

APERFEIÇOAMENTO

A análise do trabalho e sua importância no aperfeiçoamento do pessoal

A verificação das necessidades de treinamento

Quando se elabora um plano de treinamento, o que se deve considerar inicialmente é a sua finalidade. Os indivíduos a que êle se destina não podem ser comparados a estudantes comuns que se estão preparando para a vida. O treinamento para o serviço público deve ser, via de regra, especializado e ter em vista o trabalho que é ou que vai ser executado pelo indivíduo. Para que um programa, portanto, seja bem recebido, é necessário que os empregados sintam, realmente, as suas vantagens práticas e que adquiram por meio dêle energias novas para o trabalho, conhecimentos e hábitos capazes de tornar o seu rendimento maior.

Compreende-se, assim, a necessidade de estudar, cuidadosamente, o problema que se tem em vista, para que o plano apresentado possa ter sucesso.

Afirmou-se acima que o treinamento deve se relacionar, intimamente, com o trabalho executado pelo indivíduo. Se insistirmos em aperfeiçoar um dactiloscopista, ensinando-lhe Português e Matemática, isso certamente não importará em melhor execução dos trabalhos que lhe cabem (colhêr, classificar e identificar impressões digitais) podendo, apenas, em muitos casos, exasperá-lo, dando-lhe a impressão de estar perdendo tempo com estudos que se não relacionam com a sua profissão.

Para que se possa apresentar, portanto, um plano, que atenda verdadeiramente às suas finalidades, é necessário analisar com demora o trabalho executado pelo indivíduo. Só assim se poderá verificar quais as suas deficiências, quais os conhecimentos ou as aptidões que êle deve ter para se desempenhar a contento de suas funções.

A inexistência de uma classificação de cargos feita à base de deveres e responsabilidades impede a realização do treinamento de modo sistemático. Aliás, essa lacuna também acarreta sérias dificuldades para o tratamento dos demais

problemas de administração de pessoal. Podemos lembrar aqui, as expressivas palavras de OLIVER SHORT: "O recrutamento e os outros múltiplos e variados problemas de pessoal são tratados, na ausência de um plano de classificação de deveres, tão cega e leigamente quanto o seriam a construção e a instalação de um edifício, sem planos e especificações".

No que concerne ao treinamento, essa falha é sobremodo sensível. Há carreiras, como a de escriturário e a de oficial administrativo, cujos ocupantes podem exercer atribuições as mais variadas, chegando a ser, em muitos casos, altamente especializadas. Um oficial administrativo, na Alfândega, tem funções de conferente de mercadorias; no Ministério do Trabalho, pode servir como especialista em seguros privados e capitalização. Não se pode, em vista disso, formular um plano de treinamento a que sejam submetidos, de um modo geral, escriturários ou oficiais administrativos. O que se pode fazer é atacar cada caso de per si, de modo que se forneça ao oficial administrativo lotado na Alfândega meios de desenvolver os seus conhecimentos sôbre assuntos aduaneiros, e, ao que serve no Ministério do Trabalho, instruções sôbre os temas com que trata normalmente.

Mas, mesmo se houvesse um aperfeiçoado sistema de classificação, a simples descrição da função não bastaria, na maior parte dos casos, para que se elaborasse um bem urdido plano de treinamento, e isso porque, visando ela indicar, para efeitos de pagamento, as variações de dificuldade e de responsabilidade, poucas vêzes descreve as incumbências e os métodos de trabalho com os detalhes indispensáveis para que se planeje um treinamento capaz de produzir resultados apreciáveis.

Os processos de treinamento podem ser os mais variados, sendo necessário, portanto, considerar a sua adequabilidade a cada caso em particular.

“O mais fundamental de todos os métodos usados para obtenção do conteúdo de um programa de treinamento é — como lembra DAVID STANLEY — a análise do trabalho, a qual, no dizer de HERBERT MOORE (*Psychology for Business and Industry* — apud *Revista do Serviço Público* — pág. 18 — Junho de 1943 é “a observação, exame, avaliação e registro sistemáticos dos diversos componentes do trabalho”; e no dizer de MORRIS S. VITELES (*Industrial Psychology* — idem) “a determinação das atribuições reais, das condições de trabalho e das qualificações do indivíduo que irá executá-lo”. A análise significa, pois, o estudo do trabalho, não apenas como é feito, mas como o devia ser. Portanto, êste conceito vai além do sentido tradicional de análise de função”. Segundo STANLEY, é indispensável que a análise seja efetuada “com tanto detalhe e com tanta clareza que a perícia e os conhecimentos exigidos para o desempenho de cada mister possam ser determinados”.

Mas, mesmo se houvesse um aperfeiçoado sistema de classificação, a simples descrição da função não bastaria, na maior parte dos casos, para que se elaborasse um bem urdido plano de treinamento, e isso porque, visando ela indicar, para efeitos de pagamento, as variações de dificuldade e de responsabilidade, poucas vêzes descreve as incumbências e os métodos de trabalho com os detalhes indispensáveis para que se planeje um treinamento capaz de produzir resultados apreciáveis.

Os processos de treinamento podem ser os mais variados, sendo necessário, portanto, considerar a sua adequabilidade a cada caso em particular.

“O mais fundamental de todos os métodos usados para a obtenção do conteúdo de um programa de treinamento é — como lembra DAVID STANLEY — a análise do trabalho, a qual, no dizer de HERBERT MOORE (*Psychology for Business and Industry* — apud *Revista do Serviço Público* — pág. 18 — junho de 1943) é “a observação, exame, avaliação e registro sistemáticos dos diversos componentes do trabalho”; e no dizer de MORRIS S. VITELES (*Industrial Psychology* — idem) “a determinação das atribuições reais, das condições de trabalho e das qualificações do indivíduo que irá executá-lo”. A análise significa, pois, o estudo do trabalho, não apenas como é feito, mas como o devia ser. Portanto, êste conceito vai além do sentido tradicional de análise de função”. Segun-

do STANLEY, é indispensável que a análise seja efetuada “com tanto detalhe e com tanta clareza que a perícia e os conhecimentos exigidos para o desempenho de cada mister possam ser determinados”.

“Muito embora não se possa estabelecer uma “regra estritamente aplicável a todos os casos, tem-se admitido, geralmente, que a análise do trabalho deve fornecer elementos que tornem possível: “1) a identificação do trabalho; 2) a enumeração “detalhada e explicativa das atribuições e responsabilidades de quem executa o trabalho; 3) a descrição dos materiais e equipamentos empregados “na execução do trabalho; 4) o conhecimento do “ambiente em que o trabalho é executado; 5) a “determinação das aptidões e conhecimentos que “caracterizam o trabalhador eficiente” (*Revista do Serviço Público* — pág. 22 — fevereiro de 1943).

No seu estudo sobre as funções dos secretários, CHARTERS e WHITLEY encontraram 871 atividades diferentes tais como: pedir material de escritório, enviar telegramas, encaminhar os visitantes ao escritório ou ao departamento apropriado, manter um sistema de lembretes diários. Nem deve a análise estar confinada aos aspectos usuais, quotidianos, do trabalho. Em todos os cargos, mesmo naqueles de rotina, surgem, de tempos em tempos, dificuldades, problemas, acontecimentos excepcionais. E o empregado deve estar tão preparado para enfrentar com sucesso êsses problemas, como para desempenhar as suas funções normais. A análise inclui uma descrição dessas dificuldades, do que o empregado deve fazer para solvê-las, e das habilitações adicionais que lhe são necessárias.

Os processos empregados geralmente na análise são: o questionário, a entrevista e a observação do trabalho.

O questionário oferece a grande vantagem de permitir de modo mais rápido e com menor esforço para o analista, a audiência de um grande e variado número de pessoas.

Como já foi observado, o questionário, para servir como instrumento de análise do trabalho, deve preencher certas condições, a saber: “a) não deve ser muito extenso, a fim de poder manter a necessária concentração da atenção e do interesse em torno dos pontos cujo conhecimento é essencial; b) não deve recorrer a processos de memória forçada nem conter elementos de sugestão capazes de eliminar a espontaneidade das respostas; c) não deve ser vasado em linguagem imprópria

(vaga, ambígua, obscura ou inacessível à mentalidade de quem irá respondê-lo); d) deve evitar perguntas cujas respostas envolvam julgamento sobre os aspectos do trabalho diretamente relacionados com os interesses pessoais do trabalhador; e) deve evitar as enumerações para escolha; as enumerações, quando empregadas, deverão ter caráter meramente explicativo ou exemplificativo; f) deve ser um só para todos os trabalhadores, de modo a assegurar uma base comum para a apuração e apreciação dos dados; g) deve, em seu conjunto, ser decalcado numa concepção clara dos objetivos em vista e limitar-se a pontos bem determinados". (*Revista do Serviço Público*, páginas 23/24 — fevereiro de 1943).

Mas, em muitos casos, o questionário não fornece tôdas as informações necessárias, sendo preferível a adoção de outro método. Por meio da entrevista pessoal com pessoas que conheçam o trabalho, se obtém, via de regra, uma descrição mais completa e mais nítida de todos os seus detalhes. Para que uma entrevista produza resultados, convém preparar de antemão um roteiro, contendo os principais tópicos que vão ser discutidos ou as perguntas que serão feitas. Esses roteiros provam grande valia, não só para a orientação natural da entrevista, mas também, no caso de entrevistados loquazes que gostam de divagar, para trazê-los de volta ao assunto em foco. Muitas vezes, o entrevistado é do tipo opiniático, apaixonado, acalorado, sendo mister muita habilidade no tratamento com êle, para que a entrevista não malogre, em conseqüência de uma frase menos hábil.

Pela observação direta o analista verifica a maneira pela qual o trabalho é executado e registra as principais deficiências que seus executores denotam.

Evidentemente, para o estabelecimento do conteúdo de um programa de treinamento também podem ser empregados outros recursos. Para o planejamento de um curso para desenhistas, por

exemplo, o melhor processo poderá consistir na designação de um grupo de profissionais experimentados, para apresentar, com a assistência de um planejador, um programa que contenha os pontos essenciais em um tal curso.

Para se verificar com exatidão a espécie de treinamento de que um grupo de servidores precisa, é indispensável ouvir a opinião do seu supervisor, pois, sendo êle quem mantém contato mais constante com os empregados, será êle, também, quem, presumivelmente, conhecerá melhor as suas deficiências.

As necessidades de treinamento poderão ser atendidas de modos os mais variados. Em certos casos, será aconselhável o treinamento em serviço, efetuado sob a orientação do chefe imediato do servidor; em outros, convirá a organização de cursos por correspondência, ou mesmo, quando se tratar de assuntos especializados que não hajam sido suficientemente tratados no nosso meio, a remessa de indivíduos ao estrangeiro.

Para encerrar êste capítulo, é oportuno repetir as palavras de MILTON HALL: "A menos que sejam efetuadas análises cuidadosas para verificar que treinamento é, realmente, necessário, haverá o risco de não se efetuar treinamento essencial, enquanto se iniciam atividades que poderiam ser dispensadas. É necessário reconhecer que o treinamento não é um fim. Cada projeto pode ser proveitosamente examinado à luz de perguntas como: Contribuirá êste treinamento, de modo significativo, para que o trabalho seja executado de modo mais eficiente e econômico? Poderiam as nossas energias ser gastas mais útilmente pela aplicação de outro processo de treinamento, ou para atingir a algum outro objetivo? Uma análise satisfatória das necessidades revela os empregados ou os grupos de empregados, para os quais o treinamento é necessário e fornece uma base segura para o estabelecimento das finalidades desse treinamento".