

# A Classificação de Cargos e os Objetivos Finais da Administração

MONROE F. DAY (\*)

(Tradução de Maria de Lourdes Lima Modiano)

**N**A opinião dos diretores de órgãos de administração específica, que papel caberá à classificação de cargos, como elemento auxiliar, na consecução dos objetivos finais de todo um órgão? E, mais: que pensam, realmente, em conjunto, os classificadores de cargos, do trabalho que lhes cabe realizar? Outrossim, terão os técnicos do serviço público, todos eles, a mesma opinião quanto à influência do sistema federal de classificação de cargos, no êxito ou na falência dos objetivos primordiais de uma organização?

Foram êsses pensamentos que nos levaram a inquerir, sobre o assunto, grupos de diretores e de técnicos de administração. Todos os diretores e técnicos interrogados eram pessoas que, diariamente, em seu trabalho, lidam com problemas de classificação de cargos.

Ao iniciarmos o inquérito, acentuamos que as opiniões e comentários expendidos seriam considerados estritamente confidenciais, não havendo necessidade da assinatura dos informantes, nos questionários. Esperávamos, destarte, animá-los a expressarem francamente seus pontos de vista e, ao mesmo tempo, obter o maior número possível de respostas. O resultado obtido demonstrou o acerto dessa precaução.

## FONTES DOS DADOS BÁSICOS

Foram interrogados funcionários de cinco grandes órgãos sediados em Washington, D.C.: Ministério do Interior, Ministério da Marinha, Ministério do Comércio, Ministério da Agricultura e Administração dos Veteranos. Achavam-se êsses funcionários distribuídos, naqueles cinco órgãos, entre vinte repartições e quatro gabinetes de Ministros.

Como dissemos, entre as pessoas consultadas, havia diretores de órgãos de administração específica e técnicos. Entre os primeiros, havia diretores de departamentos e vários diretores de divisões, setores e seções. Os técnicos eram chefes de pessoal e de orçamento, classificadores de cargos e analistas de organização e métodos, escolhidos tanto nos Departamentos, como nas Secretarias de Estado.

A investigação girou em torno de uma única pergunta. Embora com o risco de parecermos sim-

plistas, devemos acentuar que o termo "objetivos finais da organização" usado no inquérito, refere-se aos objetivos principais de todo o órgão, como, por exemplo, auxílio aos veteranos, fomento do comércio e da agricultura, construção e operação navais etc. Com êste objetivo, indagamos:

"Na sua opinião, em que medida o processo de classificação constitui auxílio para a consecução dos objetivos finais da organização?"

Os informantes foram solicitados a considerar vários graus de opinião e assinalar os que julgassem mais apropriados, baseados nas próprias observações e experiências. Estabelecemos, para tanto, uma escala de opiniões, abrangendo seis níveis, entre os quais deveriam escolher: "excepcional", "muito grande", "grande", "pequeno", "muito pequeno" e "nulo". Na análise dos resultados, ficou assentado que as opiniões que correspondessem às três primeiras categorias específicas corresponderiam a graus elevados e as três últimas, a graus baixos.

## OPINIÃO DOS CLASSIFICADORES DE CARGOS

Todos, ou sejam, 100% dos classificadores de cargos consultados, indicaram, em diferentes graus, que o processo de classificação constitui um auxílio à administração, na consecução dos objetivos gerais do órgão. Bem mais de quatro quintos, ou sejam, 87 1/2%, declararam que a classificação auxilia em alto grau, oscilando as respostas entre "grande" e "muito grande"; nenhum, porém, respondeu "excepcional". Uma pequena minoria de 12 1/2% declarou achar que o processo auxilia apenas um pouco, ou seja, assinalou a resposta "pequeno" ou "muito pequeno".

O natural é que os especialistas, em qualquer setor, sejam partidários da própria especialidade. E' o que se pode esperar, até certo ponto, quer as respostas se destinem ao conhecimento público ou não. E' evidente, porém, que, neste inquérito, os classificadores de cargos mitigaram o próprio julgamento, com critério e ponderação. Nenhum

(\*) O autor é Assistente-Chefe do Setor de Classificação do U.S. Bureau of Reclamation. Durante quase toda a guerra, dirigiu atividades de classificação para o Departamento do Interior na zona de Chicago.

dos dois extremos da escala estabelecida apareceu e, por uma razão ou por outra, alguns declararam mesmo achar que seu trabalho era, de certo modo, sem resultado. Alguns dos pensamentos bem equilibrados, expressos nessas respostas, refletem-se no seguinte comentário de um dos classificadores consultados, que escolheu a resposta "muito grande":

"Depende do lado em que a pessoa se coloca. Alguns chefes consideram a classificação como "uma pedra no caminho, para a administração". Por outro lado, os administradores muito se utilizam de nossos conhecimentos de organização, processos etc. E' somente quando não aprovamos os graus que desejam que discutem nossa colaboração ou nosso valor. A classificação é, para a alta administração, um auxílio e, ainda, um controle."

#### OPINIÃO DOS DIRETORES DE ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO ESPECÍFICA

Foi expressivo o resultado obtido entre os dirigentes de órgãos de administração específica, consultados: 96 3/4% responderam afirmativamente. Bem mais de quatro quintos, ou sejam, 86 3/4%, acharam que a classificação de cargos auxilia em alto grau. Não houve número significativo de respostas indicando qualquer dos graus baixos.

Como comparar êste resultado com a avaliação dada pelos classificadores de cargos? As opiniões dos diretores são bastante significativas. A percentagem de pessoas consultadas que escolheram respostas nos grupos relativos às escalas alta e baixa de auxílio, assemelham-se às das respostas dos classificadores de cargos. Com efeito, os diretores apoiaram a alta opinião expressa pelos classificadores de cargos acêrca da eficiência de sua ocupação. As respostas indicam claramente que, embora se possa melhorar, os chefes geralmente têm em alta conta a classificação de cargos.

#### OPINIÃO DOS CHEFES DE PESSOAL

Todos os chefes de pessoal consultados responderam afirmativamente. Mais de quatro quintos, ou sejam 84 8/13%, escolheram respostas na parte superior da escala e uma pequena minoria, de cêrca de 15%, assinalou auxílio de grau baixo.

Os chefes de pessoal, além de outras atribuições que exercem, são geralmente responsáveis pela classificação de cargos. Por que, então avaliam, em grau mais baixo do que os diretores de órgãos de administração específica, o auxílio que representa a classificação de cargos para a administração? E' que talvez estejam perto demais, para poderem julgar. Ai, ainda, pode ser que, tal como os classificadores de cargos, ouçam queixas sobre alguns casos que não agradam aos administradores e, raramente, uma palavra de louvor quanto às inúmeras soluções que tenham agradado.

Outra razão para êsse pouco aprêço pela classificação de cargos entre os chefes de pessoal, foi observada no estudo. E' que, às vêzes, surgem atritos ou mal-entendidos entre a classificação e as

funções de recrutamento e alguns chefes de pessoal os atribuem à rigidez daquela. Um aspecto (1) dêsse problema foi assinalado por um dos informantes, que opinou ser a classificação auxílio "muito grande": "a classificação, não raro, impõe restrições incabíveis na colocação do pessoal, mas pode melhorar".

#### OPINIÃO DOS ANALISTAS DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS

Todos, ou sejam, 100% dêstes técnicos consultados, responderam que a classificação de cargos constitui auxílio para a administração. Tendo em vista o fato, geralmente aceito, da estreita correlação existente entre a classificação e as funções de organização (2) poderá parecer estranho o número de respostas que se enquadravam nos graus mais baixos da escala. Mais de três quintos, ou 68 3/4%, declararam que a classificação de cargos auxilia em alto grau; os demais 31 1/4% assinalaram respostas de grau baixo.

Embora não sejam desfavoráveis, os resultados certamente indicam a necessidade de aperfeiçoamento da classificação de cargos. O auxílio que esta pode prestar, pode ser sintetizado nas seguintes palavras de uma das pessoas consultadas, que assinalou a resposta "pequeno" quanto ao auxílio prestado: "mas pode e deve ser um grande auxílio".

#### OPINIÃO DOS CHEFES DE ORÇAMENTO

Mais de nove décimos das respostas, . . . . . 93 1/3%, expressavam que a classificação de cargos constituía, em diferentes graus, um auxílio para a administração, na consecução dos objetivos gerais do órgão. Contudo, apenas um pouco mais da metade, isto é, 53 1/3% indicou "alto grau" de auxílio recebido da classificação. Nenhuma resposta "excepcional". Por outro lado, uma minoria substancial, de mais de dois quintos, ou sejam 46 2/3%, declarou que recebia um auxílio de grau baixo.

Vê-se, assim, que, embora, à primeira vista, pareça favorável à classificação de cargos, a opinião dos chefes de orçamento, na realidade, não o é, tendo em vista a extensão em que consideram o auxílio por esta prestado à administração. Os chefes de orçamento distinguiram-se, em

(1) Outros aspectos do problema talvez abranjam outros detalhes, tais como qualificações adequadas ou os inúmeros dados pessoais incluídos no campo das relações do servidor, muito mais do que a classificação de cargos.

(2) Relativamente à estreita correlação entre a classificação de cargos e o estudo e planejamento da estrutura da organização, vide FLOYD W. REEVES e PAUL T. DAVID, "Personnel Administration in the Federal Service: A Staff Report. . ." *President's Committee on Administrative Management* (Washington — Government Printing Office, 1937), págs. 58-59.

conjunto, não apenas por registrarem a avaliação mais baixa a êste respeito, mas, ainda, por abran-gerem a única percentagem de informantes a con-siderar que a classificação não presta auxílio algum.

Pelas respostas obtidas dos chefes de orça-mento, nenhum esclarecimento obtivemos quanto às razões pelas quais as opiniões são tão pouco favoráveis. Suas respostas, porém, a outros que-sitos, num estudo mais amplo, talvez projetem, indiretamente, alguma luz sôbre êste particular.

(3) Diga-se, de passagem, que a atitude dos chefes de orçamento, revelada neste estudo no tocante à classificação, é, de certo modo, semelhante à

---

(3) MONROE F. DAY, *A Survey of the Federal Po-sition Classification as a Tool of Management: Uses and Operation* (The American University Library, 1952), págs. 124-133.

que se registrou há vinte nove anos atrás (4) em-bora já um pouco mais favorável.

#### RESUMO ESTATÍSTICO

GRUPOS DE INFORMANTES	GRAU ALTO	GRAU BAIXO
	%	%
Classificadores de cargos.....	87 1/2	12 1/2
Diretores de órgãos de administração específica (5).....	86 2/3	10
Chefes de pessoal.....	84 8/13	15 5/13
Analistas de Organização e Métodos.....	68 3/4	31 1/4
Chefes de Orçamento.....	53 1/3	46 1/3

---

(4) FRED TELFORD, "The Classification and Salary Standardization Movement in the Public Service", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 113 (maio de 1924), pág. 210.

(5) Uma pequena percentagem deixou de responder essa pergunta, o que explica o levantamento não dar 100%. Êsse pequeno grupo respondeu porém outros quesitos do questionário, sendo, por esta razão, considerado na cate-goria de "informantes" no estudo total (vide nota (3) do rodapé). Omitindo o referido grupo e considerando apenas as respostas diretas à pergunta, a estatística revelará cêrca de 90% no grau alto, o que constitui, naturalmente, per-centagem ainda superior à registrada pelos classificadores de cargos.