

A Experiência da Shell em Avaliação de Cargos Através do Sistema HAY/MSL*

1 Introdução. 2 A necessidade de avaliação. 3 O método Hay 3.1 Áreas de julgamento. 3.2 Análise do cargo. 3.3 O conhecimento do cargo em análise. 4 Outros aspectos do método. 4.1 Habilidade no relacionamento humano. 4.2 Perfil. 4.2.1 Cargos de pesquisa. 4.2.2 Cargos de assessoria. 4.2.3 Cargos de execução. 4.3 Análise de organização. 5 Aplicação. 6 Além da avaliação de cargos. 7. Uma linguagem comum. 8. A experiência da Shell Brasil no método Hay.

1 Introdução

Em razão de suas dimensões — cerca de 170.000 empregados trabalhando em algumas centenas de companhias estabelecidas na maior parte do mundo — a Shell vem usando a avaliação de cargos há vários anos, numa tentativa de entender e pesar, com base consistente, a contribuição desses milhares de cargos para as atividades gerais e os objetivos das companhias. A avaliação de cargos tem conduzido à sua classificação em grupos, com níveis hierárquicos utilizados para determinar as faixas salariais de cargos específicos.

Em recente conferência, na Industrial Society, em Londres, o Sr. C. W. Dawe, do Departamento de Relações com o Pessoal, da Shell International

* Traduzido da *Personnel Management Review* da Shell International, com adendo sobre a Shell Brasil, pelo professor Leonel Caraciki, Gerente de Desenvolvimento de Pessoal e de Organização da Shell Brasil S.A. (Petróleo) e professor conferencista da EBAP.

Petroleum Co., fez uma conferência sôbre as experiências das Companhias Shell no campo da avaliação de cargos, nestes cinco anos, com a utilização da técnica HAY/MSL de análise e de avaliação.

2 A necessidade de avaliação

O Sr. Dawe assinalou que a avaliação de cargos não era uma coisa nova na Shell, porém, recentemente, na última década, as condições na indústria do petróleo haviam mudado significativamente. Novas atividades e introdução de novas habilidades e técnicas com computadores resultaram em freqüentes mudanças na organização, no surgimento de novos cargos e em tendência para maior profissionalismo e especialização. Essas mudanças haviam sido particularmente importantes nos níveis superiores e indicavam a necessidade de uma aproximação mais consistente à avaliação desses cargos.

É preciso também lembrar que, entre as companhias operacionais de serviço do grupo, há uma considerável mobilidade de pessoal executivo e, conseqüentemente, ao se dar êsse movimento entre várias regiões do mundo, é importante conhecer os valores relativos dos cargos em todos os lugares, não sômente para propósitos salariais, mas também para assegurar que a habilidade e a experiência individuais sejam usadas da maneira mais vantajosa, e que o desenvolvimento pessoal seja feito mediante exposição do indivíduo a situações mais e mais desafiantes.

3 O método Hay

O conferencista passou a abordar, a seguir, o método Hay para avaliação de cargos e explicar como havia sido utilizado nas Companhias Shell e com quais resultados.

Edward N. Hay, Inc. é uma firma americana de consultores administrativos, estabelecida em Filadélfia, que iniciou suas operações nos últimos anos da década de 1940. Sua aproximação inicial à avaliação de cargos foi o uso do método de *ranking*, que consiste essencialmente em utilizar, de forma conjunta, a experiência e o julgamento dos gerentes em determinar os valores relativos dos cargos e colocá-los numa ordem seqüencial. Através da experiência de trabalhar com uma grande variedade de gerentes, em muitas diferentes corporações, a organização Hay gradualmente identificou as áreas de julgamento, as quais os gerentes, quase intuitivamente, utilizavam quando ordenavam os cargos pelo seu valor relativo. Tais áreas foram chamadas *nível de responsabilidade (accountability)*, *conhecimento técnico (know-how)* e *solução de problemas (problem solving)*.

A análise e avaliação dos cargos no sistema Hay são sistematizadas com a ajuda de três *mapas-guias*, um para cada área de julgamento; dentro de cada uma dessas áreas de julgamento há vários aspectos componentes do

mesmo, e o grau em que cada aspecto esteja presente num dado cargo é julgado através da referência a uma série de *definições*. Essa metodologia facilita a análise sistemática e permite que o julgamento seja identificado e quantificado.

3.1 Áreas de julgamento

O primeiro *mapa-guia* do método Hay se relaciona a *nível de responsabilidade* — a identificação dos resultados finais, ou área de atividade, sobre os quais ou a qual o cargo está destinado a ter influência e o julgamento do tipo de influência, se próxima ou remota desses resultados finais ou dessa área de atividade; finalmente, a liberdade de ação que o cargo tem em exercer a sua influência e fazer a sua contribuição aos resultados finais.

O segundo *mapa-guia* examina os aspectos do *conhecimento técnico* — para conseguir os seus objetivos, os cargos demandam um certo nível de conhecimento de *coisas* (acêrca de procedimentos, práticas, assuntos profissionais, disciplinas científicas, etc.) que pode ser adquirido formalmente através do estudo e/ou através de experiência; o grau em que êsse conhecimento é extensivo ou profundo, ou ambos; as necessidades de capacitação que o cargo requer em habilidades de avaliação, controle e coordenação de atividades, para que possa ativamente dirigir e organizar atividades que podem ser relacionadas ou diversificadas; finalmente, a necessidade de habilidade em relacionamento humano, em como lidar com pessoas, dentro e fora da organização, para atingir os objetivos do cargo; essas habilidades abrangem a seleção, desenvolvimento e motivação de pessoas.

O terceiro *mapa-guia* refere-se à *solução de problemas* — à identificação, definição, análise e solução de problemas. Até que ponto o cargo é relativamente livre para lidar com os problemas, na medida em que sejam levantados, ou restringido pela existência de instruções, procedimentos e supervisão — em que extensão são tais problemas repetitivos ou desafiantes, requerendo pensamento analítico construtivo ou criativo.

3.2 Análise do cargo

O Sr. Dawe assinalou que essas três áreas de julgamento são interligadas e, à medida que o processo de avaliação se desenvolve, os julgamentos deveriam conduzir a um todo integral. Não é correto, por exemplo, decidir que um cargo requer uma grande proporção de *conhecimento técnico* e, então, passar a decidir que há relativamente pouca *solução de problemas* ou *nível de responsabilidade*. Imediatamente pode-se perguntar: “Por que todo êsse *conhecimento técnico*, se êle não é para ser usado?” Por outro lado, à medida que mais se sobe na análise de cargos, em níveis mais baixos, para outros em níveis superiores, poder-se-á esperar gradação nos vários julgamentos, tais como aspectos crescentes de *conhecimento técnico* e *solução de problemas*, e maior liberdade de ação ou tomada de decisões.

3.3 O conhecimento do cargo em análise

Uma necessidade essencial para uma efetiva avaliação de cargos frequentemente negligenciada é o conhecimento do cargo que está sendo avaliado. Eis uma pressuposição óbvia, que, entretanto, necessita ser enfatizada, pois a preparação das descrições de cargos é quase comumente olhada como uma perda de tempo. As descrições de cargo requeridas para uma correta avaliação vão além de uma série de declarações a respeito do mandato, responsabilidades ou deveres do cargo, para descrever também as condições e a conjuntura em que o cargo opera, os problemas, esforços e tensões que o ocupante do cargo tem de enfrentar e o escopo e complexidade dos encargos envolvidos. Não é, por exemplo, suficiente dizer que tal cargo coleta informações, importa saber que espécie de informações, de onde elas vêm, se há qualquer grau de julgamento envolvido na coleta e o que mais tem o cargo a ver com isso. Quase sempre, dois cargos em diferentes países ou diferentes partes da mesma companhia podem ter aparentemente as mesmas responsabilidades ou deveres, mas têm de operar sob circunstâncias diversas. Essas circunstâncias necessitam ser conhecidas, não apenas para avaliar o nível de cargo, mas também para serem levadas em consideração, em relação a outras necessidades de administração de recursos humanos, como, por exemplo, a avaliação de desempenho.

4 Outros aspectos do método

O método HAY/MSL se preocupa com outras dimensões da natureza dos cargos. Assim é que além das três áreas pesquisadas o método abrange:

4.1 Habilidade no relacionamento humano

O método verifica até que ponto tal habilidade é essencial ou apenas circunstancial no desempenho corrente do cargo.

4.2 Perfil (**profile**)

Constitui-se praticamente na *prova dos nove*, ou no *fiel da balança*, pois é o último estágio da análise; reflete, de forma muito própria, características que foram atribuídas à função, em decorrência da pontuação de cada área examinada, o que permite concluir da correção de julgamento.

Essas características são chamadas de perfil (*profile*), o qual pode ser *nivelado*, *negativo* ou *positivo* em função da variação para mais ou menos nos números atribuídos às áreas *solução de problemas* e *nível de responsabilidade*.

Sempre que o *nível de responsabilidade* apresentar um número maior que a *solução de problemas*, o *perfil* será positivo e ocorrendo o inverso será negativo e, havendo o equilíbrio, será considerado *level* ou nivelado.

Esses perfis são de três naturezas, conforme ficou expresso e conduzem:

- 4.2.1 Cargos de pesquisa (devem fatalmente apresentar **profile** negativo até menos 3);
- 4.2.2 Cargos de assessoria (variando entre o ponto de equilíbrio e mais um);
- 4.2.3 Cargos de execução (apresentam **profile** positivo até mais quatro).

Se há incongruência entre a característica da função e o seu perfil, ter-se-á de revisar a descrição do cargo que conduziu à discrepância.

4.3 Análise de organização

O número de pontos encontrados dentro de uma hierarquia funcional constitui forte subsídio para concluir da sua efetividade organizacional. Assim é que cada um dos números no gráfico do método representa uma diferença de 15% dos números que o precedem ou sucedem. Essa diferença é conhecida como *degrau*.

Quando se examina o peso relativo das funções que foram avaliadas, usa-se esse fator de comparação. Em uma situação normal, 2 ¼ ou 2 ½ degraus, representam uma promoção típica; os cargos devem, assim, estar distanciados numa linha correta de supervisão.

5 Aplicação

As companhias Shell começaram a se interessar pelo método Hay em 1963. Nessa época, os problemas com a avaliação de cargos em nível de supervisão e gerência começaram a crescer de importância, daí a necessidade sentida para uma aproximação mais efetiva ao assunto do que até então havia sido feito.

O método Hay foi estudado pela função de pessoal do Grupo Shell, e através de pequeno estudo-piloto, por 20 posições administrativas em pessoal, finanças e na coordenação regional da área ocidental. As avaliações envolveram os coordenadores dessas funções e suas reações ao uso do método, bem como foram cuidadosamente revistos os resultados. Após posteriores estudos e discussões, um segundo estudo-piloto foi estabelecido nas companhias de serviço sediadas em Haia, cobrindo também 20 posições administrativas nas funções de exploração, produção e manufatura e, novamente envolvendo os coordenadores dessas funções.

Com base nesses estudos ficou decidido ir adiante com o método e usá-lo numa série de grandes exercícios de avaliação de cargos que têm sido em-

preendidos desde meados de 1965. Nesses quatro anos, praticamente, tôdas as funções, nas companhias de serviço (cobrindo as áreas de petróleo, petroquímicos e pesquisa) têm sido abrangidas pelos estudos. O trabalho também tem-se desenvolvido em uma série de companhias operacionais: na França, Alemanha, Itália, Holanda, Nigéria, Japão, Reino-Unido, Venezuela, Brasil e outros países. Cerca de 6.000 cargos foram analisados e o trabalho prossegue. Cargos em todos os níveis, virtualmente desde os coordenadores nos níveis mais elevados até, praticamente, todos os demais tipos de cargo, têm sido revistos nesses programas, que incluíram cargos de pesquisa, vendedores, engenheiros, cargos em finanças, transporte marítimo, pilotos, elementos em poços de exploração, escriturários, cargos na função de químicos, de exploração de manufaturas, gerentes-gerais e outros.

Na prática, os resultados desse trabalho têm mostrado que, conquanto uma grande maioria de cargos estivesse corretamente classificada, havia, de fato, uma necessidade de estabelecer aproximação mais sistemática e coordenada com a avaliação.

Nas mudanças que se seguiram, obviamente alguns cargos foram elevados e outros descidos na classificação, como seria de esperar, em organizações quase sempre mutáveis em sua estrutura.

A descida de cargos na classificação cria naturalmente problemas para as gerências e os casos são cuidadosamente examinados antes que qualquer ação seja tomada. Algumas vezes, é possível movimentar pessoal para cargos em níveis mais apropriados; outras vezes, nenhuma ação pode ser tomada imediatamente.

6 Além da avaliação de cargos

Utilizando o método Hay, é preciso ter em mente que essa organização provê um serviço de consultoria que vai além da mera avaliação de cargos. Conquanto os seus *mapas-guias* tenham sido desenvolvidos para análise e avaliação de cargos, servem também para o estudo de estruturas de organização, estabelecimentos de objetivos e alvos para os cargos, avaliação de performance, seleção de pessoal e desenvolvimento de planos e sistemas de remuneração.

A relevância do método Hay, na seleção de pessoal, conduziu à união a organização Hay, no Reino-Unido, e a firma britânica Management Selection Limited, formando o grupo HAY/MSL.

O método tem sido, até aqui, usado para propósitos de avaliação de cargos, mas vem sendo reconhecida a sua utilidade em outros campos, por prover uma aproximação disciplinada ao estudo dos cargos, quando focaliza a atenção das gerências em importantes áreas de julgamento e fornece uma linguagem comum para discussão.

A experiência anterior com o método *ranking* era que dificilmente se poderiam estabelecer discussões úteis e objetivas em torno dos cargos, em vista da falta de consistência e precisão sobre o que discutir.

7 Uma linguagem comum

O uso de uma linguagem comum torna agora possível prover diferentes gerências funcionais com dados de avaliação sobre cargos em suas próprias organizações funcionais. Uma lista revisada de cargos em níveis superiores de gerência é fornecida periodicamente aos coordenadores do grupo Shell, mostrando a posição dos cargos em todas as funções de todas as companhias de operação. Se necessário, isso pode ser a base para uma discussão, entre as funções, agora tornada mais aberta em torno do processo de avaliação, e permitindo que a linha executiva e a função de pessoal possam trabalhar juntas, no que é, em essência, um programa de administração.

8 A experiência da Shell Brasil no método Hay

Tanto como as demais empresas do grupo, a Shell Brasil vinha experimentando dificuldades com a classificação de seus cargos, face a mudanças de tecnologia e de estrutura por que passara nos últimos dez anos.

Em 1968, decidiu-se adotar o método Hay para avaliar os cargos da empresa, tendo vindo ao Brasil um consultor da própria HAY/MSL e um assistente da Shell International, atuando como elementos de ligação. Esses dois representantes revisaram, pessoalmente, os cargos de nível superior, ao mesmo tempo em que formaram experiência local, ficando o restante do projeto para ser executado por um gerente e dois assistentes da própria Companhia no Brasil. Foram avaliados 1.400 cargos ditos *mensalistas*, isto é, excluídos os cargos de trabalhadores não especializados, ou, especializados, mas para os quais, segundo os técnicos da Hay, o sistema não é aplicável. Entretanto, segundo análise do especialista da Shell Brasil, e de acordo com a experiência adquirida, o mesmo poderia ser aplicado também a esses níveis operacionais.

O projeto durou cerca de um ano, constatando-se a existência de 600 cargos distintos entre os 1.400 analisados. Somente cargos considerados de idêntico conteúdo foram avaliados por amostragem; os demais o foram por análise direta.

É importante salientar que o trabalho de ponderação das várias características dos cargos, o qual se segue à descrição destes, foi feito em reuniões de comitês, com a participação do especialista da Administração de Pessoal, encarregado do projeto, e dois a três gerentes da linha executiva. Esse envolvimento dos gerentes de linha, na mecânica do processo, constituía fator determinante na aceitação dos resultados do sistema, após a conclusão do projeto.

Em realidade, após a aplicação do sistema Hay, não resultaram na empresa, como um todo, variações significativas na classificação dos cargos, anteriormente efetuada pelo sistema *ranking*. O resultado real se fixou mais em correções de distorções resultantes de um *ranking* assistemático, adotado ao longo dos anos, durante os quais ocorreram mudanças de estrutura e de critério de ênfase nos cargos.

Citem-se entre essas a mecanização dos cargos de nível burocrático e de nível inferior; a nova conceituação do papel dos vendedores (não mais apenas meros tomadores de pedidos, mas, agora, elementos especializados em *marketing* e integrados no planejamento de fixação de objetivos e obtenção de resultados); e o fato de os homens responsáveis por instalações de campo terem deixado de ser apenas fiéis de depósitos, para serem administradores de pontos de apoio de suprimento operacional a uma ativa rede de comercialização.

Por outro lado, a reclassificação ampliou a possibilidade de recrutamento e seleção de melhores elementos (a obtenção deles no mercado de trabalho já estava sendo dificultada por indevida classificação de alguns cargos). Como subproduto do exercício de classificação de cargos, admite-se uma real melhoria nas atitudes e no moral de grupo, resultantes da confiança na nova sistemática. Ainda que se admitam tôdas as probabilidades de erros de sistemas — os quais, afinal de contas, serão sempre aplicados por pessoas — conseguiu-se prover uma área, onde, antes, o exercício da avaliação subjetiva ensejava margem de erros muito maior.

NO PASSADO DA MATEMÁTICA

Hélio Carvalho d'Oliveira Fontes

Livro que aborda de maneira original os primórdios da matemática, despertando a curiosidade do leitor para pontos importantes das origens de nossa civilização, como o aparecimento dos números, sua representação ideográfica, os processos indígenas de contagem e sua significação, o surgimento de noções de igualdade e desigualdade e o conseqüente aparecimento das quatro operações aritméticas.

A cuidadosa apresentação gráfica, o estilo conciso e acessível fazem de **No Passado da Matemática** leitura agradável e instrutiva, não só para o grande público, mas também para os estudantes e especialistas na matéria.