

# A FUNÇÃO PESSOAL E A HIERARQUIA DE DECISÕES: UMA REVISÃO CONCEITUAL

Sérgio Baptista Zaccarelli  
Eunice Lacava Kwasnicka\*

## SÍNTESE

O artigo retoma o assunto "hierarquização das decisões na função de recursos humanos" e procura fazer uma revisão conceitual, apresentando as evoluções teóricas surgidas no decorrer desse período entre o início do estudo de hierarquização das decisões e hoje. Apresenta ainda um exemplo de aplicação, permitindo o melhor entendimento da evolução teórica.

## INTRODUÇÃO

Pretendemos aqui retornar ao assunto Hierarquização de Decisões aplicada à administração de pessoal. Já tratamos esse assunto em várias ocasiões: (Kwasnicka, 1974; Zaccarelli & Kwasnicka, 1978 e 1979; Zaccarelli, 1983) além de diversas notas de aulas e documentos de trabalho. Consideramos que chegou o momento do assunto ser retomado, a fim de aprimorar e integrar os conceitos desenvolvidos e discutidos, em uma apresentação que tem por objetivo ser mais abrangente, envolvendo um número muito maior de conceitos de administração de R.H. e mais compreensível para o leitor.

Dois fatores contribuíram para dar estímulo à presente revisão: o aprimoramento dos conceitos de Hierarquização de Decisões (Zaccarelli, 1983) nos sucessivos anos que ministramos disciplinas no curso de pós-graduação em Administração, e o uso crescente, pelos nossos colegas do corpo docente da FEA/USP, dos conceitos desenvolvidos. Esses fatores fizeram crescer nossa confiança de que a Hierarquização de Decisões (H. de D.), e em específico, aplicada à administração de R.H., constitui uma importante ferramenta para a ordenação dos conceitos e da ação administrativa.

O mais importante, como resultado desse período de maturação dos conceitos, foi o consenso de que como princípio conceitual o modelo de decisões hierarquizadas é aplicável a qualquer área funcional de um sistema organizacional.

## O MODELO DE HIERARQUIZAÇÃO DE DECISÕES (H. de D.)

Foi desenvolvido em Zaccarelli (1983), o modelo de H. de D. que adotaremos. Não pretendemos reproduzi-lo em seus detalhes, mas apenas para recordar, apresentamos a figura 1 com a representação geral do modelo e a seqüência de operacionalização de forma geral.

\* Professor Titular e Professora Assistente Dra. do Departamento de Administração da FEA/USP, respectivamente.

Ambiente externo à empresa para a realização das operações do Processo ou Fluxo.

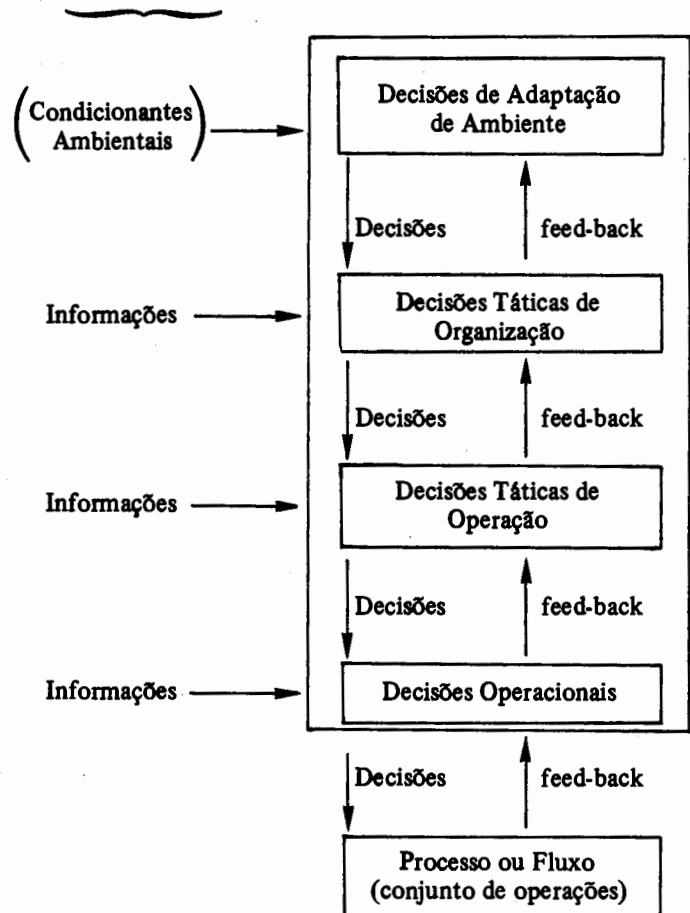


Figura 1 – Modelo Geral de Hierarquização de Decisões.

A operacionalização do modelo anterior não pode obedecer a seqüência da Figura 1 do alto para baixo, uma vez que necessitamos conhecer em primeiro lugar as atividades que estarão sendo comandadas pelas decisões, isto é, o conjunto de operações que constitui o processo ou fluxo a ser operacionado.

A seqüência deverá ser a seguinte:

1. Definição clara do conjunto de operações que farão parte do processo a ser comandado pela H. de D.;
2. Identificação e análise das características do ambiente da organização que afetam as operações definidas acima;
3. Explicitar o conjunto de condicionantes ambientais (ou restrições externas) para a gestão dos R.H.;
4. Explicitar o conjunto de decisões que permitirão a adaptação da empresa ao ambiente;
5. Explicitar o conjunto de decisões táticas de organização e o grau de interferência no sistema global;
6. Explicitar o conjunto de decisões táticas de operação e o grau de dificuldade de implantação das operações.

Passaremos agora a abordar cada um dos itens acima aplicados especificamente à Administração de Pessoal.

## DEFINIÇÃO DAS OPERAÇÕES DE FLUXO DE PESSOAL

O fluxo de pessoal representa, de uma maneira geral, o conjunto das principais atividades que envolvem a área de Recursos Humanos. É através dele que as pessoas são retiradas do ambiente externo para dentro da empresa, passando por diversas operações, como recrutamento, seleção etc, e quando demitidas, voltam à comunidade como ex-empregados.

As atividades mais freqüentes no fluxo são as seguintes:

- Recrutamento externo
- Recrutamento interno
- Seleção (potencialidade e prontidão)
- Negociação inicial
- Admissão e adaptação
- Treinamento inicial
- Manutenção do pessoal
- Revisão da situação do empregado
- Treinamento complementar
- Desligamento

Estas operações podem ser apresentadas em um fluxo, como na figura 2, que evidentemente poderá ser enriquecida ou simplificada para aplicações em situações específicas.

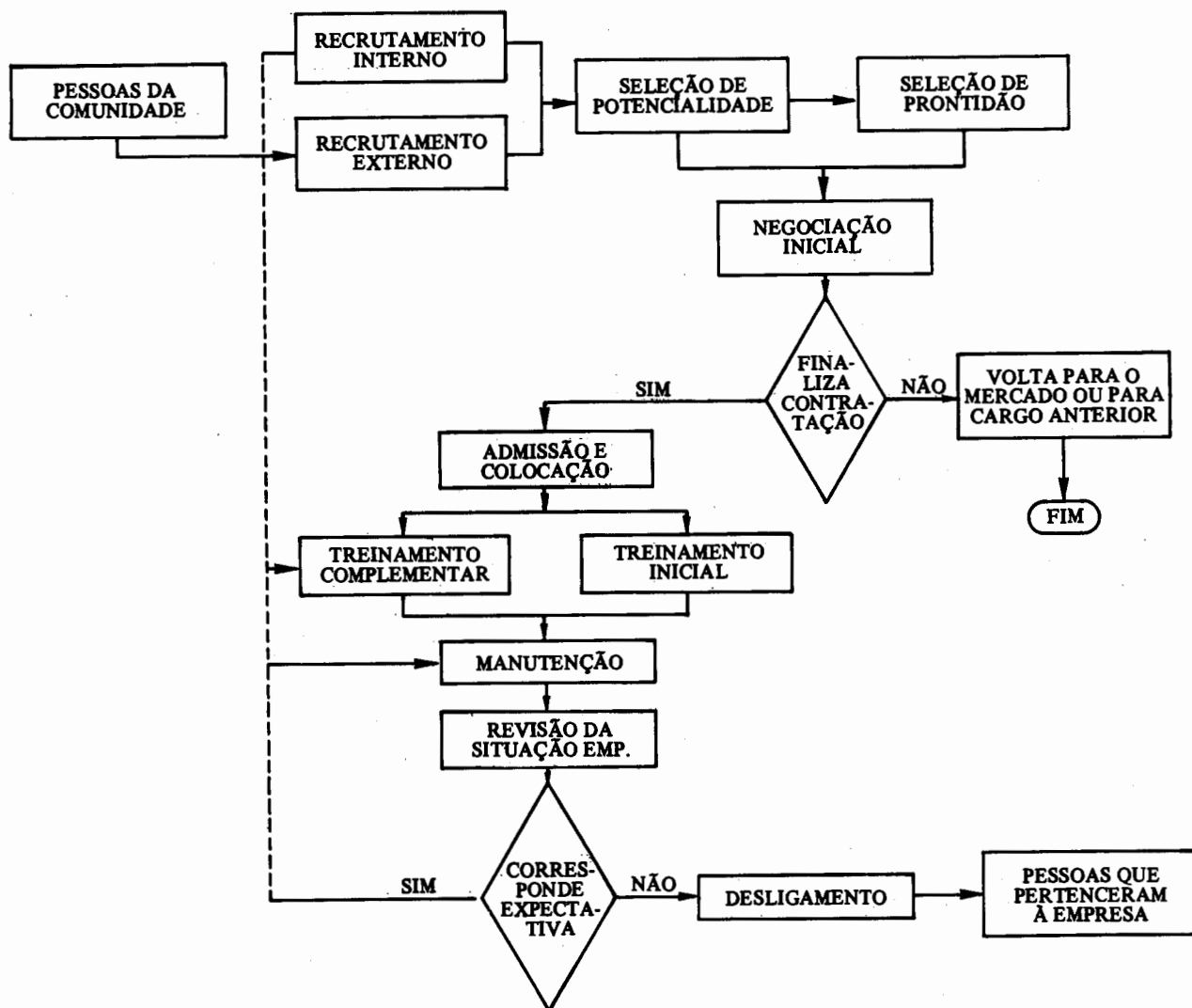


Figura 2 – Operações do Fluxo de Pessoal.

O leitor de espírito crítico imediatamente deve ter sentido a falta de algumas atividades típicas, como promoção, aconselhamento, segurança no trabalho. Essa falta se justifica por não serem atividades específicas, mas sim ações decorrentes de outras atividades.

Por exemplo, a promoção não é de natureza simples. Ela é, na realidade, um agregado específico das operações de recrutamento interno, seleção do tipo potencialidade, colocação e treinamento complementar. Devido a essa agregação não tivemos lugar para a operação "promoção", visto que todas as operações que a compõem estão na lista.

Também pode ser surpreendente a presença da operação "desligamento". Os livros de administração de pessoal são omissos quanto à operação "desligamento" ou demissão, mas as empresas têm regras bem definidas para estabelecer em que situações e como demitir empregados. É surpreendente, a nosso ver, que os livros de Administração de R.H. venham dando atenção diminuta ao desligamento.

A "negociação inicial" também é pouco considerada na literatura, talvez porque se considere que a empresa dita todas as questões de relações empregado-empresa. Como isso só é verdade em casos particulares, consideramos importante incluir a negociação inicial como operação fundamental do fluxo de pessoal. Negociação inicial aqui, tem o sentido de barganha no nível pessoal do empregado com um representante do empregador, para discutir as bases de contribuição mútua na relação de trabalho. Nesse caso, não há interferência de terceiros, nem do sindicato de classe.

O recrutamento foi dividido em interno e externo, a seleção foi dividida em tipo potencialidade e tipo prontidão, e o treinamento foi dividido em inicial e complementar. Essas divisões não foram um requinte conceitual. Foram, sem dúvida, uma questão necessária para o desenvolvimento do raciocínio, como veremos posteriormente.

A operação "manutenção" corresponde a um conjunto de atividades que procura satisfazer as necessidades do indivíduo e da empresa, procurando mantê-lo ligado à empresa. Na operação de manutenção estão envolvidas decisões sobre salário, benefícios, orientação etc.

### ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE DA EMPRESA PARA AS OPERAÇÕES

Descrever o ambiente, de uma forma completa, é tarefa muito longa, e por isso, é necessário reduzir esse trabalho ao objetivamente indispensável. Por isso temos que nos concentrar em um número reduzido de aspectos que consideramos mais relevantes. Em nossa opinião os aspectos geralmente relevantes que denominamos fatores ambientais são:

- existência na comunidade da habilidade profissional necessária;
- comportamento do mercado de trabalho;
- imagem da empresa no mercado de trabalho;
- nível de competição;
- condições dos concorrentes;
- cultura;
- saúde;
- etc.

Evidentemente, quanto mais conhecermos de cada

um desses fatores, melhor poderá ser conduzido o restante do processo decisório. Também é evidente que não vale a pena perder muito tempo acumulando conhecimento sobre esses fatores. Podemos dizer que a utilidade do aprofundamento do conhecimento fica nula assim que formos capazes de estabelecer as condicionantes ambientais, ou seja, quando tivermos o mínimo de conhecimentos para passar para a etapa seguinte do procedimento.

### DEFINIÇÃO DOS CONDICIONANTES AMBIENTAIS

Conhecendo as características do mercado de trabalho onde a empresa irá atuar é necessário traduzir esse conhecimento, objetivamente, em termos de restrições para a administração de pessoal da empresa. Pode ser considerado apenas como a síntese dos conhecimentos do ambiente social em termos sintéticos, objetivos, e de forma o máximo possível quantitativa.

A definição das condicionantes ambientais ficará mais clara através de exemplos de frases incompletas com espaço para palavras que a adapte à situação específica de mercado de trabalho e da empresa. Por exemplo:

- A comunidade próxima tem no máximo .... pessoas com a habilidade profissional necessária e dispostas a aceitarem o emprego.
- As pessoas da comunidade próxima dão .... importância à estabilidade no emprego.
- As pessoas da comunidade se dispõem a mudar de emprego se conseguirem um salário .....% maior em outra empresa.
- etc.....

Condicionantes desse tipo levam a implicações quase obrigatórias na política de pessoal.

Assim, se o número de pessoas com a habilidade profissional foi insuficiente, a administração terá necessariamente que formá-las internamente ou trazer imigrantes, e assim por diante.

Os exemplos acima são muito genéricos, mas dependendo das particularidades da empresa, também ter-se-á particularidades nos condicionantes ambientais. Assim, um produtor de brinquedos para crianças, terá como condição para obter empregados identificados com a empresa, que dar um tratamento bom aos filhos dos funcionários, através de boa creche, festa de Natal para os filhos de funcionários etc. Se isso não for feito, haverá dissonância cognitiva entre a imagem externa da empresa (fabricante de brinquedos) e a imagem interna (indiferente a crianças e portanto só interessado em lucro).

### AS DECISÕES DE ADAPTAÇÃO AO AMBIENTE

As decisões de adaptação ao ambiente são as mais complexas e por isso difíceis de serem generalizadas. Elas correspondem a — respeitando os condicionamentos ambientais — estabelecer a opção dos administradores.

Por exemplo, uma das condicionantes ambientais que mencionamos no item anterior refere-se ao custo da administração de pessoal, que tornará questionável a viabilidade da empresa. É evidente que o custo real deverá ficar abaixo desse valor limite, mas é opção dos administradores definir o quanto abaixo: uns preferirão 10% abaixo, outros 20% abaixo e outros o máximo abaixo que

torne possível ter uma administração de pessoal.

Outro exemplo menos relacionado com o mercado de trabalho é o da empresa que enfatiza manter seus segredos de tecnologia, podendo como decisão de adaptação ao ambiente, não recrutar mão-de-obra capacitada, e formar na empresa todos os seus empregados qualificados, selecionando internamente as pessoas menos propensas a mudar de emprego.

Na linha desses exemplos, poderíamos ter um número muito grande de situações. Em todas elas será obrigatório respeitar os condicionantes ambientais, que quanto melhor conhecidos, mais fácil se torna a decisão.

Fica difícil discorrer sobre essas decisões de adaptação, pela dificuldade de generalização para todas as situações das empresas. Entretanto, dois aspectos são obrigatórios em nosso entendimento, para qualquer caso prático: decidir o nível que se pretende para a identificação dos empregados com a empresa e decidir qual é o nível de capacidade dos empregados que se deseja.

#### A identificação dos empregados com a empresa

Muitas pessoas ainda relutam em aceitar que administrar é basicamente modelar comportamentos de pessoas, preferindo dar uma função grande ao livre arbítrio das pessoas. Essas pessoas certamente se chocarão quando falarmos em decidir que nível de identificação os empregados devem ter com a empresa, pois isso representa modelar sentimentos e valores. Colocamos esse problema apenas para mostrar que estamos cientes dele e deixar claro que não pretendemos entrar em discussões de ética.

E sendo apenas prático e objetivo é fácil reconhecer que:

1. Há muitos tipos de empresas que sem um mínimo de identificação por parte de seus empregados, não teriam condições de subsistir. O exemplo extremo é a empresa de espionagem onde a identificação com a organização chega ao extremo da pessoa arriscar sua vida. As empresas de pesquisa e de desenvolvimento tecnológico também necessitam de alta identificação de seus empregados para poder criar e manter suas descobertas protegidas. Há entretanto, muitos outros tipos de empresas mais vulgares que se inviabilizam se os empregados forem de identificação nula com relação à organização. Por exemplo, vendedores, mecânicos de manutenção etc.
2. A identificação dos empregados com a empresa pode ser construída, em boa parte, pela administração de pessoal da empresa. O livro "The Forest Ranger" (Kaufman 1967), que descreve a organização e operação da administração dos Parques Nacionais americanos, pode ser considerado um exemplo clássico de como construir a identificação com a empresa.

Sem ela, seria impossível garantir o comportamento adequado por parte de guardas florestais que passavam semanas ou meses sem contacto com seu superior imediato. Também é clássica a organização das grandes firmas de auditoria que fomentam a identificação através de extenso treinamento interno e de uma estrutura de carreira, que começa no "treinee", "junior", "senior", terminando no "associado", isto é, o empregado que no topo da carreira transforma-se em acionista da empresa.

O sucesso das empresas japonesas, tem feito com

que o modelo de gestão oriental seja estudado e imitado. Como cultura e política das organizações, os japoneses têm desenvolvido forte identificação com suas respectivas empresas. Com isso, por assimilação de estilo, tem-se a tendência de crescer no Ocidente a importância relativa da identificação. As tendências anteriores foram por outros tipos de modelos, tais como: D.O., GRID Gerencial, Administração por Objetivos etc.

#### O nível da capacidade dos empregados da empresa

Existe a crença de que quanto maior a capacidade intelectual média dos empregados, melhor será a situação da empresa. Isso pode ser válido para algum tipo específico de empresa, mas há outras que só importa a inteligência e competência de umas poucas pessoas, e ainda algumas em que se as pessoas forem muito inteligentes, tem-se problemas de adaptação com o trabalho. Por exemplo, há banqueiros que consideram que os serviços de tesouraria das agências bancárias não devem ficar com pessoas de inteligência privilegiada, pois se forem também desonestos, irão causar problemas para o banco. Por outro lado, há empresas que não subsistirão se não adotarem uma política de pessoal que garanta a fixação da mão-de-obra bem capacitada em seus quadros. Por exemplo, as empresas de transportes aéreos.

Conseguir empregados capazes e mantê-los no quadro de pessoal não é tarefa simples que possa ser resolvida apenas por uma boa seleção de pessoal e salários superiores ao do mercado. As pessoas realmente competentes não permanecem na empresa se não houver um conjunto integrado de aspectos que as satisfaçam, mantendo-as ativas. Por isso, é indispensável decidir que nível de capacidade de pessoal se deseja para fixar uma política de administração de pessoal realmente eficaz.

#### DECISÕES TÁTICAS-DE-ORGANIZAÇÃO

Esta fase de H. de D. é a primeira em que vai aparecer o nome das operações do fluxo de pessoal e com isso há uma transformação do tipo de linguagem em relação às fases anteriores.

Não é possível ser perfeccionista e usar para todas as operações do fluxo de pessoal a técnica mais aprimorada. Ninguém usa ao mesmo tempo, na prática, a técnica de seleção de pessoal mais sofisticada, a técnica de treinamento mais completa e eficiente, a técnica mais precisa de pesquisa de salários no mercado de trabalho, e a técnica mais perfeita para avaliar a performance dos empregados etc. A perfeição de cada uma das operações certamente levará à imperfeição do conjunto da administração de pessoal.

A forma correta de proceder é fazer bem feitas algumas operações enquanto outras serão feitas de forma mais ou menos expedita, com técnicas simples ou imperfeitas. Chamamos a isso, dar ênfase alta a algumas operações e ênfase baixa a outras. A ênfase pode assumir também valores intermediários entre alta e baixa, constituindo-se, a rigor, em uma variável contínua entre os extremos alto e baixo: Assim:

*Ênfase Alta* — implicará em fazer bem feita e com segurança a operação;

*Ênfase Baixa* — implicará em usar uma técnica simples e falível.

Essencialmente, as decisões táticas-de-organização consistem em *definir a ênfase e o que se pretende de cada uma das operações do fluxo de pessoal*. Considerando que as decisões não são independentes entre si, ou seja, uma seleção fraca tende a requerer treinamento forte, um recrutamento inadequado leva a maior atenção na seleção, e assim por diante, temos nessa fase que definir a ênfase relativa de cada uma das operações. Portanto, as decisões serão do tipo:

- Qual é a ênfase e o que se pretende do Recrutamento Externo?
- Qual é a ênfase e o que se pretende do Recrutamento Interno?
- Qual é a ênfase e o que se pretende da Seleção tipo potencialidade?
- Qual é a ênfase e o que se pretende da Seleção tipo prontidão?

... e assim por diante até cobrir todas as operações do fluxo apresentado inicialmente.

Na definição do que se pretende com as diversas operações e das ênfases em cada operação têm-se que levar em conta, além das decisões do nível superior, certas restrições tecnológicas como a dificuldade das tarefas, a confiabilidade da seleção. etc.

A soma das decisões de adaptação ao ambiente com as restrições tecnológicas, constituem um problema complexo de decisão, que deve ser resolvido de uma forma global, dando de uma só vez todas as decisões táticas-de-organização. Não temos um modelo para essa solução que o nosso cérebro gera como produto de bom senso. O melhor que pode ser feito é ganhar alguma compreensão do problema se considerarmos a influência de algumas decisões de adaptação e de restrições tecnológicas sobre a empresa em certas operações do fluxo. O Quadro 1, que é uma condensação do artigo anterior (Zaccarelli & Kwasnicka, 1979), com algumas complementações, dá indicação de como as diversas decisões de adaptação e restrições tecnológicas influenciam a ênfase em certas operações do fluxo de pessoal.

Por essa tabela, se tivermos duas empresas que só diferem por que uma delas tem necessidade de pessoal com capacidade elevada (primeira linha do Quadro 1), então, como consequência, essa empresa tenderá enfatizar mais que a outra as operações de recrutamento interno, seleção do tipo potencialidade, treinamento inicial, treinamento complementar e colocação. Deverá também enfatizar menos que a outra empresa o recrutamento externo.

### DECISÕES TÁTICAS-DE-OPERAÇÃO

As decisões táticas-de-operação visam definir os métodos e procedimentos para realizar cada uma das operações do fluxo de pessoal. Para cada uma dessas operações são conhecidos muitos métodos e deve-se escolher um dos existentes, ou criar um novo, que atenda à decisão do nível superior (decisão tática-de-organização) sobre a ênfase e o que se pretende da operação.

Se é possível estabelecer a ênfase a priori, deve ser possível também ordenar os métodos disponíveis que correspondam da ênfase baixa até a ênfase alta. Assim, por exemplo, o recrutamento externo feito com ênfase baixa será apenas passivo, baseado na indicação pessoal, e aumentando a ênfase, passa-se a cartazes na porta ou anún-

QUADRO 1 - CONSEQUÊNCIAS DAS DECISÕES DE ADAPTAÇÃO E DE RESTRIÇÕES TECNOLÓGICAS SOBRE AS ÊNFASES NAS DIVERSAS OPERAÇÕES DO FLUXO DE PESSOAL.

DECISÕES DE ADAPTAÇÃO AO AMBIENTE E RESTRIÇÕES TECNOLÓGICAS	CONSEQUÊNCIAS: TENDÊNCIAS DAS OPERAÇÕES TEREM:	
	ÊNFASE AUMENTADA	ÊNFASE DIMINUÍDA
Necessidade de pessoal com capacidade elevada.	Recrutamento interno; seleção potencial; treinamento inicial; treinamento complementar; colocação.	Recrutamento externo.
Necessidade de identificação do empregado com a empresa.	Recrutamento interno; treinamento complementar; colocação; revisão da situação.	Desligamento. Recrutamento externo.
Custo da mão-de-obra relativamente alta em relação ao custo total.	Seleção prontidão. Recrutamento externo.	Treinamento; negociação; revisão da situação; colocação.
Abundância de mão-de-obra capacitada na comunidade.	Seleção prontidão. Recrutamento externo.	Negociação.
Custo baixo de administração de pessoal.	Desligamento. Negociação.	Seleção; treinamento; manutenção; colocação.
Política de formar a mão-de-obra própria (em vez de contratar pessoas já capacitadas).	Seleção capacitada; treinamento; manutenção; revisão de situação.	Seleção prontidão; negociação; colocação; desligamento.
Grau elevado de impessoalidade dos procedimentos administrativos.		Negociação.
Necessidade de revisar a situação do empregado no posto.	Treinamento complementar; manutenção; recrutamento interno.	Recrutamento externo. Desligamento.
Tempo necessário para confirmar acerto ou erro da seleção.	Desligamento; recrutamento de internos.	Seleção potencialidade; seleção prontidão; recrutamento externo.
Dificuldade da Tecnologia (tempo para aprender).	Seleção potencialidade; negociação; manutenção.	Desligamento.

cios em jornais etc, até contacto pessoal com pessoas previamente investigadas. O Quadro 2 fornece o exemplo de recrutamento externo devidamente registrado, onde aparece na esquerda a escala das ênfases e, em seguida, as decorrentes escalas funcional e metodológica. A diferença entre essas duas últimas escalas é de terminologia.

Em anexo incluímos as escalas para as demais funções, onde os métodos que em geral se encontram dispersos nos livros de texto sobre administração de pessoal, ficam ordenados de ênfase baixa até alta. Essas ordenações são duplicadas, por uma questão de linguagem, em escala funcional e escala metodológica.

O que importa para as decisões é a escala metodológica, mas a linguagem usada pelo nível superior é mais afim à escala funcional. A forma de apresentação garante a correspondência entre as duas escalas.

### RECRUTAMENTO EXTERNO

#### Definição:

Recrutamento na atividade de atrair números para se candidatarem a ocupar cargos na empresa.

### Base de Ordenar:

Grau da capacidade com que são definidas as qualificações dos empregados pretendidos (ou dos candidatos a serem admitidos).

Notar que o fator de ordenação não fala em esforço ou empenho administrativo direta — indiretamente estão correlacionados.

Cada vez fica mais restrito o número de pessoas recrutáveis.

QUADRO 2

ESCALA FUNCIONAL	ESCALA METODOLÓGICA
<b>ÊNFASE BAIXA</b> Qualificações propositalmente não explicitadas para serem flexíveis e poder-se dar atenção às indicações pessoais.	Recrutamento passivo — indicação pessoal.
Qualificação, exclusivamente pelo nome da profissão ou título do cargo.	Cartazes na porta ou anúncio simples em jornais.
Além do nome da profissão ou título do cargo, indicar outros requisitos funcionais da pessoa, como descrição das atribuições, experiência, formação escolar, aparência etc.	Anúncios mais completos em jornais, agências de empregos.
Incluir características de personalidade, como capacidade de progredir, inteligência mínima, estilo de comportamento etc.	Contato pessoal dos recrutáveis nas escolas etc.
<b>ÊNFASE ALTA</b> Inclui o requisito de demonstrar que já provou bem em funções semelhantes.	Contato com pessoas previamente investigadas.

### AS DECISÕES OPERACIONAIS

As decisões operacionais constituem todo o conjunto de decisões do tipo “aqui e agora” sobre o fluxo de operações. São, portanto, decisões que deverão ser tomadas durante a execução da tarefa. Nesse grupo de decisões está envolvida uma programação de tarefas dentro de cada atividade, bem como aquelas decisões corretivas do planejamento como um todo. Nesse nível de decisão é que se dará o “feed-back” imediato. Por exemplo, em um processo de seleção nesse nível, decide-se onde, quando e quem estará desempenhando a tarefa. Se ocorrerem problemas do tipo: ausência ou excesso de candidatos e houver necessidade de mudar a forma de executar a tarefa, a decisão será imediata, sem voltar ao início do fluxo de decisões.

### UM EXEMPLO: OS TAXISTAS

Apresentaremos aqui um exemplo, com o objetivo

de consolidar os conceitos até agora apresentados. Como o detalhamento do exemplo torna-o muito extenso, procuramos apresentá-lo de uma maneira esquemática, procurando não prejudicar seu entendimento.

Um dos aspectos restritivos à apresentação de exemplos de decisões é a questão de juízos de valores e critérios pessoais. Diferentemente de um problema matemático que só tem uma solução possível, as situações de decisão são de tal modo que raramente duas pessoas decidirão de forma exatamente igual em um mesmo contexto. Mesmo decisões coletivas, quando repetidas dão resultados diferentes. O exemplo que apresentaremos foi discutido em dois grupos de alunos, sendo obtidos resultados diferentes, devido não só à diferença de criatividade dos alunos, mas também à diferença de valores e experiências entre os grupos de alunos.

Por isso, sugerimos ao leitor que considere os resultados das decisões como casuístico, sem discutir seu mérito, e concentre-se no processo decisório, que é o objetivo da apresentação do exemplo. Deixamos por conta do leitor confrontar o método seguido com o método tradicional de resolver o problema como um todo.

A empresa que tomaremos para exemplo, é uma empresa de serviço de táxis que opera em uma cidade grande, com uma frota de mais de cem táxis em circulação permanente. Para simplificar, tomaremos apenas a administração do pessoal que dirige os táxis, deixando de lado o pessoal de oficina e de escritório. Não é necessário descrever a atividade do taxista pois a visibilidade dessa profissão nos dá a vantagem dela ser entendida por todos.

#### 1. Definição das operações do fluxo de taxistas pela empresa

Adotaremos as mesmas operações da Figura 2 com a exclusão do recrutamento interno. Tratando-se de um único cargo — taxista — não há qualquer sentido em considerar promoções de um cargo para outro. A promoção natural seria para chefe de taxistas, mas essa oportunidade aparece de forma tão esporádica que a deixaremos de lado. Também, para manter curta a exposição, não detalharemos qualquer das operações.

#### 2. O ambiente para a empresa de táxis

Salientamos os seguintes aspectos do ambiente:

- mão-de-obra abundante pois o número de pessoas com qualificações é elevado;
- concorrência com taxistas autônomos;
- preços controlados pelo poder público;
- tendência do poder público privilegiar os taxistas autônomos, donos de seu próprio táxi;
- as pessoas vêem essa atividade como transitória: ou estão de passagem pela profissão, ou pretendem ser autônomos;
- diferenças de qualidade, como motorista, muito grande de uma pessoa para outra;
- o custo da mão-de-obra é dos mais elevados e decisivos em termos de concorrência.

Esses aspectos, embora não terminada a lista, levam aos seguintes condicionantes ambientais:

— é desnecessário ensinar a dirigir;

- os salários deverão ser relativamente baixos, com forte incentivo à produtividade;
- absentismo dos taxistas deverá ser reduzido para não ter carros parados;
- necessário que os taxistas sejam de uma qualidade igual ou superior à qualidade média dos motoristas;
- iniciativa e persistência no trabalho, por parte do taxista é fundamental para ter receita elevada.

Note-se que esse tipo de condicionantes poderiam ser quantificados na sua maioria, e uma boa administração implica em ter esses condicionantes quantificados. Entretanto, nessa quantificação deve-se considerar que não estamos decidindo, estamos apenas refletindo sobre o que o ambiente impõe como condições para sobrevivência. Assim, ao falar de absentismo, deve-se calcular qual a taxa de absentismo que irá inviabilizar economicamente a empresa, por ter um número grande demais de carros parados.

### 3. Decisões de adaptação ao ambiente

A alta administração da empresa de táxis, tomando os condicionantes ambientais como dados e somando sua política de empresa decidiu, geralmente sem explicitar (5), o seguinte:

- não formar mão-de-obra;
- não modelar o comportamento do taxista quando fora da oficina e garagem;
- dar garantia de emprego contínuo e baixos salários;
- é desnecessária a identificação dos taxistas com a empresa;
- qualidade de mão-de-obra tem importância mediana: há um número de erros suportáveis pela empresa de táxis;
- outros custos da administração de pessoal deverão ser muito baixos.

### 4. Decisões táticas-de-organização

Devemos decidir nesta fase o que se pretende e qual é a ênfase com cada uma das operações.

- *Recrutamento externo* - nenhum papel especial - ênfase baixa;
- *Seleção potencialidade* - não pertinente - ênfase baixa;
- *Seleção prontidão* - seria importante, mas como é muito difícil aferir a prontidão por testes, a ênfase será média.
- *Negociação inicial* - não admitida: o empregado terá que aceitar as condições da empresa;
- *Colocação* - garantir que logo de início o empregado conheça as regras da empresa - ênfase alta;
- *Treinamento inicial* - nenhum;
- *Treinamento complementar* - dar alguma oportunidade de melhora de produtividade - ênfase média a baixa;
- *Manutenção* - ter controle rígido dos empregados garantindo faturamento (féria) mínimo - ênfase alta;
- *Desligamento* - papel importante para evitar que empregados não qualificados continuem na empresa - ênfase alta;
- *Revisão da situação* - ênfase baixa-o próprio resultado no fim do dia define o desempenho.

### 5. Decisões táticas-de-operação

Sabendo o que se pretende de cada operação e sua

ênfase, podemos agora definir os métodos para executar as operações do fluxo de taxistas pela empresa, isto é, tomar as decisões táticas-de-operação. Evidentemente a definição completa dos métodos requereria muitas páginas. Ahamos que é suficiente, aqui, só qualificar sumariamente os métodos na forma abaixo:

- *Recrutamento externo* - feito apenas de forma passiva, por indicação de pessoas conhecidas ou candidatos espontâneos. Só deve ser mantido um registro de interessados não atendidos;
- *Seleção* - só do tipo prontidão, pelo exame de documentos e curto percurso pela cidade;
- *Negociação* - nenhuma;
- *Colocação* - explicação detalhada de todos os regulamentos da empresa, pelo menos duas vezes, por pessoa bem treinada para isso;
- *Treinamento* - uma vez por mês apenas, para os mais antigos, sobre formas de conseguir maior faturamento;
- *Manutenção* - controle diário de todos os incidentes na oficina e no trânsito;
- Salário fixado exclusivamente pela produtividade: o taxista será remunerado com todo seu faturamento que ultrapasse um certo valor diário.
- O acompanhamento do nível salarial da comunidade será preocupação constante, porém sem pesquisa de mercado;
- *Desligamento* - no primeiro acidente o taxista será demitido sem se verificar de quem foi a culpa pelo acidente;
- *Revisão da situação* - no final do dia, com o resultado do trabalho e as condições do taxi.

## CONCLUSÃO

Dentro dessa nova concepção de administração de Recursos Humanos, observamos que há um contraste muito grande com a visão dada hoje. A forma concebida pelos autores clássicos não pode ser considerada nem mesmo sistêmica, devido ao tratamento dado à administração de Recursos Humanos em livros de alguns anos atrás.

A visão hierarquizada das funções de Recursos Humanos permite algumas vantagens, como por exemplo:

- identificar o nível de decisões;
- classificar o conjunto de decisões dentro de cada nível;
- eliminar as lacunas entre os assuntos pertinentes à administração de Recursos Humanos que normalmente ocorrem no tratamento clássico;
- permitir a ordenação dos conhecimentos sobre Recursos Humanos;
- dar uma visão absoluta da interface entre os assuntos;
- envolver todos os assuntos com o mesmo interesse: por exemplo, a política sobre demissões que não é sequer mencionada nos livros clássicos.

Portanto, podemos observar que se na visão clássica for invertida a ordem dos capítulos de um livro, isso em nada irá influir sob o ponto de vista do entendimento do assunto tratado.

Na visão sistêmica, conhecendo-se a inter-relação entre as partes, sabe-se que isso não é possível pois um problema não pode ser considerado de forma isolada.

# ANEXO

## RECRUTAMENTO INTERNO

Definição: Grau de empenho no aproveitamento das oportunidades de recrutamento interno.

ESCALA FUNCIONAL		ESCALA METODOLÓGICA
BAIXA	O recrutamento interno é proibido.	Emissão de comunicados de normas de não recrutar internamente.
	Não há qualquer empenho organizacional para aproveitamento de oportunidades.	Rede de comunicações informais pode comunitivamente levar a notícia da oportunidade. O candidato terá que dirigir-se à pessoa de alto nível nas organizações de R.A.
	Empenho reduz-se a levar a notícia em encontros assistematizados (quase informais) e com número reduzido de pessoas (supervisores e chefes).	Alguma formalização da oportunidade será obrigatoriamente constatar todos.
	Empenho sistemático, porém só com base em memória e conhecimento pessoal.	Recomendação.
	Manutenção de registros para garantir a busca perfeita.	Manutenção de procedimento para permanente anotação da qualificação e desempenho dos empregados, de forma a facilitar a localização de recrutáveis.
ALTA	Só se desiste do recrutamento interno após certeza de se ter esgotado as chances dos atuais empregados.	Emissão de normas.

## SELEÇÃO TIPO POTENCIALIDADE

Definição: Busca de indivíduos no mercado com condições de desenvolver novas habilidades no trabalho, a partir de um treinamento.

ESCALA FUNCIONAL		ESCALA METODOLÓGICA
BAIXA	Avaliação das qualidades imediatamente aparentes.	Entrevista rápida não estruturada...*
	Avaliação das qualidades facilmente aparentes.	... e mais a entrevista detalhada ou múltiplas entrevistas estruturadas...
	Avaliação das qualidades não aparentes que são consideradas críticas.	... e mais a aplicação de testes psicológicos de finalidades específicas, como por exemplo: - teste de destreza; - teste de capacidade de concentração; etc. ...
ALTA	Avaliação das qualidades não aparentes em geral.	... e mais a aplicação de baterias de testes...

\* para confrontar com a especificação do cargo a ser ocupado no futuro.

OBS.: Notar que a colocação dos "... e mais..." na escala metodológica atende à seqüência clássica de seleção de pessoal.

## SELEÇÃO TIPO PRONTIDÃO

Definição: Busca de indivíduos já prontos para assumirem as tarefas do cargo, independente de treinamento.

ESCALA FUNCIONAL		ESCALA METODOLÓGICA
BAIXA	Avaliação das qualidades imediatamente aparentes.	Vista das características físicas aparentes.
	Avaliação do histórico profissional.	... e mais o exame do "currículo" da carreira profissional...
	Avaliação da experiência passada.	... e mais a entrevista por pessoa com o mesmo tipo de qualificação profissional para perguntas pertinentes...
ALTA	Avaliação da performance no trabalho.	... e mais o teste de desempenho real ou simulado de condições muito similares ao trabalho real.

## TREINAMENTO INICIAL

**Definição:** Treinamento que é dado quando o indivíduo inicia seu trabalho, quer para aprendizado, quer para adaptação.

ESCALA FUNCIONAL		ESCALA METODOLÓGICA
BAIXA	Não há treinador – Aprende vendo os outros fazerem e lhe é dado um tempo para o aprendizado.	Nada.
	Os colegas de trabalho ou o chefe imediato se ocupam do treinamento como parte de suas atividades.	Norma que permite o treinamento do chefe e do operário sobre como treinar o operário – TWI.
	Há uma fase de treinamento inicial formalizado com instrutores ou supervisores específicos utilizando basicamente o local de trabalho.	Manuais de treinamento e critérios objetivos de avaliação de aprendizado.
ALTA	Idem anterior, com acréscimo da fase especializada de aperfeiçoamento técnico do treinamento.	Programa de treinamento. Idem, mais planos de doses de ensino, mack-up etc.

## TREINAMENTO COMPLEMENTAR

**Definição:** É o treinamento para dar a certos empregados a capacidade de realizar trabalhos mais complexos do que os que vem realizando atualmente. (Note-se que se a pessoa foi transferida para uma função totalmente diferente, há o problema de treinamento inicial (e não complementar) embora o empregado seja antigo.)

ESCALA FUNCIONAL		ESCALA METODOLÓGICA
BAIXA	Não propiciar treinamento complementar.	Nada é propiciado pela empresa (cabe ao empregado se virar para conseguir, se vier a conseguir).
	Só propiciar treinamento on-the-job quando resultar em benefícios imediatos para a empresa.	Norma para permitir ou mandar que um empregado execute esporadicamente funções de outro quando houver sobrecarga de trabalho ou outras conveniências para a empresa.
	Propiciar treinamento on-the-job sem resultados imediatos para a empresa.	Fazer com que a pessoa em treinamento execute o trabalho que está aprendendo em períodos temporários (ex.: férias ou ausência de profissional titular) dando o mínimo de instrução necessária e responsabilidade limitada.
ALTA	Propiciar treinamento formal complementar.	Programa de treinamento.

## SALÁRIOS: EQUILÍBRIO INTERNO

**Definição:** Obtenção da melhor equidade em relação aos salários internos. Cargos iguais devem ter valores iguais.

ESCALA FUNCIONAL		ESCALA METODOLÓGICA
BAIXA	Não há qualquer preocupação para melhorar o equilíbrio interno.	Não há instrumento para a consideração de reclamações (os salários são julgados individualmente) quando solicitado.
	Preocupação apenas com a correção dos casos mais graves que forem conhecidos.	Instrumento para a consideração de reclamações pessoais sem bases objetivas de julgamento (em função do nível de descontentamento – turn-over).
	Preocupação com o levantamento dos desequilíbrios pela comparação sistemática entre cargos similares.	Uso de método de comparação.
	Idem, entre todos os cargos.	Uso de métodos de pontos.
ALTA	Empenho em antecipar problemas pelo desequilíbrio interno, reduzindo-o por todas as formas possíveis.	Uso de métodos de pontos, somado a esforço permanente de manter atualizada a descrição de funções.

## SALÁRIOS: EQUILÍBRIO EXTERNO

Definição: Decisões que envolvem a relação entre a política de salários da empresa e os salários do mercado.

ESCALA FUNCIONAL		ESCALA METODOLÓGICA
BAIXA	Preocupação apenas com a correção dos casos, como conseqüências no presente da perda de empregados ou incapacidade de contratar.	Procedimento não formalizado de análise de cada caso surgido.
	Preocupação com o conhecimento dos salários do mercado, mas apenas dos cargos mais típicos.	Comprar pesquisa pronta, pesquisa de uso em muitas empresas, feita por empresa especializada (restrita a cargos típicos).
	Conhecer os salários do mercado dos cargos típicos e usá-los com base para localizar outros cargos da empresa em desequilíbrio.	Idem ao anterior, com a complementação de análise de equilíbrio interno de salários para localizar cargos não típicos em desequilíbrio externo (se for possível).
	Conhecer o salário do mercado para cada cargo da empresa.	Pesquisa de mercado da mão-de-obra feita especialmente.
ALTA	Conhecer as tendências de evolução do mercado de trabalho para prever os desequilíbrios futuros.	Fazer pesquisas periódicas e coletar dados que tenham correlação com a evolução do mercado de mão-de-obra.

## BENEFÍCIOS

Definição: Trata-se de um salário indireto dado sob forma de pagamento total ou parcial de certos tipos de despesas (em geral: educação, médico especializado) pelo fornecimento gratuito de certos serviços (ex.: recreação), ou pela propiciação de aquisição vantajosa de custos, bens ou serviços (cooperativa, seguro de grupo etc.).

OBS.: Os benefícios têm um paralelo claro com o equilíbrio externo de salários, do qual é complementar.

ESCALA FUNCIONAL		ESCALA METODOLÓGICA
BAIXA	Preocupação com o fornecimento apenas do que é obrigatório ou tem incentivos legais.	Só conhecer as leis e os processos de conseguir incentivos.
	Preocupação com o conhecimento do que em geral as outras empresas oferecem como benefício.	Pesquisa de benefícios.
	Preocupação com o estudo do "trade-of" entre os benefícios e os salários diretos.	Pesquisa da correlação entre os níveis de benefícios (transformados em custos) e os níveis de salários.
ALTA	Preocupação com o conhecimento de qual o tipo de benefício que melhor atende, ou melhor se ajusta ao empregado da empresa.	Pesquisa motivacional ou do impacto de cada tipo de benefício atual ou proposto.

## DESLIGAMENTO PELA EMPRESA

Definição: Desligamento pela empresa é a decisão de descontinuar o emprego do indivíduo por iniciativa da empresa (há também o desligamento pelo empregado quando este decide deixar a empresa).

ESCALA FUNCIONAL		ESCALA METODOLÓGICA
BAIXA	Com um mínimo de dúvida de que o empregado não serve (1ª folha ou sintoma de inadequação), ele será desligado.	Só é necessário atender à regra de que basta a 1ª folha ou sintoma de inadequação para demitir.
	Com um mínimo de certeza de que o empregado não serve (1ª folha ou sintoma de inadequação investigado), ele será desligado.	Método de avaliação de desempenho pelo <i>incidente crítico</i> (ou procedimento para avaliar a culpa de erros).
	Com um certo grau de certeza de que o empregado não serve (conjunto de folhas ou de sintomas de inadequação investigados), ele será desligado.	Método de avaliação de desempenho pelo incidente crítico, mais a avaliação do desempenho normal (voltado para qualidades) do empregado.
	Alto grau de certeza de que o empregado não serve para ser desligado.	Avaliação do desempenho e das características do empregado, além de buscar outras posições existentes na organização adequada à pessoa.
ALTA	O empregado só será desligado em último caso.	Reestudo do trabalho e do organograma para criar novas posições que sirvam para a pessoa.

## REVISÃO DA SITUAÇÃO DO EMPREGADO

Definição: Revisão é a atividade que envolve decisões de avaliação e controle do desempenho do indivíduo no cargo.

ESCALA FUNCIONAL		ESCALA METODOLÓGICA
BAIXA	Não rever a situação, deixando a cargo da percepção do próprio empregado os erros e os acertos.	Nenhuma metodologia: o empregado melhora por iniciativa própria.
	Revisão em função da qualidade do produto.	Análise dos resultados do controle de qualidade e correção no posto de trabalho por orientação.
	Revisão em função da qualidade e da interação com grupo de trabalho.	Instrumento de avaliação e comparação com o padrão desejado.
ALTA	Revisão a fim de medir a potencialidade futura.	Instrumento de medida em profundidade com uso de escalas.

### BIBLIOGRAFIA

- KAUFMAN, H. – *The forest ranger: a study in administrative behavior*. Baltimore, Published for Resources for the future by Johns Hopkins, 1967 e 1960.
- KWASNICKA, E.L. – “Planejamento de M.D.O. – um modelo sistêmico” Dissertação de Mestrado, 1974.
- ZACCARELLI, S.B. & KWASNICKA, E.L. – “Hierarquia de decisões da função pessoal”. *Revista de Administração*, São Paulo, 13 (3), jul./set. 1978.
- ZACCARELLI, S.B. & KWASNICKA, E.L. – “Otimização das decisões na função pessoal” *Revista de Administração*, São Paulo, 14 (1), jan./mar. 1979.
- ZACCARELLI, S.B. – “A Hierarquia de decisões e sua operacionalização”. *Revista de Administração*, São Paulo, 18 (1), jan./mar. 1983.