

# Apreciações sôbre Classificação de Cargos, Plano de Remuneração e Administração de Salários

GEORGE C. STEVENS

Continuando a divulgação das monografias apresentadas no curso de Classificação de Cargos, do ano letivo de 1952, dos Cursos do D.A.S.P., publicamos hoje o trabalho do Dr. George C. Stevens, intitulado "Apreciações sôbre Classificação de Cargos, Plano de Remuneração e Administração de Salários".

O autor, que é portador de curso superior, e dirigente do setor de pessoal de importante companhia nacional de navegação aérea, freqüentou com notável assiduidade o curso em apêço, o que revela o interêsse que os problemas de administração de pessoal vêm despertando entre nós, não apenas no âmbito do serviço público, mas também nas organizações privadas.

Na monografia que vai a seguir ser examinada pelos leitores, o autor faz um histórico do pro-

blema, examina a classificação de cargos, estuda o plano de pagamento e apresenta as conclusões a que chegou em face das preliminares que elaborou.

Como salienta o autor, "a determinação do valor do salário constitui problema de difícil solução", não existindo "realmente método para determinar o valor absoluto de um cargo".

Dentro dessa relatividade, honestamente salientada, é apreciável a habilidade do autor na elaboração de uma tabela de valores que possa determinar o enquadramento do cargo na escala de salário.

Nota-se que o trabalho do autor é vivamente influenciado pelas condições de trabalho em empresas particulares, o que, porém, absolutamente, não lhe tira nem diminui o valor.

## I — JUSTIFICAÇÃO

**N**ÃO constitui problema novo a necessidade que os empregadores têm de remunerar os seus servidores de um modo equitativo para que haja equilíbrio, harmonia e satisfação nas relações de trabalho, não só entre os próprios empregados como entre estes e seus empregadores.

Essa necessidade é real quer se trate de servidores do Estado quer de empregados em atividades privadas. A determinação da remuneração de modo individual e empírico pelo padrão, sem referência segura à natureza ou responsabilidade dos serviços prestados e dos requisitos exigidos para exercício das funções, além de dar margem a injustiças e descontentamentos não encontra apoio defensável para a diferenciação estabelecida entre os empregados e concorre para influenciar de modo prejudicial o moral da organização.

De um modo geral, o servidor que recebe menor ordenado do que um colega prestando igual serviço, se preocupa mais com o valor relativo dos seus vencimentos do que com o valor absoluto dos mesmos. E' que está em foco o prestígio de um e de outro. Daí decorre a necessidade de um plano de pagamento e de administração de salá-

rios que padronize os salários na organização, tomando em a devida conta êsses fatores, geralmente as causas principais de mal-estar. Tal plano depende para sua boa execução de um sistema adequado de classificação de cargos, tendo por base os deveres e responsabilidade dos mesmos.

## II — HISTÓRICO

Depois dos estudos e observações de Frederick Winslow Taylor, cêrca do ano de 1900, tidos como os precursores, as primeiras tentativas sérias de organização racional do contrôle e administração de pessoal com a conseqüente disciplina de cargos, tiveram início no período que precedeu a primeira guerra mundial em 1914 e contam-se entre estas as experiências feitas pela Philadelphia Rapid Transit Co. sob a orientação de Merrill R. Lott que desenvolveu um sistema de avaliação do valor relativo por meio de pontos. Nessa mesma época, 1918, o govêrno do Canadá também dava início à classificação de cargos no Serviço Público e o govêrno dos Estados Unidos em 1920 nomeou uma comissão mista no Congresso para estudar os métodos existentes de fixação de vencimentos no Serviço Público, de que resultou a Lei

de Classificação de 1923, destinada a estabelecer padrões e diretrizes para a fixação de vencimentos, centralizando em um só órgão a responsabilidade de aplicação geral dessa padronização e de acôrdo com os seus objetivos e limites, estabeleceu um amplo programa de classificação de cargos segundo as semelhanças e diferenças materiais dos deveres e responsabilidades no intuito de remunerar as atribuições dos vários cargos de maneira eqüitativa e uniforme segundo as escalas de vencimentos estudadas. Estabeleceu, pois, um plano de classificação de cargos e plano de remuneração e administração de salários.

No Brasil, a primeira tentativa de organização de cargos foi feita pelo Decreto n.º 872, de 1 de junho de 1936, que criou um esquema geral de classificação dos servidores denominados contratados e que correspondem aos atuais extranumerários. Em 28 de outubro de 1936, pela Lei n.º 284, foi operada uma transformação radical na organização dos quadros do funcionalismo público federal e instituído o sistema de formação de carreiras com introdução de um plano geral de classificação de cargos. Os cargos foram classificados, os vencimentos foram padronizados e a posição relativa de cada carreira foi estabelecida na escala de vencimentos. Foi o primeiro passo no sentido de basear a remuneração do funcionalismo nos princípios sadios que devem nortear a solução do problema da remuneração. A classificação dos cargos não é, entretanto, um processo instantâneo. Ao contrário, é permanente, acompanhando a própria evolução dos cargos não só para corrigir os defeitos, como também para atender a novas situações que surgem, criando, fundindo ou desdobrando cargos, modificando os níveis de remuneração, procurando enfim manter atualizada a relação criada.

### III — CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

Verificada a necessidade e conveniência da organização dos cargos em classes, justificada pela importância e pelo crescente interesse e atenção que o assunto vem merecendo, passamos ao estudo do mesmo.

Inicialmente esclarecemos que, sob o ponto de vista administrativo, cargo é o agrupamento de todos os deveres e responsabilidades correntes atribuídos ou delegados a um indivíduo, pela autoridade competente, exigindo para o seu desempenho, tempo integral ou parcial de trabalho. Cargo é a pedra angular de toda organização e, na opinião dos tratadistas, a classificação tendo por base os deveres e responsabilidades dos cargos é a que melhores resultados oferece, pois estabelece relação entre cargos segundo a dificuldade e responsabilidade, ficando os cargos correspondentes a trabalho igual sujeitos à mesma escala de vencimentos sem levar em conta a identidade do indivíduo que ocupa o mesmo, com quem não se confunde. A classificação de cargos e a dos indivíduos que os ocupam, ou seja, os empregados,

são dois problemas distintos, sendo que o cargo é um imperativo da organização, podendo ser criado ou extinto de acôrdo com as necessidades eventuais do desenvolvimento ou retraimento das atividades da mesma, enquanto que o empregado é o executante das obrigações enfeixadas nos cargos, havendo a possibilidade de um empregado suceder ou substituir a outro no desempenho de um mesmo cargo. Efetivamente, pode ser prevista em uma organização a necessidade do exercício de certas funções, sem que, no entretanto, seja encontrado candidato para preencher o cargo e esta circunstância não invalida a existência do cargo.

Um grupo de cargos, suficientemente semelhantes no que respeita as funções e responsabilidades, forma uma classe, o que permite que seja adotada uma denominação designativa única e tratamento análogo no processo de seleção. O grupo profissional representa a maior subdivisão de um serviço e cada grupo abrange em geral todos os cargos correlatos, profissões ou atividades afins dentro do mesmo serviço e, assim, o núcleo maior "serviço" é o agrupamento mais amplo de um plano de classificação.

Sendo como ficou dito acima, o cargo a pedra angular de todo sistema de classificação, é imperativo que o estudo de qualquer plano de classificação de cargos deve ter por base a análise dos cargos existentes ou imprescindíveis para a boa execução dos objetivos da organização seja agrícola, industrial, comercial ou estatal. Da análise minuciosa dos deveres e responsabilidades dos cargos mediante a decomposição das diferentes tarefas exigidas dos seus ocupantes depende a boa ou má classificação. Essa análise pode ser feita de várias maneiras de acôrdo com as finalidades que se têm em vista. Para um plano de classificação interessa examinar sobremodo a totalidade das funções e atribuições que, de um modo geral, são afetos àqueles que ocupam os cargos, ficando os elementos necessários na seguinte ordem:

1. Denominação ou título do cargo. Nome pelo qual a classe passa a ser conhecida.
2. Descrição detalhada das funções e responsabilidades de maneira a identificar a natureza do trabalho, as dificuldades peculiares e a posição da classe na estrutura funcional com o objetivo de tornar explícito o que está implícito no título. Para êsse fim é aconselhável desdobrar o cargo em o maior número de tarefas diferentes encontradas e apreciar cada uma das funções elementares que constituem o conjunto, de modo a permitir, com segurança, uma concepção geral do conteúdo funcional do cargo.
3. Exemplos dos trabalhos compreendidos na classe, a fim de, não somente caracterizar com mais precisão a definição do cargo, como também para facilitar o trabalho de designação dos cargos para as diferentes classes. Dada a crescente tendência da divisão do trabalho existente numa mesma profissão, há uma variedade de funções, umas

fáceis e rotineiras e outras complexas e difíceis que requerem conhecimentos, experiência e iniciativa de diferentes graus, razão por que o simples enunciado da profissão nem sempre é suficiente para caracterizar o trabalho desempenhado pelo ocupante do cargo.

Esses elementos devem ser considerados em conjunto e não separadamente para que possam ser bem compreendidos e utilizados, sendo conveniente que os mesmos sejam apresentados em forma de especificação de funções o que virá apresentar uma série de vantagens para a administração do pessoal.

A importância da análise do trabalho não pode ser exagerada devendo a mesma ser procedida em todos os detalhes com o possível rigor e minúcia, pois é inestimável a orientação que pode ser deduzida da mesma pelos chefes ou diretores que, por outros meios, em geral, não terão oportunidade de conhecer, tão completamente, as rotinas de trabalho e métodos de serviço usados pelos seus subordinados. Dada a importância que pode ter é aconselhado que a análise seja conduzida por especialistas, de preferência por meio de entrevistas pessoais e diretas com o empregado, salvo onde isso não fôr de todo possível por servir o empregado em local diferente e distante ou quando se tratar de empregados de elevado índice intelectual, a coleta das informações poderá ser feita por meio de questionários respondidos pelos empregados com a assistência e confirmação do chefe.

O analista, na entrevista, deverá ser franco, colocar-se na posição de quem nada conhece do trabalho e procurar obter o máximo de cooperação do entrevistado, tendo a necessária paciência, não dando impressão de pressa ou desagrado, conversar livre e naturalmente fazendo perguntas adrede preparadas sobre o assunto e anotar os elementos que o entrevistado lhe fornecer.

Quando o empregado utilizar formulários deve ser anexado um exemplar de cada à análise, com todos os detalhes inerentes quanto ao seu objetivo, utilização e processamento juntamente com exemplos de cálculos feitos (quando fôr o caso), indicando o destino dado. Outros elementos valiosos para melhor apreciação dos cargos, o grau de instrução e a maior ou menor soma de conhecimentos de ordem cultural ou técnica exigidos para o bom desempenho das funções bem como as possibilidades de acesso que o cargo pode oferecer aos ocupantes devem ser coligidos para fins de enquadramento do cargo no plano geral.

A instrução representa capital empregado e deve ter oportunidade para dar dividendos pois reflete a soma de tempo, esforço e dinheiro dedicados a aperfeiçoamento a ser recompensado. É, pois, natural, que os cargos que requeiram cultura ou conhecimentos técnicos tenham classificação superior em relação a outros para os quais não haja necessidade dos mesmos requisitos. Quando o cargo pela sua natureza não possibilita

acesso, determinando em consequência ao seu ocupante a permanência definitiva no mesmo plano, essa circunstância deve ser pesada ao enquadrar o cargo no grau que lhe fixará a escala de vencimentos. Os cargos que exigem supervisão direta e imediata devem ficar em plano inferior àqueles nos quais há autonomia de trabalho, podendo sob este aspecto haver três graus, a saber:

1. Cargos cujos ocupantes estão sujeitos a supervisão direta e não têm autonomia ou liberdade na escolha das tarefas a serem executadas sofrendo em geral o serviço, posterior revisão e conferência.

2. Cargos cujos ocupantes têm autonomia na realização das tarefas, podendo até alguma fiscalização exercer sobre trabalho de colegas.

3. Cargos que conferem aos seus ocupantes poderes de mando ou de fiscalização e supervisão sobre outros empregados.

Terminadas as entrevistas e feito o recolhimento de tôdas as análises dos cargos se procederá ao relacionamento completo e detalhado de tôdas as funções correspondentes com a indicação em referência a cada uma delas dos funcionários que desempenham os cargos.

Em seguida com assistência de especialistas da profissão as classes serão estruturadas, com graduação de responsabilidades, sendo conveniente amplo debate sobre as classes assim constituídas.

Deve haver bastante cuidado nas relações entre as diferentes classes sendo feitas comparações e confrontos com o objetivo de colocar dentro do mesmo grau aquelas que se apresentarem idênticas quanto às características de responsabilidade evitando assim cometer injustiças. É natural e inevitável que entre duas classes de graus consecutivos da mesma série de classes, exista um campo de afinidade com algumas tarefas comuns a ambos os grupos. Pequeno reajustamento eliminará estes inconvenientes.

Constituídas as classes, procede-se ao enquadramento dos cargos nas classes o que deve ser feito em base de correspondência com o vencimento, pois é princípio geralmente admitido que o pagamento não deve ser feito em relação às habilitações do funcionário, mas de acôrdo com as tarefas que executa, ou seja, do cargo a que pertence. Antes de ser dada como concluída a classificação, deve ser feita a revisão final dos títulos, das classes, das funções e do enquadramento não só pelo confronto da correspondência entre as diferentes classes como tendo em vista o conjunto do plano elaborado, sendo então dada divulgação entre os interessados e quaisquer reclama-

ções apreciadas com isenção de ânimo, corrigindo-se as falhas verificadas e reparando as injustiças por acaso reveladas, de maneira a inspirar confiança e seriedade o trabalho elaborado.

#### IV — PLANO DE PAGAMENTO

O plano de pagamento pode ser independente do plano de classificação de cargos, podendo mesmo os salários pagos ser fixados independentemente do plano de classificação pois decorrem em grande parte de fatores que não interferem no processo de classificação, porém é inegável que a classificação de cargos constitui base essencial para que seja organizado um bom plano de pagamento, pois este tem por finalidade tornar possível o pagamento de salário igual para trabalho igual, princípio salutar nas relações entre empregado e empregador.

O plano de classificação de cargos visa agrupar os diferentes cargos em classes, de acordo com a natureza das funções e o grau de responsabilidade das mesmas. O plano de pagamento serve para estabelecer a remuneração de cada classe e consequentemente o salário de cada cargo e empregado.

A determinação do valor do salário constitui problema de difícil solução. Não existe realmente método para determinar o valor absoluto de um cargo. Estudos cronométricos podem determinar o trabalho que um operário exerce em unidade de tempo e em seguida é necessário decidir qual a remuneração a que ele fez jus.

Com esse objetivo foram criados vários sistemas para avaliar os cargos e assim permitir com base razoável o escalonamento dos mesmos determinando o seu valor relativo para fins de remuneração. Dentre esses o sistema de avaliação dos cargos por pontos e por conseguinte o valor relativo de todas as categorias e especialidades dentro da organização tem sido utilizado mais largamente em vista de ser o que mais se aproxima da perfeição desejada.

O valor relativo é obtido atribuindo pontos a vários característicos encontrados ou exigidos para o desempenho de cada cargo. Conquanto a avaliação de cada característico varia de cargo para cargo a soma total dos pontos avaliados para o cargo levado em confronto com os pontos de todos os cargos redundam em relação que permite escalonar os mesmos para obter um plano de pagamento satisfatório sem incorrer em falhas apreciáveis.

Os fatores escolhidos para determinação do valor relativo de cada cargo ou função são os seguintes:

1. *Instrução.*
  - a) Preparo Básico.
  - b) Preparo Técnico.
2. *Habilidade Prática.*
  - a) Precisão.
  - b) Versatilidade.
3. *Habilidade Mental.*
  - a) Precisão.
  - b) Iniciativa e decisão.
4. *Condições de Trabalho.*
  - a) Esfôrço Físico.
  - b) Esfôrço Mental.
  - c) Ambiente.
  - d) Riscos.
5. *Responsabilidade.*
  - a) Equipamento e material.
  - b) Serviço.
  - c) Organização.
6. *Liderança.*
  - a) Capacidade de Direção.
  - b) Capacidade de Organização.
7. *Experiência.*

Para avaliação toma-se por base um cargo que represente o meio termo entre os serviços mais simples e as mais elevadas funções de direção na organização e estabelece-se o peso proporcional dos vários fatores que entrem na avaliação considerando cuidadosamente os requisitos, normas e condições que regulam o exercício da função, tomando em consideração valores médios de cada categoria. Proceda-se à avaliação de todos os outros cargos. Utilizando um valor médio para o salário atribuído à função escolhida como base, determina-se em seguida o salário médio de cada um dos outros cargos.

O plano de administração de salários na base do valor relativo deve ser um processo positivo de atingir a mais perfeita relatividade entre os cargos e os respectivos salários. A simples determinação de uma tabela não satisfaz os objetivos do plano. A tabela de valor relativo é determinada com base em requisitos e condições próprias ao exercício das funções normais de cada classificação e por isso só terá aplicação adequada enquanto esses requisitos e condições forem mantidos. Torna-se assim necessário que o emprego da tabela de valor relativo para o cômputo de salário seja acompanhado de aplicação correta da regulamentação de classificação de pessoal se de fato houver desejo de manter a justa relação entre o salário e o trabalho.

Para que possa haver um sistema criterioso de administração de salários é indispensável sejam observadas as seguintes recomendações:

1. A tabela de salários deve ser baseada na tabela do valor relativo, de maneira que cada função seja remunerada de acordo com o valor proporcional entre todas as funções exercidas na organização.
2. Sejam avaliadas as funções e não os homens; desta maneira os salários determinados para cada classificação, de acordo com os índices de valor relativo, deverão ser concedidos somente quando forem preenchidas as condições determinadas na regulamentação de classificação de pessoal.
3. O plano de administração de salários deve ter flexibilidade suficiente para permitir reajustamento em casos de variação das condições de exercício das funções pertinentes a cada classificação.
4. Coeficientes de correção deverão ser estabelecidos caso as condições de remuneração do mercado geral do trabalho assim o exijam.
5. A administração de salários (tabela de valor relativo, escalas de salários e condições de aplicação das mesmas) deve ser sistemática, justa e uniforme.

V — CONCLUSÃO

Estabelecido um adequado sistema de classificação de cargos é possível entrosar com o mesmo um bom plano de pagamento e administração de salário baseado em tabela de valor relativo. A eficiente e criteriosa aplicação e prática desse conjunto muito concorrerá para:

1. *Redução do coeficiente de instabilidade do pessoal.*  
Em todos os estudos feitos sobre a movimentação de pessoal foi verificado que uma das razões que mais causa instabilidade no trabalho é a existência de tabelas de salários inadequadas e relativamente desproporcionais. O emprego de uma tabela de valor relativo contribuirá para eliminar essas desproporções.
2. *Determinação de bases de salários para novas especialidades ou funções especiais.*  
Determinadas as bases da tabela de valor relativo, novas avaliações podem ser rigorosamente calculadas dentro da proporcionalidade básica da tabela.
3. *Variações da tabela de salário.*  
Uma tabela de valor relativo permitirá que alterações das bases de salários sejam calculadas rigorosamente de acordo com coeficientes de valor relativo determinados para cada categoria das várias especialidades, mantendo a proporcionalidade de remuneração entre as várias categorias. Sempre que a legislação determinar novos valores para os salários mínimos ou quando exigências do mercado de trabalho ou decisões em dissídio coletivo forçar alterações de vencimentos, será possível reajustar os salários dentro da estrutura geral do plano de pagamento.
4. *Melhoria nas condições de trabalho.*  
Nada mais estimulante para o pessoal de uma organização do que a convicção de que a administração de sa-

lários da mesma é baseada numa justa proporcionalidade de remuneração para as várias funções. O estabelecimento da tabela de valor relativo e o critério justo de classificação de pessoal, dentro das condições básicas determinadas para cada classificação serão uma garantia para a organização e razões de estímulo contínuo para o pessoal.

Além de concorrer do modo acima descrito para uma melhor compreensão nas relações entre o trabalhador e o patrão a influência de um plano de classificação de cargos entrosado com bom plano de pagamento e de administração de salários reflete de modo benéfico em outros setores de administração. Assim, do ponto de vista contábil e financeiro favorece de modo eficaz os problemas de planejamento e sobrevivência da organização.

E' esse o seu objetivo.

MODELO

ANEXO I

FICHA DE VALOR RELATIVO

SERVIÇO ADMINISTRATIVO

*Escrutório*

FATORES	CATEGORIA				
	Dat.	Aux.	Escr.	Of.	Ass.
<i>Instrução</i>					
Preparo básico.....	30	30	40	50	60
Preparo técnico.....	10	20	30	50	60
<i>Habilidade prática:</i>					
Precisão.....	40	40	40	40	20
Versatilidade.....	10	15	25	35	40
<i>Habilidade mental:</i>					
Precisão.....	10	20	30	45	85
Iniciativa e decisão.....	10	20	35	50	75
<i>Condição de trabalho</i>					
Esfôrço físico.....	30	20	20	20	20
Esfôrço mental.....	25	25	40	50	60
Ambiente.....	15	15	15	15	15
Riscos.....	10	10	10	10	10
<i>Responsabilidade:</i>					
Equip. e material.....	5	5	15	20	25
Serviço.....	5	5	20	40	60
Organização.....	—	5	25	40	65
<i>Liderança:</i>					
Capacidade de direção.....	—	5	25	40	80
Capacidade de organização.....	10	10	30	50	100
Experiências.....	15	15	30	60	80
TOTAL.....	225	260	430	615	855

MODÉLO

ANEXO II

## PLANEJAMENTO DE ESCALA DE SALÁRIOS

SERVIÇO ADMINISTRATIVO

AVALIAÇÃO		SALÁRIO-CRUIZEIROS		
CLASSIFICAÇÃO	V.R.	1	2	3
	Cr\$	Cr\$	Cr\$	Cr\$
Datilógrafo.....	225	1.900	2.000	2.250
Aux. Escrivário.....	260	2.000	2.250	2.500
Escrivário.....	430	2.750	3.100	3.400
Oficial Administrativo.....	615	3.700	4.100	4.500
Assessor.....	855	4.800	5.200	5.600

OBS.:

BASE: Salário Mínimo — Cr\$1.200,00

1. Salário Inicial

2. Após 2 anos na classificação

3. Após 4 anos na classificação

AUMENTOS BIANUAIS

## BIBLIOGRAFIA

SMYTH & MURPHY — Richard C. Smyth and Matthew J. Murphy — Job Evaluation & Employee Rating — McGraw Hill Book Co. Inc. New York 1946.

BENGE, BURK & HAY — Eugene J. Benge, Samuel L.H. Burk and — Edward N. Hay — Manual of Job Evaluation — Harper & Brothers, New York 1941.

EDUARDO PINTO PESSOA SOB. e JOSÉ NAZARÉ TEIXEIRA — Princípios de Administração de Pessoal — Imprensa Nacional, Rio de Janeiro, 1949.

PAULO POPPE DE FIGUEIREDO — *Administração de Pessoal e Classificação de Cargos* — “Revista do Serviço Público”, março 1952.

ASTÉRIO DARDEAU VIEIRA — *Administração de Pessoal* — “Revista do Serviço Público”, maio e junho 1938.

TOMÁS DE VILLANOVA MONTEIRO LOPES e PEDRO AUGUSTO CISNEIROS — *Notas sobre Legislação de Pessoal* — “Revista do Serviço Público”, março 1951.

LEIS 920 e 921 do Estado do Rio Grande do Sul — 27-12-1949 — “Revista do Serviço Público”, janeiro 1950.

EDUARDO PINTO PESSOA SOBRINHO — *Aspectos Legais de um Plano de Classificação de Pessoal* — “Revista do Serviço Público”, nov. e dez. 1948.

BELMIRO SIQUEIRA — *Sistema do Mérito — Seus Característicos* — “Revista do Serviço Público”, nov. e dez. 1938.

PEDRO AUGUSTO CISNEIROS — *Órgãos e Funções da Administração de Pessoal* — “Revista do Serviço Público”, março 1952.

REAJUSTAMENTO DOS VENCIMENTOS E SALÁRIOS DO PESSOAL CIVIL E DO PESSOAL MILITAR — Decreto-lei n.º 5976 de 10 nov. de 1943 — Imprensa Nacional, Rio de Janeiro, 1943.

DESCRIÇÃO Sumária do Plano de Classificação de cargos federais nos Estados Unidos da América — (Tradução) — Imprensa Nacional, Rio de Janeiro, 1945.

OCELIO DE MEDEIROS — *Taylorismo, Faiolismo e Fordismo* — Imprensa Nacional, Rio de Janeiro, 1952.

O PESSOAL Extranumerário e sua legislação — Imprensa Nacional, Rio de Janeiro, 1952.

A SELEÇÃO de Chefes de Departamento — Tradução de Célia Neves — Imprensa Nacional, Rio de Janeiro, 1945.