nos casos de licença e aposentadoria por motivos de saúde; estudar e propor medidas que visem à proteção da saúde dos servidores

(6) Vide a Parte II, Sec. II, do relatório do *President's Committee on Administrative Management* — U.S. Government Printing Office — Washington, 1937.

(7) Por motivos óbvios foram excluídos os órgãos que não exercem atividades específicas e maiores de administração de pessoal, tais como a Biblioteca, a Divisão de Material, etc.

(5) *Personnel Administration in the Federal Government* (opúsculo) — The Brookings Institution — Washington, 1937.

- públicos; recrutar e examinar o pessoal para os serviços médicos;
4. *Divisão de Classificação de Pessoal*: — Analisar os cargos, especificar as funções; constituir as classes e carreiras; organizar os planos de pagamento; realizar estudos e propor normas referentes a apuração da eficiência; aplicar a lei de classificação e os regulamentos e ordens executivas que a suplementam.
 5. *Divisão de Registro*: — Centralizar os registros referentes aos servidores públicos, à parte os eventuais; fiscalizar a aplicação das normas referentes a nomeação, reintegração, transferência e promoção; elaborar ordens executivas para emenda das normas e regulamentos do serviço civil.
 6. *Divisão de Aposentadoria*: — Aplicar a legislação referente a aposentadoria; manter o registro dos beneficiários e o controle dos fundos para custeio das pensões; estabelecer a regulamentação a ser obedecida pelas agências empregadoras, no tocante às contas individuais de aposentadoria.
 7. *Divisão de Investigações*: — Investigar a conduta social e política dos candidatos a certos cargos; apurar as fraudes nos casos de inscrição, exames e outros atos; fiscalizar os trabalhos de identificação datiloscópica de todos os servidores públicos federais; supervisionar a seleção, treinamento e designação dos investigadores.
 8. *Junta de Recurso e Revisão (8)*: — Apreciar os recursos e pedidos de revisão de atos e decisões dos vários serviços da Comissão, tais como classificação em concurso, organização de listas para nomeação, aplicação da lei de aposentadoria, etc.
 9. *Conselho de Administração de Pessoal (9)*: — Estabelecer um sistema de ligação entre a Comissão e as agências de pessoal dos ministérios; elaborar planos específicos para o aperfeiçoamento e coordenação da administração de pessoal do serviço público federal.

* * *

O Departamento Administrativo do Serviço Público que, como dissemos acima, é a agência central do sistema de pessoal do serviço público federal brasileiro, compõe-se de um Conselho Deliberativo, oito divisões e dois serviços (10).

Dêsses órgãos, os mais importantes, do ponto de vista em que nos situamos, são as divisões que tratam especificamente dos problemas de pessoal.

Estão elas indicadas, com suas principais atribuições, no esquema abaixo, em que também figura o Conselho de Administração de Pessoal, criado pelo Decreto-lei n.º 5.973, de 28-10-43.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DO SERVIÇO
PÚBLICO

(Setor de Pessoal — Atividades maiores)

Divisão de Estudos de Pessoal (D.E.): — Estudar e elaborar planos de pagamento dos servidores civis; estudar os planos e propor a classificação dos cargos e funções; estudar e rever continuamente os quadros e tabelas numéricas do pessoal; estudar e propor a lotação dos órgãos do serviço público civil; estudar os sistemas de promoção e as normas para melhoria de salários; estudar os problemas de assistência social relativos aos servidores públicos; estudar medidas tendentes a incentivar o cooperativismo e a assistência econômica aos servidores públicos; colaborar na elaboração e execução orçamentária, na parte relativa a pessoal.

Divisão de Orientação e Fiscalização do Pessoal (D.F.): — Orientar, coordenar e fiscalizar a parte executiva da administração do pessoal civil da União, exceto no que se referir a seleção e aperfeiçoamento; estudar e propor a revisão de decisões contrárias à legislação e normas em vigor, no setor que lhe é correspondente; apreciar as questões, relativas à movimentação, direitos e vantagens, deveres e responsabilidades dos servidores públicos; elaborar e propor a expedição de instruções e normas que facilitem a uniforme aplicação da legislação ou solucionem questões de caráter geral, relativas ao seu campo de ação.

Divisão de Seleção (D.S.): — Estudar os processos de recrutamento e seleção do pessoal do serviço público civil; organizar as instruções e programas dos concursos e provas de habilitação para ingresso no serviço público civil; realizar concursos e provas de habilitação e expedir certificados de aprovação; opinar sobre a habilitação de candidatos a funções de extranumerários contratados e mensalistas, quando não houver realizado prova para a função; promover o aperfeiçoamento da legislação e das normas sobre seleção de pessoal.

Divisão de Aperfeiçoamento (D.A.): — Organizar e manter cursos que visem ao aperfeiçoamento dos servidores públicos, no que disser respeito a problemas de administração e a assuntos que sejam de interesse comum aos órgãos do serviço público; promover e orientar a organização e fiscalizar o funcionamento dos cursos de aperfeiçoamento dos ministérios; realizar congressos e conferências; promover intercâmbio de órgãos da administração pública, empresas privadas e instituições culturais; promover a ida de funcionários ao estrangeiro em viagem de estudos.

(8) e (9) Órgãos colegiais auxiliares.

(10) Art. 2.º do Regimento aprovado pelo Decreto n.º 11.101, de 11-9-42.

Conselho de Administração de Pessoal (11) : — Promover melhor coordenação e maior eficiência dos órgãos interessados na administração de pessoal no serviço civil federal.

* * *

As *agências menores*. O sistema planejado pela agência maior põe em jôgo, na sua fase de aplicação, uma infinidade de providências, de operações e de formalidades, as quais, visando à coordenação sistemática dos assuntos relativos ao pessoal, bem como à execução e fiscalização das medidas de caráter administrativo, econômico, financeiro e social a êle referentes, cabem quase que totalmente às agências menores. Estas últimas, situadas nos ministérios e nos órgãos diretamente subordinados ao executivo, são comumente denominadas *divisões, serviços ou secções de pessoal*.

No serviço público federal norte-americano, as divisões ministeriais de pessoal foram instituídas por um decreto expedido em 24 de junho de 1938, o qual dispunha que as citadas divisões deveriam estar instaladas até fevereiro do ano seguinte.

Entre nós, seis ministérios possuem divisões de pessoal; são êles o do Trabalho, Indústria e Comércio, o da Agricultura, o da Educação e Saúde, o da Justiça e Negócios Interiores, o da Viação e Obras Públicas, e o das Relações Exteriores; os quatro restantes — da Guerra, da Fazenda, da Marinha e da Aeronáutica — possuem serviços de pessoal.

Convém observar que, no sistema adotado pelo nosso serviço civil federal, as *divisões* e os *serviços* de pessoal possuem as mesmas atribuições, explicando-se a disparidade de nomenclatura pela necessidade de serem obedecidos certos preceitos de ordem estrutural (12). Por outro lado, não diferem eles, essencialmente, quanto à sua composição, de sorte que podemos formar uma ideia mais ou menos exata de todos, conhecendo a organização da Divisão de Pessoal do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, que abaixo (13) sintetizamos :

(11) Funciona junto ao D.A.S.P. Dêle fazem parte os diretores das divisões de Estudos de Pessoal, Orientação e Fiscalização do Pessoal, Aperfeiçoamento e Seleção, bem como os chefes ou diretores dos órgãos de pessoal civil dos ministérios.

(12) Veja-se *A Divisão de Organização e Coordenação e suas atividades em 1941* — Pág. 22 — Imprensa Nacional — Rio, 1942.

(13) O autor cingiu-se ao texto do Regulamento aprovado pelo Decreto n.º 6.735, de 21-1-41.

DIVISÃO DE PESSOAL (D.P.)

Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio

Secção Administrativa (S.A.) : — Opinar, do ponto de vista legal, sobre a aplicação da legislação vigente relativa ao pessoal; estudar os papéis e expedir as comunicações necessárias referentes a direitos, deveres, vantagens e demais assuntos concernentes a funcionários e extranumerários; estudar e opinar quanto à admissão, recondução, melhoria de salário e dispensa dos extranumerários; coordenar nas épocas próprias, em face das necessidades dos serviços, as relações numéricas dos extranumerários, tendo em vista a lotação de cada repartição; organizar as relações nominais de extranumerários, com indicação dos elementos constantes das relações numéricas; publicar o "Boletim de Pessoal", que será amplamente distribuído, incluindo-se nêle, obrigatoriamente, tôdas as decisões e atos relativos aos funcionários e extranumerários; lavrar todos os atos relativos aos funcionários e extranumerários e divulgar os que se tornem necessários; organizar o expediente relativo à posse dos funcionários e à admissão dos extranumerários; iniciar o processamento para prover as vagas ocorridas no quadro de funcionários; organizar e manter rigorosamente em dia os elementos necessários ao processamento das promoções dos funcionários; organizar, manter em dia e publicar as listas de antiguidade dos funcionários; matricular os funcionários e extranumerários e adotar o código e os prefixos estabelecidos pelo D.A.S.P.; propor a criação e a supressão de cargos e funções, tendo em vista as necessidades do serviço; opinar quanto à lotação das repartições e serviços; manter em dia o assentamento individual do funcionário e do extranumerário, com indicação dos elementos de identificação, encargos de família, natureza profissional, índices de aptidão e quaisquer outros fatos que se relacionem, direta ou indiretamente, com o exercício de funções públicas; organizar e publicar, anualmente, o almanaque de pessoal; emitir a caderneta do funcionário; estudar, nas épocas próprias, a relação numérica dos extranumerários e seus salários, tendo em vista os recursos orçamentários.

Secção de Contrôlo (S.C.) : — Organizar e manter em dia a ficha financeira individual; controlar os boletins de freqüência, que lhe devem ser remetidos pelas repartições; proceder à averbação e classificação dos descontos, exercendo a fiscalização necessária; conferir os valores averbados e classificados; expedir guias de crédito correspondentes aos descontos autorizados; encaminhar à S.A., depois de extraídos os elementos que interessam à secção, os boletins de freqüência dos funcionários e extranumerários, para efeito do respectivo assentamento individual; fiscalizar, permanentemente, a distribuição e aplicação das verbas de pessoal; organizar e manter em dia a conta corrente das carreiras; expedir os boletins de alterações, contendo os novos elementos e as modificações de crédito e débito do pessoal.

Secção Financeira (S.F.) : — Elaborar as fôlhas de pagamento, as relações dos descontos obrigatórios e autorizados, bem como os cheques ou bilhetes com o extrato dos lançamentos feitos em fôlha; organizar a demonstração men-

sal da despesa com o pessoal, enviando-a à S.C.; apurar o custeio do pessoal; conferir os valores apurados e descontados; encaminhar à S.A., devidamente informados, os elementos da despesa que devam ser publicados no "Boletim do Pessoal"; fornecer dados para o orçamento do pessoal do Ministério.

Secção de Assistência Social (S.S.): — Estudar as medidas relativas aos acidentes que possam atingir os funcionários e extranumerários, quando no exercício de suas funções; estabelecer medidas para socorros de urgência; providenciar sobre a adoção de medidas para higienização dos locais de trabalho e para o conforto do pessoal; colaborar na incentivação do cooperativismo; colaborar nos estudos de tipologia, antropometria e psicotécnica, relativos aos funcionários e extranumerários; estudar e propor a organização de cursos de adaptação e aperfeiçoamento; fornecer atestados e laudos médicos, nos casos de licença para tratamento de saúde, verificação de doença em pessoa da família e ausência ao serviço por motivo de doença; participar, por intermédio de um médico, da junta médica designada para efeito de aposentadoria; colaborar com a Comissão de Eficiência na identificação das causas determinantes da diminuição do rendimento do serviço e bem assim no estudo de medidas tendentes a racionalizar os métodos e normas de trabalho.

A descrição do sistema de pessoal do nosso serviço civil federal não será completa se deixar de mencionar o Serviço de Biometria Médica, do Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos, administrativamente subordinado ao Ministério da Educação e Saúde, e que, embora não possa ser, a rigor, incluído entre as agências menores, desempenha, entretanto, papel assaz importante dentro do referido sistema. A êle cabem, a grosso modo, funções idênticas às da Divisão Médica da Comissão do Serviço Civil dos Estados Unidos.

* * *

Da exposição que acabamos de fazer verifica-se que a administração de pessoal é, ordinariamente, *centralizada* na sua fase de planejamento, supervisão e controle, e *descentralizada* na sua fase de execução. Isto, porém, não impede que a agência *central* ou *maior* exerça atividades puramente executivas. A questão será entendida acertadamente, se a focalizarmos à luz dos princípios que regem a distribuição das atividades entre os órgãos de pessoal. Tais princípios são:

- 1.º a competência para a prática de determinados atos deve caber ao órgão que centralizar as mais importantes das informações em que os mesmos atos se devam basear;
- 2.º a competência deve ser descentralizada na medida indispensável para que cada serviço

satisfaça as necessidades que lhe são próprias;

- 3.º a competência deve ser descentralizada, desde que a rapidez na realização das tarefas apresente especial importância e deva ser facilitada;
- 4.º a competência deve ser centralizada, sempre que a uniformidade dos processos e das soluções deva predominar;
- 5.º a competência deve ser centralizada tanto quanto seja preciso para evitar desperdícios e duplicação de atividades.

IV. FUNÇÕES

O campo da administração de pessoal é muito extenso e compreende problemas de uma grande variedade, desde os de ordem econômica até as mais delicadas questões de psicologia individual e social.

Dentro dêle há lugar para os princípios e métodos de diversos ramos do conhecimento humano, como sejam a economia política, a estatística, a psicologia, a medicina, o direito e a técnica de organização.

O empregador que deseja obter adequadas fontes de suplência de mão de obra defronta-se com a necessidade de conhecer o mercado de trabalho, o que por sua vez implica o conhecimento da lei da oferta e da procura, o dos princípios que condicionam as relações entre o capital e o trabalho no processo de produção, bem como o desenvolvimento das forças econômicas e suas repercussões na mobilidade da força do trabalho e nos sistemas de aprendizagem e treinamento. Certos conhecimentos de economia política são igualmente necessários à solução racional das questões de salários e incentivos financeiros.

A psicologia objetiva, nos seus vários aspectos, é indispensável à administração de pessoal, pois é ela que fornece os princípios sistematizados e os recursos de investigação que permitem selecionar e treinar os empregados, e adaptá-los ao ritmo e condições de trabalho, mediante processos baseados na prévia exploração do mecanismo do comportamento humano.

O problema da fadiga fisiológica, o das doenças profissionais e muitos outros relacionados com a proteção à saúde do trabalhador não serão resolvidos com acerto sem auxílio da medicina, do mesmo passo que os ensinamentos da estatística e os

seus métodos de apresentação e análise não poderão ser desprezados no estudo de fenômenos multi-causais como são as relações humanas no trabalho.

Pelo fato mesmo de ser extenso e englobar problemas tão variados, o campo da administração de pessoal sói ser distribuído por funções, cuja discriminação e complexidade, como é óbvio, variam com as condições da empresa.

MOSHER & KINGSLEY (14), encarando a questão à luz da experiência das organizações públicas e privadas de seu país, dão à agência de pessoal 26 funções, das quais 5 são de caráter quase-legislativo e administrativo, 11 de caráter administrativo, 1 de caráter quase-judicial, 7 de aconselhamento e 1 de caráter administrativo e de aconselhamento.

Tais funções figuram no quadro abaixo, que reproduzimos do livro dos dois citados autores :

FUNÇÕES DE UMA AGÊNCIA DE PESSOAL

Funções	Caráter
1. Classificação — jurisdicional	Quase-legislativo e administrativo
2. Classificação — atribuições	Quase-legislativo e administrativo
3. Recrutamento	Administrativo
4. Seleção — exame, investigação e certificação	Administrativo
5. Estágio probatório	Administrativo
6. Avaliação da eficiência	Quase-legislativo e administrativo
7. Transferência	Administrativo e de aconselhamento
8. Promoção	Administrativo
9. Reintegração	Administrativo
10. Treinamento e educação	Aconselhamento
11. Contrôles da frequência (atrasos, faltas, saídas)	Quase-legislativo e administrativo
12. Desligamentos	Administrativo
13. Disciplina	Aconselhamento
14. Recursos	Quase-judicial
15. Remuneração	Quase-legislativo, administrativo ou de aconselhamento
16. Organização de folhas de pagamento	Administrativo
17. Aposentadoria	Administrativo
18. Reclamações e sugestões	Aconselhamento
19. Saúde, bem-estar e recreação	Aconselhamento
20. Ambiente de trabalho	Aconselhamento
21. Cooperação dos empregados	Aconselhamento
22. Cooperação do pessoal executivo	Aconselhamento
23. Regras e regulamentos	Quase-legislativo
24. Investigação da aplicação da lei	Administrativo
25. Pesquisa e estatística	Administrativo
26. Relações com o público	Administrativo

HARVEY WALKER (15), partindo igualmente do princípio de que a administração de pessoal deve ser funcionalizada, salienta a necessidade de estar

a mesma aparelhada para o exercício das seguintes funções :

1. Exame — inclusive anúncio das vagas a prover e recebimento de pedidos de inscrição ;
2. Classificação e remuneração ;
3. Treinamento ;

(14) "Public Personnel Administration" — Págs. 90 e sgs. — Harper & Brothers — New York, 1941.

(15) "Public Administration in the United States" — Pág. 155 — Farrar & Rinehart, Inc. — New York, 1937.

4. Condições de serviço, avaliação da eficiência e promoção;
5. Incapacidade e afastamento;
6. Relações dos empregados, abrangendo os programas de bem-estar social e a audiência e solução de reclamações.

Segundo DALE YODER (16), as mais importantes funções da administração de pessoal na indústria moderna estão compreendidas nas quatro seguintes classes :

1. Obtenção de pessoal;

2. Contrôles das condições de trabalho, visando manter e utilizar de modo eficiente o pessoal obtido;
3. Criação de certos serviços para os empregados, tendo em vista fomentar entre estes o auto-aperfeiçoamento e a elevação da eficiência;
4. Manutenção dos registros e pesquisas relativos ao pessoal.

A enumeração feita por MOSHER & KINGSLEY, a mais detalhada de todas e talvez por isso mesmo a mais explicativa, é, sem dúvida, a que melhor sugere um estudo objetivo e sistematizado das funções da administração de pessoal.

(16) *Personnel and Labor Relations* — Pág. 12 — Prentice Hall, Inc. — New York, 1941.