

# A análise dos cargos para fins de classificação

TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES.

A classificação de cargos comporta uma atividade inicial de pesquisa e de análise, através da qual são constatados e isolados de outros elementos de menor significação aquêles que realmente caracterizam o cargo.

Justamente porque irão fornecer os alicerces das demais fases do processo de classificação, os resultados dessa análise deverão ser tão objetivos e completos quanto possível. Fred Telford (1) observa a êsse respeito que:

*Any sound occupational classification of the positions in a service must be based upon tens of thousand of facts.*

E mais ainda que:

*Securing these facts in such form that they can actually be used for classification purposes constitutes a major classification problem. The truth is that the extent to which these facts are secured and the form in which they are recorded constitute the limiting factors as to the soundness of the classification plan.*

Se partirmos da conhecida definição de Tead e Metcalf (2): "o cargo é um conjunto de deveres, responsabilidades e atividades conferidos a um indivíduo", teremos nossa atenção despertada para o fato de que em todo cargo podem ser identificados quatro elementos distintos:

- a) deveres
- b) responsabilidades
- c) atividades
- d) unidade de ocupante.

Enquanto o último desses elementos apresenta-se sempre do mesmo modo, qualquer que seja o cargo, não podendo, por isso mesmo, servir como critério de diferenciação, os três restantes, pelas suas variações de naturezas grau, permitem estabelecer diferentes categorias de cargos. É para eles, pois, que converge o trabalho de análise.

Os instrumentos habitualmente usados na análise dos cargos podem ser divididos em *principais* e *auxiliares*. Incluem-se entre os primeiros a *entrevista* e o *questionário escrito*; e entre os segundos a *observação* e o *exame de amostras de trabalho*.

Como instrumento de análise dos cargos a entrevista apresenta as seguintes vantagens:

I — Permite que as investigações sejam realizadas no próprio local de trabalho, favorecendo, assim, o conhecimento das condições ambientes;

II — Permite estender a investigação aos indivíduos iletrados;

III — Permite ao investigador assistir ao trabalho realizado pelos empregados, examinar os resultados produzidos e sentir ao vivo o papel que o citado trabalho desempenha no conjunto das operações a que pertence;

IV — Facilita as explicações pessoais que, esclarecendo os objetivos da investigação, podem desfazer a atitude de reserva ou de suspeita que o empregado tende a assumir diante de certas iniciativas, cujo alcance desconhece;

V — Permite ao analista variar as condições da investigação, conforme o feitio das pessoas.

VI — Permite que os empregados dêem seu depoimento diretamente, evitando-se, assim, as deformações ou omissões a que estaria sujeito, se externado de outro modo.

VII — Assegura o conhecimento de situações especiais não previstas em um questionário geral.

Infelizmente, porém, a entrevista, além de muito dispendiosa, torna a análise demasiado morosa, motivo por que é contraindicada nos casos, que constituem regra geral em classificação de cargos, de ser grande o número de pessoas que deverão participar da investigação. Subjetiva, alia a êste defeito sua incapacidade para deixar dos fatos um registro, cuja autenticidade não possa ser posta em dúvida ulteriormente. As cautelas por meio das quais se lograria contornar êsse inconveniente agravariam de tal modo as deficiências da entrevista, que seria preferível deixá-las de lado.

Ainda que todos êsses obstáculos fôsem removidos, restaria o fato de que o êxito da entrevista depende, *magna pars*, da atitude e do grau de inteligência da pessoa entrevistada, e da habilidade do entrevistador que precisa possuir, além do conhecimento da técnica da entrevista, certas aptidões que nem sempre coexistem num só indivíduo.

Fred Telford (3), reportando-se às deficiências da entrevista, depois de outras considerações, acentua:

*In addition, finding and training competent interviewers is a formidable task. The interview method, moreover, is very unreliable; very seldom indeed all or even most of the significant facts secured and even more*

(1) Manual of Classification — Ed. do Autor — New York, 1940.

(2) Personnel Administration — pág. 234 — Mc Graw Hill New York 1933.

(3) Manual of Classification — Idem.

*seldom are they fully recorded. Even if both these reasonable requirements are met, individual officers and employes and their supervisors, if displaced with the resulting classifications, often allege that the facts upon which the classifications of their positions are based are incomplete or have been misinterpreted. Finally, numerous interviews hamper operating officers considerably and, even when carried diplomatically, are sure to arouse some resentment.*

Walther S. Van Dyke Bingham (4), embora reconheça as limitações da entrevista como instrumento de pesquisa, admite a possibilidade de atenuá-las e nesse sentido apresenta uma série de sugestões para uso do entrevistador, que, adaptadas, ao caso particular da classificação de cargos podem ser assim sistematizadas:

1. Procure antes de tudo informar-se acerca do trabalho do entrevistado e organize uma relação de tópicos, para servir de roteiro à entrevista.
2. Ponha o entrevistado à vontade e procure captar-lhe a simpatia, antes de entrar propriamente no assunto da entrevista.
3. Quando pressentir que há da parte do entrevistado uma disposição amigável, exponha, resumidamente, e com clareza, os objetivos e vantagens da classificação de cargos.
4. Tenha sempre a preocupação de usar uma linguagem acessível ao entrevistado.
5. Atenha-se, rigorosamente, aos fatos, sem todavia deixar de demonstrar um sincero interesse pelos problemas de trabalho do entrevistado.
6. Evite colocar o entrevistado na defensiva.
7. Seja honesto, franco e judicioso.
8. Dê ao entrevistado oportunidade de falar francamente, fazer perguntas e apresentar sugestões.
9. Não tente impor seus pontos de vista nem dê ao entrevistado a impressão de que a entrevista é mera formalidade e que sua opinião sobre os assuntos tratados já está formada.
10. Procure registrar os fatos enquanto a impressão dos mesmos ainda estiver nítida no seu espírito.

O resultado que se pode colhêr dessas e outras sugestões que têm sido feitas com o mesmo objetivo não expurga a entrevista de seus principais defeitos.

Nas empresas de grande porte como o serviço público, onde os cargos e funções são em número muito elevado e se acham espalhados em áreas muito extensas e distanciadas do órgão incumbido da classificação, a entrevista cede lugar ao questionário. Este é o instrumento de aplicação mais cômoda sempre que as fontes de informação não se prestem a uma investigação pessoal e direta, por parte do pesquisador.

Mas, para produzir os resultados que dêle se espera, o questionário deve ser, além de claro e conciso, suficientemente compreensivo em relação aos aspectos essenciais do objeto da análise.

A lição dos fatos mostra que na maioria dos casos em que êle deixa de preencher suas finalidades êsses requisitos não são devidamente ponderados. Às vezes o insucesso provem de uma excessiva preocupação de síntese e o questionário peca por deficiência, por omissão. Às vezes sucede o inverso: a demasia de perguntas, de explicação e de pormenores torna o questionário confuso e falho.

Em várias oportunidades, é justo observar, o emprêgo do questionário tem logrado completo êxito. A classificação de cargos empreendida pelo "Personnel Classification Board", e considerada um modelo no gênero, baseou-se nos resultados de um amplo inquérito, cujo instrumento principal foi o inquérito conhecido pela designação de P. C. B. — 14, que foi publicado em anexo do "Report on Wage and Personnel Survey (U. S. Government Printing Office, Washington, 1929)".

Entre nós, para efeito de discriminação dos cargos públicos federais e estabelecimento dos respectivos níveis de remuneração de acôrdo com o princípio de salário igual para trabalho igual, conforme recomendava a chamada Lei de Reajustamento, lançou-se mão de um questionário que não correspondeu inteiramente à expectativa com que foi lançado.

Duas objeções são freqüentemente feitas ao emprêgo do questionário em classificação de cargos. A primeira delas diz respeito ao fato de ser quase sempre muito precário o material coligido com a aplicação do questionário no estudo de cargos, cujos ocupantes são insuficientemente letrados. A segunda se fundamenta na circunstância de ser necessário um eficiente e até certo ponto complexo aparelhamento para distribuir, controlar, receber e ordenar os questionários, em condições que facilitem o seu pronto manuseio nas fases posteriores do trabalho de classificação.

Lundberg (5) pretendendo mostrar o quanto é significativa a primeira dessas objeções, observa que 23% da população adulta dos Estados Unidos da América do Norte é insuficientemente letrada para participar de investigações mediante questionário. A existência do sistema do mérito não exclui a possibilidade de ser essa observação perfeitamente válida em administração de pessoal, sabido como é que grande número de funções, por corresponderem a atividades braçais e subalternas, são preenchidas sem maiores exigências intelectuais.

Mau grado os defeitos que se lhe possam imputar, o questionário, quando organizado e aplicado de acôrdo com os preceitos da boa técnica ainda é o instrumento básico para análise dos cargos, no serviço público e nas grandes empresas.

Às vezes acontece que os dados coligidos mediante o emprêgo da entrevista ou do questionário são incompletos e apresentam-se sob forma que torna impossível conceber uma idéia que expresse,

(4) How to interview — Harper & Brothers — New York, 1941.

(5) Social Research — A study in methods of gathering data — Cap. VII — Longmans, Green & Co. — New York, 1942.

com suficiente clareza e exatidão, a realidade. Em tal hipótese devemos procurar completá-los, enriquecendo-os com as impressões colhidas pela observação direta e pelo exame de amostras do trabalho.

Como instrumento auxiliar de análise dos cargos a observação direta é geralmente aceita, mas sempre que se pretende erigi-la em instrumento principal as críticas que contra ela se erguem são bastante severas.

A análise dos cargos através da observação direta seria lenta e árdua, ainda mesmo que o observador conhecesse perfeitamente os trabalhos compreendidos no âmbito da pesquisa; e, a menos que concorressem circunstâncias muito especiais, não seria fácil ter-se uma idéia precisa dos vários conjuntos de atribuições, em termos que permitissem discriminar os diferentes graus de semelhança e dissemelhança entre êles.

Sobretudo quando aos cargos correspondem atribuições complexas e variáveis, a observação direta ou se alonga por um lapso de tempo suficiente para lhe dar oportunidade de tomar contato com todos os aspectos característicos do trabalho, ou arrasta a conclusões incompletas e falsas.

Demais, pela observação direta somente são constatados os fatores que se encontram a vista e que nem sempre têm importância para fins de classificação de cargos.

O exame de amostras de trabalho, que é outro instrumento auxiliar de análise dos cargos, tem seu emprêgo limitado aos mesmos casos em que é

cabível a observação direta. Não apresenta, entretanto, vantagens sobre esta última.

Sucedem que nem sempre o resultado do trabalho se materializa de modo a permitir a coleta de amostras e mesmo quando se dá o inverso as amostras freqüentemente não proporcionam uma idéia exata do grau de dificuldade e de responsabilidade do trabalho, ainda que tenham sido colhidas de acordo com os cânones da mais apurada técnica.

O resumo das observações, referentes à oportunidade do emprêgo dos diferentes instrumentos de análise dos cargos põe em evidência os seguintes pontos:

1.º A entrevista pode ser utilizada com certas vantagens nas pequenas empresas, desde que seja planejada e executada cuidadosamente por pessoal experimentado.

2.º O questionário é preferível à entrevista, quando os cargos a analisar forem muito numerosos ou se acharem distribuídos em áreas distantes do órgão incumbido da classificação.

3.º A observação direta deve limitar-se aos casos em que não seja possível colher os necessários dados por intermédio dos instrumentos precedentes, ou quando haja mister completar as informações por êles proporcionados;

4.º O exame de amostras de trabalho não apresenta vantagens sobre os demais instrumentos, podendo ser utilizado como meio de completar os dados colhidos pelo questionário e pela entrevista, nos casos em que não seja possível recorrer à observação direta.

\* \*

\*

A administração científica ou a aplicação da técnica à administração, deve ser completamente democrática. Não deve ser um mistério exposto em termos esotéricos por uma casta de sacerdotes intelectuais; mas deve ser um processo comum de fazer coisas aceitas por todos. O analista administrativo não deve ser um funcionário de "Staff", isolado de todos e glorificado. Deve viver no meio dos órgãos que estuda, adotando sempre uma atitude de quem deseja aprender tanto quanto possível, não somente com os chefes e supervisores mas também com os subordinados e burocratas que executam o trabalho. Não pode tomar conhecimento pessoal imediato de todas as funções e atividades que seu trabalho compreende; mas deve desenvolver sua capacidade para ouvir e compreender. Deve falar a linguagem comum, a fim de poder alcançar prontamente os fins que deseja, assim como fazer valer suas idéias perante os que as põem em prática em termo de sua própria experiência.

O analista administrativo deve sempre ter em mente que lida com pessoas. Deve aceitar o fato de que poucos serão os resultados alcançados por obra exclusivamente sua, pelo menos poucos dos que são de fatos meritórios ou realmente de valor. Enquanto traça o esboço preliminar do plano de organização ou de funcionamento, o resultado final será geralmente uma síntese das idéias dos funcionários aliados com as suas e devidamente apuradas através da crítica. Ele não deve de certo tentar a impossível tarefa de conseguir completo acordo de todos — deve identificar e evitar prontamente as obstruções. Em regra, entretanto, quanto maior a participação na elaboração do plano, mais fácil será pô-lo em execução.

(Normas e métodos de administração — Comstock Glazer).

\* \*

\*

#### CAUSAS QUE INFLUEM NA LIMITAÇÃO DAS PERMUTAS DAS MERCADORIAS

Numerosas são as causas que concorrem para a limitação das permutas das mercadorias, sobressaindo: os monopólios; as tarifas alfandegárias excessivas; fenômenos supervenientes na ordem da produção; substituição de produtos naturais por similares artificiais; alteração e adulteração ou falsificação das mercadorias.

(Miguel Milano — "Merceologia e técnica merceológica").