

ENNOR
DE A. CARNEIRO

ALGUNS ASPECTOS
DA
ADMINISTRAÇÃO
DE PESSOAL

ASP
8.26:35.08

ENNOR DE ALMEIDA CARNEIRO

ALGUNS ASPETOS
DA
ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

(Classificação de Cargos — Avaliação de
Cargos — Remuneração)

BD/DASP
335.108.26;35,08
Carga

“ENSAIOS DE ADMINISTRAÇÃO” — N.º 1

D. A. S. P. — S. D.
RIO DE JANEIRO — D. F.

BIBLIOTECA DO
D. A. S. P.

N.º	DATA
748	1-6-55

lit = 3636.
exc = 12688-02.

ÊSTES ENSAIOS

A AUSÊNCIA de estudos em língua portugüesa, que facultem melhor compreensão e interpretação dos novos métodos da ciência da administração é, entre nós, bastante sensível.

Como sabemos, são recentes as reformas dos nossos serviços públicos. Sòmente de 1936 para cá é que os governos se têm preocupado com êstes assuntos, motivo por que ainda não nos foi possível alcançar melhor plano de aperfeiçoamento, embora já tenhamos conquistado empolgantes vitórias.

A documentação administrativa tem sido a infantaria desta batalha, o instrumento preparador do terreno a ser palmilhado e amainado. Por isso é da maior importância orientar a documentação no sentido exato de servir de base aos estudos da administração, selecionando, escolhendo, marcando, apontando trabalhos que possam elucidar melhor os estudiosos e que, nem sempre, são familiarizados com línguas estrangeiras.

Daí o novo programa do S. D. do Departamento Administrativo do Serviço Público. Primeiramente eli-

minar separatas mortas, sem utilidade, sem objetivo, e em seguida, dar início à elaboração de uma nova rota que vai sendo e será percorrida sem interrupções.

Dêste novo rumo constam a “História Administrativa do Brasil”, já em preparação, que se compõe de seis volumes, e cujo esquema se acha publicado na Revista do Serviço Público, correspondente ao mês de novembro de 1954; os “Ensaio de Administração”, que se iniciam com êstes “Alguns Aspetos da Administração de Pessoal”; e os “Pequenos Estudos sôbre Grandes Administradores do Brasil”, que se iniciam com “Pandiá Calógeras”.

Êste primeiro ensaio, escreve-o o técnico de administração do D. A. S. P., Ennor de Almeida Carneiro, especializado em assuntos de pessoal, recém-chegado dos Estados Unidos da América, onde estagiou longamente e que é ainda o supervisor da série por êle iniciada e professor da matéria nos cursos do D. A. S. P.

O S. D. fará recrutamento entre os valores técnicos do Brasil no sentido de recolher outros ensaios sôbre variados aspetos da administração, e que, pela sua precisão, possam constituir pequenas teses, de real valia, capazes de orientar os estudiosos nas suas múltiplas necessidades.

Quer parecer-nos que esta série é o repontar de uma nova fase, para os interessados em assuntos de administração, pela qual se inicia a criação de uma verdadeira bibliografia especializada em português.

O tema do presente ensaio é dos de maior interesse no momento da vida administrativa brasileira, pois que, versando o problema de classificação de cargos e remuneração, vem ao encontro do anseio da classe dos servidores públicos que, com o "Plano de Classificação de Cargos" em trânsito no Congresso, terá normas sistematizadas e princípios definitivos, cuja fundamentação doutrinária o autor explana com proficiência e brilho.

Cumpre, assim, o S. D. mais uma das suas promessas, pondo em prática, objetivamente, o plano de trabalho apresentado, todo êle estereotipado em realizações de utilidade pública e largo alcance sócio-cultural.

LUIZ DA SILVA PINTO

(Diretor do Serviço de Documentação do D.A.S.P.)

NOSSAS RAZÕES

O BRASIL, por motivos diversos, pode, sem favor, inscrever-se entre os países vanguardeiros da ciência da administração.

Não há nenhum exagero nesta afirmativa aparentemente vaidosa.

No que tange especialmente ao Poder Público e entidades correlatas, poderíamos alinhar uma seqüência de realizações indicativas do mais alto coeficiente de progresso: a criação do D.A.S.P.; a instituição da Escola Brasileira de Administração, da própria Fundação Getúlio Vargas; o Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT); o Instituto de Administração da Universidade de São Paulo e a organização do Centro de Estudos de Administração, no Rio Grande do Sul. Seja-nos lícito resumi-las nesses exemplos.

Por outro lado, já em 1946, — há, portanto, dez anos, — realizava-se no Brasil (Rio de Janeiro) o I Congresso Brasileiro de Administração. Recentemente os estudiosos tiveram ensejo de presenciar, na Capital da República, a realização do Seminário de Adminis-

tração Pública a que compareceram diversas sumidas internacionais.

Se, na realidade, e a despeito de tudo, as nossas Repartições Públicas não apresentam, via de regra, um padrão de eficiência muito recomendável é preciso reconhecer que a revolução radical dos métodos de trabalho não pode ser efetuada num gesto de prestidigitação. A história administrativa do Brasil, que em breve se escreverá, (1) deverá registrar o colosso de resistência que, sistemáticamente, se opõe a tôda tentativa de racionalização. O passado de lutas do próprio D.A.S.P., incompreendido e molestado em suas mais patrióticas iniciativas, aí está para testemunhar que não nos falta "engenho ou arte", mas que, infelizmente, nem tudo se consegue ao custo complacente de um "FIAT" miraculoso.

Em que pêsse, todavia, ao ramerrão dos misonéistas incorrigíveis, a inteligência nacional está despertada para o progresso e nada poderá detê-la. E' preciso, contudo, acelerar-lhe a marcha. Parar ao meio do caminho é, muitas vêzes, pior do que não haver jamais começado.

No que respeita, particularmente, à administração de pessoal, deu há pouco o Executivo Federal passadas muito largas com o projeto de Classificação de Cargos que enviou ao Congresso Nacional. O assunto, conhe-

(1) Já foi iniciado êsse notável empreendimento sob o patrocínio do Serviço de Documentação do D.A.S.P.

cido dos estudiosos, só agora começa a preocupar a opinião pública.

E' um "élan" magnífico que seria criminoso desperdiçar.

Devem, portanto, os responsáveis pela administração pública disseminar todos os conhecimentos disponíveis sôbre o assunto, de modo que se forneça um instrumento de trabalho eficaz a todos os que sinceramente desejem colaborar no esforço construtivo que se inicia.

Com êsse intuito, trazemos para aqui a nossa modesta contribuição.

OS TEÓRICOS DA CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

Os estudiosos da organização racional do trabalho que se ocupam particularmente da classificação de cargos têm sido, algumas vezes, argüidos de praticar uma arte sibilina, angustiando-se na pesquisa de fórmulas herméticas. A censura, sem fundamento e pueril, revela o comodismo misoneísta dos retrógrados na neofobia com que insistem em resolver os problemas novos do presente com as equações obsoletas do passado.

Na realidade, ante a configuração complexa e imprevista que assumiram, no após-guerra, os problemas econômicos, políticos e sociais das coletividades organizadas, impõe-se encontrar, para abordá-los, soluções inéditas. Com efeito, êsses fenômenos hoje se apresentam com aspetos surpreendentes, que fogem ao limite dos conhecimentos que o passado acumulou. Os postulados estéticos, o direito, quiçá a própria ética, se renovam ao contato das concepções mais ou menos revolucionárias do século.

A repetição do receituário esgotado de antanho para o tratamento dos fenômenos atuais encontrou já em CÂNDIDO MOTA FILHO, hoje Ministro da Educação, condenação eloqüente, expressa nas seguintes palavras: (2)

“A vida é uma escalada. E para subir-se um degrau tem-se que apoiar no degrau que ficou. Mas apoiar para subir... e não adoração búdica do que ficou, adoração fanática, adoração estúpida. A moderna orientação não abomina o passado. Diz: precisa-se do passado transformado que, portanto, não é mais passado”,

e conclui, repetindo PAPINI:

“Quello que fu non é piu.”

Para encontrar soluções apropriadas à terapêutica dos novos problemas de organização do trabalho é, igualmente, imprescindível a pesquisa de fórmulas originais. A extensão modernamente conferida à proteção do trabalhador; o reconhecimento de que a psicologia das relações humanas no trabalho ocupa lugar preeminente na técnica de administração das empresas; a radical transformação operada nos métodos de chefia, que evoluíram do mero comando autocrático para a verdadeira liderança; os efeitos conhecidos da

(2) CÂNDIDO MOTA FILHO, *A Moderna Orientação Estética*, “Jornal do Comércio”, 17-10-1921, S. Paulo.

revolução industrial; o regime de competição comercial obsediante, impondo a obtenção do rendimento máximo, constituem um cortejo de circunstâncias a determinar, de modo imperioso, a racionalização dos métodos de gerência.

Racionalização e empirismo são, entretanto, concepções antinômicas, que se excluem. A organização racional é, por definição, eminentemente científica.

Nenhuma ciência pode, todavia, progredir sem um corpo de doutrinas, um lastro de conhecimentos puramente teóricos e especulativos sôbre que se assente.

E' na pesquisa dêsses fundamentos teóricos e na fixação dos princípios doutrinários que labutam os estudiosos da classificação de cargos, em que pêsse ao despreço dos mal-avisados.

Na prática ordinária das emprêsas são frequentemente elaborados planos de classificação de cargos sem a necessária identificação com quaisquer preceitos teóricos anteriores. São construções empíricas, inspiradas em sistemas ultrapassados e jamais fornecerão ao administrador o instrumento de trabalho que êle julga perseguir.

Os práticos sem teoria, escrevia, referindo-se à Engenharia, ALMEIDA LISBOA: (3)

“... poderão fazer hoje o que ontem se fazia, mas serão incapazes de criar o que se fará

(3) ALMEIDA LISBOA — *Lições de Álgebra Elementar*.

amanhã. Técnicos desprovidos de sólida base científica são falsos técnicos. Tudo isso é sabido e não se repete mais nos países de cultura adiantada.”

A propósito daqueles que, sem conhecer o alcance prático da classificação de cargos ou sequer conjecturar os seus fundamentos teóricos, fazem alarde da própria ignorância em críticas levianas, lembra-nos transcrever as palavras severas pronunciadas, algures, pelo douto professor PEDRO PINTO: (4)

“Em tôdas as matérias, até mesmo nas ciências é possível surgirem desleixados, que tentem corar a sua ignorância, seu despreparo, entregando-se ao derrotismo, ao negativismo, chamando teóricos aos que estudam, que meditam, como se fôsse possível a aplicação grosseiramente empírica, ou como se não fôsse absurdo aplicar ciência que não se estudou ou não se aprendeu.”

Essa é, de fato, a atitude paradoxal dos que se dão ao trabalho de combater por comodismo e destruir por incompetência.

Ainda existem, todavia, homens capazes de diligenciar o estudo sério e a pesquisa honesta, com o só desígnio de contribuir para a fixação de regras cientí-

(4) PEDRO A. PINTO — Citado por Melo e Sousa, *Fantaisias da Matemática* — Pág. 86.

ficas, capazes de refletir, na prática de cada momento, o que de melhor foi possível extrair das experiências do passado.

Com efeito, o sucesso dos sistemas futuros de racionalização do trabalho irão forçosamente depender das abstrações, na aparência inúteis, dos teóricos de hoje.

São de LORD BALFOUR as conspícuas palavras que transcrevemos a seguir: (5)

“O êxito futuro da indústria depende das pesquisas abstratas ou científicas do presente e será aos homens de ciência que trabalham para fins puramente científicos, sem nenhum intuito de aplicação de suas doutrinas, que a humanidade ficará devedora nos tempos futuros.”

O Brasil vem-se destacando, de uns anos a esta parte, na vanguarda das nações civilizadas que se dedicam ao estudo científico da administração. Ao Poder Público compete estimular a realização de pesquisas originais e incentivar a divulgação de conhecimentos a fim de contribuir, de modo eficaz, para a constituição de um verdadeiro corpo de doutrinas, base didática indispensável à formação superior de autênticos técnicos em administração.

(5) LORD BALFOUR — Citado por Melo e Sousa, *ob. cit.*, pág. 94.

O exame dos problemas relativos à organização do trabalho revela, de imediato, alguns aspectos importantes, notavelmente distintos, em geral indicados pelo recurso mnemônico dos "5 M" — *Men, Machine, Money, Management, Material*. Quase poderia dizer-se, entretanto, que um dos ângulos dessa figura pentagonal necessariamente se projeta, como a merecer tratamento singular. Pretendemos referir-nos aos problemas da administração de pessoal — recrutamento, seleção, promoção, treinamento, etc., — que exatamente por lidar com o material humano no trabalho, tem de render-se aos efeitos mais imponderáveis. Nenhum dos mencionados ramos especializados da administração de pessoal pode, todavia, receber tratamento satisfatório, senão quando servido por instrumentos adequados. Condicionados, todos êles, ao fator subjetivo *o homem no trabalho* é indispensável que funcionem na base de um conhecimento completo e perfeito das atividades funcionais que lhes são afetas. A classificação de cargos, analisando o trabalho, definindo-o, grupando-o e subgrupando-o, é o instrumento de que a gerência não pode prescindir.

O problema da política de salários hoje se apresenta sob o pêso formidável de uma concepção filosófico-social inteiramente nova do trabalho e está, portanto, a desafiar a argúcia do administrador. Testemunho disso são a freqüência impressionante dos dissídios coletivos, a corrida desenfreada aos tribunais, as reivindicações de grupos isolados em prol de tratamento sala-

rial equânime. Nos Estados Unidos da América o enigma existe, mas se resolve, na maioria das vêzes pacificamente através dos "collective bargainings" que reduziram a um mínimo suportável o delírio das greves e vão aos poucos fazendo evitar a ameaça exasperante dos "lockouts". E' claro que a classificação de cargos, por si, não resolve o problema do desequilíbrio dos salários com o custo de vida ou o poder aquisitivo enfraquecido da moeda. A maior insatisfação dos empregados, todavia, reside na verificação de que recebem salários iníquos se comparados com a remuneração dos companheiros de trabalho que executam tarefas equivalentes. Aí, sim, a classificação de cargos, analisando as funções e avaliando-as, depois, comparativamente, fornece o gabarito indispensável à fixação de vencimentos razoáveis do ponto de vista de relação.

Por isso, podemos afirmar que o estudo da classificação de cargos, da sua técnica, dos seus processos e métodos de execução, não deve ser considerado matéria desprezível no conjunto das diversas atividades profissionais destinadas à organização racional do trabalho. E' indispensável aprofundar o estudo honesto da matéria e divulgar ensinamentos teóricos, antes que se generalize o hábito, contraproducente, de deixar a aplicação dessa disciplina ao sabor de improvisadores mais ou menos habilidosos.

Nada disto significa, evidentemente, que os estudiosos da classificação de cargos tenham descoberto

fórmulas milagrosas, estejam de posse da verdade revelada ou aptos a ditar regras infalíveis.

Antes diríamos, parodiando o ceticismo sofisticado de PROTÁGORAS:

“De tudo se pode afirmar o *pró* e o *contra*.”

Pois, sem dúvida, da discussão serena e do debate construtivo provirão as soluções ideais.

De nossa parte, contentar-nos-íamos em repetir, com GALOIS:

“A ciência é obra do espírito humano que antes se destina a estudar do que a conhecer, *a procurar a verdade do que a encontrará-la*”,

ou dizer como BERTRAND RUSSELL:

“A filosofia deveria ser uma coisa que se fôsse obtendo aos poucos, de maneira provisória, como a ciência; a verdade final pertence ao céu, e não a êste mundo. (6)

(6) BERTRAND RUSSELL, “*Delineamentos da Filosofia*”, pág. 10 — Cia. Ed. Nac., S. Paulo, 1954.

II

CONTRIBUIÇÃO PARA UMA FILOSOFIA DA CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

“Creio que os erros filosóficos existentes no senso comum não apenas produzem confusão na ciência, mas, ainda, causam prejuízos à ética e à política, às instituições sociais e à conduta da vida cotidiana”.

BERTRAND RUSSELL, *“Delineamentos da Filosofia”*, pág. 9, Companhia Editôra Nacional, S. Paulo, 1954.

JÁ se disse muitas vêzes, e o comentário que precede êste capítulo deve ter deixado entrever, que a finalidade da classificação de cargos é oferecer ao administrador um retrato das atividades exercidas em determinada área administrativa, a fim de propiciar-lhe uma visão panorâmica, objetiva e sem distorções.

Com efeito, quando o administrador se dá conta de que a verdadeira fôrça motriz da sua empresa está muito menos na maquinaria muda do que na alma inteligente que move a maquinaria; quando chega a perceber nessa alma caprichos, necessidades e inquietações; ei-lo a procurar os meios de moldá-la, para fazê-la adaptar-se às suas conveniências.

E' então chegado o momento de recorrer aos sistemas de emulação funcional, estabelecer linhas elevadas de acesso e altos salários. Ocorre-lhe à lembrança o preceito bíblico: "*nem só de pão vive o homem*", e começa a cogitar dos problemas ligados à psicologia das relações humanas no trabalho.

Surge, nessa altura, o binômio-dilema: "*Empregado-Empregador*". Paralelamente ao desejo de proporcionar aos empregados tratamento inteligente e humano, tem lugar a preocupação de salvaguardar os interesses econômicos da empresa que dirige.

O processo hábil de conquistar empregados de comprovado valor e o meio mais adequado de evitar o êxodo dos elementos aproveitáveis, reduzindo as taxas gravosas de movimentação do pessoal, não reside, certamente, na concessão de favores extemporâneos e muito menos no relaxamento da disciplina ou na tolerância desordenada. O que primordialmente concorre para gerar insatisfações não é a desigualdade em si mesma, mas a *desigualdade na igualdade*. O paradoxo é de RUI, quando escrevia com luminosa sabedoria:

"A regra da igualdade não consiste senão em quinhoar desigualmente os desiguais, na medida em que desigualam." (7)

O reconhecimento dessa verdade elementar não exclui, todavia, o imperioso dever de tratar com dig-

(7) RUI BARBOSA — *Oração aos Moços* — Rio, 1932 — Pág. 40.

nidade o homem no trabalho. Há, necessariamente, um mínimo de atenções a que todo empregado faz jus, independentemente de suas qualificações individuais, como existe sempre um mínimo de remuneração abaixo do qual teríamos pura e simplesmente a exploração do homem pelo homem.

O problema se apresenta, por conseguinte, com duas incógnitas: a primeira, constante; a segunda, oscilando na conformidade dos valores individuais.

Dessa concepção dualística haveria de nascer a idéia dos salários complexos, compostos de uma parte fixa, representativa do salário mínimo indispensável à subsistência condigna — o salário justo — e outra variável na razão direta da contribuição de cada um.

Já o Tratado de Versalhes reconhecia a conjuntura, quando preconizava:

“A trabalho igual, em igualdade de condições, deve corresponder salário igual”.

O problema é, entretanto, menos singelo do que vulgarmente se julga.

Uma pergunta inevitável ocorreria a qualquer observador atencioso: “a que extremos de refinamento deveremos ou poderemos levar a noção de *trabalho igual?*”

Suponhamo-nos enfrentando o problema numa grande organização, onde o trabalho está dividido entre milhares de executantes, a muitos dos quais se

confiam tarefas altamente especializadas. Sirva-nos de exemplo, entre nós, o Serviço Público Civil Federal, com o número aproximado de trezentos mil servidores.

Como saber, exatamente, quais as funções idênticas, e até onde são elas, de fato, idênticas?

Eis o administrador perplexo ante a variedade e o volume dos elementos com que tem de lidar.

Não obstante, a solução está mais próxima de nós do que à primeira vista se presume.

Todo cargo — considerado como um conjunto de atribuições: *deveres e responsabilidades* conferidos a um indivíduo — possui certo número de características capazes de defini-lo, distinguindo-o dos demais.

Na impossibilidade de considerar cada um desses milhares de cargos tôda vez que aos mesmos tiver de reportar-se, deverá o administrador reuni-los em grupos, de forma tal, que o tratamento a ser dispensado ao componente de um grupo possa ser indistintamente estendido a todos os indivíduos do mesmo grupo.

Classificar, por conseguinte, significa reunir uma coleção de coisas em grupos, segundo certas analogias e caracteres comuns.

A idéia de classificação, quase poderia dizer-se, dispensa definição.

REED L. CLEGG, no seu interessante trabalho *Taking the Mystery out of Classification*, assim expõe o que intitula “basic concepts of position classification”:

“To paraphrase an expression of ancient origin, order is the first law of the earth. As the various fields of human endeavor become more complex the necessity for organizing each field into a rational system becomes more imperative. The only way that a body of knowledges in any particular field can be managed and put to use is by determining relationships - similarities in and differences between the various aspects of the subject matter. Common denominators or units of measurement must be discovered so that things similar in the basic characteristics can be grouped together and treated alike.” (8)

A noção de classificação, em sentido abstrato, puramente especulativo, é gêmea da teoria matemática dos conjuntos, de CASTOR.

AMOROSO COSTA, em “Idéias Fundamentais da Matemática”, expõe do seguinte modo a noção de conjunto:

“Um conjunto é uma coleção de indivíduos ou de sêres quaisquer. Um conjunto fica determinado quando se formula uma condição que cada entidade, no universo das coisas consideradas, deve satisfazer ou deixar de satisfazer.

(8) REED L. CLEGG — *Taking the Mystery out of Classification* — in “Progress in Position Classification”, pág. 26 — Personnel Administration, publicação oficial da “Society for Personnel Administration”, July, 1947, vol. 9, n.º 6.

Essa consideração permite reconhecer se um indivíduo é um elemento do conjunto. Aqui se encontram, pois, as noções lógicas de indivíduo e de classe.” (9)

Conhecida essa noção básica, eminentemente lógica, o problema se resume na escolha das características ou condições que deverão determinar a colocação de determinado cargo em uma classe dada. A classe, no caso, representa um conjunto de seres considerados idênticos. O que precìpuaemente define a classe é o conhecimento das condições que um objeto dado deverá satisfazer a fim de ser reconhecido como elemento integrante da mesma. A série dos requisitos para êsse mister escolhidos se denomina: critério de definição do conjunto, ou critério de constituição da classe.

E' evidente que o cargo, considerado em abstrato, apresenta, por sua vez, um conjunto de características. Isso não significa que tôdas as suas características tenham, necessàriamente, de ser levadas em consideração. A seleção, de entre êles, dos fatôres que deverão prevalecer depende de diversas circunstâncias: a extensão que se deseja emprestar ao plano de classificação, o refinamento a que se pretende levar a análise e, essencialmente, os objetivos imediatos que se têm em mira alcançar com o plano por ser elaborado.

(9) AMOROSO COSTA — *Idéias Fundamentais da Matemática*, apud J. B. de Melo e Sousa, *op. cit.*, pág. cit.

Via de regra, deverão constituir objeto de estudo os deveres e responsabilidades típicas do cargo — expressão concreta do seu conteúdo ocupacional. Êsses mesmos elementos, todavia, podem ser analiticamente decompostos ao infinito, se tencionarmos penetrar os fatores imponderáveis que os constituem.

Para apenas exemplificar com a análise dos deveres, tomaremos um de seus múltiplos aspetos: a complexidade ou dificuldade de atribuições de um determinado cargo e encontraremos — *grosso modo* — os seguintes fatores componentes: (10)

- a) estado ou condições do trabalho quando chega às mãos do funcionário;
- b) variedade de atribuições;
- c) discriminação prévia das atribuições;
- d) processo ou método de execução seguidos pelo funcionário;
- e) plano de ação, extensão da iniciativa individual ou das decisões tomadas por terceiros;
- f) contrôle exercido sôbre o trabalho por terceiros;
- g) contrôle exercido pelo funcionário, em função do cargo, sôbre o trabalho de terceiros.

Podemos, por conseguinte, uma vez conhecidos os objetivos exatos a que se destina o plano de classifi-

(10) Dados tomados a ISMAR BARUCH, *Position Classification in the Public Service*.

cação, escolher apenas algumas das numerosas características de cada cargo, aquelas exatamente cuja omissão importasse em tornar nulos os agrupamentos efetuados.

Assim, admitindo que elaboremos um plano de classificação de cargos para a única e restrita finalidade de permitir a fixação exata das dotações orçamentárias da verba "Pessoal" na Lei de Meios, escolheríamos como característica o nível de remuneração atribuído ao cargo. Teríamos, dêsse modo, que para inclusão num dos grupos poderia considerar-se condição suficiente ser o cargo remunerado abaixo do limite de mil cruzeiros. Neste caso, nenhum daqueles fatores de dificuldade ou complexidade, atrás mencionados, necessitaria ser levado em consideração.

Desta exposição se conclui que os elementos reunidos em dado grupo podem ser e necessariamente serão heterogêneos, sem que isto importe, de modo algum, em sacrificar a estrutura lógica do conjunto. A maior ou menor homogeneidade dos indivíduos de um conjunto depende apenas do maior ou menor refinamento que tenhamos atribuído à seleção das características. Jamais é possível, todavia, pelo menos na prática, obter uma homogeneidade absoluta, exceto nos casos mais raros de conjuntos simples, a que denominamos "classes isoladas", por se constituírem de um só tipo de cargo.

O professor KAFURI, citado por Melo e Sousa, de quem muito nos servimos para a elaboração desta parte do presente ensaio, escreveu:

“Coleção, conjunto, universo, coletivo ou silepto é, então, tôda pluralidade de coisas portadoras de um atributo comum que é o atributo principal do conjunto ou atributo definidor do conjunto, ou o caráter distintivo do conjunto. Um conjunto é constituição eminentemente lógica e que por isso mesmo em nada afeta as coisas nêle incorporadas. Pode ser constituído de *um material heterogêneo*, por reunião, em seu seio, de *coisas díspares*, porque para a sua existência só se exige e sòmente que todos êles tenham um atributo comum, em nada importando os seus restantes caracteres.” (11) — *Os grifos não são do original.*

Constituídas, na base dêsses preceitos fundamentais, as diversas classes de cargos, estas irão por sua vez reunir-se para a composição das unidades subseqüentes, ou conjuntos de conjuntos. Temos, por isso, nos planos de classificação geralmente conhecidos, que as classes se reúnem em séries de classes, estas por sua vez se constituem em grupos ocupacionais e êstes se combinam em serviços. Em sentido teórico, nada nos impede de denominar “unidade” a cada um dêsses agru-

(11) Prof. J. KAFURI, cit. por M. e Sousa, *Matemática...*

pamentos sucessivos, embora a expressão possa repugnar à visão limitada dos práticos sem entendimento.

Todo conjunto constitui, em sentido filosófico, a célula originária de novo conjunto, assim como se constituíra, antes, de conjuntos anteriores. Assim na definição lapidar de REI PASTOR:

“... os conjuntos de unidades que se tomam como unidades para formar novos conjuntos são chamados: *unidades de ordem superior*”. (O grifo é nosso).

PIETRO UBALDI, na sua magnífica cosmogonia mística “A Grande Síntese”, assim se expressou:

“Cada individualidade resulta composta de individualidades menores, que são agregados de individualidades ainda menores, até o infinito negativo e, por sua vez, é elemento constitutivo de maiores individualidades, que o são de outras ainda maiores, até o infinito positivo. Todo organismo é composto de menores organismos e é componente de outros maiores.” (12)

Num plano de classificação de cargos elaborado com o objetivo de constituir instrumento de trabalho para a execução das demais fases da administração de

(12) PIETRO UBALDI — *A Grande Síntese* — Ed. Lake, São Paulo, 1950, pág. 95.

pessoal temos que a classe pode ser considerada como sendo a "Unidade do Sistema", visto que ela é, realmente, o menor agrupamento conhecido.

Isto pôsto, as classes passam a constituir um conjunto onde se reúnem os cargos de conteúdo ocupacional suficientemente análogo para justificar apliquemos aos seus respectivos ocupantes tratamento idêntico.

Resta considerar que num mesmo tipo de trabalho freqüentemente distinguimos níveis diferentes de complexidade. E' claro que, conhecidos êsses diversos níveis, irão êles corresponder a classes diferentes. Assim teríamos que um "correspondente comercial" capaz de redigir apenas em vernáculo, ocuparia cargo enquadrado em classe diferente daquela onde se colocariam os cargos de correspondentes bilíngües. Ambos, todavia, poderiam, depois, reunir-se numa "unidade de ordem superior", a que denominamos "Série de Classes". Simplificando: a série de classes de "Correspondente Comercial" seria subdividida em duas classes, "A" e "B".

Dentro da mesma lógica as diversas séries de classes poderão agregar-se a um conjunto ainda maior, aproximadas em virtude da natureza mais ou menos geral das atividades respectivas. Diremos, então, que as Séries de Classes de Médico Puericultor, Médico Sanitarista, Médico Psiquiatra e outras análogas se reunirão no que convencionamos chamar "Grupo Ocupacional" de Medicina.

E' ainda de "A Grande Síntese", essa extraordinária filosofia da ciência a que há pouco nos referimos, o trecho que se segue:

"Pelo princípio das unidades coletivas, à diferenciação sucederá, paralelamente, uma reorganização em unidades mais amplas, com progressiva especialização." (13)

No sistema adotado pelo Executivo Federal no Plano de Classificação de Cargos que recentemente enviou ao Congresso Nacional, os agrupamentos sucessivos vão ainda a um múltiplo dos grupos ocupacionais, a que denominaram "Serviço" (Serviço Científico, p. ex., reunindo os Grupos Ocupacionais de Medicina, Enge-

(outros e 'aritu

Certamente não existem, na prática, limites preestabelecidos à composição dos diversos conjuntos. Parece-nos, entretanto, que o plano ideal é, efetivamente, aquêle que se estende por um compasso de sete divisões. No sistema brasileiro a que acima nos referimos, podemos com efeito divisar: 1.º) o cargo; 2.º) a classe, 3.º) a Série de Classes, 4.º) o grupo ocupacional, 5.º) o Serviço, 6.º) o conjunto global. Se considerarmos, porém, que o próprio *cargo* é, por sua vez, um conjunto de tarefas ou deveres, teremos ainda aqui uma composição setuária. Aliás, nas grandes organizações industriais submetidas ao regime de divisão geográfica do trabalho

(13) Ibidem, idem, pág. 121.

é comum elaborarem-se planos regionais que depois se unem para formar o plano geral. Teríamos aí um sétimo agrupamento, ainda quando desejassemos considerar o cargo como entidade una.

E' o mesmo, cabe considerar, o sistema adotado nos Estados Unidos da América.

Na estruturação interna dos subconjuntos, entretanto, sói geralmente prevalecer uma composição trina. Salvo raras exceções, as classes de cargos se escalonam em três sucessivos níveis de dificuldade, a fim de constituírem as séries de classes. Na análise dos diversos fatores constitutivos dos cargos é comum vê-los indicados em sete grupos, cada um dêles subdividido em três submúltiplos. A propósito nos reportamos aos fatores de complexidade indicados atrás, à página 23. Seria curioso, nesse sentido, uma análise retrospectiva dos grupos de fatores indicados pelos técnicos em cada caso. Tomemos, para exemplo, os fatores de análise de um cargo de contramestre, segundo HOWARD TILSON, Engenheiro da A. G. Spalding & Brothers no seu artigo: "J. Jones, Foreman: what's his job worth", publicado na *Factory Management and Maintenance* e citado por ISMAR BARUCH no seu clássico compêndio. São seis os tópicos que alinhou:

1. Número de pessoas supervisionadas.
2. Conhecimento do assunto ou habilitações necessárias.

3. Variedade de tarefas de que se compõe o cargo.
4. Número e importância das “ordens” recebidas.
5. Número de peças produzidas ou trabalhos executados (set-ups).
6. Qualidade do trabalho.

Não há dúvida de que nessa relação, onde figuram apenas seis itens, existe uma lacuna evidente: um dos fatores de maior gravidade não foi mencionado. Referimo-nos ao fator indicativo das instruções recebidas dos superiores, ou normas prefixadas de trabalho, a que os próprios técnicos norte-americanos denominam: “Guide-Lines”. É claro que a importância do cargo varia proporcionalmente à extensão e detalhe das instruções em que o trabalho a ser executado se baseia. Com efeito, a extensão da supervisão exercida sobre o cargo, bem como a maneira como essa supervisão se manifesta — em forma escrita ou falada — é um dos elementos que mais seriamente afetam a dificuldade do trabalho.

Há, portanto, no exemplo que transcrevemos, uma omissão:

“7 ... Instruções, escritas ou verbais, recebidas.”

Se nos dispuséssemos a penetrar num mundo de especulações, arriscar-nos-íamos a adivinhar, expressa nessas aparentes coincidências, uma progressão rítmica

regular e constante. Diríamos, talvez, que toda classificação ideal deve obedecer a uma disposição trina, no mesmo sentido em que se processam as mais conhecidas manifestações da perfeição, na natureza. Temos três dimensões espaciais. A quarta dimensão espacial é mera alucinação matemática. Ela só pode ser admitida como a primeira fase de um novo trinômio temporal, o espaço-tempo, de que nos falam as teorias modernas depois da genial concepção de EINSTEIN.

Poderíamos ir muito mais longe e especular com as idéias metafísicas expostas por PIETRO UBALDI, na sua magnífica teodicéia, "A Grande Síntese", e segundo o qual as espécies químicas conhecidas se apresentam sob um ritmo de progressão regular e constante. De fato, êsse fenômeno poderia ser facilmente verificado através de um traçado que tomasse por abscissa os pesos atômicos dos corpos simples e por ordenada os volumes atômicos respectivos. Teríamos aí revelada uma evolução cíclica, periódica, exata, das valências respectivas, segundo a qual verificaríamos com surpresa que o Escândio se coloca a uma distância precisa de duas oitavas do Boro. O Gálio, igualmente, apareceria a uma distância de duas oitavas do Alumínio. Assim, sucessivamente, com o Germânio e o Silício. Essa tendência da série "estequiogenética" — como a denomina o autor — para o período setuário e a progressão por oitavas se repete, aliás, em quase todos os fenômenos que conhecemos sem explicar, desde as formas acústicas à com-

posição do espectro. Essa relação, aliás, não é meramente casual. RAMAN, da Universidade de Calcutá, realizou investigações profundas sôbre a relação que deve existir entre as côres e os sons. (14) Ninguém ignora, por outro lado, que a zoologia classificou os animais em sete tipos — protozoários, celenterados, vermes, equinodermos, moluscos, artrópodos e vertebrados. Iríamos demasiadamente longe, se tencionássemos prosseguir.

Não pretendemos haver nenhuma fatalidade inevitável nessas relações. O certo, porém, é que o número e freqüência dos agrupamentos é matéria geralmente considerada arbitrária, tanto valendo dizer que as divagações a que acima nos entregamos têm valor meramente especulativo, que cada um entenderá como puder.

(14) *Apud* LEOPOLD STOKOWISKI, *Música para todos nosotros*, Espasa-Calpe, S. A. — B. Aires, 1948.

III

NOÇÕES DE CARGO E OCUPANTE

Os conceitos de cargo e ocupante têm constituído sempre matéria de pormenorizada elucidação por parte dos teóricos da administração de pessoal.

Com efeito, é comum que o observador desprevenido confunda num pensamento único as noções elementares dêsses dois objetos.

A idéia geral de cargo, entretanto, não pode confundir-se com a noção de ocupante, sob pena de tumultuar o raciocínio lógico.

Cargo, por definição, é encargo, incumbência, função, ou emprêgo exercido por uma pessoa, a que chamamos *ocupante*.

Duas entidades conceptuais são nitidamente distintas quando de cada uma delas podemos ter uma idéia particular, completa; e quando somos capazes de conceber uma delas isoladamente da outra.

Esta conclusão não decorre apenas da psicologia pura do entendimento; pode demonstrá-la, igualmente, o raciocínio indutivo, pelo estudo experimental das relações necessárias capazes de conduzir a uma conceituação perfeitamente lógica desses objetos.

Vejamos, por conseguinte, quais são os elementos particulares, básicos, que o espírito pode associar para com êles constituir a síntese a que denomina *cargo*.

O princípio diretor da organização racional é a divisão do trabalho. Processo quase intuitivo e milenar, encontra, sobretudo agora, aplicação diuturna face à progressiva especialização das funções.

A despeito, contudo, do seu uso generalizado, ela apresenta também os seus problemas e tem de obedecer, para ser bem conduzida, a preceitos técnicos indefectíveis. Assim, diversas limitações se antepõem à prática indiscriminada como à extensão exagerada do princípio. Ainda quando desejemos estendê-la às últimas conseqüências, ela esbarra, inevitavelmente, com o obstáculo da indivisibilidade funcional dos gestos naturais. E' claro que o limite prático estabelecido à divisão do trabalho é mais ou menos arbitrário, variando proporcionalmente às possibilidades, conveniências e necessidades da especialização. De qualquer modo, onde a divisão do trabalho chegou ao extremo desejado, ela passa, ainda assim, a constituir um conjunto de tarefas orgânicamente indivisíveis ou funcionalmente homo-

gêneas. A êsse conjunto, último e final, de atribuições, sempre confiadas a um executante, se denomina *cargo*.

O cargo é, por conseguinte, a unidade de organização. E' evidente, portanto, que a concepção do cargo nada tem a ver com a idéia do ocupante. Aquêlê pode ser concebido e descrito antes de ser jamais ocupado, e o conjunto de deveres e responsabilidades funcionais que o caracteriza pode continuar inalterado, ainda quando diversos ocupantes, em ocasiões diversas, os tenham exercido.

Cargo e ocupante são entidades distintas, que se completam. Quando cogitamos dos problemas de organização, pròpriamente ditos, pode a nossa atenção voltar-se para a idéia de cargo, sem que necessariamente nos ocupemos dos problemas relativos aos seus eventuais ocupantes.

A classificação de cargos toma o cargo como matéria-prima dos seus trabalhos; o cargo, nesse caso, é imaginado como entidade abstrata, ou um conjunto de deveres e responsabilidades a serem confiadas a um indivíduo. Nesse sentido o cargo é admitido com a idéia de elemento estático. Quando o temos, todavia, ocupado por um trabalhador, ei-lo que assume um sentido dinâmico, proporcionando vida real à organização. Assim sendo, ainda quando tomado, o cargo, como unidade de organização, tem o organizador de considerá-lo como entidade viva, e voltar o seu pensamento para o sen-

tido humano que a êle se associa na figura do ocupante, ainda que futuro.

O contrário disso seria admitir-se a organização letra morta, envilecida nos organogramas sem função. Com efeito, organizar não é sòmente projetar unidades estanques de trabalho, mas conceber, igualmente, o entrosamento funcional e o espírito que as vivificará através do esfôrço humano, produtivo.

E' preciso afastar do pensamento a idéia do organizador como mero desenhista de estruturas inertes, visto que a êle deve competir, simultâneamente, prescrever os métodos e processos de andamento do trabalho, as técnicas convinháveis à constituição do "staff".

E' claro que o organizador pode especializar-se num dêsses aspetos, o que não retira o sentido dinâmico à sua obra. O cirurgião, porque se limita a operar, não prescinde dos conhecimentos de fisiologia, e é médico como os demais. Não fôsse assim, e teríamos de admitir o organizador incumbido de planejar um "serviço de pessoal", que nada conhecesse de administração de pessoal.

Resta considerar que o organizador, ao dividir o trabalho, especifica as atribuições típicas ou dominantes de cada unidade de trabalho (o cargo) e está, inevitavelmente, afetando, com as suas deliberações, o próprio funcionamento da organização.

E' do "Position Classification Handbook", editado pelo Departamento de Marinha dos Estados Unidos, o ensinamento que transcrevemos:

"The nature of work assignments to positions affects the structure and functioning of an organization as surely as the designs of individual parts affect the structure and functioning of a machine."

O entendimento imperfeito de alguns desses pontos tem servido à confusão reinante em alguns círculos, segundo a qual se levantou a dúvida, meio bizantina, sobre se a tarefa do classificador de cargos compete ao técnico de administração de pessoal ou ao organizador, como se pudessem constituir essas duas especializações atividades que mutuamente se excluíssem.

As concepções de cargo e ocupante, a despeito da demarcação meridiana que as distingue, tem dado inexplicável lugar a muita incompreensão. Um ponto sobre o qual muita gente tem entendido pouco e outras tantas escrito muito é o relativo à maneira pela qual o ocupante de um cargo — se bem que entidade distinta dêle — pode determinar a alteração do seu conteúdo ocupacional. Na realidade, o cargo consiste naquele conjunto de deveres oficialmente prefixados. As atribuições do seu ocupante, *ipso-facto*, são aquelas por tal forma estabelecidas. Não é raro, entretanto, que o ocupante, em virtude de suas qualificações pessoais, passe a exercer atribuições superiores às previstas. Este

fenômeno é mais comum do que se pode imaginar. As especificações de classe, nome pelo qual se denomina o documento que contém a discriminação das atribuições de todos os cargos contidos numa dada classe, não podem ter um sentido absolutamente rígido. Não seria evidentemente admissível que uma tarefa esporádica assemelhada às atividades normais de determinado cargo deixasse de ser executada porque a especificação respectiva não tivesse previsto a ocorrência. Assim, acontece freqüentemente que, em consequência da imprevisível mutação dos serviços, aos funcionários portadores de qualificações excepcionais sejam atribuídas responsabilidades ainda não compreendidas no currículo oficial do seu cargo. Quando tal circunstância ocorre, e se ocorre com certa continuidade ou freqüência, significa que aquêlê conjunto de deveres e responsabilidades sofreu certa modificação. Nessas condições, impõe-se a reclassificação dêsse cargo.

Não se diga ter havido confusão entre cargo e ocupante. A atuação individual do ocupante pode ter sido a causa que determinou a classificação; esta, porém, processou-se em função do cargo modificado — realidade tangível, — independentemente das causas eventuais que lhe tenham dado origem.

As idéias de cargo e ocupante correspondem, portanto, a concepções inteiramente distintas, que, embora comumente unamos no pensamento, jamais se confundem.

Assim, a classificação de cargos, quando expressa o resultado da análise através da especificação de classes, está realmente descrevendo um conjunto de deveres e responsabilidades, um complexo de tarefas cuja execução deverá ser confiada ao ocupante. O ocupante, entretanto, pode possuir habilitações superiores às do cargo para o qual foi designado, sem que isto importe em reclassificar o aludido cargo, desde que o ocupante se limite às atribuições que lhe foram conferidas.

Quando cuidamos, por exemplo, de remunerar dois cargos de Escrivário — uma vez constatado que o nível de responsabilidade e complexidade das tarefas respectivas é idêntico — seremos levados inevitavelmente a fixar-lhes o mesmo grau ou nível de remuneração, pouco importando saber se o ocupante eventual de um desses cargos possui, de fato, habilitações capazes de indicá-lo para exercer uma cátedra de física nuclear.

Outra circunstância que tem geralmente contribuído para gerar alguma confusão no espírito das pessoas não familiarizadas com o problema da classificação de cargos, é o fato de que o classificador principia os seus trabalhos pela consulta aos ocupantes dos cargos, através do questionário ou da entrevista pessoal. E' óbvio, todavia, que, quando classificamos os cargos de uma unidade administrativa já em funcionamento, a consulta aos ocupantes dos cargos é a maneira mais prática e eficiente de obter informes relativamente ao

conteúdo ocupacional do cargo. Nessa pesquisa, deve, entretanto, o analista, andar sempre com cautela, exatamente para evitar sejam confundidas as características do cargo com as qualificações pessoais do seu eventual ocupante.

Pode parecer acaciano insistir nessa distinção de conceitos. O certo, porém, é que muita gente tem pleiteado e obtido tratamento salarial de exceção com fundamento na pretensa coincidência desses conceitos.

Ainda recentemente — para figurarmos um exemplo que está na lembrança de todos — quando nas Casas do Congresso se iniciava a tramitação do famigerado projeto n.º 1.082 pretendeu-se que os benefícios ali consubstanciados fôsem extensivos a todos os funcionários portadores de diploma de curso superior, independentemente da denominação e natureza de seus cargos. Tivesse vingado essa esdrúxula pretensão e teríamos hoje servidores incumbidos da prestação da mesma tarefa percebendo salários variáveis na proporção — ou melhor, na desproporção — de 1 para 8, ainda mesmo quando tivessem ingressado simultaneamente no Serviço Civil.

Em boa hora, felizmente, os nossos legisladores advertiram o equívoco.

IV

CLASSIFICAÇÃO, ANÁLISE E AVALIAÇÃO

AUGUSTO COMTE certa vez escreveu:

“Tão difícil é medir sem haver classificado, como classificar sem produzir uma medida qualquer.”

Com o mesmo pensamento BRUNSCHVIGG afirmou:

“Está averiguado que conhecer é medir.”

Efetivamente, quando enfrentamos a tarefa de classificação de cargos, surge-nos, sempre, o problema de medir o valor relativo de cada cargo em função dos demais cargos existentes.

No dinamismo diário de funcionamento de um sistema de classificação de cargos, duas atividades máximas se destacam. Através da primeira o administrador, constatada a existência de cargo novo, identifica as suas características essenciais, a fim de enquadrá-lo no

conjunto onde figuram outras ocupações de natureza similar. Por êsse processo é indicado o "Serviço", dentro dêste o "Grupo Ocupacional" e, finalmente, a "Série de Classes" onde o referido cargo deverá ter *classificação*. Resta, porém, identificar o grau de dificuldade e o nível de responsabilidade que o desempenho de suas atribuições presume, atribuindo-lhe um valor relativo comparativamente com os demais cargos de idêntica categoria. A esta segunda fase se denomina: *Avaliação*.

Dentro de uma série de classes, cada classe corresponde, evidentemente, a um nível de remuneração diferente. Essa noção ficou explícita no capítulo anterior. Cada série nova de classes que se venha a constituir, no sentido de atender a funções novas antes inexistentes, exige, para efeito de seu enquadramento no plano geral, que sejam rigorosamente avaliados os cargos que a constituem, a fim de determinar os níveis de remuneração que deverão ser atribuídos às suas diferentes classes. Para tornar perfeitamente claro o sentido do que acima expusemos, permita-se-nos uma breve digressão:

Acompanha o plano de classificação de cargos, propriamente dito, uma escala ascendente de valores abstratos, por exemplo: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7; etc. A cada um dêsses símbolos numéricos corresponderá um determinado valor monetário. A isto chamaremos: Escala de Vencimentos. Uma vez estruturadas as diversas séries de classes e sabido que as mesmas se constituem.

normalmente, de três classes que se distinguem uma das outras pelo nível de responsabilidade afeto aos cargos que as compõem, é evidente que a cada uma delas corresponderá um símbolo numérico (grau) ou valor monetário diferente.

Isso não quer, entretanto, dizer que elas tenham de escalonar-se em três graus imediatamente sucessivos. Uma dada série de classes — digamos Esteno-Datiógrafo —, poderá ter as suas três classes escalonadas em intervalos maiores ou menores, conforme o aumento real de responsabilidade que existir entre as mesmas. Poderemos tê-las, por conseguinte, distribuídas pelos níveis 1, 2 e 3 ou 1, 3 e 5 ou 2, 4 e 6 e outros que acaso se imaginem.

Voltando ao tema que desenvolvíamos: face a uma nova série de classes, que níveis atribuir às suas diferentes classes? E' aqui o lugar ocupado pelas técnicas de avaliação de cargos.

Em artigo publicado na "Revista do Serviço Público" de agosto do ano próximo findo (15) tivemos ocasião de demonstrar que, embora não seja possível efetuar a avaliação de um cargo sem a *análise* meticulosa de suas características, o processo propriamente dito de avaliação distingue-se da análise, a que, via de regra, se procedeu anteriormente ao efetuarem-se os agrupamentos iniciais.

(15) CARNEIRO, ENNOR de Almeida — *Avaliação de Cargos* — D. A. S. P., "Revista do Serviço Público", ano XVII, vol. III, n.º 2, pág. 28, Imp. Nac., Agosto de 1954.

Em resumo: analisar o cargo é estudar em detalhe tôdas as suas características. Isto feito, está o classificador em condições de verificar se apresenta o mesmo atributos já conhecidos e comuns a certos agrupamentos existentes, para o efeito de ali enquadrá-lo ou, caso contrário, constituir novo conjunto.

A tarefa seguinte, a nosso ver a mais complexa, consiste em compará-lo com os demais cargos existentes a fim de atribuir-lhe um valor de remuneração realmente equânime.

No primeiro caso, efetuava-se um juízo de reconhecimento; neste, porém, vai o técnico de pessoal pesar, ponderar, medir.

Está perfeitamente entendido que êste segundo juízo, de avaliação, não poderá efetuar-se senão quando pudermos dispor dos elementos fornecidos pela análise, o que não é a mesma coisa que confundi-la com a dita análise.

A relação parece-nos tão lógica que relutamos em trazer para aqui esta preciosa crítica de LORD KELVIN:

“Uma vez que podemos medir e exprimir por um número determinado o objeto, alguma coisa conhecemos em relação a êle. Mas se não é possível medi-lo, os nossos conhecimentos sôbre o objeto serão precários e bem pouco satisfatórios”;

de onde obviamente se conclui que sem os dados fornecidos pela análise não haverá avaliação possível.

A rigor, por conseguinte, as idéias de classificação e de avaliação não se confundem. Completam-se. Glossando as palavras de AUGUSTO COMTE com que abrimos este capítulo, poderíamos dizer:

— assim como é impossível comparar e avaliar milhares de cargos onde não exista uma classificação lógica dos mesmos, impossível será classificá-los em conjuntos perfeitamente caracterizados sem produzir um sistema prévio de medida e avaliação.

Isso parece um paradoxo caprichoso, mas se resolve, na prática, seguindo o esquema que abaixo ensaiamos:

Análise do Cargo — Estudo pormenorizado de suas diversas características.

Classificação — Reunião dos diversos cargos em conjuntos lógicos, segundo atributo ou atributos comuns.

Escala de vencimentos — Constituição de uma escala ascendente e determinação dos valores monetários de cada ponto dessa escala.

Avaliação — Comparação dos diversos cargos existentes, entre si ou com relação a um instrumento "standard", a fim de determinar a que ponto da escala ascendente, anteriormente indicada, deverá o mesmo corresponder.

Fica, portanto, entendido que avaliar um cargo significa ponderar a importância do mesmo em relação com os demais cargos existentes, de modo que se assegure aos seus respectivos ocupantes um tratamento salarial em justa proporção com o grau de responsabilidade e o nível de dificuldade das tarefas que executam.

Por isso, diz-se — ou dizem alguns tratadistas — que a avaliação de cargos é função do técnico especializado no estudo dos problemas de remuneração do trabalho, como a tentar distingui-la do conjunto de operações e procedimentos que caracterizam a atividade profissional do classificador de cargos.

Não iremos tão longe nessa distinção, por entendermos que a avaliação de cargos, ao atribuir certo valor a um determinado cargo, não terá necessariamente de fazê-lo em termos de salário. A avaliação, já se viu, é um julgamento de relação, que se limita a enunciar que o cargo “X” tem tantas vezes o valor do cargo “Y”. Compara grandezas reais, mas exprime a razão que existe entre as mesmas em termos abstratos.

Demais, não existe, a rigor, aquela distinção. Se considerarmos os objetivos a que se destina o plano de classificação de cargos, compreendemos imediatamente que êle só pode apresentar qualquer vantagem, quando complementado pela avaliação. Por isso mesmo é hoje corrente o termo “classificação de cargos” com sentido genérico, compreendendo, simultaneamente, a análise

do cargo, a reunião dos diversos cargos em conjuntos mais ou menos homogêneos na base de certos atributos comuns, e a avaliação dos mesmos do ponto de vista de relação de uns com os outros.

Por outro lado, o especialista em problemas de remuneração, pròpriamente ditos, é o responsável pela atribuição de valores monetários aos diversos níveis em que se escalonam as diversas classes de cargos. A êle competem tarefas de igual envergadura, mas de natureza diferente. E' êle quem pesquisa o mercado de trabalho, ausculta o comportamento da mão-de-obra, estuda as condições econômico-financeiras do empregador, escolhe o sistema de remuneração convinhável. (16)

Sem embargo, o verdadeiro técnico em classificação de cargos deve possuir conhecimento completo dos sistemas e métodos de avaliação. Na prática, como acima salientamos, denomina-se "Plano de Classificação de Cargos" a um conjunto de disposições no qual figuram, devidamente avaliados, os cargos respectivos. Talvez êsse o motivo da freqüente confusão que se estabelece entre os conceitos de classificação e avaliação.

O que é preciso ficar bastante claro, todavia, é que as técnicas, os processos e métodos de trabalho usados num e noutra diferem substancialmente. E' possível admitir, portanto, um técnico especializado que elabore

(16) Peça, prêmio, bônus, *profit-sharing*, etc.

a primeira parte do programa, classificando os cargos analisados na base de atributos comuns, sem todavia ser capaz de avaliá-los. O que não é possível é a empresa limitar-se a essa fase do trabalho. Ela terá necessariamente de complementá-lo, ainda que tenha para isso de apelar para os conhecimentos de outro especialista.

Noutro capítulo iremos estudar certos aspetos típicos do problema de avaliação de cargos.

No que respeita à distinção necessária que desejávamos estabelecer entre os conceitos de classificação, análise e avaliação, cremos haver dito o bastante.

Se, em nosso entusiasmo, parecemos demasiado prolixos, deixem-nos, ainda assim dizer, como os franceses:

“Excusez du peu.”

V

CARGOS MISTOS, CARGOS FORTES E CARGOS FRACOS

CONSIDERADA a finalidade a que se destina a classificação de cargos, ou seja, servir de instrumento à adequada execução das diversas fases da administração do pessoal, é forçoso que o critério de diferenciação das classes se baseie no complexo dos deveres e responsabilidades funcionais.

O processo de classificação, por conseguinte, se caracteriza pela investigação e análise dos fatores que proporcionam conteúdo ocupacional ao cargo.

Fundamentalmente, êsses fatores são de dois tipos: ponderáveis e imponderáveis, ou, em outras palavras, concretos e abstratos. Ambos podem ser encarados, por sua vez, como fatores de natureza preponderante e fatores de natureza acessória. Esta distinção é necessária, porquanto as atribuições do cargo, qualquer que êle seja, se constituem de um conglomerado ou uma sucessão de tarefas, umas mais importantes do que as outras.

E' preciso não confundir os conceitos de *dever* e *tarefa*. Aquêlê constitui, na realidade, um composto desta, assim como o cargo é um composto daquele. Um dos deveres do "Secretário", por exemplo, pode ser o de cuidar da correspondência. Esta atribuição, todavia, consiste num conjunto de tarefas, tais sejam: 1.º) ler a correspondência recebida; 2.º) decidir sôbre a resposta que deverá ser dada a certas cartas; 3.º) encaminhar ao superior hierárquico a correspondência cujo assunto não esteja habilitado a solucionar; 4.º) pesquisar os dados necessários à formulação das respostas convenientes; 5.º) redigir as referidas respostas e, em certos casos — 6.º) datilografá-las.

Assim, no conjunto das atribuições — deveres e responsabilidades — que constituem o cargo; no conjunto das tarefas que constituem o dever; no conjunto dos fatores que compõem a responsabilidade, alguns elementos prevalecem sôbre outros. O critério da prevalência é muito variável e, para decidi-lo, temos de levar em conta diversos fatos, entre os quais a percentagem de tempo empregada pelo funcionário na execução de cada tarefa.

Ao ser efetuada, entretanto, a análise dessas características, depara, por vêzes, o classificador, com um problema de melindrosa solução: o dos *cargos mistos*. Com efeito, não oferece maior dificuldade o exame de um cargo cujas atribuições são de caráter estável e substancialmente homogêneas. O problema, contudo,

se apresenta nos cargos cujas atribuições flutuam, periódicamente ou não, e naqueles que reúnem deveres de valor variável. Grande dificuldade apresenta a classificação e avaliação dos cargos cujos deveres oscilam dentro de um gabarito muito largo, constituindo-se de tarefas de avultada responsabilidade paralelamente a afazeres de importância medíocre. A êsses cargos convencionou-se chamar *cargos mistos*, definidos como cargos cujos deveres e responsabilidades variam no tempo ou são de natureza composta, tornando quase impossível determinar-se-lhes, com segurança, o respectivo grau de dificuldade.

Os tratadistas costumam, geralmente, admitir os cargos mistos subordinados a duas categorias, a que denominam: cargos mistos cíclicos e não cíclicos, conforme certas incumbências, de natureza temporária, ocorrem dentro de períodos regulares, ou não. A distinção não obedece a razões muito óbvias, de vez que as incumbências inteiramente excepcionais, esporádicas, jamais deveriam ser tomadas como fator de classificação ou enquadramento. Nesses casos, deve prevalecer a regra de considerar os elementos variáveis, apenas quando é possível prever a sua ocorrência, mais ou menos certa, no futuro, o que vale dizer: não existem cargos mistos não cíclicos.

O exemplo típico que ISMAR BARUCH nos fornece dos cargos mistos cíclicos é o do Budget Examiner, encarregado, na Repartição Pública Central, do exame

das propostas orçamentárias parciais, e cujas atribuições crescem de intensidade e responsabilidade em certo período do exercício financeiro. A rigor, entretanto, a duração desses períodos é mais ou menos longa e acompanha, praticamente, toda a fase de elaboração orçamentária, tendo, por conseguinte, uma preponderância absoluta. Um exemplo dos ciclos de rápida duração temos no caso do funcionário que se encarrega das folhas de pagamento, cujas atividades sofrem um aumento considerável nos últimos dias do mês. Em qualquer desses casos, porém, temos a ocorrência de ciclos bem definidos e podemos levar em consideração o cômputo das atividades desempenhadas por todo o período. A regra geral de enquadramento desses tipos menos comuns de cargos compostos é a de tomar em consideração as atribuições preponderantes, entendidas como tal não somente aquelas que ocupam o maior tempo do funcionário, mas, igualmente aquelas de maior importância e valor qualitativo.

Assim, quando o ocupante de um cargo de "Caixa" declara que se utiliza durante todo um dia, ao fim de cada mês, de u'a máquina de escrever para a preparação do seu balancete, isso não significa que tenhamos de considerar como fator de classificação a "habilidade no manejo de máquina de escrever". Se, entretanto, o "Escriturário" da Seção de Pessoal declara ocupar todo um dia, ao fim de cada mês, efetuando o pagamento de salários, esse fato terá de ser inevitã-

velmente tomado em consideração sob a rubrica: “Responsabilidade por bens ou dinheiro”.

E’ muito difícil, em alguns casos, encontrar a classificação adequada de um cargo misto. E’ muitas vèzes um problema dessa ordem que dá origem a outra figura curiosa da técnica de classificação: *os cargos marginais*. O conjunto dos cargos que constituem uma classe não é, como ficou anteriormente explicado, rigorosamente homogêneo. Frequentemente ocorre que, em alguns dèsses conjuntos, certos cargos são levemente mais importantes do que outros. A diferença, contudo, nem sempre é suficiente para justificar um destaque para a classe superior. A classe é um conjunto de cargos *suficientemente* análogos para permitir que aos seus respectivos ocupantes seja deferido tratamento idêntico. Nesse conjunto, não obstante, alguns cargos podem oferecer dificuldades maiores ou menores de desempenho, e isso porque os cargos ali reunidos não são idênticos com relação a todos os fatôres concebíveis.

E’ ainda o Mestre ISMAR BARUCH quem oferece o exemplo de um Corpo de Guarda, dividido em três turmas, cada uma sob a direção de um tenente, e êste auxiliado por um sargento. Quatro guardas eram diariamente incumbidos de zelar por cada entrada do edifício. De cada um dèsses grupos era destacado um guarda para responder pela boa ordem dos serviços.

Note-se que êste guarda não é um supervisor, visto que as tarefas do grupo eram especificadas de antemão, e com suficiente detalhe, pelo sargento.

Como estavam classificados êsses diversos cargos e qual o valor relativo atribuído a cada um?

Vejamos:

1 tenente	— Nível "5"
1 sargento	— Nível "4"
"n" guardas	— Nível "3"

O guarda que, em cada portão do edifício, respondia pela boa ordem dos serviços ocupava, também, cargo da classe "3", juntamente com os seus companheiros de trabalho, a despeito de serem as suas responsabilidades levemente superiores. Nesse caso, tomado para exemplo, é claro que a pequena diferença de responsabilidade existente não foi considerada bastante significativa para justificar o enquadramento dêsse cargo na classe "4" o que equivaleria a igualá-lo ao "sargento" que, entretanto, tinha responsabilidades de supervisão. A pequena diferença de responsabilidade encontrada não foi, portanto, levada em consideração, ao efetuar-se a atribuição de graus aos diversos cargos dêsse grupo. Nessa classe, indicada pelo grau "3", como se vê, as funções de guarda são a maioria típica. O outro funcionário a que nos referimos, embora ocupando

cargo enquadrado na mesma classe, tinha posição evidentemente marginal, próxima ao limite divisório entre a sua classe e a classe imediatamente seguinte.

O vocábulo *marginal*, se bem que de uso corrente, não é o termo preciso à designação do fenômeno. Seria antes preferível denominar êsses cargos pela expressão "limítrofes" que melhor indicaria a posição que ocupam na classe a que pertencem, ou seja, próximamente a uma linha divisória, imaginária, que servisse de fronteira entre duas classes imediatamente consecutivas.

A êsse tipo de cargos costuma-se denominar, sem embargo da ressalva que fizemos — *cargos marginais*.

Tôda classe, portanto, se compõe de um número maior de cargos típicos e uma minoria de cargos limítrofes, alguns muito próximos, pelo seu conteúdo ocupacional, dos cargos da classe inferior, outros mais próximos dos cargos da classe superior. Costuma-se, por isso, indicá-los pela designação corrente de *cargos fracos* e *cargos fortes*.

Como se vê, dentro de uma série, os *cargos fortes* de uma classe são os que mais próximos se encontram dos *cargos fracos* da classe imediatamente superior. Em sentido imaginário poderia dizer-se que próximo à linha divisória entre duas classes da mesma série, o plano em que as mesmas se projetam esmaece, dando lugar a uma região que chamaremos *neutra*. E' o espaço imaginário onde se encontram os cargos mistos: *fortes* ou *fracos*.

O problema da avaliação dos cargos mistos, bem como a dificuldade de identificação e reconhecimento dos cargos marginais ou limítrofes — *fortes e fracos* — são alguns dos enredamentos melindrosos da técnica de classificação, em que os novatos muitas vêzes se enleiam e freqüentemente se perdem.

A experiência tem ensinado, entretanto, como abordá-los, contornando as falácias e ardis que nos preparam. Por isso insistimos na necessidade de elaborar-se um sistema de regras capaz de permitir o ensino racional e proficiente da disciplina nas Escolas Brasileiras de Administração, existentes ou por criar-se.

VI

DIRETRIZES DE UMA POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

PREOCUPAÇÃO fundamental do administrador inteligente é conquistar a confiança do empregado na equanimidade da política de pessoal que lhe oferece.

Ultrapassamos, decididamente, a era do “panem et circenses”. O homem de hoje já não trabalha:

“for bread alone”,

como dizem os ianques. *Exceptis Excipiendis*.

Mesmo, entretanto, quando considera o problema isolado da remuneração, encara-o o trabalhador sob três aspetos:

1.º) perceber salário bastante à satisfação das comodidades mínimas, suas e de seus dependentes;

2.º) receber remuneração eqüitativa em confronto com a remuneração atribuída às pessoas encarregadas de tarefas idênticas, na firma onde trabalha e na comunidade onde vive;

3.º) relação adequada dos seus vencimentos com os salários dos indivíduos incumbidos de funções superiores às suas.

Isto pôsto, o quantitativo em dinheiro que recebe — ainda quando em equilíbrio com o custo da vida — não mais satisfaz as aspirações normais do trabalhador se acaso é flagrante a desproporção entre os seus salários e o salário pago a outros trabalhadores de categoria equivalente.

Essa atitude do empregado haveria por força de refletir, e efetivamente refletiu, no comportamento do empregador. Por isso, as empresas administradas com acêrto há muito deixaram de considerar a remuneração de seus servidores como mera questão de arbítrio dos chefes, esquecida ao sabor das simpatias pessoais mais frívolas.

O problema é enunciado, hoje em dia, em termos diferentes:

Cuida-se,

por um lado:

de determinar o nume-
rário que a firma pode
despender em salários

pelo outro:

de pesquisar a manei-
ra mais adequada de dis-
tribuí-lo entre os empre-
gados, proporcionalmente
ao valor relativo de cada
um.

Temos, por conseguinte, duas equações distintas.

No primeiro caso a matéria é estranha às cogitações do técnico de pessoal. Quer se trate de empresa privada, ou do Serviço Público, a determinação do montante de dinheiro a ser destinado à remuneração dos servidores depende de uma série de elementos, de ordem legal, econômica e financeira, dentre os quais poderíamos, em escôrcço, apontar:

- a) custo de vida;
- b) lucro;
- c) tradição;
- d) legislação específica (p. ex.: salário mínimo, participação dos empregados no lucro das empresas, etc.);
- e) pressão de grupos de influência (p. ex.: Sindicatos);
- f) disponibilidades do erário público;
- g) *et reliquia...*

Uma vez ponderados êsses fatores, temos como resultado a indicação de um certo quantitativo, disponível, para ser aplicado em salários. A dificuldade reside, agora, na descoberta de expedientes adequados à partilha equitativa dessa soma entre os empregados, na base da maior ou menor contribuição individual.

A fim de obter os dados necessários a uma distribuição eminentemente justa e inequívoca, teremos de pesquisá-los sob três ângulos:

1.º) o tipo ou natureza e o nível de dificuldade da acupação exercida;

2.º) o valor competitivo da mesma no mercado de trabalho;

3.º) a eficiência com que é a função desempenhada.

Dêsses elementos, o primeiro constitui objeto típico dos estudos de classificação e avaliação de cargos; o segundo representa a aplicação da lei da oferta e procura no mercado de mão-de-obra; o terceiro abstrai do conceito de cargo exposto no capítulo anterior, para ocupar-se do problema, igualmente complexo, da apuração do mérito ou eficiência relativa com que cada um se desincumbe das obrigações mínimas que lhe competem em função do cargo que ocupa.

A recusa, por parte de algumas emprêsas, em admitir êsses princípios elementares tem resultado no descontentamento dos empregados e acarretado o declínio da eficiência funcional que arrasta consigo, inevitavelmente, a quebra do rendimento do trabalho.

A política de salários, perniciosa e retrógrada do

“I'll give you a nickel raise if you don't tell anyone else”,

pela sua manifesta inconsistência, incapacita, fatalmente, o administrador, de justificá-la perante os seus empregados, quando êstes decidem interpelá-lo.

Quando o administrador, após haver praticado pseudo-sistemas dêsse jaez cai na realidade econômico-social do problema, torna-se-lhe por vêzes impossível sanar os descontentamentos que gerou e recuperar a confiança dos trabalhadores.

E' com certeza mais fácil, mais econômico e mais inteligente adotar processos racionais desde o primeiro ensejo do que emendar, tardiamente, a mão, quando o tempo, implacável, permitiu que se alastrassem os germes indestrutíveis da insatisfação.

A êsse propósito, lembra-nos a advertência proferida, não faz muito tempo, por RICHARD C. SMYTH e MATHEW J. MURPHY, ambos Diretores de Relações Industriais de famosas emprêsas norte-americanas, no seu excelente compêndio "*Job evaluation and employee rating*":

“Management is finding them expensive to solve and Unions are finding them difficult to handle.”

A conveniência, por conseguinte, de empreender a elaboração de um plano racional de administração de salários é matéria pacífica que a ninguém será lícito ignorar.

O Serviço Público Federal Brasileiro em boa hora reconheceu e o Poder Executivo, numa tentativa recente, elaborou um projeto de classificação de cargos e revisão dos níveis de remuneração do funcionalismo público civil, o qual, presentemente, tramita na Câmara dos Deputados.

O Departamento Administrativo do Serviço Público está empenhado em divulgar o sistema adotado, e, nesse sentido, diversas publicações interessantes têm sido dadas à luz pelo seu Serviço de Documentação.

Com efeito, o sucesso de um programa de classificação e avaliação de cargos, elaborado com o objetivo de fundar alicerces eficazes para o plano de remuneração, depende, primordialmente, do apoio que lhe emprestem os servidores por êle atingidos e, dentre êstes, com especial razão, os funcionários aos quais caberá, no futuro, a responsabilidade pelo seu funcionamento.

Isso é especialmente verdade quando na unidade administrativa de que cogitamos outras tentativas do gênero jamais foram ensaiadas.

Hábitos de muitos anos, como se sabe, vinculam-se ao comportamento do indivíduo e, por conseguinte, não tardarão a surgir as reações, mais ou menos honestas, dos que se julgarão prejudicados por não estarem capacitados a entender as vantagens e objetivos da inovação.

A primeira preocupação dos técnicos norte-americanos, em situação idêntica, é familiarizar os interessados com o programa que se intenta instaurar e dêsse modo conquistar-lhes a aquiescência voluntária. "To sell the idea", como dizem.

Numa coletividade de trabalho composta de aproximadamente trezentos mil servidores, como é o caso do serviço público civil federal, e onde pela primeira vez se empreende a execução de obra dêsse vulto, era imprescindível desenvolver um esforço paralelo no sentido de fazer de cada funcionário um entusiasta colaborador — "paving the way" — para a implantação das idéias novas.

A tarefa, aparentemente ciclópica, é contudo menos onerosa e mais cômoda do que enfrentar, depois, a avalanche dos postulantes mal esclarecidos, ainda que bem intencionados.

E' uma prática pouco recomendável a do sigilo exagerado. São os mesmos autores acima citados que observam:

"To succeed, job evaluation cannot operate in secret behind closed doors",

o que não significa, entretanto, que as portas devam ser escancaradas além de um limite razoável, sob pena de tumultuar os trabalhos.

O sistema de portas abertas permite e propicia o recebimento de sugestões, cuja valia não temos o direi-

to de prejudicar. Ele constitui, por outro lado, o meio mais hábil de auscultar com segurança as reações do funcionalismo que, se não ouvido de antemão, fatalmente se fará manifestar depois.

O fundamental, de qualquer modo, é que da matéria decidida seja dada ampla divulgação.

A única maneira de obter que um programa dessa ordem alcance os objetivos a que almeja é fazê-lo compreendido de todos e aceito pela maioria.

Não há, porém, como imaginar que um empreendimento novo possa ser entendido senão por aqueles aos quais foi oferecida a oportunidade de conhecê-lo em todos os seus pormenores.

Se o Serviço Público Federal deseja instituir um regime de salários saudável, elaborado na base de um plano honesto de classificação de cargos e seguido da avaliação racional dos mesmos, é imperioso divulgá-lo com perseverança, até que os seus fundamentos teóricos deixem de constituir matéria de especulação erudita para vulgarizar-se na rotina diária dos serviços.

VII

ALGUNS ASPETOS DA AVALIAÇÃO DE CARGOS

SE quiséssemos tentar o risco de uma definição, diríamos que por avaliação de cargos se deverá entender o conjunto de providências destinadas a determinar o valor relativo que cada cargo representa para a organização em confronto com os demais cargos existentes.

Convém ressaltar, todavia, que como sói acontecer com a generalidade das denominações, também a expressão “avaliação de cargos” tem sido muitas vêzes utilizada em sentidos diferentes.

Ela é usada, freqüentemente, para indicar a totalidade de operações que compreende a análise, a classificação e a avaliação pròpriamente dita dos cargos. Podemos emprestar-lhe, por conseguinte, uma acepção lata ou um sentido restrito.

E’ com esta última função que vimos usando a denominação em todo o correr dêste trabalho.

Com efeito, avaliar o cargo é uma operação perfeitamente caracterizada e distinta que não exclui a idéia de preexistência de um plano de classificação.

No que respeita, particularmente, à confusão que se costuma estabelecer entre os conceitos de análise e avaliação já nos estendemos o suficiente nos capítulos anteriores.

Sem embargo, seja-nos permitido dizer, ainda uma vez, que a noção de análise não pressupõe idéia de relação. Ainda mesmo quando ela se processa com a finalidade de fornecer elementos para a avaliação, que se lhe seguirá, sua função específica consiste no estudo do cargo como entidade isolada. A avaliação, porém, qualquer que seja o processo de trabalho adotado para levá-la a térmo, termina sempre por um juízo de relação.

Quando avaliamos um cargo temos o objetivo, incontornável, de atribuir-lhe um valor. Ora, a noção de valor implica, inexoravelmente, uma idéia de relação.

Em economia política, onde o térmo tem a sua aplicação mais corrente, a idéia de valor pressupõe uma comparação entre duas coisas úteis. A expressão tem, pelo menos nesse terreno, um conteúdo eminentemente subjetivo, de que a moeda é a representação objetiva. O mesmo poderíamos dizer — *mutatis mutandis* — relativamente à avaliação de um cargo: o salário é a materialização do seu valor.

Na técnica corrente de avaliação de cargos, diversos métodos têm sido postos em prática em lugares e ocasiões diferentes. Em alguns dêles a indicação do valor de um cargo — em outras palavras — a sua avaliação, é feita pela comparação direta de suas características com as características dos demais cargos. Em outros essa comparação é efetuada tomando-se como unidade uma medida abstrata, ideal, o “standard”, cuja construção, como é óbvio, requer cuidados excepcionais.

Quer adotemos um ou outro dêesses processos, entretanto, é certo que o resultado final da avaliação se expressa pela atribuição de um valor ao cargo e o próprio vocábulo *valor*, filosoficamente considerado, implica, necessariamente, a idéia de relação.

Demais, ainda quando usemos uma medida — o “standard” — estamos efetuando um juízo de relação. Em matemática definimos a unidade como sendo a quantidade tomada para servir de *térmo de comparação* a outras quantidades da mesma espécie. O resultado dessa comparação se exprime pelo *número*. Por isso, os sistemas de avaliação que ponderam as características do cargo na base de um instrumento “standard” de medição expressam, igualmente, o seu resultado pela atribuição ao mesmo de um certo valor numérico, em pontos, e se denominam: Sistemas de Pontos.

O raciocínio que acima desenvolvemos nos parece bastante claro para eliminar quaisquer dúvidas que ainda subsistam entre as noções de análise e avaliação.

Há um certo temor generalizado dos resultados da avaliação. Visto que ela subentende um julgamento, requer julgadores. E', porém, tão lamentavelmente dúbia a confiança que hoje depositamos nos nossos semelhantes que raramente deixa de causar um calafrio a idéia de nos submetermos ao alvedrio do seu juízo.

Reconhecendo essa lamentável verdade é que os técnicos de pessoal, com o socorro dos psicólogos, vêm, há muito tempo, empenhando-se em desenvolver sistemas de avaliação mais ou menos mecânicos, capazes de eliminar, tanto quanto possível, o arbítrio pessoal.

Com efeito, é claro que o julgamento efetuado sem contrôlo exterior, ao inteiro critério do avaliador, tende quase sempre a arrastar em suas conclusões o efeito imponderável de tôdas as experiências pessoais acumuladas, o que contribui para diminuir consideravelmente a confiança que possamos nêle depositar.

Daí a razão por que tamanha aceitação vêm encontrando modernamente nos Estados Unidos os métodos de avaliação pelo sistema de pontos, calcados na idéia dominante de comparar as características de cada cargo com um padrão previamente construído, de forma

que o julgamento fique condicionado a termos mais ou menos concretos, eliminando-se, por essa forma, na medida do possível, o pavor apocalíptico do subjetivismo.

Uma das mais características conquistas da técnica de avaliação no sentido de submeter o julgamento a contrôles mais ou menos rígidos consiste na idéia de exigir avaliação rigorosamente analítica. A complexidade inerente à avaliação de certos tipos de cargos fica, dêsse modo, reduzida mediante o sistema de pesquisar e definir tôdas as características dos cargos e, em seguida, ponderar cada um dêsses fatores isoladamente.

Explicando e justificando o processo cartesiano de avaliação a que acabamos de referir-nos, escrevia, faz mais de dez anos, W. H. FRATER:

“Because after all, job evaluation is borrowing the old techniques of facing a problem either so full of intangibles or so complex that we figure “Well, nobody but a wizard can solve that”. So we break it into pieces and get the best answer we can for each piece, and then, we add up the answers to each and say: “Well, the total is the answer”, even though we haven’t yet fully understood the intricate interrelationships.” (17)

— “Porque, afinal, a avaliação de cargos toma de empréstimo a velha técnica de resolver

(17) W. H. FRATER, *Principles and Application of Job Evaluation*, in “Studies in Personnel Policy”, n.º 62, pág. 10.

aquêles problemas tão cheios de intangíveis ou tão complexos que imaginamos: “Só um feitiço pode resolvê-los”. Assim, dividimo-los em partes, e obtemos a melhor resposta que pudermos para cada parte, em seguida reunimos as respostas dadas a cada parte, e dizemos: “o total obtido é a solução” — ainda que não tenhamos ainda entendido perfeitamente as complicadas relações existentes entre as aludidas partes”.

Efetivamente todos os sistemas mais ou menos eficientes de avaliação, hoje em dia, seguem o processo da decomposição dos cargos em seus fatores constitutivos, para permitir o exame e ponderação analítica. E’ o raciocínio lógico, a análise precedendo à síntese — o estudo dos elementos precisos ou particulares conduzindo à idéia geral. O espírito, sem dúvida, concebe a idéia de cargo numa síntese espontânea que, entretanto, jamais poderá conduzir a uma avaliação de caráter científico. Daí a imperiosa necessidade de decompô-lo nos seus diversos elementos constitutivos, como faz o sistema de pontos referido.

Dêsse pensamento decorre o problema de localizar e reconhecer os diversos fatores de cada cargo que devam merecer consideração e defini-los com o meticoloso cuidado que se faz necessário.

Só êsse aspeto da questão poderia justificar um alentado compêndio. (18) Não pretendemos, contudo, ir tão longe, nesta oportunidade. O assunto será abordado, em suas minúcias, em trabalho de natureza mais didática, que estamos presentemente elaborando.

Nosso desejo era traçar, neste capítulo, o preâmbulo a uma advertência final, imprescindível: em que pêsse aos esforços dos cientistas em fornecer-nos instrumentos de avaliação objetivos, a avaliação de cargos ainda não possui um Robot, e a contribuição humana do julgador continua desempenhando um papel de suma relevância, que não vemos como nem por que se devesse totalmente eliminar.

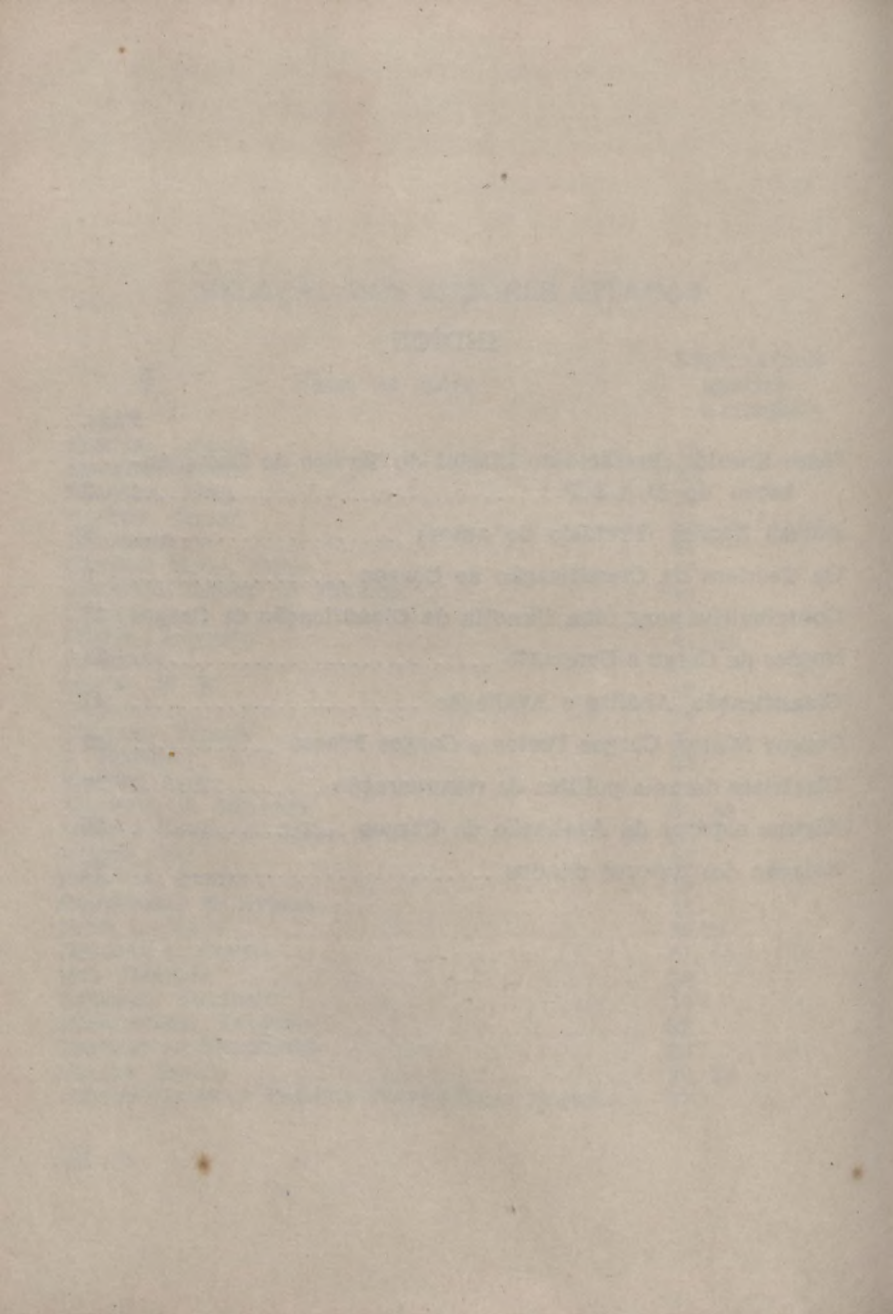
(18) E' com efeito abundante a bibliografia norte-americana sôbre o assunto.

RELAÇÃO DOS AUTORES CITADOS

Nome do autor	Páginas onde aparece a citação
ALMEIDA LISBOA	11
AMOROSO COSTA	22
BALFOUR, Lord	13
BARUCH, Ismar	23, 29, 51, 53
BRUNSCHVICG	41
CÂNDIDO MOTA, Filho	10
CARNEIRO, Ennor de Almeida	43
CASTOR	21
COMTE, Augusto	41, 45
EINSTEIN	31
FRATER, W. H.	69
GALOIS	16
HOWARD TILSON	29
J. KAFURI	25
KELVIN, Lord	44
MATHEW, J. MURPHY	61, 63
MELO E SOUSA, J. César de	25
PASTOR, Rei	26
PEDRO A. PINTO	12
PROTÁGORAS DE ABDERA	16
REED, L. CLEGG	20/21
RICHARD C. SMITH	61, 63
RUI BARBOSA	18
RUSSELL, BERTRAND	16
STOKOWISKI, LEOPOLD	32
TRATADO DE VERSALHES	19
UEALDI, Pietro	26, 28
UNITED STATES OF AMERICA (Navy's Department) ..	37

ÍNDICE

	Págs.
Estes Ensaio (Prefácio do Diretor do Serviço de Documentação do D.A.S.P.)	3
Nossas Razões (Prefácio do autor)	6
Os Teóricos da Classificação de Cargos	9
Contribuição para uma filosofia da Classificação de Cargos	17
Noções de Cargo e Ocupante	33
Classificação, Análise e Avaliação	41
Cargos Mistos, Cargos Fortes e Cargos Fracos	49
Diretrizes de uma política de remuneração	57
Alguns aspetos da Avaliação de Cargos	65
Relação dos autores citados	72



Editados em cores diferentes, conforme o setor de administração cujos problemas se propõem estudar, adotarão os «Ensaio», para êsse efeito, a seguinte convenção:

1. Assuntos Gerais de Administração Verde esmeralda
2. Administração de Pessoal Vermelho
3. Organização e Métodos Azul ultramarino
4. Material e Obras Lilás
5. Direito Público, Constitucional e Administrativo Amarelo escuro
6. Economia Laranja
7. Finanças, Orçamento e Contabilidade Pública.. Cinza
8. Relações Públicas e Documentação Havana

10



1268802