

# Avaliação de Cargos

ENNOR DE ALMEIDA CARNEIRO

**A**VALIAÇÃO de cargos, como é praticada na América do Norte, constitui um dos mais eficazes instrumentos da Administração de Pessoal. Pouco conhecida entre nós, onde é comumente confundida com a análise do cargo, faz jus, por isso mesmo, a um estudo meticoloso, destinado a ressaltar o seu inegável valor como técnica auxiliar de administração.

Denominamos avaliação de cargos — "job evaluation" — aos métodos de ponderação das responsabilidades e dificuldades do cargo, destinados a fixar-lhe adequado vencimento. E' seu objetivo mensurar certos requisitos, tais como a habilidade, o esforço ou a experiência, necessários ao satisfatório desempenho de determinada função, a fim de lhe atribuir compensação equânime relativamente aos demais cargos existentes. Em sentido técnico a avaliação compreende um conjunto de medidas destinadas a atribuir ao cargo um nível de remuneração, e consequentemente enquadrá-lo no sistema geral de classificação.

Quando nos referimos à fixação do salário, temos bem presente a distinção entre os planos de pagamento e de classificação de cargos. A distinção é evidente. Este último é instrumento para elaboração daquele. Sem embargo, ambos se entrosam, fatalmente, e quase se fundem na fase final de funcionamento. Quando o plano de classificação grava os cargos segundo os seus deveres e responsabilidades, tacitamente lhes reconhece diferente valor. Na base dessa diferenciação qualitativa deverá assentar-se o regime de vencimentos. Essa questão da distinção entre os planos de classificação e de remuneração, sobre que com tanto gôsto insistem os tratados elementares de administração de pessoal, é de um bizantinismo técnico dos mais perniciosos.

A própria expressão "job evaluation" é usada nos E.U.A., em sentido lato, para definir a classificação de cargos no âmbito das atividades privadas, em contraposição a "position classification" por que é a matéria designada no Serviço Fúllico. Nos E.U.A., como no Brasil, o problema da classificação dos cargos teve início com os estudos destinados a rever os níveis de remuneração. O imperativo de "salário igual para trabalho igual", consubstanciado nas recomendações do Tratado de Versalhes, pressupõe uma análise do trabalho, e a "Classificação de cargos", na sua concepção formal, é apenas uma esquematização destinada a evidenciar as diferenças ocupacionais reveladas pela análise.

Na elaboração de um plano de pagamento entra em cogitação uma complexa ordem de fatores: o custo de vida, as condições econômicas e financeiras do empregador, o nível médio da remuneração corrente, no mercado de trabalho, para funções congêneres etc.. Nada afeta, porém, tão profundamente o interesse do trabalhador, incidindo de maneira mais drástica sobre o equilíbrio das relações humanas no trabalho, do que o problema da compensação relativa devida a cada servidor segundo a sua maior ou menor contribuição funcional.

O problema técnico da remuneração reside, acima de tudo, na distribuição equitativa, entre os diversos empregados, do numerário que o empregador está capacitado a despender em salários. Quando essa distribuição é feita sem consulta e análise meticolosa da função, o resultado é sempre o descontentamento dos trabalhadores, com suas inevitáveis consequências sobre o rendimento do trabalho. Está, por isso mesmo definitivamente ultrapassado o tempo em que o administrador solucionava as reivindicações individuais de salário com aquela expressiva frase citada por Golden e Rutemberg:

"I'll give you a nickel raise if you don't tell anyone else". (Dou-lhe cinco centavos de aumento se você não disser a ninguém). (1)

Era esse o panorama de então.

Numa interessante palestra pronunciada em dezembro de 1949, no "Center for Continuation Study" da Universidade de Minnesota, por STANLEY P. FARWELL, presidente do "Business Research Corporation" de Chicago, assim descreve o conferencista a situação existente na indústria e no Serviço Público Norte-Americano, anteriormente a 1915, quando não havia ainda a avaliação de cargos atingido a evolução presente:

1. Não havia descrição de cargos;
2. Não havia nenhum método de avaliação, exceto por julgamento conjunto, sem análise;
3. Os salários seriam determinados por "palpite" ou mediante pressão de grupos e favoritismo;
4. Nenhum processo eficaz era adotado para a obtenção de dados sobre salários no mercado de mão-de-obra;
5. Não havia uma Escala definitiva de salários — resultado: os aumentos eram concedidos de ano para ano sem nenhuma consideração pela importância ou valor particular de cada cargo;

6. Iniquidades por toda parte;
7. Nenhuma estrutura dos cargos de maneira a permitir uma sequência lógica para a promoção". (2)

Hoje, entretanto, ninguém seriamente cogita de estabelecer sistemas de remuneração, para a indústria ou serviço público, sem a elaboração prévia de um plano racional de avaliação de cargos.

Pressuposta a existência de um plano de classificação e elaborada a escala de vencimentos, falar em atribuir a um cargo determinado padrão ou nível de remuneração equivale a indicar-lhe a competente classificação.

Avaliar cargos significa, portanto, classificá-los, no sentido em que por classificação se entende o enquadramento dos mesmos nas classes existentes. Avalia-se um cargo a fim de definir-lhe o valor relativo no conjunto de cargos existentes. Impõe-se, por conseguinte, a existência de um plano e um sistema de relações, dentro do qual o novo cargo deve encontrar a sua adequada colocação. Nos E.U.A. denomina-se a este processo "job evaluation" e ao resultado que produz: "allocation". Na fase inicial de classificação, analisam-se os cargos para o efeito de identificar o seu efetivo conteúdo ocupacional. Resulta daí o estabelecimento de um sistema, no qual os cargos são grupados em razão de suas similitudes e diferenças específicas, e escalonados segundo o grau de dificuldades dos deveres e das responsabilidades respectivas. Obedece, geralmente, a três fases distintas, do ponto de vista técnico, (\*) a adoção de um plano de classificação de cargos: a elaboração, a instalação e a administração. E' nesta última etapa que os processos de avaliação se tornam realmente imprescindíveis. Três processos de trabalho têm, igualmente, lugar, durante a elaboração inicial do plano de classificação:

1.º) a análise do cargo, operação inicial, através da qual se identificam e grupam as funções existentes;

2.º) a especificação de classes, onde se definem as características distintivas do cargo e os requisitos de qualificação exigíveis para o seu preenchimento;

3.º) a avaliação do cargo, destinada a aiquidar o valor relativo dos cargos existentes, a fim de permitir a construção do esquema geral, bem como indicar a competente colocação no mesmo, dos cargos novos.

A administração de pessoal é um processo contínuo. Os diversos cargos de uma organização sofram sucessivas transformações de conteúdo na medida em que se alteram as condições de trabalho. Quando cogitamos do cargo público, princi-

palmente, é preciso não esquecer que a sua própria natureza, o grau de dificuldade das atribuições respectivas, o conjunto de responsabilidades atribuídas ao seu ocupante, são todas características sujeitas a uma variação ao infinito, na razão direta em que se modificam e evoluem as técnicas de trabalho, os conhecimentos científicos, a estrutura e as funções do Estado. A classificação de cargos é um instrumento de gerência de pessoal destinado a facilitar, através da identificação e especificação de tarefas, as numerosas fases da administração do material humano no trabalho. Inútil será emprestar-lhe, por conseguinte, um sentido estático que não tem. O esforço despendido para o estabelecimento de um plano de classificação de cargos não terá nenhuma compensação efetiva se se deixar de imprimir à sua subsequente administração um caráter prático e dinâmico. Sempre que cargos novos são criados, ou os cargos existentes modificados substancialmente em seu conteúdo ocupacional, uma revalidação se impõe, e esta terá de ser feita com o mesmo espírito que informou a elaboração inicial.

Assim, classificados os cargos na base das atribuições respectivas, e uma vez estruturados os mesmos na conformidade da importância relativa de cada um, tem lugar a elaboração de um esquema de remuneração, o qual deve apoiar-se no princípio universal de salário igual para trabalho igual, respeitadas, porém, as diferenças de graduação de dificuldade e nível de responsabilidade.

Novos cargos, resultantes de necessidades novas do serviço, ou derivadas da transformação imposta aos cargos já existentes, terão de ser classificados ou reclassificados de acordo com o esquema de estruturação e o plano de remuneração em vigor.

Tal operação, entretanto, impõe a análise e avaliação acuradas da situação superveniente, para que lhe seja dado tratamento adequado. Essa tarefa que designamos pela expressão genérica "avaliação de cargos" se processa através de técnicas minuciosas, aperfeiçoadas, no correr de longa evolução doutrinária e prática.

Com efeito, os primeiros ensaios de avaliação tiveram lugar nos E.U.A., há cerca de oitenta anos. Entretanto, os modernos processos de análise aplicados na avaliação nasceram em 1909, da importante contribuição da Commonwealth Edison Company, de Chicago. (3)

Um dos mais importantes e debatidos sistemas de avaliação, o chamado "Point System", que será estudado mais adiante, é geralmente atribuído a MERRIL LOTT, que o teria preconizado por volta de 1924.

Numa tentativa de definição analítica, à maneira de Descartes, poderemos dizer que a avaliação de cargos se compõe em três fases distintas, a saber:

a) estudo do cargo, ou análise dos deveres, responsabilidades, condições de execução do tra-

(\*) Jamais pudemos concordar com a inclusão de uma suposta fase denominada "aprovação" que não é integrante do processo técnico.

balho e qualificações necessárias ao seu desempenho;

b) *preparação de uma descrição minuciosa do cargo e de suas características;*

c) *avaliação comparativa do cargo, mediante confronto com os demais cargos existentes.*

Esta fase final é a avaliação propriamente dita, que se distingue, por conseguinte, da análise do cargo, com que não há confundi-la.

A avaliação, no sentido em que a estudamos neste ensaio é, portanto, a rotulação do cargo, calculada na análise. O valor do cargo é relativo e só pode ser expresso em termos de relação. Quando se diz que tal cargo é avaliado no padrão B, isto não significa senão que ele vale menos do que C e mais do que A. A análise, pois, estuda o cargo isoladamente, em seu caráter absoluto, para definir-lhe as características. A avaliação, ao contrário, examina-o do ponto de vista de sua relação com os demais cargos existentes, mensurando e avaliando as características indicadas pela análise. Nas primeiras e segundas fases do processo geral de avaliação (análise e descrição) são fornecidos os elementos básicos para a classificação do cargo quanto à sua natureza. Na fase final (avaliação propriamente dita), o que se faz é definir a graduação de dificuldade e o nível de responsabilidade das diversas tarefas que serão cometidas ao seu ocupante a fim de atribuir-lhe, em face disso, um valor relativo para efeito de remuneração:

"The use of factors in position evaluation is not to be confused with the use of factors in position analysis, although the two are closely related", (4) adverte o manual de classificação de cargos editado pelo Ministério da Marinha, nos Estados Unidos.

Dois cargos da mesma natureza profissional podem portanto ser avaliados diferentemente e, por conseguinte, colocados em graus diferentes da mesma escala de remuneração. A avaliação dos cargos representa, em outras palavras, uma extensão da análise. CHARLES W. LYTHE, um dos mais renomados autores neste campo de estudos estabelece a seguinte distinção:

"Análise do cargo — é o estudo dos cargos destinados a estabelecer a natureza e graduação das qualificações — "man-qualities" — necessárias para fazer o cargo — "man-job unitis" — operar satisfatoriamente.

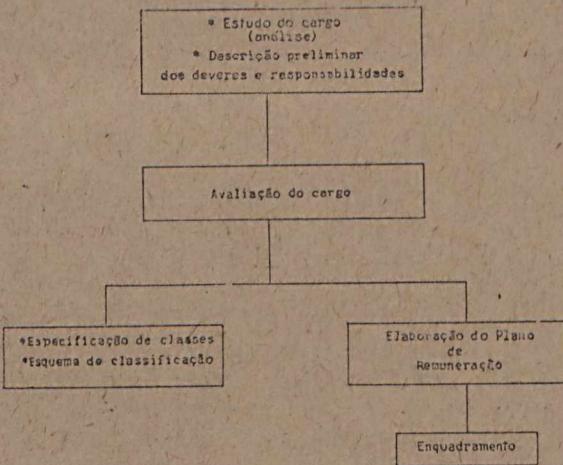
Avaliação do cargo — é a extensão dada à análise do cargo. Destina-se a estabelecer, em termos de relação, o valor do cargo; transformar êsses termos numa escala de remuneração e fixar normas de procedimento para os reajustamentos de salário". (5)

E' desta última fase dos trabalhos que nos ocuparemos.

Face à grande complexidade das atividades estatais e o constante progresso das ciências, as funções públicas sofrem verdadeiros refinamentos de especialização. Daí o imperativo de uma análise acurada e profunda, capaz de conduzir à necessária diversificação dos salários tôdas as vezes em que os cargos se diversifiquem pelos níveis de responsabilidade e dificuldade.

A tarefa de avaliação dos cargos está confiada a missão de estabelecer e manter, entre as diversas ocupações, um justo e equilibrado sistema de relação, capaz de eliminar desigualdades e assegurar o estímulo funcional. A avaliação de cargos, é preciso ainda frisar, não é, todavia, o processo através do qual se estabelece o esquema geral de remuneração, cuja fixação depende de fatores diversos, estranhos à matéria dêste estudo. Ela precisa ser antes compreendida como o processo pelo qual se verifica e determina o valor relativo dos cargos para o efeito de aplicação daquele esquema.

Será de toda conveniência antes de entrarmos no exame dos diversos métodos de avaliação, tornarmos clara a sua função dicotômica: como processo de classificação — intermediariamente — e como instrumento de ajustamento e reajusteamento de salários — primordialmente. O gráfico que apresentamos a seguir fornece do exposto uma clara imagem pictorial:



Para demonstrar o alcance geral e a utilidade prática da avaliação dos cargos no conjunto das atividades de administração de pessoal poderíamos lembrar que ela não sómente constitui importante instrumento de reajusteamento de salários, mas também valioso veículo de informações de que poderá valer-se o administrador para fundamentar a execução eficaz de várias outras etapas do controle administrativo sobre o pessoal. Traduzindo e ponderando os fatores constitutivos do cargo em termos de mútua compreensão, ela fornece a linha mestra que informará quase toda a política de pessoal; adotando princípios sadios e técnicas apuradas, ela apresenta ao chefe o retrato fiel dos cargos cujos ocupantes ele deverá supervisionar; ela contribui para eliminar atritos de autoridade, uma vez que oferece delinear clara das linhas hierárquicas e dos níveis de responsabilidade. Finalmente, pela apresentação nítida da posição relativa dos cargos, ela propicia o estabelecimento dos sistemas hábeis de promoção. A seleção, o enquadramento e o treinamento igualmente se beneficiam, não podendo nenhum deles prescindir dos elementos fornecidos pela avaliação. São todos êstes objetivos importantes, se bem

que secundários, da avaliação de cargos. O próprio sistema de classificação de cargos, base e fundamento das diversas operações de administração de pessoal, não poderá ser mantido e atualizado sem que se processe um permanente trabalho de avaliação.

Sumariando diversos autores americanos que se têm especialmente ocupado da avaliação de cargos, poderíamos da seguinte forma esquematizar os seus objetivos máximos:

1. Permitir o estabelecimento de um regime equânime de remuneração.
2. Permitir a identificação correta das diferenças reais de conteúdo ocupacional entre os diversos cargos.
3. Permitir a colocação dos cargos novos — recém-criados, em adequada relação com os cargos existentes.
4. Permitir que as diversas fases de administração de pessoal se processem com apoio em princípio e técnicas fáceis de ser justificadas e esplanadas.
5. Permitir a simplificação dos métodos de reajusteamento de salários, assegurando a confiança dos empregados na justeza das comparações. (6)

Feita esta explanação preliminar, é tempo de iniciarmos o estudo dos diferentes métodos geralmente adotados para a aferição dos valores do cargo.

Tentaremos fazer êsse estudo guiando-nos pelo seguinte esquema:

- a) as técnicas de avaliação;
- b) os métodos de avaliação, suas características — vantagens e desvantagens respectivas;
- c) os processos ou planos de trabalho convenientes à execução de cada um daqueles métodos.

#### A — AS TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Inicialmente duas diferentes técnicas de avaliação de cargos podem ser assinaladas: uma que considera o cargo como um todo indivisível; outra que estabelece a avaliação analítica, tomando o cargo como um conjunto de características, e procurando apreciar, isoladamente, cada uma delas. Qualquer destes sistemas poderá executar-se, por sua vez, através de duas técnicas subsidiárias:

A primeira — que se exerce pela comparação direta entre dois ou mais cargos, o subsequente escalonamento dos mesmos em função da maior ou menor importância de cada um;

A segunda — que compara os cargos de maneira indireta, em função de um termo de referência abstrato, por exemplo, uma escala de pontos.

Dir-se-á, no primeiro caso, que examinados os cargos "alfa", "beta" e "gama" obteve-se a seguinte avaliação:

3. <sup>º</sup>	.	.	.	gama
2. <sup>º</sup>	.	.	.	beta
1. <sup>º</sup>	.	.	.	alfa

Os mesmos cargos, no segundo caso, teriam a sua avaliação do seguinte modo expressada:

	pontos
alfa	240
beta	310
gama	460

No sistema direto, preliminarmente indicado, a comparação que se faz é a do valor de uma das características do cargo "alfa" (por exemplo: esforço mental) com o valor desse mesmo elemento nos cargos "beta" e "gama". Oferece, sem dúvida, a vantagem de permitir que a atenção do avaliador se concentre no objeto real da avaliação, ao invés de abstrair-se em comparações de caráter puramente aritmético.

A técnica de comparação indireta, outrossim, oferece a vantagem de garantir que a medição se estenda a todas as possíveis minúcias, além de assegurar uma avaliação mais ou menos uniforme, na base de um instrumento de aferição "standard", invariável.

Inspirados nessas diversas técnicas, vários métodos têm sido sugeridos e adotados, cujo estudo se fará a seguir:

#### B — OS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

São três os métodos geralmente conhecidos:

1. O método de escalonamento, graduação ou classificação (Ranking ou Grading Method).
2. O método de comparação de fatores (Factor Comparison Method).
3. O método de pontos (Point System ou Straight Point Method).

##### 1. O método de escalonamento, graduação ou classificação

Este método, que adota como técnica a apreciação global do cargo, é o mais primitivo dos três acima indicados e se resume à simples avaliação de conjunto, de que resulta o escalonamento dos cargos avaliados em ordem crescente de valor. São inicialmente tomados alguns cargos-chaves que, depois de escalonados, constituirão a pauta de avaliação dos demais. Adota-se, daí por dante, para a classificação dos restantes, um processo primário de interpolação.

Este método apresenta, evidentemente, desvantagens e limitações inúmeras. Poderemos inicialmente assinalar que o fato de tomar por base o cargo como um todo o divorcia, obviamente, da análise; não pode, portanto, oferecer avaliação acurada. O objetivo da avaliação é assegurar tratamento salarial equânime. O método de escalo-

namento deixa inevitavelmente terreno a que o classificador se influencie pelos níveis de salário vigentes. Ao comparar os cargos "gama" e "beta" numa organização onde o primeiro percebesse Cr\$ 2.000,00, e o segundo Cr\$ 6.000,00, o classificador sofre quase irremediável tendência a manter essa pseudo-hierarquia, ainda que ela não corresponda à realidade dos serviços prestados. Por outro lado, cumpre observar que raras organizações possuirão um funcionário bastante familiarizado com todos os cargos existentes a ponto de ser capaz de formular julgamentos comparativos corretos. Se o classificador terá de enquadrar o cargo numa escala, exercendo julgamento comparativo em função do valor dos demais cargos, esse conhecimento seria, entretanto o indispensável.

Torna-se mais flagrante a deficiência quanto maior a organização estudada. Se o classificador tem de lidar com meia dúzia de cargos, e com êles comprar um sétimo cargo suposto, a tarefa poderá ser executada, talvez, com relativa exatidão. Se ele deve, porém, exercer o seu juízo com respeito a um conjunto de duzentos cargos, de cujas peculiaridades dificilmente poderá ter exato conhecimento, sua missão estará fadada ao insucesso.

Resta considerar que as avaliações feitas por métodos como este que discutimos jamais asseguram uma aferição pormenorizada; demandam, por isso mesmo, a construção de escalas de pagamento de níveis muito amplos, à fim de corrigir, na prática as inexatidões do julgamento. E' o que observa CHARLES LYTTLE:

"very liberal range limit must be provided to correct bad guesses". (7)

A despeito de tudo o "Ranking Method" oferece algumas vantagens, de pequeno relêvo; entre elas a simplicidade de execução; a economia de tempo e numerário e, sobretudo, a clareza, que o torna facilmente comprehensível aos empregados por ele atingidos:

"It is practical although crude and avoids any hypocrisy of seeming to be scientific." (8)

preconizou, com certo ceticismo, o autor do "Wage Incentive Methods". Do ponto de vista técnico, entretanto, o sistema peca pela base:

"... it does not indicate the degree of difference between jobs. It merely shows that one job is more or less important than another job" (9)

conclui Raymond E. Kirkpatrick em seu interessante estudo "Basic Systems of Job Evaluation".

**B-1 — Os processos** — Os processos adotados para execução dos diversos métodos de avaliação variam, nos Estados Unidos da América, de Companhia para Companhia.

É, de modo geral, o seguinte o plano de execução em vigor na maioria das Empresas que adotam o "Ranking Method". De posse de uma descrição mais ou menos detalhada de cada cargo,

obtida através de entrevista levada a efeito por analista experimentado, são escolhidas duas (em alguns casos três ou mais) ocupações-chaves, extremamente diferenciadas em conteúdo ocupacional, grau de dificuldade e nível de responsabilidade (por exemplo: Servente e Engenheiro). Em seguida o classificador arranja as demais descrições de acordo com o valor que julga revelarem, aproximando-as ou distanciando-as dos dois cargos-chaves que representam os supostos pontos máximo e mínimo da escala.

Uma vez estabelecido, por esse modo, o valor relativo dos cargos, é a escala, via de regra, dividida em faixas, que passam a constituir os níveis de remuneração. Uma ilustração gráfica do processo contribuirá melhor para esclarecê-lo:

#### "RANKING METHOD"

GRAU OU NÍVEL DE REMUNERAÇÃO	NÚMERO DE ORDEM CRESCENTE	TÍTULO	CARGOS TOMADOS COMO "CHAVES"
5	8	Engenheiro.	*
4	7 6	Assessor de administração. Oficial administrativo.	
3	5	Escrivário.	
2	4 3	Datilógrafo. Escrevente Datilógrafo.	*
1	2 1	Auxiliar de Escritório. Mensageiro.	*

Quando uma organização possui grande número de cargos, a avaliação costuma ser entregue a uma comissão que escalona, inicialmente, certo número de cargos-chaves (5, 6 ou 10), constituindo, com êles, uma escala padrão de valores. Os cargos restantes serão daí por diante avaliados por interpolação, como anteriormente se explicou.

Como se vê o método de Escalonamento não tem maior merecimento do que o de haver sido a primeira tentativa de avaliação racional jamais levada a efeito e não tem, por isso mesmo, ocupado maior atenção dos autores especializados, que a ele geralmente dedicam algumas linhas de mera apresentação.

E' oportuno advertir, entretanto, que certos tratadistas sustentam a existência de um sistema intermediário entre o "Point System" — que estudaremos adiante — e o "Ranking Method", cujo funcionamento acabamos de examinar. E' o "Classification Method". Não nos deteremos na análise desse sistema. Ele constitui, na verdade, um refinamento do método que o precedeu, mas por suas peculiaridades, não se distingue do "Ranking Method" de forma tão acentuada a merecer estudo isolado.

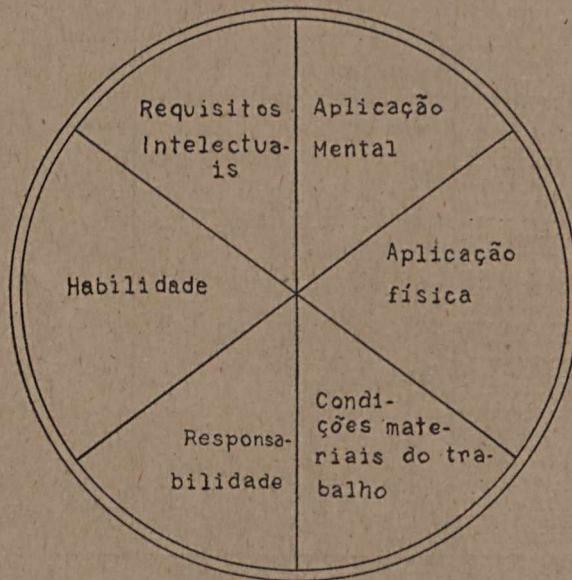
Passemos, por conseguinte, ao exame do "Factor Comparison Method" ou "Método de

Comparação de Fatores" que coroa uma das mais avançadas concepções técnicas, no terreno da avaliação de cargos.

## 2. Método de Comparação de Fatores

Este método acompanha a mais moderna tendência da arte da avaliação de cargos, ou seja aquela que se manifesta pela preocupação de avaliar por processos analíticos, dividindo o cargo em seus elementos constitutivos a fim de assegurar uma avaliação menos superficial do que a permitida pela comparação global. O método consiste — por definição — na comparação dos fatores componentes de cada cargo. Parte do pressuposto de que todos os cargos contêm características comuns, cuja comparação é mister estabelecer. Prevalece, não obstante, no sistema, a técnica de comparação direta, uma vez que, tomados dois cargos para objeto de estudo, efetua-se a avaliação comparativa dos elementos componentes de um com os fatores integrantes do outro.

O conceito de fatores como é aqui concebido foi excelentemente exposto pelo mestre Lionel B. Michael, que descreve a entidade abstrata, a que denominamos cargo, como se fosse "u'a torta redonda a qual se divide em seis fatias" (10) (ou fatores):



Evidentemente o número de fatores varia na dependência da maior ou menor profundidade que se deseja emprestar à análise. Uma pesquisa dos planos adotados para execução deste método nas diversas Empresas norte-americanas onde é o mesmo praticado, revelaria variações substanciais de Companhia para Companhia. De modo geral prevalece a divisão do cargo em cinco ou seis fatores. Em alguns casos, porém, cada um desses fatores é, por sua vez, decomposto em sub-fatores.

Também este método depende da escolha prévia de cargos-chaves para a avaliação inicial,

e nisto ele demonstra nem sempre haver corrigido as falhas peculiares aos métodos primitivos que o antecederam. A avaliação inicial, tal como no "Ranking Method", se reduz, em última análise, à construção de uma escala padrão destinada à avaliação dos demais cargos. E' neste sentido que o "Sistema de Pontos" — como adiante se verá — constitui evidente evolução, visto efetuar a avaliação na base de instrumentos mais objetivos de medição, permitindo, por conseguinte, avaliação direta e eliminando os inconvenientes da comparação "between-jobs".

Voltando, todavia, ao exame do "Factor Comparison Method" lembra-nos ressaltar que uma de suas mais discutidas características reside no fato de a determinação do valor relativo a cada cargo efetuar-se com apoio numa escala monetária. O processo de avaliação dos cargos-chaves representa, contudo, um indiscutível progresso sobre o "Ranking Method", onde a própria avaliação inicial sofria o impacto de um julgamento inteiramente subjetivo, incapaz de conduzir a qualquer resultado do valor científico.

**B-2 — Os Processos** — O processo de avaliação mais comumente seguido para a execução do "Método de Comparação de Fatores" pode ser descrito como segue. São primeiramente escolhidos os fatores que deverão constituir objeto de comparação. Seleciona-se, em seguida, alguns cargos-chaves, representativos da moda dos tipos de emprego existentes. É, ai, designada uma comissão, composta de pessoal familiarizado com a natureza das ocupações a serem cobertas pela avaliação. A cada um dos membros dessa Comissão se distribui um quadro de dupla entrada, onde figuram os títulos dos cargos-chaves e os fatores de avaliação adotados:

CARGOS	REQUISITOS INTELECTUAIS	ESFORÇO MENTAL	RESPONSABILIDADE	HABILIDADE	APLICAÇÃO FÍSICA	CONDICIONAMENTO MATERIAIS NO TRABALHO
Delta.....						
Gama.....						
Beta.....						
Alfa.....						

Isto posto, são os diversos membros da comissão convidados a atribuir aos diversos cargos constantes da coluna "1", no espaço reservado a cada fator, um valor numérico variável entre 1 e 5, destinado a indicar a preponderância com que em cada cargo se apresenta, cada um dos fatores.

A título de exemplificação, vamos supor que um dos avaliadores concluiu o seu julgamento da seguinte maneira:

Alfa						
Responsabilidade .....	3					
Esfôrço mental .....		3				
Requisitos intelectuais .....			2			

Habilidade . . . . .	1
Aplicação física . . . . .	1
Condições materiais de trabalho . . . . .	1
Total . . . . .	11

<i>Beta</i>	
Responsabilidade . . . . .	3
Esfôrço mental . . . . .	1
Requisitos intelectuais . . . . .	1
Habilidade . . . . .	3
Aplicação física . . . . .	3
Condições materiais de trabalho . . . . .	3
Total . . . . .	14

Feita esta avaliação preliminar é preparado segundo quadro, representativo da média dos pontos creditados, para cada fator, de cada cargo, pelos diversos julgadores. Como corolário do esquema anterior teríamos os novos resultados assim configurados:

Responsabilidade . . . . .	3,2
Esfôrço mental . . . . .	1,5
Requisitos intelectuais . . . . .	1,0
Habilidade . . . . .	2,9
Aplicação física . . . . .	3,5
Condições materiais de trabalho . . . . .	2,9
Total . . . . .	15,0

A próxima etapa dos trabalhos constitui a mais expressiva característica do "Método de Comparação de Fatores" e ao mesmo tempo o seu mais combatido defeito. Tem lugar, nesta altura dos trabalhos, a conversão dos valores representativos da média de opinião dos diversos avaliadores numa expressão percentual sobre o salário atual das funções objeto de comparação. Esta fase do processo comparativo se subdivide, para execução, em duas etapas distintas: a primeira consiste em calcular a relação matemática existente entre os pontos concedidos a cada fator e o total dos créditos atribuídos ao conjunto de fatores do cargo. Temos, assim, que o cargo "Beta", uma vez somados os créditos parciais, apresentam um total de 15 pontos. Proporcionalmente, a ponderação atribuída, nesse conjunto, ao fator "esfôrço mental" — 1,5 — corresponde a 10% do total (ou seja 1,5 igual a 10% de 15).

Com êstes dados construiremos um novo quadro.

A segunda fase consiste em converter estas proporções, puramente numéricas, em valores monetários, percentuais ao salário dos cargos avaliados.

Assim sendo, teremos:

Cargo: "Beta" — Salário global: Cr\$.... 1.500,00.

#### Salário relativo dos diversos fatores:

1. Esfôrço mental (10% de 1.500,00) = 150,00
2. .... (X% de 1.500,00) = .....
3. ....

O quadro final é preparado com o resultado dessas conversões. Obter-se-ão, desse modo, valores expressos em termos de salário, pelo qual se

subentende que uma vez remunerado o cargo "Beta" à razão de Cr\$ 1.500,00 por mês, estaremos implicitamente remunerando o "esfôrço mental", necessário ao seu desempenho, à razão de Cr\$ 150,00, mensais.

A partir dêste ponto os valores monetários podem ser reconvertidos em valores aritméticos puros, uma vez fixado, de antemão, um termo de equivalência apropriado. Admitindo, por exemplo, que a cada cruzeiro se atribuissem dois pontos, teríamos, para o cargo "Beta", o fator "esfôrço mental" valendo 30 pontos.

Com o resultado final dêste complicadíssimo processo de avaliação poderemos, agora, preparar um Esquema Padrão dos cargos-chaves avaliados:

ESFÔRÇO MENTAL	HABILIDADE	RESPONSABILIDADE	APLICAÇÃO MENTAL
50			
49			
48			
47			
46			
45			
44			
43			
42 Delta			
41			
40			
39			
38			
37 Gama			
36			
35			
34			
33			
32			
31			
30			
29			
28			
27 Alfa			
26			
25			
24			
23			
22			
21			
20 Beta			
19			
18			
17			
16			
15			
14			
13			
12			
11			
10			
9			
8			
7			
6			

Com apoio neste quadro tem início o processo de comparação direta dos fatores dos demais cargos, cuja incorporação ao esquema se fará por mera interpelação.

Admitindo, por exemplo, que desejássemos avaliar o cargo de "marceneiro", não teríamos senão de comparar cada um dos seus fatores constitutivos com o grau de complexidade reconhecido ao mesmo fator nos cargos-chaves constantes do "padrão". Supondo, para argumentar, que o cargo "gama" fosse o mesmo geralmente denominado "Escriturário", e para o qual o "padrão" atribui 37 pontos na coluna relativa ao fator "Esfôrço Mental", evidentemente ao "marceneiro" não po-

deriam ser creditados pontos mais elevados nesse mesmo fator. Nessa ordem de raciocínio se efetivará a avaliação de quantos cargos desejarem.

Este "Esquema Padrão" passa, por conseguinte, a constituir um instrumento de aferição ("measuring stick") dos valores dos demais cargos. Como se vê o sistema se apresenta, até certo ponto como uma regressão ao "Método de Escalonamento", cujos defeitos já tivemos oportunidade de estudar.

Na análise deste método de avaliação salta à vista o inconveniente das ponderações formuladas em termos monetários. E' inevitável que os avaliadores, utilizando-se de instrumento dessa ordem, deixem-se influenciar pela remuneração atualmente atribuída aos cargos objeto de avaliação. Se os salários vigentes para tais funções não representarem remuneração justa, a avaliação não trará, possivelmente, outros resultados, senão consagrar as iniquidades existentes, sacrificando o esforço despendido através de uma avaliação inicial refinada e complexa:

"... which may in some cases tend to perpetuate existing inequalities". (11)

O "Método de Comparação de Fatores", muito engenhoso por certo, foi inicialmente imaginado por Eugene Benge e sofreu modificações numerosas destinadas a compensar as falhas que apresentava. As empresas que modernamente a adotam têm aperfeiçado constantemente, eliminando, inclusive, a consideração do valor monetário. Por esta variante os processos são os mesmos acima explanados até o momento da fixação das percentagens monetárias sobre o montante do salário vigente, que passam a ser diretamente expressos, na base de uma escala de pontos. A modificação torna necessário elaborar uma escala variável de pontos para cada fator. O sistema se complica um pouco com a inovação, mas traz a inegável virtude de eliminar as desvantagens apontadas.

A despeito de suas relativas inconveniências, entretanto, o método representa uma indiscutível evolução. E' verdade que, cronologicamente, surgiu depois dos sistemas de avaliação por pontos imaginados por Merrill Lott, por volta de 1924. (12) Sem embargo, o sistema de pontos como é atualmente aplicado, após anos de estudo e experimentação, pode ser considerado um aperfeiçoamento do "Factor Comparison". Numa interessante pesquisa levada a efeito mais ou menos recentemente nos E.U.A., Smyth & Murphy constataram que o "Point System" é o método mais divulgado e aplicado na maioria das grandes Empresas Norte-Americanas. (13)

Ainda, porém, com referência ao Serviço Público é o "Point System" o método adotado no Ministério da Marinha daquele país, onde a sua aplicação tem conquistado os mais elogiáveis sucessos, segundo pôde pessoalmente constatar, através de longo e proveitoso estágio, o próprio autor deste artigo. (14)

#### C — SISTEMA DE PONTOS ("POINT SYSTEM")

A mais notável característica do sistema de pontos reside no fato de êste método de avaliação comparar as características do cargo diretamente com uma táboa de "standards" ou "padrões", atribuindo aos fatores constitutivos do cargo valores aritméticos, proporcionalmente ao grau de intensidade com que cada um desses elementos se apresenta.

Isto posto, o "Point System" apóia a sua fidelidade na exatidão do instrumento de aferição utilizado. A táboa de "standards" a que acima nos referimos se resume numa relação dos fatores considerados comuns a todos os cargos objeto de avaliação, com a peculiaridade de que cada um desses fatores é por sua vez subdividido em graus de complexidade e cuidadosamente definido.

Tomando para exemplo o fator "aplicação visual" teríamos, numa adaptação mais ou menos livre de Smith & Patton: (15)

*Grau 1* — Rara oportunidade de aplicação visual; trabalhos de ritmo intermitente; operações mais ou menos automáticas.

*Grau 2* — Freqüente aplicação visual; trabalho de complementação ou conferência de operações anteriormente executadas, exigindo alguma atenção.

*Grau 3* — Aplicação contínua do esforço visual; ritmo de trabalho repetitivo, que exige viva atenção.

*Grau 4* — Atenção visual muito concentrada elaboração de trabalho complexo; execução de tarefas que exigem especial destreza.

*Grau 5* — Aplicação altamente concentrada e contínua de esforço visual em trabalhos de alta precisão.

O processo de trabalho, uma vez estabelecida a "táboa padrão", consiste na avaliação de cada fator através do enquadramento do mesmo no grau considerado adequado.

Tal qual no método anteriormente descrito, a primeira tarefa se resume na escolha dos fatores. A avaliação se procede comparando, analiticamente, cada um dos fatores do cargo com as diversas graduações constantes do "padrão". O mesmo processo se aplicará a todos os cargos existentes, eliminando-se, desse modo, a comparação direta. O método atingiu, assim, um elevado coeficiente de objetividade. Da análise e ponderação por essa forma estabelecidas poderia ter-se como resultado que o cargo "Beta" fosse avaliado como segue:

Cargo : "Beta"		pontos
habilidade . . . . .		3
esforço mental . . . . .		2
esforço físico . . . . .		4
condições materiais do trabalho . . . . .		4
responsabilidade . . . . .		2
Total . . . . .		15

Como, entretanto, a avaliação é feita em pontos, impõe-se a necessidade de estabelecer uma escala de remuneração, e determinar a correspondência do escore de pontos com os diversos níveis de vencimentos.

Teremos, para exemplificação:

De 1 a 3 equivalerão a .....	600,00
De 4 a 6 equivalerão a .....	800,00
De 7 a 9 equivalerão a .....	1.000,00
De 10 a 12 equivalerão a .....	1.200,00
De 13 a 15 equivalerão a .....	1.500,00

O sistema é de aplicação muito simples e nisso, precisamente, consiste a sua maior virtude. De modo geral dispensa requisitos de alta especialização por parte do avaliador. A administração corrente dos planos baseados nesse método não oferece dificuldades maiores.

Em que pesem tais vantagens, este método pode ser considerado mais complexo e mais "técnico" do que os anteriores, particularmente no que respeita às questões ligadas à sua instalação. Uma vez que compara cargos com padrões previamente fixados, a dificuldade se transfere da avaliação, propriamente dita, para o problema de elaboração desses "padrões" ou "réguas de medição".

Um de seus problemas magnos é a seleção dos fatores. O ideal desse sistema é atingir a mais completa objetividade analítica; segue-se que o número de fatores deve estender-se a todas as possíveis minúcias do cargo a ser avaliado. A definição dos fatores, por outro lado, demanda os mais acurados estudos. A claridade, a brevidade, o meticoloso cuidado em evitar o uso de termos ambíguos ou controversos, são requisitos básicos que o elaborador da táboa não pode descurar. Com o fim de evitar possíveis malentendidos dessa ordem, vários planos adotam os denominados "bench marks" o que significa fazer acompanhar a definição de cada grau por um ou dois exemplos de cargos rigorosamente enquadráveis naquele gabarito. E' preciso, por outro lado, especial atenção para não incluir na "táboa" fatores incompatíveis, ou que mutuamente se componsem. Smith Jr. e Patton, (16) citados, observam com muita justeza que a atribuição de créditos a determinada tarefa porque requer a operação de certa máquina e ao mesmo tempo a concessão de crédito adicional porque o cargo exige treino especial no uso de máquinas implica em injustificável duplicação de valores.

A determinação do número de fatores que deverá figurar na táboa de aferição é outro problema que desafia a argúcia e a experiência do técnico. O problema depende, primordialmente, do tipo de ocupações em jogo. Quando as mesmas variam muito em natureza, impõe-se a elaboração de diferentes táboas para as diferentes categorias de cargos.

De modo geral os fatores costumam ser agrupados em quatro setores:

- 1.º) habilidade;
- 2.º) esforço;
- 3.º) responsabilidade;
- 4.º) condições materiais do trabalho.

Como se pode notar são características indefectíveis em todos os tipos de cargos. Em seguida são estes elementos decompostos em subfatores.

Dessa subdivisão dos fatores podem sacar-se listas intermináveis. À guisa de exemplificação, vejamos como poderia desdobrar-se o fator *Responsabilidade*:

- a) pela política administrativa;
- b) por informações confidenciais;
- c) pelo custo dos erros;
- d) pelo efeito provável sobre operação subsequente;
- e) pelo equipamento do trabalho;
- f) pelo material;
- g) por dinheiro;
- h) pela qualidade do produto acabado;
- i) pela segurança de pessoas;
- j) por arquivos e documentos;
- l) pelo trabalho de terceiros.

E' evidente que ainda nesse mesmo cargo certos fatores preponderam sobre outros.

Uma vez escolhidos, portanto, os fatores, novo estudo deve ainda empreender-se com o objetivo de determinar o peso relativo de cada um. Isto posto, teremos que entre os fatores "Originalidade de Concepção", "Responsabilidade" e "Destreza Manual", os pesos respectivos podem variar conforme a natureza do cargo objeto de avaliação. Numa oficina de reparação de motores de automóvel, pode admitir-se a originalidade de concepção, por parte dos operários mecânicos, como até certo ponto desejável. Uma vez evidenciado, porém, tratar-se de simples serviço de reparação, cumpre atribuir a esse fator uma escala de pontos relativamente estreita. Supondo que as avaliações devessem ser feitas dentro de um gabarito geral de 20 pontos, assim poderíamos ponderar os três fatores abaixo, com relação ao cargo mencionado:

Destreza .....	1 a 10
Responsabilidade .....	1 a 20
Originalidade de concepção .....	1 a 5

Segue-se a esta medida preliminar a divisão de cada uma daquelas subescalas (1 a 5), (1 a 10) e (1 a 20) em graus, com a definição analítica de cada um. O limite de pormenorização dessas definições de graduação é mais ou menos arbitrária, dependendo da profundidade que se deseja emprestar à análise. Assim, numa escala que varia de 1 a 20 pontos podemos formular definições para cada intervalo de 2 pontos, gradativamente mais complexa à medida que se aproxima dos pontos máximos da Escala. Dêsse modo poderíamos obter o gabarito de avaliação de que damos exemplo a seguir:

A principal vantagem deste sistema é manifesta: o julgamento humano na avaliação fica reduzido, tanto quanto admissível, tendo em conta que nêle se subordina o arbitrio individual a "gabaritos numéricos" de avaliação. O sistema de

Comparação de Fatores", ao contrário, e a despeito de sua relativa objetividade, requer constante julgamento humano, em quase todas as fases do seu processamento.

Essas razões justificam a geral aceitação do método de pontos, a despeito das dificuldades que apresenta para instalação. Adotado, nos E.U.A., pela United States Steel Corporation, pela Westinghouse Electric Corporation, General Electric Company, recomendada pela National Electrical Manufacturers Association, onde é aplicada em cerca de 1500 fábricas filiadas, o sistema comprovou, na prática, a excelência dos seus processos de trabalho.

Essa circunstância não obstou, todavia, a que diversas variantes do sistema venham sendo

propostos e tentados. Como já se salientou, qualquer destes métodos de avaliação se consolida, na prática, através de planos diferentes de execução. O U.S. Navy Department, por exemplo, adotou o "Point System" mas executa-o através de um processo bastante original, cuja análise poderia constituir matéria para longo e interessante ensaio.

O assunto abordado neste rápido escôrço foi em parte objeto de palestra recentemente pronunciada nos Cursos de Administração do D.A.S.P. sob o título "Concepção Econômica e Técnica do Salário". O estudo é cativante e daria lugar certamente, a exposição muito mais pormenorizada e, por conseguinte, mais longa.

APLICÁVEL ÀS DIVERSAS CATEGORIAS DE OPERÁRIOS ESPECIALIZADOS DE UMA OFICINA DE REPARAÇÃO DE MOTORES DE AUTOMÓVEL (\*)

	1 — 2	3 — 4	5 — 6	7 — 8
ORIGINALIDADE DE CONCEPÇÃO:	Tratamento puramente mecânico, ou de rotina; não requer imaginação.	São necessárias certas faculdades críticas. Todavia, a oportunidade de desvio das normas prefixadas é mais ou menos rara, sendo preferível seguir os padrões de que inovar.	O trabalho requer por vezes, na prática, soluções novas, mas não exige a apresentação de teorias ou concepções originais.	O trabalho requer análise, crítica, e não raro a introdução de idéias novas. Pode eventualmente conduzir a concepção ou teorias inteiramente originais.

(\*) Esta táboa foi improvisada e serve apenas de exemplificação.

A técnica de estruturação das Escalas de Medição e os critérios usuais de escolha, graduação e definição dos fatores não são simples temas para um artigo, mas para um compêndio, como sói, aliás, acontecer nos E.U.A. onde se publicaram já algumas dezenas de tratados sobre avaliação de cargos.

O momento e o espaço de que dispomos não são, todavia, de molde a permitir extensas digressões. O que ai está é uma exposição superficial do problema. Creio, entretanto, ser esta a primeira vez em que a matéria é trazida para a "Revista do Serviço Público". É possível que ela desperte o interesse de muitos, e o autor se sentirá, com isso, fartamente compensado do seu esforço.

#### BIBLIOGRAFIA

1) GOLDEN & RUTEMBERG — *The Dynamics of Industrial Democracy*.

2 e 7) STANLEY P. FARWELL — *Job Evaluation: Its history, purposes and limitations* — W. C. Book Company Dubuque, Iowa. Agosto de 1951, p. 6.

3) *Job Evaluation Practices*, IRC, Univ. of Minnesota, 1951, p. 1.

4) *Position Classification Handbook*, Office of Industrial Relations. Department of the Navy. Washington, D.C., julho, 1950, Navexos P — 609 — p. 21.

5) CHARLES WALTER LYTLE, M.E. — *Job Evaluation Methods* — The Ronald Press Company — N. York — 1946, p. 4.

6) STANLEY P. FARRELL, Raymond Kirkpatrick, W. Gomberg, Wells Marshall, Ralph W. Ells, Jack Stilber, Groce Griffey, C. Balderston, Lionel B. Michael, Raynold Smith Jr., John A. Paton, Richard C. Smyth, Mathew J. Murphy, Eugene Benge, e outros.

8) J.K. LOUNDEN — *Wage Incentive Methods* — John Wiley and Sons, Inc. N. York, 1944, p. 16.

9) RAYMOND E. KIRKPATRICK — *Basic Systems of Job Evaluation* — Research and Technical Report n.º 9, do Centro de Relações Industriais da Universidade de Minnesota, 1951, p. 8.

10) LIONEL B. MICHAEL — *Wage and Salary Fundamentals and Procedures*, Industrial Organization and Management Series. Mc Graw Hill Book Company Inc. — N. York, 1950, p. 72.

11) SMYTH and MURPHY — *Job Evaluation and Employee Rating* — Mc Graw Hill Book Company Inc. 1946, N. York, 1.º ed., p. 26.

12) MERRIL LOTT, *Wage Scales and Job Evaluation* — Ronald Press Company — N. York, 1926.

13) SMYTH & MURPHY — *How Industry is using Time Study Incentives* — Factory Management and Maintenance, vol. 103, n.º 1, 1945, p. 113.

14) *Navy's Point Method for Evaluating Positions* — Navexos P — 1031 — Department of the Navy — Office of Industrial Relations — Wage and Classifications Division.

15 e 16) JOHN A. PATTON e REYNALD S. SMITH JR., — *Job Evaluation* — Richard D. Irwin, Inc. — Illinois, USA., 1949, p. 56.