

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

UM MODELO PARA A ORGANIZAÇÃO

DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

TESE SUBMETIDA À UNIVERSIDADE FEDERAL DE

SANTA CATARINA PARA A OBTENÇÃO DO

TÍTULO DE DOCENTE LIVRE

ANTONIO NICCOLÓ GRILLO

JULHO - 1974

ESTA TESE FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE DOCENTE LIVRE - ESPECIALIDADE DE ADMINISTRAÇÃO

APRESENTADA PERANTE A BANCA EXAMINADORA COMPOSTA DOS PROFESSORES:

---

---

---

---

---

---

## S U M Á R I O

RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA	4
CAPÍTULO 3 - MATERIAL E MÉTODO	9
Figura 1 - Organograma da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	11
Figura 2 - Posição do órgão de pessoal na estrutura geral	12
Figura 3 - Funcionograma da Seção de Pessoal	25
CAPÍTULO 4 - RESULTADOS	26
Figura 4 - Primeiro estudo da posição do órgão de pessoal	30
Figura 5 - Segundo estudo da posição do órgão de pessoal	31
Figura 6 - Estudo da estrutura do órgão de pessoal	32
Figura 7 - Estudo da posição da seccional do órgão de pessoal	33
Figura 8 - Estudo do funcionograma do Setor de Movimentação, Direitos e Deveres	35
Figura 9 - Estudo do funcionograma do Setor Financeiro e de Cadastro	36

Figura 10 - Estudo do funcionograma das Seccionais da Seção de Pessoal	37
Figura 11 - Contratação de professor (estudo da rotina do processo)	42
Figura 12 - Alteração do contrato de professor (estudo da rotina do processo)	43
Figura 13 - Aumento transitório do número de aulas semanais do professor (estudo da rotina do processo)	44
Figura 14 - Dispensa de professor (estudo da rotina do processo)	45
Figura 15 - Admissão de servidor administrativo (estudo da rotina do processo)	46
Figura 16 - Dispensa e substituição de servidor administrativo (estudo da rotina do processo)	47
Figura 17 - Adicional por tempo de serviço (estudo da rotina do processo)	48
Figura 18 - Frequência dos servidores (estudo da rotina do processo)	49
CAPÍTULO 5 - DISCUSSÃO	50
Figura 19 - Organograma da Seção de Pessoal	53
Figura 20 - Seccionais da Seção de Pessoal	53
Figura 21 - Fluxograma da contratação de professor	75
Figura 22 - Fluxograma da alteração do contrato de professor	78
Figura 23 - Fluxograma do aumento transitório do número de aulas semanais do professor	81

Figura 24 - Fluxograma da dispensa de professor	83
Figura 25 - Fluxograma da admissão de servidor administrativo	85
Figura 26 - Fluxograma da dispensa e substituição de servidor administrativo	87
Figura 27 - Fluxograma do adicional por tempo de serviço	89
Formulário 01 - Contratação de professor	91
Formulário 02 - Comunicação ao Centro da aprovação do contrato	92
Formulário 03 - Alteração do contrato de professor	93
Formulário 04 - Comunicação ao Centro da aprovação da alteração contratual	94
Formulário 05 - Aumento transitório do número de aulas semanais do professor	95
Formulário 06 - Comunicação ao Centro do aumento transitório de aulas semanais do professor	96
Formulário 07 - Dispensa de professor	97
Formulário 08 - Comunicação ao Centro da aprovação da dispensa do professor	98
Formulário 09 - Comunicação à Seccional da dispensa do professor	99
Formulário 10 - Admissão de servidor administrativo	100
Formulário 11 - Comunicação à Unidade da aprovação da admissão de servidor administrativo	101
Formulário 12 - Dispensa e substituição de servidor administrativo	102

Formulário 13 - Comunicação à Unidade da aprovação da dispensa e substituição de servidor administrativo	103
Formulário 14 - Adicional por tempo de serviço	104
Formulário 14a - Comunicação ao servidor da concessão do adicional	105
Formulário 15 - Boletim de frequência	106
Formulário 15a - Boletim de frequência (verso)	107
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES	108
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	112

## R E S U M O

O autor, durante cinco meses, estudou o funcionamento da administração de pessoal da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e propôs um modelo para a sua organização, observadas as peculiaridades apresentadas por aquela instituição particular de ensino superior.

Calcado num amplo levantamento de dados e informações, obtidos através de minuciosas entrevistas realizadas com o chefe e demais empregados do órgão de pessoal, além de outros administradores diretamente vinculados ao processo, o trabalho faz uma análise da situação encontrada, e sugere a implantação de um modelo de organização baseado em modernos conceitos da administração de pessoal.

A organização proposta prevê a adoção de um sistema composto de normas, rotinas e formulários adequados, sob a coordenação de uma estrutura simples e racional, posicionada de acordo com as características da Universidade. O modelo é, finalmente, apresentado através de um MANUAL, visando a facilitar a compreensão e implantação do sistema.

Trata-se, pois, de mais uma experiência prática no campo da organização da administração de pessoal, cujos resultados poderão representar alguma utilidade para os estudiosos.

## A B S T R A C T

After the author had studied the personnel management at the Pontifícia Universidade Católica de São Paulo for five months and had considered all peculiarities presented by this private institution, he offered it a model of organization.

The work makes an analysis of the present situation, with details and valuable informations obtained through interviews with the chief, the auxiliaries and administrators directly related with the personnel department. The study suggests a model of organization based upon ideas and modern concepts of personnel management.

The propound organization foresees the adoption of a system composed of rules, routines and adequate forms, under the coordination of a rational structure, according to the demands of the University. The model is, finally, presented by a Manual to facilitate the comprehension and implantation of the system.

It is another practical experiment in order to organize the personnel administration which results will be able to represent some utility to the studios.



# INTRODUÇÃO

## CAPÍTULO I

"Em administração de pessoal temos mais uma arte do que uma ciência exata. Muitos dos princípios de administração de pessoal têm sido descobertos pela prática e pela observação geral, sem experimentação controlada e sem pesquisa".<sup>1</sup>

As palavras de Edwin B. Flippo confirmam a necessidade de se aproveitar ao máximo os resultados obtidos através de trabalhos práticos, visando à definição dos procedimentos a serem observados pela administração de pessoal. Ao longo dos anos, os princípios que norteiam esse ramo da administração têm sofrido as mais variáveis mutações, sempre buscando o seu aperfeiçoamento. E, em verdade, essa luta pela perfeição jamais encontrará o seu término, porque a administração, como sabemos, é dinâmica e nunca deixará de evoluir.

O presente trabalho trata dos estudos realizados pelo autor na organização do órgão de pessoal da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. As peculiaridades apresentadas pela administração de pessoal daquela entidade e as soluções encontradas para o equacionamento dos problemas, podem trazer novos subsídios ao estudo da matéria e auxiliar os administradores no cumprimento de suas tarefas.

Como nos ensina Tomás de Vilanova Monteiro Lopes, "a primeira tarefa da administração de pessoal é a de organizar os seus instrumentos, a fim de utilizá-los com o máximo de eficiência".<sup>2</sup>

A organização da administração de pessoal sempre mereceu dos especialistas acurados estudos, pois "não há tipo de organização que se preste a todos os casos, uma vez que os problemas de administração de pessoal são suscetíveis de infinitas variantes, sujeitos que estão à influência de fatores múltiplos, cujas combinações surpreendem pela sua riqueza e imprevistos".<sup>3</sup>

José Serson, em um livro seu, apresenta um resumo das pesquisas realizadas por professores da Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas, de São Paulo, sobre a administração de pessoal nas pequenas, médias e grandes empresas brasileiras, evidenciando a importância e a complexidade da matéria.<sup>4</sup>

No âmbito da administração pública, o Decreto nº 67.326, de 5 de outubro de 1970, dispôs sobre o novo Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), alterando substancialmente a sistemática até então vigente. Mas, logo surgiram as primeiras críticas ao novo sistema, segundo as quais "as providências nele consubstanciadas não equacionam com realismo a problemática de uma administração de pessoal sintonizada com a estratégia de desenvolvimento nacional", e considerando mesmo incompletas as funções básicas de administração de pessoal definidas no sistema em questão.<sup>5</sup>

Vários organismos de consultoria e assistência tem se preocupado com a administração de pessoal, e a alguns deles tivemos oportunidade de emprestar a nossa colaboração. O Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, que congrega a grande maioria das entidades de ensino superior do Brasil, desenvolveu na Universidade Federal de Santa Catarina nos anos de 1967 e 1968 um projeto de treinamento para 261 administradores universitários de todo o País, culminando com a publicação das "Normas Padronizadas de Procedimentos Administrativos".<sup>6</sup>

A Comissão Especial para Execução do Plano de Melhoramentos e Expansão do Ensino Superior (CEPES), encarregada do Programa MEC/BID, através de especialistas contratados, fez estudos em nove Universidades brasileiras, resultando também na publicação de um importante documento.<sup>7</sup>

Há, pois, uma preocupação muito grande em definir as soluções mais adequadas aos problemas que afligem os variados tipos de organização. Nos últimos anos, não tem sido poucos os estudos que se desenvolveram em torno da administração de pessoal. Desde as organizações mais simples até as mais complexas, têm merecido análises cuidadosas. As críticas que já

se formulam, conforme vimos, ao recém implantado Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, dizem bem da preocupação pela adequação dos métodos escolhidos à realidade vigente na organização objeto de estudo. Mas como adequar corretamente um sistema a uma organização que congrega 700.000 servidores, como é o caso do Serviço Público Federal Brasileiro? Caberia aqui, talvez, utilizar em termos nacionais a mesma frase que definiu a situação da administração federal dos Estados Unidos da América do Norte como "o mais estonteante problema de administração de pessoal em toda a história", porque controlava 2.300.000 servidores.<sup>8</sup>

Cada empresa apresenta peculiaridades que devem ser consideradas na organização da administração de pessoal. Há princípios consagrados, porque já provaram a sua eficácia. Mas, não se pode simplesmente copiar modelos. Por melhor que seja o modelo, ele deve ser ajustado às características e necessidades da empresa.

A Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, a maior entidade particular de ensino superior do País e de indiscutível renome nacional e internacional, funcionando como uma verdadeira empresa privada, foi objeto dos nossos estudos e observações para efeito de se propor um esquema viável de organização para a sua administração de pessoal. Durante cinco meses, obedecendo a uma sistemática previamente estabelecida, colhemos os dados necessários à análise e formulamos as soluções mais recomendáveis ao caso. Neste trabalho, pretendemos apresentar o resultado desses estudos. Oxalá, ele possa significar alguma contribuição para o aperfeiçoamento da matéria.

## REVISÃO DA LITERATURA

## CAPÍTULO 2

Todos os estudiosos dos problemas de pessoal têm se preocupado em focar a temática deste trabalho, tendo em vista os aspectos diversificados que apresenta, variando de acordo com as peculiaridades e objetivos da empresa analisada.

A organização da administração de pessoal pode parecer, à primeira vista, muito simples. Mas, a partir do momento em que o analista passa a conhecer com profundidade as diretrizes e o funcionamento da empresa, e penetra no âmago dos seus problemas, verifica imediatamente a complexidade da matéria.

Dentro desta compreensão, cada técnico e cada analista dedica ao assunto a máxima atenção, certo de que sempre estará diante de um problema novo.

Aqueles que escreveram sobre a matéria relatando as suas experiências, não deixam dúvidas a respeito da importância e necessidade de se desenvolverem continuamente estudos e pesquisas em torno da organização da administração de pessoal.

Tomás de Vilanova Monteiro Lopes, por exemplo, afirma que "cada caso deve ser estudado como um problema especial". E, com a sua reconhecida autoridade, adverte:

"É preciso saber resistir à idéia cômoda e por isto mesmo quase sempre tentadora de tomar como ponto de partida um esquema preconcebido e a ele procurar ajustar a realidade. Os fatos e as circunstâncias, analisadas com toda a cautela, é que devem determinar a solução a ser adotada".<sup>9</sup>

Chruden e Sherman, por sua vez, em seu importante livro sobre a administração de pessoal, traduzido para o espanhol, também se ocuparam do assunto, dizendo o seguinte:

"Con objeto de administrar efectivamente a su

personal, una empresa no solamente debe formular un programa de personal sólido, sino que también debe desarrollar una organización capaz de llevar a la práctica este programa".

E, mais adiante, quando estudam a organização do órgão de pessoal, fazem estas observações:

"El departamento de personal deberá organizarse alrededor de las necesidades de la compañía a la cual sirve. El tamaño de la compañía, la localización geográfica de sus unidades, la naturaleza de su operación, la naturaleza de sus relaciones sindicales, el calibre de su fuerza de trabajo y la importancia que la administración superior concede a las relaciones de personal, constituyen solamente algunos de los factores que pueden afectar a la organización del departamento".<sup>10</sup>

S. Hoyler levanta algumas questões que devem ser levadas em consideração, num trabalho dessa natureza:

"Se a função de relações industriais for exercida por duas ou mais pessoas, será provavelmente necessário que haja entre elas uma divisão de trabalho. Qual o critério para essa Divisão? Questão fundamental a ser estabelecida é o nível hierárquico em que a função de relações industriais pode ou deve ser colocada. Que funções especializadas devem ser criadas? Qual o nível dos seus ocupantes? Essas e muitas outras são questões que, se não podem receber uma resposta generalizada, válida, em desafio às diferenças de tempo e de espaço, merecem criteriosa análise e mais demorado estudo".<sup>11</sup>

Ao analisar a administração de pessoal no Serviço Público, Felix A. Nigro foi categórico:

"Assim, como em qualquer outra atividade governamental, a administração de pessoal, para ter êxito, deve ser realizada através de uma organiza-

ção eficiente".

E explica a sua opinião com estas palavras:

"Uma organização bem planejada evita as duplicações de atividades - tão exasperantes para todos os que nelas estejam envolvidos, inclusive os contribuintes - passando a prevalecer o trabalho de equipe. Numa organização mal planejada, ninguém sabe perfeitamente o que deve fazer e são inevitáveis as operações de finalidades contraditórias. Ao invés de harmonia, surgem constantes alterações e desentendimentos sobre a definição de responsabilidades".<sup>12</sup>

Paulo Pinto Ferreira também defende a necessidade de se estruturar convenientemente o órgão de pessoal para que ele possa desenvolver com precisão e harmonia a política de pessoal da empresa.

É dele esta afirmação:

"Uma política de pessoal eficiente e racional, assentada em princípios que incrementem as boas relações no trabalho e assegurem, através do esforço humano, sistematicamente coordenado, a colimação dos objetivos econômico-sociais a que se propõe a empresa, é condição essencial à dinâmica de qualquer organização. O Departamento do Pessoal é o órgão que realiza essa política".<sup>13</sup>

Por outro lado, dando ênfase à importância da organização, e suas consequências positivas no funcionamento da empresa, Dale Yoder resume numa frase a impressão, por certo, colhida nos vários anos de estudo e experiências:

"O resultado do esforço de organizar é uma estrutura que proporciona arranjo sistemático ou atribuições funcionais em que as partes componentes têm deveres especializados, tudo contribuindo, com certeza, para o objetivo total".<sup>14</sup>

A. Nogueira de Faria acentua o valor da organização, com estas palavras:

"Organizar é preparar para o funcionamento, crian

do um organismo com todos os elementos necessários à vida e ao desenvolvimento".<sup>15</sup>

Harry Miller também nos dá uma lição sobre as técnicas de organização, afirmando a certa altura o seguinte:

"O ato fundamental em administração é a criação da estrutura organizacional que servirá de base para a aplicação das diversas técnicas administrativas".<sup>16</sup>

Nivaldo Maranhão Faria igualmente nos ensina que:

"A organização é o elemento básico do processo administrativo; é a fase ou subfunção da administração, responsável pela provisão dos meios indispensáveis ao funcionamento da entidade ou instituição (econômica ou não), tais como: recursos financeiros, processos tecnológicos, máquinas, instrumentos e acessórios, materiais diversos, métodos de trabalho e pessoal".<sup>17</sup>

E, em outra obra de sua autoria, assim concluiu:

"A organização é o mecanismo ideal, uma vez que ela corresponde à estrutura formada pelas normas, e estas incluem a hierarquia de autoridade, a fixação de tarefas, de atribuições, de deveres, de responsabilidades, e as relações recomendadas para os colaboradores e os postos de trabalho".<sup>18</sup>

Como se sabe, é bastante significativa a relação dos especialistas que dedicaram suas pesquisas e observações ao estudo dos problemas que afetam à administração de pessoal. Muitos outros autores poderiam ser citados, todos demonstrando quão oportunas e necessárias se revelam as experiências que possam ser realizadas nesse campo da administração, principalmente quando voltadas para o estudo da sua organização. Durante a exposição deste trabalho, teremos ensejo de fazer novas citações, que serviram de base para o desenvolvimento do nosso estudo e que mostram igualmente a validade em realizá-lo.

Edwin B. Flippo, notável especialista em administração de pessoal, nos legou este ensinamento:

"A criação de uma organização efetiva é, talvez, uma das funções mais difíceis de administração. Uma boa organização é um instrumento poderoso e é capaz de realizar o que parece ser milagre. Todo tempo e talento devotados a essa função geralmente são amplamente compensados".<sup>19</sup>



## M A T E R I A L   E   M É T O D O

## CAPÍTULO 3

"Antes de proceder à reorganização de um serviço ou de uma empresa, torna-se necessário estabelecer uma "fotografia" exata da situação atual. O problema consiste então em reunir os dados fundamentais indispensáveis à reconstituição da verdadeira imagem do serviço ou da empresa, e apresentá-lo de tal forma que se torne possível realizar um trabalho de crítica e de síntese".<sup>20</sup>

J. P. Simeray, com essas palavras, esclarece perfeitamente a necessidade de se obter uma visão bem nítida da situação do serviço que se pretende organizar. Trata-se, sem dúvida, de um passo muito importante no processo de reorganização, porque as soluções serão tanto mais corretas quanto melhor se conhecer os problemas, suas causas e efeitos.

Simeray, por sua vez, distingue os métodos de levantamento que devem ser utilizados quando se analisa uma empresa integralmente ou apenas um órgão. Para ele, "quando o estudo referir-se a um órgão de pequena dimensão com atividades bem delimitadas", pode-se realizar entrevistas individuais, "considerando o pequeno número de funcionários existentes no órgão". Recomenda "também identificar o conjunto de documentos de organização relacionados ao serviço a fim de estabelecer sua estrutura real e levantar suas atividades". Sugere, igualmente, que o controle das informações colhidas nas entrevistas seja feito "não somente pela observação das atividades e pelos comentários lógicos que elas suscitem, como sobretudo pelas entrevistas realizadas em outros serviços que atuam em ligação com os interessados".<sup>21</sup>

A lição de Simeray, calcada em sua indiscutível experiência, serviu de orientação para o nosso trabalho de levantamento de dados e informações, eis que estávamos diante de um "órgão de pequena dimensão com atividades bem delimita-

das", e com reduzido número de funcionários. Em verdade, o órgão de pessoal da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo apresentava essas características. Por isso, não foi difícil escolher a forma mais recomendada para se conhecer a sua organização e o seu funcionamento: a ENTREVISTA. Naturalmente, todas as entrevistas foram seguidas de uma meticulosa e acurada observação das atividades desenvolvidas pelo órgão de pessoal.

Antes, porém, de se aplicar as entrevistas individuais, e dentro da orientação preconizada, foram estudados os "documentos de organização relacionados ao serviço".

A Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, atualmente, dispõe de um único documento de organização, que é o seu Estatuto, aprovado pelo Conselho Federal de Educação em 6 de maio de 1971. Existe também o Estatuto da Fundação São Paulo, entidade mantenedora da Universidade. Mas, é no primeiro Estatuto que está definida a estrutura organizacional da Universidade. A figura 1 apresenta o organograma geral da instituição e a figura 2 mostra, em destaque, a posição do órgão de pessoal.

As atribuições da Seção de Pessoal não constaram do Estatuto, mas ele determina que caberá ao Regimento defini-las. Até o presente momento, todavia, o Regimento não foi aprovado. Portanto, não há qualquer documento que descreva formalmente as atribuições da Seção de Pessoal.

Diante dessa situação, evidenciou-se a importância da ENTREVISTA para obtenção dos dados necessários ao estudo que se pretendia realizar. E, paralelamente a ela, a OBSERVAÇÃO das atividades desenvolvidas pelo órgão de pessoal.

Através dessa metodologia, simples mas comprovadamente eficiente, foi possível desenhar os contornos básicos para a definição do modelo de reorganização.

Mac-Dowell dos Passos Miranda assegura que "para o levantamento geral, completo e integral do empreendimento, o processo melhor é o da entrevista".<sup>22</sup> E Annette Garret conclui dizendo que "a entrevista se processa entre seres humanos, os quais, sendo marcadamente individualizados, não podem



ser reduzidos a uma fórmula ou padrão comum".<sup>23</sup>

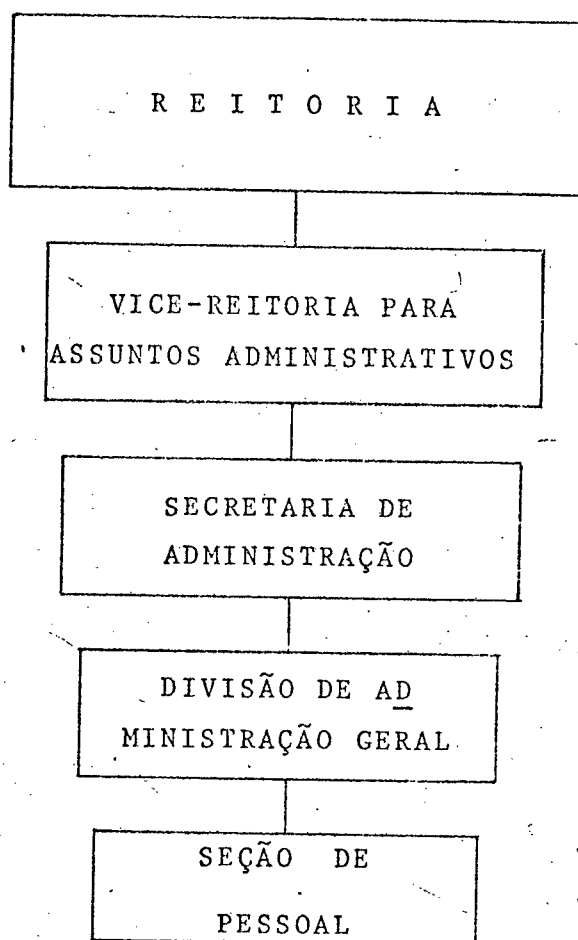


FIG. 2 - Posição do órgão de pessoal na estrutura geral

Esta orientação, aliás, levou-nos a adotar um sistema informal de entrevista, sem o rigorismo de um questionário pré-estabelecido, mas cujos resultados foram bastante positivos para a análise das atividades executadas pela administração de pessoal. Apenas cuidamos de definir uma ordem sequencial para ouvir os entrevistados, a fim de que pudéssemos controlar as informações. Desta forma, foram realizadas as seguintes entrevistas: a) Diretor da Secretaria de Administração; b) Chefe da Seção de Pessoal; c) 1º auxiliar da Seção de Pessoal; d) 2º auxiliar da Seção de Pessoal; e) 3º auxiliar da Seção de Pessoal; f) 4º auxiliar da Seção de Pessoal; g) integrantes do GRUVEC (Grupo de Verificação dos Contratos de Professores). Esta última entrevista, através da qual foram

ouvidos os membros de um colegiado, constituído pela Universidade para desempenhar funções específicas da administração de pessoal, veio confirmar a orientação ditada por Simeray de que o controle das informações deve ser feito "sobretudo pelas entrevistas realizadas em outros serviços que atuam em ligação com os interessados".

O conjunto das entrevistas, cujos RESUMOS são apresentados neste capítulo, ofereceu indiscutivelmente a "fotografia exata da situação atual" e possibilitou a "reconstituição da verdadeira imagem do serviço", capaz de permitir a realização de "um trabalho de crítica e de síntese", conforme nos ensina Simeray.

#### RESUMO DA ENTREVISTA

ENTREVISTADO: Diretor da Secretaria de Administração

DATA: 19.10.1973

LOCAL: PUC-SÃO PAULO

- ① A Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP) foi criada em 13 de agosto de 1946, e é mantida pela Fundação São Paulo.
- ② Em 1971 iniciou o processo de implantação da Reforma Universitária, de acordo com o novo Estatuto aprovado pelo Conselho Federal de Educação em 6 de maio do mesmo ano.
- ③ A estrutura didática está composta de Centros, Faculdades, Departamentos e Órgãos Suplementares.
- ④ Até esta data foram implantados quatro Centros Universitários: Centro de Ciências Humanas, com, aproximadamente, 5.000 alunos; Centro de Ciências Biológicas e Médicas, com 750 alunos; Centro de

Ciências Matemáticas, Físicas e Tecnológicas, com 1.000 alunos; e Centro de Educação, com 1.400 alunos. Das Faculdades que integram esses Centros, apenas não estão funcionando as Faculdades de Teologia e Ciências Tecnológicas.

- 5 Os Centros são compostos de Faculdades, e estas divididas em Departamentos.
- 6 Cada Centro tem um Conselho, com atribuições e composição definidas no Estatuto, presidido pelo seu Diretor, e cada Faculdade tem um Conselho Departamental, presidido pelo Diretor da Faculdade, e cuja composição e atribuições também estão definidas no Estatuto.
- 7 A Divisão de Processamento de Dados, que integra os Órgãos Suplementares, ainda não está implantada.
- 8 A estrutura administrativa é formada pelos seguintes órgãos: Conselho Universitário; Conselho de Ensino e Pesquisa; Conselho Pastoral; Reitoria; Vice-Reitoria para Assuntos Acadêmicos; Vice-Reitoria para Pastoral; Vice-Reitoria para Assuntos Administrativos; Divisão de Promoção Comunitária; Secretaria Geral; e Secretaria de Administração. O estatuto da Universidade define a composição e competência desses órgãos.
- 9 A Secretaria de Administração, encarregada dos serviços administrativos da Universidade, está subordinada ao Reitor, através do Vice-Reitor para Assuntos Administrativos, e compreenderá, de acordo com o Estatuto, duas divisões: a Divisão de Administração Geral e a Divisão de Edifícios e Equipamentos;
- 10 A Divisão de Administração Geral terá cinco seções: pessoal, contabilidade e tesouraria, comunicações, compras, e material. E a Divisão de Edi-

fícios e Equipamentos quatro seções: guarda e conservação do "campus", oficinas, obras, e transporte.

- 11) Ainda não foram implantadas as Divisões que compõem a Secretaria de Administração, mas já estão sendo desenvolvidas as atividades das Seções de Pessoal, Contabilidade e Tesouraria, Compras, Guarda e Conservação do "Campus".
- 12) Atualmente, a Seção de Pessoal está vinculada diretamente à Secretaria de Administração, e funciona sob a coordenação de um Chefe, contando com quatro auxiliares.
- 13) Não estão definidas formalmente as atribuições e a organização da Seção de Pessoal, nem existem normas que disciplinem os seus procedimentos administrativos.
- 14) Diretamente subordinado à Vice-Reitoria Administrativa, foi constituído o GRUVEC (Grupo de verificação dos contratos de professores), que examina a correção dos contratos dos docentes e é formado de tres membros.
- 15) Cada Faculdade tem uma Secretaria, que controla os dados relativos aos alunos e a frequência dos professores. Com a implantação da Reforma Universitária, foi instalada a Secretaria do Ciclo Básico. Quando a Reforma estiver integralmente implantada, desaparecerão as Secretarias das Faculdades, permanecendo apenas a Secretaria do Ciclo Básico, que registrará e controlará toda a movimentação acadêmica.

## RESUMO DA ENTREVISTA

ENTREVISTADO: Chefe da Seção de Pessoal

DATA: 2.10.1973

LOCAL: PUC-SÃO PAULO

- ① A Seção de Pessoal desenvolve suas atividades através de quatro servidores, além do Chefe. Controla, aproximadamente, 1.000 professores e 500 servidores administrativos.
- ② A Seção de Pessoal não tem suas atribuições definidas formalmente, por meio de um regulamento ou outro documento. Executa as funções necessárias à movimentação dos servidores, desde a sua admissão, e registra os dados indispensáveis ao controle da sua vida funcional, principalmente aqueles exigidos por lei.
- ③ A anotação dos dados é feita através de livros e fichas, utilizando os modelos recomendados pelos órgãos de controle da previdência social.
- ④ Não existem normas escritas que definam os procedimentos que devem ser observados para a consecução das atividades cometidas à administração de pessoal.
- ⑤ A Seção de Pessoal, para executar as suas atribuições, está em constante contato com a Seção de Contabilidade e com o GRUVEC (Grupo de Verificação dos Contratos de Professores)
- ⑥ A Seção de Contabilidade elabora a folha de pagamento dos servidores da Universidade, e por isso recebe e mantém informações e dados necessários ao desenvolvimento dos trabalhos da Seção de Pessoal.



- 7 O GRUVEC participa da formulação dos contratos dos professores e mantém registros cadastrais dos mesmos.
- 8 A Seção de Pessoal tem muita dificuldade de manter atualizadas as anotações relativas aos professores da Universidade, tendo em vista que a contratação dos docentes somente é informada à Seção de Pessoal após a sua concretização, inclusive com o pagamento pela Seção de Contabilidade. A partir deste momento, o professor se desinteressa em fornecer os documentos e dados exigidos, criando sérios problemas administrativos, principalmente relacionados ao cumprimento das normas da Previdência Social.
- 9 Da mesma forma, quando o professor se afasta das atividades docentes, a Seção de Pessoal só toma conhecimento após a suspensão do pagamento, efetivado pela Seção de Contabilidade, criando problemas para a regularização da dispensa.
- 10 Idênticas dificuldades decorrem da assinatura de acordos visando a alteração do contrato do professor ou o aumento transitório do número de aulas semanais.
- 11 Com relação à admissão dos servidores administrativos, a Seção de Pessoal consegue obter os elementos necessários, com menor esforço. Todavia, o problema se agrava por ocasião da dispensa. Principalmente, porque a dispensa do servidor administrativo, em geral, é seguida da contratação de um substituto.
- 12 A Universidade prevê o pagamento aos servidores de um adicional por tempo de serviço, na base de 5% do salário, ao fim de cada período de cinco anos de efetivo exercício. Mas, o pagamento só é deferido após o requerimento do servidor e a con-

tar desta data, mesmo que o servidor tenha adquirido o direito à vantagem em data anterior ao requerimento.

- 13) A Seleção dos professores é realizada nas unidades acadêmicas e os servidores administrativos são selecionados através de um teste preparado pela Seção de Pessoal.
- 14) A carreira do magistério está definida no Estatuto da Universidade.
- 15) O Quadro do Pessoal Administrativo indica as diversas classes de servidores, mas não há uma carreira determinada.
- 16) A política salarial está coerente com o mercado de trabalho.
- 17) Não são preparados programas de treinamento para o pessoal administrativo.
- 18) A Universidade oferece assistência médica aos servidores, através de entidade especializada (Intermédica São Camilo).
- 19) As comunicações aos servidores são feitas por meio de avisos, não havendo "Boletim de Pessoal" ou outro veículo de informação.
- 20) A frequência dos servidores administrativos é controlada através do "relógio-ponto". As Secretarias das Unidades Acadêmicas informam acerca da frequência dos professores.

## RESUMO DA ENTREVISTA

ENTREVISTADO: 1º auxiliar da Seção de Pessoal

DATA: 3.10.1973

LOCAL: PUC-SÃO PAULO

- 1 Informa mensalmente à Seção de Contabilidade as alterações que devem ser procedidas na folha de pagamento, em razão das ocorrências verificadas durante o mês.
2. As alterações relativas aos servidores administrativos dizem respeito geralmente à concessão de adicional por tempo de serviço, salário-família, serviço extraordinário, admissões e descontos.
- 3 As alterações referentes ao pessoal docente se relacionam mais ao adicional por tempo de serviço; à licença sem vencimento, licença-gestante e salário-família.
- 4 A frequência dos professores é informada pela Secretaria das Unidades Acadêmicas, diretamente à Seção de Contabilidade.
- 5 Mensalmente preenche as guias do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, relativas aos 950 optantes da Universidade.
- 6 Registra os empregados no livro-próprio e faz as anotações devidas nas carteiras profissionais.
- 7 Comunica mensalmente à Delegacia Regional do Ministério do Trabalho a relação dos servidores admitidos e afastados.
- 8 Prepara as guias de recolhimento do Imposto Sindical.

## RESUMO DA ENTREVISTA

ENTREVISTADO: 2º auxiliar da Seção de Pessoal

DATA: 3.10.1973

LOCAL: PUC-SÃO PAULO

- ① Com base nos dados extraídos da folha de pagamento, prepara as guias de recolhimento da contribuição ao INPS, do Imposto de Renda e do PIS.
- ② Providencia os atos decorrentes do convênio mantido com a Intermédica São Camilo, tais como: a) orientação dos servidores sobre os planos de assistência oferecidos; b) controle dos descontos em folha de pagamento; c) acompanhamento dos servidores à Intermédica; d) comunicação mensal da relação dos servidores integrantes do plano de assistência.
- ③ Providencia a concessão do auxílio-natalidade e auxílio-doença.
- ④ Prepara e encaminha à Delegacia Regional do Ministério do Trabalho a relação de dois terços (2/3).

## RESUMO DA ENTREVISTA

ENTREVISTADO: 3º auxiliar da Seção de Pessoal

DATA: 4.10.1973

LOCAL: PUC-SÃO PAULO

- ① Providencia os atos necessários à aposentadoria dos professores e servidores administrativos.
- ② Controla as férias dos professores e servidores

administrativos.

- ③ Prepara os atestados requeridos pelos interessados.
- ④ Faz serviços datilográficos.

RESUMO DA ENTREVISTA

ENTREVISTADO: 49 auxiliar da Seção de Pessoal

DATA: 4.10.1973

LOCAL: PUC-SÃO PAULO

- ① Controla a vigência dos contratos de experiência dos servidores administrativos.
- ② Providencia o arquivamento dos documentos e papéis da Seção de Pessoal.
- ③ Controla a vigência do pagamento do salário-família dos professores e servidores administrativos.
- ④ Prepara os cartões-ponto dos servidores administrativos.
- ⑤ Controla a vigência dos atestados de vida e residência.
- ⑥ Aplica os testes para seleção dos servidores administrativos.
- ⑦ Representa a Universidade perante a Justiça do Trabalho, na homologação das rescisões dos contratos do pessoal docente e administrativo.

## RESUMO DA ENTREVISTA

ENTREVISTADOS: Integrantes do GRUVEC

DATA: 5.10.1973

LOCAL: PUC-SÃO PAULO

- 1 Quando o Conselho Universitário aprova a contratação do professor indicado pela Unidade Acadêmica, cabe a esta providenciar o preenchimento e assinatura do contrato respectivo.
- 2 O contrato, cujo modelo já foi definido, é preenchido em tres vias pelo próprio professor contratado, que apenas completa os espaços em branco e assina. Muitas vezes é preenchido à mão. Em alguns casos o contrato é preparado no Gruvec.
- 3 Há contratos em que os Diretores do Centro e da Faculdade assinam como testemunhas.
- 4 Pronto o contrato, a Unidade Acadêmica encaminha para a Reitoria, sendo recebido pela Secretaria de Administração.
- 5 A Secretaria de Administração, por sua vez, encaminha o contrato para o GRUVEC.
- 6 O Gruvec verifica se o contrato está devidamente preenchido e registra os dados numa ficha, atribuindo um número ao professor. Se for constatado erro ou omissão, o contrato é devolvido à Unidade ou, então, o professor é chamado ao Gruvec.
- 7 Considerado perfeito o contrato, o Gruvec encaminha as tres vias à Seção de Contabilidade.
- 8 A Seção de Contabilidade inclui o contratado na folha de pagamento, e encaminha o contrato ao Vice-Reitor para Assuntos Administrativos a fim de ser assinado. Às vezes, antes de assinar, o Vi-

ce-Reitor solicita informações ao Gruvec para sanar possíveis dúvidas.

- 9) Assinado o contrato, o Vice-Reitor devolve as tres vias do contrato à Seção de Contabilidade. Esta encaminha à Seção de Pessoal.
- 10) Caberá à Seção de Pessoal providenciar os dados e documentos do professor contratado e regularizar a sua situação perante a Universidade. A 1a. via do contrato é encaminhada ao Gruvec, a 2a. via é arquivada na Seção de Pessoal e a 3a. via pertence ao professor.
- 11) O Gruvec está organizando um cadastro dos professores, para informar os seguintes dados: nome, número (atribuído pelo próprio Gruvec), residência, documento de identidade, CPF, graduação, pós-graduação, unidade de lotação, curso que ministra, endereço do local de trabalho, disciplina que ministra, tipo de contrato (tempo integral, parcial, substituição, etc.), valor do contrato, início e término do contrato, cargo básico do professor, total de aulas semanais, total de aulas no 1º e 2º semestres, anotações da vida funcional do professor.
- 12) Para obter dados e informações mais completas, foi preparada e distribuída uma Ficha Acadêmica, que no momento está sendo preenchida pelos professores.
- 13) Através de pastas suspensas, são guardados os documentos dos professores, incluindo um formulário contendo dados pessoais. Este mesmo formulário é utilizado pela Seção de Pessoal e pela Seção de Contabilidade.

A figura 3, por outro lado, retrata as atuais funções da Seção de pessoal.

S E Ç Ã O D E P E S S O A L

- 1 Aplica testes de seleção para o pessoal administrativo
- 2 Providencia os documentos do pessoal docente e administrativo contratado
- 3 Registra os contratados no livro-próprio
- 4 Mantem atualizadas as carteiras profissionais
- 5 Informa à Seção de Contabilidade as alterações da folha de pagamento
- 6 Comunica mensalmente à Delegacia Regional do Ministério do Trabalho a relação dos servidores admitidos e afastados
- 7 Prepara as guias de recolhimento do INPS, Imposto de Renda, PIS, FGTS e Imposto Sindical
- 8 Encaminha à Delegacia Regional do Ministério do Trabalho a relação de dois terços (2/3)
- 9 Providencia os atos decorrentes do convênio de assistência médica mantido com a Intermédica São Camilo
- 10 Controla as férias
- 11 Fornece atestados
- 12 Controla a vigência dos contratos de experiência do pessoal administrativo
- 13 Controla a vigência do salário-família
- 14 Controla a vigência dos atestados de vida e residência



- 15 Prepara os cartões-ponto
- 16 Concede a gratificação adicional por tempo de serviço
- 17 Representa a Universidade na homologação das rescisões dos contratos perante a Justiça do Trabalho
- 18 Providencia a aposentadoria do pessoal docente e administrativo
- 19 Providencia a concessão do auxílio-natalidade e auxílio-doença
- 20 Instrui processos

## R E S U L T A D O S

## CAPÍTULO 4

Em decorrência das informações obtidas, que possibilitaram um perfeito conhecimento das atividades desenvolvidas pela administração de pessoal, e de como estava ela organizada, pôde-se proceder uma análise da situação atual e propor as soluções que pareciam mais adequadas para o equacionamento dos problemas existentes.

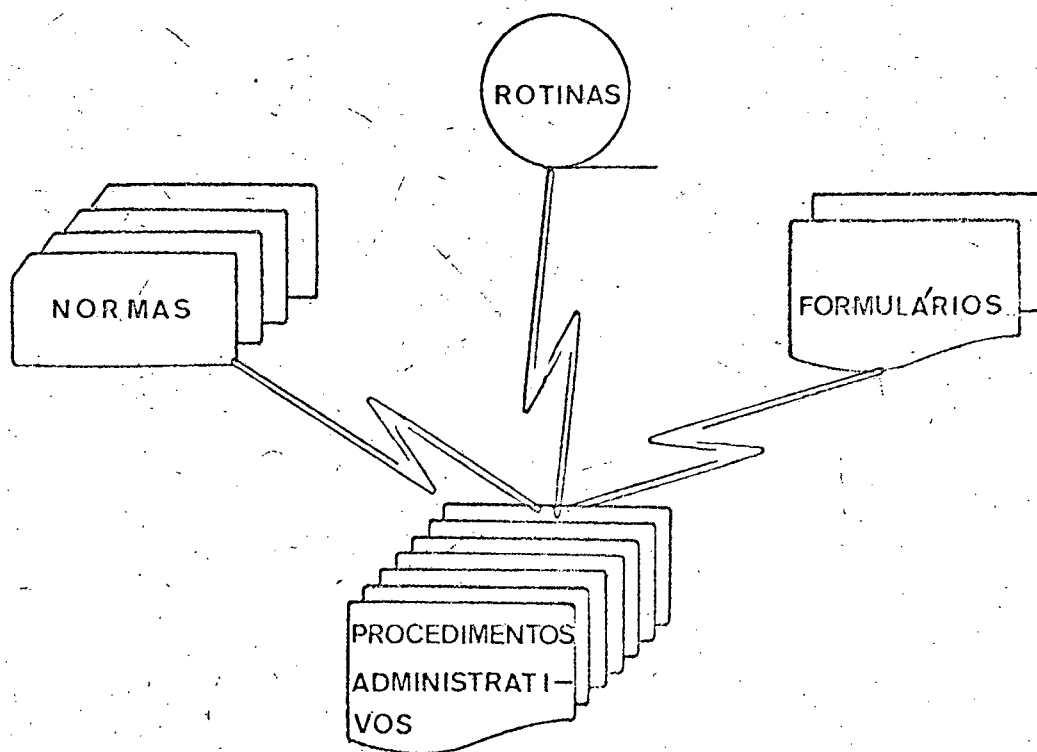
Em verdade, estávamos diante de uma organização informal, que atuava de acordo com as necessidades momentâneas e cumpria as tarefas exigidas, longe de ser "a organização planejada e implantada em obediência a um conjunto de princípios e técnicas adequadas"<sup>24</sup>, como nos ensina IBERÊ CARDOSO. Tal situação, como é natural, criava um desajustamento administrativo, tornando mais demoradas as decisões e, sobretudo, gerando o descontentamento e a descrença entre os professores e servidores da Universidade.

Cabia, portanto, estudar o sistema mais apropriado, capaz de transformar a administração de pessoal numa organização formal e perfeitamente ajustada às modernas técnicas administrativas.

Chruden e Sherman enfatizam que "una organización formal ayuda a asegurar el desempeño de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa, mediante la asignación de las responsabilidades para tal desempeño, a uno o más individuos dentro de la compañía".<sup>25</sup>

Sabemos que a administração por sistemas tem merecido destaque especial dos estudiosos, e todos procuram através dela solucionar os problemas das empresas. Sua compreensão, todavia, tem ensejado alguns equívocos, principalmente porque certos autores teimam em tornar complexa uma matéria que pode ser apresentada de forma acessível. Miranda Netto, aliás, ob-

serva que "na língua da administração cada autor, por vezes, improvisa uma fala diversa, que impede a unidade de compreensão".<sup>26</sup> A definição mais simples de SISTEMA encontramos no livro dos americanos Charles J. Minnich e Oscar S. Nelson. Para eles o SISTEMA constitui "um grupo de bem integradas normas de procedimentos relacionados a uma função empresarial de finida", e entendem como "norma de procedimento uma rotina completa de medidas, parte importante de um sistema, e que compreende um considerável número de operações".<sup>27</sup> E nós acrescentaríamos: normas e rotinas implementadas por formulários apropriados.



Eis, portanto, a nosso ver, a abordagem sistêmica recomendável à administração de pessoal da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: o conjunto integrado de normas, rotinas e formulários definindo os procedimentos administrativos adequados. Teríamos, desta forma, uma administração de pessoal sistematizada, em substituição ao empirismo antes existente. E para que o novo sistema fosse aceito e compreendido de ma-

neira uniforme, e que as pessoas a ele se integrassem ordenadamente, reuniríamos esses procedimentos num MANUAL.

Charles J. Minnich e Oscar S. Nelson destacam a importância da adoção dos manuais como corolário dos sistemas, ao afirmarem que "os manuais de empresas são livros de referência organizados para promover maior compreensão das diretrizes da administração, suas práticas e normas de procedimento".<sup>28</sup>

O resultado da análise procedida na administração de pessoal da Universidade, por outro lado, deixou evidente a necessidade de se definir em primeiro lugar a estrutura do órgão para depois, então, sistematizar os procedimentos administrativos que maior influência exerciam sobre o funcionamento desse mesmo órgão. O manual, portanto, além de normatizar as rotinas de maior incidência, incluiria a estrutura organizacional eleita, facilitando destarte a compreensão e utilidade do sistema.

A. Nogueira de Faria explica que "o objetivo principal de uma estruturação é repartir, racionalmente, a carga de trabalho entre as diversas especializações necessárias ao melhor desempenho do organismo, constituindo órgãos, estabelecendo as suas atribuições, definindo os seus níveis e as linhas de autoridade e subordinação, de tal forma que o conjunto assim engendrado tenha um funcionamento harmonioso, e exija o mínimo de dispêndio e coordenação para o seu bom desempenho".<sup>29</sup> Por isso, pareceu-nos, à primeira vista, e disto nos certificamos depois com a análise dos dados extraídos do levantamento, de que era imprescindível dotar o órgão de pessoal de uma estrutura que atendesse exatamente aos objetivos definidos pelo autor citado, eis que sentia-se a necessidade de atribuir ao órgão todas as funções próprias da administração de pessoal, sem a interferência perniciosa de outros organismos a quem não competiam executar tais atribuições, e que por esta razão estavam criando problemas para o funcionamento da Universidade. Ao lado da indefinição e dispersão das atividades, era flagrante a necessidade de dividir racionalmente as tarefas internas do órgão para alcançar um rendimento mais

efetivo. A definição da estrutura do órgão de pessoal se constituía, portanto, numa premissa básica para a sistematização pretendida. E é, ainda, A. Nogueira de Faria que justifica, com muita propriedade, a nossa preocupação, quando afirma que "a estrutura deve determinar claramente o relacionamento básico do sistema complementado por um manual de organização, normas de procedimento, rotinas e formulários que determinem precisamente o que deve ser realizado pelos agentes executores e quais as atribuições e responsabilidades exatas de cada cargo, de forma que fique evidente a quem está subordinado e deve relatar o seu desempenho fazendo a sua prestação de contas".<sup>30</sup>

Os estudos que se desenvolvem em torno do assunto, se preocupam igualmente com a subordinação do órgão de pessoal. Tomás de Vilanova Monteiro Lopes, por exemplo, faz a seguinte observação: "A fim de que o órgão central de pessoal desfrute das condições de que depende seu bom funcionamento, é praxe, nas grandes e médias empresas, subordiná-lo, diretamente, à chefia suprema". E, em seguida, oferece os motivos: "Nesse grau de subordinação estará mais resguardado das interferências e pressões dos outros chefes, e investido da soma de prestígio que lhe é absolutamente indispensável".<sup>31</sup>

Esse entendimento está vinculado, principalmente, ao fato de o órgão de pessoal se caracterizar mais pela função de assessoria ou "staff" do que pela função executiva ou "de linha". Sendo órgão de assessoria é natural que se vincule à autoridade que mantém o poder decisório. Mas, não devemos esquecer que dele não se pode excluir funções executivas. L.A. Appley nos dá uma explicação correta, com estas palavras: "Apesar de interpretarmos o cargo de Administrador de Pessoal como uma função consultiva, existem certas atividades do Pessoal que os departamentos linha, em geral, não podem administrar da melhor forma. Portanto, torna-se necessário centralizar tais atividades, ou pelo menos pô-las sob direção administrativa do Departamento de Pessoal".<sup>32</sup>

Daí a necessidade de, ao definir a subordinação do órgão de pessoal, se atentar para as peculiaridades da empre-

sa que se está organizando. O grau de delegação de competência, por exemplo, é de grande importância para esta definição. Porque se a "chefia suprema" tem delegadas as suas atribuições para as autoridades inferiores da organização, é natural que se procure subordinar o órgão de pessoal coerentemente com essa delegação de competência. E nestas condições ele não perde o prestígio e a autoridade suficientes para bem desempenhar as suas tarefas.

Na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo vimos que o órgão de pessoal apresenta, aparentemente, uma posição muito inferior (fig. 2), pois entre o Chefe da Seção de Pessoal e o Reitor se colocam três autoridades: O Vice-Reitor para Assuntos Administrativos, o Diretor da Secretaria de Administração e o Diretor da Divisão de Administração Geral. Ocorre, entretanto, que o Vice-Reitor para Assuntos Administrativos tem ampla delegação de competência do Reitor para decidir todos os assuntos relacionados à área de Pessoal. Dentro da concepção comum, poderíamos colocar o órgão de pessoal na posição prevista pela figura 4, isto é, uma Divisão de Pessoal subordinada à Vice-Reitoria para Assuntos Administrativos.

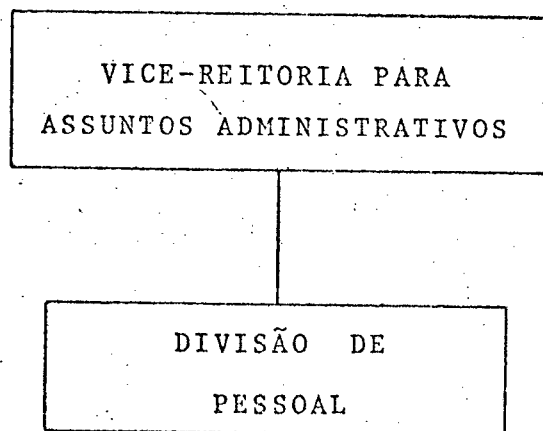


FIG. 4 - Primeiro estudo da posição do órgão de pessoal

Mas, em verdade, a Secretaria de Administração desenvolve um papel muito importante junto à Vice-Reitoria, auxiliando e orientando as decisões, através do contato direto e verbal do Diretor com o Vice-Reitor, sem prejudicar a tramitação dos processos. Em face dessa circunstância, peculiar à administração da Universidade, tivemos que dirigir os nossos estudos para a manutenção da Secretaria de Administração como órgão intermediário entre a Seção de Pessoal e a Vice-Reitoria. De uma coisa, porém, estávamos convictos: a eliminação da Divisão de Administração Geral. Desta forma, pudemos compor a posição da Seção de Pessoal de acordo com a fig. 5.

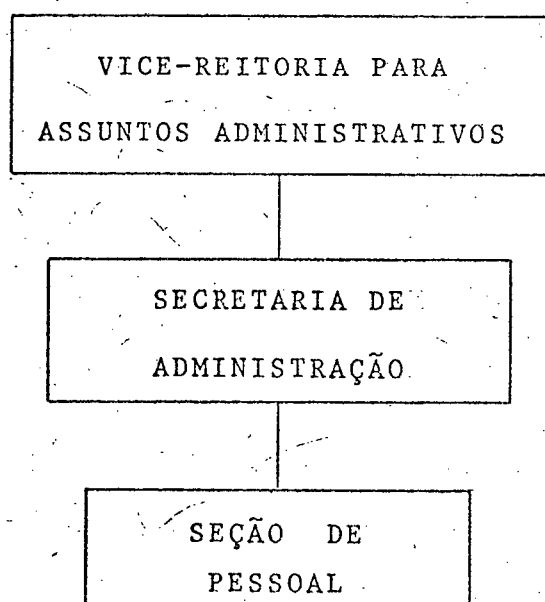


FIG. 5 - Segundo estudo da posição do órgão de pessoal

Estava, com efeito, definida a questão da subordinação do órgão de pessoal, dentro de uma concepção coerente com as peculiaridades apresentadas pela Universidade.

Posicionado o órgão de pessoal, cabia escolher a estrutura que melhor se adaptava ao seu funcionamento. Sabe-se

que vários fatores contribuem para essa decisão, conforme, aliás, verificamos através dos autores citados: dimensão da empresa, localização geográfica, divisão do trabalho, etc. No nosso caso, além desses fatores, tínhamos ainda que levar em consideração duas circunstâncias bastante características da entidade analisada: 1a.) as funções exercidas pelo órgão de pessoal não representavam, de maneira completa, as atividades que devem ser desenvolvidas por uma autêntica administração de pessoal, conforme se pode atestar através do funcionograma da figura 3; 2a.) por outro lado, algumas funções específicas da administração de pessoal vinham sendo executadas por outros organismos da instituição. A esta altura do trabalho, já estávamos suficientemente convencidos de que o órgão de pessoal teria de executar, em benefício do seu funcionamento, as funções que se encontravam dispersas e fora do seu controle. Por isso, levando em conta esses fatores, tanto os comuns a toda organização como aqueles peculiares à entidade analisada, foi possível concluir pela divisão da Seção de Pessoal em dois setores: O Setor de Movimentação, Direitos e Deveres e o Setor Financeiro e de Cadastro (fig. 6)

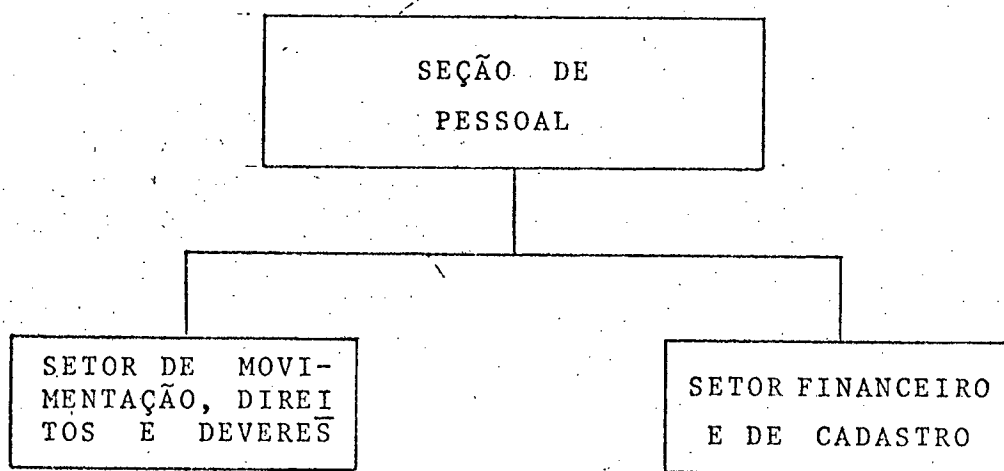


FIG. 6 - Estudo da estrutura do órgão de pessoal



Além dessa divisão de trabalho a Seção de Pessoal precisava de um mecanismo de apoio administrativo junto às diversas unidades acadêmicas, tendo em vista as distâncias que as separavam e a própria grandeza da Universidade. Por esta razão, foi sugerida a criação em cada Centro Universitário de uma Seccional do órgão de pessoal (fig. 7), aliviando sobremaneira a carga de trabalho da Seção e oferecendo melhores condições para as unidades acadêmicas desenvolverem suas tarefas administrativas.

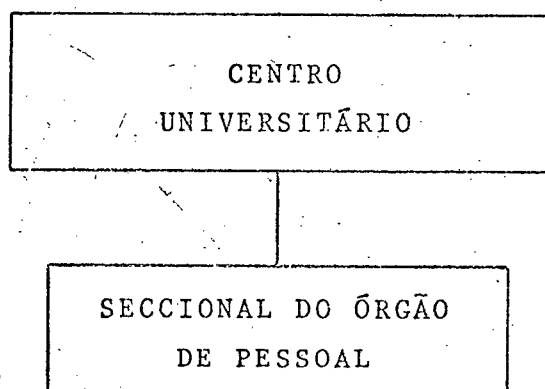


FIG. 7 - Estudo da posição da seccional do órgão de pessoal

A Seccional ficaria subordinada administrativamente à Direção do Centro Universitário, mas receberia orientação normativa do órgão central de pessoal.

A administração de pessoal tem se caracterizado pela presença atuante em todos os setores da organização, deixando de constituir uma atividade estanque, privativa tão-somente do órgão central. É inadmissível hoje aceitar outra interpretação, porque seria negar os seus próprios objetivos, conforme nos ensina Beatriz M. de Souza Warlich: a moderna administração de pessoal objetiva a eficiência simultaneamente com elevado moral de grupo.<sup>33</sup> As Seccionais, pois, desempenhariam

a importante missão de representar a administração de pessoal nas demais unidades da organização, propiciando maior eficiência administrativa e constituindo-se no elemento propulsor das perfeitas relações de trabalho.

Definida a estrutura, passou-se a estudar a distribuição das funções cometidas à administração de pessoal. Desse estudos resultaram os funcionogramas retratados nas figuras 8, 9 e 10.

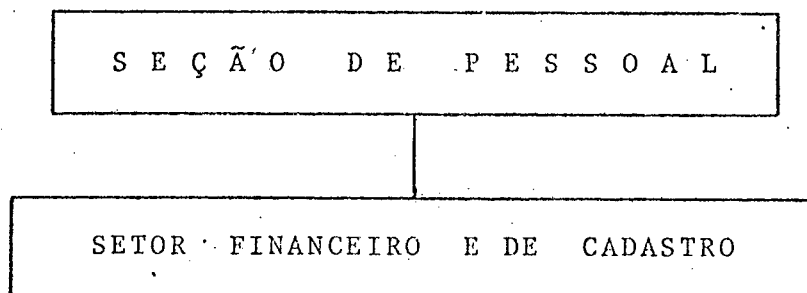
S E Ç Ã O   D E   P E S S O A L

S E T O R   D E   M O V I M E N T A Ç Ã O ,   D I R E I T O S   E   D E V E R E S

- 1 Recruta e seleciona o pessoal administrativo
- 2 Mantem cadastro de candidatos a emprego
- 3 Pesquisa as necessidades de pessoal
- 4 Promove o treinamento do pessoal administrativo
- 5 Aplica as leis, regulamentos e normas de pessoal
- 6 Instrui os processos de movimentação, direitos e deveres do pessoal docente e administrativo
- 7 Prepara os termos de contrato do pessoal docente e administrativo e faz as anotações devidas
- 8 Elabora e propõe normas que disciplinem os procedimentos da administração de pessoal
- 9 Comunica os atos e decisões pertinentes à área de pessoal
- 10 Realiza estudos para a classificação de cargos e planos de remuneração
- 11 Mantem registros dos cargos, funções e lotação do pessoal docente e administrativo

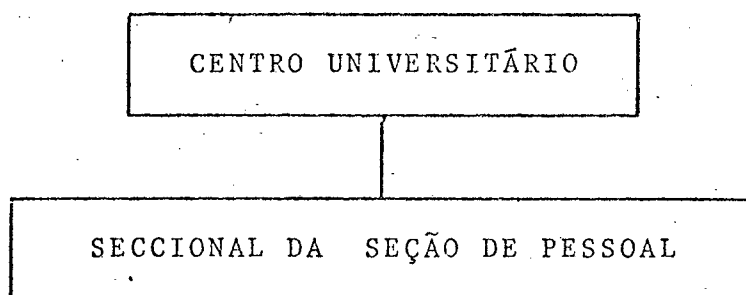
- 12 Providencia os atos decorrentes do convênio de assistência médica mantido com instituição especializada
- 13 Organiza e controla a escala de férias, ouvindo os dirigentes das unidades administrativas
- 14 Elabora planos de lotação ou relotação do pessoal, em articulação com as unidades administrativas
- 15 Propõe medidas de higiene e segurança do trabalho
- 16 Sugere medidas de assistência social
- 17 Encaminha ao Ministério do Trabalho a relação do pessoal admitido e afastado e a relação de dois terços (2/3)
- 18 Controla o prazo dos contratos de experiência do pessoal administrativo
- 19 Providencia a homologação das rescisões dos contratos perante a Justiça do Trabalho

Fig. 8 - Estudo do Funcionograma do Setor de Movimentação, Direitos e Deveres



- 1 Elabora a folha de pagamento
- 2 Mantem atualizadas as fichas financeiras individuais
- 3 Remete à Seção de Contabilidade e Tesouraria cópia da folha de pagamento
- 4 Prepara as guias de recolhimento do INPS, Imposto de Renda, PIS, FGTS e Imposto Sindical
- 5 Prepara os cartões de ponto
- 6 Analisa os boletins de frequência
- 7 Controla o salário-família
- 8 Controla a vigência dos atestados de vida e residência
- 9 Acompanha a movimentação das verbas de pessoal
- 10 Anota os atos da vida funcional do pessoal docente e administrativo
- 11 Mantem atualizado o cadastro do pessoal
- 12 Mantem em dia os registros do pessoal docente e administrativo de acordo com a legislação em vigor
- 13 Colabora na elaboração do orçamento de pessoal da Universidade

Fig. 9 - Estudo do Funcionograma do Setor Financeiro e de Cadastro



- 1 Orienta os servidores da Unidade sobre matéria de pessoal
- 2 Prepara os processos de movimentação, direitos e deveres dos servidores da Unidade
- 3 Prepara os expedientes e documentos relativos à contratação dos servidores da Unidade
- 4 Controla os cartões de ponto e prepara o boletim de frequência da Unidade
- 5 Controla a escala de férias dos servidores da Unidade
- 6 Mantem atualizadas as informações e os dados relativos aos servidores lotados na Unidade
- 7 Colabora com os estudos promovidos pela Seção de Pessoal
- 8 Sugere à Seção de Pessoal a adoção de medidas que beneficiem a administração

Fig. 10 - Estudo do funcionograma das Seccionais da Seção de Pessoal

A leitura dos funcionogramas oferece imediatamente a visão nítida de que houve a preocupação básica de consolidar a administração de pessoal da Universidade, atribuindo-lhe todas as funções que lhes são próprias. Não foi difícil constatar a ausência de algumas funções imprescindíveis, tais como, treinamento, classificação de cargos, higiene e segurança do trabalho. Mas, os maiores obstáculos para o funcionamento da administração de pessoal, sem dúvida, estavam na Seção de Contabilidade e Tesouraria e no GRUVEC (Grupo de Verificação dos Contratos de Professores). A primeira porque elaborava a folha de pagamento, e o segundo porque estava executando atividades paralelas ao órgão de pessoal.

A elaboração da folha de pagamento na Seção de Contabilidade e Tesouraria exigia desta a armazenagem e o processamento de uma série de dados e informações igualmente úteis para a Seção de Pessoal. Isto obrigava uma troca contínua de informações entre as duas unidades administrativas, sem que houvesse um sistema formalizado para tal, obstaculizando enormemente as atividades da Seção de Pessoal. A melhor solução encontrada foi localizar a execução da folha de pagamento na Seção de Pessoal, exatamente no Setor Financeiro e de Cadastro. Nele estariam concentrados todos os atos que antecedem e sucedem a folha de pagamento e todos os registros cadastrais dela decorrentes, formando um conjunto integrado de informações capaz de permitir o aceleramento das decisões na área de pessoal.

O GRUVEC, por sua vez, estava criando todas as condições funcionais para a existência de outro órgão de pessoal, destinado ao controle dos professores da Universidade. As suas atribuições, em verdade, se limitavam a constatar a correção dos contratos dos docentes, no seu aspecto formal, uma vez que tais contratos eram preenchidos nas unidades acadêmicas, muitas vezes pelos próprios contratados. Mas, no cumprimento dessas atribuições, o GRUVEC iniciou um processo de organização de cadastros, paralelamente aos existentes na Seção de Pessoal. E, antes que a situação se agravasse, a solução mais coerente foi propor a extinção do GRUVEC, centralizando

no Setor de Movimentação, Direitos e Deveres a preparação dos contratos dos professores e as anotações deles decorrentes.

Tinha-se, portanto, a nosso ver, encontrado o esquema apropriado para a estruturação do órgão de pessoal da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, dentro de suas características e peculiaridades organizacionais. Restava, agora, definir os procedimentos administrativos que seriam sistematizados de acordo com o modelo eleito, isto é, através de normas, rotinas e formulários. Esta definição, naturalmente, deveria atingir num primeiro estágio os processos que exigiam uma sistematização imediata, tendo em vista a sua influência direta e decisiva na organização da administração de pessoal. Cabe aqui relembrar a lição da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, quando ensina que num programa de pessoal "é melhor trabalhar devagar, introduzindo as modificações uma de cada vez, do que tentar fazer tudo ao mesmo tempo".<sup>34</sup> Dentro desta orientação, e levando em conta a situação presente da administração de pessoal da Universidade, nossos estudos se concentraram na busca de uma solução mais racional para os seguintes procedimentos: a) contratação de professor; b) alteração do contrato de professor; c) aumento transitório do número de aulas semanais do professor; d) dispensa de professor; e) admissão de servidor administrativo; f) dispensa e substituição de servidor administrativo; g) adicional por tempo de serviço; h) controle da frequência dos servidores. Para nós, esses procedimentos representavam a base da organização da administração de pessoal. Desde que se encontrasse as rotinas mais racionais para a sequência dos processos, imprimiríamos novas e positivas dimensões para a administração de pessoal. Essas rotinas, por sua vez, seriam definidas em normas adequadas e implementadas por formulários apropriados, "sempre em busca de dois resultados fundamentais: o da simplicidade organizacional e o do processo operacional célere e econômico"<sup>35</sup>, como acentua José Medeiros.

Nesta fase do trabalho, como resultado dos estudos desenvolvidos, foram criados oito diagramas (figuras 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 e 18), que representavam o esforço para a

racionalização dos procedimentos administrativos selecionados. Assim concebidos, eles seriam levados à consideração e à discussão dos administradores da Universidade, e uma vez encontrado o denominador comum, que significasse a solução mais adequada, então seriam preparadas as normas e desenhados os formulários. Não era prudente perder tempo agora com a normatização, se ela dependia da aceitação da rotina e se, em verdade, o próprio projeto da rotina já delineava a norma respectiva e o formulário recomendável.

Segundo pode-se constatar através dos diagramas, a definição das rotinas obedeceu, em primeiro lugar, às diretrizes fixadas no Estatuto da Universidade, que estabelece os órgãos competentes para o exame, decisão e execução dos processos. Respeitada a orientação institucional, adotou-se então o fluxo mais racional para a solução dos procedimentos estudados. E é aqui que se observa os resultados positivos advindos com a adoção da nova estrutura da administração de pessoal. Assim, entre outros benefícios, verifica-se quão importante foi a decisão de transferir a execução da folha de pagamento da Seção de Contabilidade e Tesouraria para a Seção de Pessoal, bem como a proposição de extinguir o GRUVEC, centralizando as suas atribuições no órgão de pessoal. A criação das Seccionais, promoveu, sem dúvida alguma, uma interligação administrativa mais atuante. A Seção de Pessoal obteve melhores condições de funcionamento, porque outros organismos da instituição já não mais executam atribuições específicas da administração de pessoal. Era impossível, admitir, por exemplo, que o contrato dos professores fosse preparado nas unidades acadêmicas, com todas as consequências negativas verificadas.

A organização da Seção de Pessoal permitiu a concessão automática do adicional por tempo de serviço, independente de requerimento, trazendo excelentes perspectivas para a elevação do moral dos servidores, dentro dos objetivos da administração de pessoal. E a padronização do controle da frequência dos servidores constituiu um imperativo dessa organização.



Outra observação que se pode fazer é a presença constante da comunicação, justificada nas palavras de Dale Yoder: A moderna teoria da organização acentua grandemente as comunicações internas como o fluxo que liga a organização e lhe permite agir como unidade.<sup>36</sup>

Todo esse esforço para a organização da administração de pessoal da Universidade parecia encontrar o seu destino: a maior eficiência administrativa com o menor dispêndio de energia.

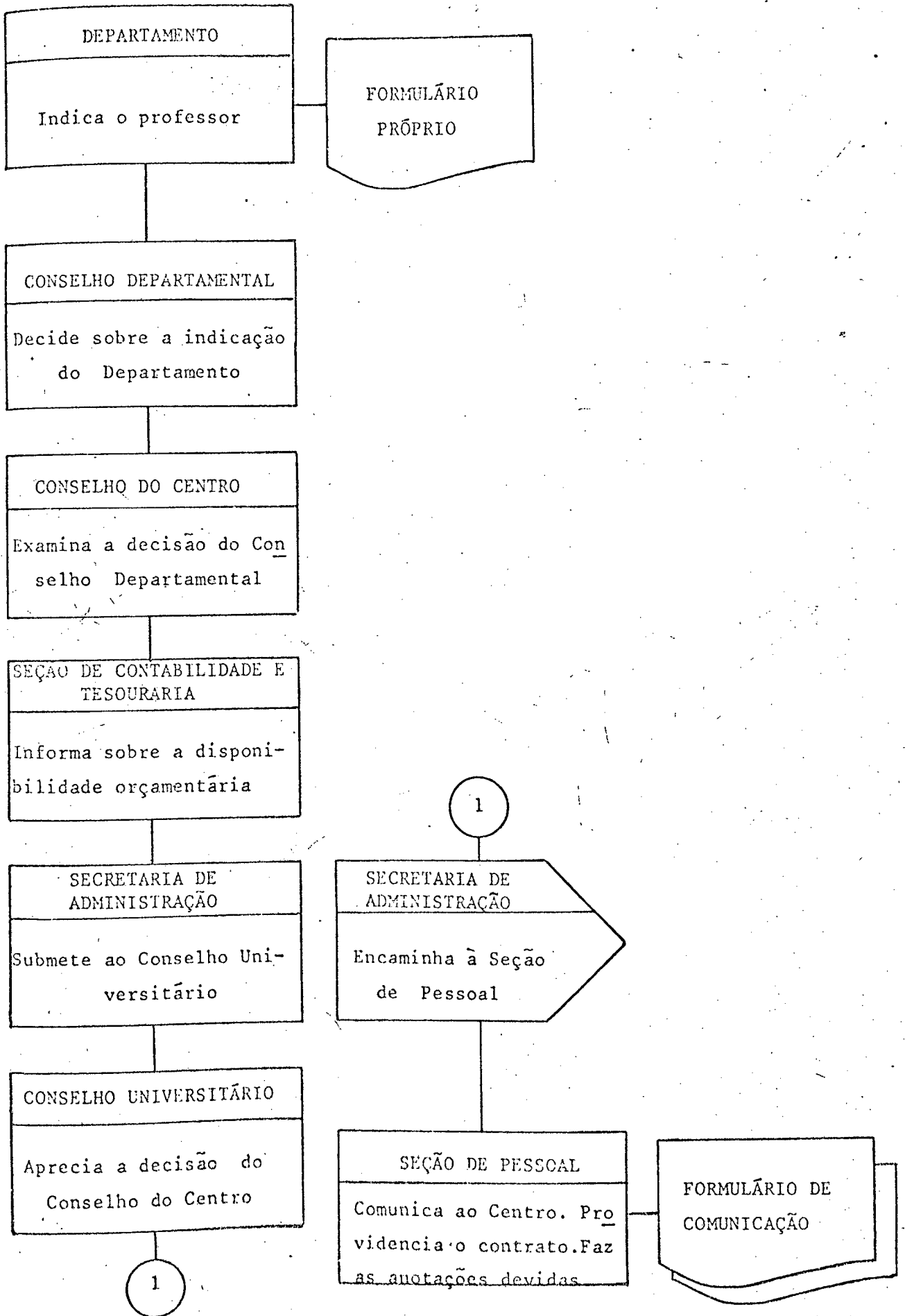


FIG. 11 - Contratação de professor (estudo da rotina do processo)

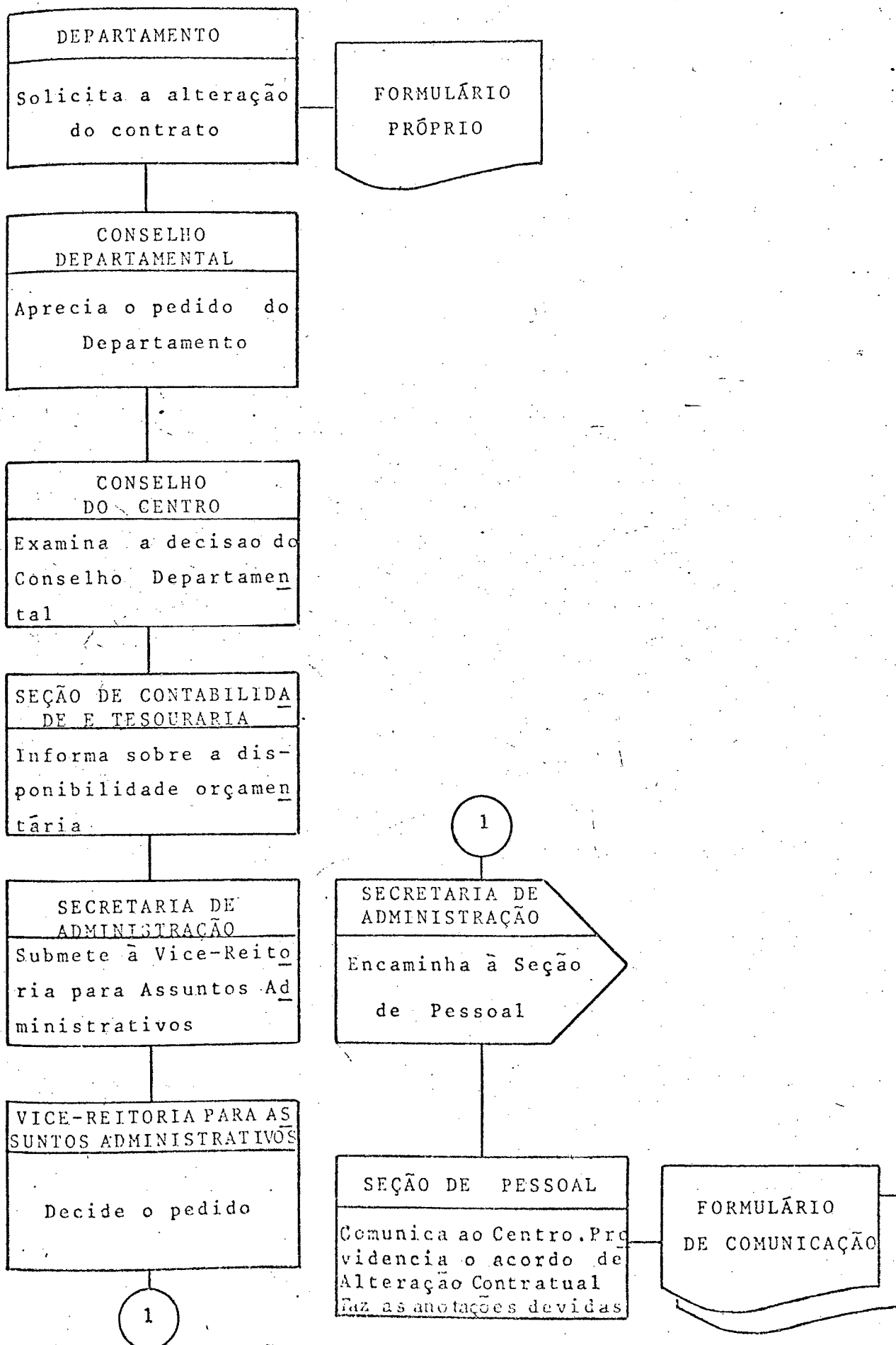


FIG. 12 - Alteração do contrato de professor (estudo da rotina do processo)

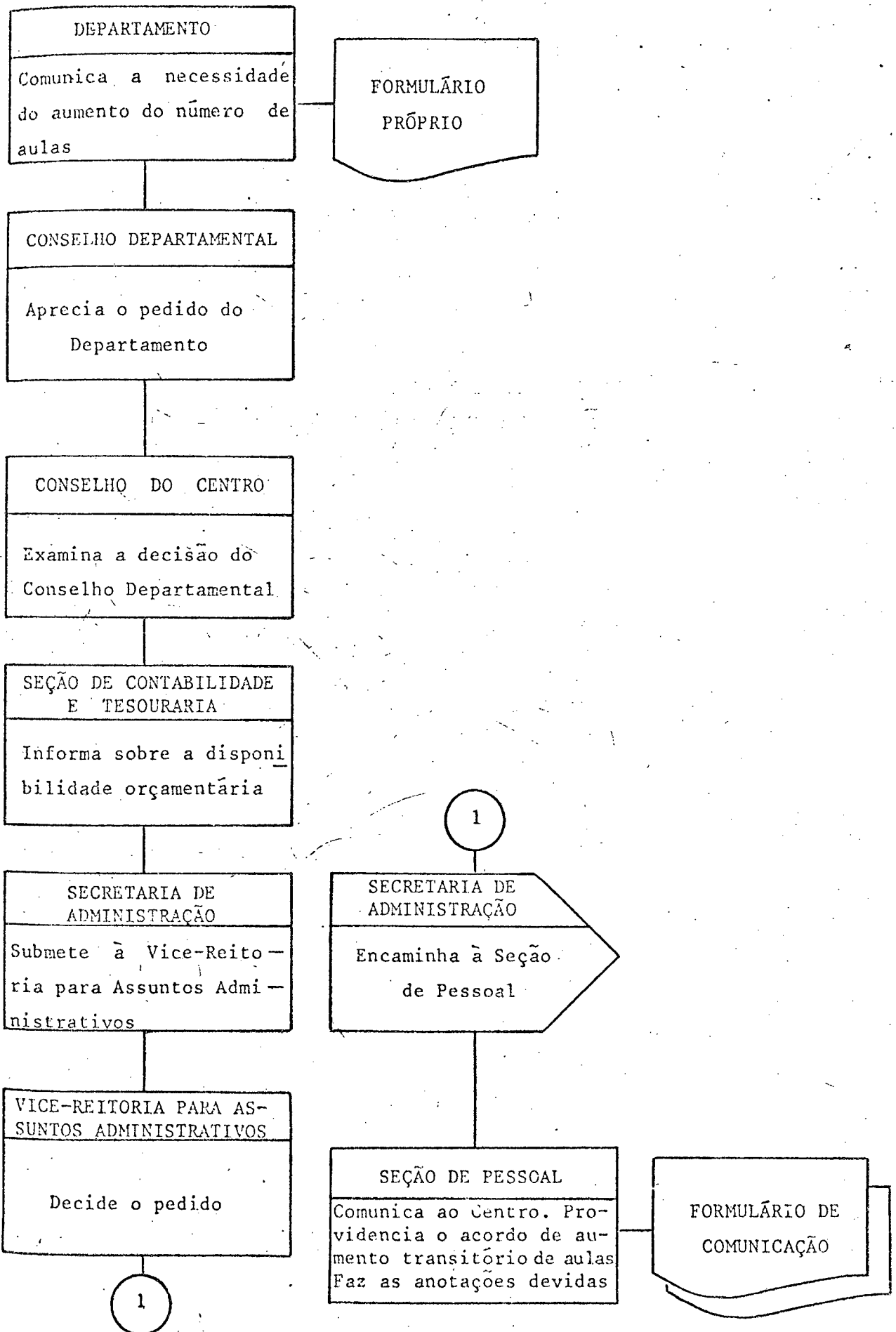


FIG. 13 - Aumento transitório do número de aulas semanais do professor (estudo da rotina do processo)

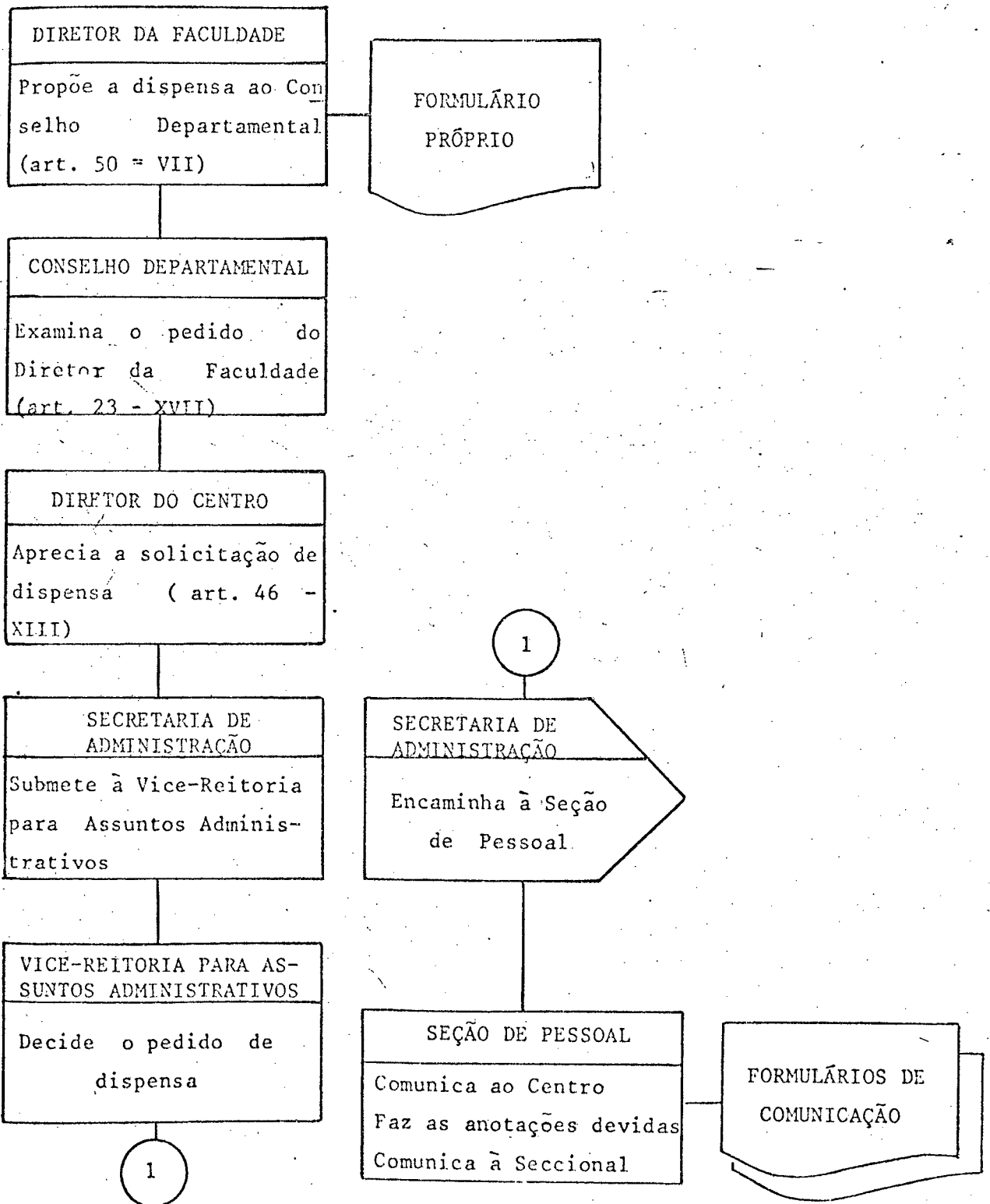


FIG. 14 - Dispensa de professor (estudo da rotina do processo)

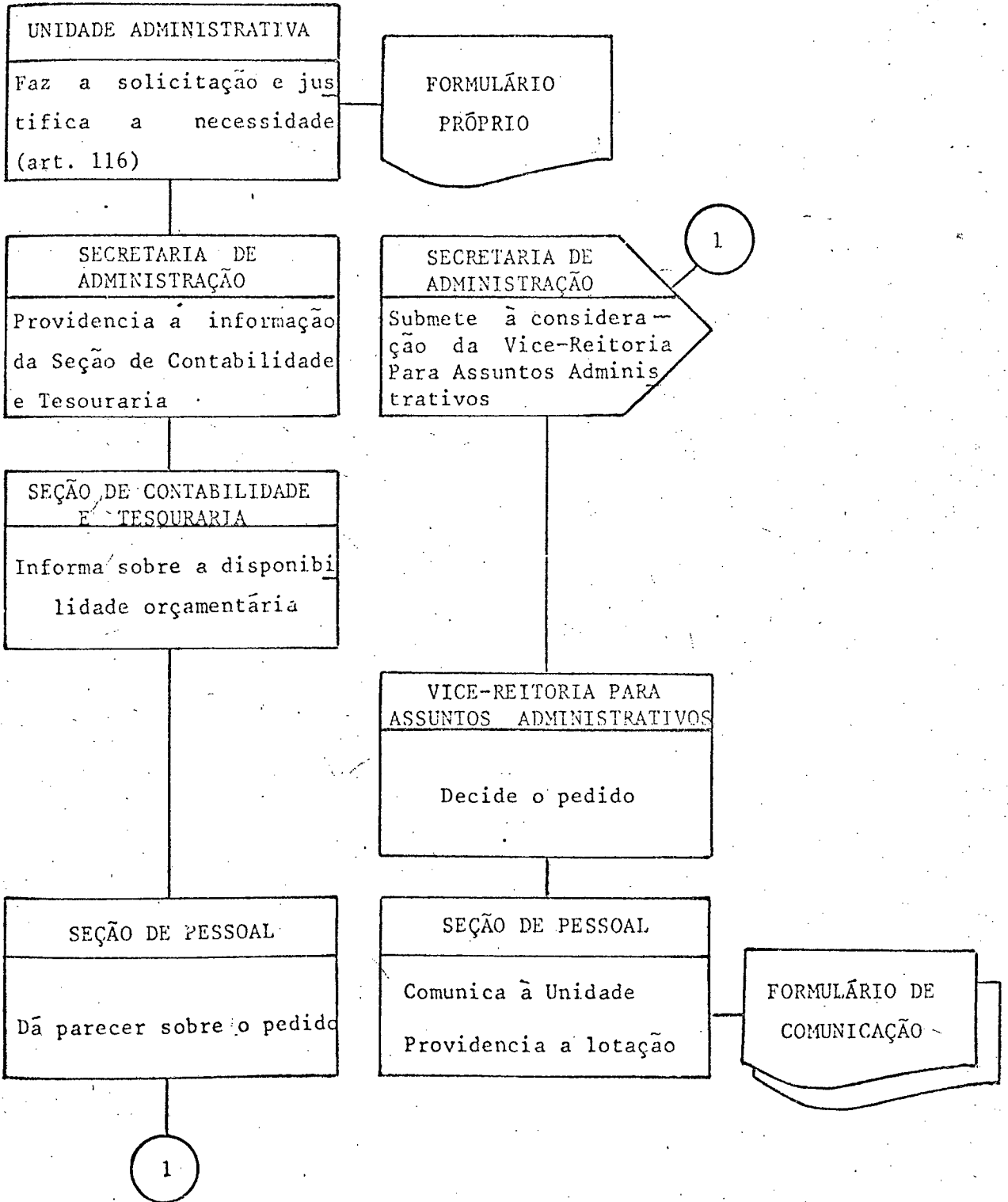


FIG. 15 - Admissão de servidor administrativo (estudo da rotina do processo)

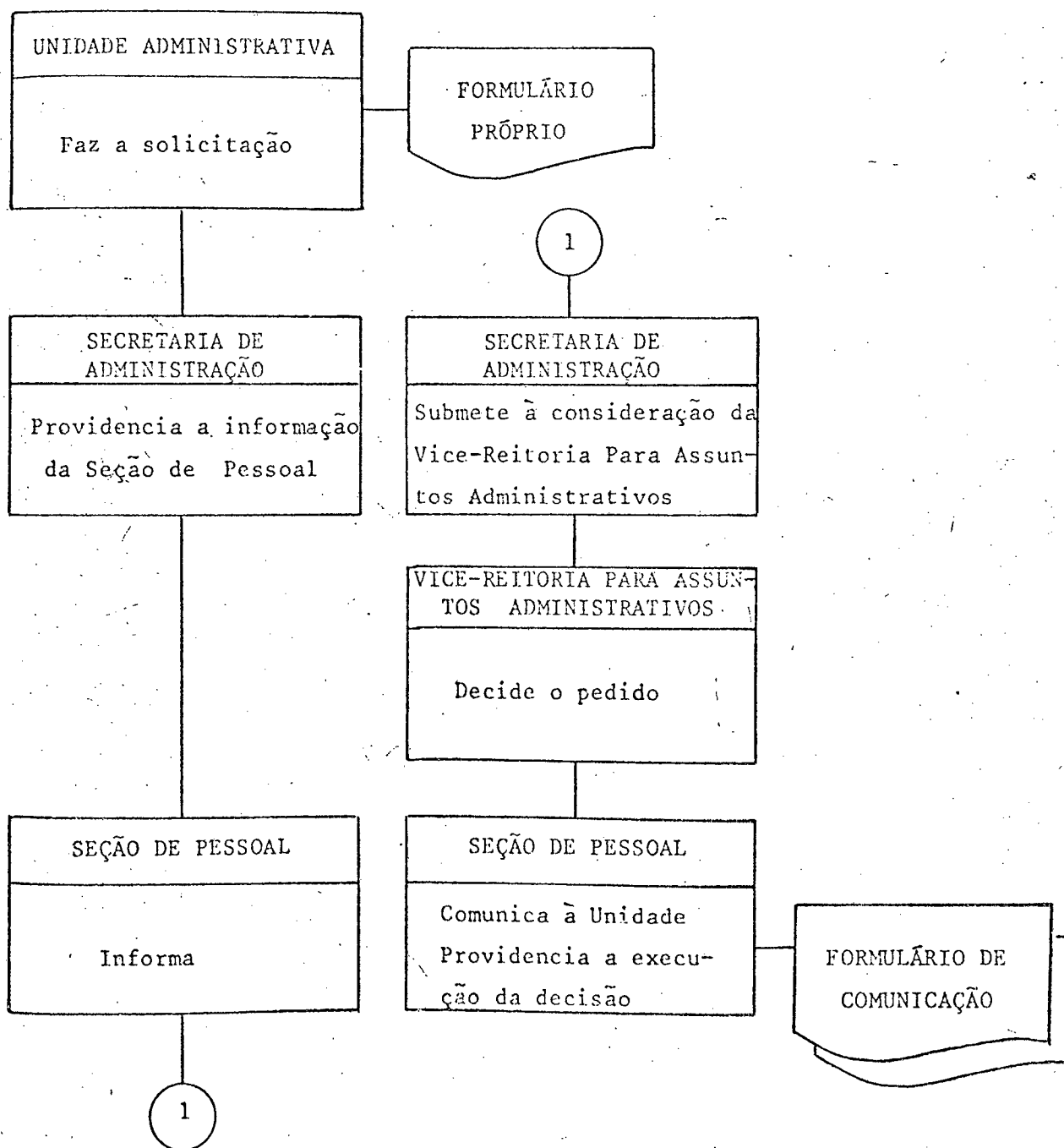


FIG. 16 - Dispensa e substituição de servidor administrativo (estudo da rotina do processo)

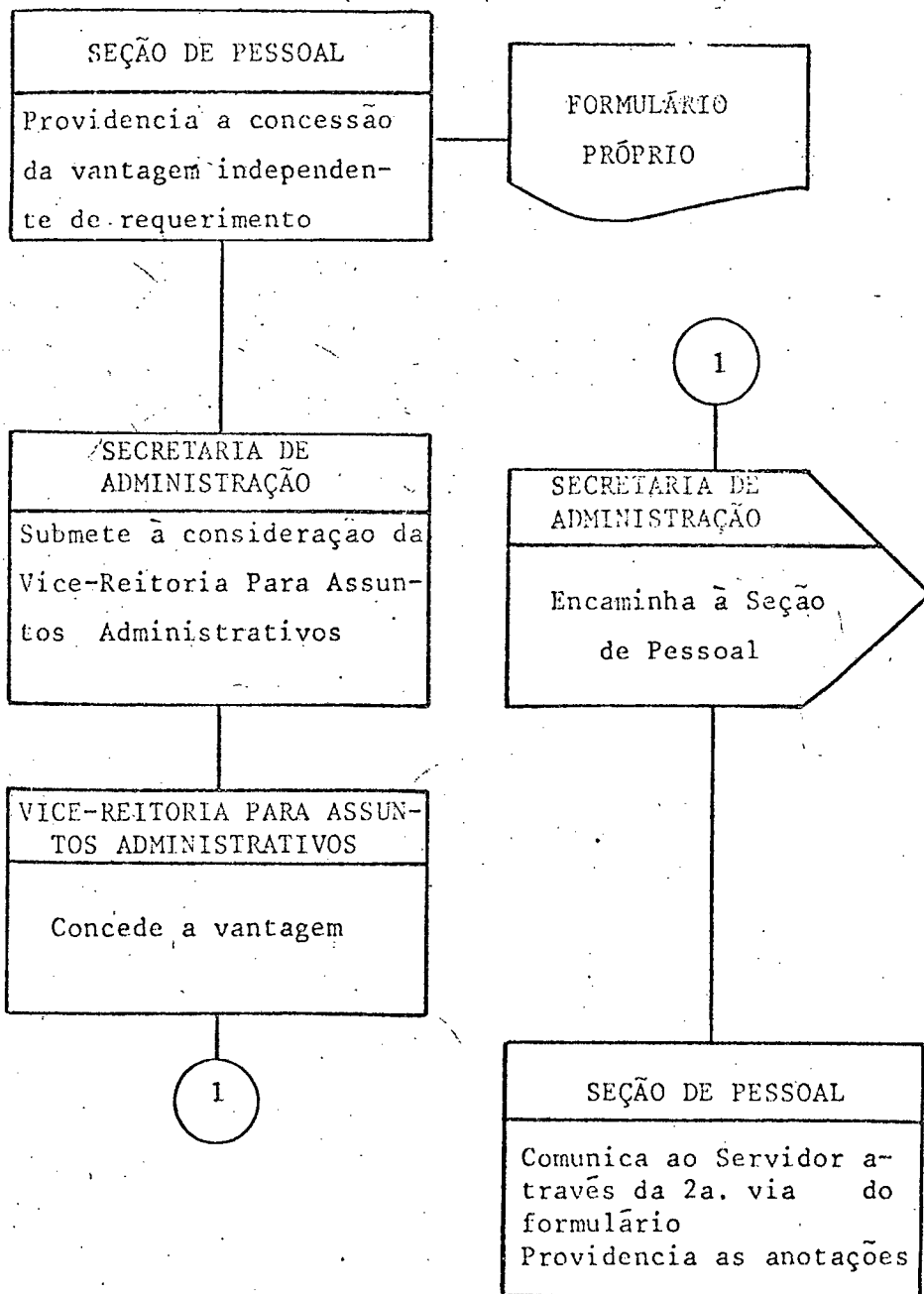


FIG. 17 - Adicional por tempo de serviço (estudo da rotina do processo)



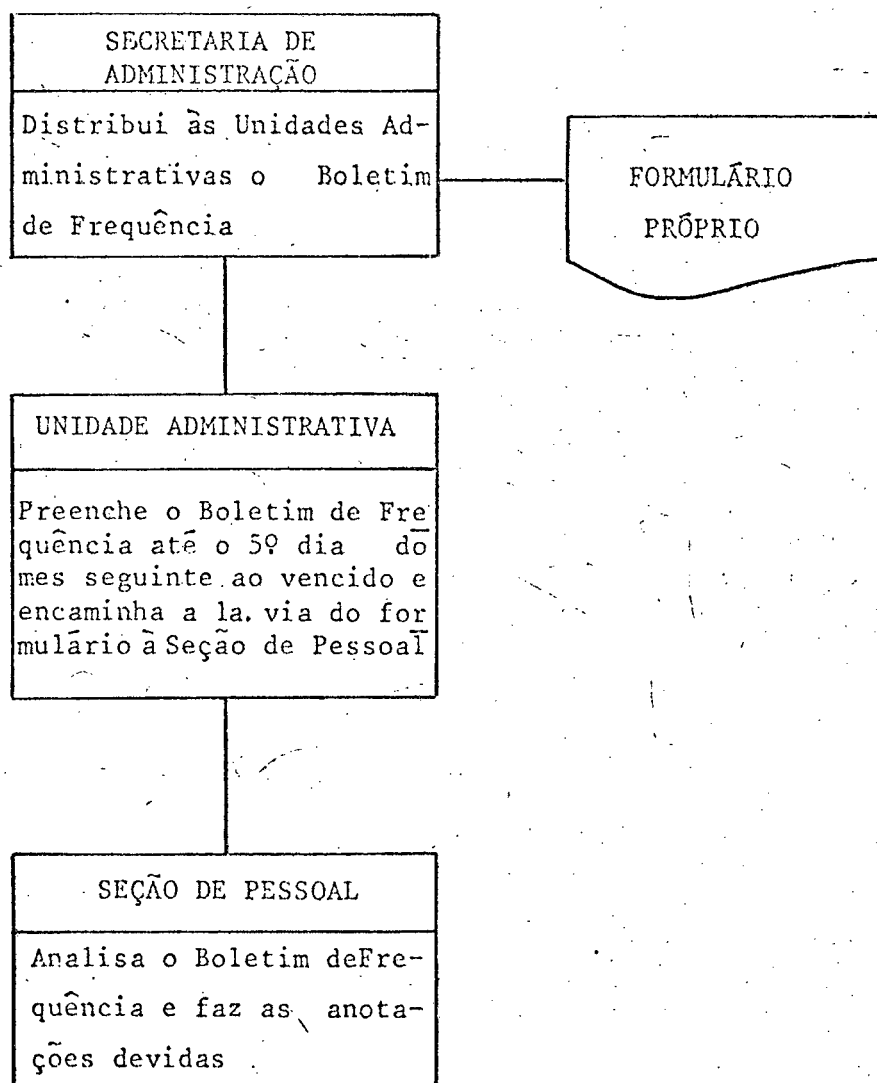


FIG. 18 - Frequência dos servidores (estudo da rotina do processo)

## D I S C U S S Ã O

## CAPÍTULO 5

Cabia agora apresentar à Universidade o esquema previsto para a organização do órgão de pessoal, e avaliar a sua adequação às peculiaridades da instituição.

J. P. Simeray ressalta a importância da participação dos integrantes do organismo na discussão do resultado dos estudos, a fim de se obter um consenso comum para a definição do trabalho. Por isto, sugere "antes da promulgação da nova estrutura dos órgãos submeter o texto à apreciação dos responsáveis de mesmo nível".<sup>37</sup>

Em verdade, no decorrer dos estudos, todos os problemas sempre foram analisados levando-se em conta a opinião dos servidores que participavam da administração de pessoal ou que dela dependiam. A atenção dispensada às entrevistas e a informalidade que as caracterizaram, puderam oferecer as condições mais favoráveis para que os entrevistados deixassem a tever as alternativas de soluções aos problemas por eles vividos.

Miranda Netto também se reporta ao enfoque do elemento humano, "raramente feito nos tratados de administração, que apresentam textos demasiado "esterilizados", e conclui: "faltalhes a necessária "infecção" do elemento humano, que sempre existe".<sup>38</sup>

Em consequência dessa orientação, não foi difícil aos administradores da Universidade aceitarem a solução proposta, pois que viam nela a sua própria decisão. As alterações sugeridas diziam respeito apenas à definição das rotinas mais adequadas aos procedimentos administrativos eleitos. No mais, houve um consenso geral.

"Adotando, pois, uma política de informações mútuas, parece normal que a empresa reúna num manual seus textos de

organização".<sup>39</sup> Esta é a lição de Simeray, e também o caminho que escolhemos para formalizar a administração de pessoal da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

A montagem do MANUAL exigiu um esforço considerável, uma vez que até aqui apenas tínhamos definido o seu arcabouço. Era o momento de delinear com maior precisão as atribuições dos órgãos que compunham a estrutura da administração de pessoal e preparar as normas adequadas à implementação dos procedimentos administrativos, além de desenhar os formulários respectivos.

Concluídas estas tarefas, foi possível montar o MANUAL, que obedeceu a seguinte esquematização:

1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

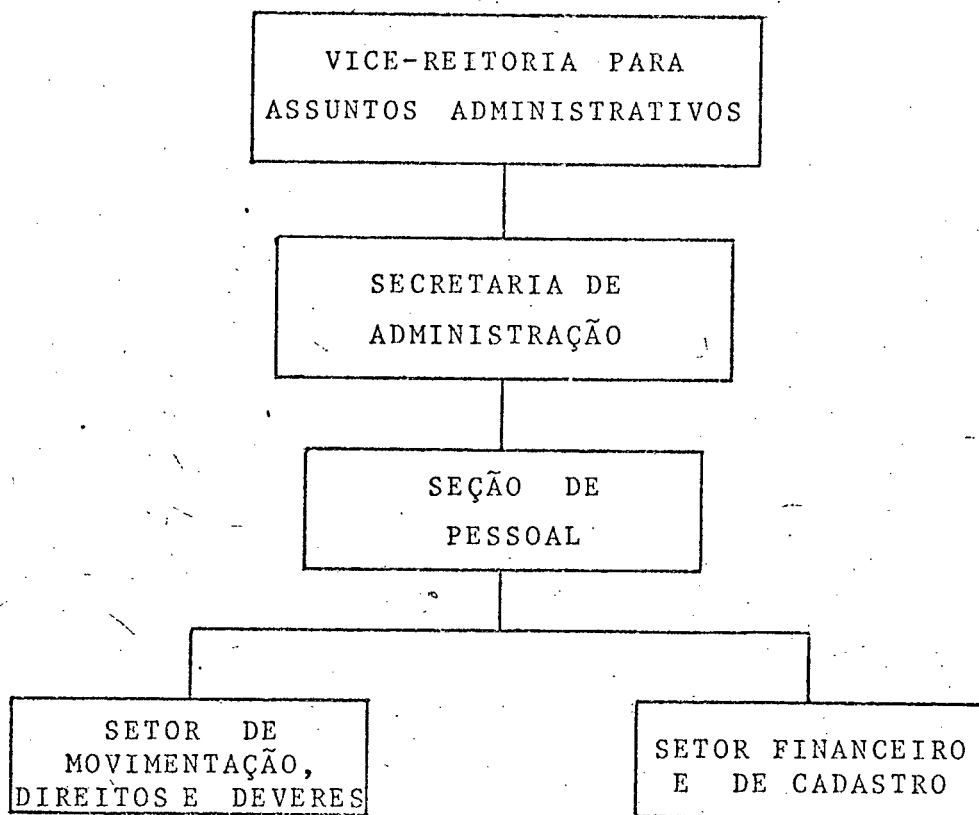


FIG. 19 - Organograma da Seção de Pessoal

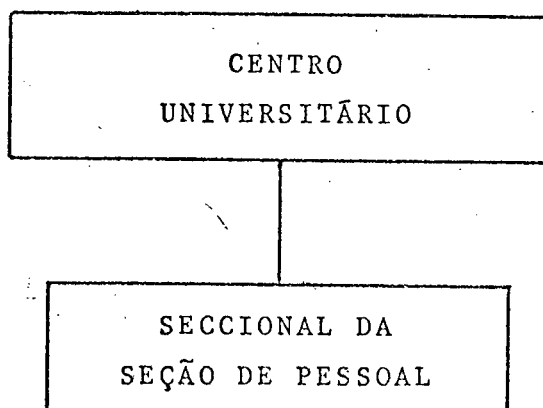


FIG. 20 - Seccionais da Seção de Pessoal

## 1.1. SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

### 1.1.1. NÍVEL HIERÁRQUICO

Subordinada à Vice-Reitoria Para Assuntos Administrativos, supervisiona as atividades da Seção de Pessoal.

## 1.2. SEÇÃO DE PESSOAL

### 1.2.1. NÍVEL HIERÁRQUICO

Subordinada diretamente à Secretaria de Administração.

### 1.2.2. TIPO DE CHEFIA

Consultiva e executiva

### 1.2.3. FUNÇÕES BÁSICAS

- Recruta e seleciona o pessoal administrativo.
- Aplica as leis, regulamentos e normas em vigor.
- Registra os atos essenciais da vida funcional de todos os servidores da Universidade.
- Comunica os atos e decisões pertinentes à área de Pessoal.
- Pesquisa as necessidades das unidades administrativas, auscultando os respectivos dirigentes, com vista a obtenção do melhor rendimento da mão-de-obra disponível.
- Elabora programas de treinamento e promove cursos que visem adestrar os treinandos às novas técnicas ou rotinas a serem implantadas.
- Diagnostica e indica os caminhos que a administração deve seguir para superar problemas de relações humanas porventura existentes.
- Prepara os termos de contrato do pessoal docente e administrativo da Universidade.
- Controla as ausências ao serviço de todo o pes-

soal da Universidade, organizando o expediente necessário à concessão de licenças e justificação de faltas que couberem nos termos da legislação em vigor.

- Elabora a folha de pagamento.
- Providencia os atos decorrentes do convênio de assistência médica mantido com instituição especializada.
- Mantem atualizadas as fichas financeiras individuais dos servidores da Universidade, registrando as alterações relativas a salários, retribuições, gratificações, vantagens e indenizações, bem como os descontos e consignações a serem averbadas nas respectivas folhas de pagamento.
- Colabora com os órgãos competentes na elaboração do orçamento da Universidade, na parte referente à pessoal.
- Realiza estudos para a classificação de cargos e planos de remuneração.
- Elabora e propõe normas que disciplinem os procedimentos da administração de pessoal.
- Instrui os requerimentos ou processos que envolvam a aplicação de normas relativas a direitos e deveres dos servidores da Universidade.
- Elabora planos de lotação ou relotação de servidores.
- Propõe medidas de higiene e segurança dos locais de trabalho.
- Sugere medidas de assistência social.
- Apresenta à Secretaria de Administração, até o dia 15 de janeiro, o relatório das atividades da Seção no exercício anterior

#### 1.2.4. ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS DA CHEFIA

- Dirige, orienta e coordena as atividades da Seção de Pessoal.

- Baixa instruções e ordens de serviço para orientação dos setores que compõem a Seção de Pessoal.
- Opina em assuntos relativos às atividades da Seção, dependentes de solução de autoridades superiores, e resolve os demais, ouvidos os setores que compõem a Seção.
- Distribui os servidores lotados na Seção pelos diversos setores, e os remove de acordo com as necessidades de serviço, ouvidos, quando os mesmos se vincularem às Seccionais, os Diretores das respectivas unidades.
- Exerce a ação disciplinar sobre os servidores da Seção.
- Apresenta ao Diretor da Secretaria de Administração o relatório anual das atividades da Seção.

### 1.3. SETOR DE MOVIMENTAÇÃO, DIREITOS E DEVERES

#### 1.3.1. NÍVEL HIERÁRQUICO

Subordinado diretamente à Seção de Pessoal.

#### 1.3.2. TIPO DE CHEFIA

Executiva

#### 1.3.3. FUNÇÕES BÁSICAS

- Recruta e seleciona o pessoal administrativo.
- Mantém cadastro de candidatos a emprego.
- Pesquisa as necessidades de pessoal.
- Promove o treinamento do pessoal administrativo.
- Aplica as leis, regulamentos e normas de pessoal.
- Instrui os processos de movimentação, direitos e deveres do pessoal docente e administrativo.
- Prepara os termos de contrato do pessoal docente e administrativo e faz as anotações devidas.



- Elabora e propõe normas que disciplinem os procedimentos da administração de pessoal.
- Comunica os atos e decisões pertinentes à área de pessoal.
- Realiza estudos para a classificação de cargos e planos de remuneração.
- Mantem registros dos cargos, funções e lotação do pessoal docente e administrativo.
- Providencia os atos decorrentes do convênio de assistência médica mantido com instituição especializada.
- Organiza e controla a escala de férias, ouvindo os dirigentes das unidades administrativas.
- Elabora planos de lotação ou relotação do pessoal, em articulação com as unidades administrativas.
- Propõe medidas de higiene e segurança do trabalho.
- Sugere medidas de assistência social.
- Encaminha ao Ministério do Trabalho a relação do pessoal admitido e afastado e a relação de dois terços (2/3).
- Controla o prazo dos contratos de experiência do pessoal administrativo.
- Providencia a homologação das rescisões dos contratos perante a Justiça do Trabalho.

#### 1.3.4. ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS DA CHEFIA

- Orienta a execução das atividades do Setor.

#### 1.4. SETOR FINANCEIRO E DE CADASTRO

##### 1.4.1. NÍVEL HIERÁRQUICO

Subordinado diretamente à Seção de Pessoal

##### 1.4.2. TIPO DE CHEFIA

Executiva

### 1.4.3. FUNÇÕES BÁSICAS

- Elabora a folha de pagamento.
- Mantem atualizadas as fichas financeiras individuais.
- Remete à Seção de Contabilidade e Tesouraria cópia da folha de pagamento.
- Prepara as guias de recolhimento do INPS, Imposto de Renda, PIS, FGTS e Imposto Sindical.
- Prepara os cartões de ponto.
- Analisa os boletins de frequência.
- Controla o salário-família.
- Controla a vigência dos atestados de vida e residência.
- Acompanha a movimentação das verbas de pessoal.
- Anota os atos da vida funcional do pessoal docente e administrativo.
- Mantem atualizado o cadastro do pessoal.
- Mantem em dia os registros do pessoal docente e administrativo de acordo com a legislação em vigor.
- Colabora na elaboração do orçamento do pessoal da Universidade.

### 1.4.4. ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS DA CHEFIA

- Orienta a execução das atividades do Setor.

## 1.5. SECCIONAL DA SEÇÃO DE PESSOAL

### 1.5.1. NÍVEL HIERÁRQUICO

Em cada Centro Universitário haverá uma Seccional da Seção de Pessoal, subordinada administrativamente à Direção do Centro, destinada a suprir as necessidades da administração de pessoal, na área em que atuar, sob a orientação normativa do órgão central.

### 1.5.2. FUNÇÕES BÁSICAS

- Orienta os servidores da Unidade sobre matéria de Pessoal.
- Prepara os processos de movimentação, direitos e deveres dos servidores da Unidade.
- Prepara os expedientes e documentos relativos à contratação dos servidores da Unidade.
- Controla os cartões de ponto e prepara o boletim de frequência da Unidade.
- Controla a escala de férias dos servidores da Unidade.
- Mantem atualizadas as informações e os dados relativos aos servidores lotados na Unidade.
- Colabora com os estudos promovidos pela Seção de Pessoal.
- Sugere à Seção de Pessoal a adoção de medidas que beneficiem a administração.

2. NORMAS

## 2.1. DA CONTRATAÇÃO DE PROFESSOR

- I) A Seção de Pessoal distribuirá aos Centros Universitários os formulários próprios para a contratação de professor. Formulário-PES. 01
- II) O formulário será utilizado a partir da indicação do professor pelo Departamento, cabendo ao Chefe deste informar, no espaço que lhe é reservado, os dados relativos ao nome, função, disciplina, Departamento, Faculdade, regime de trabalho, carga horária semanal, distribuição das horas-aulas semanais e horário do professor. Completadas as informações, o Chefe do Departamento data e assina, encaminhando o formulário para o Diretor da Faculdade.
- III) O Diretor da Faculdade submete à consideração do Conselho Departamental. Se for aprovada a indicação, o Diretor data e assina o despacho reservado para esse fim, e encaminha o formulário ao Diretor Geral do Centro Universitário. No caso de indeferimento o formulário será arquivado.
- IV) O Diretor Geral do Centro Universitário submeterá o pedido à decisão do Conselho respectivo.
- V) Aprovado pelo Conselho do Centro, o Diretor Geral data e assina o despacho, e encaminha o formulário para a Secretaria de Administração. Se ocorrer o indeferimento, o formulário é devolvido ao Diretor da Faculdade, para arquivar.
- VI) A Secretaria de Administração providencia a informação da Seção de Contabilidade e Tesouraria sobre a disponibilidade orçamentária para atender a despesa. Se a verba comportar a contratação, o Chefe da Seção preenche o despacho respectivo, riscando a palavra "NÃO". Se, todavia, a verba for insuficiente, o despacho é preenchido sem qualquer alteração. Neste caso o formulário é devolvido ao Diretor Geral do Cen-

tro, para arquivamento.

VII) Quando o saldo orçamentário permitir a contratação, a Secretaria de Administração providencia o encaminhamento do pedido para o Conselho Universitário e, após este órgão superior referendar o pedido, data e assina o despacho, dirigindo o formulário à Seção de Pessoal. No caso do Conselho Universitário negar o "referendum" o formulário é devolvido ao Centro.

VIII) A Seção de Pessoal comunica ao CENTRO a aprovação do contrato, e pede a presença do professor com os documentos necessários à contratação. Formulário-PES. 02

IX) Apresentados os documentos, o professor assina o contrato em tres vias, e recebe a 2a. via.

X) A Seção de Pessoal faz as anotações necessárias, inclui em folha de pagamento, arquiva a 1a. via do contrato e encaminha a 3a. via para a Seccional respectiva.

## 2.2. DA ALTERAÇÃO DO CONTRATO DE PROFESSOR

- I) A Seção de Pessoal distribuirá aos Centros Universitários os formulários para a alteração das condições do contrato de trabalho de professor. Formulário-PES. 03
- II) Caberá ao Departamento dar início ao processo de alteração contratual, através do preenchimento dos espaços reservados no formulário, cabendo ao Chefe respectivo informar os dados ali previstos, já com as alterações sugeridas. Após datar e assinar, encaminha o formulário para o Diretor da Faculdade.
- III) O Diretor da Faculdade submete à consideração do Conselho Departamental. Se for aprovada a alteração, o Diretor data e assina o despacho reservado para esse fim, e encaminha o formulário ao Diretor Geral do Centro Universitário. No caso de indeferimento o formulário será arquivado.
- IV) O Diretor Geral do Centro Universitário submeterá o pedido à decisão do Conselho respectivo.
- V) Aprovado pelo Conselho do Centro, o Diretor Geral data e assina o despacho, e encaminha o formulário para a Secretaria de Administração. Se ocorrer o indeferimento, o formulário é devolvido ao Diretor da Faculdade, para arquivar.
- VI) A Secretaria de Administração providencia a informação da Seção de Contabilidade e Tesouraria sobre a disponibilidade orçamentária para atender a despesa. Se a verba comportar a alteração contratual, o Chefe da Seção preenche o despacho respectivo, riscando a palavra "NÃO". Se, todavia, a verba for insuficiente, o despacho é preenchido sem qualquer alteração. Neste caso o formulário é devolvido ao Diretor Geral do Centro, para arquivamento.

- VII) Quando o saldo orçamentário permitir a alteração contratual, a Secretaria de Administração submete o pedido à decisão do Vice-Reitor Administrativo. Se for aprovada a alteração contratual, o Diretor da Secretaria de Administração encaminha o formulário à Seção de Pessoal. No caso de indeferimento, o formulário é devolvido ao Centro.
- VIII) A Seção de Pessoal comunica ao Centro a aprovação da alteração contratual, e pede a presença do professor com a carteira profissional. Formulário-PES. 04
- IX) Apresentada a carteira profissional o professor assina o acordo de alteração das condições do contrato de trabalho em tres vias e recebe a 2a. via.
- X) A Seção de Pessoal faz as anotações necessárias, altera a folha de pagamento, arquiva a 1a. via do acordo e encaminha a 3a. via para a Seccional respectiva.



2.3. DO AUMENTO TRANSITÓRIO DO NÚMERO DE AULAS SEMANAIS DO PROFESSOR

- I) A Seção de Pessoal distribuirá aos Centros Universitários os formulários próprios para os pedidos de aumento transitório do número de aulas semanais do professor. Formulário-PES. 05
- II) O Chefe do Departamento comunica a necessidade de aumentar transitoriamente o número de aulas semanais do professor, através do preenchimento dos dados constantes do formulário, que informam e justificam as condições desejadas. Data e assina o despacho, e encaminha o formulário ao Diretor Geral do Centro Universitário.
- III) O Diretor Geral do Centro Universitário submeterá o pedido à decisão do Conselho respectivo.
- IV) Aprovado pelo Conselho do Centro, o Diretor Geral data e assina o despacho, e encaminha o formulário para a Secretaria de Administração. Se ocorrer o indeferimento, o formulário é arquivado.
- V) A Secretaria de Administração providencia a informação da Seção de Contabilidade e Tesouraria sobre a disponibilidade orçamentária para atender a despesa. Se a verba comportar o aumento transitório de aulas, o Chefe da Seção preenche o despacho respectivo, riscando a palavra "NÃO". Se, todavia, a verba for insuficiente, o despacho é preenchido sem qualquer alteração. Neste caso o formulário é devolvido ao Diretor Geral do Centro, para arquivamento.
- VI) Quando o saldo orçamentário permitir o aumento transitório de aulas, a Secretaria de Administração submete o pedido à decisão do Vice-Reitor Administrativo. Se for aprovado o aumento transitório de aulas, o Diretor da Secretaria de Administração encaminha

o formulário à Seção de Pessoal. No caso de indeferimento, o formulário é devolvido ao Centro.

- VII) A Seção de Pessoal comunica ao Centro o aumento transitório de aulas, e pede a presença do professor com a carteira profissional. Formulário-PES. 06
- VIII) Apresentada a carteira profissional, o professor assina o acordo de aumento transitório do número de aulas semanais, em tres vias, e recebe a 2a. via.
- IX) A Seção de Pessoal faz as anotações necessárias, altera a folha de pagamento, arquiva a 1a. via do acordo e encaminha a 3a. via para a Seccional respectiva.

#### 2.4. DA DISPENSA DE PROFESSOR

- I) A Seção de Pessoal distribuirá aos Centros Universitários os formulários próprios para a dispensa de professor. Formulário-PES. 07
- II) Quando o Conselho Departamental, nos termos do art. 23, item XVII, do Estatuto da Universidade, aprovar a dispensa do professor, caberá ao Diretor da Faculdade comunicar a decisão ao Diretor Geral do Centro respectivo, através do preenchimento do formulário no espaço que lhe é reservado, informando o nome, função e disciplina(s) do professor dispensado, além do motivo que justificou a dispensa. Completadas as informações, data e assina o despacho.
- III) O Diretor Geral do Centro Universitário, de acordo com o art. 46, item XIII, do Estatuto da Universidade, aprecia a solicitação de dispensa do professor exarando o despacho no espaço reservado para esse fim, data e assina, e encaminha o formulário para a Secretaria de Administração.
- IV) A Secretaria de Administração submete o pedido à decisão do Vice-Reitor para Assuntos Administrativos. Aprovada a dispensa, o Diretor da Secretaria de Administração encaminha o formulário para a Seção de Pessoal. No caso de o Vice-Reitor negar a dispensa, o formulário é devolvido ao Centro.
- V) A Seção de Pessoal comunica ao Centro a aprovação da dispensa e solicita a carteira profissional do professor. Formulário-PES. 08
- VI) De posse da carteira profissional, o Chefe da Seção de Pessoal data e assina a dispensa e providencia as anotações necessárias, comunicando em seguida à Secçãoal respectiva. Formulário-PES. 09

## 2.5. DA ADMISSÃO DE SERVIDOR ADMINISTRATIVO

- I) A Seção de Pessoal distribuirá às Unidades os formulários próprios para a admissão de servidor administrativo. Formulário-PES. 10
- II) A Unidade interessada em admitir um servidor preenche o formulário, justificando o pedido conforme prevê o art. 116 do Estatuto da Universidade. Após oferecidas as razões do pedido, o dirigente data o despacho, cita o seu nome e o da Unidade requerente e apõe a sua assinatura. Em seguida, encaminha o formulário para a Secretaria de Administração.
- III) A Secretaria de Administração providencia a informação da Seção de Contabilidade e Tesouraria sobre a disponibilidade orçamentária para atender a despesa. Se a verba comportar a contratação, o Chefe da Seção preenche o despacho respectivo, riscando a palavra "NÃO". Se, todavia, a verba for insuficiente, o despacho é preenchido sem qualquer alteração. Neste caso o formulário é devolvido à Unidade de origem para arquivamento.
- IV) Quando o saldo orçamentário permitir a contratação, a Secretaria de Administração providencia a manifestação da Seção de Pessoal sobre o pedido, antes de submetê-lo à consideração do Vice-Reitor para Assuntos Administrativos.
- V) Se o Vice-Reitor para Assuntos Administrativos aprovar a admissão, o Diretor da Secretaria de Administração encaminha o formulário para a Seção de Pessoal. No caso de indeferimento, o formulário é devolvido à Unidade de origem.
- VI) A Seção de Pessoal comunica à Unidade requerente a aprovação do pedido, e providencia a admissão do servidor. Concluído o processo de admissão, o servidor é lotado na Unidade respectiva. Formulário-PES. 11

## 2.6. DA DISPENSA E SUBSTITUIÇÃO DE SERVIDOR ADMINISTRATIVO

- I) A Seção de Pessoal distribuirá às Unidades os formulários próprios para a dispensa e substituição de servidor administrativo. Formulário-PES. 12
- II) Quando ocorrer a necessidade de dispensar um servidor administrativo, o dirigente da Unidade solicita através do preenchimento do formulário, alegando os motivos da medida. Se desejar um substituto, justificará a necessidade. Em seguida encaminha o formulário para a Secretaria de Administração.
- III) A Secretaria de Administração providencia a manifestação da Seção de Pessoal, e após submete o pedido à consideração do Vice-Reitor para Assuntos Administrativos.
- IV) Aprovada a dispensa e a substituição, ou somente a dispensa, a Secretaria de Administração encaminha o formulário para a Seção de Pessoal.
- V) A Seção de Pessoal comunica a decisão à Unidade de origem e providencia os atos decorrentes. Formulário-PES. 13

## 2.7. DO ADICIONAL POR TEMPO DE SERVIÇO

- I) A gratificação adicional por tempo de serviço será concedida automaticamente, através de formulário próprio (2 vias) instruído pela Seção de Pessoal. Formulário-PES. 14
- II) A Seção de Pessoal, para esse fim, procederá mensalmente a verificação dos servidores que completaram o quinquênio, necessário à obtenção da vantagem.
- III) Preparada a listagem respectiva, a Seção de Pessoal preencherá, para cada servidor beneficiado, o formulário próprio, em duas vias, informando o nome, cargo ou função, salário atual, adicional que já percebe, se for o caso, e o tempo de serviço e data em que fez jus à vantagem. Preenche igualmente o despacho a ser assinado pelo Vice-Reitor para Assuntos Administrativos.
- IV) Completados os dados, o Chefe da Seção de Pessoal data e assina, e encaminha o formulário à Secretaria de Administração.
- V) O Diretor da Secretaria de Administração submete o formulário à consideração do Vice-Reitor para Assuntos Administrativos, que data e assina o despacho que concede a vantagem (2 vias).
- VI) Em seguida, o Diretor da Secretaria de Administração encaminha o formulário para a Seção de Pessoal.
- VII) O Chefe da Seção de Pessoal data e assina a 2a. via do formulário, no espaço reservado à comunicação ao servidor beneficiado, e providencia o encaminhamento desta 2a. via para o servidor, a fim de que tome conhecimento da concessão da vantagem. Formulário-PES. 14a
- VIII) A Seção de Pessoal faz as anotações necessárias, inclui em folha de pagamento e arquiva a 1a. via do formulário.

## 2.8. DA FREQUÊNCIA DOS SERVIDORES

- I) A Seção de Pessoal distribuirá às Unidades os formulários próprios para anotação da frequência dos servidores da Universidade (boletim de frequência). Formulário-PES. 15
- II) As Unidades preencherão o boletim de frequência, até o 5º dia do mes seguinte ao vencido, em duas vias.
- III) No preenchimento dos dados, a Unidade deverá considerar as ocorrências previstas no verso do formulário, e respectivas convenções. No caso de citar a convenção 14, deverá ser mencionado o tipo de ocorrência logo após a palavra "outras". Formulário-PES. 15v
- IV) A coluna "total de dias do mes" sempre corresponderá ao número de dias do mes objeto da frequência, e representará a soma dos dias assinalados nas colunas reservadas às "ocorrências".
- V) Se for necessário fazer algum esclarecimento adicional, será utilizado o espaço para "observações".
- VI) Após relacionados todos os servidores da Unidade, o responsável pela frequência apõe o seu nome, data e assina.
- VII) A 1ª. via do formulário é encaminhada à Seção de Pessoal e a 2ª. via arquivada na Unidade respectiva.

3. ROTINAS (FLUXOGRAMAS)



## ROTINA

## CONTRATAÇÃO DE PROFESSOR

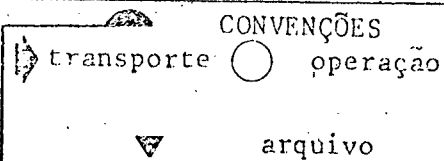
Nº	DESCRIÇÃO DOS PASSOS	EXECUTOR
01	Indica o professor, preenchendo o formulário	Chefe do Departamento
02	Encaminha ao Diretor da Faculdade	Chefe do Departamento
03	Submete ao Conselho Departamental	Diretor da Faculdade
04	Aprovada a indicação, data e assina o formulário	Diretor da Faculdade
05	Encaminha ao Diretor Geral do Centro Universitário	Diretor da Faculdade
06	Submete ao Conselho do Centro	Diretor Geral do Centro
07	Aprovada a indicação, data e assina o formulário	Diretor Geral do Centro
08	Encaminha ao Diretor da Secretaria de Administração	Diretor Geral do Centro
09	Providencia a informação da Seção de Contabilidade e Tesouraria sobre a disponibilidade orçamentária	Diretor da Secretaria de Administração
10	Informa sobre a disponibilidade orçamentária	Chefe da Seção de Contabilidade e Tesouraria
11	Se a verba comportar a contratação, encaminha o pedido para o Conselho Universitário	Diretor da Secretaria de Administração
12	Referendado pelo Conselho Universitário, data e assina o formulário	Diretor da Secretaria de Administração
13	Encaminha à Seção de Pessoal	Diretor da Secretaria de Administração

14	Comunica ao Centro a aprovação do contrato e pede a presença do professor para assinar	Chefe da Seção de Pessoal
15	Assinado o contrato, entrega a 2a. via para o professor. Providencia as anotações e inclusão em folha de pagamento	Chefe da Seção de Pessoal
16	Encaminha 3a. via do contrato para a Seccional respectiva e arquivada a la. via	Chefe da Seção de Pessoal

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

ROTINA: CONTRATAÇÃO DE PROFESSOR

DATA: 12 de março de 1974



Nº	DESCRIÇÃO DOS PASSOS	Chefe do Depto.	Dir. da Fac.	Dir. do Centro	Dir. da Secr. de Adm.	Chefe da Seção de Con.	Chefe da Se. de Pes.
01	Indica o professor	○					
02	Encaminha ao Diretor da Faculdade	↳					
03	Submete ao Conselho Departamental		○				
04	Aprovada a indicação encaminha ao Diretor do Centro		↳				
05	Submete ao Conselho do Centro			○			
06	Aprovada a indicação encaminha ao Diretor da Secretaria de Administração			↳			
07	Encaminha ao Chefe da Seção de Contabilidade e Tesouraria				↳		
08	Informa sobre a disponibilidade orçamentária					○	
09	Devolve ao Diretor da Secretaria de Administração					↳	
10	Se a verba comportar a contratação, submete ao Conselho Universitário				○		
11	Referendado pelo Conselho Universitário, encaminha à Seção de Pessoal				↳		
12	Comunica ao Centro a aprovação do Contrato						○
13	Providencia a assinatura do contrato e entrega a 2ª. via para o professor						○
14	Promove as anotações devidas						○
15	Encaminha a 3ª. via do contrato para a Seccional						↳
16	Arquiva a 1ª. via do contrato						▽

FIG. 21 - FLUXOGRAMA DA CONTRATAÇÃO DE PROFESSOR

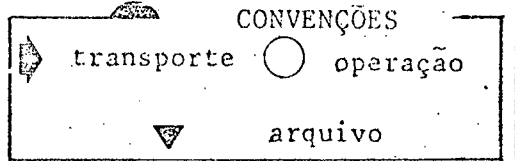
## ROTINA

## ALTERAÇÃO DO CONTRATO DE PROFESSOR

Nº	DESCRIÇÃO DOS PASSOS	EXECUTOR
01	Solicita a alteração contratual, preenchendo o formulário	Chefe do Departamento
02	Encaminha ao Diretor da Faculdade	Chefe do Departamento
03	Submete ao Conselho Departamental	Diretor da Faculdade
04	Aprovada a alteração contratual, data e assina o formulário	Diretor da Faculdade
05	Encaminha ao Diretor Geral do Centro Universitário	Diretor da Faculdade
06	Submete ao Conselho do Centro	Diretor Geral do Centro
07	Aprovada a alteração contratual, data e assina o formulário	Diretor Geral do Centro
08	Encaminha ao Diretor da Secretaria de Administração	Diretor Geral do Centro
09	Providencia a informação da Seção de Contabilidade e Tesouraria sobre disponibilidade orçamentária	Diretor da Secretaria de Administração
10	Informa sobre disponibilidade orçamentária	Chefe da Seção de Contabilidade e Tesouraria
11	Se a verba comportar a alteração contratual, submete o pedido à aprovação do Vice-Reitor para Assuntos Administrativos	Diretor da Secretaria de Administração
12	Aprovada a alteração contratual, encaminha à Seção de Pessoal	Diretor da Secretaria de Administração
13	Comunica ao Centro e pede a presença do professor com a carteira profissional	Chefe da Seção de Pessoal

14	Providencia a lavratura do acordo de alteração contratual	Chefe da Seção de Pessoal
15	Assinado o acordo de alteração contratual, entrega a 2a. via ao professor	Chefe da Seção de Pessoal
16	Providencia as anotações devidas, encaminha a 3a. via para a Seccional e arquiva a 1a. via	Chefe da Seção de Pessoal

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
 ROTINA: ALTERAÇÃO DO CONTRATO DE PROFESSOR  
 DATA: 12 de março de 1974



Nº	DESCRIÇÃO DOS PASSOS	Chefe do Depto.	Dir. da Fac.	Dir. do Centro	Dir. da Secr. de Adm.	Chefe da Seção de Con.	Chefe da Seção de Pes.
01	Solicita a alteração contratual	○					
02	Encaminha ao Diretor da Faculdade	→					
03	Submete ao Conselho Departamental		○				
04	Aprovada a alteração contratual encaminha ao Diretor do Centro		→				
05	Submete ao Conselho do Centro			○			
06	Aprovada a alteração contratual, encaminha ao Diretor da Secretaria de Administração			→			
07	Encaminha ao Chefe da Seção de Contabilidade e Tesouraria				→		
08	Informa sobre a disponibilidade orçamentária					○	
09	Devolve ao Diretor da Secretaria de Administração					→	
10	Se a verba for suficiente, submete ao Vice-Reitor para Assuntos Administrativos				○		
11	Aprovada a alteração contratual, encaminha à Seção de Pessoal				→		
12	Comunica ao Centro a aprovação da alteração contratual						○
13	Providencia a assinatura do acordo e entrega a 2a. via para o professor						○
14	Promove as anotações devidas						○
15	Encaminha a 3a. via do acordo para a Seccional						→
16	Arquiva a 1a. via do acordo de alteração contratual						▼

FIG. 22 - FLUXOGRAMA DA ALTERAÇÃO DO CONTRATO DE PROFESSOR




## ROTINA

## AUMENTO TRANSITÓRIO DO NÚMERO DE AULAS SEMANAIS DO PROFESSOR

Nº	DESCRIÇÃO DOS PASSOS	EXECUTOR
01	Comunica a necessidade de aumentar transitoriamente o número de aulas do professor, preenchendo o formulário	Chefe do Departamento
02	Encaminha ao Diretor Geral do Centro Universitário	Chefe do Departamento
03	Submete ao Conselho do Centro	Diretor Geral do Centro
04	Aprovado o pedido, data e assina o formulário	Diretor Geral do Centro
05	Encaminha ao Diretor da Secretaria de Administração	Diretor Geral do Centro
06	Providencia a informação da Seção de Contabilidade e Tesouraria sobre a disponibilidade orçamentária	Diretor da Secretaria de Administração
07	Informa sobre a disponibilidade orçamentária	Chefe da Seção de Contabilidade e Tesouraria
08	Se a verba comportar a despesa, submete o pedido à aprovação do Vice-Reitor para Assuntos Administrativos	Diretor da Secretaria de Administração
09	Aprovado o pedido, encaminha à Seção de Pessoal	Diretor da Secretaria de Administração
10	Comunica ao Centro e pede a presença do professor com a carteira profissional	Chefe da Seção de Pessoal
11	Providencia a lavratura do acordo de aumento transitório de aulas	Chefe da Seção de Pessoal

12	Assinado o acordo de aumento transitório de aulas, entrega a 2a. via ao professor	Chefe da Seção de Pessoal
13	Providencia as alterações devidas, encaminha a 3a. via do acordo para a Seccional e arquiva a 1a. via	Chefe da Seção de Pessoal



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO ROTINA: AUMENTO TRANSITÓRIO DO NÚMERO DE AULAS SEMANAIS DO PROFESSOR DATA: 12 de março de 1974	<b>CONVENÇÕES</b>  transporte  operação   arquivo
--	---

Nº	DESCRIÇÃO DOS PASSOS	Chefe do Depto.	Diretor do Centro	Diretor da Secr. de Adm.	Chefe da S. de Contab.	Chefe da S. de Pessoal
01	Comunica a necessidade de aumentar transitoriamente o número de aulas do professor	○				
02	Encaminha ao Diretor do Centro	▶				
03	Submete ao Conselho do Centro		○			
04	Aprovado o pedido, encaminha ao Diretor da Secretaria de Administração		▶			
05	Encaminha ao Chefe da Seção de Contabilidade e Tesouraria			▶		
06	Informa sobre a disponibilidade orçamentária				○	
07	Devolve ao Diretor da Secretaria de Administração				▶	
08	Se a verba comportar a despesa submete ao Vice-Reitor para Assuntos Administrativos			○		
09	Aprovado o pedido, encaminha à Seção de Pessoal			▶		
10	Comunica ao Centro					○
11	Providencia a assinatura do acordo e entrega a 2a. via para o professor					○
12	Promove as anotações devidas					○
13	Encaminha a 3a. via do acordo para a Seccional					▶
14	Arquiva a 1a. via do acordo					▽

FIG. 23 - FLUXOGRAMA DO AUMENTO TRANSITÓRIO DO NÚMERO DE AULAS SEMANAIS DO PROFESSOR

## ROTINA

## DISPENSA DE PROFESSOR

Nº	DESCRIÇÃO DOS PASSOS	EXECUTOR
01	Propõe a dispensa ao Conselho Departamental	Diretor da Faculdade
02	Aprovada a dispensa preenche o formulário, no espaço que lhe é reservado	Diretor da Faculdade
03	Encaminha ao Diretor Geral do Centro Universitário	Diretor da Faculdade
04	Aprecia a solicitação de dispensa, exarando despacho no formulário	Diretor Geral do Centro
05	Encaminha ao Diretor da Secretaria de Administração	Diretor Geral do Centro
06	Submete o pedido à decisão do Vice-Reitor para Assuntos Administrativos	Diretor da Secretaria de Administração
07	Aprovada a dispensa, encaminha à Seção de Pessoal	Diretor da Secretaria de Administração
08	Comunica ao Centro e solicita a carteira profissional do professor	Chefe da Seção de Pessoal
09	Data e assina a carteira profissional e faz as anotações necessárias	Chefe da Seção de Pessoal
10	Comunica à Seccional respectiva	Chefe da Seção de Pessoal

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
 ROTINA: DISPENSA DE PROFESSOR  
 DATA: 12 de março de 1974

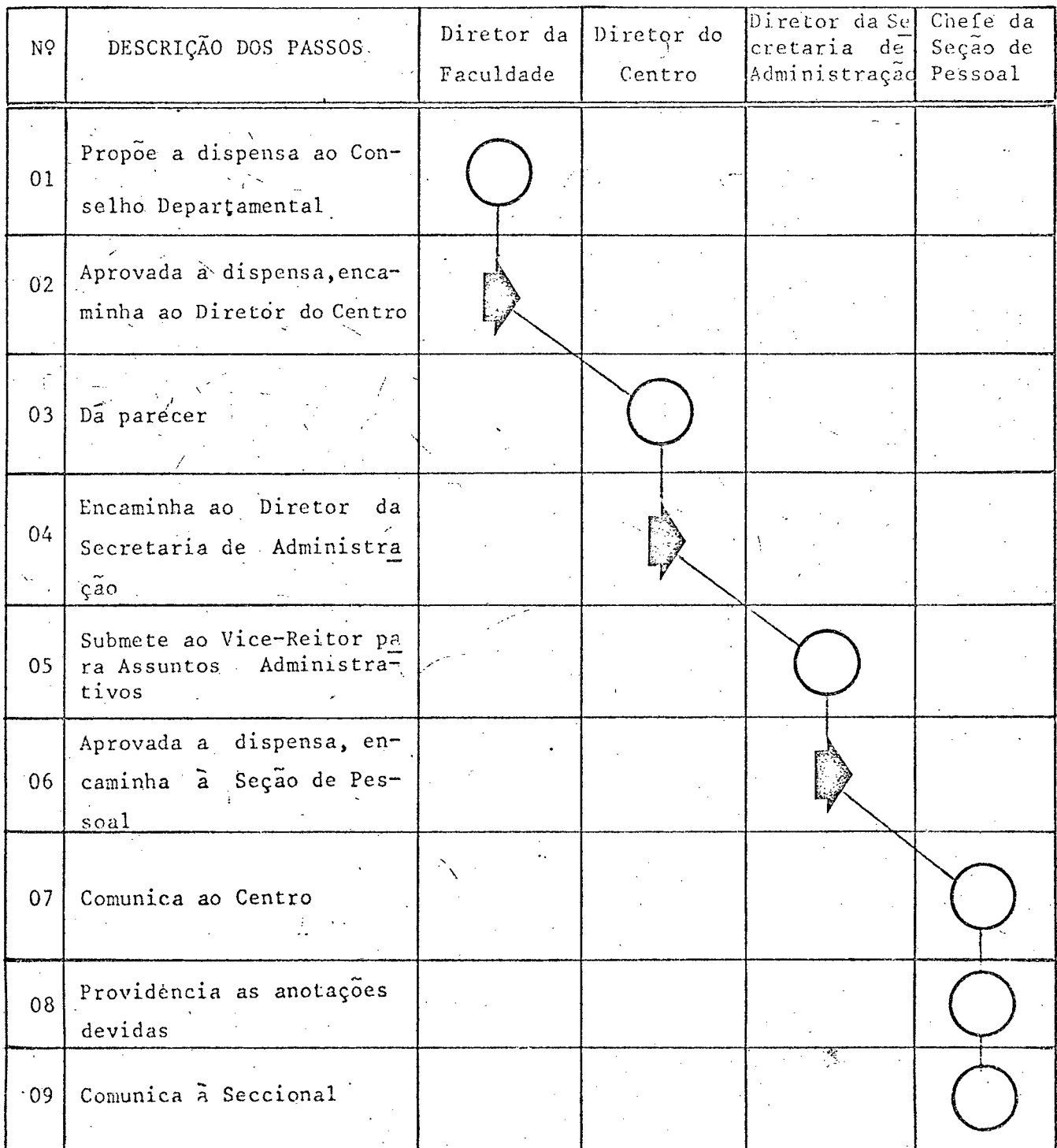
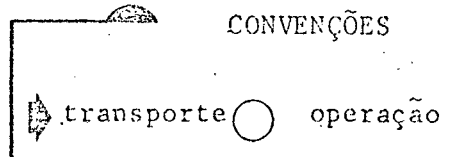


FIG. 24 - FLUXOGRAMA DA DISPENSA DE PROFESSOR

## ROTINA

## ADMISSÃO DE SERVIDOR ADMINISTRATIVO

Nº	DESCRIÇÃO DOS PASSOS	EXECUTOR
01	Requer a admissão do servidor, <u>pre</u> enchendo o formulário	Dirigente da Unidade
02	Encaminha à Secretaria de Adminis <u>tração</u>	Dirigente da Unidade
03	Providencia a informação da Seção de Contabilidade e Tesouraria sobre disponibilidade orçamentária	Diretor da Se <u>cretaria</u> de Administração
04	Informa sobre a disponibilidade orçamentária	Chefe da Se <u>ção</u> de Contabilidade e Te <u>souraria</u>
05	Se a verba comportar a contrata <u>ção</u> , providencia a manifestação da Seção de Pessoal	Diretor da Se <u>cretaria</u> de Administração
06	Dá o parecer	Chefe da Se <u>ção</u> de Pessoal
07	Submete à consideração do Vice-Reitor para Assuntos Administra <u>tivos</u>	Diretor da Se <u>cretaria</u> de Administração
08	Aprovada a admissão, encaminha à Seção de Pessoal	Diretor da Se <u>cretaria</u> de Administração
09	Comunica à Unidade a aprovação do pedido e Providencia a admissão do servidor	Chefe da Se <u>ção</u> de Pessoal
10	Lota o servidor admitido na Unida <u>de</u> de requerente	Chefe da Se <u>ção</u> de Pessoal

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
 ROTINA: ADMISSÃO DE SERVIDOR ADMINISTRATIVO  
 DATA: 12 de março de 1974

CONVENÇÕES

▣ transporte ○ operação

Nº	DESCRIÇÃO DOS PASSOS	Dirigente da Unidade	Diretor da Secretaria de Administração	Chefe da Seção de Contabilidade	Chefe da Seção de Pessoal
01	Requer a admissão	○			
02	Encaminha à Secretaria de Administração	▣			
03	Encaminha ao Chefe da Seção de Contabilidade e Tesouraria				
04	Infôrma sobre a disponibilidade orçamentária			○	
05	Devolve ao Diretor da Secretaria de Administração			▣	
06	Se a verba comportar a contratação, encaminha ao Chefe da Seção de Pessoal		▣		
07	Dá parecer				○
08	Devolve ao Diretor da Secretaria de Administração				▣
09	Submete ao Vice-Reitor para Assuntos Administrativos		○		
10	Aprovada a admissão, encaminha ao Chefe da Seção de Pessoal		▣		
11	Comunica à unidade e providencia a admissão				○
12	Lota o servidor na Unidade requerente				○

FIG. 25 - FLUXOGRAMA DA ADMISSÃO DE SERVIDOR ADMINISTRATIVO

## ROTINA

## DISPENSA E SUBSTITUIÇÃO DE SERVIDOR ADMINISTRATIVO

Nº	DESCRIÇÃO DOS PASSOS	EXECUTOR
01	Solicita a dispensa e, se desejar, a substituição do servidor, preenchendo o formulário	Dirigente da Unidade
02	Encaminha à Secretaria de Administração	Dirigente da Unidade
03	Providencia a informação da Seção de Pessoal	Diretor da Secretaria de Administração
04	Submete à consideração do Vice-Reitor para Assuntos Administrativos	Diretor da Secretaria de Administração
05	Aprovada a dispensa e substituição, ou somente a dispensa, encaminha à Seção de Pessoal	Diretor da Secretaria de Administração
06	Comunica a decisão à Unidade e providencia os atos decorrentes	Chefe da Seção de Pessoal

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
 ROTINA: DISPENSA E SUBSTITUIÇÃO DE SERVIDOR  
 ADMINISTRATIVO

DATA: 12 de março de 1974

CONVENÇÕES

◀ transporte ○ operação

Nº	DESCRIÇÃO DOS PASSOS	Dirigente da Unidade	Diretor da Secretaria de Administração	Chefe da Seção de Pessoal
01	Solicita a dispensa, e, se desejar, a substituição	○		
02	Encaminha ao Diretor da Secretaria de Administração	◀		
03	Encaminha ao Chefe da Seção de Pessoal		◀	
04	Dá parecer			○
05	Devolve ao Diretor da Secretaria de Administração			◀
06	Submete ao Vice-Reitor para Assuntos Administrativos		○	
07	Despachado, encaminha ao Chefe da Seção de Pessoal		◀	
08	Comunica à Unidade e providencia os atos decorrentes			○

FIG. 26 - FLUXOGRAMA DA DISPENSA E SUBSTITUIÇÃO DE SERVIDOR ADMINISTRATIVO

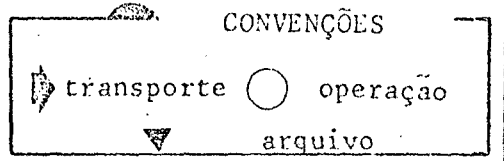
## ROTINA

## ADICIONAL POR TEMPO DE SERVIÇO

Nº	DESCRIÇÃO DOS PASSOS	EXECUTOR
01	De posse da listagem dos servidores que completaram o quinquênio, providencia o preenchimento do formulário próprio	Chefe da Seção de Pessoal
02	Preenchido o formulário, data e assina	Chefe da Seção de Pessoal
03	Encaminha o formulário à Secretaria de Administração	Chefe da Seção de Pessoal
04	Submete à consideração do Vice-Reitor para Assuntos Administrativos	Diretor da Secretaria de Administração
05	Concedida a vantagem, encaminha à Seção de Pessoal	Diretor da Secretaria de Administração
06	Data e assina o despacho da 2a. via do formulário, que comunica a concessão da vantagem ao servidor	Chefe da Seção de Pessoal
07	Encaminha a 2a. via ao servidor	Chefe da Seção de Pessoal
08	Providencia as anotações necessárias, inclui em folha de pagamento e arquiva a 1a. via	Chefe da Seção de Pessoal



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
 ROTINA: ADICIONAL POR TEMPO DE SERVIÇO  
 DATA: 12 de março de 1974



Nº	DESCRIÇÃO DOS PASSOS	Chefe da Seção de Pessoal	Diretor da Secretaria de Administração
01	Verifica os servidores beneficiados	○	
02	Preenche o formulário próprio	○	
03	Encaminha ao Diretor da Secretaria de Administração	▸	
04	Submete ao Vice-Reitor para Assuntos Administrativos		○
05	Concedida a vantagem, encaminha ao Chefe da Seção de Pessoal		▸
06	Data e assina a comunicação ao servidor	○	
07	Encaminha a comunicação ao servidor	▸	
08	Providencia as anotações devidas	○	
09	Arquiva a la. via do formulário	▾	

FIG. 27 - FLUXOGRAMA DO ADICIONAL POR TEMPO DE SERVIÇO

4. FORMULÁRIOS

## PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

## FORMULÁRIO PARA A CONTRATAÇÃO DE PROFESSOR

## DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

De acordo com o PLANO DE ATIVIDADES DE ENSINO E PESQUISA, indicamos a contratação do professor abaixo mencionado:

NOME \_\_\_\_\_

FUNÇÃO \_\_\_\_\_ DISCIPLINA(S) \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_ FACULDADE \_\_\_\_\_

REGIME DE TRABALHO \_\_\_\_\_ CARGA HORÁRIA SEMANAL \_\_\_\_\_

DISTRIBUIÇÃO DAS HORAS-AULAS SEMANAIS \_\_\_\_\_

HORÁRIO DO PROFESSOR: das \_\_\_\_\_ às \_\_\_\_\_ e das \_\_\_\_\_ às \_\_\_\_\_ horas, e aos Sábados das \_\_\_\_\_ às \_\_\_\_\_ horas, perfazendo o total de \_\_\_\_\_ horas semanais.

DATA \_\_\_\_\_ CHEFE \_\_\_\_\_

## FACULDADE \_\_\_\_\_

APROVADO PELO CONSELHO DEPARTAMENTAL

DATA \_\_\_\_\_ DIRETOR \_\_\_\_\_

## CENTRO \_\_\_\_\_

APROVADO PELO CONSELHO DO CENTRO

DATA \_\_\_\_\_ DIRETOR \_\_\_\_\_

## SEÇÃO DE CONTABILIDADE E TESOUREARIA \_\_\_\_\_

A presente despesa deverá correr pela verba \_\_\_\_\_, cujo saldo orçamentário é de Crs \_\_\_\_\_, e NÃO comporta a expansão solicitada.

DATA \_\_\_\_\_ CHEFE \_\_\_\_\_

SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO  
REFERENDADO PELO CONSELHO UNIVERSITÁRIO

DATA \_\_\_\_\_ DIRETOR \_\_\_\_\_

## SEÇÃO DE PESSOAL \_\_\_\_\_

COMUNICADO AO CENTRO EM \_\_\_\_\_

ASSINADO O CONTRATO EM \_\_\_\_\_

INCLUÍDO EM FOLHA DE PAGTO. EM \_\_\_\_\_

ENCAMINHADA A 3ª. VIA PARA A SECCIONAL EM \_\_\_\_\_

PUCSP

COMUNICAÇÃO Nº \_\_\_\_\_

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1974.

Senhor(a) Diretor(a):

Temos o prazer de comunicar a Vossa Senhoria que o Conselho Universitário aprovou a contratação do professor \_\_\_\_\_ em atenção ao pedido formulado por esse Centro.

Desta forma, para efeito de elaboração do contrato, pedimos a presença do referido professor nesta Seção, trazendo na oportunidade os seguintes documentos:

1. Carteira profissional
2. Carteira de identidade
3. Título de eleitor
4. Carteira de reservista (para os homens)
5. Certidão de casamento
6. Certidão de nascimento dos filhos
7. Exame médico (abreugrafia)
8. Número do CPF e do PIS
9. Tres fotos 3X4.

No ensejo, apresentamos a Vossa Senhoria nossos protestos de estima e consideração.

Chefe da Seção de Pessoal

## PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

## FORMULÁRIO PARA ALTERAÇÃO DO CONTRATO DO PROFESSOR

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

Solicitamos a alteração do contrato de trabalho do PROFESSOR abaixo mencionado, dentro das seguintes condições:

NOME \_\_\_\_\_

FUNÇÃO \_\_\_\_\_

DISCIPLINA(S) \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

FACULDADE \_\_\_\_\_

REGIME DE TRABALHO \_\_\_\_\_

CARGA HORÁRIA SEMANAL \_\_\_\_\_

DISTRIBUIÇÃO DAS HORAS-AULAS SEMANAIS \_\_\_\_\_

HORÁRIO DO PROFESSOR: das \_\_\_\_\_ às \_\_\_\_\_ e das \_\_\_\_\_ às \_\_\_\_\_ horas, e aos sábados das \_\_\_\_\_ às \_\_\_\_\_ horas, perfazendo o total de \_\_\_\_\_ horas semanais.

DATA \_\_\_\_\_

CHEFE \_\_\_\_\_

FACULDADE \_\_\_\_\_

APROVADO PELO CONSELHO DEPARTAMENTAL

DATA \_\_\_\_\_

DIRETOR \_\_\_\_\_

CENTRO \_\_\_\_\_

APROVADO PELO CONSELHO DO CENTRO

DATA \_\_\_\_\_

DIRETOR \_\_\_\_\_

SEÇÃO DE CONTABILIDADE E TESOURARIA \_\_\_\_\_

A presente despesa deverá correr pela verba \_\_\_\_\_, cujo saldo orçamentário é de Crs \_\_\_\_\_, e NÃO comporta a expansão solicitada.

DATA \_\_\_\_\_

CHEFE \_\_\_\_\_

VICE-REITORIA ADMINISTRATIVA \_\_\_\_\_

APROVO A ALTERAÇÃO DO CONTRATO

DATA \_\_\_\_\_

VICE-REITOR \_\_\_\_\_

SEÇÃO DE PESSOAL \_\_\_\_\_

COMUNICADO AO CENTRO EM \_\_\_\_\_

ASSINADO O ACORDO EM \_\_\_\_\_

ALTERADA A FOLHA DE PAGAMENTO EM \_\_\_\_\_

ENCAMINHADA A 3ª. VIA À SECCIONAL EM \_\_\_\_\_

COMUNICAÇÃO Nº \_\_\_\_\_

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1974.

Senhor(a) Diretor(a):

Temos o prazer de comunicar a Vossa Senhoria que foi aprovada a alteração das condições do contrato de trabalho do professor \_\_\_\_\_ em atenção ao pedido formulado por esse Centro.

Desta forma, para efeito de elaboração do acordo respectivo, pedimos a presença do referido professor nesta Seção, trazendo na oportunidade a carteira profissional.

No ensejo, apresentamos a Vossa Senhoria nossos protestos de estima e consideração.

Chefe da Seção de Pessoal

## PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

## FORMULÁRIO PARA AUMENTO TRANSITÓRIO DO NÚMERO DE AULAS SEMANAIS DO PROFESSOR

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

COMUNICAMOS A NECESSIDADE DE AUMENTAR TRANSITÓRIAMENTE O NÚMERO DE AULAS SEMANAIS DO PROFESSOR ABAIXO MENCIONADO, DENTRO DAS SEGUINTE CONDICÕES:

NOME \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

FACULDADE \_\_\_\_\_

DISCIPLINA(S) \_\_\_\_\_

CATEGORIA \_\_\_\_\_

CARGA HORÁRIA SEMANAL \_\_\_\_\_

DISTRIBUIÇÃO DAS HORAS AULAS SEMANAIS \_\_\_\_\_

PRAZO \_\_\_\_\_

MOTIVO \_\_\_\_\_

DATA \_\_\_\_\_

CHEFE DO DEPTO. \_\_\_\_\_

CENTRO \_\_\_\_\_

APROVADO PELO CONSELHO DO CENTRO

DATA \_\_\_\_\_

DIRETOR \_\_\_\_\_

SEÇÃO DE CONTABILIDADE E TESOURARIA \_\_\_\_\_

A presente despesa deverá correr pela verba \_\_\_\_\_ cujo saldo orçamentário é de Crs \_\_\_\_\_, e NÃO comporta a expansão solicitada.

DATA \_\_\_\_\_

CHEFE \_\_\_\_\_

VICE-REITORIA ADMINISTRATIVA \_\_\_\_\_

APROVO O AUMENTO TRANSITÓRIO DE AULAS

DATA \_\_\_\_\_

VICE-REITOR \_\_\_\_\_

SEÇÃO DE PESSOAL \_\_\_\_\_

COMUNICADO AO CENTRO EM \_\_\_\_\_

ASSINADO O ACORDO EM \_\_\_\_\_

INCLUÍDO EM FOLHA DE PAGTO. EM \_\_\_\_\_

ENCAMINHADA A 3a. VIA PARA SECCIONAL EM \_\_\_\_\_

COMUNICAÇÃO Nº \_\_\_\_\_

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1974.

Senhor(a) Diretor(a):

Temos o prazer de comunicar a Vossa Sênhoria que foi aprovado o aumento transitório do número de aulas semanais do professor \_\_\_\_\_, em atenção ao pedido formulado por esse Centro.

Desta forma, para efeito de elaboração do acordo respectivo, pedimos a presença do referido professor nesta Seção, trazendo na oportunidade a carteira profissional.

No ensejo, apresentamos a Vossa Sênhoria nossos protestos de estima e consideração.

Chefe da Seção de Pessoal



## PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

## FORMULÁRIO PARA A DISPENSA DE PROFESSOR

## FACULDADE \_\_\_\_\_

Nos termos do art. 23, item XVII, do Estatuto DA UNIVERSIDADE, O CONSELHO DEPARTAMENTAL APROVOU A DISPENSA DO PROFESSOR ABAIXO MENCIONADO:

NOME: \_\_\_\_\_

FUNÇÃO \_\_\_\_\_

DISCIPLINA(S) \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

FACULDADE \_\_\_\_\_

MOTIVO \_\_\_\_\_

DATA \_\_\_\_\_

DIRETOR \_\_\_\_\_

## CENTRO \_\_\_\_\_

De acordo com o disposto no art. 46, item XIII, do Estatuto DA UNIVERSIDADE, exarei o seguinte despacho: \_\_\_\_\_

DATA \_\_\_\_\_

DIRETOR \_\_\_\_\_

## VICE-REITOR ADMINISTRATIVO \_\_\_\_\_

APROVO A DISPENSA SOLICITADA.

DATA \_\_\_\_\_

VICE-REITOR \_\_\_\_\_

## SEÇÃO DE PESSOAL \_\_\_\_\_

COMUNICADO AO CENTRO EM \_\_\_\_\_

ASSINADA A DISPENSA EM \_\_\_\_\_

COMUNICADO À SECCIONAL EM \_\_\_\_\_

COMUNICAÇÃO Nº \_\_\_\_\_

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1974.

Senhor(a) Diretor(a):

Cumpre-nos comunicar a Vossa Senhoria que foi aprovada a dispensa do professor \_\_\_\_\_ em atenção ao pedido formulado por esse Centro.

Solicitamos, pois, que nos seja encaminhada a carteira profissional do referido professor, para procedermos as anotações devidas.

No ensejo, apresentamos a Vossa Senhoria nossos protestos de estima e consideração.

Chefe da Seção de Pessoal

-PUCSP-

COMUNICAÇÃO Nº \_\_\_\_\_

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1974.

DA SEÇÃO DE PESSOAL  
À SECCIONAL DO  
CENTRO \_\_\_\_\_

Comunicamos que nesta data foi assinada, na carteira  
profissional respectiva, a dispensa do (a) professor (a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Chefe da Seção de Pessoal

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

FORMULÁRIO PARA ADMISSÃO DE SERVIDOR ADMINISTRATIVO

UNIDADE ADMINISTRATIVA

De acordo com o disposto no art. 116 do Estatuto da Universidade, justificamos a seguir a necessidade de admissão de servidor administrativo para esta Unidade:

DATA \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

UNIDADE \_\_\_\_\_

NOME DO DIRIGENTE \_\_\_\_\_

ASSINATURA \_\_\_\_\_

SEÇÃO DE CONTABILIDADE E TESOUREARIA

A presente despesa deverá correr pela verba \_\_\_\_\_, cujo saldo orçamentário é de Crs \_\_\_\_\_, e NÃO comporta a expansão solicitada.

DATA \_\_\_\_\_

CHEFE \_\_\_\_\_

SEÇÃO DE PESSOAL

SOBRE O PEDIDO EM QUESTÃO, ASSIM NOS MANIFESTAMOS: \_\_\_\_\_

DATA \_\_\_\_\_

CHEFE \_\_\_\_\_

VICE-REITORIA ADMINISTRATIVA

APROVO A ADMISSÃO DO SERVIDOR

DATA \_\_\_\_\_

VICE-REITOR \_\_\_\_\_

SEÇÃO DE PESSOAL

COMUNICADO À UNIDADE EM \_\_\_\_\_

ASSINADO O CONTRATO EM \_\_\_\_\_

INCLUÍDO EM FOLHA DE PAGTO. EM \_\_\_\_\_

LOTADO NA UNIDADE EM \_\_\_\_\_

COMUNICAÇÃO Nº \_\_\_\_\_

São Paulo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1974.

Prezado(a) Senhor(a):

Temos o prazer de comunicar a Vossa Senhoria que foi aprovada a admissão de um servidor administrativo para ter exercício nessa Unidade.

Com efeito, estamos providenciando os atos necessários ao imediato atendimento da decisão.

No ensejo, apresentamos a Vossa Senhoria nossos protestos de estima e consideração.

Chefe da Seção de Pessoal

## PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

## FORMULÁRIO PARA DISPENSA E SUBSTITUIÇÃO DE SERVIDOR ADMINISTRATIVO

UNIDADE ADMINISTRATIVA \_\_\_\_\_

Solicitamos a dispensa do servidor abaixo mencionado, pelos motivos expostos:

NOME \_\_\_\_\_

FUNÇÃO \_\_\_\_\_ UNIDADE \_\_\_\_\_

MOTIVO \_\_\_\_\_

( Se for o caso, justificar a necessidade de substituto) \_\_\_\_\_

DATA \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

NOME DO DIRIGENTE \_\_\_\_\_

ASSINATURA \_\_\_\_\_

SEÇÃO DO PESSOAL \_\_\_\_\_

Sobre o assunto, assim nos manifestamos: \_\_\_\_\_

DATA \_\_\_\_\_ CHEFE \_\_\_\_\_

VICE-REITORIA ADMINISTRATIVA \_\_\_\_\_

APROVO A DISPENSA E A SUBSTITUIÇÃO

DATA \_\_\_\_\_ VICE-REITOR \_\_\_\_\_

SEÇÃO DE PESSOAL \_\_\_\_\_

COMUNICADO À UNIDADE EM \_\_\_\_\_

ASSINADA A DISPENSA EM \_\_\_\_\_

PROVIDENCIADA A SUBSTITUIÇÃO EM \_\_\_\_\_

PUCSP

COMUNICAÇÃO Nº \_\_\_\_\_

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1974.

Prezado(a) Senhor(a):

Cumpre-nos comunicar a Vossa Senhoria que foi aprovada a dispensa (e substituição, quando for o caso) do servidor \_\_\_\_\_ lotado nessa Unidade.

Solicitamos, pois, a presença do referido servidor nesta Seção, trazendo a carteira profissional, a fim de que possamos tomar as providências de estilo. (Por outro lado, estamos gestionando no sentido do imediato atendimento à substituição).

No ensejo, apresentamos a Vossa Senhoria nossos protestos de estima e consideração.

Chefe da Seção de Pessoal

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE, CATÓLICA DE SÃO PAULO

S. Pessoal

1a. VIA

## ADICIONAL POR TEMPO DE SERVIÇO

NOME DO SERVIDOR

CARGO OU FUNÇÃO

SALÁRIO ATUAL

ADICIONAL  
QUE PERCEBE

%

TEMPO DE SERVIÇO

O Servidor completou \_\_\_\_\_ anos de Serviço em / /  
 DATA \_\_\_\_\_ Chefe da Seção de Pessoal \_\_\_\_\_

Concedo ao Servidor \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ o adicional por  
 tempo de Serviço de % e autorizo o pagamento mensal de  
 Crs \_\_\_\_\_ a partir de \_\_\_\_\_ de  
 de 19 \_\_\_\_\_

Em / /

Vice-Reitor para Assuntos  
 Administrativos.

Nº DE DIAS	GRATIFICAÇÃO
1.825	5%
3.650	10%
5.470	15%
7.300	20%
9.125	25%
10.950	30%
12.775	35%



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
ADICIONAL POR TEMPO DE SERVIÇO

SERVIDOR  
2ª Via

NOME DO SERVIDOR

CARGO OU FUNÇÃO

SALÁRIO ATUAL

ADICIONAL  
QUE  
PERCEBE

%

TEMPO DE SERVIÇO

O Servidor completou \_\_\_\_\_ anos de serviço em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Data \_\_\_\_\_ Chefe da Seção de Pessoal \_\_\_\_\_

Concedo ao Servidor \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ o adicional por tempo de Ser-  
viço de % e autorizo o pagamento mensal de Cr\$ \_\_\_\_\_  
a partir de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19 .

Em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Vice-Reitor para Assun-  
tos Administrativos

Prezado (a) Senhor (a)

Temos o prazer de comunicar-lhe que foi concedida a V.Sa. a gratificação acima mencionada, em face do tempo de Serviço computado.

Em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Chefe da Seção de Pessoal



	CONVENÇÃO
OCORRÊNCIAS	
Comparecimento efetivo	01
Falta	02
Férias	03
Doença atestada	04
Afastamento compulsório da gestante	05
Acidente do trabalho	06
Serviço militar	07
Comparecimento, como parte, à Justiça do Trabalho	08
Falecimento do cônjuge, ascendente, descendente, irmão ou pessoa que viva sob dependência econômica do servidor	09
Casamento	10
Nascimento de filho	11
Doação voluntária de sangue	12
Alistamento como eleitor	13
OUTRAS:	14

## C O N C L U S Õ E S

## CAPÍTULO 6

Sempre que se tem oportunidade de desenvolver alguma experiência no campo da administração de pessoal, surgem novas concepções ou, então, fortalecem-se as idéias fixadas em trabalhos anteriores.

Por isso, revestem-se da maior importância os estudos continuados que se vem realizando, e todos eles, por mais simples que sejam, representam uma contribuição para o aperfeiçoamento da matéria.

A experiência aqui relatada pretende significar tão-somente mais um esforço nesse sentido. Foi possível, todavia, embora modestamente, dela extrair as seguintes conclusões:

1. A organização da administração de pessoal deve constituir permanente preocupação dos estudiosos da matéria, tendo em vista que os modelos raramente se repetem. Há princípios consagrados, porque já provaram a sua eficácia. Outros, por certo, serão firmados, em decorrência de novas experiências. Mas, são as peculiaridades da empresa que orientam a definição do modelo organizacional próprio.
2. Para que o modelo de organização atenda às peculiaridades da empresa, é necessário obter-se um conhecimento prévio e completo das características do órgão de pessoal objeto do estudo. Somente depois de se ter uma visão perfeita da situação atual do órgão, será possível definir o modelo adequado. A metodologia, recomendada para a análise de órgãos de pequeno porte, se baseia no exame dos seguintes elementos:
  - a) leitura dos principais documentos que têm influência na organização da administração de pessoal;

- b) entrevista com os empregados lotados no órgão de pessoal;
  - c) entrevista com empregados de outros departamentos da empresa, que tenham relação com a administração de pessoal;
  - d) observação detalhada do funcionamento do órgão de pessoal.
3. O equacionamento correto dos problemas organizacionais da administração de pessoal depende igualmente da participação efetiva dos administradores da empresa no desenvolvimento dos estudos. Todos aqueles que estão vinculados ao processo da administração de pessoal constituem importantes colaboradores, e suas opiniões são consideradas imprescindíveis para o sucesso do trabalho. As soluções devem refletir os anseios comuns e a certeza da sua aplicabilidade.
4. A administração de pessoal, para se desenvolver eficientemente, deve ter uma organização formal, através da adoção de um sistema que defina normas, rotinas e formulários adequados, sob a coordenação de uma estrutura compatível. A organização informal, "que se manifesta de fato e espontaneamente"<sup>40</sup>, não pode prevalecer.
5. O órgão de pessoal deve estar diretamente subordinado ao dirigente máximo da empresa. Esta subordinação, todavia, pode ocorrer com autoridade inferior, desde que ela detenha ampla delegação de competência para decidir os assuntos da administração de pessoal. Em ambos os casos, fica preservada a autoridade e o prestígio necessários ao órgão de pessoal.
6. Há fatores já consagrados que orientam a definição da estrutura do órgão de pessoal. Entre eles pode-se citar:

- a) a dimensão da empresa;
- b) a localização geográfica das unidades que compõem a empresa; e
- c) a divisão do trabalho.

Toda empresa, porém, apresenta características próprias que influenciam a estruturação do órgão de pessoal.

Nas empresas que têm unidades distanciadas da sede, recomenda-se a criação de seccionais do órgão de pessoal, objetivando a maior integração do sistema. A seccional fica subordinada administrativamente à direção da unidade, mas recebe orientação normativa do órgão central de pessoal.

7. Ao órgão de pessoal devem ser atribuídas todas as funções próprias da administração de pessoal. Não se pode permitir que outros órgãos desempenhem algumas dessas funções, sob pena de se criar um desajuste administrativo, com repercussões negativas para o funcionamento da empresa. De acordo com esta orientação, é inadmissível, por exemplo, tirar do controle do órgão de pessoal o pagamento dos empregados, ou, então, criar comissões ou organismos especiais com a incumbência de administrar determinadas categorias de empregados, como é o caso dos professores nas Universidades.
8. A comunicação aos interessados dos atos concernentes à movimentação do pessoal da empresa deve merecer especial atenção, eis que a sua ausência tem gerado desentendimentos e desconfianças, capazes de obstaculizar os objetivos da administração de pessoal.
9. No processo de organização da administração de pessoal, a sistematização dos procedimentos administrativos pode obedecer a uma escala de prioridades, a partir das funções que maior influência exercem so-

bre a organização pretendida.

10. Para facilitar a compreensão do sistema e permitir a sua implantação, a organização da administração de pessoal deve ser apresentada através de um MANUAL.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

1. FLIPPO, Edwin B. Princípios de administração de pessoal. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1970.
2. LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. Problemas de pessoal da empresa moderna. 3. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1969.
3. LOPES, op. cit.
4. SERSON, José. Curso básico de administração de pessoal. São Paulo, LTr Editora Limitada, 1971.
5. CAVALCANTI, Araújo. Problemática dos sistemas administrativos. Revista do Serviço Público. Brasília 105 (3): 49-76, set.-dez. 1970.
6. GRILLO, Antonio Niccoló & Baroni Júnior, Francisco Gentil. Normas padronizadas de procedimentos administrativos (administração de pessoal). Rio de Janeiro, Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1970.
7. GRILLO, Antonio Niccoló. Análise da estrutura administrativa. In: Comissão Especial para Execução do Plano de Melhoramento e Expansão do Ensino Superior. Análise de Nove Universidades Brasileiras. Rio de Janeiro, 1971.
8. NIGRO, Felix A. Administração de pessoal no serviço público. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1966.
9. LOPES, op. cit.
10. CHRUDEN, Herbert J. & SHERMAN Jr, Arthur W. Administración de personal. México, Compañía Editorial Continental, S.A., 1965.



11. HOYLER, S. A função de pessoal. In: S. Hoyler. Manual de relações industriais. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1968. V.1, p. 3-67.
12. NIGRO, op. cit.
13. FERREIRA, Paulo Pinto. Administração de pessoal. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1969.
14. YODER, Dale. Administração de pessoal e relações industriais. São Paulo, Editora Mestre Jou, 1969. 2v.
15. FARIA, A. Nogueira de. Organização de empresas. 5. ed. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1974.
16. MILLER, Harry. Organização e métodos. 4. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1973.
17. FARIA, Nivaldo Maranhão. A ergologia. Curitiba, 1961.
18. \_\_\_\_\_ . Modelo de organização e administração. Curitiba, 1965.
19. FLIPPO, op. cit.
20. SIMERAY, J. P. A estrutura da empresa. Rio de Janeiro, Ao livro Técnico S.A., 1970.
21. SIMERAY, op. cit.
22. MIRANDA, Mac-Dowell dos Passos. Manual de organização. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1968.
23. GARRETT, Annette. A entrevista, seus princípios e métodos. 6. ed. Rio de Janeiro, Livraria Agir Editora, 1974.

24. CARDOSO, Iberê. Curso de sociologia. Rio de Janeiro, ESPEG, 1960.
25. CHRUDEN & SHERMAN, op. cit.
26. MIRANDA NETTO, Antonio Garcia de. Administração e linguagem. In: Associação Brasileira de Técnicos de Administração. Informe Técnico nº 1. Rio de Janeiro, 1970. p.1-4.
27. MINNICH, Charles J. & NELSON, Oscar S. Administração por sistemas. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1971.
28. MINNICH & NELSON, op. cit.
29. FARIA, A. Nogueira de. op. cit.
30. FARIA, A. Nogueira de. op. cit.
31. LOPES, op. cit.
32. APPLEY, L. A. Apud Hoyler, op. cit.
33. WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. Administração de pessoal-princípios e técnicas. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1964.
34. ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO. Um conceito atual da administração de pessoal. São Paulo, 1973.
35. MEDEIROS, José. Nova sistemática de pessoal civil na administração federal. Revista do Serviço Público. Brasília, 107 (3): 107-123, set.-dez. 1972.
36. YODER, op. cit.
37. SIMERAY, op. cit.

38. MIRANDA NETTO, Antonio Garcia de. trad. A gestão pelos sistemas de Jacques Mèlèse. (Notas do tradutor). Rio de Janeiro, Ao Livro Técnico S.A., 1973.
39. SIMERAY, op. cit.
40. FARIA, Nivaldo Maranhão. Modelo de organização e administração. Curitiba, 1965.