

Encontro
dos coordenadores
do MOBRAL

Petrópolis - agosto de 1973

Palestra III

MOBRAL - Fundação Movimento Brasileiro de Alfabetização
ASSOM. Assessoria de Organização e Métodos

LOTAÇÃO
DE
PESSOAL

LOTACÃO DE PESSOAL NAS COORDENAÇÕESI - INTRODUÇÃO

Este estudo sobre a organização e funcionamento das Coordenações não parte de um padrão de desempenho estabelecido como ideal, mas tenta identificar alguns dados que possam servir como índice objetivos para uma análise de desempenho. Por esse motivo, optou-se por uma investigação onde se correlaciona os recursos humanos, existentes, seu número e qualidade (técnica ou administrativa) com o atingimento das metas. Este último dado foi escolhido como um indicador objetivo da produtividade das Coordenações.

Decidiu-se inicialmente, para melhor explorar algumas hipóteses, separar o pessoal técnico da Coordenação em dois grupos: equipe interna, formada pelo Coordenador Adjunto, Agentes, Assistentes Técnicos e Supervisores Estaduais, e equipe externa, formada pelos Supervisores de Área. Essa divisão foi feita, obedecendo-se ao seguinte raciocínio:

- . a equipe técnica interna representa em tese o "staff" técnico da Coordenação com disponibilidade de prover um constante apoio ao trabalho;
- . a equipe técnica externa é o grupo de linha que está no campo dando continuidade, a nível de base, às orientações emanadas pelo núcleo fixo;
- . o número de Supervisores de Área, se fosse globalizado em "pessoal técnico" poderia deformar a análise, porque existe uma proporção (mais ou menos fixa) entre os S.A. e o número de Municípios

(embora isto não seja proporcional às metas desses Municípios).

II - EXPLORAÇÃO DE HIPÓTESES

1. HIPÓTESE INICIAL

A hipótese inicialmente explorada foi a seguinte: existe uma correlação entre a composição da equipe técnica da coordenação e o seu rendimento (no caso medido pelo seu atendimento quantitativo).

Essa primeira hipótese foi desdobrada para efeito de análise em duas outras hipóteses, a saber:

- 1.1 - As Coordenações que contassem com uma equipe técnica interna mais numerosa apresentariam um rendimento maior, e
- 1.2 - As Coordenações que contassem com uma equipe externa mais numerosa apresentariam um rendimento maior.

Pela leitura do Quadro 1 complementado por metas e alunos conveniados observa-se que, quanto à primeira hipótese não existe essa correlação, o que pode ser exemplificado com as COEST Mato Grosso Sul e Norte que possuem 50% da sua equipe técnica lotada na Coordenação. No outro extremo temos a COEST de Minas Gerais que também atingiu as metas quantitativas contando apenas com 31% do pessoal técnico na equipe interna. Analisando esse aspecto nas demais Coordenações, é, possível verificar-se que as Coordenações que apresentam equipes técnicas internas relativamente numerosas não estão necessariamente entre aquelas de maior produtividade. (Pode-se observar o Quadro 1 e ver-se como se comporta em dada Coordenação).

nação a hipótese levantada em relação às demais Coordenações).

No que se refere a hipótese 1.2, ainda através da leitura do Quadro 1, verifica-se que essa correlação também não serviria para explicar a maior ou menor produtividade das Coordenações. Observa-se que apesar da existência de cinco Coordenações (entre as que atingiram as metas), com um percentual maior do que a média nacional, as Coordenações que possuem um apoio técnico maior no campo não estão necessariamente entre aquelas de maior produtividade.

2. UMA OUTRA HIPÓTESE

Esgotadas as hipóteses quanto ao pessoal técnico, partiu-se para uma investigação quanto ao pessoal administrativo com base na premissa de que as Coordenações que contassem com um maior apoio administrativo seriam aquelas que apresentariam maior rendimento (ainda medido pelo atingimento das metas).

Para essa análise foi elaborado o Quadro 2, que tenta dar uma visão da composição da totalidade dos recursos humanos colocados a disposição das Coordenações, divididos em dois grandes grupos - pessoal técnico (de gabinete e de campo) e pessoal administrativo.

Mas o Quadro 2 demonstra também que não é o maior ou menor apoio de caráter administrativo que condiciona o desempenho das Coordenações, eis que entre as Coordenações que atingiram as metas, algumas apresentam média de pessoal administrativo inferior a média nacional.

De tudo que foi exposto pode-se concluir que não existe uma forte correlação entre os recursos humanos (do ponto de vista numérico ou de área de atuação) e a produtividade das Coordenações.

3. A ÚLTIMA HIPÓTESE CONSIDERADA

Resolveu-se ainda explorar uma última hipótese e que consistiria no seguinte: um maior rendimento estaria ocorrendo naquelas Coordenações que contassem com equipes (indiscriminadamente, técnicas e administrativas) maiores.

Pela leitura do Quadro 3 verifica-se, também, que, eliminando, apenas para o fim de exploração da hipótese, a variável qualificação, não existe uma correlação entre um maior rendimento e maiores recursos humanos. Exemplificando, há o caso da COEST/PE em que a proporção entre a equipe e a clientela atendida é de 1 elemento para 8.021 alunos conveniados, enquanto que na COEST/SC é de 1 para 1.100. Ambas as Coordenações estão entre aquelas que atingiram as metas. Para balisar essa demonstração é de ser enfatizada a COEST/PE que apresenta a mais alta proporção entre clientela e recursos humanos entre todas as COEST e COTER.

III - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resumindo, pode-se colocar, como de consenso, os seguintes pontos:

- a) o que se verifica nas Coordenações, não é necessariamente a falta de pessoal. Em alguns casos, parece o oposto. Isto no entanto não quer dizer que não exista o problema de recursos humanos, pois os instrumentos de racionalização de trabalho ainda estão sendo postos à disposição das Coordenações, como de resto, a sistemática avaliação de desempenho pessoal do servidor é uma necessidade, um condicionante básico no exame da lotação;

- b) haveria tendência natural a ocorrer em dada equipe um problema de atitude que se consubstanciaria numa certa sensação de estabilidade funcional, gerando um padrão de produtividade que pode não ser o ideal face a uma avaliação de desempenho, que é basicamente um processo de comparação. Isso leva a enfatizar a necessidade do Coordenador avaliar sistematicamente o desempenho de seus servidores, e também de auto-avaliar-se;
- c) a real necessidade não é de aumentar as equipes que trabalham na Coordenação, mas sim de um treinamento específico, permanente, nas diversas agências, bem como a seleção de pessoal melhor qualificado, quando for o caso. E não tem sido outro o sentido de atividade do MOBRAL, se não o de aperfeiçoar e intensificar o treinamento de seus servidores;
- d) os recursos operacionais que vem sendo colocados à disposição das Coordenações é um fator que deve também ser levado em consideração quanto a um não-crescimento das equipes, desde que favoreçam e facilitem a execução das tarefas;
- e) um aumento de pessoal só se justificaria na dependência da ampliação de programas e projetos e do redimensionamento da matriz de procedimentos do MOBRAL, no campo de sua administração descentralizada.

COMPOSIÇÃO DAS EQUIPES TÉCNICAS EM NÚMEROS ABSOLUTOS E RELATIVOS
QUANTO A PRODUTIVIDADE

REGIÃO NORTE

U	P E S S O A L T É C N I C O								
	E Q U I P E I N T E R N A					EQ. EXTERNA	TOTAL DO PESSOAL TÉCNICO	P R O D U T I V I D A D E	
	CA.	AG.	AT.	SE.	TOTAL	S. AREA		EQ. INT.	EQ. EXT.
AC.	1	4	-	2	7	-	7	100%	-
AM.	-	4	1	2	7	9	16	44%	56%
AP.	1	4	-	2	7	-	7	100%	-
PA.	-	4	2	1	7	13	20	35%	65%
RO.	1	4	-	1	6	-	6	100%	-
RR.	1	4	-	1	6	-	6	100%	-
TOTAL	4	24	3	9	40	22	62	65%	35%

SECON/eac.

COMPOSIÇÃO DAS EQUIPES TÉCNICAS EM NÚMEROS ABSOLUTOS E RELATIVOS
QUANTO A PRODUTIVIDADE

REGIÃO NORDESTE

U	P E S S O A L T É C N I C O								
	E Q U I P E I N T E R N A					EQ. EXTERNA	TOTAL DO PESSOAL TÉCNICO	P R O D U T I V I D A D E	
	CA.	AG.	AT.	SE.	TOTAL	S. AREA		EQ. INT.	EQ. EXT.
AL.	1	4	2	1	8	12	20	40%	60%
BA.	1	4	4	4	13	44	57	23%	77%
CE.	1	4	4	2	11	18	29	38%	62%
MA.	1	4	6	2	13	16	29	45%	55%
PB.	-	4	4	2	10	21	31	32%	68%
PE.	1	4	4	2	11	20	31	35%	65%
PI.	1	4	2	2	9	14	23	39%	61%
RN.	-	4	2	2	8	19	27	30%	70%
SE.	1	4	3	1	9	9	18	50%	50%
TOTAL	7	36	31	18	92	173	265	35%	65%

SECON/eac.

QUADRO 1

COMPOSIÇÃO DAS EQUIPES TÉCNICAS EM NÚMEROS ABSOLUTOS E RELATIVOS
QUANTO A PRODUTIVIDADE

REGIÃO SUDESTE

U	P E S S O A L T É C N I C O								
	E Q U I P E I N T E R N A					EQ. EXTERNA	TOTAL DO PESSOAL TÉCNICO	P R O D U T I V I D A D E	
	CA.	AG.	AT.	SE.	TOTAL	S. AREA		EQ. INT.	EQ. EXT.
ES.	1	4	2	1	8	7	15	53%	47%
GB.	1	4	1	1	7	3	10	70%	30%
MG.	1	4	25	9	39	85	124	31%	69%
RJ.	1	4	3	1	9	8	17	53%	47%
SP.	-	4	31	7	42	71	113	37%	63%
TOTAL	4	20	62	19	105	174	279	38%	62%

SECON/eac.

QUADRO 1

COMPOSIÇÃO DAS EQUIPES TÉCNICAS EM NÚMEROS ABSOLUTOS E RELATIVOS
QUANTO A PRODUTIVIDADE

REGIÃO SUL

U	P E S S O A L T É C N I C O								
	E Q U I P E I N T E R N A					EQ. EXTERNA	TOTAL DO PESSOAL TÉCNICO	P R O D U T I V I D A D E	
	CA.	AG.	AT.	SE.	TOTAL	S. AREA		EQ. INT.	EQ. EXT.
PR.	1	4	5	4	14	36	50	28%	72%
SC.	1	4	5	3	13	25	38	34%	66%
RS.	1	4	5	3	13	29	42	31%	69%
TOTAL	3	12	15	10	40	90	130	31%	69%

SECON/eac.

QUADRO 1COMPOSIÇÃO DAS EQUIPES TÉCNICAS EM NÚMEROS ABSOLUTOS E RELATIVOS
QUANTO A PRODUTIVIDADEREGIÃO CENTRO OESTE

U	P E S S O A L T É C N I C O								
	E Q U I P E I N T E R N A				EQ. EXTERNA	TOTAL DO PESSOAL TÉCNICO	PRODUTIVIDADE		
	CA.	AG.	AT.	SE.	TOTAL		S. AREA	EQ. INT.	EQ. EXT.
DF.	1	4	-	2	7	-	7	100%	-
GO.	1	4	7	3	15	28	43	35%	65%
MT. (N)	1	4	1	1	7	7	14	50%	50%
MT. (S)	1	4	2	1	8	7	15	53%	47%
TOTAL	4	16	10	7	37	42	79	53%	47%

SECON/eac.

QUADRO 2COMPOSIÇÃO DAS EQUIPES TÉCNICAS E ADMINISTRATIVAS DAS COORDENAÇÕESREGIÃO NORTE

UNIDADES	PESSOAL TÉCNICO	PESSOAL AD- MINISTRATIVO	% DO PESSOAL ADMIN. SOBRE O TOTAL DA EQUIPE	TOTAL DA EQUIPE
Acre	7	3	30%	10
Amapá	7	1	12%	8
Amazonas	16	7	30%	23
Pará	20	5	20%	25
Rondonia	6	2	25%	8
Roraima	6	1	14%	7
TOTAL	62	19	23%	81

SECON/eac.

COMPOSIÇÃO DAS EQUIPES TÉCNICAS E ADMINISTRATIVAS DAS COORDENAÇÕESREGIÃO NORDESTE

UNIDADES	PESSOAL TÉCNICO	PESSOAL AD- MINISTRATIVO	% DO PESSOAL ADMIN. SOBRE O TOTAL DA EQUIPE	TOTAL DA EQUIPE
Alagoas	20	3	13%	23
Bahia	57	6	9%	63
Ceará	29	8	21%	37
Maranhão	29	8	21%	37
Paraíba	31	6	16%	37
Pernambuco	31	8	20%	39
Piauí	23	8	25%	31
Rio Grande do Norte	27	9	25%	36
Sergipe	18	6	25%	24
TOTAL	265	62	18%	327

SECON/eac.

QUADRO 2COMPOSIÇÃO DAS EQUIPES TÉCNICAS E ADMINISTRATIVAS DAS COORDENAÇÕESREGIÃO SUDESTE

U N I D A D E S	PESSOAL TÉCNICO	PESSOAL AD- MINISTRATIVO	% DO PESSOAL ADMIN. SOBRE O TOTAL DA EQUIPE	TOTAL DA EQUIPE
Espirito Santo	15	6	28%	21
Minas Gerais	124	4	3%	128
Rio de Janeiro	17	8	32%	25
Guanabara	10	8	44%	18
São Paulo	113	19	14%	132
T O T A L	279	45	14%	324

SECON/eac.

QUADRO 2COMPOSIÇÃO DAS EQUIPES TÉCNICAS E ADMINISTRATIVAS DAS COORDENAÇÕESREGIÃO SUL

U N I D A D E S	PESSOAL TÉCNICO	PESSOAL AD- MINISTRATIVO	% DO PESSOAL ADMIN. SOBRE O TOTAL DA EQUIPE	TOTAL DA EQUIPE
Paraná	50	8	13%	58
Santa Catarina	38	6	13%	44
Rio Grande do Sul	42	4	8%	46
T O T A L	130	18	12%	148

SECON/eac.

QUADRO 2COMPOSIÇÃO DAS EQUIPES TÉCNICAS E ADMINISTRATIVAS DAS COORDENAÇÕESREGIÃO CENTRO OESTE

UNIDADES	PESSOAL TÉCNICO	PESSOAL AD- MINISTRATIVO	% DO PESSOAL ADMIN. SOBRE O TOTAL DA EQUIPE	TOTAL DA EQUIPE
Distrito Federal	7	8	53%	15
Goiás	43	8	15%	51
Mato Grosso (Norte)	14	10	41%	24
Mato Grosso (Sul)	15	10	40%	25
TOTAL	79	36	31%	115

SECON/eac.

QUADRO 3

LOTAÇÃO COREG / COEST / COTER

REGIÃO NORTE

U	PESSOAL TÉCNICO						PES.AD.	TOTAL	METAS	METAS SECON	E/ AC
	CA.	AG.	AT.	SE.	SA.	TOTAL	AUX.AD.				
AC.	1	4	-	2	-	7	3	10	12.000	12.000	1.200
AM.	-	4	1	2	9	16	7	23	47.850	43.788	1.903
AP.	1	4	-	2	-	7	1	8	4.400	4.400	550
PA.	-	4	2	1	13	20	5	25	77.000	58.617	2.344
RO.	1	4	-	1	-	6	2	8	2.585	3.850	481
RR.	1	4	-	1	-	6	1	7	1.815	2.315	330
TOTAL	4	24	3	9	22	62	19	81	146.650	124.970	1.542
REG.NO.	1	3	-	-	-	4	2	6			

SECON/eacm.

LOTAÇÃO COREG / COEST / COTER

REGIÃO NORDESTE

U	P E S S O A L			T É C N I C O			P E S . A D .	TOTAL	METAS	METAS SECON	E/ AC.
	CA.	AG.	AT.	SE.	SA.	TOTAL	AUX. AD.				
AL.	1	4	2	1	12	20	3	23	88.500	115.138	5.006
BA.	1	4	4	4	44	57	6	63	332.200	307.475	4.880
CE.	1	4	4	2	18	29	8	37	198.000	198.977	5.377
MA.	1	4	6	2	16	29	8	37	130.900	208.993	5.648
PB.	-	4	4	2	21	31	6	37	166.650	150.568	4.069
PE.	1	4	4	2	20	31	8	39	278.300	323.331	8.290
PI.	1	4	2	2	14	23	8	31	71.500	111.530	3.597
RN.	-	4	2	2	19	27	9	36	84.700	84.743	2.353
SE.	1	4	3	1	9	18	6	24	46.750	40.004	1.666
TOTAL	7	36	31	18	173	265	62	327	1.397.500	1.540.759	4.711
REGIÃO NE.	1	3	-	-	-	4	1	5			

SECON/eac.

QUADRO 3

LOTACÃO COREG / COEST / COTER

REGIÃO SUDESTE

U	P E S S O A L T É C N I C O						PES.AD.	TOTAL	METAS	METAS SECON	E/ AC.
	CA.	AG.	AT.	SE.	SA.	TOTAL	AUX.AD.				
ES.	1	4	2	1	7	15	6	21	57.750	53.671	2.555
GB.	1	4	1	1	3	10	8	18	49.500	26.400	1.466
MG.	1	4	25	9	85	124	4	128	354.750	410.043	3.203
RJ.	1	4	3	1	8	17	8	25	111.100	122.702	4.908
SP.	-	4	31	7	71	113	19	132	227.700	153.390	1.162
TOTAL	4	20	62	19	174	279	45	324	800.800	766.206	2.364
REGIÃO SE.	1	2	-	-	-	3	-	3			

SECON/eac.

QUADRO 3

LOTAÇÃO COREG / COEST / COTER

REGIÃO SUL

U	P E S S O A L T É C N I C O						PES. AD.	TOTAL	METAS	METAS SECON	E/ AC
	CA.	AG.	AT.	SE.	SA.	TOTAL	AUX. AD.				
PR.	1	4	5	4	36	50	8	58	130.900	142.175	2.451
SC.	1	4	5	3	25	38	6	44	36.300	49.230	1.118
RS.	1	4	5	3	29	42	4	46	93.500	69.200	1.504
TOTAL	3	12	15	10	90	130	18	148	260.700	260.605	1.760
REGIÃO SUL	1	2	-	-	-	3	2	5			

SECON/eac.

QUADRO 3

LOTACÃO COREG / COEST / COTER

REGIÃO CENTRO OESTE

U	P E S S O A L T É C N I C O						PES.AD.	TOTAL	METAS	METAS SECON	E/ AC.
	CA.	AG.	AT.	SE.	SA.	TOTAL	AUX.AD.				
DF.	1	4	-	2	-	7	8	15	9.900	21.560	1.437
GO.	1	4	7	3	28	43	8	51	90.750	74.867	1.467
MT (N)	1	4	1	1	7	14	10	24	16.500	24.549	1.022
MT (S)	1	4	2	1	7	15	10	25	27.500	27.340	1.093
TOTAL	4	16	10	7	42	79	36	115	144.650	148.316	1.289
REGIÃO C.O.	1	4	-	-	-	5	2	7			

SECON/eac.

LOTAÇÃO COREG / COEST / COTER

Conclusões:

- 1) - Média de elementos técnicos em relação a meta é de:
3.485 alunos para 1 técnico

- 2) - Média do total de elementos lotados (técnicos e administrativos) em relação a meta é de:
2.855 alunos para 1 elemento.

SECON/eac.

U.	M E T A S		RECRUTAMENTO		C O N V E N I A D O S			
	TOTAL	1º SE- MESTRE	PREVISÃO	JÁ RE - CRUTADOS	GOVER - NADOR	TELEX	TELEFONE	SECON
AC.	22.000	12.000	12.000	12.000	23.500	-	-	12.000
AM.	87.000	47.850	41.319	14.250	86.900	10.733	12.023	43.788
AP.	8.000	4.400	5.198	4.406	8.900	4.400	3.000	4.400
PA.	140.000	77.000	75.250	70.608	140.000	50.188	42.000	58.617
RO.	4.700	2.585	2.585	3.316	4.900	3.070	-	3.850
RR.	3.300	1.815	1.815	-	3.300	1.815	-	2.315
TOTAL	265.000	145.650	138.167	104.580	267.500	70.206	57.023	124.970

Somatório dos dados maiores: TELEX
TELEFONE
SECON

TOTAL GERAL: 124.970

Atualizado em: 08/08/73

U.	M E T A S		RECRUTAMENTO		C O N V E N I A D O S			
	TOTAL	1º SE - MESTRE	PREVISÃO	JÁ RE- CRUTADOS	GOVER - NADOR	TELEX	TELEFONE	SECON
AL.	177.000	88.500	83.510	111.901	177.000	115.691	116.287	115.138
BA.	604.000	332.200	325.780	205.000	604.000	316.957	313.105	307.475
CE.	360.000	198.000	195.320	134.201	359.700	199.323	185.013	198.977
MA.	238.000	130.900	200.000	12.600	237.700	118.123	226.000	208.993
PB.	303.000	166.650	-	100.183	223.700	147.434	150.314	150.568
PE.	506.000	278.300	316.515	-	-	315.860	313.233	323.331
PI.	130.000	71.500	74.850	75.671	135.500	111.530	111.530	111.530
RN.	154.000	84.700	72.561	76.530	154.000	84.743	83.017	84.743
SE.	85.000	46.750	42.863	30.845	85.000	40.064	40.002	40.004
TOTAL	2.557.000	1.397.500	1.311.399	746.931	1.976.600	1.449.725	1.538.501	1.540.759

Somatório dos dados maiores: TELEX
TELEFONE
SECON

TOTAL GERAL: 1.568.803

U.	M E T A S		RECRUTAMENTO		C O N V E N I A D O S			
	TOTAL	1º SE- MESTRE	PREVISÃO	JÁ RE- CRUTADOS	GOVER- NADOR	TELEX	TELEFONE	SECON
ES.	105.000	57.750	56.000	46.000	105.000	50.645	54.145	53.671
MG.	645.000	354.750	367.608	-	644.700	385.824	408.000	410.043
RJ.	202.000	111.100	135.200	2.000	-	118.208	100.000	122.702
GB.	90.000	59.500	49.500	17.370	-	-	-	26.400
SP.	414.000	227.700	326.879	130.087	414.000	-	150.000	153.390
TOTAL	1.456.000	810.800	935.187	195.457	1.163.700	554.677	712.145	766.206

Somatório dos dados maiores: TELEX
 TELEFONE
 SECON

TOTAL GERAL: 766.680

U.	M E T A S		RECRUTAMENTO		C O N V E N I A D O S			
	TOTAL	1º SE- MESTRE	PREVISÃO	JÁ RE - CRUTADOS	GOVER - NADOR	TELEX	TELEFONE	SECON
PR.	238.000	130.900	142.000	52.000	237.300	145.805	120.840	142.175
SC.	66.000	36.300	72.700	-	72.700	49.208	44.005	49.230
RGS.	170.000	93.500	90.000	48.000	-	66.395	65.775	69.200
TOTAL	474.000	260.700	304.700	100.000	310.000	261.408	230.620	260.605

Somatório dos dados maiores: TELEX
TELEFONE
SECON

TOTAL GERAL: 264.235

SECON/eac.

ANEXO A

U	M E T A S		RECRUTAMENTO		C O N V E N I A D O S			
	TOTAL	1º SE- MESTRE	PREVISÃO	JÁ RE - CRUTADOS	GOVER - NADOR	TELEX	TELEFONE	SECON
MT.	80.000	44.000	-	17.000	80.000	70.000	54.800	51.889
GO.	165.000	90.750	90.750	2.557	165.200	36.948	50.040	74.867
DF.	18.000	9.900	-	9.100	-	9.100	-	21.560
TOTAL	263.000	144.650	90.750	28.657	245.200	116.048	104.840	148.316

Somatório dos dados maiores: Telex
Telefone
SECON

TOTAL GERAL: 166.427

MEC/MOBRAL

ASSOM

C O N T R O L E
D E
P E S S O A L

CONTROLE DE PESSOAL

Estabelecidos os planos, criada uma organização para alcançar os objetivos específicos, disciplinado o regime jurídico, a remuneração, estabelecidos os mecanismos de entrada, movimentação e saída, há que se dar ênfase, nessa fase, ao CONTROLE DO PESSOAL.

O presente estudo visa apenas a introduzir noções preliminares e estabelecer mecanismos práticos para a tarefa de controle do pessoal, a curto prazo. É o começo de um processo que se institucionalizará em bases muito mais sólidas.

Diremos inicialmente que são formas básicas da função de controle do pessoal a INSPEÇÃO, a COMPARAÇÃO e a AÇÃO CORRETIVA.

1. A INSPEÇÃO tem por fim assegurar à direção que as ações do pessoal estão de acordo com os planos e ordens. É feita através de observação e comunicação verbal e em grande parte é um controle face a face.
2. A COMPARAÇÃO é um processo mais completo. Enquanto a INSPEÇÃO é feita ao curso de um programa, a COMPARAÇÃO é feita após a execução do programa, já de posse a direção de um relatório. Para exercer a função de comparação, o administrador precisa de um relatório dos resultados de operação em alguma atividade. Precisa também, naturalmente, de um padrão de desempenho que sirva à COMPARAÇÃO. Em nosso caso, tanto as atividades-meio como as atividades-fim oferecem possibilidades de obtenção de um padrão. As metas fixadas para cada Coordenação representam, sem dúvida, um referencial. O prazo em que foi atingida, relativamente ao tempo prefixado é outro elemento básico. Dir-se-ia que o padrão para comparação seria retirado da verificação do desempenho do pessoal das diversas Coordena-

ções, relativamente a suas metas. Tal premissa é válida, desde que, as metas são fixadas por Estado, de acordo com a densidade demográfica e número de analfabetos existente. Assim, os quadros demonstrativos anexos ao "Estudo de Lotação do Pessoal" podem servir de instrumento ao Coordenador para uma COMPARAÇÃO, com vistas ao estabelecimento de um padrão de produtividade.

- 2.1. A COMPARAÇÃO determinará o grau de concordância entre os resultados do desempenho e o padrão pré-estabelecido. Se os resultados da atividade atingem ou superam esse padrão, efetivamente que se terá como bom o desempenho.

Observe-se contudo, que a análise deve ser individual. Globalizar um bom resultado como produto do esforço coletivo e nada além disso, não é válido para a função de CONTROLE. É efetivamente possível que no atingimento da meta um servidor tenha-se demonstrado particularmente menos eficaz que outro, sobrecarregando-lhe o trabalho. O CONTROLE é individual. Logo, num dado grupo em que a atividade é idêntica ou similar, será, em princípio, fácil estabelecer um padrão, com o que se comparará a atividade de cada servidor.

- 2.2. Quando a COMPARAÇÃO é feita, é preciso haver uma decisão quanto à importância de um desvio revelado. Isso nos põe perante o fato de que se trata de matéria de julgamento, pois é possível que dado administrador determine que quaisquer programas que estejam atrasados mais de uma semana, por exemplo, signifiquem desvios importantes, mas aqueles cujo atraso não exceda de uma semana possam não ser considerados importantes. Para evitar o extremo subjetivismo, o administrador deve, portanto, fixar padrões.

- 2.3. A pressão por pessoal pode significar duas coisas:

quanto maior for o número de pessoal pedido sob condições de premência não devidamente justificada, maior será a presunção de que não se procede à INSPEÇÃO e COMPARAÇÃO, quanto mais à AÇÃO CORRETIVA. Diríamos que tal pressão por pessoal seria um simulacro de Ação CORRETIVA, pois, posto que AÇÃO, NADA CORRIGE, ao contrário, agrava o problema. Em verdade, sem uma COMPARAÇÃO, sem a avaliação da produçãõ de cada servidor, face ao padrão estabelecido, o administrador estaria cometendo um erro grave, pois a movimentação ou substituição de pessoal seria a primeira etapa a ser percorrida.

2.4. Dir-se-ia, aqui, da existência de uma inclinação natural à acomodação, em seu sentido sociológico ortodoxo. Contudo, a simples movimentação de pessoal, a readaptação, a relotação, evidentemente são movimentos de acomodação. Note-se a expressão "movimentos" a significar que a acomodação não se traduz em um NÃO-FAZER. Ao contrário, ela é uma tentativa muito válida e não deve ser confundida, com comodismo, inação, omissão.

2.5. Há, todavia, um momento em que a situação criada não comporta uma acomodação. O administrador tem de decidir em termos enérgicos. Verificado o desvio, sua importância para os objetivos organizacionais, o administrador não deve adotar uma atitude paternalista. Deve proceder à substituição do servidor cujo desempenho comparado a um padrão desejado, possível, redunde negativo. O que se quer dizer com "atitude paternalista" será a de "ir temperando", mas essa tática - se assim se puder chamar - ocasiona fatalmente a queda de nível de produção e/ou o acúmulo de trabalho - por demais injusto - de outros servidores. Se nem estas condições, sumamente desagradáveis, puderem ser mantidas, surgirá a pressão por pessoal. Com 5 auxiliares realizando em condições normais um trabalho que poderia, em caráter de premência, ser realizado por 3, pe

de-se, em condições normais, 7,8. Esse desvio é grave, e demonstra que não há INSPEÇÃO e COMPARAÇÃO, em última análise, não há CONTROLE DE PESSOAL, e a AÇÃO porventura adotada não é corretiva, não é portanto ação de função de controle.

2.6. Em síntese: o administrador deve proceder contínua INSPEÇÃO, verificando a qualidade do trabalho realizado, procedendo em fase de acabamento à COMPARAÇÃO entre os resultados do desempenho e o padrão pre-estabelecido.

3. A AÇÃO CORRETIVA é a função de ajustar a situação, a fim de restaurar a ação efetiva e coordenada. Isso acarretará em geral a remoção de pontos de perturbação e suas fontes, resultando em facilitação de desempenho.

3.1. Existem dois tipos gerais de AÇÃO CORRETIVA: imediata e básica. A primeira se dá em condições de emergência. Nessa retrovisão nos diz que jamais deveríamos ficar em situação de emergência, em que algo tem de ser feito imediatamente. Mas isso acontece, e muitas vezes qualquer solução imediata é muito melhor do que uma decisão excelente dois dias mais tarde. Diminuída a tensão da emergência, pode-se adotar uma AÇÃO CORRETIVA básica. Aí se indagará a causa da emergência, o que se poderá ser feito para evitar perturbações semelhantes no futuro. Esse tipo de AÇÃO (básica) não se aplicaria a um acontecimento apenas, mas a todos os que são previstos e que tenham caráter semelhante. Evidentemente, tudo que está dito diz respeito à administração de pessoal.

4. De toda a propriedade nesse estudo é colocar os pontos de controle de pessoal, o que faremos por funções operativas. Assim, teremos, entre outros:

4.1. PROCURA. O objetivo do processo de procura é asse

gurar a quantidade e espécie apropriadas de pessoal para guarnecer a organização. O êxito na procura resultará não somente na aceitação do homem pela organização como também na aceitação e satisfação por parte do homem, de seu cargo e da própria organização. Dentro desse ponto, é de mencionar-se:

- a) Demissões voluntárias: A maior quantidade de demissões voluntárias ocorre durante os primeiros meses no cargo. É preciso tentar evitar que esse fato seja ditado pela superestimação do servidor pelo contratante, ou por um tratamento que ele considere indesejável, após ter sido contratado. Essas coisas devem ser vistas e medidas antes.
- b) Demissões involuntárias: Seriam as ditadas pelo mau planejamento dos requisitos de força humana. A não ser que se levasse em consideração na procura, determinado ciclo, estágio ou situação. Assim, para determinada situação provisória, caberia aqui um contrato por tempo determinado, e vitando-se o golpe da despedida inesperada.-
- c) Vagas preenchidas apressadamente: Quanto mais vezes se necessita de um preenchimento apressado de vagas, sem que haja alteração da quantidade e qualidade dos programas, mais inadequado parecerá o processo de planejamento de mão-de-obra. Estabelecida a dotação de pessoal, seria de bom alvitre ir paulatinamente lotando o quadro. Várias Coordenações assim fizeram. Isso significa, do ponto de vista do planejamento, que os recursos humanos previstos foram sendo utilizados gradativamente, e a lotação se estabeleceu (ou vem-se estabelecendo) de maneira muito

mais harmoniosa, na medida em que o administra
dor (Coordenador) pode exercer muito mais efi-
caz (meticuloso) controle sobre seu pessoal, to-
mando as metas da organização como referencial.

- 4.2. Desenvolvimento: Esse ponto diz respeito direto ao treinamento. A avaliação de um programa de treinamento é excelente fonte de informação.
- 4.3. Remuneração: A determinação do salário correto não é um processo totalmente objetivo, já que a correção denota justiça e igualdade. Em que pese o conteúdo subjetivo dessas expressões, é de realçar-se seu aspecto objetivo, caracterizado na decisão de ser justa uma escala hierárquica de salários, segundo as posições dos servidores na estrutura dos cargos, e equalitária a remuneração para os cargos de igual valor. Em nossa organização, a remuneração tem-se estabelecido sob o critério da complementação, que visa justamente a preservar a hierarquia salarial na organização, entre outras razões.
- 4.4. Integração: Lida-se aqui com sentimentos e atitudes. O levantamento de atitudes e opiniões deve ser feito continuamente, quando não bastasse o fato de, especialmente, estar afetado o MOBRAL a uma finalidade que depende da atitude, do comportamento, da imagem de seus servidores na mobilização dos recursos humanos da comunidade, no estabelecimento de programas de largo alcance para grande faixa da população. Uma organização que refletisse, na atitude de seus servidores, um formalismo de contrato labo
ral, com jornadas, horas, minutos contados, seria realmente lamentável. Usufruir certos benefícios individuais, pe
culiares ao regime jurídico de origem, em detrimento da meta (dada a grandiosidade da empreitada), seria de todo insuportável. Deve, pois, o Coordenador ouvir, sentir o moral, a atitude de sua equipe, que deve ser tão elevado

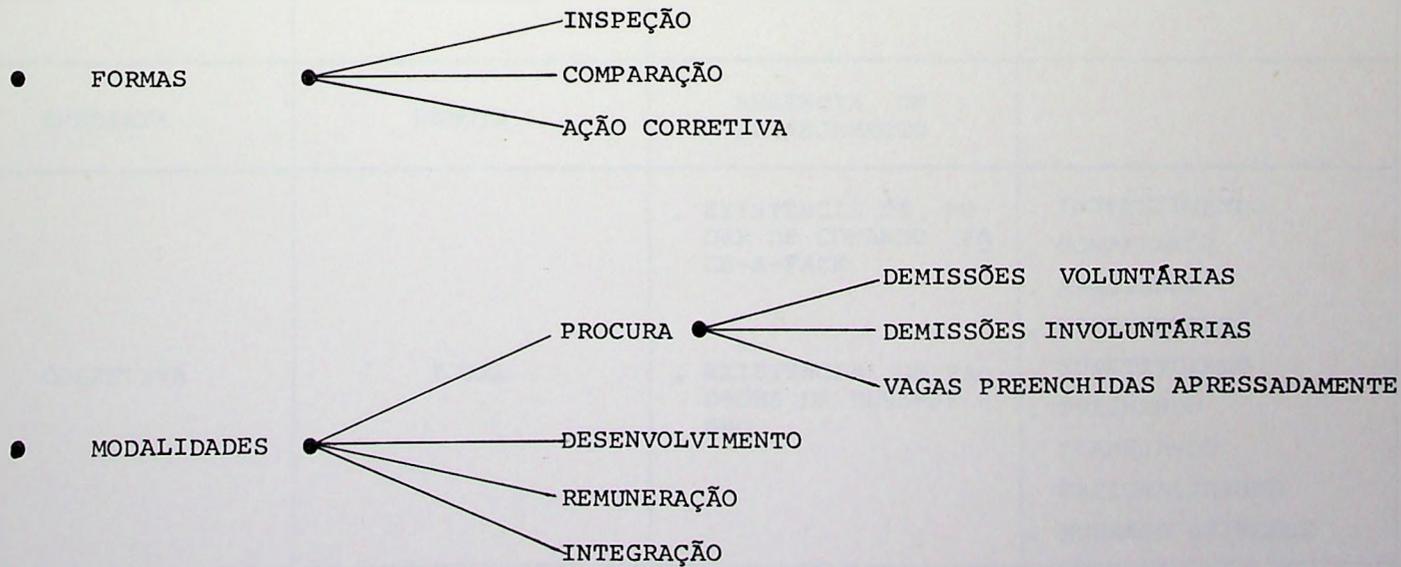
quanto o objetivo histórico que se traçou a organização.

5. Enfim, o Coordenador deve efetivamente acionar, se não o fez, os mecanismos de controle de seu pessoal, visando a conhecer-lhe o desempenho, comparando-o aos padrões desejados, adotando as ações corretivas necessárias, fazendo de sua equipe o que poderíamos chamar de uma grande equipe, não necessariamente uma equipe grande.

Sérgio Cesar Baptista Campos

ASSOM

CONTROLE DE PESSOAL



ALTERAÇÃO NO QUADRO DO PESSOAL

TIPO DE AÇÃO	VIABILIDADE	PORQUE	COMO
IMEDIATA	REMOTA	AUSÊNCIA DE PLANEJAMENTO	
CORRETIVA	TOTAL	<ul style="list-style-type: none"> . EXISTÊNCIA DE PODER DE COMANDO FACE-A-FACE . EXISTÊNCIA DE PADRÕES DE DESEMPENHO 	<ul style="list-style-type: none"> . INSPECIONANDO . COMPARANDO . AVALIANDO . MOVIMENTANDO . SUBSTITUINDO . TREINANDO . PLANEJANDO . RACIONALIZANDO . MUDANDO ATITUDES
BÁSICA	TOTAL	<ul style="list-style-type: none"> . AMPLIAÇÃO DE OBJETIVOS . MUDANÇAS NA MATRIZ DE PROCEDIMENTOS 	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO