

**Sérgio Baptista Zaccarelli**  
**Eunice Lacava Kwasnicka**

Professor Titular do  
Departamento de  
Administração FEA-USP

Professora Assistente  
do Departamento de  
Administração FEA-USP

## **HIERARQUIZAÇÃO DE DECISÕES DA FUNÇÃO PESSOAL**

47

---

### **INTRODUÇÃO**

---

Iremos tratar neste trabalho da função pessoal dentro de uma nova abordagem da teoria da administração. Como é sabido, a Ciência Administrativa é uma ciência nova e, portanto, sujeita a modificar-se pela adaptação de conhecimentos novos de outras ciências.

Tradicionalmente, os livros sobre administração de pessoal são uma coletânea de tópicos isolados, sem mostrar os seus graus de importância relativa, sem mostrar as inter-re-

lações necessariamente existentes. Por exemplo, os livros apresentam, geralmente, capítulos isolados tratando, exclusivamente, de recrutamento, de seleção de pessoal e de treinamento, porém, o tratamento conjunto desses assuntos é nulo ou insuficiente, embora, evidente que seja muito importante, pois é óbvio que quanto mais refinadas e rigorosas forem as técnicas e critérios de recrutamento e seleção, menos tenderá a ser enfatizado o treinamento e vice-versa. Além disso, os livros de textos tradicionais não abordam, convenientemente, para uma dada empresa, qual deve ser a função tratada mais tecnicamente, ou seja, no exemplo, qual é mais importante: o

recrutamento, a seleção ou o treinamento? Essa lacuna da abordagem teórica, tem sido preenchida pela experiência dos administradores de pessoal. É importante um esforço ordenado para fazer um avanço teórico que substitua essa experiência ou que, pelo menos, acelere sua aquisição por parte dos administradores de pessoal.

A nova abordagem que pretendemos dar à função pessoal é estudá-la de acordo com a hierarquização de sistemas de decisões. Nesse sentido, as decisões da função pessoal serão divididas em três níveis ou camadas de decisões. A terceira camada reúne as decisões relacionadas com o meio ambiente externo, com a tecnologia utilizada e com outros setores da empresa, a segunda camada de decisões, contém as ênfases a serem dadas a cada operação, a primeira camada contém decisões rela-

cionadas com a forma em que as operações são executadas e por último temos o processo propriamente dito. Dessa forma, teremos uma hierarquização de sistemas em camadas.

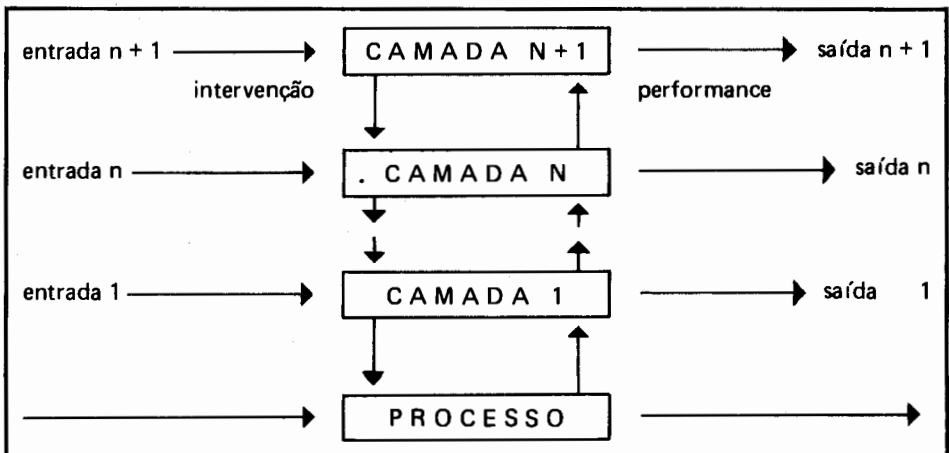
É importante chamar a atenção para a extraordinária potencialidade que este tipo de hierarquização traz para a estruturação de conceitos, desta e de outras áreas funcionais da administração.

### HIERARQUIZAÇÃO TIPO CAMADA

Fazendo uma representação gráfica desse tipo de hierarquização de sistema, teremos como modelo geral, o representado na fig. 1. Cada camada corresponde a um sistema de decisões dentro da hierarquia de sistema de decisões.

48

Figura 1



Apesar de todas as camadas podem apresentar suas respectivas saídas é mais comum que, somente o "processo presente a saída". O "processo", se apresenta fora da hierarquia de decisões e é o objetivo das decisões.

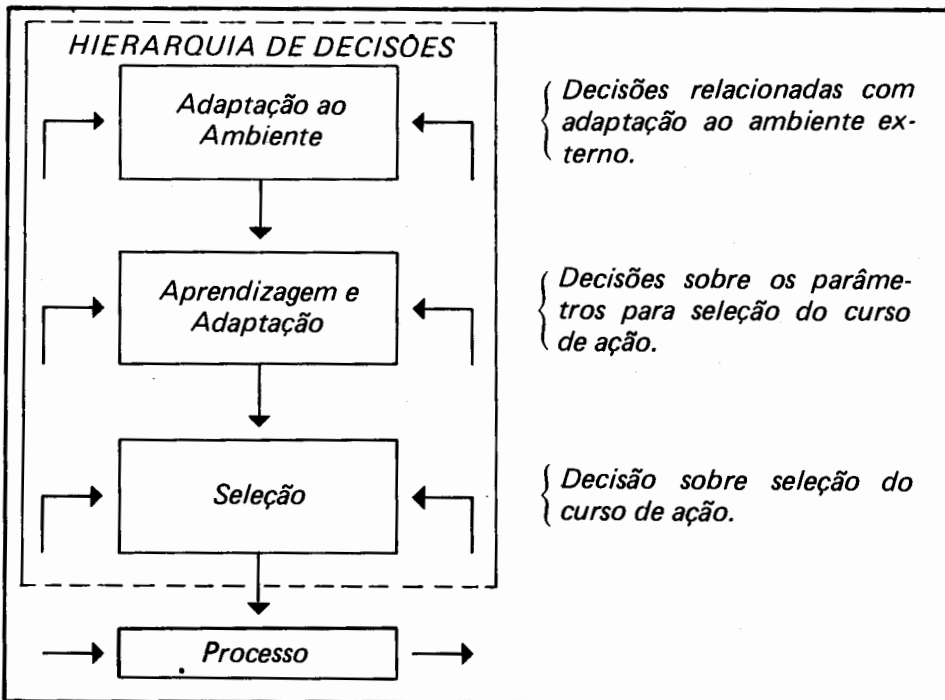
A "intervenção", corresponde à comunicação das decisões de uma camada à outra que lhe é inferior. Essa "intervenção", fornece elementos (parâmetros) indispensáveis para a tomada de decisões típicas da camada inferior. Por sua vez, cada camada recebe das camadas que lhe são inferiores, as informações sobre a "performance", ou seja, as infor-

mações sobre as conseqüências das decisões tomadas, que são pertinentes para a revisão da reconsideração futura das decisões.

Dentro das premissas de construção desse tipo de hierarquia de sistemas, é intuitivo que seu campo de aplicação restrinja-se à hierarquia de decisões pela ênfase de intervenção sobre a caixa inferior e no relatório de performance para a caixa superior.

Mesarovic e outros (1970) citam o modelo da figura 2, representando o que se denominou de "hierarquia funcional de tomada de decisão"

Figura 2



---

## O SISTEMA GLOBAL DA FUNÇÃO PESSOAL

---

O sistema global, aplicado à função pessoal, é constituído por três camadas de decisões hierarquizadas, havendo um fluxo de informações de uma camada para outra. Essas camadas comandam um processo, o qual tem a característica de ser um fluxo de pessoas que tem por origem o mercado de trabalho; ficam a serviço da empresa e desligam-se do sistema, em um dado momento, por iniciativa própria ou por demissão.

50

Esse processo compreende um conjunto de **operações** que permitem o tratamento dessas pessoas enquanto parte da organização. As camadas de decisões que comandam o processo são:

**Terceira camada:** É a camada mais alta do sistema, cujas atividades tem um caráter estratégico. As decisões geradas nessa camada são as chamadas decisão de "cúpula" ou da alta direção, estabelecendo a política geral da Função Pessoal. Essa é a camada que está mais próxima do ambiente e conhece quais as variáveis desse ambiente que irão afetar a organização e como tratar com essas variáveis. Por exemplo, se o governo vem incentivando o desenvolvimento da indústria têxtil, a empresa do

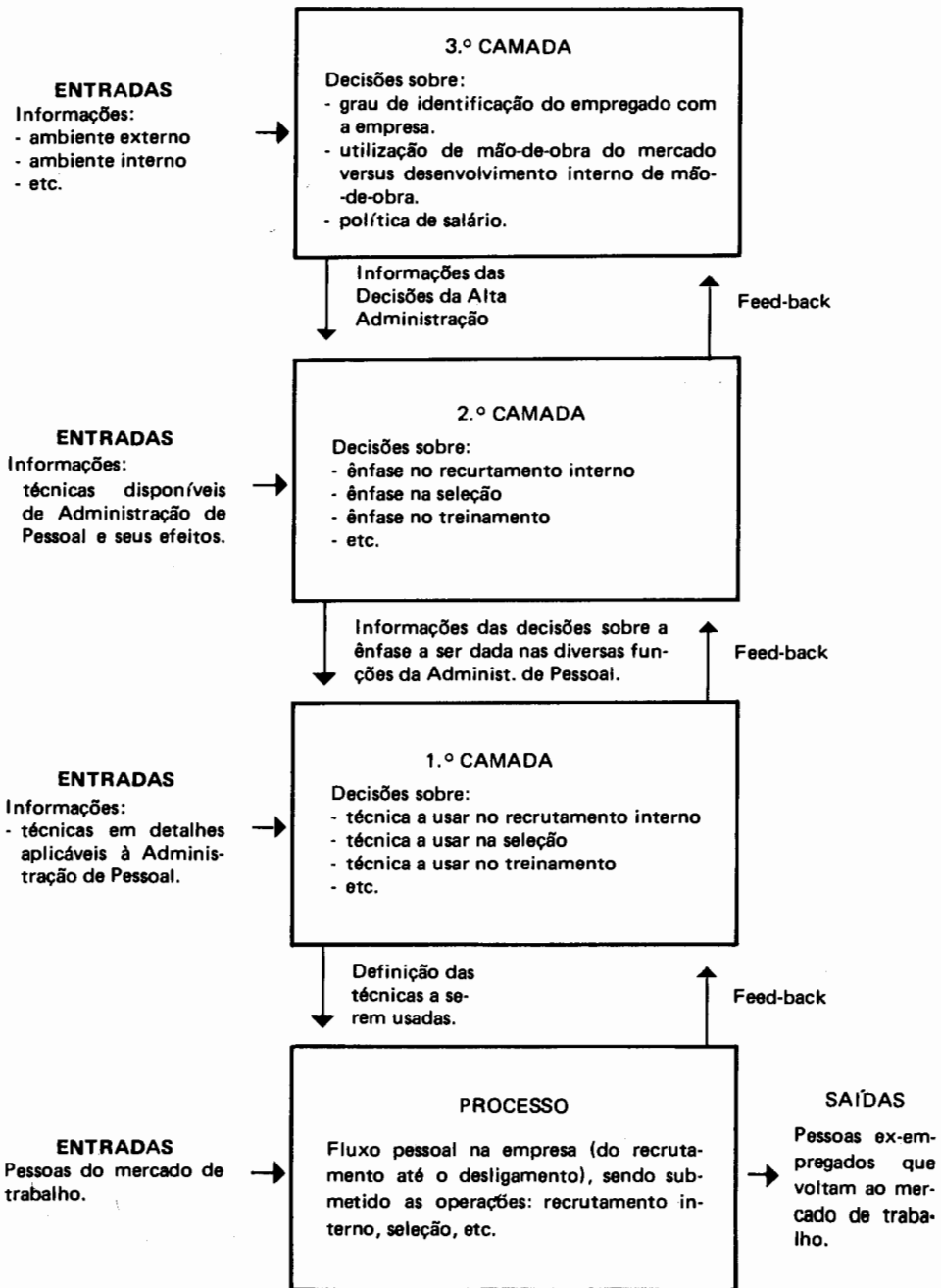
ramo deve adotar política de pessoal adequada para enfrentar demanda de mão-de-obra do setor

**Segunda camada:** Essa é a camada que deve estar preocupada com o projeto tático, ou seja, elaborar as decisões estratégicas para serem enviadas à primeira camada. Ela fixa a ênfase que deverá ser dada nas operações da função pessoal. São decisões típicas de Diretores e Assesores de Recursos Humanos. Retomando o exemplo acima, a decisão dessa camada deverá ser em termos de escolher qual a forma mais adequada para manter o indivíduo na organização. A ênfase a ser dada em salários e benefícios, etc.

**Primeira camada:** Corresponde às decisões táticas de como as funções deverão ser executadas para atingir o objetivo definido. Nesse nível de decisão o grau de detalhe é muito grande, com especificações detalhadas de cada atividade do processo. Se as atividades não forem bem especificadas será muito difícil operacionalizar as decisões tomadas nas diversas camadas.

A Fig. 3 mostra as três camadas da hierarquização de sistemas, com os fluxos de entrada, os núcleos e os fluxos de saída de informações dentro de cada camada.

**Figura 3**



---

## SISTEMA DE DECISÃO DA TERCEIRA CAMADA

---

Conforme dissemos anteriormente, a terceira camada é a mais importante na hierarquização das decisões, uma vez que é a camada que direciona as demais camadas, a origem de todo o processo, portanto, apresenta um grau de complexidade e abstração bem maior que as demais camadas.

Recebendo um fluxo de informações considerável, do ambiente externo, das demais camadas da função pessoal e das demais funções da organização em relação ao pessoal que nelas operam, o Núcleo do Sistema forma, entre outras, as seguintes decisões:

52

(a) Decisão sobre o grau de identificação do empregado com a empresa, ou seja, se é funcionalmente necessário que ele goste da empresa e o quanto ele deve gostar. Para uma firma de espionagem, por exemplo, é importante que o espião tenha grande identificação com a empresa, caso contrário pode surgir o caso do espião duplo. Já uma empresa com uma linha de produção altamente mecanizada, onde a influência do homem é muito pequena, o grau de identificação homem-empresa pode ser muito baixo. Essa graduação pode variar dentro de uma mesma empresa, havendo setores em que é mais necessária que em

outros a identificação entre empregado e a empresa.

(b) Decisão sobre o volume de utilização da mão-de-obra qualificada no mercado versus o desenvolvimento interno à empresa, da qualificação do pessoal e da cultura organizacional. Essa relação pode ser a de tornar a tecnologia mais próxima ou mais distante da qualificação. Se uma empresa dispõe de uma tecnologia muito sofisticada, que pode constituir segredo tecnológico, poderá optar em desenvolver sua própria especialização de pessoal, de forma a manter sua mão-de-obra dentro de um grau técnico exclusivo, mantendo uma diferenciação dos concorrentes no mercado global. Por outro lado, a sua decisão pode ser a de querer relacionar a sua tecnologia com a qualificação existente no mercado. Há variante dessa decisão, como parece ser o caso da indústria de cigarros, que prefere substituir homens por novas máquinas, mesmo que antieconômicas. O mesmo se aplica à cultura organizacional, podendo ser mais ou menos exclusiva.

(c) Decisão sobre a política salarial a ser usada pela empresa, em relação ao salário de mercado. Nesse ponto, a terceira camada irá decidir entre pagar abaixo, igual ou acima do nível de salário do mercado, que é uma decisão sobre o tipo de equilíbrio externo de salário. Uma empresa intensiva em capital poderá optar por se manter acima do mercado, outra do tipo intensiva em

trabalho não terá propensão a pagar mais que o mercado.

ou nebulosa, não existirão premissas básicas para as camadas seguintes.

Muitas dessas opiniões não são explicitadas, por conveniência muitas vezes ou por sistema de comunicação deficiente em outras, mas ficam colocadas na linha filosófica da alta administração. Se essas informações não existirem, quer de forma clara

Essas premissas serão as variáveis independentes para as decisões da segunda camada, que tem um papel muito importante, principalmente nos casos em que não há conveniência, por parte da organização, em explicar o motivo real para a adoção de uma dada política de pessoal.

## O SISTEMA DE DECISÕES DA SEGUNDA CAMADA

### O Núcleo do Sistema de Decisões

O núcleo do sistema de decisões agrupa todas as funções da área de pessoal, conforme podemos verificar na Fig. 5, que são:

- decisões sobre recrutamento externo
- decisões sobre seleção
- decisões sobre orientação
- decisões sobre treinamento
- decisões sobre avaliação de eficácia
- decisões sobre avaliação de eficiência
- decisões sobre estudo dos cargos
- decisões sobre avaliação de salários
- decisões sobre benefícios (salários indiretos)
- decisões sobre recrutamento interno
- decisões sobre promoções
- decisões sobre desligamento
- decisões sobre aplicação de normas e regulamentos
- decisões sobre aconselhamento
- decisões sobre higiene e segurança
- decisões sobre comunicações
- decisões sobre relações com sindicatos e órgãos de associações dos empregados.

53

### As Partes do Sistema de Decisão

Para maior clareza apresentaremos a seguir uma descrição sucinta de algumas "partes" mencionadas acima.

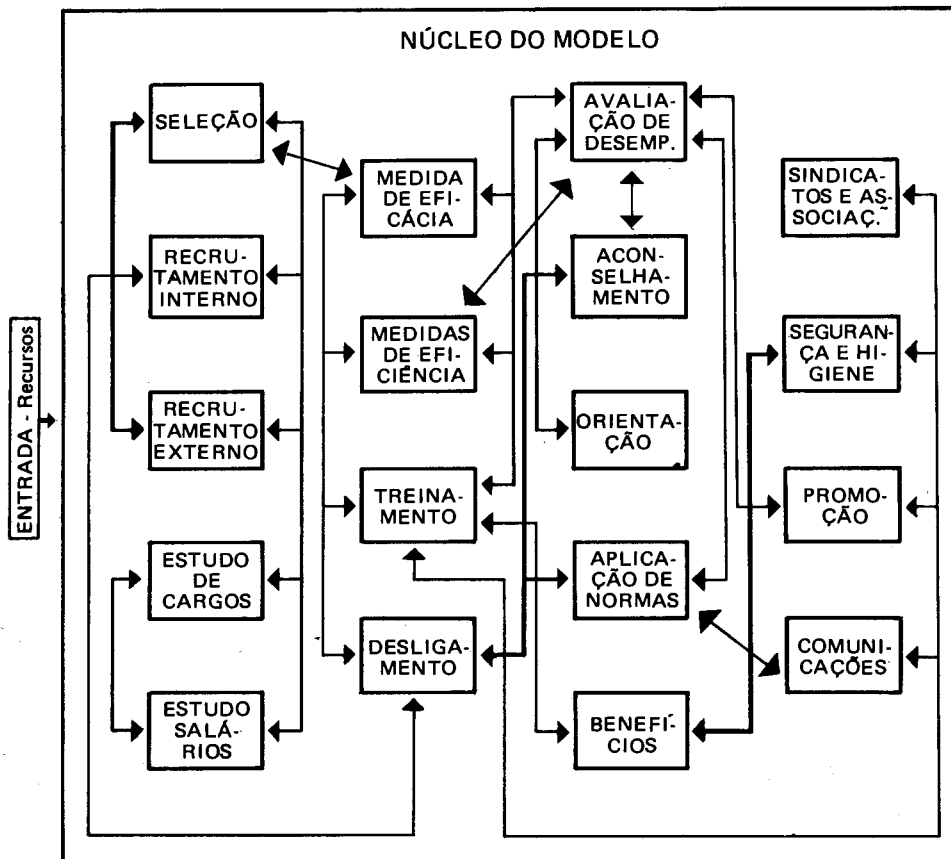
## A Representação Gráfica Detalhada da Segunda Camada do Sistema

Entradas da 3a. Camada

Informações sobre premissas básicas da política de pessoal

Saídas para a 3a. Camada

Informações ...



Saída para a 1a. Camada

Informações especificando qual a ênfase a ser dada a cada operação

Queremos mencionar que a forma como abordaremos esta descrição não é a única possível. Há várias possibilidades de explicitar o tipo de decisão pela mudança da ênfase. Por exemplo, na decisão sobre recrutamento externo nos basearemos na variável grau de passividade/atividade do recrutamento, mas, outros autores poderão preferir outra variável alternativa ou complementar.

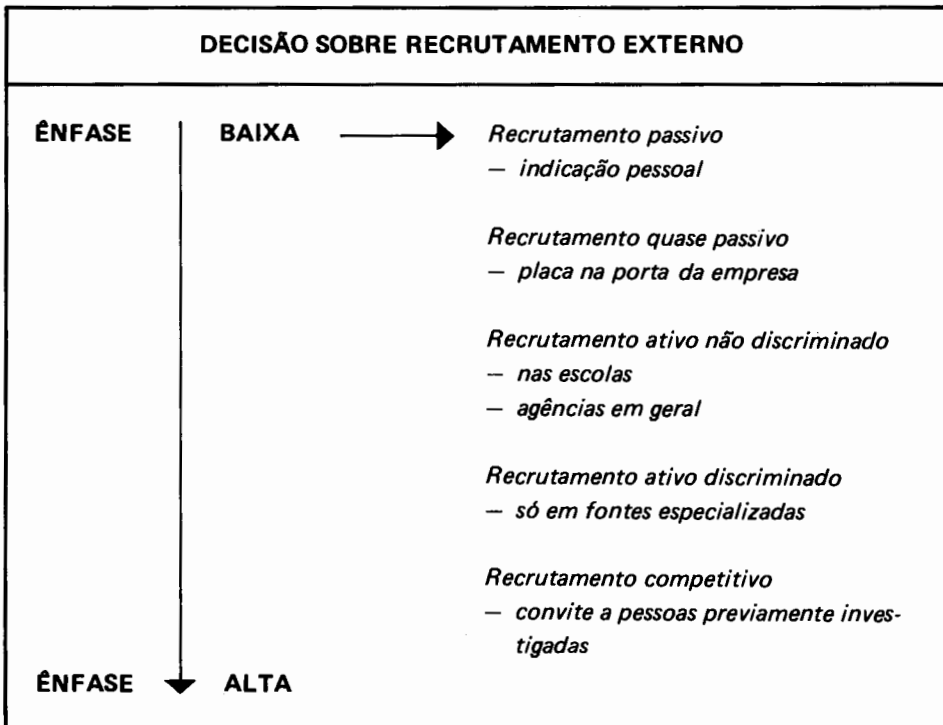
**Decisão sobre o recrutamento externo**

Sendo o recrutamento externo ou de externos o processo de obter in-

víduos que se candidatem a vir a participar da empresa, a decisão que cabe nesta camada do sistema global é quanto à ênfase a ser dada na sua execução. Podemos decidir por uma política de recrutamento extremamente simples, ou por uma ênfase enorme nesta função, ou por qualquer situação intermediária entre estes extremos.

A título de ilustração, podemos ordenar os métodos de recrutamento externo como no quadro 1, em que esses métodos vão ficando cada vez mais complexos e eficazes.

**Quadro 1**



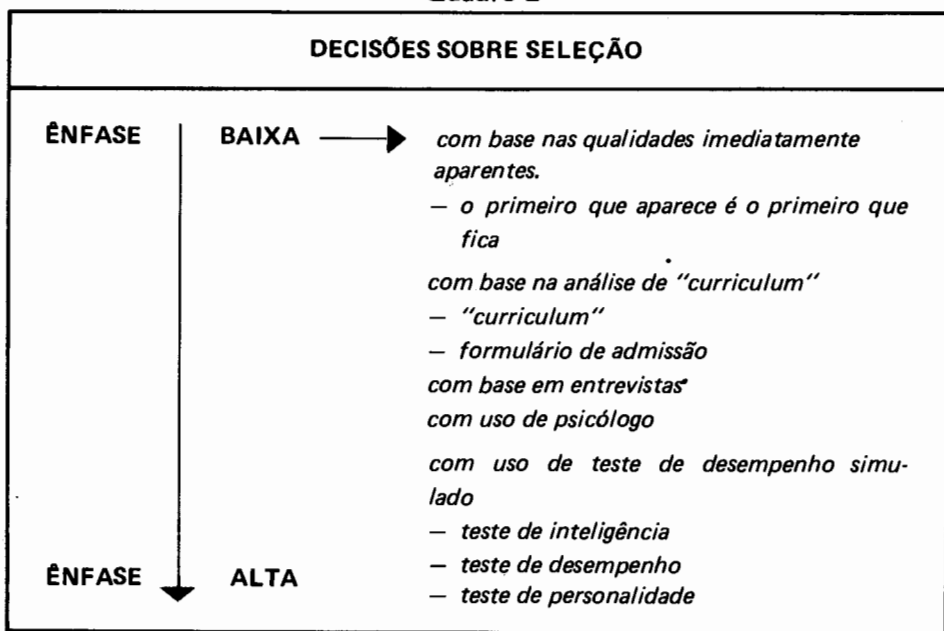
### Decisão sobre Seleção

Como a seleção é uma continuidade do processo de recrutamento, e consiste no ato de escolher, dentre os elementos recrutados, aquele que mais se enquadra nos requisitos do cargo, ou seja, aqueles que serão admitidos para ocuparem o cargo

vaçante, a decisão aqui continua sendo a ênfase a ser dada na sua execução. Podemos utilizar métodos complexos para selecionar um indivíduo, ou métodos tão simples que chegam a ser quase empíricos.

No quadro 2 mostramos como pode variar o grau de ênfase na seleção.

Quadro 2



56

### Decisões sobre Treinamento

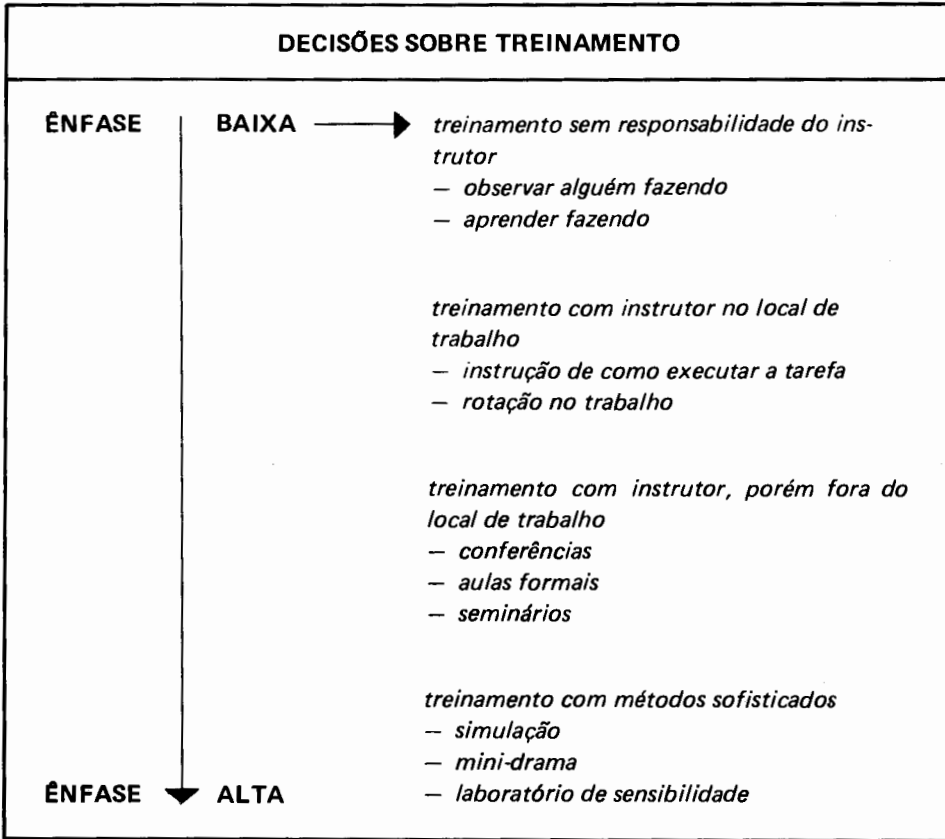
O treinamento na organização consiste no conhecimento adicional, que é dado ao empregado com a finalidade de auxiliá-lo no desempenho de sua tarefa e trazê-lo o mais próximo possível das habilidades que o cargo exige.

Usualmente o departamento de pessoal providencia um guia para treinamento, principalmente porque os departamentos operacionais não têm tempo para tal. Em muitas empresas o departamento de treinamento representa um papel importante na obtenção de um alto grau de produtividade dos empregados.

As decisões a serem tomadas, são quanto ao grau de complexidade do treinamento a ser utilizado. O trei-

namento vai se tornando mais complexo em função do tipo de empregado a ser treinado.

Quadro 3



57

As decisões mais importantes das funções acima são: a de determinação dos parâmetros de medida de eficiência e eficácia do indivíduo, de modo que os resultados dêem informações adequadas para a definição da política de benefícios, promoções, demissão, etc.

### Decisões sobre a Administração de Salários

Administração de salários consiste em algumas atividades referentes aos salários da empresa, tais como: pesquisas sobre salários, avaliação atualizada dos salários da empresa,

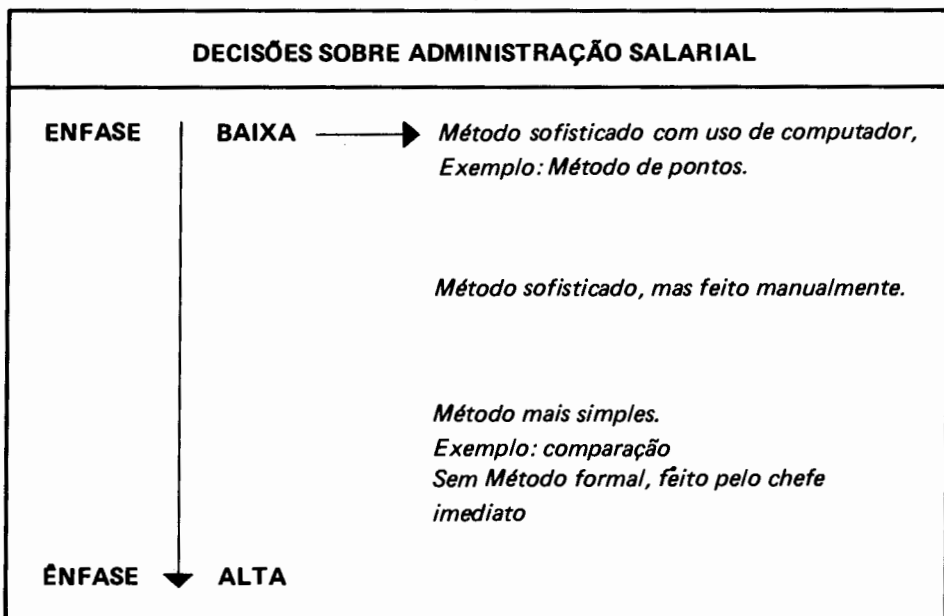
determinação de taxas de aumento, etc. Algumas dessas atividades são contínuas para manutenção e acompanhamento do processo.

As decisões a serem consideradas

nessa função são relacionadas com a formalização da avaliação de cargos.

Em função da necessidade da empresa a ênfase dada na avaliação é maior ou menor.

Quadro 4



58

### As Interações entre as Partes da Segunda Camada

As dezessete funções estão bastante interrelacionadas e muitas dessas funções podem ser colocadas em uma escala de dificuldades que, progressivamente, indica termos mais sofisticados de tratamento. Apresentamos nos quadros as escalas

para algumas das funções consideradas mais utilizadas no sistema.

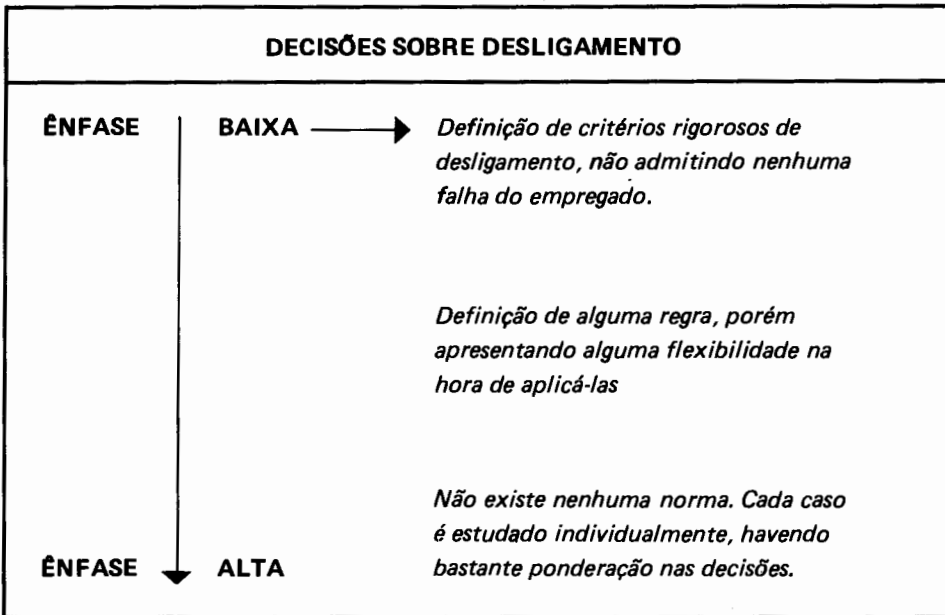
Podemos dar maior ênfase em uma função, em detrimento da outra, ou seja, usarmos nível alto de uma função e baixo de outra. Tudo depende do produto que queremos obter e das variáveis que temos no ambiente que poderá atingir o modelo.

## Decisões sobre Desligamento

Desligamento é quando o indivíduo deixa a organização voluntária ou involuntariamente. O processo involuntário é feito pela aplicação de normas e regulamentos da Organização. O voluntário é definido pelo empregado a partir do momento que se desinteresse da atual organização.

luntário é feito pela aplicação de normas e regulamentos da Organização. O voluntário é definido pelo empregado a partir do momento que se desinteresse da atual organização.

Quadro 5



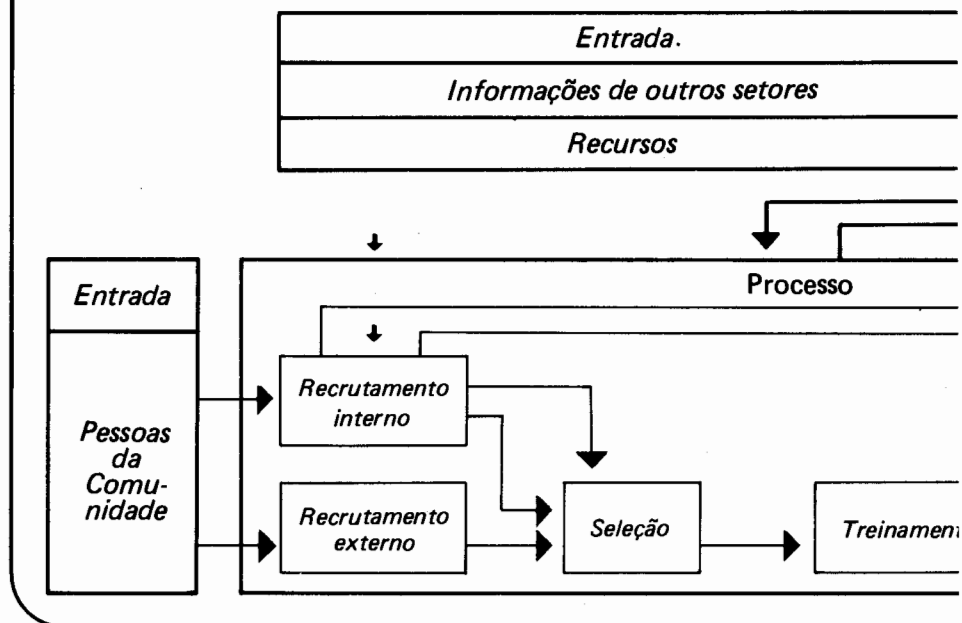
59

Algumas vezes, apesar de diferenças de ênfase nas funções, obtemos resultados em muitos aspectos idênticos. Já outras alternativas dão resultados bastante diferentes, como por exemplo, o recrutamento externo versus recrutamento interno. As conseqüências de um ou de outro são bastante distintas. Por exemplo, uma empresa que usa exclusivamen-

te o recrutamento externo para todos os cargos e outra que usa sempre o recrutamento interno, com exceção do recrutamento para o cargo menos qualificado, chamado de início de carreira, a partir do qual os funcionários serão transferidos para outros cargos mais importantes.

## O SISTEMA DE DECISÃO DA PRIMEIRA CAMADA

Como detalhe da representação gráfica, temos:



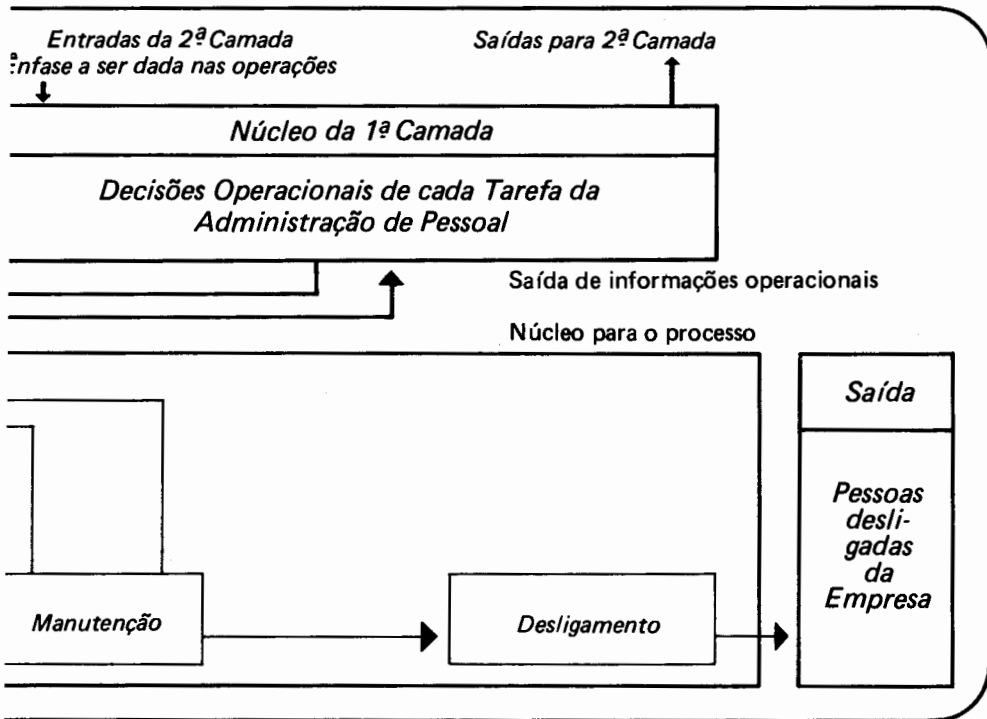
60

As decisões da primeira camada são no sentido de especificar uma metodologia de trabalho para a execução das tarefas do fluxo de pessoal. Temos assim, decisões do tipo operacional como, quais as fontes de recrutamento e como utilizar essas fontes.

Para ser mais explícito podemos tomar algumas das decisões da segunda camada e ver como elas são desenvolvidas em detalhe na primeira. Tomemos o quadro 3.2.d – decisões sobre treinamento. Se for decidido na segunda camada por ênfase baixa, a primeira camada deverá decidir qual a melhor forma de atingir bons resultados com um

treinamento tipo "aprenda fazendo", quais os passos desse treinamento, duração, quem deverá passar por ele, etc. Se, ao contrário, a ênfase decidida foi a alta, a primeira camada deverá fazer um orçamento, processo de seleção dos participantes, pré-requisitos necessários aos participantes, etc. Isso deverá ser feito para todas as atividades da função pessoal, o que não faremos aqui para não alongar muito o artigo.

Essas informações deverão ser enviadas ao núcleo do processo, que não participa do processo de decisão, mas tem apenas a obrigação de executar as decisões tomadas nas



três camadas e enviar informações dos resultados obtidos da aplicação dessas decisões, procurando sempre manter o fluxo de informações contínuo e renovado em todas as camadas.

### A COMPETÊNCIA PARA DECIDIR

Nas grandes empresas teremos um paralelismo estreito entre os níveis da hierarquia administrativa e os níveis das camadas de decisão. Assim, as decisões da terceira camada são da alta administração – presidência e diretoria em conjunto. As decisões

da segunda camada são típicas de um diretor e seu staff. A terceira camada, mais trabalhosa e detalhada contém as decisões típicas da média administração, enquanto que, o processo é gerido pelos operadores da função pessoal.

Nas pequenas empresas, sem especialização administrativa, o dono deve fazer as decisões de todas as camadas, mas se ele for pessoalmente organizado poderá ir mudando de chapéu e decidir sucessivamente uma camada após a outra. Não há mudança do processo decisório, apenas a concentração da competência para decidir em uma única pessoa.

---

## CONCLUSÃO

---

Podemos concluir desse trabalho que a teoria da hierarquização das decisões, desenvolvida por Mesarovic e outros, é perfeitamente aplicável à teoria administrativa, no caso, à função pessoal.

Se as decisões forem organizadas nessa hierarquia sistêmica poderemos obter uma otimização no processo decisório, facilitando o processo operacional, que irá dispor de linhas bastante bem definidas de ação, minimizando o volume de erro, diminuindo custos operacionais,

aumentando produtividade, entre outros benefícios advindos dessa nova abordagem.

É também interessante o paralelismo entre as camadas de decisões que apontamos e o nível hierárquico da empresa, compatibilizando o aspecto funcional com o aspecto de hierarquização administrativa.

Sabemos que existe um grande número de fatores que influenciam na diferenciação da administração de pessoal entre as empresas e esses fatores determinam as camadas de decisão e o que ocorre dentro delas. Este aspecto não foi abordado aqui, devendo pela sua extensão ser feito em um artigo exclusivo para esse tópico.

---

## BIBLIOGRAFIA

THEORY OF HIERARCHICAL, MULTILEVEL, SYSTEMS., MESAROVIC, M.D., MACKO, D & TAKAHARA, Y. London Academic Press, Inc., 1970.

---

## ABSTRACT

The objective of this article was to define a new approach to study the personnel function, through the hierarchical decision system. The decisions are classified in different levels, following, in a certain way, the various organizational level existing in the personnel function. A different level was called "decision stratum". So the personnel function is viewed as having

three basic strata with the following tasks: a) the first stratum correspond to the decision related to the way those activities will be performed; b) the second works with the tatic decisions projects, and define the emphasis that should be given in all activities of the personnel function; c) the third is responsible for strategic and policy making decisions. Finally, the last fase is the "process", where there is no decision involved but only its operationalization and the final feed-back.