

ADMINISTRAÇÃO GERAL

APERFEIÇOAMENTO

A Análise do Trabalho e a Classificação de Cargos

GUILHERME CARLOS DA CUNHA TEIXEIRA

A "Revista do Serviço Público" abre suas páginas, neste número, para apresentar mais um dos trabalhos relacionados entre as monografias apresentadas no Curso de Classificação de Cargos, do ano letivo de 1952, nos Cursos de Administração do D.A.S.P.

Tais monografias, como tem sido salientado em mais de uma oportunidade, tiveram o objetivo principal de apurar a integração dos alunos em uma matéria que lhes era antes completamente estranha, através de um curso rápido, de 48 horas, em substituição às provas finais usualmente empregadas para esse fim.

Embora os resultados obtidos possam ser considerados amplamente satisfatórios, dentro do objetivo que nortearam a sua realização, os trabalhos apresentados, e que esta Revista vem divulgando, como fator de estímulo, não podem ser examinados com rigor e criticados como se se tratasse da apresentação de uma tese ou de competição entre especialistas da matéria.

No trabalho que a seguir vai ser lido, o autor considerou apenas um aspecto do plano de classificação de cargos, qual seja o da análise do trabalho, versando-o, porém, com segurança e objetividade.

PARTINDO do princípio de que sem conhecer precisamente o trabalho e o seu objetivo não é possível administrá-lo convenientemente foi que surgiram as primeiras tentativas de análise do trabalho. A princípio com intuito de torná-lo racional e posteriormente com outras finalidades quais sejam as de prevenir acidentes ou moléstias profissionais, orientar o aperfeiçoamento do pessoal, orientar a adaptação dos trabalhadores, estabelecer sistemas de remuneração, colhêr dados para a seleção de pessoal e classificar cargos.

A classificação de cargos, envolvendo um trabalho de identificação, comparação, grupamento e gradação dos diferentes tipos de atividades, não poderia deixar de se basear numa profícua análise do trabalho, sem falhar em suas finalidades (VILANOVA MONTEIRO LOPES — *A análise do trabalho e sua utilidade na administração pública*). Conseqüentemente, o desenvolvimento do plano, a determinação das linhas de promoção, a aplicação do princípio de remuneração para igual trabalho, tudo depende da suficiente informação relativa a cada cargo.

WILLIAM E. MOSHER e J. DONALD KINGSLEY, nos mostram que essa informação pode ser de três espécies :

1.º) informação concernente às atribuições do cargo;

2.º) informação concernente à responsabilidade do cargo — o grau de supervisão sob o qual as funções do cargo são executadas, até que ponto é reclamado o exercício do julgamento independente e coisas afins;

3.º) informação concernente às qualificações necessárias para o adequado desempenho das atribuições dos cargos.

De posse dessas informações, todo empregador, seja público ou particular, deve procurar constituir fôlhas de atribuições de seus empregados, em que estejam consubstanciadas tôdas as notas e discriminações referentes aos tipos de tarefas executadas na empresa. Isto facilitaria sobremodo o trabalho de reclassificação de cargos e carreiras e também serviria de base aos demais princípios que orientam uma administração consciente de pessoal. E' verdade que para outros fins que não os da classificação de cargos, os métodos seriam outros, mas não difeririam totalmente, sendo mesmo possível um processo de análise e informações incluindo as tarefas e o trabalhador, passível de atingir a todos os objetivos da administração de pessoal.

Seria de utilidade um conhecimento profundo das atribuições para que se pudesse classificar perfeitamente o homem recém-admitido na empresa.

Muitas vezes o simples enunciado de um cargo ou função, não representa a verdade sobre a

sua razão de ser, isto é, o verdadeiro sentido que êle tem na organização. E' também muito comum nos inquéritos e observações feitas, encontrarem-se em duas ou mais emprêsas, cargos denominados precisamente da mesma forma, mas com significações diferentes, isto é, com atribuições completamente diversas.

Outros casos poderiam ser citados, na maioria das vêzes provenientes da sempre crescente influência da especialização das funções, mormente nos cargos de natureza técnico-científica. Assim, enquanto sob uma mesma denominação encontramos vários cargos do mesmo gênero, vamos verificar que os seus objetivos e suas atribuições diferem sensivelmente, havendo maior responsabilidade de uns sôbre os outros; enquanto alguns requerem execuções corriqueiras outros exigem emprêgo de alta técnica e de elevados conhecimentos científicos. Tomando-se por exemplo o cargo de médico, podemos avaliar como diferem as diversas especializações abrangidas por êsse título; somos forçados a estabelecer uma gradação de responsabilidades entre os ocupantes dêsses cargos; enquanto uns executam funções meramente administrativas ou de pouca técnica, outros são solicitados ao emprêgo, na execução de sua tarefa, de elevados conhecimentos científicos. O mesmo se poderia dizer de outros cargos como os de Engenheiro, Químico, Contador, Farmacêutico, etc.

Quando definimos cargo, isto é, quando procuramos conceituar o significado da expressão *cargo* vêm-nos, quase de imediato, a idéia dos deveres e responsabilidades e atividades atribuídas a um determinado indivíduo.

Veja-se em *Tead and Metcalf* — cargo é um conjunto de deveres e responsabilidades e atividades conferidas a um indivíduo. E' em função dêsses elementos que se deve proceder ao trabalho de análise.

Não é suficiente a simples informação prestada pelos dirigentes da organização para a elaboração de um plano de classificação de cargos. Impõe-se a análise.

"O chefe ou diretor, qualquer que seja a sua experiência e conhecimento do estabelecimento não chega a conhecer 1/3 das rotinas de trabalho e dos métodos de serviço utilizados por todos os empregados" (EDUARDO PINTO PESSOA SOBRINHO — *Curso de Classificação de Cargos*, Súmula referente ao 3.º Ponto).

Como proceder para bem analisar os cargos de uma determinada organização?

Há uma quase unanimidade de opinião entre os autores a êsse respeito. Os métodos utilizáveis serão o da entrevista e o do questionário escrito e como subsidiários a observação e a amostragem de trabalho.

A aplicação de um ou de outro depende do maior ou menor âmbito de uma emprêsa e da qualidade e quantidade de seus empregados.

Embora o ideal seja o processo da entrevista, cuja execução seria demorada nas emprêsas de

grande envergadura, possuindo funcionários em diversos lugares e em múltiplas funções, aceita-se geralmente o do questionário orientado como método mais prático e mais rápido de análise de cargos.

As vantagens da entrevista são muitas incluindo-se as de que :

1.º) permite investigações no próprio local de trabalho, favorecendo o conhecimento das condições em que o mesmo se processa;

2.º) permite o contato direto com os trabalhadores sem instrução, que dificilmente poderiam preencher devidamente um questionário;

3.º) facilita de maneira surpreendente as explicações pessoais sôbre o trabalho executado, eliminando assim quaisquer dúvidas ou suspeitas que poderiam advir de outros métodos que não lhes foram necessariamente esclarecidos antes de aplicados;

4.º) os empregados podem dar seu depoimento sem interferência de terceiros sentindo-se dessa forma "à vontade" o que facilitaria o exame das atribuições por parte do analista;

5.º) Haveria menor perigo de deformações e omissões;

6.º) Assegura o conhecimento de situações especiais dificilmente previsíveis nos questionários, além de permitir uma variação de inquéritos de acôrdo com a personalidade do observado.

Enfim, uma série de vantagens faz com que a entrevista se sobreponha ao questionário. Entretanto, por ser muito dispendiosa e pela morosidade que acarretaria um empreendimento dêsses nos casos em que a análise se torna urgente, ela poucas vêzes é utilizada, cedendo lugar ao questionário orientado.

A maioria dos inconvenientes da entrevista seria talvez possível afastar mediante a formação de elementos devidamente treinados na execução dos trabalhos. Pela sua complexidade e pelo que ela representa para a emprêsa, ela deveria ser executada por elementos conhecedores dos métodos de observação e análise, com conhecimentos gerais dos trabalhos executados. São os analistas do trabalho de que nos fala Arlindo Ramos no seu artigo intitulado "Analistas do trabalho e sua preparação" ("Revista do Serviço Público", julho de 1946).

Diz o autor "Assim, não convém que êstes encargos sejam executados e entregues a pessoas inexperientes, sem conhecimento prático do assunto. O estudo das normas que cabe seguir, dos termos em que estas se podem modificar e de como executar a tarefa para chegar a um resultado proveitoso exige além de preparo teórico, exercício sob contrôle, da própria função".

Há mesmo sugestões apresentadas por vários autores que poderiam se tornar verdadeiros mandamentos para os que tivessem a atribuição de analisar cargos por meio da entrevista.

Assim o fizeram LUNDBERG e WALTHER S. VANDICK BINGHAM. Entre outras regrás a observar, dizia o último :

a) procure antes informar-se sôbre o trabalho do entrevistado, organizando uma relação de tópicos que sirvam de roteiro à entrevista;

b) ponha o entrevistado à vontade, procurando captar-lhe a simpatia antes de começar a entrevista;

c) logo que pressentir por parte do entrevistado uma atitude solícita, exponha em breves palavras o objetivo de sua visita e as vantagens que lhe podem trazer a classificação;

d) utilize linguagem acessível ao entrevistado;

e) dê ao entrevistado oportunidade de falar francamente, fazer perguntas e apresentar sugestões;

f) procure registrar os fatos enquanto a impressão dos mesmos ainda estiver nítida no seu espírito.

Acrescentemos, ainda, que deve cumprir ao entrevistador tomar uma atitude franca, procurando obter o máximo de cooperação com o entrevistado, munindo-se da paciência necessária a fim de não lhe cair no desagrado.

Quando houver serviços conexos, cumpre ao analista ouvir os trabalhadores que os executam a fim de estabelecer um paralelo entre as atribuições de um e de outro, julgando-lhes a maior ou menor responsabilidade.

Munindo-se de fluxogramas de trabalho poderá ver o analista facilitada a sua tarefa, pelo seguimento do objeto do trabalho durante as fases por que passar, avaliando-lhe a responsabilidade de execução.

Quando se analisa um cargo, deve-se ter em vista a dificuldade e a complexidade das tarefas, o grau de instrução exigido pelos que a executam, a natureza do cargo ordinariamente sem possibilidades de acesso em confronto com aquêles para os quais há maiores possibilidades, o desdobramento de determinada função em diferentes graus de responsabilidade, a transitoriedade ou não das funções, etc.

Quanto à supervisão segundo PINTO PESSOA, podemos distinguir três graus de categorias diferentes:

a) os cargos cujos ocupantes estão sujeitos à supervisão direta;

b) aquêles cujos ocupantes têm autonomia na realização das tarefas;

c) os cargos que conferem aos seus ocupantes poderes de mando ou supervisão sôbre os demais empregados.

A supervisão de serviços deve acarretar forçosamente um grau superior e conseqüentemente um salário maior.

Enfim, muitos seriam os cuidados a observar na obtenção dos melhores resultados de uma entrevista. Daí se impor a idéia de ARLINDO RAMOS, em formar Analistas do Trabalho, com treinamento intensivo e rigorosa preparação antes de iniciar um trabalho de análise.

Pelas dificuldades que apresenta uma entrevista, o questionário está mais generalizado entre nós e sem dúvida é mais prático e oferece resultados imediatos.

Mas, para que o questionário possa atingir os seus fins êle deve conter elementos de fácil compreensão e por conseguinte permitir respostas claras e concisas em relação aos aspectos essenciais da análise.

A falta de cuidado no preparo dêesses questionários, na maioria das vêzes confusos na sua essência e por outras ocasiões sintéticos em demasia, tem provocado o insucesso dos mesmos como método de análise do trabalho.

Houve ocasiões em que êle obteve êxito notório como nos relata VILANOVA MONTEIRO (*Análise dos Cargos para fins de classificação* — "Revista do Serviço Público", fevereiro de 1949) e cita a classificação de cargos empreendida pela Personnel Classification Board, considerada modelar no tipo análise — questionário.

Firmamos porém a opinião dos melhores autores quando achamos que o questionário somente deve ser utilizado no caso de se tratar de emprêsas compostas de poucos funcionários, intelectualmente capazes de responder por si sós e entender perfeitamente os quesitos nêle contidos. E isso por que na maioria das organizações é grande o número de empregados iletrados a quem o questionário é apresentado, provocando em conseqüência sensível precariedade no material coligido e também por causa da impraticabilidade de se fazer um questionário completo onde coubessem todos os detalhes exigíveis para uma perfeita especificação de atribuições.

Há casos em que, não obstante todos os cuidados na feitura dos questionários ou na execução das entrevistas, os dados ficam incompletos, sem nos fornecer com clareza e exatidão o panorama da organização no que se refere a pessoal. Recorre-se nesse caso à observação direta, como elemento subsidiário; o analista passa a observar o trabalho realizado a fim de determinar-lhe os elementos necessários à conclusão do plano. Dêsse modo traria ao seu trabalho aquêles elementos que lhe faltavam na apreciação das tarefas.

A observação na maioria das vêzes é dificultada pela complexidade da tarefa executada e exige do observador um trabalho árduo na missão de determinar as pequenas diferenças entre tarefas semelhantes. Por isso e pela morosidade de sua execução, não se pode exigí-la em método independente de análise de cargos.

A amostragem é outro processo de completamento nem sempre exequível, pois como não ignoramos, muitas tarefas existem que não apresen-

tam amostras em virtude de não serem materializáveis e outras vezes, segundo VILANOVA MONTEIRO LOPES, as amostras não proporcionam frequentemente uma idéia exata do grau de responsabilidade e dá dificuldade do trabalho, ainda que tenham sido colhidas de acôrdo com os cânones da mais apurada técnica.

Em resumo, para uma perfeita análise do trabalho que tenha por finalidade classificar cargos, achamos preferível o emprêgo conjunto do questionário e da entrevista.

O questionário, como dissemos linhas atrás, unicamente deve ser utilizado em pequenas empresas que tenham o seu pessoal selecionado à base de instrução primária ou ginásial no mínimo, assim mesmo com a assistência dos chefes imediatos e supervisores de pessoal, que possam elucidar as dúvidas surgidas quanto ao preenchimento do mesmo.

Quando se tratar de empresas que não exijam a espécie de seleção acima mencionada, deve ser usada a entrevista feita por analista devidamente preparado para êsse fim, com a assistência ainda

dos chefes imediatos do entrevistado e chefes de pessoal.

Nas empresas de organização complexa, que mantenham agências em diversos locais e composta de u'a massa heterogênea de empregados, desde os trabalhadores iletrados até os portadores de cursos técnico-científicos, é de bom alvitre combinarem-se os dois meios, o questionário e a entrevista, a fim de se ajuizar o grau dos deveres e responsabilidades dos cargos.

Complementarmente aos resultados obtidos, nos casos passíveis de dúvidas, devem ser utilizadas a observação direta e a mostra de trabalho no caso de impossibilidade absoluta dessa última.

BIBLIOGRAFIA

1. Súmula do Prof. EDUARDO PINTO PESSOA SOBRINHO — *Análise do cargo para fins de classificação*, no Curso de Classificação de Cargos do D.A.S.P.
2. Trab. na "Revista do Serviço Público" do Téc. Adm. ARLINDO V. A. RAMOS, julho de 1946, intitulado *Analista do Trabalho e sua preparação*.
3. Trab. na "Revista do Serviço Público do Téc. Adm. TOMÁS DE VILANOVA M. LOPES, fev. de 1949, intitulado *A análise dos cargos para fins de classificação*.