

Avaliação de Cargos: O Método de Orçamento

TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES

A avaliação de cargos, tão necessária à manutenção de equilíbrio entre o custo da mão de obra e salário justo e compensador, é estudado no presente trabalho de TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES.

O método de avaliação, conhecido como ordenamento, é o que serve de base ao estudo do autor, que o classifica de subjetivo e inseguro, já que o cargo é avaliado no seu aspecto global, segundo a opinião que dêle tem o avaliador, sem o uso de padrões de comparação.

Apesar dessa opinião, o autor reconhece aspectos benéficos na maneira de avaliação de cargos pelo método de ordenamento, entre as quais a rapidez de sua execução e o baixo preço de custo.

CONCEITO

UMA das necessidades básicas do empregador é a *mão-de-obra* econômica; uma das necessidades básicas do empregado é o *salário-compensador*.

O ponto de equilíbrio entre essas duas necessidades é o salário justo, ou seja aquêle tipo de remuneração que permita ao empregador receber do empregado trabalho de categoria correspondente ao nível do salário que paga; e assegure do empregado a percepção de salário correspondente à categoria do trabalho que presta.

Quando o salário que o empregado recebe está acima da categoria do trabalho prestado, a *mão-de-obra* deixa de ser econômica e, portanto, uma das necessidades básicas do empregador não é satisfeita. Mas não é só. Como o salário é um componente do preço de custo e êste elemento base do preço de venda, a coletividade, representada pelos consumidores, paga pelo que consome mais do que deve pagar, quando os salários são fixados acima do nível justo. Por outro lado, quando está abaixo da categoria do trabalho prestado, o salário não é compensador e, conseqüentemente, fica desatendida uma das necessidades básicas do empregado.

O salário abaixo do nível justo prejudica o recrutamento e, por conseqüência, a seleção do pessoal; tem efeitos corrosivos sobre o moral do grupo e constitui uma das causas mais eficientes da instabilidade da mão-de-obra.

Essas razões bastam para demonstrar o quanto é importante, em administração de pessoal, o problema da avaliação de cargos.

Podemos conceituar essa avaliação como sendo o processo através do qual estabelecemos a posição dos vários cargos numa escala de hierarquia apropriada e, em face dessa posição, determinamos o salário que deve ser atribuído a cada um.

Similar a esse conceito é o proposto pelo Occupational Analysis Branch, do U.S. Employment Service:

“Avaliação do trabalho é a operação completa de fixação do valor que determinado trabalho tem dentro de uma organização, relativamente aos demais trabalhos que nesta última existem”. (1)

Dêsses dois conceitos é fácil deduzir que a avaliação de cargos, além de proporcionar uma base racional para o problema da fixação dos salários, constitui, ainda, um instrumento de organização de múltiplas utilidades. A extensa gama de questões ligadas à distinção dos níveis de autoridade e responsabilidade, aí compreendidas as idéias de chefia, promoção, treinamento etc., tem na avaliação de cargos uma boa fonte de auxílio e sugestões.

A AVALIAÇÃO POR ORDENAMENTO

A avaliação por ordenamento considera o cargo no seu aspecto global, conforme a opinião que dêle tem o avaliador. Não usa um padrão externo e uniforme, com o qual os cargos possam ser confrontados. É um método muito subjetivo e a avaliação que produz deixa a desejar, mesmo quando os avaliadores têm grande experiência na utilização do método e seguro conhecimento dos cargos a avaliar. Ademais, é de aplicação limitada, uma vez que seu emprêgo se torna praticamente inviável quando a avaliação deve abranger um número de cargos elevado. Oferece, entretanto, como atrativo o seu preço de custo, que é baixo, e a rapidez de execução. BERGE, BURK e HAY (2) que não ocultam sua simpatia pelo método de ordenamento, afirmam que os resultados que êle pode proporcionar coincidem em cerca de 60% com os resultados obtidos com o emprêgo de outros métodos mais requintados.

A primeira etapa na prática da avaliação por ordenamento consiste na designação dos avaliadores. Êstes, geralmente em número de três, devem ser pessoas muito bem familiarizadas com

(1) *Apud* E. LANHAM — *Job Evaluation* — MC GRAW HILL BOOK Company Inc. — New York, 1955.

(2) *Manual of Job Evaluation* — HARPERS BROTHERS, New York, 1941.

os objetivos, organização e funcionamento da instituição a que pertencem os cargos e, naturalmente, dotadas da capacidade de crítica e de julgamento indispensável à boa utilização do método. As pessoas que não disponham de um conhecimento pormenorizado da instituição, dificilmente poderão determinar o que para esta significam, em realidade, os diferentes conjuntos de atribuições e provavelmente se deixarão impressionar por aspectos de importância secundária. Em tal caso a subjetividade do método será agravada pela errônea concepção em que o avaliador basear o seu trabalho.

Designado os avaliadores, procede-se à seleção dos cargos típicos (dez no mínimo e vinte e cinco no máximo), salvo se os cargos existentes fôrem em número reduzido ou suscetíveis de agrupamento em categorias poucas e homogêneas (grande número de cargos e pequeno número de espécies), caso em que poderemos tomar de saída a totalidade dos cargos. Convém, antes de prosseguir, esclarecermos que cargos típicos são aquêles que constituem uma amostra representativa da instituição, ou seja aquêles que, pela natureza do trabalho que lhes corresponde, dão uma idéia da instituição, permitindo caracterizar esta última como organização de ensino, de pesquisa, de saúde, de comércio, de transporte etc. Devem êles cobrir todos os níveis de dificuldade e responsabilidade funcionais existentes na instituição, desde os mais elementares aos mais elevados, e terem suas atribuições fixadas de modo tal que em relação a elas não haja controvérsia.

As denominações de cargos típicos, às vezes acompanhadas de uma descrição sumária de cada um, são registradas numa fôlha de papel com tantas cópias quantos forem os avaliadores. Cada um dêstes, de posse de sua cópia da fôlha de registro, indicará numa fôlha à parte a ordem em que os mesmo cargos devem ser colocados, conforme sua importância crescente.

A fôlha de registro e as respectivas cópias podem ser substituídas por coleções de cartões, de sorte que cada avaliador, mediante simples arrumação desses cartões, mostrará a posição que, a seu ver, cabe a cada cargo na ordem de importância. Convencionada a ordem de importância crescente, o cartão correspondente ao cargo menos importante virá em primeiro lugar; o correspondente ao cargo mais importante, em último lugar; e entre êsses dois extremos serão colocados nas posições convenientes os cartões relativos ao demais cargos. Feito isso, numeram-se os cartões, na ordem em que foram arrumados pelos avaliadores. O número que cada cartão receber representará o grau de avaliação do cargo correspondente.

Assim, numa escala de importância crescente, o cargo colocado em 1º lugar receberá grau 1; o colocado em 2º lugar receberá grau 2, e assim por diante. Um pequeno exemplo elucidará melhor

as diferentes fases do processo de ordenamento. Figuremos, pois, que numa determinada instituição foram seleccionados como típicos os cargos indicados abaixo:

CARGOS TÍPICOS

TABELA 1

DENOMINAÇÃO	DESCRIÇÃO SUMÁRIA
Monitor.....	Distribuir o material didático aos alunos; recolhê-lo ao fim das aulas e guardá-lo sob sua inteira responsabilidade.
Professor.....	Ministrar aulas, de acôrdo com os programas aprovados.

Como no caso os avaliadores seriam três, começariamos por preparar três coleções iguais, de dez cartões; e como cada coleção deveria abranger todos os cargos por avaliar, seriam feitos três cartões iguais para o cargo A, três para o cargo B e assim sucessivamente. Dariamos uma coleção a cada avaliador, a fim de que êste arrumasse os cartões na ordem crescente da importância dos cargos por êles representados. Em seguida numerariamos os cartões e teriamos os resultados da avaliação. Tais resultados poderiam ser apresentados sob a forma de uma tabela como esta:

Escrevente-Datilógrafo.....	Datilografar as súmulas de aulas.
Orientador.....	Organizar os programas pelos quais deyerão reger-se as aulas e orientar os professôres na aplicação dos métodos didáticos mais apropriados ao ensino da matéria de tais programas.
Auxiliar de Ensino.....	Apurar a frequência dos alunos.
Coordenador.....	Organizar os planos de cursos; fixar as diretrizes a serem obedecidas na organização dos programas, visando à melhor integração dêstes últimos naqueles planos.
Instrutor.....	Realizar, sob a orientação do professor, as demonstrações e exercícios práticos que complementem as aulas ministradas.
Correntista.....	Organizar as fôlhas de pagamento dos professôres auxiliares e encaminhá-las à Tesouraria.
Pagador.....	Efetuar o pagamento do pessoal e dos fornecedores.
Zelador.....	Executar os trabalhos de limpeza e arrumação dos locais de trabalho.

A tabela mostra que houve divergência na avaliação dos cargos de Monitor, Zelador, Correntista e Pagador. Na prática, divergências desse tipo são bastante comuns; para eliminá-las os avaliadores trocam idéias entre si, reexaminam seus pontos-de-vista, debatem os critérios adotados e tentam chegar a um acôrdo. Êste é quase sempre possível, uma vez que raramente as causas das divergências são de molde a criar posições irreduzíveis. Além disso, como a avaliação é repetida por duas ou mais vèzes, aquelas divergências, não raro, praticamente se anulam nas médias dos graus das diferentes avaliações. Só excepcionalmente não é possível conciliar-se a discrepância de julgamento entre os avaliadores e nesse caso o cargo que der lugar a tal desacôrdo deve ser retirado da lista dos cargos típicos.

Avaliados os cargos típicos procede-se à avaliação dos demais cargos, pelo mesmo processo aqui descrito, confrontando-se os cargos típicos já avaliados com os cargos que se deseja avaliar e decidindo-se quanto à posição em que êste último será colocado. Para efeito de confronto, toma-se, em cada caso, o cargo típico que, pelas suas atribuições, maior semelhança ou afinidade tiver com o cargo a ser avaliado.

Também aqui se fazem, comumente, três avaliações com intervalos de dez ou quinze dias, e toma-se com expressão numérica do julgamento de cada avaliador a média dos graus por êle atribuídos ao cargo nas diferentes avaliações.

A média dessas médias será o grau final que expressa a avaliação do cargo.

Todo êsse trabalho será feito primeiramente com os cargos típicos. A avaliação dos demais cargos far-se-á em seguida por comparação de cada um destes com o cargo típico mais semelhante.

1.ª AVALIADOR		2.ª AVALIADOR		3.ª AVALIADOR	
CARGO	AVALIAÇÃO	CARGO	AVALIAÇÃO	CARGO	AVALIAÇÃO
Monitor.....	1	Zelador.....	1	Monitor.....	1
Zelador.....	2	Monitor.....	2	Zelador.....	2
Auxiliar de Ensino.	3	Auxiliar de Ensino	3	Auxiliar de Ensino	3
Escrevente-Datil...	4	Escrevente-Datil..	4	Escrevente-Datil..	4
Correntista.....	5	Pagador.....	5	Pagador.....	5
Pagador.....	6	Correntista.....	6	Correntista.....	6
Instrutor.....	7	Instrutor.....	7	Instrutor.....	7
Professor.....	8	Professor.....	8	Professor.....	8
Orientador.....	9	Orientador.....	9	Orientador.....	9
Coordenador.....	10	Coordenador.....	10	Coordenador.....	10

A versão do método de ordenamento que acabamos de apresentar é a mais divulgada. Não é, porém a única. Há uma outra forma de avaliação por ordenamento que importa em tomar os cargos dois a dois, para efeito de comparação. Conhecida sob o título de método de comparação por pares (Method of Paired Comparison) eia. como a forma anteriormente exposta reclama o mesmo trabalho preliminar de especificação do trabalho, designação de avaliadores competentes e seleção dos cargos típicos. A diferença está em que êstes são distribuídos em diversos pares, tantos quantos forem necessários para que cada cargo típico possa figurar ao lado de todos os outros, afim de ser confrontado com cada um dêles. Em cada par os avaliadores terão, simplesmente, que assinalar o cargo que lhes parecer mais importante. Depois disso bastará contarmos o número de vêzes em que determinado cargo foi considerado mais importante do que os que com êle foram comparados. Êsse número acrescido de mais 1, representará seu grau na avaliação.

Retomemos, para efeito de ilustração o exemplo de que nos servimos anteriormente. Com os cargos típicos formularíamos os seguintes pares:

Os pares acima foram distribuídos irregularmente de propósito, para evitar que sua apresentação numa determinada ordem viesse a constituir um elemento de possível sugestão. As letras sublinhadas F (9 vêzes), B (7 vêzes) e C (3 vêzes) mostram servimos anteriormente. Com os cargos típicos formaríamos os seguintes resultados.

Graus

- 10 — F
- 9.....
- 8 — B
- 7.....
- 6.....
- 5.....
- 4 — C
- 3.....
- 2.....
- 1.....

Pelo mesmo processo prosseguiríamos na avaliação dos demais cargos, até que fôssem preenchidas tôdas as posições da escola.

O ordenamento através da comparação por pares torna a avaliação mais cômoda, por isso que os avaliadores, para emitir seu julgamento, lidam apenas com dois cargos de cada vez, não precisando preocupar-se com os restantes. Como, em princípio

<i>Professor</i>	—	Escrevente-Datil.	—	<i>Coordenador</i>	—	<i>Coordenador</i>
Auxiliar de Ensino	—	Instrutor	—	<i>Coordenador</i>	—	Correntista
Correntista	—	Pagador	—	Zelador	—	Zelador
Instrutor	—	Correntista	—	Zelador	—	Zelador
Monitor	—	Auxiliar de Ensino	—	Instrutor	—	Zelador
<i>Professor</i>	—	Auxiliar de Ensino	—	Instrutor	—	<i>Escrevente-Datilógrafo</i>
Escrevente-Datil.	—	Correntista	—	Instrutor	—	Zelador
Orientador	—	Zelador	—	Auxiliar de Ensino	—	Zelador
Auxiliar de Ensino	—	Correntista	—	Orientador	—	<i>Coordenador</i>
Escrevente-Datil.	—	Pagador	—	Escrevente-Datil.	—	Correntista
Pagador	—	Zelador	—	Instrutor	—	Instrutor
<i>Professor</i>	—	Pagador	—	Auxiliar de Ensino	—	Pagador
Monitor	—	Zelador	—	<i>Coordenador</i>	—	Instrutor
Escrevente-Datil.	—	<i>Professor</i>	—	Monitor	—	Instrutor
Professor	—	Instrutor	—	Monitor	—	Zelador
	—	<i>Coordenador</i>	—	Professor	—	Pagador
	—	Orientador	—	Orientador	—	Correntista

é mais fácil decidir qual a mais importante entre duas cousas do que aferir as diferenças de valores entre várias cousas, pode-se esperar que o emprêgo da comparação por pares proporcione um ordenamento melhor.

O processo de avaliação por ordenamento não atendia às necessidades das grandes emprêsas. Estas, entretanto, passaram a predominar à medida que o industrialismo foi evoluindo. Para satisfazê-las, novos processos de avaliação de cargos apareceram e dentre êles merecem destaque a avaliação por agrupamento em classe, por fatôres e por pontos.

Seria, talvez, mais acertado dizer que o processo de ordenamento se foi progressivamente apurando, mediante a substituição de um critério por outro mais aperfeiçoado, já que, em realidade, o agrupamento em classe, a discriminação e a ponderação de fatôres nada mais são do que simples critérios de ordenamento dos cargos. Êste último é o resultado final a que visamos quando grupamos os cargos consoante os níveis de dificuldade e responsabilidades das respectivas atribuições, ou quando identificamos os fatôres dos quais depende o bom desempenho de tais atribuições e lhes conferimos certo valor, conforme a importância com que cada um concorre para aquêlê desempenho.

Consolidou-se, porém, a prática de considerar o agrupamento em classe e a ponderação de fatôres como dois processos de avaliação independentes, e não como formas evoluídas do processo de ordenamento.