

A AVALIAÇÃO DE CARGOS: PROBLEMAS E MÉTODOS

HERBERT MOORE

Importa conhecer os princípios e propósitos da avaliação de cargos, para que se possa examinar o valor de cada um dos métodos usados para implementá-la.

Tôda a prática é — ou deveria ser — fundamentada numa teoria ou premissa; a forma de aplicação da teoria a um problema varia com a inteireza de visão e a capacidade analítica de quem a aplica; para que a aplicação seja duradoura e produza resultados permanentes, a teoria deve ser conexa e coerente.

A avaliação de cargos foi criada como resposta a uma necessidade e formulada como técnica para substituir os métodos empíricos antes usados para chegar a estimativas de valor de cargos; seu desenvolvimento procurou o refinamento ou a criação de técnicas, mais do que a formulação de teorias e o estudo das implicações da prática.

PRINCÍPIOS DA AVALIAÇÃO DE CARGOS

Os princípios em que se baseia a prática podem ser reduzidos a quatro:

A. O salário pago ou a remuneração dada a qualquer cargo deve ser diretamente proporcional ao esforço despendido.

HERBERT MOORE — Professor de Administração. Aposentado.

Nota da Redação: Este artigo é reproduzido sob autorização do autor e da "American Psychological Association, Inc." e foi originalmente publicado em "Journal of Consulting Psychology", n.º 8, 1944, págs. 90-99. A tradução do inglês foi feita por Yolanda F. Balcão.

do e ao trabalho feito. Na prática, isto resultou na redução da maioria dos cargos a variações de quatro fatores: capacidade, esforço, responsabilidade e condições de trabalho, sendo a capacidade e a responsabilidade creditadas com 70% do valor do cargo e o esforço e as condições de trabalho com 15% cada.

Isto, obviamente, reduz o esforço físico a uma pequena percentagem do valor do cargo e, por implicação, coloca os cargos que são expressões simples de esforço físico na parte inferior da escala de salários, ao mesmo tempo que considera a capacidade e a responsabilidade como determinantes do valor do cargo.

B. Os cargos assalariados de qualquer empresa devem obedecer a um padrão de salários em que aos aumentos de qualquer dos fatores de que se compõem correspondam aumentos aos que os desempenham; e estes aumentos devem acompanhar a remuneração que lhes é dada na comunidade. Presume-se, aqui, que haja coerência e precisão naquilo que é pago na comunidade, o que força o estabelecimento de um sistema de avaliação da estrutura de salários nela existentes. Um objetivo essencial da avaliação de cargos é a correção de desajustes nos salários; qualquer estudante de economia ou sociologia sabe que a pressão de sindicatos fortes resultou em cargos que são, em relação a seus semelhantes, melhor remunerados. Parece-nos, assim, que, em vez de seguir à risca a tendência observada na comunidade, a avaliação de cargos deve, embora levando-a em consideração, ser estabelecida com base na coerência interna na empresa.

C. Para cada cargo deve haver um mínimo e um máximo, que variem em percentagens coerentes em toda a escala de cargos da empresa. A variação pode ir de 15 a 25%, dependendo da empresa, podendo chegar a 40% nos cargos de supervisão e administração. O estabelecimento desse intervalo é contrário à prática de adoção de valores fixos para cada cargo e leva em consideração o princípio de diferenças individuais como um

dos fatores que determinam o salário; ao mesmo tempo, reconhece que a avaliação de cargos não pode ser efetuada sem que alguém verifique a precisão com que os operadores desempenham suas funções; em outras palavras, a avaliação de cargos sem a avaliação de pessoas é apenas metade do equipamento necessário para se estabelecer uma estrutura justa de salários.

D. Cada cargo deve ser reduzido a elementos que possam ser convertidos em percentagens de tempo despendido no trabalho, ou a fatores que sejam abstrações psicológicas representando fusões de energia, capacidade, paciência e discernimento. Isto significa que as análises de cargos reduzem-nos a uma de duas bases: elementos representados por intervalos de tempo ou fatores que são entidades hipotéticas. O tempo despendido por um trabalhador em qualquer dos elementos é, no melhor dos casos, uma estimativa aproximada, e o valor do elemento é aquele estabelecido no momento em que é feita a avaliação do trabalho total representado pelo elemento. Converter num fator qualquer expressão exterior de uma função psicológica significa, no melhor dos casos, uma interpretação e, no pior, a presunção de que existem funções ou capacidades independentes.

PROPÓSITOS E MÉTODOS DA AVALIAÇÃO DE CARGOS

A despeito da fragilidade das suposições em que se baseia a avaliação de cargos, esta sobrevive depois de duas décadas de prática, tendo aumentado de tal forma seu campo de utilidade que hoje inclui todos os tipos de trabalhos, com possível exceção das profissões liberais. A avaliação de cargos foi criada com quatro propósitos:

- A. Medir e avaliar o valor relativo de todos os cargos dentro de uma empresa por meio de padrões impositivos, a fim de manter uma estrutura de remuneração equilibrada que possa ser defendida de forma objetiva.
- B. Afastar do empregado toda a suspeita de que exista favoritismo.

- C. Eliminar as reclamações devidas a diferenças injustas nos salários.
- D. Auxiliar mestres e supervisores em seus problemas de administração de salários. (1)

Para atingir êsses propósitos, foram desenvolvidos quatro diferentes métodos — classificação de cargos, comparação de cargos, elementos de cargos e avaliação de cargos por pontos. O exame de cada um dêles servirá para que conheçamos seu valor.

CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

Êste método presume que os cargos na empresa diferem em função de um ou de vários princípios gerais que variam em grau e podem ser usados como guias para o agrupamento de cargos em classes. Assim, têm sido usados princípios como os seguintes:

- a. número e espécie de regras que regulam o desempenho do cargo;
- b. grau de responsabilidade do cargo e extensão em que exige julgamento independente e/ou supervisão;
- c. tipos de operações e nível de complexidade das ferramentas ou máquinas usadas;
- d. nível de treinamento e experiência exigidos pelo cargo.

Com base neste sistema, algumas empresas classificaram seus cargos de escritório de 8 a 11 grupos, com números variáveis de subgrupos; outras classificaram seus trabalhos de operação em grupos tais como não qualificados, semiquilificados e qualificados e os demais em interpretativo, criativo e administrativo.

1) "Job Evaluation", *Studies in Personnel Policy*, 1940, n.º 25, pág. 4, The Conference Board, New York.

O fato de este sistema ter sido usado com pouca frequência é devido às suas desvantagens:

- a. O resultado final do plano é que os cargos são localizados em classes gerais, havendo considerável distância entre os valores determinados para a base e para o teto de cada classe e a base e o teto de diferentes classes. A consequência deste agrupamento geral é que todos os cargos de qualquer das classes têm o mesmo teto; e que os cargos situados nas zonas limítrofes de duas classes são sacrificados ou premiados.
- b. As classificações são baseadas em julgamentos genéricos; estes são determinados de diversas maneiras, que variam de juiz para juiz, de acordo com o fator ou elemento que determine a formação do julgamento. O resultado disto é que há ênfase na importância de um princípio ou premissa, ao mesmo tempo que são ignorados outros elementos significativos na situação de trabalho.
- c. A objeção pode também ser feita de que a classificação de cargos não representa aperfeiçoamento do velho método de estimativa total do valor do cargo; e de que dá apenas orientações gerais para o julgamento, sem usar análise ou avaliação ponderada de elementos.
- d. Igualmente sério é o fato de que este método não exige registro das bases em que são feitos os julgamentos; quando há julgamentos subseqüentes por novos membros de uma comissão de avaliação, por exemplo, não há critérios que sirvam para possibilitar comparações.

As vantagens deste sistema são as seguintes:

- a. O sistema é simples, pois os membros de uma comissão de avaliação não precisam despende tempo na comparação de diferenças de julgamento quanto a graus ou valor de pontos.

- b. O sistema pode ser facilmente explicado aos empregados, que logo percebem os trabalhos como não qualificados, semiquificados ou qualificados, ou como variáveis em termos da necessidade de observar muitas regras e de fazer julgamentos frequentes. Contudo, há, muitas vezes, incerteza em relação à classificação de trabalhos que exigem imaginação, observância de regras complexas, ou julgamentos independentes.
- c. O sistema exige a seleção de cargos-chave em cada classe e o uso desses cargos como pontos de partida para a avaliação dos demais. Isto simplifica a comparação e pode resultar em tantas classes quantas queira reconhecer a empresa. O importante é, então, discriminar os cargos-chave e interpretar a semelhança dos cargos.

COMPARAÇÃO DE CARGOS

Este é um método de classificação de cargos um pouco semelhante ao de comparação de pessoal, com a diferença que a tarefa é precedida e seguida da elaboração de um organograma da empresa, que serve como guia preliminar para a comparação e como forma final de expressão das relações.

O procedimento mais comum neste método é o de selecionar um departamento ou divisão e de comparar todos os cargos, por ordem de valor para a organização. Isto é feito por uma comissão de avaliação, que consulta o chefe de departamento a fim de colher sugestões quanto à estruturação de todos os cargos de sua unidade. A comissão sugere ou estabelece, então, as bases para a comparação. Quando os cargos de cada divisão estão colocados em ordem de nível, os departamentos são comparados, quer pela seleção de cargos-chave de cada departamento, quer pelo estabelecimento de um certo número de níveis e de inclusão de cargos nesses níveis, de acordo com seu nível departamental.

Este método tem sido pouco usado, pois sofreu o mesmo destino que o método de comparação de pessoal, por razões semelhantes:

- a. Aquêles que são chamados a comparar cargos tendem a fazê-lo em função de sua atitude em relação aos ocupantes do cargo, em vez de em função das exigências e responsabilidades do cargo.
- b. As comparações departamentais de cargos resultam, freqüentemente, em tensões, pois a importância relativa dos cargos tende a ficar refletida nos níveis salariais dos supervisores — e os desacordos entre os encarregados da comparação são, muitas vêzes, devidos a diferenças pessoais e não a resultados comprovados de análises objetivas.

Contra essas desvantagens, os defensores do método apontam as seguintes vantagens:

- a. O método de comparação de cargos leva a boas discriminações, pois permite que se usem tantas classes quantas a comissão de comparação julgue essenciais.
- b. O sistema permite o agrupamento de cargos em classes gerais e a subdivisão destas em grupos com valôres variáveis de salários, com sua conseqüente flexibilidade.
- c. A comparação departamental é de valor educacional para os supervisores, pois êstes se familiarizam com os processos de operações de outros departamentos e desenvolvem uma perspectiva do trabalho de seu departamento em relação ao todo.

ELEMENTOS DE CARGOS

Êste método é baseado na suposição de que é possível reduzir cada cargo a um número de elementos que podem ser equiparados a intervalos de tempo despendidos pelos operadores no desempenho das exigências do elemento; e de que a fusão dos valôres estabelecidos para cada elemento determina o valor presente do cargo. O método foi desenvolvido nas emprêsas “Aetna Affiliated” e tem sido

limitado, com poucas exceções, a cargos de escritório e de administração. Ele presume que todo o serviço de escritório pode ser reduzido a três elementos — execução, conferência e supervisão do trabalho; e que as diferenças nos cargos podem ser medidas pelas variações na dificuldade e complexidade desses elementos.

A amplificação do plano exige arrolamento e classificação das variáveis de cada um desses três elementos. Isto foi sugerido num plano elaborado por uma Comissão de Estudo de Salários da “Life Office Management Association”.(2) Essa comissão agrupou as operações de “execução” e “conferência” de serviços de escritório em nove classes principais: entrega de correspondência, separação, contagem, afixação, revisão, comparação, discussão ou correspondência e operações de máquinas. Cada um desses tipos de trabalho foi depois dividido em diversas operações básicas, num total (em 1940) de 107. Exemplos:

1	Arranjo e anexação de papéis	840
2	Classificação de papéis que exige exame do material	990
3	Contagem de linhas, papel etc.	890
4	Afixação que exige interpretação de alguns códigos	1 170
5	Comparação de grupos de itens a fim de separar séries de multiplicações ou divisões	1 280

Além da lista de 107 operações, há o reconhecimento de que o trabalho pode ser efetuado sob duas condições, com ou sem conferência; e de que em algumas operações há dois outros fatores que afetam o valor do cargo — contatos com empregados ou com estranhos à empresa.

Os elementos de “supervisão” nos cargos foram também definidos em função de quatro variáveis — número de pessoas subordinadas, dificuldade do trabalho supervisionado, variedade do trabalho supervisionado e quantidade de supervisão. Com base nessas quatro variáveis, as tarefas de supervisão foram colocadas em 44 diferentes grupos e subdivididas em supervisão parcial e completa.

2) *Report N.º 4, 1941*, págs. 43-56. Vide *Report N.º 3, 1940*, págs. 33-52 e *Report N.º 5, 1942*.

A fim de estabelecer valôres para essas 107 operações e as 44 classes de supervisão, vários dirigentes da empresa fizeram estimativas dos salários anuais daqueles que pertenciam a uma das classes de supervisão ou efetuavam uma operação; a média ponderada dessas estimativas foi o valor dado à operação. Alguns exemplos desses valôres aparecem nas ilustrações que acima demos de operações. Para atribuir valôres a cargos que combinavam diversas operações, foi estimada a percentagem de tempo total de trabalho em cada operação, correspondendo o total de percentagens de valôres operacionais ao valor do cargo; esse valor total aumenta, em percentagens variáveis, de acôrdo com a variedade de operações efetuadas.

As vantagens mencionadas para êste método de avaliação de cargos foram as seguintes: (3)

- a. O isolamento de operações melhora as descrições de cargos;
- b. A avaliação de descrições de cargos pode ser feita em têrmos numéricos, baseada na importância relativa e na dificuldade das várias operações.
- c. A comparação dos salários com os de outras empresas será facilitada pela detecção imediata de diferenças e similaridades.

A significação e valor dêste método de avaliação de cargos poderão ser estimados somente quando êle tiver sido aplicado a uma grande variedade de serviços de escritório; em sua forma atual, o método tem utilidade limitada às grandes empresas e aos cargos relativamente baixos na estrutura. Além disso, contra sua utilidade como instrumento de medição de cargos podem ser levantadas as seguintes objeções:

- a. Presumindo-se que as tarefas de execução e conferência possam ser reduzidas a 107 e as de supervisão a 44, o trabalho de equiparar operações específicas em qual-

3) L. O. M. A. *Clerical Salary Study Committee Report N.º 3*, pág. 34.

quer empresa a categorias predeterminadas é complicado por intermináveis variações nas diferentes empresas; por exemplo: a separação e entrega de cartas e de memorando variam em função do número de escadas a subir, maquinaria a contornar na fábrica, exposição ao ar livre na idade outros edifícios e distância a percorrer. Considerar a entrega de cartas como uma operação é ignorar as considerações necessárias às seleções.

- b. Os valores médios ou atuais de uma operação variam em função de muitas variáveis, especialmente territoriais. O estabelecimento de médias por comunidade para cargos com o mesmo título é relativamente difícil em comunidades relativamente grandes; o estabelecimento dessas médias, sua delimitação por variáveis e a obtenção de valores para as variáveis por comunidade é não só difícil mas impossível, pois há muito raramente a repetição da mesma operação, sob as mesmas condições.
- c. Mesmo que a lista de operações pudesse ser completa e o grupo das 151 aumentado, as variações nas mesmas operações em diferentes empresas e em diversos lugares de cada empresa são tantas que deve ser necessariamente acrescentado um fator de variância qualitativo e quantitativo. Acrescentar essa variável e esperar estabelecer valores por companhia e por comunidade para diferentes graus das operações é impossível.
- d. Os valores das operações múltiplas são baseados em estimativas do tempo gasto nas diferentes operações. Presumindo-se que as operações efetuadas pelas mesmas pessoas variem em valor em somente 25% e que as estimativas de tempo estejam aproximadamente corretas (o que raramente acontece), chega-se à posição de dizer que o salário do cargo deveria ser o total dos valores variáveis de percentagens, suplementado por uma percentagem geral que aumenta à medida que

crece o número de operações efetuadas pela mesma pessoa. Este método de estimar o valor do cargo é atacado por muitos sindicatos e pela prática que segue a teoria de que o valor-padrão para o cargo deveria ser o de sua tarefa mais difícil.

O sistema de avaliação de cargos deve ser justo para o operador e para a empresa; aquele que é baseado em teoria que contraria a prática comum não pode ser rapidamente aceito, quer pelo sindicato, quer pela administração.

AVALIAÇÃO POR PONTOS

Este é o método mais difundido e o plano que inclui as características essenciais dos demais, com algumas técnicas suplementares que — segundo se supõe — aumentam a precisão de seus resultados.(4) Este método presume que todos os cargos de qualquer empresa podem ser reduzidos a um certo número de fatores que são expressos em graus variáveis nos diferentes cargos, que esses fatores podem ser reduzidos a valores estatísticos e a escalas justas de salários e que os resultados podem fornecer valores relativos dos cargos. Antes de discutir os problemas contidos no desenvolvimento e aplicação do sistema, arrolaremos suas vantagens e desvantagens.

Como vantagens, podemos mencionar:

- a. A avaliação por pontos dá aos avaliadores — supervisores, representantes dos sindicatos e administradores — treinamento nos métodos analíticos e orienta sua atenção para todos os fatores que deveriam ser considerados na determinação do valor do cargo.
- b. A avaliação por pontos dá padrões gerais em função dos quais todos os avaliadores fazem julgamentos e expressam os resultados. Pela conversão desses padrões em relações simples e numéricas, a importância rela-

4) Uma combinação dos métodos de avaliação por pontos e de comparação de cargos foi desenvolvida por Bengé, Burk e Hay.

tiva das condições representadas pelos fatores pode ser expressa com exatidão.

- c. O valor em pontos dos fatores pode ser rapidamente convertido em valores de salários que asseguram a coerência da relação em toda a estrutura de salários.
- d. O resultado líquido é um agrupamento de cargos num certo número de classes convencionais que podem ser expressas em termos de aumentos no valor dos salários, de roteiros para promoção, ou como uma escala específica de salários para cada cargo que varia de um cargo para outro.
- e. A estrutura resultante de salários dá à administração uma relação coerente entre cargos e também limites uniformes de salários nas escalas.

As desvantagens e possíveis falhas deste método são:

- a. Os resultados são expressos em valores numéricos que implicam num grau de exatidão que não podem ser esperados de julgamentos subjetivos.
- b. Cada cargo é analisado em fatores (que vão de 8 a 15) e cada fator em graus (de 3 a 7). Para estimar o valor de cada cargo há de 25 a 125 julgamentos feitos por 3 a 5 pessoas. A possibilidade de erro e a necessidade de aproximações freqüentes a fim de conseguir progresso estão sempre presentes.
- c. Os resultados são expressos em relações matemáticas que representam grupos de cargos. A distância entre os extremos de qualquer grupo é comumente maior do que aquela entre os 30% da parte mais alta e os 30% da parte mais baixa de dois grupos consecutivos e os cargos do grupo superior têm uma taxa horária maior do que os do inferior. A justificação para o agrupamento é difícil, a menos que haja reconhecimento de uma considerável margem de erro; esse reconhecimento é contrário à presunção de que o sistema possibilita a avaliação adequada de pequenas diferenças.

APLICAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO POR PONTOS

A despeito desses pontos de perigo, o sistema de avaliação por pontos é hoje o mais usado. Daremos, a seguir, uma explicação das medidas necessárias para a aplicação do método, além de uma estimativa da validade das técnicas usadas.

- a. *Coleta de Dados Sobre os Cargos.* Há três métodos de efetuar a coleta: através de questionários distribuídos aos empregados, pelo estudo dos cargos pelo analista e por meio de entrevistas com os mestres depois de terem os cargos sido estudados pelo analista. O primeiro desses métodos é custoso e comumente incompleto e impreciso; o segundo varia em precisão com o conhecimento do cargo e a capacidade interpretativa do analista; o terceiro depende da capacidade do analista de separar o “joio do trigo” na discussão dos cargos com cada mestre.
- b. *Elaboração de Descrições de Cargos.* Este trabalho é o segundo passo no processo e depende, para sua precisão, da capacidade do analista de descrever as exigências do cargo em função de seu propósito, de seu conteúdo e de suas tarefas esporádicas. A descrição deve conter um título adequado para o cargo.(5)
- c. *Análise dos Cargos e Seus Fatores.* Neste passo, há dois problemas importantes: a seleção de fatores e a análise de cada um deles. Os fatores podem ser selecionados arbitrariamente ou aproveitar escalas já existentes, tais como a da “National Metal Trades” e da “General Electric”; ou podem ser selecionados depois de terminadas as descrições de cargos. Em cada caso, os fatores são comumente dispostos em quatro grupos — capacidade, esforço, responsabilidade e condições de trabalho — que são subdivididos na medida do exigido pelos diferentes cargos. Qualquer que seja o grupo usado, os

5) O “Dictionary of Occupational Titles” é um guia exato em muitos casos e dá sugestões para títulos e agrupamentos na maioria dos exemplos.

fatôres selecionados devem obedecer aos seguintes princípios:

1. Os fatôres devem ser suficientemente gerais de forma a incluir todos os elementos dos cargos em avaliação.
2. Os fatôres não devem duplicar-se, evitando crédito dobrado pelo desempenho de qualquer função.
3. Os fatôres devem ser passíveis de gradação e ser expressos em vários graus nos diferentes cargos.

Os graus em que cada fator é subdividido são determinados pelas variações nos cargos. Essa variação pode ser expressa pelo método de comparação de graus de fatôres de cargos, em que os cargos são comparados, por exemplo, do ponto de vista de capacidade ou esforço mental; ou os graus podem ser expressos de forma descritiva e as expressões dos cargos comparadas à descrição. A vantagem do último método é que serve de guia seguro para a comparação da expressão de cada fator em diferentes situações de trabalho.

- d. *Ponderação dos Fatôres.* Esta é comumente efetuada de uma de três maneiras: 1 — pesos predeterminados que provaram sua eficiência em situações comparáveis de trabalho ou que são usados em escalas existentes; 2 — um total selecionado que é dividido pelos diversos fatôres por meio de comparação com a expressão mais significativa dos diferentes fatôres e pela atribuição de um valor máximo a cada um em função da significação relativa dessas expressões e, depois, pela gradação desses máximos numa escala geométrica ou aritmética; 3 — dando aos cargos-chave os valores anuais e presentes desses cargos, analisando a parte desempenhada pelos diferentes fatôres em cada um deles e, depois de atribuir percentagens arbitrárias do valor total a cada um, traduzindo o valor em moeda do cargo em valores na escala. Em qualquer caso, os pesos dados aos dife-

rentes fatores podem ser validados somente em função do resultado final da avaliação; não podem ser justificados estatisticamente (pelo menos até aqui não o foram) e seus valores variam, em diferentes fatores, em empresas comparáveis, até 25%. O teste de sua adequação é a extensão em que o resultado final — quando comparado aos valores presentes dos cargos — possibilita uma distribuição de valores em pontos que mantenha aumento percentual coerente em toda a estrutura de salários.

e. *Estabelecimento de Salários.* O resultado final da avaliação de cargos é o estabelecimento de salários para cargos ou grupos de cargos. O processo pelo qual isto é conseguido, uma vez que tenham sido atribuídos valores aos diferentes fatores, é o seguinte:

1. Faz-se um gráfico com os valores em pontos em abscissas e a média ponderada de cada cargo em ordenadas.
2. Estabelece-se uma linha de tendência que representa as relações entre os diferentes cargos ou grupos de cargos. Esta linha de tendência deveria, a rigor, ser uma função linear, mas pode ser em forma de ogiva, porque (a) há desajustes nos salários pagos na localidade devido a conflito entre a oferta e a procura de certos tipos de mão-de-obra, (b) há atribuição de peso excessivo a alguns fatores (c) há a diretriz, na empresa e na comunidade, de pagar diferenciais desiguais entre grupos de assalariados, como, por exemplo, entre grupos de mestres não qualificados, semiquilificados e qualificados. Para estabelecer uma linha de tendência para a empresa, devem ser obtidos os valores da comunidade para cargos comparáveis e a linha deve ser convertida numa aproximação dos valores da comunidade.
3. A linha de tendência representa os valores médios, em pontos de grupos de cargos, e o salário médio e atual desses cargos. Para estabelecer os salários, deve ser preparada uma escala de valores para cada cargo

que se mantenha coerente em toda a estrutura de salários. A coerência interna é essencial para que haja ajustes justos de salários. Isto se consegue mais facilmente pelo estabelecimento de um intervalo percentual (variando de 5 a 15% em cada lado da linha de tendência); a base dele representa o salário inicial ou de contratação; o teto, o salário máximo do cargo.

CONSIDERAÇÕES PARALELAS AO PROGRAMA DE SALÁRIOS

Os cinco problemas acima mencionados são os principais fatores a considerar no estabelecimento de uma estrutura de avaliação de cargos, mas há, ainda, outras facetas que deveriam ser cuidadas antes de ser colocado em efeito o programa de salários; as principais são as seguintes:

- a. Cooperação de administração e mão-de-obra no desenvolvimento do programa. As bases nas quais a estrutura repousa devem ser entendidas e aceitas por ambas, a fim de que esta sirva de guia na determinação do valor do cargo.
- b. Estabelecimento de providências quanto à promoção controladas por intervalos de tempo e de processos de avaliação de mérito que estimem, em relação às pessoas, os mesmos fatores que foram usados na estimativa dos cargos. Numa estrutura adequada de salários, cada cargo terá uma variação em valor monetário de 15 a 30%. A localização de um empregado nesse intervalo pode ser adequadamente estimada pela avaliação de mérito que tenha relação direta com os fatores do cargo.
- c. Treinamento de um membro do departamento de pessoal e de uma comissão de avaliação para cuidar do programa. Os valores de cargos não são estáticos; variam com todas as mudanças importantes em técnicos e processos de trabalho e com qualquer adição ou subtração às exigências do cargo. Para assegurar valores permanentes a uma estrutura de salários, todos os

cargos deveriam ser avaliados logo depois de terem ocorrido mudanças de processo.

- d. Cargos que estejam em desacôrdo com a tendência atual deveriam ser corrigidos. Aproximadamente 15% dos cargos na empresa média estão ou abaixo da base ou acima do teto da linha de tendência. Aquêles que estão abaixo da base podem ser fâcilmente corrigidos; mas aquêles que estão acima não, pois o processo comumente necessário para efetuar tal correção — decrésimo no salário ou, quando isto fôr impossível, mudança de um cargo para outro que tenha o mesmo valor atribuído àquele que está sendo remunerado em excesso — não pode ser rápido. A tendência estabelecida tem de ser seguida pela administração, que deve treinar ou afastar os assalariados que recebem remuneração excessiva.
- e. Uma parte essencial da avaliação de cargos é a elaboração de especificações de cargos, com base na qual são avaliados os candidatos a cargos e são estabelecidos padrões objetivos para essa avaliação. Assim, o departamento de pessoal terá padrões de aceitação e o departamento de testes uma lista definida de exigências do cargo, em função da qual poderá desenvolver testes de qualquer variedade. A avaliação de cargos se torna, assim, num instrumento que é básico para que haja relações satisfatórias entre a administração e a mão-de-obra e para a seleção adequada de pessoal, ao mesmo tempo que fornece as bases nas quais pode ser desenvolvido o programa de testes e organizado o esquema de avaliação de mérito e de promoção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GERAL

- 1) Balderston, C. C.: Wage Setting Based on Job Analyses and Evaluation, *Industrial Relations Monograph N.º 4*, Industrial Relations Counselors, Inc., New York, 1940.
- 2) Horning, E. S.: Job Evaluations; Formal Plans for Determining Basic Wage Rates, *Studies in Personnel Policy, N.º 25*, The Conference Board, Inc., New York, 1940.

- 3) Life Office Management Association, Clerical Salary Study Committee: *Report N.º 1, 1938*, Job Evaluation for the Establishment of Salary Standards; *Report N.º 2, 1939*, Life Office Salary Administration; *Report N.º 3, 1940*, Suggested Plans of Job Evaluation; *Report N.º 4, 1941*, Life Office Job Evaluation Plans; *Report N.º 5, 1942*, The Job Element Evaluation Plan. (Cada relatório é seguido de bibliografia completa.)
- 4) Riegel, John W.: *Salary Determination*, Ann Arbor: University of Michigan Press, 1940.
- 5) Riegel, John W.: *Wage Determination*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1937.

MÉTODOS DE COMPARAÇÃO

- 1) Dooley, C. R.: The Philosophy and Procedure of a Job Analyst, *Personnel Journal*, 1943, 3, págs. 67-71.

MÉTODOS DE CLASSIFICAÇÃO

- 2) Bingham, W. V.: Classifying and Testing for Clerical Jobs, *Personnel Journal*, 1935, 14, págs. 163-72.

ELEMENTOS DE CARGOS

- 1) Life Office Management Association, *Reports of the Clerical Study Committee, N.º 3*, Suggested Plans of Job Evaluation, págs. 34-52; *N.º 4*, Life Office Job Evaluation Plans, págs. 43-52; *N.º 5*, The Job Element Evaluation Plan, pág. 35.

MÉTODOS DE PONTOS

- 1) Benge, E. J., Burk, S. L. H., e E. N. Hay: *Manual of Job Evaluation*. New York, Harper & Bros., 1941, pág. 198.
- 2) Kindall, A. D.: Job Description and Rating, *Personnel Journal*, 1938, 4 (5) págs. 122-30.
- 3) Knowles, A. S.: *Job Evaluation for Hourly and Salaried Workers*. New York: Supervision Publishing Co., Inc., 1943, pág. 24.
- 4) Kress, A. L.: Job Rating, *Industrial Relations Bulletin, N.º 43*, National Electrical Manufacturing Association, New York, 1937.
- 5) Kress, A. L.: *Job Rating*, National Metal Trades Association, Chicago, 1940.
- 6) Weed, D. L.: *Job Evaluation, Production Series, III*, American Management Association, New York, 1938.