

Elementos para um programa de Administração de Pessoal

PLANO DE PAGAMENTO — RECRUTAMENTO — SELEÇÃO

AUGUSTO DE BULHÕES

Of. Administrativo do M.F. com exercício no D.A.S.P.

II

No artigo publicado na edição de Janeiro p. p., desta Revista procuramos acentuar a importância e a necessidade, hoje incontestável, da administração de pessoal, bem como esboçamos ligeiramente, a evolução e extensão do sistema do mérito nos Estados-Unidos e no Brasil.

Salientamos, ainda, alguns princípios colhidos através da experiência americana e analisamos, rapidamente, os princípios e métodos para um plano de classificação de cargos.

No presente artigo abordaremos as duas fases que se seguem em um bem orientado programa de administração de pessoal — o plano de pagamento — o recrutamento e a seleção.

— — —

Seguindo o critério que nos impusemos de abordar estes diferentes problemas de um ponto de vista objetivo, examinaremos alguns elementos necessários à elaboração de um plano de pagamento, concluindo por apresentar, em esquema, os planos de classificação e pagamento do Governo federal americano, das cidades de New York, Chicago e do Estado de Rhode Island.

Já vimos que os planos de classificação e de pagamento têm íntima relação entre si, mas, que obedecem, em sua elaboração à finalidade e técnica distintas, como veremos a seguir.

Ao se elaborar um plano de pagamento devemos consultar :

- custo de vida local ;
- salário geralmente pago em serviços semelhantes ;
- risco no trabalho a executar ;
- facilidade de promoção ;
- disponibilidade financeira da administração.

Aproveitando a experiência americana, destacamos os elementos julgados imprescindíveis pela *Civil Service Commission*, do Estado da Califórnia :

- 1.º Salários geralmente pagos por entidades públicas ou privadas para trabalhos semelhantes ;
- 2.º Salários pagos pela "Civil Service" do Estado ;
- 3.º Avaliação comparativa das atribuições e responsabilidades dos diferentes cargos ;
- 4.º Padrão de vida, justo e razoável, de acordo com as diferentes naturezas de trabalho ;
- 5.º Razoável relação entre os salários referentes a cargos técnicos e administrativos de livre nomeação e os geralmente pagos em trabalhos semelhantes, pela C.S.C. ;
- 6.º Risco e dificuldade no trabalho, local de trabalho, vantagens e desvantagens peculiares à classe ;
- 7.º Grau de habilitação especial e de treinamento exigidos para o trabalho ;

- 8.º Relação razoável entre os salários e classes semelhantes, afim de facilitar promoções, transferências, reajustamento, etc.;
- 9.º Vantagens quanto a férias, licenças, aposentadorias, garantia de estabilidade, facilidades médicas e recreativas;
- 10 Situação financeira do Estado.

O plano de pagamento, ainda, para alcançar o seu objetivo de remunerar com justiça e incentivar o assalariado, deverá ter sempre em vista que — para igual trabalho, igual remuneração; e que a remuneração corresponda estritamente à qualificação exigida, trabalho executado, responsabilidade desempenhada.

Vimos, assim, que necessitamos colher elementos para elaborar um plano de pagamento.

Os métodos variam com a natureza da situação local, com a extensão dos serviços, número de classes, a área e o número de fontes a serem consultadas.

Geralmente são empregados o questionário, a entrevista e a análise do trabalho.

O primeiro oferece dificuldades iniciais na fase de sua confecção; o segundo vantajoso, somente, quando possível, dada a natureza do inquérito a se proceder; o terceiro é dispendioso e exige pessoal habilitado.

No artigo anterior já examinamos o questionário para classificação e especificação de cargos; resumiremos, agora, alguns itens do questionário para colheita de elementos, quanto aos salários geralmente pagos por entidades públicas e privadas.

O questionário, quanto a salários geralmente pagos, indaga :

- tipo do cargo ou cargos;
- descrição do trabalho de cada cargo;
- sexo;
- forma de pagamento;
- salário inicial e o mais elevado;
- férias remuneradas;

- licenças remuneradas;
- bonificações, participações nos lucros;
- número de empregados em cada tipo de cargo.

A entrevista, método prático, rápido e vantajoso, quando a natureza do inquérito a se proceder permitir, depende, porem, a sua aplicação da situação local; extensão do serviço; número de classes, área e o número de fontes a serem consultadas.

A análise do trabalho, mais vulgarizado nas indústrias, é o método de precisão para se estabelecer uma escala de salários, exceto quando se cogita de analisar o salário dos altos postos executivos, visto como o indivíduo é que determina o seu salário, e o trabalho não pode ser examinado separadamente do indivíduo.

Precisamos, também, acentuar que não só o plano de pagamento como o de classificação exigem uma constante administração, sob pena de se tornarem inúteis, perfeitamente comparáveis a uma lista de telefones antiquada ou a um fichário desatualizado.

Os cargos estão sujeitos à reclassificação de acordo com as mutações dos serviços; as bases do plano de pagamento são, por sua vez, mutuáveis, os fatores econômicos variáveis, os reajustamentos, por consequência, necessários.

Há, além do mais, necessidade de um Órgão Central, que administre a execução dos Planos, tendo em vista os múltiplos problemas que surgem em sua aplicação.

PLANO DE CLASSIFICAÇÃO E PAGAMENTO DO GOVERNO FEDERAL AMERICANO

Órgão Central de Administração "PERSONNEL CLASSIFICATION DIVISION" da U. S. C. S. C.	Serviços.	Profissional	9 padrões de \$2.000 e Científico	1 a 9.000 dollars
		Sub-Profiss.	8 padrões de \$1.200	1 a \$3.200 (dollars)
		Rotina, admin. e Fiscal	16 padrões de \$1.200	1 a \$9.000 dollars.
		Manual ou Braçal	10 padrões de \$600	1 a \$3.200 dollars.
		Artifice	Pago por hora	

NOTA — :5 a 7 gradações de salários de 60 a 100 dollares anuais, dentro de cada padrão.

QUADRO COMPARATIVO DOS SALARIOS MEDIOS

CIVIL SERVICE GRADES	REPARTIÇÕES EM WASHINGTON	INDUSTRIA PRIVADA	DIFERENÇAS PERCENTAGENS
C. A. F. 16	\$12500	\$17880	+ 43,04 %
P. 9	10833	15000	+ 38,47 %
acima \$9000			
C. A. F. 15	8784	15771	+ 79,54 %
P. 8	8673	13057	+ 50,55 %
8000- 9000			
P. 7	6826	10883	+ 59,43
6500-7500	6828	8867	+ 29,86
C. A. F. 13			
P. 6	5839	8242	+ 41,15
5600-6400	5824	8026	+ 37,81
C. A. F. 12	4769	6052	+ 26,90
P. 5	4753	6033	+ 26,93
4600-5400			
C. A. F. 11	3852	4828	+ 25,34
P. 4	3937	4299	+ 9,19
3800-4600			
C. A. F. 10	3695	4285	+ 15,97
3500-4100			
C. A. F. 9	3388	3792	+ 11,92
P. 3	3342	3428	+ 2,57
3200-3800			
C. A. F. 8	3084	3500	+ 13,49
2900-3500			
C. A. F. 7	2771	3008	+ 8,55
P. 2	2735	2838	+ 3,77
2600-3200			
C. A. F. 6	2475	2626	+ 6,10
2300-2900			
C. A. F. 5	2195	2315	+ 5,56
P. 1	2125	1982	- 6,75
2000-2600			
C. A. F. 4	1909	2,008	+ 5,19
1800-2160			
C. A. F. 3	1755	1,678	-4,39
1620-1980			
C. A. F. 2	1546	1298	- 16,04
1440-1800			
C. A. F. 1	1374	1047	- 23,80
1280-1620			
C. U. 2	1147	1038	- 9,50
1080-1380			
C. U. 1	647	555	+ 2,78

PLANO DE CLASSIFICAÇÃO E PAGAMENTO DA CIDADE DE N. YORK

a) CLASSE COM COMPETIÇÃO { 43 Serviços pos de ocupações com 677 títulos de cargos } 5 gradações de salários, com máximo e mínimo { Serv. de Rotina
Serv. Engenharia
Servi Inspeção
Serv. Polícia
Serv. Bombeiro
S. Limpeza Pub.
S. Contabilidade
S. Diversões etc.

b) CLASSE SEM COMPETIÇÃO
c) CLASSE DE LIVRE NOMEAÇÃO
d) CLASSE DE TRABALHADORES.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Através da história dos Serviços Cívís, verificamos que o recrutamento e a seleção, teem sido objetivo primordial dos reformadores ou iniciadores, de um plano de administração de pessoal.

Na verdade, constituem uma fase, realmente, importante de um programa bem orientado.

Na América do Norte a U.S.C.S.C. e as C.S.C. dos Estados, inicialmente, dedicaram a sua atenção para esta fase que estamos examinando.

PLANO DE CLASSIFICAÇÃO E DE PAGAMENTO DA CIDADE DE CHICAGO

CLASSIFICAÇÃO	RAMO	CLASSE	DESCRIÇÃO
1º. Ramo	Classe A	Serviços de Rotina, Contabilidade e geral de escritório	
		Classe B — Serviços de Estatística, Técnicos e Mercantis	
	2º. Ramo	Classe C — Serviços de conservação de edifícios	
		Classe D — Serv. de engenharia — estrutura e desenho	
		Classe E — Serv. elétricos e mecânicos	
3º. Ramo	Classe G — Serv. de Rios, Portos e Transportes		
	Classe H — Serv. de Agua, Rua e Limpeza Pública.		
	Classe J — Serv. Indústrias		
	Classe K — Serv. de Prédios		
	Classe L — Serv. de Biblioteca Classe M — Serv. Médico Classe N — Serv. de Enfermaria Classe O — Serv. de Inspeção Classe P — Serv. de Estabelecimentos Classe R — Serv. de Diversões		
4º. Ramo	Classe S — Serv. de Polícia		
	Classe T — Serv. de Bombeiro		
5º. Ramo — Serviço sem competição			
REMUNERAÇÃO	1º. Grau	"Minor Grade" — Nivel inicial de remuneração	
	2º. Grau	"Junior Grade" — Trabalho de rotina	
	3º. Grau	"Senior Grade" — Cargos de responsabilidade intermediária	
	4º. Grau	"Principal Grade" — cargos de maior responsabilidade, mas com autoridade limitada;	
	5º. Grau	"Major Grade" — cargos com autoridade de dirigir e regular;	
	6º. Grau	"Superior Grade" — cargos de supervisão e controle;	
	7º. Grau	"Chief Grade" — cargos de natureza executiva, com total responsabilidade administrativa;	
	8º. Grau	"Chief Grade" — Chefe de Departamento	

PLANO DE CLASSIFICAÇÃO E DE PAGAMENTO NO ESTADO DE RHODE ISLAND

9 grupos gerais divididos em 9 ramos cada um e estes por sua vez se sub-dividem em 9 classes cada um

CLASSIFICAÇÃO...	CLASSE	DESCRIÇÃO
1. Serviço;	1.	Serviço;
	2.	Semi-Artífice;
	3.	Artífice;
	4.	Rotina;
	5.	Administrativo;
	6.	Fiscal;
	7.	Técnico;
	8.	Profissional;
	9.	Profissional
REMUNERAÇÃO.....	1.	Auxiliar — Helper — (Junior or Second);
	2.	Semi-Senior;
	3.	Senior, 1ª classe: Chefes;
	4.	Principal — (Cabeça de grupo)
	5.	Chefes;
	6.	Assistentes;
	7.	Diretores — (em comissão) — Deputy.

Não devemos, porem, entender por recrutamento o simples convite, por edital, aos candidatos aos concursos e provas, mas a exploração dos diferentes mercados de trabalho, procurando-se inscrever os qualificados, aqueles que não andam sequiosos por emprego, afim de que se possa selecionar, não o melhor entre os mediocres, mas o melhor entre os melhores — "best may serve the state".

Para alcançar este objetivo, o órgão responsável pelo recrutamento e seleção, terá que estabe-

lecer um programa técnico e lotar o seu serviço com pessoal habilitado a lidar com o público, tendo poder de persuasão.

Terá que abandonar o tradicional e rotineiro processo, de apenas, publicar e afixar editais de concursos e provas, o que aumenta o número, mas não a qualidade dos candidatos, e, passar a pesquisar e explorar os diferentes mercados de trabalho, entre os profissionais, nas associações de classes, nas escolas, universidades, cursos especializados e profissionais, nos centros ou locais, onde certamente, se encontrarão os realmente experimentados e capazes.

Poderemos resumir, nas que se seguem, as atividades de um órgão central de seleção :

- 1.º, descobrir e cultivar o melhor mercado de trabalho ;
- 2.º, usar de adequada e atrativa publicidade ;
- 3.º, empregar os mais modernos *tests* com a mais elevada capacidade seletiva ;
- 4.º, manter uma política sadia afim de certificar sempre "the right man in the right job";
- 5.º, considerar o estágio probatório como parte integrante da seleção ;
- 6.º, manter um programa de treinamento, como continuação do processo de seleção;

7.º, evitar, o mais possível, restrições à área do recrutamento, tais como, cidadania, idade, residência, sexo, estado civil, diplomas, etc.

8.º, proceder a investigações, quanto ao caráter e conduta dos candidatos.

É, ainda, indispensável, para que os concursos e provas sejam realizados com eficiência, que o órgão central disponha de pessoal técnico especializado e de um grupo de examinadores capazes de conduzir, sob a sua inteira responsabilidade, o completo processo de exames para os cargos públicos.

Como, porem, nem sempre é possível, dado o elevado custo dos serviços, o órgão de seleção poderá apelar para os técnicos e profissionais estranhos ao quadro de seu pessoal, cabendo, porem, ao pessoal técnico do órgão próprio competente projetar e conduzir os exames.

E' o que verificamos no U.S.C.S.C. que apesar de manter duas divisões técnicas *Research Division* e *Examining Division* —, utiliza-se dos técnicos lotados em outros serviços públicos ou particulares, quando tem de projetar exames para os elevados cargos dos Serviços Científicos e Profissional e Burocrático, Administrativo e Fiscal.