

ANÁLISE DO TRABALHO

*Elo que falta na Administração de Pessoal do
Governo Norte-Americano*

ROBERT C. MULLEN

A MATÉRIA-PRIMA com que lidam os técnicos de pessoal é o cargo e o indivíduo. Esses técnicos pouco sabem, porém, a respeito da natureza e das características de ambos os elementos. Nós sempre esperamos que um bombeiro, por exemplo, seja pessoa familiarizada com o problema dos encanamentos e instalações sanitárias. Supomos, invariavelmente, também, que o peixeiro seja competente para discutir os relativos méritos e virtudes das variedades de bacalhau existentes. Quando se trata, porém, de nosso campo de conhecimentos, dedicamos nossas energias à procura de fórmulas, de pedras de toque que resolvam os problemas das correlações entre o homem e o cargo, sem nos aprofundar, todavia, em suas origens.

Há uma justificativa para nossa dubiedade. O conhecimento da pessoa humana e a maneira de tratá-la, quase não conseguiu avançar um só passo além do método do antepassado espiritual do moderno técnico de pessoal, isto é, o feitor de escravos. Participamos com toda a humanidade do ônus — caso exista semelhante ônus — representado pela falta de conhecimento profundo dos motivos fundamentais do comportamento humano. Mas ninguém pode negar que, pelo menos, realizamos, na identificação dos hábitos profissionais do indivíduo, progresso igual ao realizado pelos estadistas no amplo setor das relações humanas internacionais. Por outro lado, nada de razoável se pode argüir contra nós com base no fato de que sabemos menos a respeito da pessoa humana do que o peixeiro sabe a respeito do peixe. Podemos, no final das contas, criar uma ciência estável e sensata da personalidade caso só tenhamos de tratar o indivíduo enquanto está vivo.

Há pouca justificativa, porém, para nossa falta de informação a respeito do cargo. É verdade que o volume de dados pode ser considerável, podendo, também, haver um ponto de rendimento decrescente além do qual o valor da informação minuciosa não é igual ao respectivo custo em tempo, dinheiro e esforço. Não sou um dos que sustentam que só um engenheiro está em condições para desempenhar certas funções da administração de pessoal, quando esse pessoal ocupa cargos técnicos no setor da engenharia. Estou, porém, convencido de que os planos da administração de pessoal no serviço público não se baseiam num mínimo sequer de dados sobre as profissões, dados esses que são indispensáveis ao cumprimento da missão dos dirigentes de pessoal.

Gastamos muito tempo investigando o cargo para resolver problemas específicos e temporários. Uma parte desse tempo, devotado à pesquisa e ao registro de dados relativos à natureza do cargo e a suas conclusões, dará, fatalmente, dividendos muito maiores e por períodos muito mais longos.

NECESSIDADE DE DADOS SOBRE O CARGO NA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Opiniões a respeito da Administração de Pessoal

Tanto em nossa esfera de atividades como em qualquer outra, a opinião mais importante é a da clientela, isto é, do indivíduo a que servimos. É, porém, de pouca importância ser ou não essa opinião justa ou lógica! Por mais distante que esteja da verdade em suas pressuposições, a atitude que assume sempre serve para medir com segurança o sucesso ou o fracasso total de nossa missão! Esse vasto e mal definido complexo de sentimentos e atitudes conhecido por "moral" é o único indicio verdadeiro de nossas realizações. As melhores técnicas, os métodos mais científicos e a maior eficiência são simples doses de espinafre, salvo se repercutirem realmente na atitude dos empregados.

O que representam, finalmente, algumas dessas atitudes e opiniões quando dizem respeito aos processos e técnicas da administração de pessoal? Alguém ainda nos poderá prestar um grande serviço obtendo, à maneira de Gallup, uma verdadeira amostra do que pensa o público da administração de pessoal. Só posso registrar a esse respeito algumas das opiniões mais comuns por mim sondadas, tanto no serviço público como nas entidades privadas.

A — "É uma conspiração de chicaneiros do papelório que se protegem contra os leigos por meio de um sistema de gíria pseudoprofissional e de palavras com duplo sentido".

B — "É, estritamente, uma atividade burocrática e de simples fichário, cujas duas funções principais são a de me entregar o cheque de pagamento e registrar minhas licenças por motivo de doença."

C — "É uma organização desprovida de sentimento, criada para fazer as coisas que meu chefe teria vergonha de fazer pessoalmente."

D — "É um grupo de pessoas bem intencionadas com uma importante tarefa a realizar, mas nunca realizam nada porque:

- 1) não conhecem os problemas práticos que devemos enfrentar, ou

2) estão completamente amarradas por um labirinto de regulamentos e formalismo."

E — "Os técnicos de pessoal são boas pessoas a seu próprio modo! São manhosos mas conhecem todos os detalhes e podem atender-nos desde que saibamos como se deve chegar a êles. Estão, de certo, mais inclinados para os lados da maluquice; mas é preciso estar mesmo o indivíduo um tanto doido para meter-se com essa espécie de trabalho".

F — "Administração de Pessoal? Que é isso?"

Qual é, afinal, nossa própria opinião a respeito da administração de pessoal? Nossa principal dificuldade está no fato de não termos nenhuma atitude no caso. Temos opinião definida sobre classificação, ajustamento ao trabalho ou sobre outro setor qualquer do campo de atividade em que nos empenhamos; mas raramente levamos em conta o fato de que cumprimos, apenas, uma pequena parte de nossas atribuições. Grande parte de nossas dificuldades resultam dessa falta de visão. A departamentalização das funções de pessoal, como acontece no serviço público, é de vantagem prática mas reduz a possibilidade de um esforço conjugado na missão de resolver o problema da necessária correlação entre o indivíduo e o cargo. Recolhemo-nos a nossas celas e desovamos maravilhosos programas, visando a alcançar nossas metas de classificação, treinamento e ajustamento à função. Ficamos surpresos, porém, quando o pessoal que deve executar êsses programas faz objeções relativas à parcela, embora mínima, de tempo e esforço que dêles requerem êsses mesmos programas. Talvez não nos mostrássemos tão surpreendidos se, empregando nossa pequena parcela de tempo e esforço examinássemos, detidamente, a carcaça de nosso plano, tomando nota do número de "entendidos em pessoal" que está empenhado em gastar parcelas, também mínimas, de tempo e esforço, na mesma tarefa. Às vezes nada deixamos senão um esqueleto escarnado, e contemplamos com espanto e tristeza seus ossos nus, perguntando a nós mesmos, inútilmente, para que foi êsse monstro aceito.

Acredito que é necessária uma mudança de atitude de nossa parte antes que possamos esperar que mudem as atitudes das pessoas a que servimos. Precisamos dispensar mais tempo e atenção ao estudo das dificuldades inerentes aos problemas de pessoal. É mister que convençamos aos que executam os planos de que existem essas dificuldades inerentes e não simples obstáculos arquitetados pelo formalismo dominante no serviço público. Acima de tudo, devemos vender a nossa freguesia a idéia de que somos competentes para realizar para ela a admissão de seus auxiliares, a classificação, o treinamento e outras tarefas da administração de pessoal. Para convencê-la de que somos competentes, receio que precisamos, antes de tudo, demonstrar nossa competência. Não creio, no entanto, que haja uma maneira muito simples de demonstrá-la em nosso campo de atividade, maneira essa que possa dispensar a necessidade de conhecimento seguro dos dados informativos sobre os cargos com que lidamos.

FUNDAMENTO DE UM PROGRAMA DE PESSOAL

Sucede que trabalhamos em um setor que é um dos mais promissores para a nascente ciência da administração. Encontramos nêle oportunidades de contribuir, por meio do ajustamento do indivíduo ao seu trabalho, para a solução de um dos maiores problemas de nosso tempo: a reconciliação do homem com o seu ambiente. No setor de pessoal do Estado, forjamos tôda a sorte de delicados instrumentos para reparar as entranhas do monstro; mas, de uma maneira ou de outra, esquecemos de trazer conosco aquela grande chave de parafuso necessária para se desmontar as peças que o compõem. Se temos de elevar nossa profissão acima do nível da simples literatura, devemos deixar de usar uma chavezinha de relojoeiro em vez de uma chave inglesa.

Não é preciso ir aos detalhes da classificação, do ajustamento à função ou de qualquer outro problema do setor de pessoal a fim de identificar as necessidades básicas de qualquer programa dêsse setor, quer no serviço público, quer fora dêle. Como qualquer problema de engenharia consiste, essencialmente, em ajustar as propriedades dos materiais a um determinado fim, assim, também, o problema básico da administração de pessoal é o de ajustar as propriedades do indivíduo às exigências do cargo. As técnicas e processos da engenharia têm suas raízes firmemente plantadas numa base de dados cientificamente identificados, relativos às propriedades dos materiais e às exigências que lhes são feitas, tendo em vista determinados empregos. Por outro lado, as técnicas e processos da administração de pessoal são, em muitos casos, panacéias específicas para certos males. Foram criados para atender às exigências do momento e não se aplicam, em nenhuma escala, a outros casos porque não têm as necessárias raízes. Não as têm porque não houve um esforço conjugado para estudar e determinar as propriedades profissionais do indivíduo e as exigências profissionais do cargo.

Conforme indiquei, o presente artigo não examina a questão das propriedades profissionais do indivíduo. Esta face da moeda constitui, naturalmente, a parte mais difícil do problema, ligada, como está, à equação humana e aos setores de conhecimento que ainda estão na infância. Por muito tempo, ainda, a determinação das particularidades e características do indivíduo e de suas aptidões profissionais continuará a ser um processo analítico meio consciente, com resultados que variam diretamente de acordo com a inteligência e agudeza da pessoa que o aplica. Não obstante, não devemos ignorar que já começou o progresso no campo dos testes visando à identificação do comportamento humano.

RESPONSABILIDADES PELA PESQUISA E OBTENÇÃO DE DADOS

Estamos inclinados a pensar na necessidade de informes minuciosos e concretos a respeito do

cargo em termos de classificação. Essa necessidade é ainda mais patente na classificação porque é o único campo da administração de pessoal em que as falhas do sistema se acentuam em virtude da pressão econômica e pela divisão da autoridade. A classificação é a única parte em que uma certa espécie de registro sobre o conteúdo de trabalho do cargo é tanto uma necessidade legal como uma funcional. Na maioria dos outros setores de pessoal, as falhas devidas a uma carência de dados relativos ao cargo passaram despercebidas, antigamente, ou foram aceitas como falhas inerentes e irremediáveis.

Um dos indícios de mudança dessa atitude é a insistente exigência de que "as discriminações do cargo sejam feitas de modo a serem mais úteis para outros setores da administração de pessoal." Isto, além de indicar que há uma consciência da necessidade de informes, mostra, ainda, que se acredita na dupla falácia de que a pesquisa de dados, tendo em vista todos os propósitos da administração de pessoal, é e deve ser estritamente uma faceta da classificação e que a discriminação do cargo é o meio lógico para obter os informes de que se necessita.

Parte das dificuldades está na interpretação do termo "pesquisa de dados". Se é empregado no sentido da classificação de um cargo e com o propósito de colocá-lo numa classe ao lado de cargos similares, na base de padrões escritos ou não, então é ela um trabalho de classificação. Se significa — e este é o sentido com que o emprego — a determinação de todos os fatos significativos a respeito dos propósitos, métodos, técnicas, problemas e condições de trabalho de um cargo e sua correlação com outros cargos... então não deve ser parte do trabalho de classificação.

Poucos argumentos possuímos para discutir a respeito de qual o setor da administração de pessoal que deve arcar com as responsabilidades de coleta de dados básicos sobre os cargos e menos ainda para sustentar que essa atividade deve ser separada de outras atividades de pessoal. Por um certo número de razões — tradição, contatos, posse de algum conhecimento sobre cargos e sobre organização — os classificadores deverão tomar a iniciativa em qualquer plano desse tipo.

É, porém, relativamente sem importância a questão de saber-se quem deverá dar o primeiro passo. O ponto principal do problema é conseguir a identificação do princípio de que a descoberta dos dados sobre os cargos, tendo em vista os propósitos gerais da administração de pessoal (inclusive classificação) deve ser uma coisa a parte da identificação dos cargos por meio da descrição detalhada dos mesmos, feita pelos respectivos ocupantes.

Muitos dos planos elaborados pelos interessados em recrutamento, apuração da eficiência e outros assuntos de pessoal, visam a obtenção de dados sobre as ocupações, tendo em vista os propósitos especiais desses mesmos interessados. A tentativa de criar padrões de execução para serem

usados na apuração da eficiência e como base de seleção, constitui um exemplo. Outro exemplo é a criação, por um serviço de pessoal, de um questionário sobre as qualificações básicas necessárias para o exercício dos cargos, questionário esse que deve ser respondido pelos ocupantes desses cargos. Essa pesquisa isolada para as necessidades específicas pode enfrentar séria resistência da parte dos servidores. Acumulado o trabalho envolvido nas descrições do cargo, trabalho esse que consideram ser extraordinário e não permitido por lei, tem por efeito reinar a receptividade a todos os esforços de pesquisa dos dados sobre os cargos. A maior parte da informação específica desejada poderia ser retirada de cargos de um mesmo tipo ou de estudos dos campos de trabalho, estudos esses tão necessários à classificação.

PROBLEMAS DE PESQUISA E OBTENÇÃO DE DADOS NA CLASSIFICAÇÃO

A combinação da descoberta de dados com a identificação do cargo envolveria amplas acomodações entre as necessidades contrárias dos dois tipos de informes, se fôsse possível realizar essa combinação. Além disso, colocaria um intolerável encargo nos ombros dos servidores e destruiria os últimos resquícios de fé na excelência e justiça do processo de classificação.

A necessidade inevitável, mas, muitas vezes, olvidada de dados sobre as ocupações, atua hoje no sentido de forçar a descrição do cargo a seguir, firmemente, o caminho que leva ao tipo de auto-análise do cargo. O resultado disso não tem sido valioso do ponto de vista da obtenção de boas descrições de cargos ou de análises úteis. Feitas pelos servidores (de quem não podemos, aliás, esperar boas análises), são elas extensas, confusas e embaraçosas. Nunca se pretendeu que a descrição do cargo fôsse uma análise completa. Pretende-se, apenas, identificar, suficientemente, com ela um cargo para efeito de seu enquadramento numa classe. A própria palavra "identificar" implica um conjunto de normas, padrões, conhecimentos das ocupações com as quais podem ser comparados os cargos. Para falar a verdade, porém, não possuímos padrões tão realistas. Não os temos, realmente, para muitos setores de trabalho e só podemos obtê-los por meio da pesquisa, divorciados, embora, das exigências específicas da descrição dos cargos.

O homem que trabalha é pago pelo valor dos serviços que presta e não pelo que dele exige o cargo, em matéria de qualificações. A avaliação deste, estabelecida na base das exigências feitas ao respectivo ocupante (fatores), baseia-se no pressuposto de que essas exigências refletem o valor dos serviços que esse ocupante deve prestar no exercício desse cargo. Realmente, refletem, mas, nem sempre, em proporção direta! A menos que se disponha de um ponto de referência que sirva de guia para a interpretação dos dados informativos de que se dispõe, é inevitável que haja uma distorção. Os dados relativos aos deveres que se

deve cumprir constituem o único ponto razoável de referência. Podemos obtê-los de duas maneiras: pedindo ao servidor que nos forneça uma exposição detalhada de seus deveres, computando, ao mesmo tempo, os elementos abstratos, assim como os requisitos para o exercício da função, ou podemos pedir-lhe, apenas, que nos dê informes sucintos sobre seus deveres, informes êsses necessários à identificação de seus cargos com uma atividade profissional sobre a qual já coletamos dados minuciosos.

Poucos de nós serão bastante temerários para propor que o primeiro método seja o adotado oficialmente, muito embora encontremos todos os dias descrições de cargos feitos nestes moldes porque não há outra maneira de conseguir a sua história completa. Muito mais eficiente e digna de confiança seria nossa base para decisão se conseguíssemos as informações de que necessitamos numa ocasião em que o empregado não tivesse em mente a idéia de que elas seriam empregadas na determinação do valor em dinheiro de sua função.

Quando dispomos de informes exatos sobre o trabalho (se acaso dispomos dêsses informes) o tipo de descrição do cargo, feita pelo respectivo ocupante, descrição essa que nós mesmo o estimulamos a fazer, será completamente satisfatório para fins de classificação. Presentemente, estamos numa posição anômala em que somos obrigados a estimular, oficialmente, a identificação sumária do cargo e o fator de desenvolvimento na sua discriminação, verificando, porém, que em muitos setores, principalmente no de engenharia e no das ciências, não se obtêm dêsse modo informes adequados nem para os classificados nem para os representantes da Comissão de Serviço Civil.

A PESQUISA E DESCOBERTA DE DADOS E OS PADRÕES DA COMISSÃO DE SERVIÇO CIVIL

Fiz referências à escola dos que sustentam que a maioria de nossas dores de cabeça em matéria de classificação desapareceriam se pudéssemos preparar os servidores para estudarem e seguirem êles próprios ao pé da letra as instruções relativas à proporção das discriminações dos cargos. Para alguns setores de trabalho em que tanto os classificadores como os representantes da Comissão de Serviço Civil possuem amplas bases de informações, seus pontos de vista podem ser comprovados. Para muitos cargos técnicos, porém, tais discriminações são, via de regra, inadequadas, particularmente em setores para os quais não existem padrões estabelecidos pela referida Comissão e mesmo quando se dispõe dêsses padrões, êles só fornecem um substitutivo para os dados relativos às ocupações. A maioria dos padrões representam soluções predigeridas sobre o valor de cada definição de um grupo de definições gerais que representam os limites artificiais da responsabilidade.

O padrão médio da Comissão pouco ou nada acrescenta à idéia que o classificador tem do cargo

ou de um setor de trabalho. Apresenta-lhe, simplesmente, uma *sombra*, apenas, de um punhado de cargos com a qual se deve comparar o esqueleto do grupo de cargos fornecido pela respectiva discriminação. Como acontece na física, quanto mais distante está o objeto que projeta a sombra, mais grotesca e desproporcional será essa sombra. Informes detalhados sobre uma ocupação qualquer são uma necessidade tanto para a criação de padrões eficientes como para a preparação de questionários especiais de caráter específico. Mesmo faltando a invenção de instrumentos especiais como êsses, o fato de se dispor de dados básicos sobre a ocupação já permitiria que o classificador desse substância à "sombra" e carne ao "esqueleto", criando, assim, os meios para a realização de comparações mais realistas.

Nos setores científicos e de engenharia, a maioria das classes instituídas pela Comissão de Serviço Civil não representa um grupo de verdadeiras classes, mesmo que se tomem por base as definições de "classe" feitas pela própria Comissão. Esta admitiu tácitamente o fato permitindo o estabelecimento de "família de cargos" dentro de classes e atravessando êsses cargos as linhas divisórias estabelecidas entre classes na formulação de níveis compatíveis para efeito de redução do pessoal. É lógico supor-se, portanto, que a falta de verdadeiras classes nesses setores cria desigualdades e confusão na classificação e noutras funções de pessoal.

Os grupos de "família de cargos", criados com o objetivo de instituir níveis competitivos em alguns *bureaus*, representam um prejulgamento das verdadeiras classes, particularmente no campo da engenharia. Um programa de pesquisa e descoberta de dados forneceria informes necessários à validade dêsses prejulgamentos e ao aperfeiçoamento ou ampliação dêsses níveis competitivos na base de verdadeira permutabilidade entre os cargos.

O tipo de discriminação de cargos em que nos apoiamos não é adequada ao seu enquadramento em classes, quando se trata de setores sobre os quais não temos informações básicas. Na falta de um completo conhecimento dos detalhes relativos aos deveres de cada cargo, não possuímos pontos de referência dignos de confiança nos quais possamos encontrar informes fidedignos.

APLICAÇÃO DOS MÉTODOS DE ANÁLISE DO CARGO AO PROBLEMA

A maioria dos classificadores reconhecem a necessidade de se conhecer, previamente, a função e, por isso, procurará organizar seus próprios fichários de informações obtidas em várias fontes. Artigos de revistas técnicas, exposições a respeito de organização e de diretrizes administrativas, organogramas, glossários de termos técnicos, exemplares e cópias de relatórios e descrições de valor informativo invulgar, etc., são exatamente o mate-

rial valioso que todo classificador em todo órgão de classificação deve possuir. São instrumentos necessários mas não atendem à necessidade de informes coordenados sobre o cargo, informes esses obtidos na própria fonte.

Seria possível realizar um estudo comparativo das descrições dos cargos numa determinada série, preparando-se, então, discriminações completas de cada cargo. Isto seria flagrante exposição dos erros contidos nos padrões da maioria das Comissões de Serviço Civil. Como meio de suprir as deficiências em setores em que não existem padrões de uma dessas Comissões, esse expediente poderia ter limitada utilidade. Outras pesquisas seriam necessárias para preencher as muitas lacunas e, dificilmente, o resultado final valeria a quantidade de tempo que poderia requerer.

Estou pessoalmente convencido de que a maneira mais prática, econômica e eficiente de obter a informação de que necessitamos é o processo mais óbvio — ir à fonte e realizar um estudo completo, imparcial e detalhado dos cargos e registrar as conclusões da forma mais útil para o maior número possível de propósitos. A análise é nada mais, nada menos do que isto.

O exame dos métodos de análise do trabalho está além do escopo desta curta monografia. Há certo número de bons livros sobre análise do cargo, baseada a maioria deles em experiências feitas nesse setor nas empresas privadas. O manual do *United States Employment Service* sobre análises do cargo, por exemplo, pode ser obtido no *Government Printing Office* por um preço apenas nominal.

O CUSTO

Os planos de análise dos cargos são dispendiosos. O custo de uma tarefa completa dessa natureza no serviço público seria suficiente para criar mais uma nova ruga no já muito enrugado *Bureau do Orçamento*. Mas seria razoável o custo unitário dessa empreitada se o compararmos com o fantástico e mal disfarçado custo do atual sistema de classificação.

Não obstante, é preciso que se seja otimista irredutível para acreditar que um tal programa, coordenado por um grupo central como deve ser, receberia grande atenção nas atuais condições. A moda é esperar uma solução pronta, fácil e barata dos problemas dos sistemas de pessoal do governo, problemas esses como o da redução do número de mecânicos empenhados em fazer esse sistema funcionar, pensando que, com isso, se evitariam outros enguiços da maquinaria que já está rangendo.

Só quando cederem as areias soltas em que o presente sistema se alicerça, sob a pressão das despesas e a oposição do funcionalismo, surgirá a necessária oportunidade para a adoção do método de análise do cargo como base para uma razoável classificação e um bom sistema de administração de pessoal. Apesar da tempestade que se está for-

mando, esse momento está a muitos anos de distância.

No presente, o mais que se pode esperar é um crescente interesse pelos métodos de análise do cargo e uma também crescente investigação desses mesmos métodos e sua conseqüente aplicação aos problemas do serviço público. Os estudos que podem servir de orientação, isto é, os estudos do problema das áreas de trabalho, particularmente nos "pontos críticos" da classificação como é o setor das ciências físicas e da atividade fiscal, serviriam como campo de provas para o valor das técnicas. Serviriam a fins imediatos, possibilitando a formulação de questões específicas para certos setores de ocupação em que o presente sistema tem uma verdadeira história de fracassos ininterruptos.

É difícil a questão de arranjar-se tempo e pessoal competente para realizar o treinamento, mesmo para planos limitados como esse, questão essa para a qual não temos resposta. Tendo na lembrança os esforços que o pessoal classificador é sempre solicitado a empregar em investigações com objetivos muito mais simples, estou certo de que esse tipo de estudo limitado da análise dos cargos pode ser justificável para a direção e para o pessoal operante. Entre os engenheiros, cientistas e outros "enteados" do sistema de classificação, pode-se, porém, contar com entusiástico apoio.

CONCLUSÃO

Um relatório sobre uma análise dos cargos, se for adequadamente elaborado, revelará a história completa dos aspectos fundamentais de qualquer cargo. Conterá todos os elementos essenciais ao desenvolvimento de uma grande quantidade de instrumentos específicos para muitos setores não só da administração de pessoal como da administração em seu sentido genérico. No entanto, não fornece esses instrumentos já em condições de uso.

Para a classificação, o estudo completo de um setor de trabalho fornece material e padrões comparativos valiosos; mas os dados assim obtidos não serão de máxima utilidade se não advir deles um agrupamento de cargos afins e uma lista muito específica de questões. Outros grupos de pessoal verificarão, da mesma forma, que há muito mérito nos registros das análises, mas que caberá a eles deduzir e organizar os informes deduzidos, tendo em vista suas necessidades específicas. Os padrões de execução para fins de apuração de eficiência não surgem prontos das análises dos cargos; mas todos os informes necessários estarão à mão nessas análises. Os programas de treinamento também serão motivos de dor de cabeça quando se trata de organizá-los e executá-los mas o pessoal empenhado nessa atividade encontrará nos resultados das análises feitas indicações das áreas onde esses programas terão valor, falhas de capacidade e competência que os programas de treinamento podem sanar e campo rico de informações sobre as correlações existentes entre os vários cargos.

Os grupos interessados pelos ajustamentos do indivíduo às respectivas funções verificarão que os relatórios das análises dos cargos são de valor para muitos setores de seus trabalhos. Especificações para fins de admissão, especificações essas que visam mais às necessidades dos cargos do que os padrões de qualificação, poderiam ser engendradas facilmente. As correlações entre os cargos de uma mesma família mostrariam o caminho da política a adotar-se no setor das transferências e da promoção e revelariam as fontes de pessoal parcialmente treinado para ser levado em conta quando estivesse em foco o preenchimento de vagas. As reduções na equipe, baseadas em verdadeiras classes e que se processam através da análise dos cargos, tornar-se-iam uma variedade comum de dor de cabeça em vez da grande dor de cabeça do passado. Poucas dessas belas perspectivas dariam frutos, porém, a menos que o pessoal encarregado dos problemas de lotação usasse as informações e as conjugasse da melhor forma possível, tendo em vista seus objetivos. Para o pessoal interessado pelos problemas de relações no trabalho, seriam poucas as possibilidades de utilização ime-

diata dos informes esquematizados mas êstes seriam para êle uma fonte valiosa de dados sobre as ocupações, dados êsses úteis a suas atividades, principalmente quando se tratasse de casos em que os fatores relativos ao cargo e não ao indivíduo que o ocupa criam problemas morais.

Aí estão algumas das possíveis utilidades das análises para encarregados do pessoal. Nem toquei mesmo nos possíveis usos desta informação pelo pessoal da administração específica ou por outros grupos administrativos, particularmente os do setor de organização e controle.

Uma grande dose de preparação e de trabalho ingente é necessária à realização de uma boa análise dos cargos, mesmo num pequeno grupo dêstes. Considerando, porém, a quase inacreditável quantidade de tempo que despendemos, mês após mês, procurando separar o fato, a ficção e a imaginação, seria meritório o emprêgo de tempo e de energia com o intuito de obter uma versão autêntica da história, um relato completo sobre um grupo de cargos.

(*In Personnel Administration*, Vol. 11, n.º 1, setembro de 1948).