

# A OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE DECISÃO NA FUNÇÃO PESSOAL

Sérgio Baptista Zaccarelli

Professor-Titular do Departamento de Administração da FEA-USP

Eunice Lacava Kwasnicka

Professora-Assistente do Departamento de Administração da FEA-USP

---

## INTRODUÇÃO

Em nosso artigo "Hierarquização de Decisões da Função Pessoal", publicado no Vol. 13 nº 3 desta Revista de Administração, construímos um modelo que ordena de forma genérica todas as decisões da Função Pessoal. Dentro deste modelo pretendemos, neste artigo, abordar a racionalização dessas decisões no seu aspecto mais crítico, que são as decisões da segunda camada.

O modelo apresentado no artigo anterior, que consideramos aplicável a todos os tipos de empresas, independentemente das suas características determinadas pelo tipo

de produtos, tamanho, localização, forma jurídica, etc., aparentemente levará a uma solução-padrão para os problemas da administração do pessoal. Evidentemente esta situação é só aparente, pois a diferenciação da administração de pessoal entre empresas ocorrerá ao aplicar o sistema e será uma diferenciação crescente, pois as decisões de cada camada aumentam a particularização da solução final adotada para a Administração dos Recursos Humanos da empresa em questão. Isso significa que cada empresa definirá um conjunto de atitudes muito particulares para a administração dos seus recursos, tornando-a diferente no seu processo administrativo de outra em-

presa concorrente.

Se voltarmos um pouco ao que foi definido em nosso modelo inicial, podemos constatar que definimos uma camada, a TERCEIRA, que é responsável por interagir com o ambiente externo e interno da organização, absorver e interpretar as informações desses ambientes e definir diretrizes para a segunda camada poder agir. A SEGUNDA camada, por sua vez, de posse dessas normas e diretrizes, definirá as ênfases que deverão ser dadas às atividades que compõem a função pessoal, e, por fim, a PRIMEIRA camada que fica com as decisões logísticas, ou seja, definição da sistemática de ação do processo operacional. Portanto, apesar de o modelo poder ser aplicado a todas as organizações, a forma de aplicação vai diferir de empresa para empresa. O problema básico das empresas é a otimização da aplicação do modelo.

Como a terceira camada é de atuação mais estratégica de adaptação ao ambiente, devendo inclusive considerar o momento na história da empresa, o problema de otimização torna-se mais crítico na segunda camada, que é a iniciação do planejamento operacional. De fato, uma vez respondidas perguntas feitas na terceira camada, do tipo:

- É importante que o empregado se identifique com a organização em que trabalha?
- A empresa tem interesse em desenvolver uma estrutura para capacitação de mão-de-obra? Ou a mão-de-obra deverá vir capacitada do mercado de trabalho?
- A empresa tem interesse em formar uma imagem humanística no tratamento de seus recursos humanos?
- O tratamento dado aos salários será considerado um ponto forte de administração de recursos humanos?

chega a hora de dar um tratamento viável de aplicação às decisões acima. Por exemplo, se for tomada a decisão de desenvolver uma estrutura de capacitação de mão-de-obra dentro da própria organização, que ênfase vamos dar à atividade de treinamento? Vamos dar ênfase alta, procurando definir programas sofisticados de treinamento ou vamos dar ênfase baixa e estabelecer um plano de treinamento tipo rotação de tarefas, de forma que o indivíduo aprenda fazendo apenas com orientação de seu superior, evitando com isso grandes custos de treinamento e ainda o indivíduo poderá ser considerado fator de produção assim que ele se inicia na sua ta-

refa, não precisando ser considerado estagiário ou aprendiz?

No nosso artigo anterior, nada falamos sobre como decidir racionalmente, ou otimizar as decisões, nessa fase da abordagem sistêmica. Pretendemos, portanto, neste artigo, colocar o problema de como explicitar a racionalização de decisões da SEGUNDA camada.

### O PROBLEMA DA OTIMIZAÇÃO

Quando se fala em otimização, pensa-se logo em um modelo matemático que definirá o ponto ótimo de nossas decisões. Mas, como dissemos, nesse caso não definiremos um modelo matemático. No momento não é viável. Nosso modelo é teórico e, portanto, o resultado final não será quantificado e, sim, sentido, observado. Será apenas racionalizado.

Primeiramente definimos algumas premissas básicas derivadas do próprio modelo inicialmente proposto, ou seja:

– Sabemos que a ênfase alta em uma atividade poderia significar maior custo operacional, porém também maior benefício. Por exemplo, se dermos ênfase alta na atividade de **treinamento**, isto acarretará maior custo operacional, porém me-

nor índice de rotatividade ou absenteísmo. Isso, no entanto, não pode ser considerado uma regra geral.

– Sabemos que, ao darmos ênfase alta em uma função, podemos diminuir a ênfase em outra função, justificando assim uma parte dos custos. Por exemplo: ênfase alta em **recrutamento** permite menor ênfase na **seleção**, ênfase alta na seleção permite ênfase baixa no treinamento.

– Sabemos que a ênfase excessivamente alta em uma dada atividade poderá ser prejudicial, ou seja, provoca rendimentos decrescentes. Devemos, em cada caso, conhecer o ponto ótimo da ênfase, através de medidas de controle.

O objetivo básico de manter uma linha de raciocínio desse tipo é termos condições de definir um conjunto de premissas que cubra o máximo possível todas as atividades que envolvem a administração de Recursos Humanos de uma empresa. O especialista em Recursos Humanos, com base nos conhecimentos práticos da empresa, deverá ter condições de definir as bases sobre as quais deverão se apoiar as premissas, dando um equilíbrio na distribuição das ênfases e procurando uma otimização no sistema de decisões. Se as

premissas forem estabelecidas sob falsas bases, o resultado será prejudicado.

## **AS INFORMAÇÕES DE ENTRADA NA SEGUNDA CAMADA**

Algumas dessas informações são provenientes da camada superior e, portanto, são decisões já tomadas, como:

1. necessidade de identificação com a empresa;
2. grau de uso de mão-de-obra qualificada no mercado.

Outras informações de entrada na SEGUNDA camada, que independem de decisões da PRIMEIRA camada e são imprescindíveis para a tomada das decisões na SEGUNDA camada, provêm principalmente das características da tecnologia empregada. Essas informações podem ser muito variadas e, neste momento, podemos explicitar apenas algumas, devendo ser adicionados esforços no sentido de ampliar o conhecimento sobre estas informações. Como já detectadas temos as seguintes:

1. confiabilidade do processo de seleção e a rapidez com que ela é confirmada pela prática;
2. tempo e custo necessários para treinar;
3. custo de mão-de-obra em relação

ao custo total;

4. existência de mão-de-obra formada no mercado.

Nota-se que algumas delas aparecem como novidades em termos de abordagens teóricas na administração de Recursos Humanos. Caracteristicamente temos a rapidez da confirmação da seleção, que não é usualmente mencionada nos compêndios de Administração de Pessoal e que, como poderemos ver, exerce um papel importante nas decisões da SEGUNDA camada.

A rapidez da confirmação da seleção é possível de ser constatada em alguns cargos. A isso chamamos "feedback" da seleção. Existe uma gama de cargos em que, após algumas horas ou dias de trabalho, poderemos avaliar, por observação, se o indivíduo é capacitado para o cargo. Exemplo: operador de máquina e equipamento. Outros cargos reúnem características que demandam muito tempo para confirmar a seleção. Exemplo: pesquisador.

## **O PROCESSAMENTO RACIONAL DAS DECISÕES NA SEGUNDA CAMADA**

Com as informações da entrada apresentadas no parágrafo anterior, deve-se proceder às decisões sobre a ênfase em cada uma das funções

seguintes (ver nosso trabalho anterior para maiores detalhes):

- a. decisões sobre recrutamento externo;
- b. decisões sobre seleção;
- c. decisões sobre orientação;
- d. decisões sobre treinamento;
- e. decisões sobre avaliação de eficácia;
- f. decisões sobre avaliação de eficiência;
- g. decisões sobre estudo dos cargos;
- h. decisões sobre avaliação de salários;
- i. decisões sobre benefícios (salários indiretos);
- j. decisões sobre recrutamento interno,
- k. decisões sobre promoções;
- l. decisões sobre desligamento;
- m. decisões sobre aplicação de normas e regulamentos;
- n. decisões sobre aconselhamento;
- o. decisões sobre higiene e segurança;
- p. decisões sobre comunicações;
- q. decisões sobre relações com sindicatos e órgãos de associações dos empregados.

### **Como poderemos fazer essas decisões de uma forma racional?**

Esta é uma questão de suma importância. Quando ela puder ser respondida de forma operacional, teremos a Administração de Recursos Humanos como uma das áreas do conhecimento administrativo

mais bem estruturadas conceitualmente.

Faremos aqui apenas umas tantas ponderações para mostrar uma modesta contribuição a este importante assunto.

A linha expositiva que seguiremos é a seguinte: iremos tomar cada uma das informações de entrada na SEGUNDA camada, mencionadas no parágrafo anterior, e mostrar como elas influem nas decisões sobre as ênfases nas funções da Administração de Pessoal. Não estamos agora em condições de fazer isso para todo o conjunto de informações (entradas) e decisões (saídas), mas já visualizamos um progresso no estudo atual da racionalização das decisões.

### **1. Efeito da confiabilidade da seleção e da rapidez com que ela é confirmada pela prática**

Há cargos, como o de datilógrafo copista, nos quais, em poucas horas de trabalho efetivo, pode-se saber se a sua seleção foi acertada ou não. Há outros cargos em que é muito demorado e difícil saber-se do acerto da seleção, como por exemplo um motorista. Na seleção de motorista de autos é muito difícil levar em conta todas as contingências do trabalho, como dirigir sob tensão ou cansaço, dirigir conversando, etc. A seleção

fica, como em qualquer caso, sujeita a erro que a prática deverá revelar. Acontece que é muito demorado saber se o motorista selecionado é bom ou não, pois o primeiro acidente poderá ser por culpa própria do motorista ou de outros fatores independentes dele. A análise de um conjunto de situações práticas, como essas, nos permite propor as seguintes generalizações:

- a. Quanto mais rapidamente o acerto ou erro da seleção puder ser indicado pela prática, menor será a ênfase na seleção.
- b. Quanto mais demorada for a indicação pela prática de que a seleção foi a mais acertada, mais alta tende a ser a ênfase no **estudo e reformulação do cargo**, modificando-o para diminuir as dificuldades das tarefas do recém-admitido. Podemos ainda dar uma ênfase maior no recrutamento interno, evitando alterações no cargo.
- c. Quanto mais difícil for fazer a confirmação pela prática do acerto ou erro da seleção, mais alta tende a ser a ênfase no **desligamento**, isto é, mais rígidas tendem a ser as normas para demissão de empregados.

## 2. Efeito da dificuldade e do prazo necessários para treinar

A dificuldade e o prazo necessários para treinar dependem primeiramente da tecnologia empregada. Além disso, podem entrar outros fatores como a orientação da empresa quanto ao planejamento do trabalho. Há empresas que acreditam em orientações tipo "enriquecimento de tarefa", que tornam propositalmente mais complexos os cargos com objetivos de melhor motivar os empregados e consequentemente aumentar a dificuldade e o prazo necessários para treinar. A prática parece validar as seguintes generalizações:

- a. Quanto mais demorado e caro for o treinamento, devido ao grau de sofisticação da tecnologia empregada, maior tende a ser a ênfase na seleção de pessoal com potencialidade para absorver o treinamento.
- b. Quanto mais difícil for o treinamento, devido à tecnologia usada e à formação profissional dos recém-admitidos, maior tende a ser a ênfase no estudo de cargos, procurando diminuir as exigências dos requisitos dos cargos.
- c. Quanto maiores forem os prazos necessários para treinar, maior tende a ser a ênfase no recruta-

mento interno, desde que seja aproveitada parte do treinamento feito para o cargo anterior.

### 3. Efeito do custo relativo da mão-de-obra

É usual a classificação das empresas em: de trabalho intensivo e de capital intensivo (**labor intensive e capital intensive**). As empresas intensivas em capital têm um baixo custo de mão-de-obra em relação ao custo total. Este custo relativo da mão-de-obra reflete-se na função pessoal, permitindo-nos dizer que:

- a. Quanto mais baixo for o custo da mão-de-obra em relação ao custo total, mais alta tenderá a ser a ênfase dada a todas as funções da administração pessoal, ou seja, o grau de liberdade em termos de recursos a serem aplicados à função pessoal será maior, pois o acréscimo nos custos não serão de grande monta.

### 4. Efeito da existência de mão-de-obra qualificada no mercado de trabalho

É evidente que a abundância ou escassez de pessoas qualificadas no mercado de trabalho deve afetar as empresas nas diversas funções da administração de pessoal. Quase ocasionalmente podemos dizer que:

- a. Quanto maior for a possibilidade de contratar mão-de-obra existente com qualificação profissional no mercado, mais a ênfase tenderá a ser alta na seleção e baixa no recrutamento e treinamento, principalmente se o acerto ou erro da seleção demorar para ser confirmado pela prática.

### 5. Efeito da importância da identificação do empregado com a empresa

Em muitas empresas é indispensável para sua eficiência que os seus empregados estejam identificados com elas, que "vistam a camisa da empresa", para atuar adequadamente no trabalho. Isto se correlaciona intensamente com o grau de iniciativa que o tipo de trabalho exige. Em outros trabalhos é pouco relevante se o empregado se identifica ou gosta da empresa. Pela inferência de várias situações práticas, podemos dizer que:

- a. Quanto mais importante for a identificação do empregado com a empresa, maior deve ser a ênfase no recrutamento de internos e mais participativa deve ser a Administração de Recursos.
- b. Procurando um sentimento de identificação maior, deverá ser dada uma ênfase alta nos benefícios (**fringe benefits**) dos empre-

gados e uma ênfase baixa no desligamento, com o objetivo de sempre aproveitar o indivíduo em outro cargo.

## 6. Grau de uso de mão-de-obra qualificada no mercado

Muitas vezes o mercado fornece mão-de-obra adequada, e outras vezes não. Porém, a empresa, ao definir sua estratégia de obtenção de mão-de-obra, pode decidir pela intensificação ou não do uso da mão-de-obra que esse mercado oferece. Nesse caso, vamos ter aspectos específicos em algumas atividades, como sendo:

a. Se o uso da mão-de-obra já qualificada do mercado for intenso, deve ser dada ênfase no processo de recrutamento de externos. Dependendo da disposição de usar a qualificação da mão-de-obra existente no mercado, decisão da TERCEIRA camada, a ênfase no recrutamento de externos varia de forma inversa às ênfases no treinamento e no recrutamento de internos organizado como carreira, isto é, quanto maior o uso da qualificação existente no mercado, maior a ênfase no recrutamento de externos e menor a ênfase no treinamento e na análise do trabalho e política de carreira.

b. Generalizações não pretendem ser abrangentes. Outras desse mesmo tipo devem existir e constituirão certamente uma contribuição significativa da pesquisa vir a explicitá-los.

## EFEITO CONJUNTO SOBRE AS FUNÇÕES

As generalizações que apresentamos acima, apesar de incompletas, podem ser vistas de outra forma, como a outra face de uma mesma moeda. Podemos tomar **uma** função da administração de pessoal e verificar todos os fatores que influem na ênfase a ser dada a esta função. Por exemplo, tomemos a função seleção de pessoal. Inicialmente lembremos que não existem restrições teóricas, visto que os psicólogos podem apresentar técnicas até bastante refinadas e complexas para realizá-las. Não há pois restrições teóricas, há apenas restrições de conveniência da empresa. Revendo nossas generalizações, poderemos fazer a outra face da moeda, revendo todos os fatores que determinam que ênfase a seleção deve receber na empresa.

### Teremos em outras palavras:

- Determinantes de ênfase baixa na seleção:
  - . rápida indicação, pela prática, do acerto ou erro da seleção.

- Determinantes de ênfase alta na seleção:
- . treinamento demorado e caro;
  - . possibilidade ampla de contratos de mão-de-obra já qualificada.

Evidentemente, isto se refere apenas aos efeitos diretos, existindo um considerável efeito indireto sobre a ênfase a ser dada na seleção. Assim, é muito difícil dar-se ênfase alta simultaneamente à seleção e recrutamento, pois, como complementares, têm o mesmo objetivo. Portanto, sempre que for dada ênfase alta a recrutamento, a ênfase na seleção tenderá a ser baixa, e vice-versa. Esses efeitos indiretos atingem um grau de complexidade considerável, sendo poucos os casos tão diretos como o de recrutamento **versus** seleção.

### APLICAÇÕES

Casos da realidade que mostrem a aplicação das generalizações podem ser citados. Entretanto, há um considerável perigo em citar uma empresa qualquer, pois esta empresa poderá estar adotando erroneamente a distribuição de ênfases na administração de pessoal. Por isso, só consideramos válido citar exemplo em dois casos: (1) após considerável trabalho de pesquisa de campo para verificar qual é o padrão de administração de pessoal em empresas com uma mesma tecnologia e mesmas decisões da

TERCEIRA camada e (2) em empresas de um tipo que desenvolveram um padrão de administração de pessoal já consagrado como típico. Nesse segundo caso, podemos enquadrar algumas empresas como, por exemplo, as empresas de auditoria e de aviação.

As empresas de auditoria apresentam como típico a carreira que vai desde o estagiário até o associado, passando pelo auditor junior, senior, etc. Esta característica é completamente condizente com a necessidade de identificação que a empresa de auditoria necessita por razões óbvias. Essa necessidade de identificação é que força a ênfase no recrutamento de internos e a conseqüente carreira.

As empresas de aviação apresentam como típica a promoção (recrutamento interno) de seus pilotos para tipos de equipamentos mais complexos e rotas mais importantes. Aqui o fator determinante é o longo tempo de treinamento e a dificuldade de garantir se a seleção inicial foi acertada ou errada. Nesses dois casos, e outros menos importantes, julgamos que as generalizações são coerentes com aplicações práticas.

### SUMÁRIO

O artigo pretende mostrar a utili-

zação do modelo de hierarquização apresentado em artigo anterior e como esse atua nas empresas, diferenciando-as na forma de administrar seus recursos humanos.

O aspecto mais importante é a maximização no processo de decisão, e as ênfases nas atividades da função pessoal devem ser dadas procurando um ponto ótimo do sistema. Com as informações geradas pela TERCEIRA camada, o administrador de recursos humanos poderá estabelecer algumas premissas sobre as quais fundamentará sua política de pessoal.

Apresentamos um conjunto de ge-

neralizações que mostram a linha de raciocínio que o administrador deve tomar para as suas próprias generalizações, dentro do seu contexto real.

Não podemos esquecer que existe um efeito conjunto sobre cada uma das funções, uma vez que elas estão interligadas e que a atenção, que se dá a uma dada função, reflete imediatamente em outra. O importante é identificar as funções co-irmãs que recebem influência mais direta que outra. Exemplo: treinamento/seleção/recrutamento; salário/desempenho/benefícios.

## BIBLIOGRAFIA

- MESAROVIC, M.D., MACKO, D. & TAKAHARA, Y.** — Theory of Hierarchical, Multilevel, Systems. London Academic Press, Inc., 1970.
- ZACCARELLI, S. B. e KWASNICKA, E. L.** — "Hierarquização de Decisões da Função Pessoal". Revista de Administração, IA-USP, Vol. 13 (3): 47-62.

## ABSTRACT

The article is a sequential work of the hierarchical decision system, presented in the article published in this review, Vol. 13. number 3, The important aspect of the maximization of the decision process is the emphasis on the activities of the personnel function.

We present a group of the generalizations that show the line of thinking by to be followed the manager in his real context.

We can not forget the effect existing between all these activities, since they are inter-related, and when we give emphasis on certain activities, it immediately reflects in another one closely related.