

Avaliação de cargos: uma abordagem sistêmica

O estudo mostra dentro de uma perspectiva sistêmica os principais fatores ambientais internos e externos que podem influenciar a aplicação de avaliação de cargos nas empresas. Demonstra que, para serem introduzidos e mantidos com sucessos, os sistemas de avaliação de cargos devem considerar tais fatores e conseqüentemente serem adaptados às características peculiares de cada empresa.



Lúcia Maria Barbosa de Oliveira

Professora assistente do
Departamento de Ciências Administrativas
da Universidade Federal de Pernambuco.
PhD – pela London School of Economics and
Political Science. Assessora da Gerência de
Planejamento e Controle da Produção e
Supervisora de Custos Industriais no
Cotonifício Capibaribe S/A – no período
1973/1975.

INTRODUÇÃO

A avaliação de cargos pode ser vista dentro de uma perspectiva sistêmica, indicando o inter-relacionamento dos diversos fatores que influenciam o seu sucesso e também a eficiência organizacional como um todo. Tal visão contribui para demonstrar o importante papel da administração de cargos e salários no sistema organizacional, especialmente dentro de um ambiente de incerteza, que se observa no momento em que os administradores salariais, mais do que nunca, têm que apresentar grande capacidade para negociar, criatividade e habilidade para aplicar técnicas e teorias administrativas que devem ser modificadas e/ou adaptadas ao contexto brasileiro, de forma a minimizar o risco do insucesso e trazer resultados satisfatórios e salutares para a organização.

O SUBSISTEMA – AVALIAÇÃO DE CARGOS

Como um subsistema, o sucesso ou falha da introdução de avaliação de cargos, considerando pressões do ambiente interno e externo, tem um importante impacto no sistema de administração de pessoal, que também influencia a eficiência da campanha no conjunto.

Além disso, o fato de certos fatores internos e externos afetarem constantemente o sistema de avaliação de cargos indica que o mesmo deve ser periodicamente revisado, visando a manutenção do seu equilíbrio.

Tais fatores, internos e externos, também afetam, embora de maneira diferente, a eficiência global da empresa. Todos estes inter-relacionamentos estão ilustrados na Figura 1.

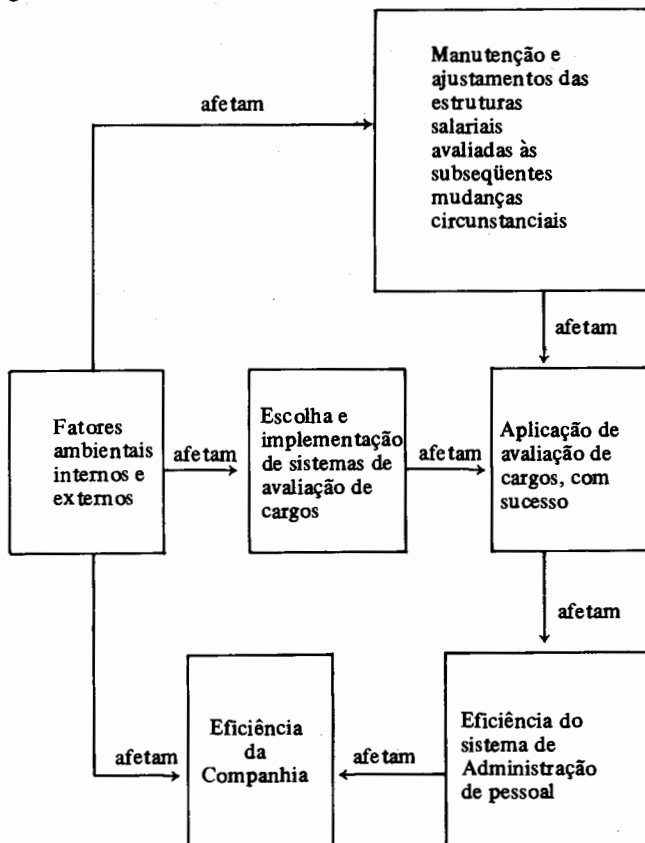


Figura 1 – Um modelo de aplicabilidade e sucesso de avaliação de cargos

Conseqüentemente, os executivos responsáveis por avaliação de cargos devem considerar métodos alternativos – que irão diferir de organização para organização – de aplicar tais técnicas, de modo a responder as mudanças circunstanciais. Como Lupton (1983) afirma em relação a organização como um todo: “Evidentemente, não há uma única solução para os problemas da organização que são expostos a ambientes similares. Pode ser, entretanto, que algumas das possíveis soluções sejam provavelmente melhor sucedidas do que outras, significando que a organização se adapta ao seu ambiente com alto grau de sucesso”.

Esta abordagem aplica-se igualmente à avaliação de cargos, desde que se constitui um instrumento que é utilizado pela organização para auxiliar o estabelecimento de uma estrutura de cargos e salários que, por conseguinte, deve ser adaptada às circunstâncias organizacionais. Dessa forma, o sucesso da avaliação de cargos irá depender da maneira como se adapta às condições predominantes na companhia.

O modelo apresentado na Figura 1 conduz aos seguintes questionamentos: Quais são os fatores do ambiente interno e externo que podem influenciar a introdução e implementação de avaliação de cargos? Quais são os fatores internos e externos que podem influenciar a manutenção e ajustamento dos sistemas de avaliação de cargos e subseqüentes mudanças em circunstâncias?

Os fatores que podem afetar a introdução, implementação e, conseqüentemente, o sucesso de avaliação de cargos de acordo com uma revisão bibliográfica e pesquisas desenvolvidas no Reino Unido e Estados Unidos são:

Fatores ambientais internos

O treinamento e experiência daqueles envolvidos na introdução e implementação de avaliação de cargos

Em relação a este assunto Smith (1983) enfatiza: “Aqueles responsáveis pelo exercício de avaliação de cargos devem possuir a habilidade, conhecimento e experiência para assegurar exatidão nas descrições de cargos, justiça no real processo de avaliação e pragmatismo na transformação do valor do cargo em dinheiro”.

Essa opinião é também apoiada por muitos outros autores, incluindo Armstrong & Murlis (1980). *International Labour Office* – (1972), Grant & Smith (1981), Baker & True (1974) e Lupton & Bowey (1983), os quais afirmaram, em resumo, que para se introduzir uma estrutura de salários adequada, para a organização e seu ambiente, é de suma importância o treinamento e competência do pessoal envolvido na tarefa. Tais executivos devem também ter poder para introduzir e implementar os diversos estágios da avaliação de cargos (Baker & True, 1974; Thomason, 1980).

O caráter dos procedimentos adotados para desenvolver a análise de cargos e elaborar sua descrição e especificação

A análise constitui a base da maioria dos planos de avaliação de cargos. Isso significa que as descrições e especificações de cargos devem ser desenvolvidas cuidadosamente para que representem o conteúdo e as habilidades necessárias para serem desempenhados com sucesso. Segundo Livy (1975), por exemplo: “Para conseguir-se a base onde se estrutura a análise de cargos e, conseqüentemente, as informações obtidas é de utilidade olhar-se para o cargo sob

dois ângulos: primeiro, as tarefas e responsabilidades nele incluídas e, depois, as habilidades e atributos pessoais necessários para a execução do cargo”.

Livy, chamando a atenção para a importância da descrição e especificação de cargos salienta: “Embora possa haver algumas críticas a respeito destas duas abordagens, a consideração predominante é que o resultado da análise seja apresentado num formulário padronizado para facilitar a comparação entre cargos” (ibid.).

O autor também explica que a sua experiência na área tem demonstrado que a análise dos cargos, considerando estas duas abordagens, facilita a classificação e codificação de informações dentro de lógicas e simples parâmetros.

É importante observar que, de acordo com um dos princípios adotados no plano original de cargos Bonge em 1928, “as especificações de cargos devem ser subdivididas dentro das mesmas categorias que as escalas de avaliação” (Citado por Lytle, 1954).

Thomason (1980) ressalta que uma análise completa de cargos deveria ser preparada para ambos os métodos, os qualitativos e aqueles que incluem fatores. E, para estes últimos, o documento, que contém a descrição e especificação de cargos, organizaria as informações sob títulos que pudessem ser relacionados com todas as características consideradas importantes para o propósito de avaliação.

Thomason (1980), Grant & Smith (1981), Armstrong & Murlis (1980), Livy (1975), Burns (1979) e Lanham (1963), concordam na importância da precisão, simplicidade e brevidade das informações contidas na descrição e especificação de cargos. Concordam, também, que a maneira pela qual a análise é desenvolvida pode contribuir para uma maior precisão no processo de avaliação de cargos.

O número de cargos a ser avaliados

Este fator representa um importante papel na decisão da empresa quanto a aplicar ou não a avaliação de cargos e quanto a escolha de um método particular a ser introduzido. Smith (1983) e Incomes Data Services – IDS (1983) sugerem, como uma “regra do polegar” que uma companhia com menos de 50 cargos não beneficiar-se-á com a aplicação de um sistema que os avaliasse. Apenas seria necessário um simples ajustamento das classes salariais pelo departamento de pessoal. Em uma companhia que apresente de 50 a 100 cargos poderá ser aplicado um sistema de avaliação qualitativo, enquanto que em outra, com mais de 100 cargos, deverá ter maiores benefícios com a aplicação de um método melhor elaborado.

A definição de categorias de cargos

É importante que as categorias de cargos existentes sejam claramente definidas, uma vez que os planos de avaliá-los devem ser escolhidos de forma a se adaptarem a cada grupo de cargos. Dessa maneira, a variedade das categorias de cargos existentes em uma companhia pode influenciar o número de planos escolhidos, como também a seleção dos métodos mais apropriados. Este fator é enfatizado por Smith (1983) e IDS (1983).

Avaliação de cargos: uma abordagem sistêmica

O número de avaliadores no comitê de avaliação de cargos e seus cargos dentro da organização

Thomason (1980) indica as seguintes possíveis escolhas dos avaliadores:

- administração de linha (incluindo supervisão) das funções e departamentos cujos cargos estão sendo avaliados;
- especialistas, assessorias da administração, se as pessoas são explicitamente avaliadores de cargos ou pessoal competente ou funcionários da administração;
- representantes, se funcionários ou *ad hoc* dos trabalhadores cujos cargos estão sendo assunto de avaliação ou;
- pessoal que está incluído em alguma das três categorias acima;
- pessoas de fora da companhia, ou seja, consultores especializados que podem ser considerados como um caso especial do segundo item.

Cada uma dessas categorias de avaliadores tem advogados e críticos (ver Thomason, 1980, que apresenta uma excelente revisão do assunto). Conseqüentemente, é difícil determinar qual o grupo de avaliadores que irá produzir melhores resultados.

Thomason (1980), por exemplo, observa que a escolha dos avaliadores é geralmente restrita à questão de tempo, à disponibilidade dos avaliadores e ao custo, além do tipo de método selecionado, porque alguns sistemas de avaliação de cargos (como o ordenamento de cargos e a classificação pré-determinada) requerem generalistas, enquanto os que englobam fatores necessitam especialistas. A escolha é também restrita pelas atitudes dos trabalhadores e seus sindicatos ao sistema. Thomason enfatiza, todavia, que o maior problema é atingir julgamentos confiáveis, que podem ser conseguidos através de treinamento dos avaliadores e estruturação das atividades a serem julgadas.

Não existe uma solução simples para o problema do número de pessoas que devem ser envolvidas no processo de avaliação para que resultados confiáveis possam ser obtidos. Em alguns casos são envolvidos somente analistas de cargos em outros, um pequeno ou grande comitê ou painel é estabelecido, requerendo um acordo nos julgamentos.

Assim, quanto ao cargo ocupado e número de pessoas que devem participar da avaliação de cargos para produzir resultados satisfatórios permanece assunto de muito debate.

O custo da avaliação de cargos

Um cuidadoso estudo deve ser desenvolvido para averiguar o custo do desenho, instalação e manutenção do sistema. Além disso, deve ser considerado o subseqüente custo de ajustar a estrutura de salários aos resultados da avaliação de cargos. Todos esses fatores são de grande importância em relação à escolha do método de avaliação de cargos e à decisão da empresa sobre se deve ou não contratar consultores para implementar o sistema. Estes aspectos são discutidos por Thomason (1980), Smith (1983), IDS (1983), Bowey (1982) e Bradley (1979).

A situação geral de remuneração da companhia.

A complexidade das estruturas de salários existentes deve ser analisada em termos da maneira pela qual elas foram estabelecidas e estão funcionando. Isso, antes de a empresa embarcar num programa de avaliação de cargos. Conseqüentemente, é necessário estudar-se aspectos tais como: os maiores problemas salariais enfrentados pela companhia; os procedimentos usados para estabelecer-se salários, revisões salariais, classificação de cargos, atendimento de reclamações salariais e controle de custos; o número de classes salariais existentes, benefícios sociais e pagamentos adicionais, por mérito, por resultados etc.

A análise de tais elementos afetará a decisão de introduzir ou não a avaliação de cargos na companhia. Além do mais, a atual estrutura de salário da companhia não pode ser completamente ignorada quando a avaliação de cargos é introduzida. A *National Board for Price and Incomes* – NBPI – (1968), IDS (1983) e Lupton e Bowey (1983) reforçam a importância de considerar este aspecto quando da introdução de avaliação de cargos, desde que isto possa afetar não somente a introdução do método, mas também sua manutenção futura.

Fatores ambientais externos

Os fatores ambientais externos mais importantes que podem influenciar a introdução e implementação da avaliação de cargos são:

Salários predominantes no mercado de trabalho

É necessário reconciliar os resultados da avaliação de cargos com os salários pagos no mercado de trabalho. Uma análise de tais salários revelará se algum cargo está sendo pago muito acima ou muito abaixo do mercado de trabalho. Esta análise pode, também, no caso do sistema de pontos, indicar erros nos seus escores (Livy, 1975).

De acordo com a NBPI (1968 Report 83) a aceitação de algum ajustamento proposto como resultado da análise entre os resultados da avaliação de cargos e os níveis predominantes de salários pode ficar comprometida, no caso em que tal relação difira muito da existente curva de pagamento da empresa. Os dados históricos salariais, portanto, não podem ser totalmente ignorados quando uma nova estrutura de pagamento está sendo desenvolvida.

É também importante destacar que os salários prevalentes no mercado exercem pressões no número de classes salariais que podem ser colocadas na estrutura de pagamento. Ainda segundo a NBPI: “A fixação dos limites entre as classes salariais pode ser difícil. Resistências a nova estrutura são provavelmente maiores nestes limites. Se a linha divisória entre as classes é elaborada de maneira a separar dois grupos ocupacionais que, tradicionalmente, se consideram como iguais, são observados freqüentes conflitos, possivelmente pondo em perigo a aceitação dos resultados da avaliação de cargos”.

De acordo com uma pesquisa que desenvolveram em conjunto com o setor de Relações Industriais da Universidade de Princeton, entre 73 companhias nos Estados Unidos, Baker & True (1947) explicam que a atitude da administração relativa à influência da avaliação de cargos para determinar os salários classifica-se em três alternativas:

- a avaliação de cargos é considerada como um determinante absoluto dos salários dos diferentes grupos ocupacionais;
- ela é considerada como um determinante primário, mas a necessidade de fazer exceções por razões externas é reconhecida como parte da política da administração salarial;
- a determinação de salários é baseada primeiramente nas considerações do mercado externo, mas a avaliação de cargos é usada para guiar decisões ou oferecer uma defesa nas negociações com os sindicatos”.

Baker & True (1947) também afirmaram que o resultado de uma pesquisa preliminar entre 83 companhias indicou uma tendência para as duas últimas atitudes acima mencionadas.

Os aspectos discutidos ilustram o dilema administrativo enfrentado pelas companhias na decisão de dar prioridade aos resultados da avaliação de cargos ou aos salários pagos no mercado de trabalho. E a conseqüente necessidade de reconciliar estas pressões externas no estabelecimento dos salários com freqüentes conflitos causados pelos resultados da avaliação de cargos.

O envolvimento dos sindicatos no programa de avaliação de cargos

A participação dos sindicatos na introdução de sistemas de avaliação de cargos desempenha um papel crucial na sua aceitação por aqueles afetados e, conseqüentemente, seu sucesso, especialmente nos países desenvolvidos, onde os sindicatos são, em geral, bastante organizados e capazes de participar de procedimentos administrativos das companhias.

Thomason (1980), por exemplo, sugere que “ambos, administração e sindicatos, podem ver a avaliação de cargos como a base para ordenar os salários e estabelecer as faixas salariais”. Ele também observa que, no contexto onde predomina a incerteza que conduz a uma estrutura salarial incontrolada, as partes podem conjuntamente forçar o estabelecimento de um grupo de normas possíveis de oferecer grande estabilidade ou, pelo menos, controlar o processo de mudança. Conseqüentemente, ele argumenta que o envolvimento dos sindicatos na introdução da avaliação de cargos é essencial para se obter resultados satisfatórios.

Assim, continua Thomason (1980): “É pouco provável que eles aceitem que as mudanças possam ser feitas em termos de uma só parte, bem como confiem em um procedimento ou estrutura que seja capaz de produzir resultados errados ou idiossincráticos”.

É importante observar, entretanto, que existem casos extremos onde a avaliação de cargos é introduzida unilateralmente pelos empregadores e que uma grande variedade da participação do empregado nos programas pode ser encontrada. Apesar disso, o IDS (1983) explica: “A avaliação de cargos feita conjuntamente pode ser uma maneira útil para promover uma atmosfera construtiva e eliminar conflitos”. Além disso, Baker & True (1947) encontraram evidências para sugerir que sistemas de avaliação de cargos desenvolvidos conjuntamente são melhor sucedidos do que aqueles desenvolvidos unilateralmente. Neste contexto, Lawler (1971) afirma: “O sucesso de um sistema de avaliação de cargos parece depender fortemente do envolvi-

mento no programa das pessoas que fazem parte dos grupos ocupacionais mais baixos na companhia”.

A NBPI (1986), Lanham (1963), Elizur (1980), Lytle (1954) e Bradley (1979), destacam a importância da participação dos sindicatos na introdução dos sistemas de avaliação de cargos.

Comentando sobre o assunto, Burns (1979) argumenta que, do ponto de vista da administração, a participação dos sindicatos envolve a grande desvantagem de requerer que uma considerável quantidade de tempo seja gasto em discussões e acordos em relação a muitos aspectos do sistema. Segundo ele, este tempo poderia ser poupado se a administração decidisse pela não participação do empregado. Entretanto, Burns (1979) também enfatiza: “As vantagens de um processo participativo são muitas e importantes. Alguns estudiosos acreditam que este processo é, de fato, mais importante para o sucesso do sistema de avaliação de cargos do que a escolha do sistema a ser empregado”.

Pressões adicionais, como por exemplo, legislações governamentais

No Reino Unido, para ilustrar, o *Equal Pay Act* em 1975 estabeleceu que a avaliação de cargos deveria tornar-se um instrumento para implementação de igualdade salarial entre mulheres e homens. Paterson & Armstrong (1972) comentam: “A avaliação de cargos não deve ser discriminatória entre homens e mulheres através de pesos diferenciados no processo de avaliação relativo aos fatores envolvidos, nem deve existir planos separados para homens e mulheres”.

Da mesma maneira, as legislações salariais durante o período 1979-1983 podem ter afetado a introdução e implementação de avaliação de cargos em empresas no Brasil.

Por conseguinte, de alguma maneira estes fatores ambientais internos e externos afetam a escolha e implementação dos sistemas de avaliação de cargos. Portanto, considerando estes fatores, a escolha de sistemas deve ser feita conforme as circunstâncias de cada companhia em particular.

Para que um sistema que engloba fatores aplicados por uma empresa seja bem sucedido, torna-se necessário que a seleção de fatores e o estabelecimento dos seus respectivos pesos considerem as circunstâncias que predominam na organização em estudo. Apesar disso, a avaliação de cargos continua a sofrer pressões do ambiente interno e externo depois de sua introdução. Os mais importantes desses fatores são:

Fatores ambientais internos

A experiência e treinamento daqueles que aplicam a avaliação de cargos

Da mesma maneira que na introdução do sistema, os executivos envolvidos na sua manutenção precisam ser treinados e experientes na área. Além disso, precisam ter autoridade para modificar os planos, quando necessário.

Mudanças em tecnologia e no conteúdo do cargo

Smith (1983) salienta que mudanças em tecnologia de produção podem criar dificuldades para a manutenção

da avaliação de cargos. Isso porque mudanças no conteúdo do cargo requerem grande flexibilidade do pessoal responsável pela avaliação em reconhecer tais mudanças e adaptarem o sistema a novas situações.

O IDS (1983) sugere que: “Se um sistema de avaliação de cargos operar inflexivelmente por um longo período e o conteúdo do cargo mudar com a introdução de novas máquinas e práticas de trabalho, então é provável ser aumentada a pressão nos salários e conseqüentemente na estrutura salarial.

A publicação do IDS também observa que novos processos e novas tecnologias podem requerer pessoas especializadas que não serão facilmente enquadradas na estrutura de cargos existente. Nesses casos, as companhias devem escolher uma abordagem mais flexível para tal avaliação.

O estudo da NBPI (1968) concluiu que a ocorrência de grandes mudanças tecnológicas que afetam a validade da avaliação de cargos, alterando a importância de alguns fatores em relação ao seu conteúdo, pode forçar algumas companhias a realmente mudar para um sistema de avaliação mais flexível. Smith (1983) indica a limitada habilidade de muitos métodos de cargos para enfrentar mudanças e incertezas.

Fatores ambientais externos

Os mais importantes fatores ambientais que podem afetar a manutenção de avaliação de cargos são:

Mudanças nos salários do mercado de trabalho

O maior problema aqui diz respeito ao ajustamento dos planos de avaliação de cargos às tendências gerais nas condições do mercado de trabalho. Neste contexto, a NBPI (1968) explica que: “Um conflito pode, algumas vezes, surgir entre os salários estabelecidos, resultantes da avaliação de cargos, e aqueles pagos no mercado de trabalho, isto é, quando há escassez de uma categoria particular de especialização que requer aumentos salariais que não podem ser justificados em termos da hierarquia dos cargos estabelecidos pela avaliação”. Essa publicação destaca que grandes pressões podem destruir tal relação e, por conseguinte, toda a estrutura estabelecida por intermédio da avaliação de cargos.

De acordo com a NBPI (1968), a administração geralmente decide uma das três soluções alternativas para este problema:

- aumentar os salários apenas para certos cargos, modificando assim, a relação pré-estabelecida;
- aumentar todos os salários e assim elevar o custo mais do que necessário; ou
- não aumentar os salários, deixando a estrutura salarial como estabelecida previamente e, conseqüentemente, correndo o risco de perder os empregados.

A NBPI (1968) conclui: “A avaliação serve meramente para fazer o problema mais explícito. Ela impede uma resposta automática e impensada porque as conseqüências de algumas decisões são claramente definidas. Ela também estimula a pesquisa de alternativas referentes ao assunto”.

Neste contexto, Clegg (1980) afirma que "Dentro de uma companhia ou fábrica uma estrutura de salários avaliada pode ser distorcida por incentivos de pagamentos, que podem estabelecer salários variáveis acima do básico ou pressões para aumentos numa seção ou pela escassez de pessoal numa classe particular de salários".

Kerr & Fischer (1950) salientam que uma consistente operação de avaliação de cargos depende, em grande parte, "se o mercado de trabalho está escasso ou abundante e se os salários no mercado estão aumentando, estáveis ou baixando".

Pressões dos sindicatos

Participando ou não na introdução de avaliação de cargos, os sindicatos continuam a exercer pressões na mesma, tanto mais fortes, quanto mais poderosos forem eles, podendo inclusive conduzir a problemas para essa avaliação.

Como resultado de seus estudos, Baker & True (1947) concluem que alguns sindicatos têm trazido problemas, porque aproveitam cada oportunidade para desacreditar o sistema, expor inconsistências e limites para sua total aplicação. Eles enfatizam que, como consequência disso, diversos planos nunca foram introduzidos e outros foram desativados. Além do que, em muitos casos, planos unilaterais foram recebidos mais passivamente pelos sindicatos, particularmente durante o período de estabilização de salários nos Estados Unidos. Entretanto, conforme comentado anteriormente, Baker & True (1947) encontraram que os planos bilaterais, mais do que os unilaterais, foram relatados como operando satisfatoriamente. Eles também explicam que a participação dos sindicatos na avaliação de cargos não elimina problemas na manutenção do sistema, especialmente onde não prevalecem harmoniosas relações industriais.

Conseqüentemente, os sindicatos podem facilitar ou impedir a operação do sistema de avaliação de cargos e a administração deve estar alerta para este fato, especialmente onde os sindicatos são poderosos.

Outras pressões que continuam afetando a operação do sistema de avaliação de cargos como, por exemplo, legislações salariais do governo

Em relação a este assunto, Bradley (1979) explica que algumas empresas do Reino Unido utilizaram sistemas de avaliação de cargos para prevenir desatualização salarial, como uma maneira de evitar políticas do governo a respeito de rendimentos. Este fato demonstra que a avaliação de cargos deve ser ajustada de acordo com mudanças na situação externa da companhia de forma a continuar apresentando resultados satisfatórios.

Gill & Thakur (1976) concluem, baseados em pesquisa realizada em 213 organizações no Reino Unido, que "Um sistema de avaliação de cargos pode ter auxiliado a organização a resolver alguns de seus problemas, mas não existe garantia de que ele continuará a apresentar um resultado positivo. Sua eficiência interna dependerá do grau onde ele é mantido como um exercício dinâmico revisado à luz de pressões externas".

CONCLUSÃO

A complexidade da aplicação de técnicas de avaliação de cargos em qualquer empresa é algo que não pode ser posto em dúvida. A tarefa é árdua, pois tem que levar em consideração uma complexa integração de fatores internos e externos que influenciam não só especificamente o sistema de avaliação de cargos, mas a empresa como um todo. A aplicação de técnicas de avaliação de cargos deve ser feita após criterioso estudo para se verificar se essa aplicação é a melhor solução para a empresa resolver seus problemas relativos a salários. Após tal decisão ser tomada, o método escolhido deve ser adequado à situação particular predominante em cada empresa. Copiar planos aplicados em outras companhias ou transferi-los de experiências estrangeiras, sem levar em consideração as circunstâncias prevaletentes na empresa conduz, sem dúvida, a um grande investimento de dinheiro, cujo retorno é seriamente duvidoso. Assim, a avaliação de cargos somente deverá ser aplicada após cuidadoso estudo que demonstre ser essa a melhor alternativa para a empresa. E, depois de introduzida, não pode ser considerada com o fim do exercício. Pressões internas e externas continuarão a afetar o sistema que precisa de periódicas revisões, de forma a considerar tais pressões, e assim contribuir salutarmente para o equilíbrio e sucesso do sistema de administração de cargos e salários.

BIBLIOGRAFIA

ARMSTRONG, M. e MURLIS, H. — *A handbook of salary administration*. London, Kogan Page, 1980.

BAKER, H & TRUE, J. M. — *The operation of job evaluation plans a survey of experience*. New Jersey, Princeton University, 1947.

BOWEY, A.M. — *Handbook of salary and wage systems*. Aldershot, Gower, 1982.

BRADLEY, K. — *Job evaluation: theory and practice* (BIM, Management Survey Report nº46), London, BIM, 1979.

BURNS, M. — *Understanding job evaluation*. London, IPM, 1979.

CLEGG, H. A. — *The changing systems of industrial relations in Great Britain*. Oxford, Basil Blackwell, 1980.

ELIZUR, D. — *Job evaluation: a systematic approach*. Farnborough, Gower, 1980.

EMERY, F.E. — *Systems thinking*: Vol. 1. Harmondsworth, Penguin, 1981.

EMERY, F. E. — *Systems thinking*: Vol. 2. Harmondsworth, Penguin, 1981.

GRANT, J. V. & SMITH, G. — *Personnel administration and industrial relations*. London, Longman, 1981.

INCOMES DATA SERVICES — TOP PAY UNIT — *Job evaluation review*. London, IDS, 1983.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE — *Job evaluation. Studies and Reports, New Series*, nº 56, Geneva, ILO, 1972.

KERR, C. & FISHER, L. H. — Effect of environment and administration on job evaluation. *Harvard Business Review*, Vol. XXVIII (3), May, p. 77-96, 1950

LANHAM, E. — *Administration of wages and salaries*. New York, Harper and Row, 1963.

LAWLER, E.E. — *Pay and organizational effectiveness: a psycholo-*

- gical view*. New York, McGraw-Hill, 1971.
- LIVY, B. – *Job evaluation – a critical review*. London, George Allen & Unwin Ltd., 1975.
- LUPTON, T. – *Management and the social sciences*. Harmondsworth, Penguin, 1983.
- LUPTON, T. e BOWEY, A. – *Wages and salaries*. Aldershot, Gower, 1983.
- LYTLE, C.W. – *Job evaluation methods*. New York, The Ronald Press, 1954.
- NATIONAL BOARD FOR PRICE AND INCOMES – *Job evaluation*. Report nº83 and 83 - Supplement. London, HMSO, 1968.
- PATERSON, P. e ARMSTRONG, M. – *An employer's guide to equal pay*. London, Kogan Page Associates, 1972.
- SMITH, I. – *The management of remuneration paying for effectiveness*. London, IPM, 1983.
- THAKUR, M. e GILL, D. – *Job evaluation in practice – a survey of 213 organization in the U.K.* Institute of Personnel Management Information Report 21, London, IPM, 1976.
- THOMASON, G. – *Job evaluation: objectives and methods*. London, IPM, 1980.