

A CLASSIFICAÇÃO DE FUNÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA — UM INSTRUMENTO-BASE DE GESTÃO

Rui Rocha *

INTRODUÇÃO

Em 13 de Abril de 1983, na sessão de encerramento do Colóquio subordinado ao tema «A Organização da Função Pessoal na Administração Pública», o então Secretário de Estado da Reforma Administrativa, dr. Figueiredo Lopes, dizia na sua comunicação, de forma esclarecida e esclarecedora, que *«a gestão de pessoal (na Administração Pública) continua a ser encarada fundamentalmente sob a perspectiva jurídico--normativa, privilegiando-se a segurança no emprego, desligando os níveis de remunerações da produtividade, enfim, rodeando-se os instrumentos de recrutamento, formação e progressão nas carreiras de praxes eminentemente burocratizadas, em oposição a métodos racionais e simplificados de gestão dos recursos humanos»*.

E mais adiante dizia ainda: *«A Administração Pública tem de ultrapassar o seu próprio modelo de organização, a função pública tem de introduzir no seu tradicional sistema de legitimidade pública elementos próprios do sistema de legitimidade privada. Isto é, o modo de gestão do funcionalismo público deve ser enriquecido com elementos importados do sector empresarial, onde emprego e remuneração são função da produtividade, o recrutamento é função da competência técnica, a formação permanente é uma palavra de ordem»*.

É evidente que não se trata de uma aplicação, pura e simples, do «management» empresarial à Administração Pública, porque ela é significativamente diferente de qualquer organização privada.

Diferente pelas características ecológicas em que funciona, ou seja, o plano das congruências entre ela — a Administração do Estado, o Poder Político e a Sociedade Civil.

Ou seja, nem sempre existe uma ligação perfeita entre os parâmetros ou códigos de actuação de sistema a sistema. Exemplos: por vezes a

* Coordenador do Gabinete de Apoio ao Ensino Superior.
Ex-Subdirector do Serviço de Administração e Função Pública

indistinção entre quem governa e quem administra; a escolha dos administradores públicos pelo Poder Político em prejuízo da profissionalização do pessoal dirigente; as disfuncionalidades no exercício da ética e da legitimidade da própria razão de existir da Administração Pública: independente das forças políticas, ao serviço da Nação; a Administração vista pela Sociedade Civil como uma Administração do Poder Político, de passagem portanto, e nunca a sua Administração.

Diferente também pela prevalência da racionalidade jurídica sobre a racionalidade do «management» que conduz a uma superconformidade e superpreocupação com a estrita observância dos regulamentos e das normas, o que induz ao conservantismo e/ou ao (falso) tecnicismo em que a deslocação dos sentimentos, dos fins para os meios, é alimentada pela tremenda significação simbólica desses meios (as regras).

Ou seja, a primazia dos meios que privilegia a estabilidade das estruturas formais da organização e da acção e a regularidade dos comportamentos conformes à lei, em desfavor da primazia dos objectivos que valoriza a mudança, a inovação, a mobilidade e a própria eficácia de acções para atingir os objectivos fixados.

Daí a grande confusão que existe na Administração Pública entre Gestão de Pessoal e Administração de Pessoal. Gestão de Pessoal não é o controlo de férias, faltas e licenças, como também não são os procedimentos administrativos de pagamento de remunerações ou as regras para a autorização de deslocações ao exterior.

Ainda diferente uma vez que o poder governativo capta para as suas finalidades uma multiplicidade crescente de áreas do económico, do social e do cultural, no sentido de obter o controlo dos meios de acção que lhe permita aumentar o bem-estar social generalizado das populações, cabendo, portanto, à Administração a gestão de uma diversidade muito mais vasta de actividades do que as que operam no sector privado e algumas das quais da sua exclusiva responsabilidade.

Isso leva-a, por um lado, a estruturar-se segundo um modelo mais burocratizado de organização e de procedimentos e, por outro lado, a operar com conceitos de custos e benefícios sociais, para além portanto daqueles de natureza essencialmente financeira, de forma a maximizar e a integrar o interesse público, o que na prática torna muito mais difícil quantificar, em termos financeiros, o investimento substancial de recursos aplicados pelo sector público, diferentemente do sector privado que é avaliado fundamentalmente na base da maximização do lucro.

FUNÇÃO PESSOAL — UMA FUNÇÃO DE FUTURO

Sendo verdade que a Administração é sempre a Administração do Estado porque é a natureza do Estado, a sua genética processual e a sua filosofia política que determinam a sua Administração e confinam os limites de actuação desta, a praxiologia da gestão e do funcionamento da Administração deve aproximar-se da ideia de «management» quando esta expressão se investe de espírito de realização, de satisfação de

necessidades sociais, de abertura à evolução dos modos de pensar a gestão das pessoas e das organizações.

Tal atitude de espírito é essencial na área da gestão de pessoal. E os sintomas de que a Função Pessoal é uma função de futuro, é claramente visível. Da ideia da Pessoa Objecto até finais dos anos 40 à ideia da Pessoa Recurso que é a situação em que nos encontramos ainda, parece haver animadoras perspectivas de que há uma vontade generalizada de redescobrir a Pessoa Sujeito, não somente ao nível organizacional, mas também ao nível político, social e cultural.

No âmbito organizacional tais sintomas são bastante visíveis, pois:

- Há uma consciência cada vez maior, por parte dos dirigentes, do valor do investimento humano;
- Cerca de 50 por cento do tempo da hierarquia é destinada a resolver problemas de pessoal;
- Cada vez se fala mais em «performances» sociais da organização;
- É maior a procura do gestor de pessoal como colaborador directo e conselheiro privilegiado do dirigente da organização;
- Investe-se cada vez mais na comunicação e na informação de retorno («feedback») fornecida pelos outros;
- Estudam-se atentamente as soluções japonesas (círculos de qualidade, grupos de produtividade e grupos de sugestões);
- Há uma consciência aguda da responsabilidade social da organização: a auscultação do meio ambiente.

Actualmente as organizações empresariais, que vão a caminho da fase da gestão das Pessoas Sujeitos, baseiam-se em nove ideias-força para desenvolver uma política humana na sua organização:

- Possuir uma estratégia social;
- Indissociar a «performance» económica da «performance» social e vice-versa;
- Praticar um «management» bivalente, ou seja, avaliar as implicações sociais no económico e as económicas no social;
- Tratar as pessoas com dignidade e comportar-se face a elas com dignidade;
- Fazer prevalecer os resultados sobre os meios;
- Atribuir objectivos sociais à hierarquia;
- Preocupar-se muito mais com o que as pessoas fazem do que o que elas são;
- Aprender ou reaprender a inovar no domínio social;
- Fazer da função pessoal uma função chave da organização.

A gestão de pessoal na Administração vai lentamente importando do sector empresarial as suas metodologias e as suas técnicas e, lentamente, devido aos constrangimentos antes mencionados da cultura organizacional em exercício, porque profundamente instituída nas mentalidades e nas práticas de quem tem a responsabilidade de administrar.

Contudo reconhece-se também que a gestão de pessoal deve progressivamente assumir, dentro dos sistemas de gestão das Administrações Públicas, um papel cada vez mais determinante pelos reflexos que produz na «saúde» dos serviços públicos.

Trata-se de um trabalho essencial que deve ser compreendido mais no plano qualitativo do que no plano quantitativo.

Gerir recursos humanos é gerir pessoas que são afinal o suporte para a vida e sobrevivência das organizações. Um lugar tão comum esta afirmação como tão comum é o seu esquecimento na prática de gestão do dia-a-dia. Qualquer auditoria operacional na área da gestão dos recursos humanos constataria facilmente que tal esquecimento está mais generalizado do que poderíamos pensar.

O valor e a competência das pessoas constituem por isso o capital mais precioso da organização e a função pessoal é o seu principal garante.

Deste modo, a preocupação fundamental da gestão é o de dotar-se de instrumentos que lhe permitam a cada momento conhecer e avaliar, de forma sistemática, o potencial quantitativo e qualitativo dos recursos humanos que dispõe.

Esta preocupação tem um triplo objectivo:

- Afectar adequadamente as pessoas aos postos de trabalho e às funções, consoante as suas capacidades, aptidões e conhecimentos;
- Avaliar e remunerar o trabalho de cada um, segundo o princípio da justiça distributiva, com base na filosofia e metodologia da qualificação de funções;
- Promover o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas, a partir da análise de necessidades individuais e dos comportamentos e atitudes no trabalho.

Ora o estudo e a avaliação do potencial dos recursos humanos pressupõe um trabalho prévio de análise sobre a realidade sócio-profissional dentro da organização. Por outras palavras, é necessário conhecer-se o que as pessoas fazem, como fazem, porque razões o fazem (o objectivo) e, finalmente, o que é que o exercício de determinada função exige do titular da função para que o possa fazer bem.

Chegámos assim ao ponto de partida da gestão de pessoal — o conhecimento da sua comunidade de trabalho, o conhecimento do objecto de trabalho da organização.

O ESTUDO DO OBJECTO DE TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O conhecimento do objecto de trabalho sobre que incide qualquer contrato é de central importância no âmbito das convenções e regulamentações individuais ou colectivas de trabalho, admitindo-se não válida ou nula qualquer convenção ou regulamentação que não defina devidamente aquela realidade.

No sector privado esta prática de incluir a definição das funções, e portanto a delimitação do objecto de trabalho, nas convenções e regulamentações de trabalho já vem sendo seguida há muitas décadas na maior parte dos países do Mundo, o que permite que se atinja um salutar equilíbrio entre os direitos e deveres dos trabalhadores, contribuindo também, directa ou indirectamente, para a delimitação das responsabilidades que cabem a cada titular de um posto de trabalho ou de uma função, para a classificação e hierarquização dos níveis remuneratórios, para a reclassificação profissional e inclusivamente para a própria organização ou simplificação do trabalho.

De igual modo, as Administrações Públicas dos diferentes países têm vindo a adoptar semelhante procedimento.

A implementação de sistemas de classificação de funções tem, na verdade, ocorrido na generalidade das Administrações, designadamente da Ásia, desde as Filipinas (em 1957) passando por Singapura (em 1957), Malásia (em 1966), Tailândia (em 1971), Indonésia (em 1974) e Hong Kong (em 1979), entre outros.

A semelhança, portanto, do que existe em grande parte das Administrações, é indispensável o estudo sistemático das funções diferenciadas da Administração Pública de Macau, constituindo tal estudo o instrumento-base para a prática de uma correcta gestão dos recursos humanos na Administração em que se inclui o desenvolvimento das carreiras, e para o apoio ao processo de localização dos quadros.

Para uma correcta gestão dos recursos humanos, uma vez que permite:

- Conhecer de uma forma sistematizada as diversas funções da Administração. Não se sabe objectivamente na Administração Pública de Macau quem faz o quê;
- Conhecer e adequar as diversas designações funcionais aos respectivos conteúdos. Não se consegue saber, por exemplo, quais são as diferentes tarefas cometidas aos diversos adjuntos técnicos ou às secretárias ou aos técnicos superiores;
- Prestar apoio à criação ou correcção das carreiras. É indispensável saber com objectividade qual o fundamento que levou a posicionar diferentemente, em termos de indexação salarial, determinada carreira face a outra;
- Constituir os fundamentos gerais para o aperfeiçoamento da estrutura salarial da Administração Pública. Poder-se-ia questionar se todos os técnicos superiores devem ter a mesma remuneração e qual a fundamentação respectiva.
- Definir as áreas de trabalho de cada trabalhador. Por exemplo, a classificação de serviço é utilizada para a avaliação do desempenho dos notados sem parâmetros objectivos de referência como é a descrição de funções;
- Objectivar as acções de recrutamento e selecção. Ou seja, seleccionar pessoas com determinadas capacidades correspon-

- dentes às exigências de uma função particular;
- Objectivar, também, as acções de formação. Ou seja, adequar os conteúdos programáticos, a metodologia e os meios pedagógicos, em função da população-alvo, ou seja, da natureza particular da função que se pretende treinar;
- Comparar dados estatísticos entre áreas funcionais e funções de vários serviços ou para sistematização estatística em estudos sócio-profissionais diversos na Administração Pública: quantos engenheiros, quantos arquitectos, quantos desenhadores; as monografias profissionais;
- Prestar apoio a acções de organização de serviços e à informação profissional na Administração Pública: o funcionograma, as disfunções e os conflitos de competências e outros; informar os candidatos ao emprego público; ainda as monografias profissionais, etc.

Para o processo de localização porque:

- Permite executar com maior objectividade a gestão previsional dos efectivos (os planos de localização) conhecendo-se melhor que funções e quantas funções necessitam de quadros locais e quais as medidas de recrutamento e de formação a tomar;
- Permite conhecer e caracterizar as exigências funcionais próprias de cada função diferenciada da Administração Pública, com vista a determinar quais os níveis de competência linguística em português e chinês necessários para o desempenho da função e conseqüentemente para a elaboração dos requisitos específicos para efeitos de concursos públicos.

Afigura-se-nos igualmente importante o conhecimento preciso da comunidade de trabalho da Administração Pública de Macau para o processo de integração dos funcionários de Macau na República, pois terá que haver a avaliação dos conteúdos funcionais vigentes nas duas Administrações.

Na Administração Pública de Macau, a semântica da Análise e Qualificação de Funções foi introduzida, mas a sua metodologia e técnicas nunca foram adoptadas como prática institucional. O Decreto--Lei n.º 86/89/M, de 21 de Dezembro é prolixo em expressões deste instrumento-base da gestão dos recursos humanos:

Artigo 4.º (Conceitos) *a), b), c), d), e), f), g), h)* «... funções específicas... conteúdo funcional... tarefas... exigências... complexidade...».

Artigo 8.º (Domínio das línguas) «Quando a natureza das funções o imponha...».

Artigo 13.º (Intercomunicabilidade horizontal) «*l. b)*. As funções exercidas e a exercer sejam de natureza semelhante».

Artigo 15.º (Conteúdo funcional) «1. A descrição dos conteúdos funcionais das carreiras é a caracterização genérica das tarefas compre-

endidas nas funções das categorias nela inseridas».

Artigo 23.º (Carreiras de regime especial — Criação) «1. (...) b) Análise de funções a desempenhar; c) Especialidade da área funcional».

O mapa 2 anexo ao diploma designa impropriamente de conteúdo funcional os conteúdos dos grupos de pessoal. Na verdade são mais conteúdos ocupacionais que funcionais.

Toda esta terminologia não corresponde a um saber efectivo do conteúdo das tarefas desempenhadas pelos actores administrativos num ciclo de produção de bens ou serviços. Este desconhecimento leva a que os serviços públicos se vejam em dificuldade quando se trata de: seleccionar com objectividade candidatos ao emprego público; avaliar o desempenho dos seus trabalhadores; caracterizar necessidades de formação; elaborar um plano de localização.

Destacaria aqui também a questão da enumeração das designações das funções por me parecer importante.

A designação de uma função é a fórmula mais simples de identificar nominalmente uma função. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) definiu regras para exprimir e fixar as designações. O objectivo fundamental da identificação da designação é o de sugerir, de forma rápida, como um «flash», o tipo de actividade laboral que está cometida a uma função.

Se dissermos que o trabalhador x é engenheiro mecânico, programador de informática, secretária, agente de censos, auxiliar de radiologia ou viveirista, é muito mais esclarecedor do que dizer que é técnico superior, técnico, adjunto técnico, auxiliar técnico ou operário, sem prejuízo de tais categorias poderem estar incluídas em grupos ocupacionais.

Em termos pedagógicos a inclusão, nos diplomas orgânicos dos serviços, das designações e definições sucintas das funções diferenciadas existentes naqueles, traria obviamente reflexos positivos na gestão de pessoal.

Para concluir, tomaria um exemplo elucidativo de como a utilização da terminologia da análise de funções sem estar fundamentada no estudo do objecto de trabalho e, por conseguinte, na racionalidade da gestão, pode dar origem a equívocos na apreciação de determinadas questões laborais.

Todos nós sabemos que existe na Administração Pública a função «Secretária». Todos nós temos, mais ou menos, uma noção empírica do seu conteúdo funcional, ou seja, qual o tipo de tarefas desempenhadas por uma Secretária. Sabemos igualmente que a função da Secretária exige um perfil profissional específico e adequado para o seu exercício e algumas exigências próprias, designadamente a disponibilidade para trabalhar para além do horário normal de serviço.

Temos também conhecimento que pelo facto de se exercer a *função de Secretária*, tal exercício é compensado pecuniariamente com o correspondente a 50 por cento do índice 100.

A atribuição de tal compensação pretende, por um lado, distinguir o exercício desta função face a outras aparentemente afins, e por outro lado, dizer claramente que o trabalho para além do horário normal de serviço é inerente à natureza da função e não meramente de ocorrência extraordinária.

A ideia central que particulariza esta função e que se expressa também em compensação pecuniária, é a ideia de conteúdo funcional, a sua natureza, as suas exigências.

Tal faria supor que o titular da função de secretariado, deveria perceber sempre esta compensação pecuniária, enquanto durasse a sua relação de trabalho com a Administração, no exercício da referida função. Mas não.

A interpretação jurídica e a doutrina fixada para a compreensão do significado da expressão «Pelo exercício das funções de secretariado...» (n.º 2 do artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 86/89/M, de 21 de Dezembro) vai «no sentido de considerar a referida compensação pecuniária associada ao desempenho efectivo das funções de secretariado, incluindo-se, assim, esta compensação nas remunerações específicas da «situação de serviço efectivo» e por conseguinte a sua atribuição se verificar quando e enquanto o trabalhador as exercer».

Dizendo de outro modo, sempre que uma secretária tira dias de férias ou goza licença especial, deixa de ser secretária e por esse facto não percebe a citada compensação pecuniária. Porém quando reinicia funções, reinicia miraculosamente como secretária, no mesmo local de trabalho, com as mesmas tarefas e com um contrato ainda válido com a Administração cujo objecto de trabalho, porventura, poderá dizer até: «para o exercício de funções de secretariado».

Ora a razão deste equívoco, naturalmente lesivo para os respectivos titulares, reside no facto de se utilizarem, na produção jurídica, conceitos ou terminologias das ciências do trabalho e da gestão de pessoal, desprovidos de entendimento desta realidade.

ANÁLISE DE FUNÇÕES: ESBOÇO SINTÉTICO DE UMA DEFINIÇÃO

O seu objecto: estudo e levantamento dos postos de trabalho e das funções destinado a detectar as suas designações, os respectivos conteúdos e exigências funcionais e requisitos psicológicos.

Os meios que utiliza: através dos métodos de observação directa, da entrevista e/ou questionário.

Os fins: tendo em vista um objectivo ou área de gestão bem determinada:

- Recrutamento;
- Selecção;
- Formação;
- Avaliação de desempenho;
- Organização;

- Higiene e segurança no trabalho;
- Planos de carreiras;
- Qualificação de funções;
- etc.

Em suma: a Análise de Funções, através dos seus métodos de investigação, proporciona um conhecimento racional e objectivo do conteúdo das tarefas desenvolvidas pelas pessoas num ciclo de produção de bens ou de serviços, sendo esse conhecimento indispensável para tomadas de decisão relativas a uma correcta utilização do factor humano como elemento de produtividade organizacional.

ANÁLISE DE FUNÇÕES — UM INSTRUMENTO-BASE DE GESTÃO DE PESSOAL

Na base de toda a gestão de recursos humanos está ou deverá estar a Análise de Funções dado que se considera:

- «*A necessidade de, em qualquer organização, se racionalizar e objectivar a gestão de recursos humanos;*
- *O facto de toda e qualquer organização ser constituída por postos de trabalho e funções diferentes entre si;*
- *Que na ausência de instrumentos adequados de gestão essas diferenças só podem ser detectadas por mera presunção;*
- *Que a programação e estruturação de qualquer política de gestão de pessoal, a reorganização de uma comunidade de trabalho, a racionalização dos seus custos, as estruturas, a segurança, etc., dependem — quase que exclusivamente — da existência de uma correcta análise de trabalho;*
- *Que em qualquer organização é incontroversa, igualmente, a necessidade da existência de uma política sã de salários que, retirando a «de livre arbítrio», assegure a todos os trabalhos uma remuneração justa;*
- *Que só um sistema coerente — que estabeleça uma relação lógica entre a classificação de funções e o grau de qualificação requerido para cada uma delas — é susceptível de eliminar desigualdades de tratamento salarial, de recrutamento e selecção, de formação, de mérito e contribuir para um clima salutar e eficaz na organização» (Dr.^a Manuela Mota).*

AS APLICAÇÕES DA ANÁLISE DE FUNÇÕES*

A Análise de Funções, sendo, pois, uma técnica-base que se permite ser utilizada em múltiplos campos da gestão dos recursos humanos, pode visar a consecução de objectivos de gestão diversos, como seja, entre eles:

* A Qualificação de Funções será aqui considerada apenas como um subproduto na Análise de Funções numa perspectiva de gestão integrada dos recursos humanos.

DEFINIÇÃO DO OBJECTO DE TRABALHO

A inclusão, nos diplomas orgânicos, das designações e definições funcionais, ou seja, a delimitação do objecto de trabalho de cada uma das unidades orgânicas, constitui, ainda, na Administração Pública, uma prática pouco habitual.

Tal prática constituiria uma medida, de certa forma, pedagógica, no sentido de um maior esforço de objectividade dos serviços sobre os assuntos referentes à gestão dos recursos humanos.

A definição do objecto de trabalho, designadamente a descrição de funções permite obter determinados benefícios para a organização:

Informa e esclarece os seus titulares

Através delas, cada trabalhador fica a ser que:

- Aceita com conhecimento de causa as responsabilidades da sua função;
- Conhece de antemão os resultados que se esperam dele e os aspectos em que os chefes aplicarão os seus critérios de avaliação;
- Não ignora as funções nem as obrigações dos seus dirigentes e pode compreender as razões das directrizes que se lhe transmite e dialoga com eles de forma mais esclarecida.

Estimula a iniciativa

Esta afirmação opõe-se à crença muito generalizada que defende a vantagem da existência de campos de acção pouco definidos para que se possam assim manifestar o dinamismo dos trabalhadores mais empreendedores, que de outro modo se encontrariam sub-empregados em actividades demasiado limitadas.

Na realidade este procedimento consiste em deixar que o acaso intervenha na repartição das atribuições e, o que ainda é pior, na programação das actividades e na obtenção dos resultados.

Ora interessa que a descrição de funções se estabeleça com a participação activa do titular do posto e seja aprovada pela chefia directa e que a descrição seja revista periodicamente, tendo em conta os resultados obtidos, e que se ampliem as fronteiras do posto e se aumente a importância dos objectivos a alcançar segundo a capacidade de cada um. Assim:

- Os trabalhadores conhecem os campos que lhes pertencem e nos quais podem dar livre curso aos seus talentos;
- A descrição dos objectivos a alcançar é um estímulo constante para a melhoria dos rendimentos, já que não é possível nenhuma evolução se não existirem padrões de referência que permitam comparar os progressos realizados com os progressos possíveis;
- Os critérios de apreciação do titular da função conhecem-se de maneira precisa e são aceites antecipadamente por quem vai avaliar.

A nível da organização considera-se importante a elaboração duma ficha de tarefas por trabalhador, ou seja, por posto de trabalho, contendo não apenas as tarefas cometidas ao posto de trabalho mas outros dados referentes àquele.

Favorece a coordenação

A direcção de equipas, com valências diferentes e com linguagens e mentalidades diversas, apresenta sempre aos dirigentes problemas práticos de coordenação com repercussões psicológicas que não são menos importantes.

Esta coordenação está facilitada quando cada um dos titulares que há-de trabalhar em comum, conhecer os objectivos e as atribuições dos colegas.

AS CLASSIFICAÇÕES PROFISSIONAIS

Constata-se, assim, o interesse imediato do estudo do objecto de trabalho. Contudo, poder-se-ia perguntar se o estudo das funções não se justificará por si só em ordem a conhecer-se quantas funções diferenciadas existem na Administração Pública, qual a sua natureza e âmbito de actividade no que se refere ao tipo de trabalho executado e quais as afinidades que ressaltam entre elas. E não terá conhecimento desta realidade também uma aplicação directa, imediata?

As classificações profissionais surgem precisamente como uma necessidade de resposta a estas questões, pois na verdade o conhecimento de todas as funções tornar-se-ia bastante difícil e desordenado se, entretanto, os organismos nacionais e internacionais não tivessem lançado as primeiras bases que permitissem arrumar o mundo das profissões de acordo com critérios objectivos e de forma sistemática.

É assim que no seio da OIT surge a Classificação Internacional Tipo de Profissões (CITP) que tem servido de modelo e instrumento guia para a construção das classificações nacionais dos diferentes países e designadamente da «Classificação Nacional das Profissões» portuguesa (CNP) quase exclusivamente virada ao universo das ocupações profissionais da actividade privada.

A CNP seguindo a estrutura da CITP de 1958 agrupou as profissões em grupos-base, estes em subgrupos e estes ainda em grandes grupos, com base nos critérios da natureza do trabalho e também, por vezes, da actividade económica. Para a caracterização de cada um destes subconjuntos utilizou-se um sistema de codificação decimal que abarca cinco dígitos, significando o 1.º o grande grupo, o 2.º o subgrupo deste, o 3.º o grupo-base dentro de cada subgrupo e os dois últimos dígitos representando uma profissão dentro do grupo-base.

O estabelecimento duma classificação ou nomenclatura analítica deste tipo que se esforça por atribuir um número de código a cada profissão existente no país, precisar o seu conteúdo funcional e a respectiva designação que a titula, é um trabalho de manifesta utilidade,

quer como elemento de consulta e apoio às áreas de gestão a que anteriormente nos referimos, quer como instrumento de apuramento e recenseamento estatístico, a nível nacional e internacional dado o sistema de codificação, ou ainda como documento essencial de reflexão que permite sugerir, pela riqueza informacional que contém, outras formas de agrupamentos profissionais, bem como diferentes classificações, a partir de outras ópticas de apreciação do trabalho. É, contudo, a reclassificação profissional que mais directa e imediatamente carece e beneficia de uma classificação profissional em termos práticos.

De todas as práticas de gestão de pessoal na Administração Pública, a reclassificação profissional é talvez aquela que se nos afigura mais imperfeita, *pois não se concebe qualquer reclassificação de um titular de qualquer posto de trabalho ou função, sem que exista uma classificação profissional prévia com todos os dados do real que lhe são inerentes (especificação das designações e descrição dos conteúdos funcionais, responsabilidades e outras exigências).*

RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE PESSOAL

A Análise de Funções visa neste domínio obter o conhecimento objectivo das qualificações humanas exigidas para cada função, como condicionantes que são dos processos de recrutamento e selecção de pessoal, promoções e mobilidade profissional, ou seja, de todo o sistema de afectação de um indivíduo à função ou ao posto de trabalho.

Esta fórmula de adaptação do homem ao trabalho assenta num determinado número de princípios ou regras explícitas como sejam (fig. 1):

- A existência de postos de trabalho de natureza e de dificuldade, ou seja, de **exigências**, variáveis;
- A existência de pessoas com características individuais tanto físicas como intelectuais, ou seja **aptidões**, variáveis;
- A necessidade de afectar a pessoa de que se carece no posto de trabalho onde se manifesta essa carência, e, a um nível mais global, assegurar uma **correspondência** tão perfeita quanto possível entre o conjunto dos postos de trabalho (visto sob o ângulo exigências) e dos indivíduos (visto sob o ângulo aptidões).

A Análise de Funções estuda as exigências; a psicologia diferencial estuda as aptidões e estabelecem-se as correspondências possíveis. O que torna diferente um posto de trabalho ou uma função de outras não é apenas o seu conteúdo, ou seja, a *natureza* do trabalho que lhe é próprio. Os postos de trabalho e as funções distinguem-se igualmente para especificidade e nível de exigências, quer inerentes ao próprio trabalho, quer de ordem psicológica. Assim poder-se-á dizer que para cada posto de trabalho ou função diferente é possível determinar e elaborar um perfil profissional específico.

A estrutura desse perfil profissional contempla os aspectos seguintes:

- Enquadramento legal da função
- Características da função na organização
- Descrição e análise das exigências da função
 - Designação
 - Definição sucinta
 - Definição detalhada
 - Exigências funcionais
 - Exigências psicológicas

Só após a elaboração deste perfil através da Análise de Funções é que o recrutamento e a selecção dispõem de elementos que lhe permitem escolher as provas de selecção adequadas.

A relação análise de funções/selecção pode resumir-se através da figura seguinte:

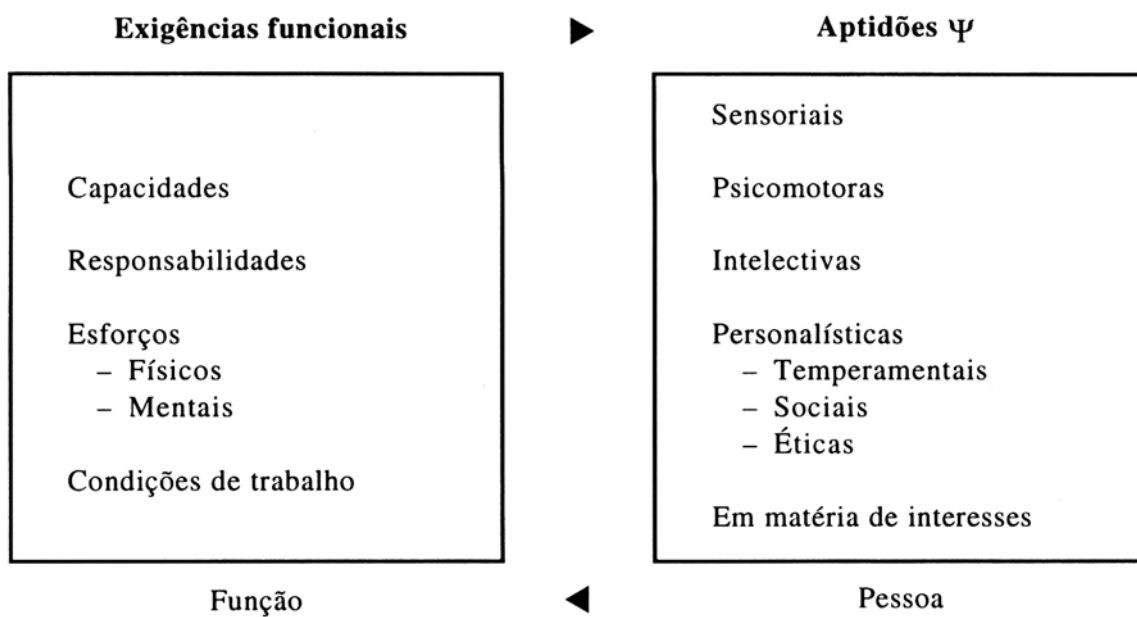


Fig.1

Em suma: a Análise de Funções estuda o conteúdo, o tipo e nível de exigências de determinada função, estabelecendo o respectivo perfil. Esta informação é estudada pelo psicólogo para inferir o tipo e o nível de aptidões psicológicas a exigir aos candidatos da função. Escolhidos serão aqueles que mais se aproximarem de determinados parâmetros de aptidões previamente definidos por inferência do perfil profissional, pois serão esses que em princípio mais hipóteses terão de obter sucesso no exercício da função.

Na verdade toda a informação constante no perfil profissional vai permitir ao psicólogo:

- Estabelecer os questionários necessários a enviar aos candidatos;
- Elaborar explícita e objectivamente os meios de divulgação/o aviso;
- Estabelecer esquemas de entrevistas e fichas de divulgação;

- Basear a organização e a realização de exames de avaliação psicológica, de conhecimentos, médico, etc., adoptando os testes ou provas mais adequadas.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL

O estudo das funções assume um interesse e importância fundamentais na elaboração de programas de formação profissional, focando--se em especial a necessidade do conhecimento das tarefas executadas numa função ou funções similares e respectivas exigências de formação (fig. 2).

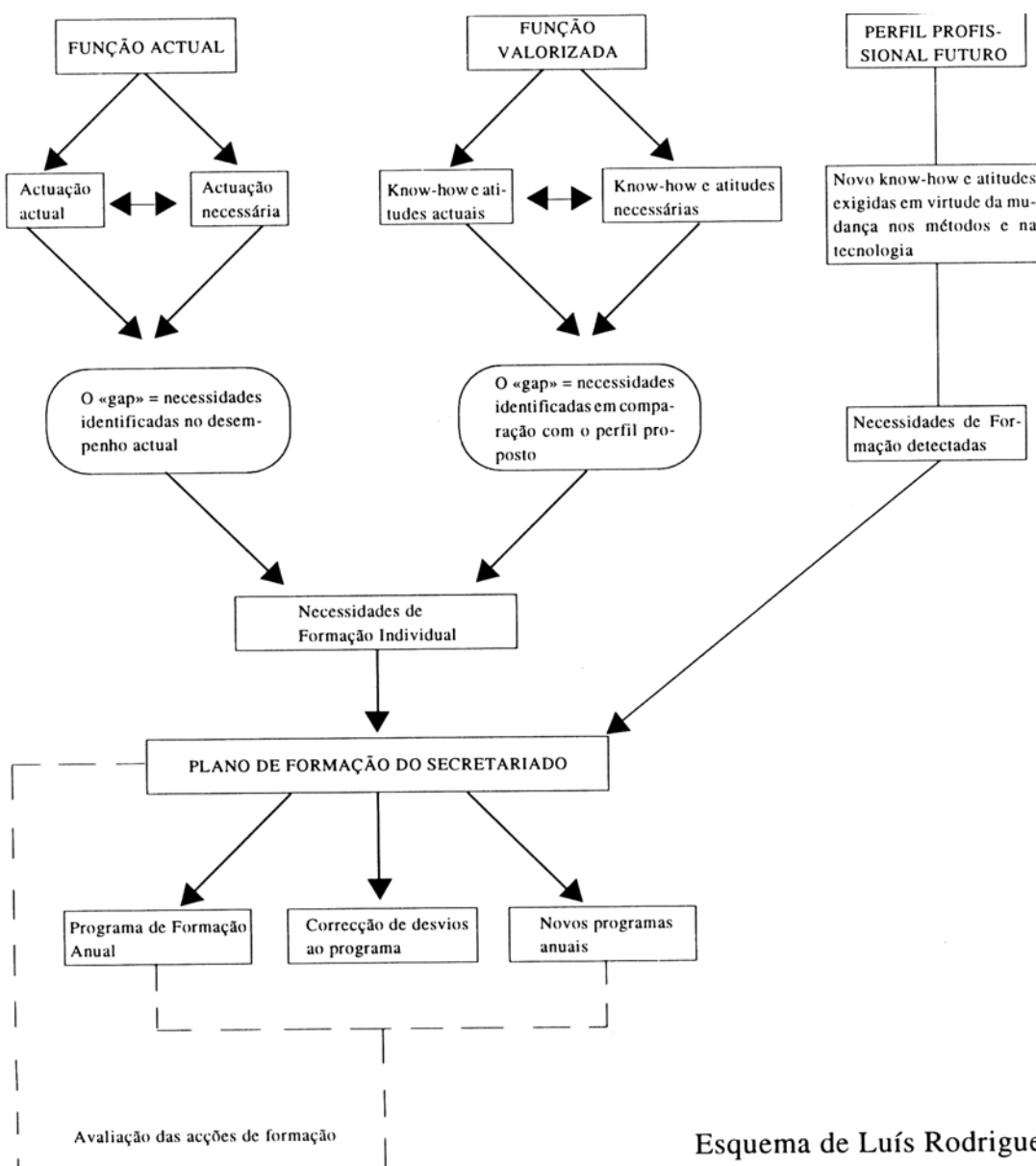


Fig. 2

Se entendermos por formação profissional o conjunto de actividades que visam essencialmente proporcionar a aquisição de conhecimentos, capacidades e atitudes requeridas para o desempenho adequado duma função num determinado ramo de actividade económica, facilmente se compreende a importância do conhecimento da actividade laboral desenvolvida no exercício de uma função determinada e a caracterização das respectivas exigências, bases imprescindíveis em que deve assentar a elaboração de um programa de formação, uma vez que as necessidades de formação estão directamente relacionadas com as funções em si e o nível de desempenho dos seus titulares. Tomemos como exemplo a função de secretariado (fig. 3):

Para o levantamento das necessidades de formação na área de secretariado de um serviço é preciso, em primeiro lugar, conhecer-se o conteúdo das tarefas e das exigências da função, conhecer-se a actuação dos seus titulares e, com base num perfil profissional valorizado, se for achado necessário construir, fixar-se a actuação necessária a um bom desempenho profissional do titular (fig. 3). Seguidamente proceder-se ao levantamento do histograma de formação para o titular.

Formação de Secretariado



Esquema de Luís Rodrigues

Fig. 3

As rubricas fundamentais que deverão ser desenvolvidas a partir da Análise de Funções para efeitos de elaboração dum programa de formação, são os seguintes:

- Designação;
- Definição sucinta da função;
- Descrição detalhada das tarefas da função;
- Lista pormenorizada dos modos de execução de cada tarefa;
- Listagem completa dos conhecimentos técnicos, teóricos e práticos exigidos para o exercício da função, se possível associados a cada tarefa de per si;
- Relação exaustiva das máquinas e acessórios, ferramentas, utensílios, matérias-primas, materiais e documentos utilizados;
- Experiência profissional adquirida noutras funções, mas necessárias para a função em causa;
- Cuidados a ter com as máquinas, ferramentas, equipamentos, matérias-primas e materiais e riscos prováveis no exercício de funções;
- Principais actividades e conhecimentos gerais para o seu desenvolvimento em que a função se insere.

Uma vez definida a função a partir destas rubricas, torna-se necessário avaliar os graus de aprendizagem de cada tarefa. A prioridade e as regras gerais de formação assentam na resposta racional à questão: a que nível é obrigatório um titular conhecer uma tarefa? Com vista a tentar solucionar este problema, é necessário proceder ao estudo das tarefas utilizando a técnica de análise DIF: Dificuldade, Importância e Frequência com que a tarefa é realizada. A combinação destas três variáveis estabelece graus de exigências de formação que poderão ser escalonados segundo uma tabela de decisão.

Exemplo de uma Análise DIF* estabelecendo níveis de formação

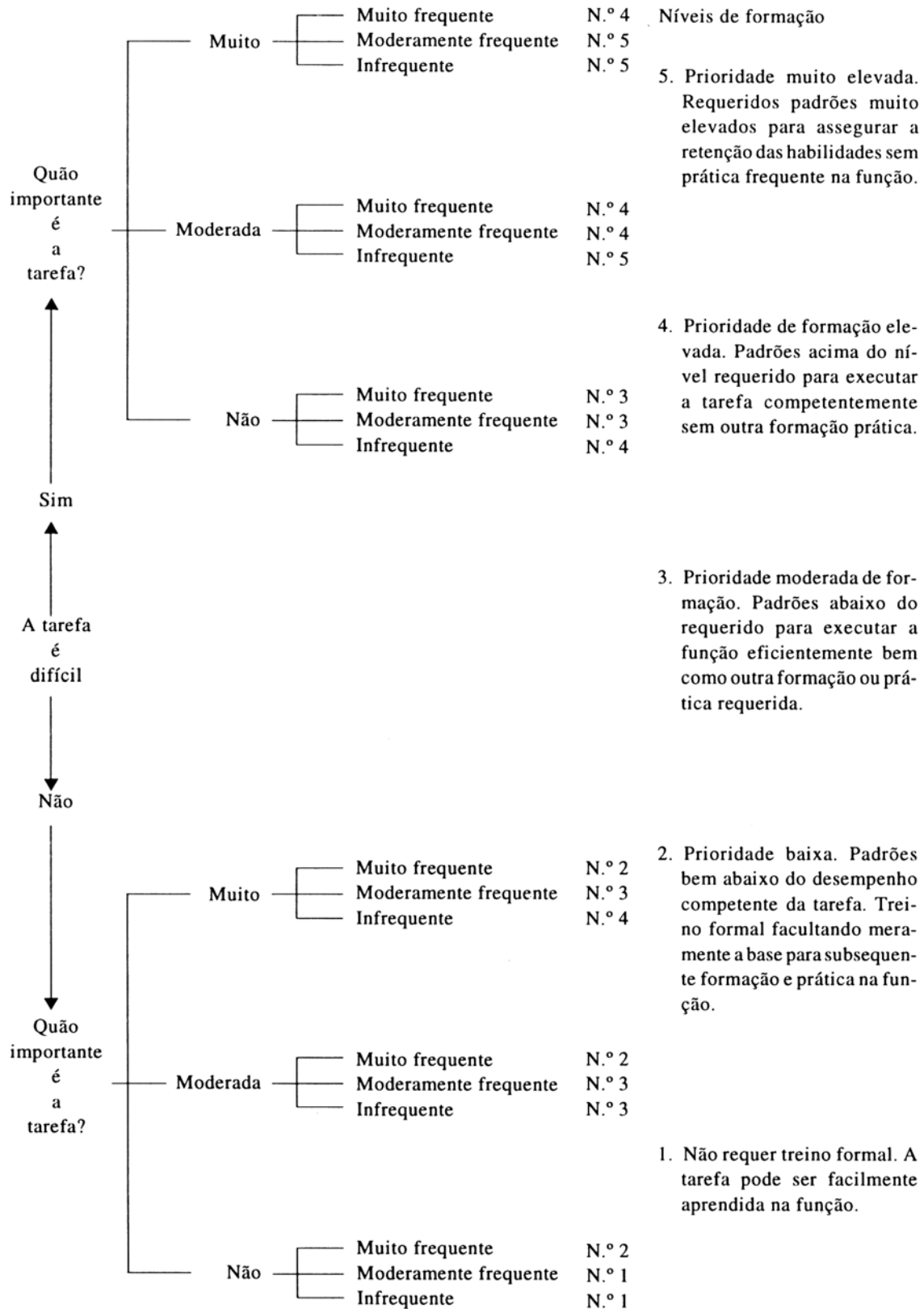


Fig. 4

(*) Dificuldade/Importância/Frequência.

Utilizando a tabela de decisão anterior, aperfeiçoando-a, introduzindo um valor médio no factor dificuldade e definindo os níveis previstos para os factores *dificuldade*, *importância* e *frequência* da tarefa, teremos:

Dificuldade	Importância	Frequência
D ₁ – <i>Reduzida</i> : a tarefa é pouco complexa e de fácil aprendizagem.	I ₁ – <i>Reduzida</i> : a tarefa tem pouco interesse dentro da função.	F ₁ – <i>Reduzida</i> : a tarefa repete-se mensalmente ou por um maior período de tempo.
D ₂ – <i>Média</i> : a tarefa é relativamente complexa e apresenta certa dificuldade de aprendizagem.	I ₂ – <i>Média</i> : a tarefa tem certo interesse e utilidade dentro da função.	F ₂ – <i>Média</i> : a tarefa repete-se semanalmente.
D ₃ – <i>Elevada</i> : a tarefa é complexa e de difícil aprendizagem.	I ₃ – <i>Elevada</i> : a tarefa é importante e tem muito interesse dentro da função.	F ₃ – <i>Elevada</i> : a tarefa repete-se diariamente.

Fig. 5

A determinação do grau de exigências de Formação requerido para cada tarefa é feito a partir da tabela que se segue:

Dificuldade	Importância			Frequência
	I ₁	I ₂	I ₃	
D ₁	1	3	4	F ₁
	1	3	3	F ₂
	2	2	2	F ₃
D ₂	2	4	5	F ₁
	2	4	4	F ₂
	3	3	3	F ₃
D ₃	4	5	5	F ₁
	3	4	5	F ₂
	3	4	4	F ₃

Fig. 6

Como complemento da informação antes mencionada, *outros critérios* para a decisão do grau de aprendizagem requerido pelas tarefas podem ser utilizados na Formação:

- Os dados globais sobre a função, especialmente o factor conhecimentos;
- O número de indivíduos sujeitos à acção formativa;
- A possibilidade da formação ser ministrada em grupo ou exigindo condições especiais (p.e. o isolamento);
- O período de tempo compreendido entre a formação e o desempenho da função;
- O grau de supervisão durante a execução da função após formação, etc.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Entende-se a avaliação de desempenho como uma área e um instrumento de gestão que visa essencialmente explorar e obter informações sobre determinadas «performances» de execução de trabalho, tendo em vista fundamentar decisões em matéria de gestão de recursos humanos, designadamente promoções, formação, etc.

Mas para se avaliar os comportamentos de pessoas na execução do seu trabalho, torna-se necessário a existência de dois referenciais informativos: um, referente ao *trabalho* em função do qual se avaliam as «performances», os comportamentos, os resultados e a eficácia do trabalhador, ou seja, um sistema de análise e qualificação de funções; o outro referente a um conjunto de *critérios* socialmente reconhecidos e aceites como valores colectivos pelas organizações e pelas pessoas, ou seja, um sistema de notação de mérito.

Isto não significa que não possa existir avaliação de desempenho sem análise e qualificação de funções. A avaliação dos outros é uma constante da actividade humana e ela, de uma forma ou doutra, sempre existiu embora possamos eventualmente discordar da racionalidade e objectividade dos critérios utilizados. Ora o que se pretende na verdade com um sistema de avaliação de mérito é tornar objectivo, no sentido sociológico do termo, o julgamento que se faz sobre as pessoas, ou seja, quando o julgamento de uma pessoa é substituída pelo julgamento de várias e os valores considerados estão conformes a certos estereótipos sociais duma dada cultura.

Mas quando existe previamente elaborado um sistema de Análise e Qualificação de funções, o sistema de avaliação de mérito beneficia consideravelmente em rigor e objectividade, pois é possível identificar e definir as «performances» desejáveis para cada posto de trabalho ou funções.

Recorde-se um processo de controlo da avaliação de mérito (fig. 7):

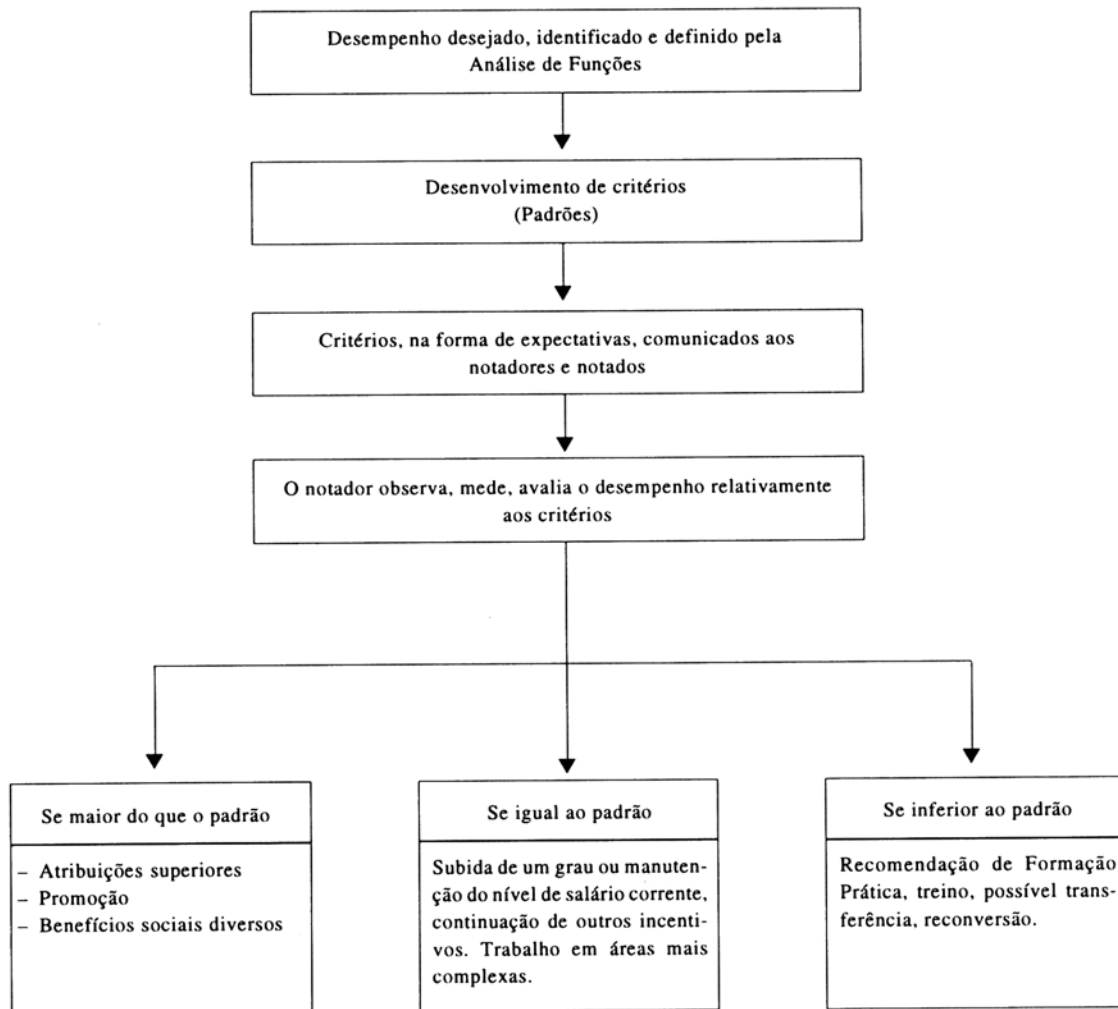


Fig. 7

A Análise de Funções é, deste modo, uma técnica determinante em que assenta toda a avaliação dos comportamentos do trabalho das pessoas.

PLANOS DE CARREIRAS

A definição e o estabelecimento das carreiras na organização tem como condição essencial o conhecimento do conteúdo e natureza do trabalho das diversas funções existentes, por forma a determinar as afinidades entre grupos dessas funções e o grau de complexidade entre cada grupo que, conjuntamente com outros elementos, proporcionam um verdadeiro plano de carreiras.

A noção de carreira, se bem que abstractamente, consubstancia aspectos característicos e próprios dos quais destacamos:

- requisitos mínimos legais
- As condições de ingresso
- condicionalismos reais de admissão
- exigências de conhecimentos profissionais

- a possibilidade de progressão
- As condições de acesso • a intercomunicabilidade
- o mérito

A Análise de Funções, ao dar a conhecer as exigências e complexidade de cada função, quer como categoria de ingresso, quer como categoria de acesso, vai permitir definir todas as condições de mobilidade na carreira: tipos de recrutamento e selecção, tipos de formação a ministrar e níveis ou padrões de desempenho a exigir para promoção.

Esta mobilidade pode efectuar-se, tanto na mesma família profissional, como através de famílias profissionais diferentes.

OUTRAS APLICAÇÕES

A Análise de Funções pode adaptar-se ainda a diferentes níveis de objectivos correspondendo a modos de análise e de intervenção distintos ainda que complementares, como sejam:

- | | | |
|--|---|--------------------------------------|
| — Análise do meio físico do posto de trabalho (ruído, temperatura, luminosidade, ventilação, etc.) | } | Higiene
e
Segurança |
| — O modo de organização do trabalho (parcelização das tarefas, ou, pelo contrário, o alargamento, enriquecimento ou autonomia de grupos de trabalho) | } | Organização
Humana do
Trabalho |
| — O ambiente humano (aspectos relacionais, comunicação...) | } | Comunicação |
| — Contra-indicações médicas e perfil médico | } | Medicina do
Trabalho |
| — Reordenação do posto de trabalho (implantação, disposição, acessibilidade de comandos...) | } | Racionalização |
| — Ritmos de trabalho (estudo e reformulação dos horários de trabalho, individuais ou de grupo) | } | |

A despeito da ciência da organização ser dotada de métodos e técnicas próprias para o desenvolvimento das suas actividades, é invariavelmente reconhecido o interesse do contributo da metodologia de Análise e também da Qualificação de Funções (QF) para o conhecimento e estudo das estruturas e funcionamento das organizações

Apontaremos apenas de forma sucinta as áreas possíveis de colabo-

ração entre a Análise de Funções e a «Organização».

- Análise da organização:
 - Definição da estrutura, órgãos e ligações
 - Elaboração de funcionogramas
- Análise das funções administrativas:
 - Dimensão e área
 - «Biológica»
 - «Temática»
 - «Operatória»
 - «Informação»
 - Por objectivos, por titular
- Análise das tarefas (distribuição do trabalho pelos titulares ou grupos de titulares)
 - Relação tarefa-titular/atribuição-órgão
 - Modelos teóricos de funções
 - Fichas de tarefas
 - Quadros de repartição de tarefas com base no organograma, etc...
- Análise dos processamentos de trabalho
 - Elaboração de diagramas
 - Gráficos diversos (actividade, encaminhamento, circulação, etc.)
- Análise das implantações
 - Levantamento das condições ergonómicas e ambientais
 - Determinação das características de implantação dos serviços e da instalação dos objectos nos locais de trabalho
 - Definição das «áreas de exploração»
- Análise dos movimentos das pessoas e das coisas
 - Análise das regras de movimentação
 - Fixação dos métodos de trabalho
- Análise dos documentos e equipamento utilizado
 - Normalização
- Análise das máquinas (desde os simples utensílios de trabalho ao computador), estudo da tecnologia.
- Análise pela medida do trabalho
 - Estudos MTM
 - «Therbligs»
 - Outros.

QUALIFICAÇÃO DE FUNÇÕES E REMUNERAÇÕES

Ao observarmos uma tabela de remunerações, seja de uma Convenção Colectiva de Trabalho, seja da Administração Pública, poder-se-á perguntar o porquê das diferenças de remunerações consoante as funções ou postos de trabalho exercidos e quais os critérios ou fundamentos que orientaram essas variações.

Como se sabe a fixação das remunerações pode partir, quer de iniciativa unilateral da gestão da empresa ou, no caso da Administração Pública, do Governo, quer como sendo o resultante do consenso das negociações colectivas havidas entre as partes interessadas. Porém, os critérios que presidem no estabelecimento da hierarquia de remunerações estão muitas das vezes bastante afastados dos métodos e técnicas que permitem, de modo sistemático e racional, conhecer, comparar e ordenar as funções ou postos de trabalho entre si dentro duma política salarial coerente, baseando-se antes o valor social e técnico das funções ou postos de trabalho em julgamento sobre a sua utilidade económica ou em consequência da obtenção ou consolidação de posições salariais adquiridas por força de negociação contratual.

Foi, portanto, a partir da necessidade sentida pelos serviços de gestão de pessoal, do mundo empresarial, em encontrar instrumentos de análise que lhes ajudassem a estabelecer uma equidade da hierarquia de salários a eliminar ou minorar disparidades injustificadas que se encontravam de empresa para empresa ou até dentro da mesma empresa, que se foram estruturando e aperfeiçoando os diferentes métodos de avaliação de funções genericamente designados por Sistemas de Qualificação de Funções.

A Qualificação de Funções assenta na ideia relativamente simples que diz que a hierarquia dos salários deve fundamentar-se na apreciação da natureza e complexidade de cada uma das funções a remunerar e que esta situação para ser efectuada racionalmente necessita de um instrumento de análise e de avaliação das funções que possibilite compará-las facilmente uma com as outras. E para se chegar a uma ordenação criteriosa das funções e consequente atribuição de salários, torna-se indispensável trabalhar, qualquer que seja o método QF, em três etapas distintas: primeiro, descrever os postos de trabalho ou funções; em seguida avaliar os postos de trabalho ou as funções, a partir de uma grelha de exigências (factores de qualificação); e finalmente afectar--lhes um determinado coeficiente (pontos) e a remuneração respectiva.

Duas ideias a reter: uma, a de que é possível valorizar, quantitativamente e qualitativamente os postos de trabalho ou as funções a comparar, repartindo esses atributos por quatro macro-factores (as capacidades, as responsabilidades, os esforços físicos e mentais e as condições de trabalho), devidamente definidos e graduados em intensidade e frequência; a outra, a de que a valorização é sempre referente ao posto de trabalho ou à função e não ao trabalhador. Interessa assim conhecer qual o peso de cada um dos macro-factores nos postos de

trabalho ou nas funções, a fim de se poder determinar a posição relativa entre elas, independentemente dos titulares que as ocupam.

A ANÁLISE E QUALIFICAÇÃO DE FUNÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

É possível e desejável a existência de um sistema de Análise e Qualificação de Funções (AQF) na Administração Pública, dados os benefícios reais que a introdução de um instrumento deste tipo vai proporcionar em termos de objectividade e racionalidade dos assuntos referentes à área sócio-profissional.

Contudo, para que este instrumento de gestão possa ser tecnicamente viável e obtenha resultados positivos para a organização administrativa, necessário se torna a existência prévia de algumas condições:

1. *Um compromisso pleno e concretamente assumido pelo poder político e não apenas pelo serviço público estatutariamente competente para desencadear tal projecto.* Isto porque, por um lado, a introdução de qualquer sistema AQF provoca inevitavelmente uma alteração estrutural profunda no modo de pensar a comunidade de trabalho na Administração Pública e, sobretudo, na própria lógica de gerir os recursos humanos da mesma; por outro lado, porque os custos financeiros e, particularmente, os custos sociais podem ser elevados, o que obriga a uma assunção e um controlo feito, igualmente, ao mais alto nível.

2. *Disponibilidades financeiras para implementar o sistema AQF.* Na verdade a implantação de um sistema AQF exige a captação e a aplicação de elevados recursos financeiros, destinados, quer à preparação do material a utilizar, quer à formação dos técnicos e Comissão de Classificação envolvidos no processo, quer à remuneração das empresas ou consultores que eventualmente venham a ser implicadas, quer ainda na manutenção do próprio sistema (em termos de recursos técnicos, administrativos e materiais).

É uma opção que podendo envolver um investimento inicial elevado (custo visível), poderá, a médio prazo, situar-se muito aquém dos custos encobertos que a falta de racionalização da comunidade de trabalho da Administração Pública custa actualmente à mesma e à sociedade em geral.

3. *A participação efectiva das diferentes partes interessadas na implantação do sistema AQF.* A participação e o consenso social sobre as diversas matérias concernentes à gestão dos recursos humanos são condições indispensáveis para a fidedignidade e a eficácia dos resultados a que as tecnologias utilizadas se destinam.

A gestão dos recursos humanos é um sistema contingencial, pois depende essencialmente de um conjunto de variáveis complexas que actuam de forma não causal da vida institucional da organização. Por isso, não existem leis ou princípios universais para a gestão dos recursos humanos. Esta gestão vale pela política que desenvolve, adequada à sua filosofia e às reais necessidades e sobretudo ao rigor metodológico das

técnicas que utiliza para a procura da eficácia individual e organizacional.

Por isso, a filosofia de acção a seguir terá de ter necessariamente como valor primordial as virtualidades do diálogo e do consenso pois, para que qualquer medida de gestão, e particularmente num plano de análise e qualificação de funções, possa ser prioritariamente aceite e obtenha resultados socialmente úteis, carece de um vasto leque consensual de opiniões, designadamente dos grupos ou representantes dos grupos a que essa medida se destina.

De facto, denominando-se a Qualificação de Funções como um sistema *objectivo* de avaliação do trabalho, este é-o apenas no sentido sociológico do termo, ou seja, em que o julgamento de uma pessoa é substituído pelo julgamento de várias, e os valores considerados estão conformes a determinados estereótipos sociais da cultura vigente.

Poder-se-ia dizer que a participação social é a alma do sucesso.

A introdução dum sistema AQF na Administração Pública iria assim permitir:

- Compreender o universo funcional nas suas identidades e nas suas diferenças e estabelecer a respectiva hierarquização, com reflexos na hierarquia das remunerações.
- Repensar as carreiras profissionais e promover um plano de carreiras, fundamentado em critérios de gestão.
- Elaborar uma Classificação de Funções, contemplando as duas perspectivas anteriores.

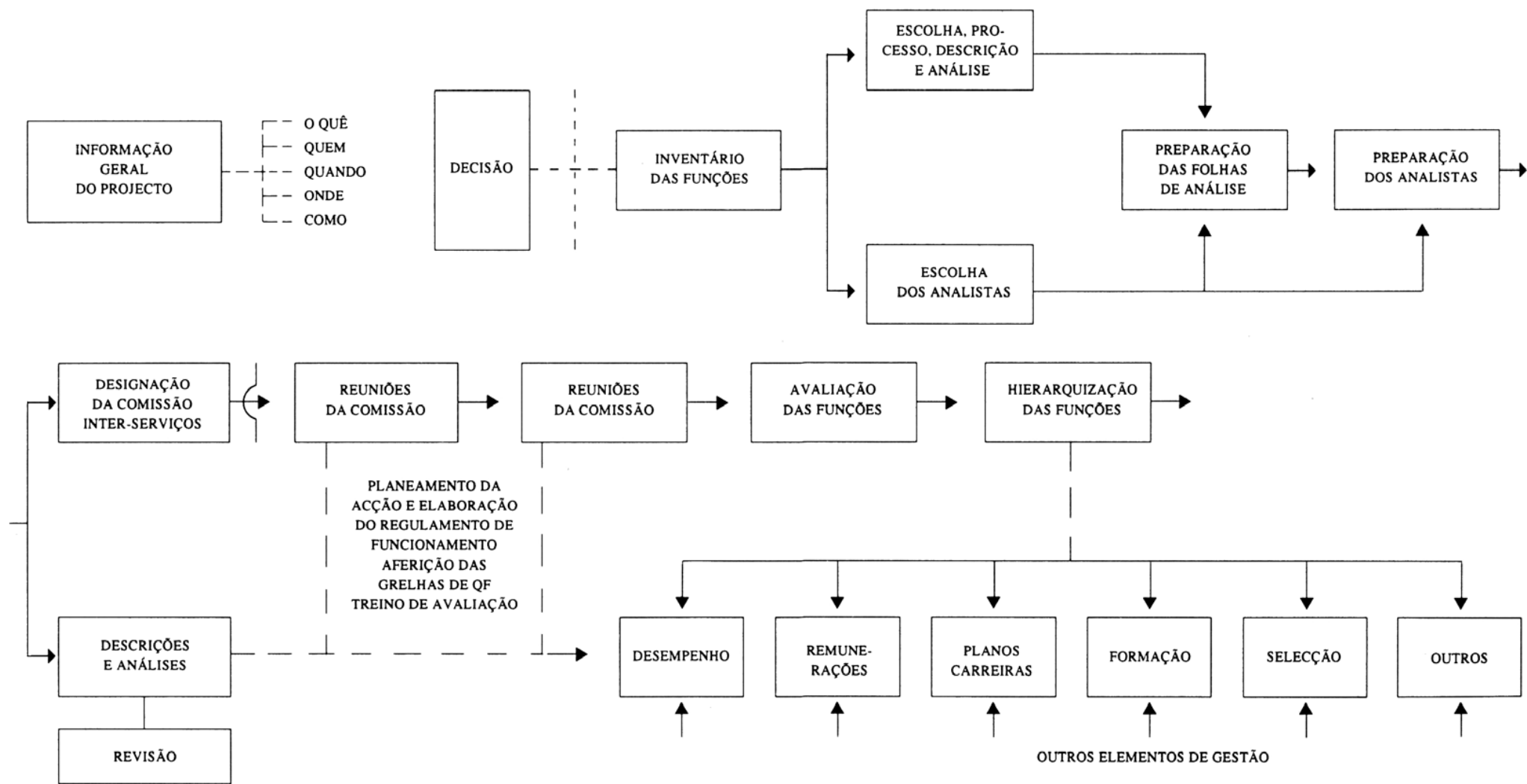
E, atendendo à dimensão e alcance deste projecto, indispensável seria a constituição de uma «*Comissão Interserviços de Classificação de Funções*», incumbida de desenvolver este projecto com a coordenação do Órgão Central da Modernização Administrativa. Nesta Comissão estariam representados todos os serviços públicos, os Sindicatos da Função Pública e, necessariamente, especialistas na área de Análise e Qualificação de Funções. Caberia portanto a essa Comissão dirigir e coordenar o projecto, cujas principais tarefas desenrolar-se-iam pelas etapas seguintes (fig. 8):

1.^a etapa: *Escolha do Método de Qualificação de Funções a Adoptar*

- Estudo prévio dos métodos e técnicas AQF
- Opção dentre os vários métodos
- Escolha da empresa fornecedora do método ou dos peritos de QF responsáveis pela implantação e coordenação técnica do método

2.^a etapa: *Planeamento e Programação das Actividades a Desenvolver*

- Estudo prévio das características da comunidade de trabalho



(Adaptação do esquema de Francisco de Carvalho — Doc. CE 34/FC)

Fig.8

- Inventariação das designações existentes na AP
 - Número de trabalhadores por categorias diferenciadas
 - Estimção do número de funções diferenciadas
 - Determinação das funções comuns e das funções específicas
- Programação de todas as actividades
- Preparação e adaptação do material a utilizar (manual, fichas de análise, etc.)
 - «Timing» da campanha informativa
 - Calendarização da formação dos analistas e da Comissão
 - Periodicidade de reuniões da Comissão para coordenação e controlo do projecto
 - Definição de critérios operacionais para o levantamento das funções
- Definição de uma política de informação
- Campanha publicitária? Em que moldes? Boletim Oficial? Panfletos publicitários; reuniões sectoriais com dirigentes e representantes dos Sindicatos? etc.
 - Exame dos meios de informação a utilizar consoante a população a abranger e o nível de impacto pretendido
- Recrutamento e selecção dos analistas
- Hipóteses:
 - ou analistas do próprio SAFP
 - ou analistas a recrutar dos Serviços
 - ou ambas as situações

3.^a etapa: *Campanha Informativa*

- Designação das pessoas responsáveis pela coordenação da campanha.
- Número de valências necessárias Designação das pessoas para coordenar sessões de sensibilização e esclarecimento junto dos serviços públicos
- «Timing» da divulgação

4.^a etapa: *Formação da Equipa de Analistas*

Curso intensivo de AQF (três semanas) incluindo os domínios seguintes:

- Breve introdução à GRH
- Aspectos técnicos da descrição, análise e avaliação das funções
- Técnicas de entrevista
- Exercícios práticos

5.^a etapa: *Formação da Comissão Interserviços de Classificação de Funções*

Curso intensivo destinado a sensibilizar a comissão sobre todos os aspectos decorrentes da implantação dum sistema AQF.

6.^a etapa: *Análise e Correção do Manual Utilizado*

- Delimitação de uma amostra-piloto de funções-chave
- Avaliação das funções-chave
- Correção do manual

7.^a etapa: *Estruturação da Classificação de Funções*

- Elaboração dum CLASSIFICAÇÃO GERAL DE FUNÇÕES COMUNS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Motorista, Dactilógrafo, Secretária de Direcção, Jurista, Economista, Funcionário Administrativo de pessoal, etc.
- Elaboração de classificações específicas por serviços que possuam áreas funcionais não comuns à Administração Pública: cartografia e cadastro, saúde, meteorologia e outras.

Estas classificações estariam estruturadas por níveis ocupacionais a que corresponderiam níveis de tratamento salarial cuja amplitude seria previamente estabelecida pela área de estudos socioeconómicos.

Estes níveis integrariam, por um lado, funções diferentes na natureza do trabalho mas equivalentes em consequência das suas cargas de trabalho e dos graus de qualificação das exigências que lhe foram atribuídas; e, por outro lado, poderiam integrar simultaneamente funções de início, grau intermédio ou de topo, pois todas as carreiras profissionais se desenrolavam dentro da estrutura da classificação de funções.

Para maior operacionalidade, a Comissão Interserviços poderia promover a constituição de subcomissões interserviços com vista a estruturar sectorialmente as classificações particulares mas dentro dos parâmetros definidos pela própria Comissão.

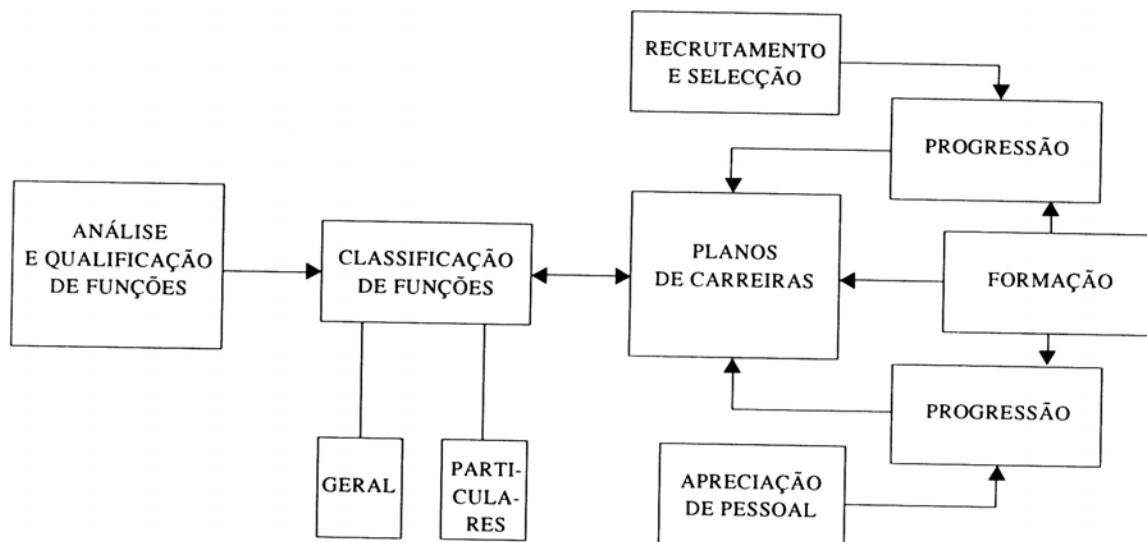
Nesse sentido, a Comissão teria dois tipos genéricos de actuação:

- Uniformizar critérios de análise e avaliação de funções para todos os serviços públicos;
- Descentralizar a iniciativa de integração das funções nos níveis de tratamento salarial previamente estabelecidos, criando mecanismos adequados de controlo como por exemplo: estudo de amostras de integração de funções por níveis, e institucionalização do direito do funcionário à reclassificação, devendo a prática de reclassificação ser devidamente regulada.

8.^a etapa: *Determinação de Planos de Carreira*

Nesta etapa concorrerão quatro abordagens diferentes (fig. 9):

- A *Qualificação do Trabalho* que delimitará os níveis de complexidade crescente da ocupação em causa;
- A *Formação* que definirá os tipos de formação profissional adequada para o ingresso ou progressão na carreira;



- O *Recrutamento e a Selecção* participará na definição dos requisitos legais de ingresso e nalguns casos de acesso na carreira e nos tipos de provas selectivas a ministrar.
- A *Avaliação de Desempenho* definirá índices de comportamento de trabalho considerados aceitáveis para ascensão a níveis de maior complexidade ou detectará comportamentos desajustados à situação de trabalho que podem constituir indicadores para a gestão actuar por meio de acções formativas ou desbloqueamento de conflitos.

A tarefa mais complexa será portanto o estabelecimento de equiva-lências entre os diferentes momentos das carreiras entre si, estimando--os pelo seu valor social e técnico respectivo (fig. 10).

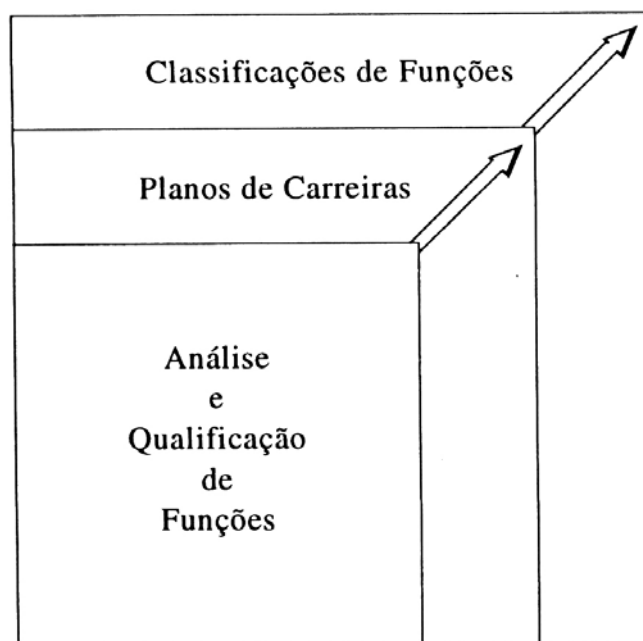


Fig.10

9.^a etapa: *Verificação Global dos Resultados de Classificação Final*

10.^a etapa: *Enquadramento Legal do Sistema*

O diploma a elaborar deverá conter, de entre outros, os seguintes aspectos:

- Definição dos conceitos AQF
- Caracterização do sistema de Qualificação de Funções adoptado:
 - Definição dos factores (ou níveis) e graus dos factores (ou níveis)
- Órgãos de Classificação de Funções
 - Enumeração e definição
 - Regime de funcionamento
- Processo de pedidos de classificação-normas e circuitos
- Processos de reclamações ou reclassificações
- Periodicidade da revisão do sistema

CONCLUSÃO

O estudo das funções na Administração Pública, aplicado às diferentes áreas de gestão dos recursos humanos, tem vantagens manifestas que foram já referidas e que sumariamente poderemos resumir:

— Utilizar mais racionalmente os recursos humanos existentes e permitir uma gestão previsional mais precisa desses recursos, atendendo ao conhecimento que se possui das exigências por cada função e das características correspondentes dos titulares para essas funções;

— Melhorar as relações profissionais e o moral do trabalhador, pois o conhecimento das funções permite uma gestão adequada em áreas onde poderão ocorrer tensões e conflitos: avaliação de desempenho, condições de trabalho, remunerações;

— Reduzir a incidência de reclamações ou proposta de alterações de carreiras, uma vez que se definem, de forma objectiva e participada, as áreas de trabalho e os níveis de qualificação das diferentes funções entre si e em consequência os respectivos níveis remuneratórios;

— Melhorar os métodos de recrutamento, selecção, promoção e transferência na organização, tornando a prática de gestão mais impecável e mais transparente;

— Inovar em matéria de enriquecimento de tarefas e de reposição de conteúdos funcionais, com vista a eliminar conteúdos funcionais limitadores do crescimento profissional dos titulares;

— Objectivar a formação profissional, no sentido de formar trabalhadores, não para funções utópicas ou inexistentes, mas sim para

funções reais que lhes permitam o acesso, a adaptação, a mobilidade e a actuação fáceis e viáveis em postos de trabalho realmente existentes;

— Finalmente, desenvolver negociações numa base mais precisa sempre que se tratem de matérias referentes à apreciação do trabalho, designadamente salários, remunerações complementares e reclassificações. Apesar do debate e confrontos entre as partes interessadas poderem ser muitas das vezes antagónicas e filosoficamente diferentes, a negociação ao ser conduzida a partir do resultado da análise do trabalho, torna-a mais objectivada e mais produtiva, simplificando-a também.

BIBLIOGRAFIA

- Chevalier, J.; Loschak, D., *Rationalité juridique et rationalité managériale dans l'Administration française*, trad., *Revue Française d'Administration Publique*, n.º 24, Oct/Dac, 1982.
- Livy, B., *Job Evaluation, a Critical Review*, London, George Allen & Unwin, London, 1975.
- Husband, I. M., *Work Analysis and Pay Structure*, McGraw Hill Mandenhead, London, 1976.
- Monteiro, Maria B., *Curso de Análise e Qualificação de Funções — Apontamentos*, Lisboa, 1979.
- Ribet, Marc, «Bien Gerer les Ressources Humaines», in *La Tribune do CODESE*, n.º 411, Paris. Março 1980.
- Rocha, Rui; Faria, J., «A incidência do Estudo das Funções sobre alguns problemas relativos à Gestão dos Recursos Humanos na Administração Pública», in *Revista de Administração Pública*, n.º 5, Lisboa, Jul/Set, 1979.
- Rocha, Rui, *Os Estudos Profissionais e o Exército — a implantação dum departamento de análise de funções no CEPE*, *Revista do Centro de Estudos Psicotécnicos do Exército*, n.º 5, Lisboa, 1981.
- Rocha, Rui, *Análise e Qualificação de Funções na Administração Pública*, GECRA, Lisboa, 1982.
- Rocha, Rui, «Qualificar a Função Dirigente», in *Revista de Administração Pública*, n.º 9, Lisboa, Jan/Mar, 1983.
- Rocha, Rui; Lourenço, E., «Desburocratização — O Fenómeno da Burocracia», in *Revista de Administração Pública*, n.º 25, Lisboa, Jul/Set, 1984.
- Rocha, Rui, «Para uma Administração Pública de Macau no século XXI», in *Revista Administração*, n.º 2, Macau, 1988.
- Rodrigues, Luís, *Função de Secretariado do Ministério do Trabalho*, SOGP, Lisboa, 1980.
- Rodrigues, Luís, «Formar em Moderna Gestão Pública», in *Revista de Administração Pública*, n.º 21, Lisboa, Jul/Set, 1983.
- Rodrigues, Luís, *A Reforma da Administração Pública em Portugal*, Nações Unidas, Luanda, 1990.

S.N.P.I., Valoracion de Puestos de Trabajo, Salários e Incentivos,
Ministério da Industria, Madrid, 1967.