

SERVIÇOS AUXILIARES

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Relações entre Organização e Classificação de Cargos

Pontos-de-vista dos analistas de organização

MONROE F. DAY

Chefe-Adjunto do Setor de Classificação de Cargos, do Serviço de Reclamações, do Departamento do Interior (E.E.U.U.)
— tradução de MARY CARDOSO

QUAIS são os pontos-de-vista defendidos pelos analistas de organização quanto às relações entre as funções de organização e de classificação de cargos no Governo Federal? Será essa questão o tema central da discussão que se segue.

Durante anos foram discutidas nos círculos interessados em administração de pessoal e, em outros setores administrativos, as semelhanças e diferenças entre as funções de classificação de cargos e de organização. De vez em quando, vários defensores de um ou de outro lado da questão surgiam, manifestando seus pontos-de-vista, que variaram, em algumas oportunidades, de um extremo a outro, uns dizendo que a organização estava tão intimamente ligada à classificação de cargos que, na realidade, constituía uma parte dela, enquanto outros defendiam a tese oposta, de que nenhuma semelhança havia entre êsses dois instrumentos da administração.

À tendência crescente no Governo Federal, de delegar cada vez mais autoridade, em matéria de classificação, aos órgãos executivos — ressalvadas as exceções, naturalmente — deu em resultado o aumento do número de classificadores. De forma idêntica, a maior delegação de autoridade a serviços regionais trouxe, de modo geral, em consequência, a tendência no sentido do estabelecimento de funções técnicas, puras ou mistas, nos mesmos níveis de operação em que anteriormente elas não existiam. E, assim, a questão das relações entre as duas técnicas tornou-se mais aguda, em consequência dessa maior associação.

Numa ampla consideração das relações entre a classificação de cargos e a organização, entende-se de grande importância, do

ponto-de-vista da equidade, que haja equilíbrio entre a soma de dados obtidos pelos dois grupos de opinião. Até aqui os pontos-de-vista expendidos e dignos de registro provieram, sobretudo, de pessoas experimentadas em classificação de cargos, inclusive de classificadores e administradores de pessoal, afirmando predominantemente a profunda similitude das duas funções. Graças à maior soma de informações vinda de uma determinada fonte ou grupo, a literatura existente, portanto, traduz o que pode ser considerado como uma opinião não insuspeita. Para os que se apercebem dessa circunstância pode ser uma compensação o exame das decisões contidas numa amostra do trabalho de analistas de organização, não só para lhes conhecer o pensamento à luz de suas próprias experiências, mas também para observar se suas opiniões diferem das que os classificadores de cargos já emitiram sobre o assunto.

Solicitou-se a analistas de organização pertencentes a cinco repartições federais em Washington, todos trabalhando em níveis de departamento ou de serviço, que manifestassem suas opiniões e sugestões sobre as relações existentes entre a classificação de cargos e a organização. Além disso, procurou-se também conhecer os pontos-de-vista predominantes naquele nível administrativo, através da opinião de analistas pertencentes a vinte dos órgãos componentes daquelas repartições, de modo que tanto a assessoria como as unidades de operação estivessem incluídas no estudo. As repartições em que trabalhavam tais técnicos eram as seguintes: Departamento do Interior, da Marinha, do Comércio e da Agricultura e Administração de Veteranos.

Sob dois aspectos era o estudo limitado, primeiro, porque incluía apenas cinco órgãos, dentre os muitos que compõem a administração federal, embora fôssem eles grandes e importantes e, segundo, por não compreender todos os tipos de relações que teriam sido abrangidos se se fizesse um estudo realmente completo. O número de relações que se levava em conta foi limitado, sobretudo, para que se pudesse obter o maior número possível de respostas ao questionário. Além disso, a área coberta pela investigação era abundante de fatos de trabalho claramente indicativos de correlação entre classificação de cargos e organização. Também, levando em consideração a teoria da amostra, tanto o número de repartições e órgãos que participavam do estudo, como o objetivo do inquérito em si pareciam inteiramente adequados.

Os técnicos em organização são em geral bem qualificados para discutir os métodos de trabalho, os requisitos de qualificação e as relações de trabalho, em matéria de classificação de cargos, em primeiro lugar, porque é fato observado que muitos analistas de organização são senhores de experiência anterior

em trabalho de classificação. Em outras palavras, muitas vezes eles chegam às posições atuais através de promoção, direta ou indireta, de funções de classificação. Em segundo lugar, a própria natureza do trabalho que executam, em suas tarefas diárias, os coloca face a face com os processos e objetivos da classificação de cargos.

TÉCNICAS

Semelhança de processos e técnicas

a) *Na revelação de situações ilógicas* — O sistema federal de classificação de cargos envolve os processos de levantamento de fatos e de análise. No campo dos estudos de organização e administração, tais processos são geralmente mencionados como constituindo a fase de "investigação" ou "pesquisa" do planejamento e incluem a análise subsequente dos fatos inicialmente encontrados. São essenciais, para a compreensão e para a inteligente solução dos problemas.

No sistema de classificação, requerem-se fatos relevantes quanto a direitos e responsabilidades dos cargos, suas relações de supervisão e a previsão do fluxo de trabalho, etc. Na efetivação dos processos de pesquisa e análise, para a determinação e identificação desses fatos, conseguem os classificadores de cargos descobrir as ilógicas situações de organização que existem?

Pediou-se aos analistas de organização que respondessem a essa questão, com base em seu real conhecimento e experiência, e o resultado foi que eles unânimemente concordaram no fato de que os processos utilizados pelo sistema de classificação *revelavam* situações ilógicas de organização. E mais, cerca de 70% responderam que era alta a taxa de frequência dessas revelações.

b) *Na apreciação dos problemas* — Vejamos a maneira pela qual apreciam os problemas o analista de organização e o classificador de cargos. Como informação anterior, lembremos que, em 1937, a Comissão Presidencial sobre Gerência Administrativa dedicou alguma atenção ao assunto, chegando à conclusão de que o planejamento da estrutura da organização pode ser facilmente atingido através das técnicas utilizadas na classificação de cargos. Hoje, mais de quinze anos depois, concordam os analistas de organização com essa afirmativa?

Perguntou-se aos técnicos de organização se o estudo e o planejamento da estrutura da organização poderiam ser prontamente conseguidos através das técnicas de classificação e obtiveram-se os seguintes resultados — 88% achavam que o estudo e o planejamento dessa estrutura poderiam ser feitos facilmente me-

diante as ditas técnicas; mais de 3/5, ou 63%, achavam que isso poderia ser feito em larga extensão, um deles acrescentando, ainda, que "segundo do ponto de partida, as técnicas *devem* ser semelhantes, para que a estrutura da organização se possa manter". Por outro lado, uma minoria de 25% declarou que a solução do problema através das técnicas de classificação só pode ser conseguida "em pequena proporção", enquanto um grupo insignificante de 6% manifestou a opinião de que semelhante caminho não poderia ser seguido de forma alguma.

USOS EM ORGANIZAÇÃO

Para assinalar defeitos de organização

Há quem pergunte logo se os classificadores de cargos são qualificados, se são competentes para reconhecer um defeito de organização, quando o encontram. Outros acham questionável o grau de colaboração prestado pelos classificadores quando, reconhecendo o que lhes parece um defeito de organização, chamam a atenção para o mesmo. Embora não se possa exigir dos classificadores, cuja única tarefa seja meramente a de classificar os cargos, a prestação de colaboração a determinados funcionários, mediante a comunicação de defeitos identificados na organização, é amplamente aceita a opinião de que essa colaboração é um dos mais importantes aspectos que a classificação de cargos pode assumir, quando sejam mais amplos os objetivos finais dos classificadores.

Os analistas de organização concordam unânimemente em que os classificadores de cargos devem comunicar, a quem de direito, tudo aquilo que parecer ser uma situação ilógica de organização. 69% dos entrevistados afirmaram que tais comunicações eram feitas com muita freqüência, enquanto 31% declararam que o eram apenas raramente. Pode-se concluir, portanto, que, embora seja alta a taxa de colaboração, há ainda muita margem para aperfeiçoamento.

Para explicar modificações na organização

Os altos escalões administrativos são responsáveis pela efetivação de mudanças na estrutura da organização e de um modo geral desincumbem-se diretamente dessa responsabilidade no que diz respeito às alterações de vulto, delegando a outros autoridade para as mudanças de menor importância. O estudo, a análise e a recomendação das modificações ficam geralmente a cargo de técnicos-assessores, que aconselham a chefia suprema sobre aquilo que deverá resultar em melhor administração.

E' muito importante para o moral, para compreensão e para a eficiência, que as mudanças determinadas ou recomendadas sejam suficientemente explicadas, e vários são os meios que podem ser utilizados para facilitar essa explicação. Um dêles é o uso das informações recolhidas durante o processo de classificação de cargos.

Nesse particular, 88% dos analistas de organização concordaram em que os funcionários responsáveis pelas unidades de trabalho poderiam utilizar os fatos apurados na classificação de cargos para explicar as mudanças de organização recomendadas ou postas em prática, tendo havido apenas 7% de opinião em contrário. Os restantes preferiram não opinar. 69% achavam que os fatos levantados pelos classificadores poderiam ser utilizados com muita freqüência, para tal propósito, enquanto 25% afirmavam que só raramente tal informação poderia ser aproveitada.

Considerou-se, também, que há aspectos benéficos de controle da classificação de cargos sobre a organização, sendo observado, por exemplo, que a classificação mostrou ser instrumento importante, quando considerações de ordem pessoal dificultaram a aplicação de princípios de organização.

Nos estudos sobre o alcance do controle

Um dos assuntos estudados com mais freqüência pelos analistas de organização é o que diz respeito ao alcance do controle. Resumido em poucas palavras, êsse tópico envolve a questão do número de pessoas e de funções que deve ter relação direta com um único chefe, e o princípio do alcance do controle, como o exprimiu matematicamente V. A. Graicunas, baseia-se nas limitações impostas pela capacidade humana de atenção. (1)

Os instrumentos de trabalho de que dispõem os classificadores de cargos (relatórios sobre classificação, especificações de cargos, provas, etc.), deveriam indicar aquilo que, de fato, representa o alcance do controle do chefe executivo e, assim, pode-se bem levantar a questão de saber se tal informação é obtida, de modo geral, em condições tais que permitam a sua utilização pelos técnicos de organização para ulteriores estudos sobre o problema do alcance do controle.

Noventa e quatro por cento dos especialistas exprimiram sua opinião e todos concordaram em que os analistas de organização poderiam fazer uso dos dados colhidos pela classificação, para os

(1) "Elementos de Administração", de L. URWICK, pág. 53, edit. Harper & Irmãos, 1943, Nova Iorque.

estudos sobre aquêlê assunto, 64% manifestando-se por uma alta taxa de freqüência, favoravelmente ao uso das informações, e 31% afirmando que caberia aproveitá-las com menor freqüência.

Como fonte de informações para os Prêmios de Aperfeiçoamento Administrativo

Os Prêmios de Aperfeiçoamento Administrativo estão autorizados no Título X da Lei de Classificação de Cargos, de 1949, e o plano determina que cada departamento faça exames sistemáticos das operações de cada uma de suas atividades, funções ou unidades administrativas, numa base de continuidade. Esses exames têm por objetivo determinar o grau de eficiência atingido e a economia realizada, base para a concessão de prêmios em dinheiro, ficando a direção do programa a cargo da Divisão de Orçamento, do mesmo participando, via de regra, técnicos de organização.

No curso das atividades diárias, os classificadores de cargos identificam situações em que se justificaria a concessão de prêmios de aperfeiçoamento administrativo, e às vêzes o assunto é trazido à atenção dêsses especialistas através de propostas para classificação de determinadas funções em graus superiores. Investigando os deveres e as responsabilidades, porém, numa providência que lhes permitisse determinar a base em que se verificaria a nova classificação sugerida, acontece, por vêzes, que o classificador descobre que as propostas estavam sendo feitas porque o funcionário vinha fazendo um grande trabalho de economia ou eficiência, que em si não constituem fatores para mudança de grau. Fica êle, portanto, em posição de indicar fatos para uso do Programa de Aperfeiçoamento Administrativo.

Parece, entretanto, que é muito pequeno o uso que se vem fazendo do serviço de classificação como fonte de dados para tal programa de aperfeiçoamento, pois apenas 44% dos técnicos de organização mencionaram êsse uso. Um pequeno grupo representando 19% afirmou que o órgão de classificação vinha sendo solicitado a colaborar com muita freqüência, mas a maioria substancial de 69% assinalou uma pequena taxa de freqüência, respondendo "raramente", ou "nunca".

Nas especificações-padrão de cargos

As especificações-padrão de cargos são descrições de deveres que permanecem constantes para o mesmo tipo de cargos, por tôda uma organização. Pode ser concebível, por exemplo, que

os deveres e responsabilidades de todos os funcionários administrativos sejam substancialmente os mesmos e, em consequência, uma especificação de deveres poderia ser usada muitas vezes para cada um dos cargos considerados. Há várias vantagens e algumas desvantagens no uso de especificações-padrão de cargos, mas trataremos aqui apenas de duas possíveis vantagens: coordenação e economia.

a) *Na coordenação de funções* — Noventa e quatro por cento dos técnicos de organização afirmaram que a especificação-padrão de cargos poderia ajudar na coordenação de funções, 69% assinalando um alto grau de auxílio e 31% declarando que era pequena a assistência prestada ao problema da coordenação por tais especificações.

Para explicar melhor as vantagens de ordem coordenativa a serem obtidas através do uso das especificações-padrão, um dos analistas salientou que as mesmas "ajudam a fixação de padrões e a definição de relações".

b) *Na estimulação de economia* — Oitenta e oito por cento dos analistas responderam afirmativamente quanto às especificações-padrão estimularem a economia e dêses exatamente 50% assinalaram um alto grau de assistência prestado nesse particular pela classificação, mas uma minoria considerável de 44% acreditava ser pequena tal contribuição.

Um dos técnicos deixou registrada uma palavra de aviso, justamente um dos que entendiam que a contribuição prestada nesse sentido era muito pouco significativa, salientando que "Flutuações orçamentárias tendem a forçar constantes e dispendiosas revisões, para redistribuição de cargas de trabalho. Se não houver flutuação no orçamento, pode ela ocorrer na carga de trabalho e uma especificação-padrão de cargos pode degenerar num disfarce, para ineficiente utilização de mão-de-obra". Uma solução para esse tipo de caso, contudo, reside em promoverem-se exames periódicos dos deveres atribuídos aos administradores, nos quais se considerassem também os aspectos relativos à carga de trabalho.

Adequação de registros

No desempenho de suas funções, os classificadores de cargos compõem e reúnem vários documentos, tais como, especificações de cargos, relatórios analíticos de classificação, provas, etc., os quais, quando suscetíveis de cuidadosa preparação como amplos instrumentos de administração, constituem registros que podem ser proveitosamente utilizados pelos técnicos de organização, no curso

de seus estudos administrativos (digo "susceptíveis" porque em geral o classificador de cargos — seja qual fôr o grau de sua habilidade — não tem permissão oficial para deixar seu campo de ação e exercer funções de um analista de administração). A utilidade dos registros da classificação, porém, para os propósitos aqui mencionados, depende do grau em que os fatos registrados oferecem as informações necessárias e êsse conceito, como é óbvio, suscita a pergunta: "Os analistas de organização encontram nos registros da classificação as informações que acham que poderiam esperar dêles?"

Cêrca de 94% afirmaram que os instrumentos usados pela classificação de cargos davam, de fato, as informações que se poderiam dêles esperar, 56% respondendo que os registros davam freqüentemente tais informações, mas acentuando uma minoria substancial de 37% que sômente de vez em quando eram as mesmas fornecidas.

O estudo revelou que havia certa falta de colaboração entre os serviços de classificação e de organização. Um analista que declarou achar que os registros da classificação raramente transmitiam as necessárias informações disse também que "os relatórios da classificação não são, de modo geral, postos à disposição dos interessados".

COMBINAÇÃO DAS FUNÇÕES

Tem sido muitas vêzes perguntado se os serviços de classificação de cargos, de organização e de administração deveriam ser combinados numa só unidade administrativa. O tema envolve, geralmente, considerações em tôrno das qualificações dos técnicos, dos objetivos das funções e dos métodos por elas utilizados, individualmente. Há exemplos, em organizações federais, estaduais e municipais, que podem ser citados quer a favor da combinação, quer de sua manutenção em unidades separadas e um dos critérios que podem ser seguidos para resolver a questão consiste em determinar o quadro geral da situação existente, suas condições de funcionamento e o grau em que poderia ser medido o seu sucesso.

A situação atual

a) *Na área-sede dos serviços federais (Washington) —* Pediu-se aos analistas de organização que tivessem em mente apenas a primeira parte do critério acima sugerido ou, mais especificamente, que indicassem qual a extensão, na área da administração federal em Washington, em que o trabalho desenvolvido

pela classificação de cargos fornece a única atividade de organização exercida pelos técnicos do serviço.

Os órgãos administrativos da zona de Washington, representados pelos técnicos de organização aqui referidos, estavam separados, estruturalmente, dos serviços de classificação de cargos, e embora em alguns casos houvesse coordenação entre eles no nível divisional, ainda assim havia completa separação à altura das unidades menores. Esse padrão é o que prevalece, em geral, em toda a administração federal na área de Washington em que o serviço se distribui por vários níveis de autoridade, e há, naturalmente, vários exemplos em que na altura das entidades menores não ocorre a existência formal de diferentes repartições administrativas.

Os analistas ocupavam posição que lhes permitia conhecer, de modo geral, a maneira pela qual se desenvolvia a função de organização, em todas as outras repartições centrais e nas pequenas unidades e exprimiram seus pontos-de-vista com base no conhecimento da situação total predominante naquela área.

Houve participação de todo o grupo na resposta ao quesito. Minoria, bem substancial, de 31%, respondeu que algumas vezes a função de classificação fornecia a única cota de trabalho de classificação realizado pelos técnicos do serviço e todo o resto, a grande maioria de 69%, declarou não lhe parecer que a função de classificação prestasse esse serviço adicional.

b) *Na área regional* — De um modo geral, na área regional, distrital e em outros órgãos descentralizados das repartições federais, não existem, formalizadas, equipes de organização. Por outro lado, também falando de uma forma genérica, verifica-se que há serviços de pessoal, gozando de diferentes graus de autoridade. Notáveis exceções poderão ser encontradas, especialmente no caso de equipes de técnicos de organização e quando se verificar a hipótese da existência de repartições de maior vulto. No pequeno órgão regional do tipo que é mais comum, porém, há a tendência para a combinação das funções, de modo a justificar sua manutenção.

Os pontos-de-vista revelados pelos analistas traduziram a tendência predominante, de combinação das funções no nível regional. Um pouco mais da metade do grupo declarou que, nesse nível de serviço, o trabalho de classificação algumas vezes representava, de fato, a única atividade de organização desenvolvida pelos técnicos locais, e a conclusão é que, quer estejam, quer não autorizados pela chefia a executar esse tipo de trabalho, os classificadores de cargos, por uma razão ou por outra, parecem prestar substancial colaboração nas atividades de organização.

ONDE COLOCAR A FUNÇÃO DE CLASSIFICAÇÃO

Constitui sempre um tópico interessante das discussões dos entusiastas de administração o exame dos prós e dos contras, relacionados com a localização da função classificadora na estrutura de um órgão. Considerando-a como uma função de serviço, há os que a colocariam numa unidade distinta, com as linhas de autoridade no sentido do chefe de pessoal, da chefia da organização ou do órgão de orçamento. Outros a encaram mais como uma função de controle e acham que maior eficiência seria obtida somente se a classificação, numa unidade separada, ficasse sob a subordinação direta do chefe supremo da organização ou de seu assistente.

Na realidade, há no governo federal exemplos da existência de todas essas situações. Logo após a entrada em vigor da Lei de Classificação, de 1923, o que havia como prática geral era a subordinação ao chefe da repartição, a seu assistente ou a outra autoridade equivalente. O que verificamos hoje, porém, é que a classificação de cargos fica localizada no órgão de pessoal mas, não obstante, ainda freqüentemente se reabre a questão, para saber qual é a solução melhor.

E' fato bem sabido que tanto a localização estrutural, quanto a combinação das funções constituem considerações de fundamental importância para os analistas de organização e, em consequência, foi-lhes perguntada sua opinião sobre a mais adequada localização para a função de classificação de cargos.

As respostas não se inclinaram, acentuadamente, em favor de qualquer método específico. Algumas, em vez disso, mostram um ponto-de-vista flexível, que admitia que a função fôsse colocada sob os dois esquemas indicados, sem preferir um ou outro. Assim, houve os que disseram que a classificação poderia ficar no órgão de pessoal, ou na unidade de organização, admitindo-se outra alternativa, a de serem combinadas todas as três funções. A opinião em grande parte preponderante era a favor de se colocar a função de classificação no órgão de pessoal, assim respondendo de 62 a 69%. O outro maior grupo opinava no sentido dessa localização no serviço de organização (19 a 25%), observando-se ainda que algumas opiniões ligeiramente diferentes mostravam que essa solução seria aceita por 31% dos técnicos inquiridos. Todos responderam, porém, unânimemente, que a classificação não deveria ser localizada no órgão de orçamento, menos de 10% achando que a mesma deveria ficar diretamente subordinada ao chefe, ou ao chefe-assistente da organização.

COMENTÁRIOS ESCRITOS

Alguns técnicos ofereceram comentários adicionais, para esclarecer ou justificar certos pontos. Dêsses comentários destacamos, a seguir, os mais pertinentes:

1º) O grau em que a classificação é usada para aperfeiçoar a organização e os métodos de trabalho depende, em parte, da atitude dos chefes executivos dos setores de linha de um órgão dado e, em parte, do vigor e da habilidade dos técnicos de classificação.

2º) O processo de classificação pode ser da maior utilidade, se puser ênfase em três fatores: a) o de que os cargos não podem ser considerados isoladamente, mas apenas como peças de uma organização; b) a natureza dinâmica dos cargos, tão dinâmica quanto a das organizações; c) a administração lida com pessoas, não com cargos nem organizações. Reconhecendo êsses fatores, o processo classificador deveria basear-se, primeiro, na determinação daquilo que constitui os desejos e as necessidades da administração e, em seguida, tratar de dar aos mesmos uma expressão lógica. E' assim que a classificação, a organização e os métodos podem se dar as mãos, tornando-se técnicas capazes de suprir os aspectos mecanicistas da função gerencial.

3º) Creio que se deveria dar maior importância às pesquisas conjuntas dos dois grupos de técnicos.

4º) Com demasiada freqüência, há poucas — ou nenhuma — relações de trabalho entre as atividades de organização e administração e a classificação de cargos.

5º) Em minha opinião, não existe adequada relação entre organização e métodos e classificação de cargos. Há uma afinidade muito mais real entre êsses setores do que entre pessoal e classificação. O primeiro par usa instrumentos semelhantes no trato de um assunto impessoal, o que não ocorre com o segundo.

CONCLUSÕES

Na opinião dos técnicos de organização e métodos, revelada nas respostas registradas, podem ser feitas as seguintes observações favoráveis:

1ª) os processos utilizados pelo sistema de classificação de cargos revelam amplamente situações impróprias, do ponto-de-vista de organização, que são com freqüência assinaladas pelos classificadores de cargos;

2ª) os administradores utilizam, muitas vèzes, dados da classificação para explicar as alterações prescritas ou recomendadas na estrutura da organização;

3ª) os analistas de organização podem, em muitos casos, aproveitar vantajosamente os registros da classificação, para estudos sôbre o alcance do contrôle, e outros que tais;

4ª) as especificações-padrão de cargos auxiliam muito na coordenação de funções e, em grau menor, na estimulação da economia; e

5ª) o estudo e planejamento da estrutura da organização podem ser efetuados prontamente, mediante as técnicas empregadas na classificação de cargos. Tais observações são favoráveis, porque acentuam os usos atuais da classificação de cargos e, também, dão validade ao que se dizia a favor dessa técnica, anos atrás.

O estudo revelou, igualmente, algumas conclusões desfavoráveis, das quais são mais importantes as seguintes: (1) quase 1/3 dos que responderam ao questionário salientou que a função de classificação prestava o *único* serviço de organização realizado nas Divisões, na área administrativa federal de Washington; e (2) mais de metade dos inquiridos afirmou que a função de classificação fornecia o *único* serviço dessa natureza nos órgãos regionais. Essas duas conclusões demonstram as condições tremendamente desfavoráveis sob as quais vem sendo realizado o trabalho de classificação, visto como o mesmo não deveria ser pôsto em marcha senão depois que a organização estivesse prevista e claramente definida.

Pode-se observar, ainda, que em geral os pontos-de-vista dos analistas de organização sôbre as relações entre organização e classificação de cargos são bastante semelhantes aos que já foram manifestados em artigos escritos por técnicos de classificação e por administradores de pessoal. Há, contudo, uma divergência de menor importância a ser assinalada, e que é a de que os analistas de organização preferiram localizar a função de classificação, primeiro no órgão de pessoal e, segundo, na unidade de organização, enquanto os classificadores de cargos que já escreveram sôbre o assunto via de regra preferiram combinar a classificação com a organização, ou situá-la numa unidade separada.

Duas opiniões se reserva o autor: primeiro, a de que a classificação de cargos pode oferecer a maior das contribuições se fizer parte do órgão de pessoal; segundo, as técnicas empregadas na classificação de cargos são semelhantes às que se usam quando se desenvolvem estudos estruturais de organização, mas há ne-

cessidade de uma preparação adicional, tal como a que oferecem as universidades, ou algo a isso equivalente, a ser obtida pelos classificadores antes de empreenderem o mais amplo trabalho de administração que se situa para além do estudo da simples organização estrutural.