

Elementos para um programa de administração de pessoal

AUGUSTO DE BULHÕES

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

II

CONDIÇÕES DE TRABALHO

UM BEM orientado programa de administração de pessoal não poderá deixar de estabelecer regras sobre férias, períodos de descanso, de refeições, de trabalho diário e semanal, de trabalho extraordinário, apuração da assiduidade, pontualidade horária, faltas justificáveis, licenças remuneradas, etc.

Ainda devem ser previstos — planos de aposentadoria e pensões, de indenização por acidentes.

Estas regras que devem ser uniformes, são completadas por uma política clara, sã e bem definida para os casos disciplinares, punições, demissões.

Os direitos e deveres devem ser claramente explicados, mediante distribuição de manuais ou informações aos funcionários.

A administração, por sua vez, terá de seguir uma conduta extremamente imparcial, não admitindo influências estranhas.

A política da administração de pessoal deverá ser a da imparcialidade ou neutralidade, como a denominam os ingleses.

Em um Estado democrático, a imparcialidade ou neutralidade que restringe os direitos políticos, é condição necessária para os funcionários do serviço civil.

O funcionário público, como imparcial servidor da comunidade, não poderá desfrutar situação semelhante aos demais cidadãos.

A situação de imparcialidade impõe restrições aos direitos políticos dos funcionários públicos.

No Governo Federal Americano a participação dos funcionários públicos, direta ou indireta-

mente, nos pleitos políticos, é considerada contrária ao princípio da imparcialidade, incompatível com a estabilidade de que gozam os servidores públicos.

As leis são draconianas e restritas.

O funcionário, candidato a um posto eletivo, deve, antes, exonerar-se de seu cargo no serviço público.

A Lei do Serviço Civil proíbe expressamente as participações políticas, sendo no entretanto, assegurado aos funcionários o direito de voto e particularmente lhes é permitido externar-se sobre assuntos políticos.

E' severamente punido aquele que usa de sua autoridade para fins políticos.

Por sua vez, as atividades referentes à saúde, segurança e ao conforto dos funcionários constituem importantes, mas descuradas fases na administração de pessoal.

Isto por não dedicarem as legislações atenção especial quanto aos problemas de locais de trabalho, higiene, iluminação, ventilação, temperatura, ruído e fadiga, exames de saúde e médicos, visitas sanitárias, médicas, higiene e preservação da saúde, prevenção de acidente, proteção e prevenção contra fogo, seguros contra acidentes e o correspondente plano de pagamento.

Para facilitar e assegurar o bem estar dos empregados e manter o moral elevado no trabalho, à administração compete promover facilidades de

transporte, de alimentação, clubes recreativos, sociais, colônias de férias, programas educacionais e culturais, publicações, de crédito, cooperativas, etc.

ASSISTÊNCIA AO FUNCIONÁRIO

Não se deverá descuidar, outrossim, de formular e executar certas medidas que evitam o mal estar e desinteligência dentro do serviço.

Em linhas gerais poderemos resumir essas atividades em se estabelecer regras de ação dos chefes e administradores, em relação aos seus subordinados, afim de evitar injustiças e abuso de autoridade; criar instâncias de reclamações e recursos que poderiam ser constituídas de comissões compostas de funcionários graduados.

Com a ação franca da administração, isto é, de serem todos os seus atos explicados publicamente e o maior contacto entre chefes e subordinados, conseguir-se-ia facilmente a valiosa cooperação destes últimos, quebrando-se a campanha surda dos despeitados e descontentes de má fé, evitando-se, desse modo, a diminuição do rendimento de trabalho, por desinteligências, queixas, incompreensões e descontentamentos.

Dever-se-ia, também, não se esquecer de criar um órgão próprio "Counseling" para guiar os funcionários, auxiliando-os a dirimir as suas dúvidas, os seus casos pessoais, as suas dificuldades, orientando-os no seu trabalho, tendo em consideração o seu pendor vocacional e educacional, facilitando a ambientação, no caso de novos funcionários, estranhos ao meio.

Esse órgão orientador, evitando descontentamento, atribuições na vida do funcionário, contribue eficazmente em benefício do Serviço e da Administração.

UNIFORMIZAÇÃO DE MÉTODOS E NORMAS DE TRABALHO

Ainda o Órgão Central de Pessoal não deverá deixar de padronizar o material a ser usado pelos serviços de pessoal ou pelas repartições, tais como

fichas, fichários, fórmulas, formulários, mapas de frequência, de produção, informações, elementos estatísticos, etc., bem como de uniformizar os métodos e normas de trabalho.

Com a uniformização evitam-se informações erradas, obtem-se as mesmas com rapidez, e facilita-se o trabalho dos órgãos e dos funcionários auxiliares, como se conseguirá uma pronta cooperação.

Para esse fim, também deve-se expedir instruções claras, precisas, elaboradas com a colaboração daqueles que deverão cooperar na execução dos trabalhos.

Os relatórios periódicos devem-se preocupar menos com a propaganda dos trabalhos realizados pelo Órgão Central e mais em definir e esclarecer a política que está sendo seguida e as falhas que devem ser sanadas, para a boa execução do plano, bem como matéria que desperte o interesse e melhor compreensão do leitor.

ESTUDO E PESQUISAS

E' de grande importância manter-se um serviço especial de estudos e pesquisas, não só quanto à simplificação de normas e métodos de trabalho, como, também, da evolução do plano e dos sistemas adotados, e controle estatístico dos resultados.

INTEGRAÇÃO INDISPENSÁVEL

Todo esse arcabouço descrito não funcionará regularmente e deixará de produzir resultados apreciáveis e desejáveis se não conseguir integrar na execução do plano, os chefes imediatos dos funcionários.

Dos chefes imediatos, que ocupam os cargos — chaves, depende o sucesso do plano.

Assim, o Órgão Central, por meio de uma inteligente propaganda e de um bem orientado treinamento de chefes, facilmente os integrará entre os "personnel men" defensores do plano em execução.

Não só o pessoal das Secretarias e Departamentos como os das repartições devem estar intimamente integrados com o Orgão Central.

CONCLUSÕES

- 1.^a A Administração de Pessoal, hoje, constitue parte integrante, indispensavel da Administração Geral. Dela depende a eficiência dos serviços públicos e só por intermédio dela poderá o Governo desempenhar-se dos encargos pelos quais responde.
- 2.^a Adotar na Administração de Pessoal uma filosofia positiva, construtiva, ensinando o que é necessário e como fazer, em substituição à velha política negativista que se restringia a declarar o que não se deve ou o que é proibido fazer.
- 3.^a O sistema do mérito está tendo, relativamente, mais rápida evolução entre nós do que nos Estados Unidos. Enquanto neste país o Governo Federal teve a sua lei básica de pessoal em 1883, sua classificação de cargos em 1923, somente em 1941 está tentando estender o provimento por concurso a todos os cargos públicos, excetuados apenas aqueles que são dispensados desta exigência, expressamente por lei; o Brasil provê, obrigatoriamente, desde 1936, data de sua lei básica de pessoal, todos os cargos federais de carreira, mediante concurso.

Em relação aos Estados, até 1940, apenas 18 Estados da União Americana e 869 cidades já haviam criado os seus serviços de pessoal e tornado obrigatório o provimento dos cargos estaduais por concurso. Entre nós, 5 Estados já criaram os competentes órgãos especializados de pessoal e tornaram obrigatório o concurso para o provimento dos cargos públicos. Em breve, a obrigatoriedade do concurso será regra geral para todos os Estados e Municípios que deverão, também, tratar da criação de seus órgãos especializados de pessoal, de conformidade com os Es-

tatutos dos Funcionários Estaduais e Municipais a serem decretados.

- 4.^a Estabelecer "career service" e "career man". Entregar à repartição central de pessoal a um administrador, não político, com personalidade, qualificações e experiência, escolhido cuidadosamente através concurso público.
 - 5.^a Elaborar uma lei perfeita de classificação de cargos com base na prévia avaliação e graduação do trabalho a ser executado e dar responsabilidades a serem suportadas.
 - 6.^a O plano de pagamento não deverá deixar de estabelecer *pagamento igual* para *trabalho igual* e a remuneração deverá corresponder estritamente às qualificações exigidas, trabalho executado, responsabilidade desempenhada.
 - 7.^a O Orgão Central, encarregado do recrutamento e da seleção, deverá descobrir e cultivar o melhor mercado de trabalho, usar de adequada e atrativa publicidade, empregar os mais modernos *tests* com a mais elevada capacidade seletiva, certificar sempre o candidato mais indicado para o cargo a ser provido, acompanhar as atividades dos indicados durante o estágio probatório, manter um programa de treinamento como parte do processo de seleção. Evitar restrições na área do recrutamento. Manter um corpo de funcionários especializados na técnica de exames.
- Afim de conquistar a confiança pública, o órgão selecionador deverá ter completa independência e separação das autoridades que tem o poder de nomear ou prover os cargos públicos.
- 8.^a Elaborar cuidadosamente o programa de promoção e transferência, meios capazes de estimular, incentivar a eficiência, tornar atrativa a "CAREER SERVICE" e possível o "CAREER MAN".
 - 9.^a Dedicar toda a atenção ao treinamento do funcionário no serviço, único que interessa

imediatamente à Administração. Tornar o chefe imediato o treinador natural dos seus supervisionados. Proceder a inquéritos, afim de previamente se definir a necessidade do treinamento.

Criar cursos de aperfeiçoamento, afim de elevar o nível mental dos funcionários. Entregar a orientação do treinamento ao Orção Central de Pessoal.

- 10.^a Regular o período horário do trabalho, de descanso, de refeições, de serviço extraordinário, de faltas, férias, licença, etc. Definir claramente a política disciplinar. Estabelecer medidas que assegurem a indispensável tranquilidade dos funcionários, como as relativas à previdência, aposentadoria e pensão.
- 11.^a Como consequência da estabilidade de que gozam os funcionários públicos, evitar o mais possível, a participação dos mesmos nas campanhas políticas, adotando o princípio da imparcialidade.
- 12.^a Regular as atividades asseguradoras da saúde, segurança e conforto.
- 13.^a Prever um plano de pagamento para os acidentes no trabalho. Estabelecer medidas que assegurem o bem estar dos funcionários,
- tais como : facilidade de transporte, de alimentação, clubes recreativos, sociais e educacionais, cooperativas, crédito, publicações.
- 14.^a Regular as relações entre Chefes e subordinados, afim de impedir injustiças, mal estar, desinteligência, prejudiciais à eficiência do serviço. Assistir os funcionários desfazendo as suas dificuldades, orientando-os tendo em vista os seus pendores vocacionais e educacionais, demonstrando as oportunidades que o serviço público oferece, facilitando a sua ambientação.
- 15.^a Padronizar o material e uniformizar os métodos e normas de trabalho.
- 16.^a Tornar os relatórios periódicos sobre os trabalhos, como meio instrutivo de propaganda da política administrativa seguida e da evolução do programa traçado. Apontar as falhas e os meios que estão sendo postos em prática para saná-las. Publicar matéria que desperte interesse e procura por parte do leitor.
- 17.^a Promover pesquisas e estudos para aperfeiçoar o programa adotado.
- 18.^a Integrar na execução dos planos os Chefes imediatos e as Repartições que terão de participar da implantação do mesmo.