

## *Pressupostos da Classificação de Cargos*

RAIMUNDO XAVIER DE MENEZES

### I

### INTRODUÇÃO

**F**ALA-SE, diàriamente, sôbre os progressos e vantagens oriundos da utilização da moderna tecnologia. Através de todos os meios de comunicação faz-se referência, reiteradamente, ao assunto e põe-se em relêvo a necessidade de dispensar-se-lhe melhor consideração para obter-se, em troca, maior índice de progresso individual e coletivo em nosso país. Afirmar-se ser esta a Era Tecnológica e nela atitudes e métodos de ação tradicionais devem ser tidos como superados e substituídos por uma nova mentalidade, a serviço da qual vastos recursos instrumentais, concebidos à luz das mais recentes conquistas científicas, devem ser mobilizados.

Realmente o fenômeno existe e só é de lamentar que estejamos despertando atrasados para sua conveniente percepção e necessário contrôle.

Lá fora, de há muito que o instrumental tecnológico tem função primordial na luta pela vida. Seja na América do Norte, seja na Europa ou na Ásia é êle utilizado em tôda sua plenitude, até o esgotamento completo de seu manancial de potencialidades, com o fito de incrementar a eficiência produtiva e enriquecer, cada vez mais, seus incansáveis promotores. Nessas plagas não são poucas as emprêsas que investem importâncias fabulosas no aperfeiçoamento de instrumentos e processos operacionais, engendrando descobertas e invenções para o fim de aumentar a respectiva produção, reduzir as despesas de custeio e conseguir ampliar a distribuição de utilidades ou serviços, num esforço de obtenção de maior eficiência e conseqüentemente lucros mais compensadores.

Não só as emprêsas particulares, mas também os governos nacionais se empenham nessa batalha, tendo por objetivo levar a melhor na concorrência entre os povos e conseguir para as respectivas populações maiores riquezas e mais alto padrão de vida, numa aceleração constante do ritmo de progresso.



É sem dúvida êsse esforço auto-superante, êsse contínuo crescimento da própria capacidade de realização em busca de ultrapassar, em termos de resultados, as melhores marcas anteriores, que ensejou a atual separação dicotômica da Sociedade universal em nações desenvolvidas e nações subdesenvolvidas, com tôdas as contingências que do respectivo estado advêm. Afigura-se inquestionável que estas últimas, caso almejem mudar de condição deslocando-se na trilha do progresso, só têm uma alternativa viável, que é aproveitar a experiência vivida pelas primeiras e aparelhar-se convenientemente com a instrumentalidade por elas posta em uso, com evidente eficácia, segundo comprovam os resultados práticos obtidos.

---

A par das inúmeras descobertas e inventos científicos, traduzidos no aparecimento de novos materiais, instrumentos e máquinas que, à disposição do homem, lhe aumentam tremendamente a capacidade realizadora e constituem o variado campo da tecnologia, contam as nações desenvolvidas, também, com um valioso fator de progresso, que é o aperfeiçoamento da capacidade gerencial, a cujo serviço permanece dedicada exclusivamente à técnica de administração. Esta compõe-se de rico acervo de conhecimentos práticos e noções teóricas capazes de orientar a melhor maneira de comportar-se o trabalhador em atividade para conseguir atuação mais eficiente e racional dentro das instituições. Foi, realmente, nesse angustiante afã em busca de meios para realizar sempre mais e melhor, por menos e em menor tempo, que o homem conseguiu constituir, como instrumento dos mais proveitosos, a técnica de administração, cuja importância e alcance real, pelos resultados proporcionáveis no cômputo global das metas gerenciais atingíveis, jamais poderão ser superestimados.

---

Se bem que as características da chamada Revolução Tecnológica já sejam aqui amplamente conhecidas e a aceitação e uso de seus princípios encontre defesa no seio da opinião pública em geral, no que tange à técnica de administração, que a complementa de modo necessário, ocorre precisamente o oposto, isto é, a aceitação de seus fundamentos e a percepção das vantagens de seus efeitos são verdades praticamente conhecidas, apenas, em círculos restritos de especialistas interessados no assunto.

Essa circunstância assume relêvo especial, se levarmos em conta o que nos ensina a experiência, mostrando ser impraticável conseguir-se êxito nas tentativas de implantar, em qualquer setor, métodos e processos conformes com os postulados da moderna técnica de administração, se não encontrarmos ambiente propício e receptivo, que favoreça a ação dos especialistas empenhados na missão. E essa condição favorável do ambiente só pode ser criada depois de ensinar-se a compreensão plena de todos os múltiplos aspectos da questão.



Reconhecida a necessidade de utilizarmos a técnica de administração como fator propulsor de nosso progresso, o primeiro passo, portanto, deve ser dado no sentido de preparar o ambiente para suportar as modificações e inovações inevitáveis e é precisamente para isto que a presente publicação objetiva contribuir.

Trata ela especificamente do problema da classificação de cargos, inegavelmente um dos mais importantes no campo da administração em geral.

Com efeito, é hoje axiomática a afirmação de que, dentro da técnica de administração, os problemas de pessoal ocupam posição destacada e entre estes a classificação de cargos sobressai de modo evidente e tem papel relevante pelas implicações e condicionamentos que impõe inexoravelmente, conforme se tenta demonstrar nas páginas que se seguem.

Relegamos, de propósito, para plano secundário, as questões atinentes ao processo prático e às regras teóricas da técnica de classificação de cargos, que interessam exclusivamente aos especialistas na matéria, para tratar mais pormenorizadamente de certos aspectos gerais que constituem verdadeiros pressupostos da classificação de cargos e são úteis, igualmente, ao técnico e ao leigo, interessado no assunto pela função preparatória do terreno, em relação ao primeiro, e pelo valor elucidativo necessário à perfeita compreensão do problema e à conseqüente formação de receptividade ambiental, relativamente ao último.

A um e outro se dirige a mensagem que aqui procuramos transmitir, mensagem esta fundamentada na premissa de que o desenvolvimento nacional requer o concurso da classificação de cargos em alta escala, mas para obtê-lo terá primeiro que criar, impreterivelmente, as necessárias condições materiais e mentais favoráveis à sua implantação. Não é só «know-how», habilitação técnica, equipe adestrada e com dedicação o de que precisamos para solucionar o problema, mas, também, e antes disso, interesse geral e ampla cooperação de todo o corpo de empregados a serviço da respectiva instituição e vontade firme e definida, clara determinação de propósito da parte da classe dirigente responsável. Tais atitudes jamais poderão ser provocadas à base de confiança, temor ou suplicação, mas sim, unicamente, pela criação subjetiva de desejos, resultantes da nítida compreensão do objeto.

---

Para ensejar essa compreensão, vamos discorrer nas páginas seguintes, ressaltando os aspectos mais importantes, sobre classificação, sobre cargo e sobre classificação de cargos, com o propósito de contribuir para a solução de um dos mais cruciantes e atuais problemas com que se defrontam nossos homens públicos e administradores.

## CLASSIFICAÇÃO

Para bem compreendermos a classificação de cargos é imprescindível que tenhamos bem nítidas no espírito as noções de *classificação* e de *cargos*. Em consonância com êsse pressuposto, vamos começar êste trabalho informando-nos sôbre êsses dois assuntos, de per si.

O saber humano cataloga vários tipos de classificação, conforme nos dá idéia o esquema a seguir:

Classificação	{	Espontânea	{ Observação Abstração Comparação Generalização	{ Conceito
		Racional	{ Fundamentada em particularidades inerentes à natureza dos objetos: tamanho, consistência, estrutura etc.	{ Natural: com base nos caracteres totais intrínsecos aos objetos Artificial: com base em características isoladas intrínsecas aos objetos, conforme o fim em vista
		Empírica	{ Fundamento completamente estranho à natureza dos objetos	{ Ordem alfabética, ordem numérica, nomenclatura etc.

## CLASSIFICAÇÃO ESPONTÂNEA

O Professor James Harvey Robinson, escritor e psicólogo norte-americano, afirmou em seu livro «A Formação da Mentalidade» o seguinte:

«Mas por que de todos os animais só o homem se civilizou? A razão não é difícil de ser apreendida, embora escape a muitos versadores do tema. Todos os animais adquirem com os anos e a experiência uma certa sabedoria, mas tal sabedoria não aproveita aos outros.»

Com efeito, parece evidente que essa faculdade de assimilarmos a experiência alheia e transmitirmos aos outros a nossa própria dá-nos uma substancial superioridade dentro do gênero a que pertencemos.

E mais, ainda, dentro de nossa própria espécie aqueles que, individual ou coletivamente, em gradação maior exercem essa faculdade infalivelmente se destacam e se sobrepõem aos demais na luta pela vida, em têrmos de conquistas e realizações de propósitos para satisfação de suas necessidades.

Se indagarmos como se processa, no homem, a aquisição dessa sabedoria, a resposta deve ser: graças ao mecanismo da classificação espontânea.



Na verdade, nada mais comum à mente humana que criar sistemas de classificação. A predisposição de ordem no nosso espírito é evidente e dispensa demonstração. Poderíamos mesmo afirmar que esta faculdade responde, em grande parte, pela riqueza de conhecimentos acumulados pelo homem, através dos tempos, e pela sua inequívoca superioridade perante os seres irracionais.

Tal padrão de comportamento foi motivado por duas circunstâncias fundamentais: de um lado, as limitações de nosso intelecto e, de outro, a variedade de aspectos universais que ao homem simultaneamente se apresentam. Foi a necessidade de adaptação ao meio que nos levou a procurar harmonizar êsses contrários.

Com efeito, jamais poderíamos acumular saber sistematizado, se nos ativéssemos, apenas, às singularidades ou aspectos específicos dos objetos; por outro lado, não conseguiríamos avançar muito na aquisição de conhecimentos, se, desprezando a experiência passada, nada guardássemos dos objetos observados ou percebidos.

Como proceder, então, em face dêste dilema? Vejamos como a sábia natureza o resolveu.

*Formação de Conceitos* — É do conhecimento de todos nós a variedade de objetos existentes no Universo. Cada coisa é diferente de tudo mais, pois tem sempre algo que a individualiza, a singulariza, dá-lhe feição e existência próprias. Consideremos, por exemplo, as árvores, as pessoas, os livros, as casas, as mesas etc. Cada um dêsses objetos, mesmo dentro de seu grupo, traz sempre consigo notas peculiares, aspectos próprios, características singulares que o tornam individualizado no conjunto e inconfundível com qualquer outro que se lhe compare.

Foi esta desordenada abundância de aspectos que reclamou e favoreceu o desenvolvimento da seguinte linha de comportamento da mente humana.

*Atenção ou Observação* — Para simplificar nosso raciocínio, imaginemos que o homem entrara, pela primeira vez, em contato com a Natureza e foi vendo os objetos com que ia deparando. Observou animais, vegetais, objetos inanimados, seus tamanhos, alturas, conformações, caracteres, condutas etc. Viu, por exemplo, um rebanho de cavalos, cada animal com feição própria, variando o tamanho, a côr, as atitudes etc. Em seguida encontrou rêses também com semelhanças e diferenças entre si. Viu a Terra, o Céu, a fauna, a vegetação e cada coisa lhe impressionou a memória. Em pouco tempo seu cérebro «fotografou» e registrou milhões de imagens num turbilhão de acontecimentos. Ora, sua capacidade de fixação das imagens era limitada e sua memória sujeita a saturação. Depois de um certo tempo ou teria que não mais registrar imagens, ou proceder à substituição das antigas por outras novas, observadas mais recentemente.

Ambas as alternativas significariam, porém, menor aquisição ou perda de experiência, sendo, portanto, inconveniente à formação do conhecimento.



Tornou-se necessário, então, o desenvolvimento de outras capacidades para fazer face à situação.

*Abstração* — A despeito da diversidade de aspectos, há sempre um encadeamento de traços entre as coisas. Cada pessoa é um ser diferente, porém com inúmeras semelhanças comuns a todas as demais. O mesmo se pode dizer das árvores, dos livros, das mesas ou de qualquer outro objeto que seja.

Assim, cada árvore que se vê é singular, mas, ao mesmo tempo, possui traços comuns a outras árvores, tais como tronco, raízes, galhos, folhas etc. Este fato faz com que ocorram notas idênticas ou semelhantes nas imagens das diversas árvores, e, assim, cada vez que nosso cérebro é impressionado pela figura de uma árvore, certas características se retem e nos vão ficando na memória cada vez mais reforçadas e vivas, ao passo que outras mais raras obliteram e desaparecem do conjunto, ofuscadas pelas que em muito maior número de vezes foram observadas.

Dêsse modo, em pouco tempo temos na mente um conjunto de imagens de feições vagas e imperfeitas, porque de cada objeto contemplado restaram-nos, apenas, aqueles traços que com maior insistência foram vistos. Não seria de grande valor à nossa mente o trabalhar com tais imagens pouco representativas da realidade, pois, conforme o fim almejado, nem sempre os traços comuns são os mais importantes e significativos.

Para superar tal obstáculo, foi necessário o desenvolvimento de outra faculdade de nosso intelecto.

*Comparação* — Há no homem uma tendência inata ao estabelecimento de relações, sendo isto uma resultante do mecanismo de registro das imagens, já acima demonstrado. Com efeito, à medida que se observa cada coisa, repetem-se traços já anteriormente notados em outros objetos, os quais por força da iteração se tornam mais vivos na memória. Quando há identidade de traços característicos, nós, automaticamente, seríamos o novo objeto com outros anteriormente observados. A extensão dêsse agrupamento vai depender do número de características próprias dos objetos, tomadas para referência.

Assim é que, por exemplo, ao contemplarmos uma pedra notamos a circunstância de também ela ocupar um lugar no espaço. Isto leva-nos a considerá-la no grupo dos seres concretos, pois, como aqueles, possui esta característica geral. Vemos em seguida um cavalo, e a condição de vida traz-nos à memória a idéia dos outros seres animados. Um pombo no ar lembra-nos, forçosamente, a categoria dos pássaros, ou até mesmo a espécie de pombos em geral. Claro está que, quanto maior o número de aspectos para que atentarmos, mais definidos se tornarão os objetos e menos numeroso o grupo compreendido.

Como conseqüência dessas três etapas, de elaboração do conhecimento individual — observação, abstração e comparação —



surge um novo processo intelectual de sistematização, conhecido terminologicamente como «generalização».

*Generalização* — Do acima exposto conclui-se ser tendência nossa alinhar os objetos em grupos com características comuns e, segundo os fins em vista, considerá-los em coletividade coerentemente idênticos. Assim, não nos preocupamos, para efeito de raciocínio, com cada objeto em particular, mas sim com toda a categoria daqueles portadores dos traços em consideração. Por outras palavras, conforme o caso, de conteúdo de cada grupo atualizamos somente as características que nos interessam, todas as demais ficando temporariamente virtualizadas e, portanto, consideradas inexistentes. É claro, como já dissemos, que, quanto maior o número de características postas em evidência, menos objetos vamos encontrar no grupo e, à medida que reduzimos aquelas, torna-se este mais numeroso: é o fenômeno da compreensão e extensão bem conhecido dos cultores da Lógica Formal.

Temos, assim, se considerarmos apenas a circunstância de cada objeto ocupar um lugar no espaço, a grande categoria dos seres concretos. Se acrescentarmos mais um traço — possuir vida — limitaremos o grupo aos animais. Entre estes poderíamos fazer novas exclusões, à medida que fôssemos juntando outras características, podendo-se chegar, sucessivamente, aos racionais, masculinos, brancos, adultos etc., até circunscrever-nos a uma dada pessoa em particular.

Ora, cada coisa só recebe atenção pormenorizada raras vezes e, quando muito, de um número restrito de pessoas. Quando tal ocorre, estas são obrigadas a dispensar ao objeto consideração especial, de modo particular, não necessitando os demais de assim fazê-lo e por isto não vão além do estabelecimento de diferenciações entre grupos mais ou menos próximos ou semelhantes. O fazendeiro, por exemplo, é obrigado até a dar nome ao gado, ao passo que nós não necessitamos de estabelecer entre as rées quaisquer diferenciações, não obstante sabermos ser cada uma delas singular, inconfundível com qualquer outra. Em suma, nossa tendência é limitarmos os detalhes de identificação das coisas ou seres às necessidades de utilização do conhecimento.

É isto que nos leva a ter uma só idéia e formar uma só imagem comuns a grande número de objetos na realidade apenas parecidos, e, na maioria dos casos, tratá-los como se fôssem uma simples unidade e abrangê-los numa só denominação. Quando nos falamos, portanto, sobre *cavalos*, vem-nos à mente a imagem composta formada pelos traços característicos mais comuns desses animais, à qual se ajustam todos eles. O mesmo poderíamos dizer em relação a qualquer outro ser ou objeto.

É a esta idéia, onde se aglomeram objetos de uma dada categoria, que o homem resolveu chamar *conceito*, cuja base repousa no princípio da generalização.



Pois bem, na formação dos conceitos está o princípio geral das classificações, pois é sempre dele que se parte para a construção do conjunto concatenado.

Convém não confundirmos a idéia de objeto com a idéia de conceito. Aquela diz respeito a um objeto em particular e esta a certo grupo de objetos tidos como similares. É oportuno, também, notarmos que os conceitos são relativos e se ampliam ou restringem, conforme as notas características tomadas para referência, ao passo que os objetos são absolutos e sua área semântica inelástica e imodificável.

Graças a êsse comportamento, é-nos dada a faculdade de sistematizar nossos conhecimentos, de forma a abrangê-los melhor com nossa mente. Na verdade, é imperioso que o homem, ao deparar-se com qualquer massa de impressões, pense e aja com disciplina, método e ordem, a fim de não se confundir, em virtude das limitações do próprio espírito.

Efetivamente, não poderia êle de um lado contentar-se com as generalidades, nem de outro atingir as particularidades a não ser por etapas sucessivas de sistematização, não lhe seria dado o conhecimento do todo, sem passar pelo estudo e conhecimento das partes nos diferentes planos de disposição. Em qualquer hipótese era sempre mister a coordenação e relacionamento dos diversos conjuntos, em planos sucessivos, para agrupá-los ou isolá-los de acôrdo com as semelhanças comuns ou diferenciações específicas. Foi precisamente isso que êle fez, de maneira espontânea ou intuitiva.

Como decorrência dessa faculdade de nosso espírito, deparamos em todos os recantos da paisagem da cultura humana com resultados de um processo classificatório, processo êste empreendido, exatamente, com o fito de simplificar, para que nossa mente pudesse abranger maior área de conhecimento.

*Classificação Racional* — Na evolução dêsse processo, o próximo passo seria a desvinculação subjetiva e o salto para o objetivismo. Com efeito, a certa altura já não se tratava da formação do conhecimento individual, mas sim da elaboração de uma cultura coletiva, patrimônio de toda a humanidade.

Foi a época da sistematização científica, com o desvendamento e percepção dos segredos do Universo.

Para penetrar nesse emaranhado, impunha-se a disciplina mental e a ordenada disposição dos resultados atingidos, a fim de aumentar cada vez mais as conquistas, com pleno domínio de todo o campo investigado.

Foi por força dessa circunstância que surgiu a classificação como instrumento e método de pesquisa e investigação científica, cuja utilidade teve comprovação imediata e efeitos duradouros através dos séculos.



Pela sua natureza, os sistemas de classificação (resultados do processo) se dividem, como vimos acima, em três grandes grupos: (1) classificação espontânea; (2) classificação racional, e (3) classificação empírica.

O primeiro já foi objeto de exame nosso, cumprindo-nos, portanto, passar a discutir os dois restantes.

Há muitas definições de classificação, mas a seguinte, extraída do Manual de Filosofia de D. Ludgero Jasper, O.S.B., pode muito bem representar tôdas elas satisfatoriamente. Diz-se lá:

«Classificar é dispor os sêres, segundo as semelhanças e diferenças, em certo número de grupos metódicamente distribuídos.»

Efetivamente, qualquer tipo de classificação se confina nesse conceito, seja ela espontânea, racional ou empírica, não importa a finalidade a que se destine.

Depois da classificação espontânea, razões de necessidade e conveniência impeliram o homem para a prática da classificação racional e da classificação empírica.

Em primeiro lugar impunha-se o conhecimento da natureza, de onde se extraiu a base para a classificação científica da série universal de coisas, dando-nos os sistemas de classificação natural.

*Classificação Natural* — Com efeito, cedo observou o homem que os objetos singulares possuíam traços comuns e traços próprios e daí concluiu que, partindo das unidades, poderiam ser organizados grupamentos superiores até a formação de um todo harmônico e melhor compreensível. Dêsse modo, à medida que foi penetrando na essência dos objetos e conhecendo mais seguramente suas relações e dependências, foi estabelecendo ordenamentos sucessivos, cada um com qualidades genéricas e diferenças específicas, até ligar o todo coletivo com as unidades, passando pelos vários níveis de agrupamento, concatenadamente superpostos, num esforço de integração organizacional.

Por êsse caminho, conseguiu êle separar as coisas concretas em animadas e inanimadas; os animais, em vertebrados e invertebrados; os vertebrados, em peixes, batráquios, répteis, pássaros, mamíferos etc. e dêsse modo reunir todos os sêres da Natureza num sistema bastante compreensível e facilmente manejável, em termos de localização e referência de qualquer unidade.

Para obter êsse ordenamento, impunha-se levar em consideração os caracteres totais intrínsecos a cada objeto e com base em qualidades genéricas e diferenciações específicas reuni-los em grupos externamente afins e internamente homogêneos, sem solução de continuidade na dependência de relações entre o todo e cada objeto.

A classificação natural detinha-se a nos fornecer um conhecimento global e seguro da Natureza. Partindo ela dos caracteres



totais dos objetos, repousa sempre numa base concreta e imutável, tendo como objetivo principal a determinação do lugar devido para cada coisa que, dentro do sistema, jamais poderá variar de posição.

*Classificação Artificial* — Não é, porém, só para esse fim que o homem deve submeter-se a um regime de ordem e disciplina mental. Com efeito, diàriamente, depara-se êle com verdadeira massa de objetos, fatos e fenômenos, com que deve lidar, material ou mentalmente, segundo as imposições do meio atuante. A experiência vivida alertou-o para a circunstância de que, em situações dessa ordem, deve agir com método e dispor com sistematização, para aumentar a capacidade realizadora e abrir caminho a novas e mais avançadas penetrações.

Realmente, não resta dúvida que, ao tratar com muitas coisas, se quisermos ser eficientes, a primeira tarefa a empreender será arrumá-las segundo os objetivos de utilização em vista, e foi a certeza dêsse enunciado que deu lugar à prática da classificação artificial como instrumento regular de trabalho, de aplicação constante na solução dos problemas inerentes a nossa vida ordinária.

São inúmeros os sistemas ou práticas de classificação artificial de uso generalizado. Cada ciência, cada técnica, cada ramo de conhecimento utiliza-os e cultiva-os diària e correntemente.

Livros nas bibliotecas, documentos nos arquivos, gêneros nos supermercados, artigos nos almoxarifados, produtos nos entrepostos etc., etc. constituem amostras dêsse labor cotidiano.

Se bem que catalogada no rol das classificações racionais, a classificação artificial difere da classificação natural, principalmente por partir de convenções estabelecidas e orientar-se por caracteres isolados, segundo o fim colimado, podendo cada objeto mudar de posição, conforme se altere a base de apoio do sistema. Entretanto, ambas têm um elemento comum que é a fundamentação em particularidades intrínsecas dos objetos, sejam peculiares a suas formas, sejam inerentes a suas essências, tais como tamanho, consistência, estrutura etc., etc.

*Classificação Empírica* — Os tipos de classificação que fogem a essa contingência, isto é, que possuam fundamento completamente estranho à natureza dos objetos, merecem o atributo de empíricos. Estes se baseiam em caractereres como ordem alfabética, ordem numérica, nomenclatura etc. mas, tanto em motivação e finalidade como em processamento, pautam-se pelos mesmos ditames comuns aos demais.

*Generalidades* — Há algumas noções básicas, capituláveis como propriedades ou atributos da classificação, cujo discernimento não pode faltar àqueles engajados em trabalhos dessa natureza.

É o caso, por exemplo, da acepção dos termos *objeto* e *conceito* já anteriormente examinada com minúcia em suas particularidades. Para o perfeito entendimento do assunto e completo êxito nas ati-



vidades práticas com êle relacionadas, torna-se imprescindível conhecer e manter presentes no espírito suas diferenciações semânticas e polarização conceptual.

É importante, também, que, com base no exposto, estabeleçamos em nossa mente a distinção entre *atualização* e *virtualização*, como fatores condicionantes do processo classificatório, cuja presença concretiza-se, respectivamente, crescendo-se ou suprimindo-se traços e características próprias dos objetos, em função do fim visualizado. Como devemos saber, nessa ideação fundamenta-se a classificação artificial, com sua base adaptável e sua amplitude dotada de elasticidade.

Devem, igualmente, merecer atenção especial, para ficarem retidas com nitidez na memória, as propriedades conhecidas como *compreensão* e *extensão* inerentes a todo processo classificatório. É de notar-se que a primeira diz respeito à variedade de aspectos considerados em relação a cada objeto e a segunda ao número de objetos abrangidos. Ambas variam em razão inversa uma da outra e a primeira em razão direta da *atualização* e inversa da *virtualização* e a segunda, em sentido contrário, em razão direta da *virtualização* e inversa da *atualização*.

De igual modo, a noção de *gênero* e *espécie* não deve apagar-se de nossa mente, em virtude de seu sentido orientador, durante o processo classificatório.

Ao longo da linha traçada pelo fenômeno *compreensão-extensão* situam-se os grupos e subgrupos integrantes do sistema de classificação. Cada um destes caracteriza-se pela presença de traços ou qualidades gerais (responsáveis pelo relacionamento) e sinais ou notas particulares (responsáveis pela determinação), estes de tendência individualizadora. Aos primeiros convencionou-se chamar de *gênero* e os segundos, de *espécie*.

A classificação estática repousa na concepção de gênero e espécie e a dinâmica na concepção de *gênero próximo* e *diferença específica*, ampliando-se ou restringindo conforme se pense indutiva ou dedutivamente. Isso evidencia que ambos os termos *gênero* e *espécie* têm acepção relativa e, como a *extensão* e a *compreensão*, veiculam idéia polarizada, podendo na evolução do processo cambiarem de posição e papel. Assim sendo, o *gênero* em relação ao *gênero próximo* torna-se *espécie* e a *espécie* mais a *diferença específica*, transformam-se em *gênero*.

É oportuno, nesta altura, referirmo-nos, também, à duplicidade de métodos viáveis no processo geral de classificação. Como em outros campos do conhecimento humano, onde se impõem atividades de pesquisa, análise e sistematização, pode-se aqui, igualmente, buscar soluções, partindo do geral para o particular ou vice-versa, pensando-se *dedutiva* ou *indutivamente*, conforme o caso. Na primeira hipótese, formam-se, inicialmente, os grupamentos mais gerais e na segunda dá-se atenção, de saída, à organização das unidades básicas do sistema em elaboração. A opção entre um



e outro deverá ser precedida do exame das vantagens e desvantagens respectivas, determinadas em função da realidade confrontada.

Finalmente, em conexão com este assunto, cumpre-nos chamar a atenção para a existência de certos elementos comuns, necessários a qualquer tipo de classificação.

Efetivamente, para o empreendimento de qualquer processo classificatório, uma das primeiras providências a tomar consiste na definição cabal e precisa de três elementos importantes, que são: a) *objetos a classificar*; b) *fins almejados pela classificação*, e c) *base do sistema a ser adotada*.

Isto significa que devemos determinar previamente aquilo que vamos classificar, para, conseqüentemente, estudá-lo nas suas minúcias, a fim de ficar em condições de estabelecer, conscientemente, as possíveis distinções requeridas. Além disso, será de nossa alçada discernirmos o objetivo colimado, para procedermos de modo pertinente e consentâneo com os propósitos preponderantes impelidos de nossa ação. Por último e subordinado a esse desiderato, devemos escolher as características mais apropriadas à consecução do objetivo a atingir.

## II

### CARGO

Concluídas nossas explicações, de caráter geral, sobre aspectos importantes concernentes ao campo da *classificação*, voltemo-nos agora, seguindo o curso da programação inicialmente estabelecida, para o estudo específico do *cargo*, a fim de melhor conhecê-lo e evitar, com respeito a sua interpretação, a ocorrência futura de dúvidas, incompreensões ou mal-entendidos.

Como já foi realçado anteriormente, a familiarização com os objetos por parte do classificador é pressuposto de qualquer espécie de classificação. Não seria viável, na verdade, classificarmos coisas desconhecidas, cujos traços definidores ignorássemos ou fôssemos incapazes de identificar.

Em se tratando de cargos, objetos por excelência imprecisos, de significado altamente instável, variando constantemente à medida que se substitui o observador e segundo o fim em vista, é imperioso que procuremos, como medida preliminar e acauteladora, fixar-lhes os contornos e definir-lhes o sentido, criando condições favoráveis de comunicação e entendimento. Seria realmente infrutífero qualquer esforço de sistematização numa coletividade de objetos de constituição meramente convencional, como é o caso da hipótese em apêço, se não afastássemos, de saída, os obstáculos criadores de equívocos e desentendimentos. Para conseguirmos isso, o primeiro passo a ser dado deve relacionar-se, inevitavelmente, com a definição da idéia que nos propomos veicular.



### *Necessidade de Definição*

Lionel B. Michael, em seu livro «Wage and Salary Fundamentals and Procedures», consigna:

«É bastante discutível afirmar-se que todos nós ou aliás, mesmo poucos de nós — possuímos, exatamente, conceito idêntico do que na realidade um cargo representa.»

Esta é a palavra de conceituado técnico norte-americano, repetida e respeitada, na teoria e na prática, naquele país e nas áreas de influência de sua tecnologia administrativa. Mas em outros meios, como na França, também se pensa assim. Foi, certamente, a predominância dessa idéia que fez Claude Lapière afirmar em seu livro «L'Evaluation des Emplois», Capítulo III, pág. 23, o seguinte:

«Evidentemente, quando alguém deseja analisar um cargo, a primeira tarefa a levar a efeito deverá ser delimitar êsse cargo de modo exato.»

A impressão dos conceitos, bem caracterizada naquela máxima Socratiana: *se queres discutir comigo, começa por definir teus têrmos*, responde pela necessidade de definições, em caráter geral, sempre que se trate de idéia dinâmica a ser veiculada entre pessoas. Quando, porém, tais conceitos são construídos artificialmente, dotados de elevado coeficiente de convencionalidade, essa necessidade se torna imperiosa e deve, forçosamente, ser considerada.

Como já referimos, em qualquer hipótese é praticamente inviável efetuar-se, não importa que espécie de classificação, sem inteiro conhecimento dos objetos pertinentes. Mesmo que se tratasse de classificação natural, onde lidássemos com objetos portadores de conteúdo e qualidades inalteráveis e imanescentes, seria imprescindível conhecermos, de antemão, com respeito a cada um, as características identificadoras, e, em relação ao conjunto, os traços diferenciadores, determinantes das inclusões ou separações em classes diversificadas. Com mais forte razão, portanto, sendo de caráter artificial a classificação de cargos, variável, logicamente, a concepção do objeto, torna-se imperioso que êste seja preliminarmente definido, para fixação de contornos consentâneos com a idéia que a respeito deva predominar. Em outras palavras: sendo no nosso caso o cargo o objeto da classificação e dependendo seu significado da idéia que a respeito dêle formarmos, só há um meio de efetuarmos a comunicação do sentido de sua forma e essência, de modo preciso, uniforme e autêntico, que é utilizando-se de uma boa e fiel definição.

Assim, em resumo, tendo em vista a relatividade do conceito de cargo, sua artificialidade e a condição do cargo como objeto de classificação, forçoso é concluir que, ao se cogitar de classifi-



cação de cargos, uma das primeiras providências a adotar diz respeito à conceituação e definição de cargo, tal qual seja nosso entendimento a respeito.

Para conseguirmos atingir êsse objetivo, há necessidade de, preliminarmente, esclarecermos certos equívocos, bastante frequentes, que dificultam a plena compreensão do assunto.

*Cargo e Encargo* — Faz-se necessário distinguir-se, de início, a dupla acepção contida na palavra *cargo* em nosso idioma. Com efeito, tanto pode ela significar *ocupação*, *ofício*, como *encargo*, *incumbência*, expressando, indiferentemente, a idéia de coletividade ou singularidade, ao contrário de em outras línguas, como o Inglês e o Francês, onde essa distinção semântica é estabelecida no próprio vocabulário. «Job» ou «poste», «position» ou «position individuelle» são comumente traduzidas como *cargo*, não obstante a diversidade de sentido nelas contida, exprimindo, tècnicamente, o primeiro grupo a idéia de atividade profissional e o segundo a idéia de ocupação individual.

Por outro lado, o atraso nosso em matéria de desenvolvimento tecnológico no campo da administração acarretou a desnecessidade, em caráter geral, de marcarmos fronteiras, entre os dois conceitos e, assim, freqüentemente, tomamos um pelo outro, como se houvesse perfeita identidade entre ambos.

Do ângulo de visão do classificador de cargos, entretanto, esta distinção é fundamental, pois deverá êle manipular sômente os cargos individuais que para tanto devem estar convenientemente definidos.

Não devemos, assim, confundir o ofício de médico, de arquivista, de datilógrafo etc. com a atividade de um médico, de um arquivista, de um datilógrafo etc., como faz, sem maiores consequências, o público em geral, considerando *cargo* um e outro casos. Aliás, a experiência nos mostra que, muitas vêzes, as unidades abrangidas indiscriminadamente pelo termo *cargo*, depois de passarem pelo crivo do classificador, subdividem-se, mesmo na ausência de qualquer desvio funcional, em grupos diversificados que passam a constituir classes e séries de classes dentro da estrutura do plano de classificação.

*Falsas Características* — Convém atentarmos em que, para efeito de classificação, as características válidas são, exclusivamente, aquelas imanescentes ao conteúdo do cargo. Assim sendo, não é cabível levar-se em conta certas feições apresentadas pelos cargos, em virtude de situações transitórias ou convencionalmente estabelecidas, desvinculadas de sua essência. Dados como *denominação*, *localização*, *condição do ocupante*, *horário de trabalho* etc. devem ser desprezados não só por inexpressivos, como também, por perturbadores no desenvolvimento dos trabalhos e prejudiciais à consecução do objetivo.

*Conceito Legal e Conceito Técnico* — Antes de serem postos em prática os modernos ensinamentos da administração de pessoal era norma regular, como processo de gerência, principalmente no



domínio do Poder Público, cogitar-se, apenas, da instituição de regras disciplinadoras das relações comuns entre patrões e empregados. Nessa conjuntura, figurava o ocupante em primeiro plano e o cargo, incidentemente, como objeto acessório, aparecia em posição secundária. Tal prática, todavia, tornou-se imprópria em face do progresso da tecnologia administrativa que reclamou atenção especial para o cargo e o elevou à categoria de coisa independente e auto-suficiente. Houve necessidade, então, de estudar-se e considerar-se o cargo particularmente, levando em conta seus traços próprios, sem mais qualquer vinculação com as particularidades referentes aos empregados da organização. Essas duas situações deram lugar à formação do *conceito legal* e do *conceito técnico* relativamente aos cargos. É preciso que se frise ser o conceito técnico o único válido para efeito da classificação de cargos nos moldes que proclamamos, e sua essência se resume na definição de cargos que, por motivos de ordem didática, só mais adiante vamos expor com minúcia.

*Conclusão* — Pusemos em relêvo a necessidade de definição de cargo para efeito de classificação e as recomendações ou cautelas a adotar na busca dessa definição e, mais na frente, vamos oferecer um tipo simples mas satisfatório de definição. É oportuno, contudo, informar que já existe hoje em dia uma multiplicidade considerável de definições de cargo e, correntemente, surgem outras novas amoldadas ao gosto dos afeiçoados ao assunto. Como se depreende do exposto, em se tratando de classificação de cargos, a existência de definições é mais importante que as próprias definições. No entanto, convém elucidar, *qualquer definição para satisfazer, deve, no mínimo, referir-se ao conteúdo ocupacional do cargo e à individualidade do ocupante ou agente executor*. Como sabemos, de acordo com o conceito técnico, o cargo constitui-se de tarefas, cujo volume ou amplitude é determinado pela individualidade do ocupante e sua respectiva capacidade de ação. Qualquer definição dêle que se enquadre nesse esquema pode, em princípio, ser tida como boa e satisfatória.

Para finalizar, examinemos o que, nesse particular, ocorre entre nós.

Nota-se um esforço na esfera administrativa brasileira, no sentido de estabelecer-se uma conceituação funcional para o cargo público.

Inicialmente predominava a preocupação quanto ao aspecto eminentemente legal, cogitando-se, em primeiro plano, do funcionário e só por intermédio dêste chegando-se ao cargo. Exemplo dessa orientação encontramos ainda no Código Penal, cujo Art. 327 estabelece:

«Considera-se funcionário público para os efeitos penais, quem, embora transitóriamente ou sem remuneração, exerce cargo, emprego ou função pública.»



Da mesma forma, a Constituição em vigor, repetindo as anteriores, refere-se a cargo público, apenas incidentalmente ou de modo tangencial, em seção específica dos funcionários do Estado. Dentro dêsse comportamento, apresenta-se o cargo como idéia acessória, ligada ao funcionário, com aspecto amorfo e conteúdo indefinido.

Sem trair essa índole legalista, o atual Estatuto dos Funcionários, trilhando as pegadas do anterior, aventurou um passo à frente ao dispor em seu Art. 2º:

«Para os efeitos dêste Estatuto, funcionário é a pessoa legalmente investida em cargo público; e cargo público é o criado por lei, com denominação própria, em número certo e pago pelos cofres da União.»

Já sabemos qual o conceito técnico de cargo, para fins de classificação, unânimemente aceito em todos os países, onde os problemas de administração de pessoal figuram em linha avançada de cogitação.

Não poderia o Brasil permanecer alheio a essa idéia ao empreender esforços para conseguir, instituir na Administração Federal, seu sistema de classificação de cargos, nem tampouco estava disposto a contrariar a índole de sua história administrativa ao resolver êsse mesmo problema. Assim, procurou-se, ao elaborar a Lei nº 3.780/60, combinar os dois conceitos de cargo — legal e técnico — dispondo no respectivo Art. 4º:

«Para efeitos desta lei:

I — Cargo é conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a um funcionário, mantidas as características de criação por lei, denominação própria, número certo e pagamento pelos cofres da União.»

É êsse conceito satisfatório? Para fins de classificação de cargos evidentemente não. Primeiro, contém elementos ou características em excesso, de natureza conflitante, que não se podem harmonizar como base do sistema. Assim mesmo ou além disso, não é êle ainda depois de aparadas as arestas, amplamente compreensivo, de molde a abranger tôda a coletividade em cogitação, nem também flexível, capaz de acompanhar o dinamismo da administração. Por último, atribui ao cargo características inteiramente inexpressivas, do ponto-de-vista dos propósitos da classificação de cargos. Encarado o assunto sob o prisma técnico, poder-se-ia indagar: não é a função gratificada um cargo? E o pessoal temporário não exerce cargos? Aquêles retribuídos por verbas especiais não ocupam cargos? E se as atribuições de um funcionário passam a ser confiadas a uma dessas pessoas, continua o mesmo cargo existindo ou, por ventura, deixa de existir um nôvo cargo? E se as atribuições de um funcionário evoluem, mantém-se o cargo estático?



Indubitavelmente essa definição, com predominância de aspectos legalistas, não nos satisfaz, nem é digna de imitação. Nem essa, nem qualquer outra que despreze, ou releve a plano secundário, o conteúdo ocupacional do cargo, isto é, as tarefas executadas pelo respectivo ocupante.

Mas, fixados os contornos do cargo, determinado sem significado intrínseco, a noção prevalecente, segundo nosso entendimento, do que vamos aceitar como objeto da classificação, estamos preparados para dar mais um passo no aprofundamento do conhecimento do cargo, enfrentando a tarefa de sua identificação. Antes, porém, atentemos para as palavras constantes do texto abaixo, extraído (pág. 12) do Manual de Classificação de Cargos e Fixação de Salário, anteriormente referido:

«O termo *cargo* é usado para dar uma idéia de conjunto das atribuições e responsabilidades conferidas a uma pessoa, devendo ser, porém, completamente desassociado dessa pessoa. Portanto, é necessário ressaltar, constantemente, que é o cargo que deve ser analisado e classificado, e não o desempenho, a habilidade ou as características da pessoa que o ocupa. Educação, experiência e traços pessoais são fatores de classificação, porém devem ser eles expressos em termos de qualificações mínimas requeridas de um indivíduo por ocasião do seu ingresso, e não têm nenhuma conexão com as aptidões que o atual ocupante possa ter ou carecer. Isso não significa que o empregado não possa influenciar o desenvolvimento do cargo, mas sim que o conceito dêste deve ser mais em função das atribuições, do que da pessoa que a executa. De fato, mesmo que o cargo esteja vago, seu conteúdo pode, ainda assim, ser analisado.»

## IDENTIFICAÇÃO DOS CARGOS

Já sabemos ser impossível efetuar qualquer classificação, sem o completo conhecimento dos objetos com que vamos lidar. A técnica de classificação é algo muito específico, incapaz de ser inalteravelmente transplantada de um para outro setor, dado que sua aplicação está sempre intimamente ligada às coisas ou objetos particularmente em referência, cujas características, e só elas, vão ensejar as combinações ou discriminações determinadoras dos agrupamentos integrantes do sistema. Assim sendo, um bom classificador em uma biblioteca tem que conhecer bem os livros; o de um arquivo já precisa conhecer minuciosamente os documentos, da mesma maneira que outro, operando numa farmácia, deve saber distinguir os vários medicamentos etc. Não há exceção com respeito ao classificador de cargos.

Terá êle que examinar cargo por cargo, descobrir-lhes as características e agrupá-los ordenadamente. Para tanto impõe-se



saber quantos cargos existem, de que espécie são esses cargos, que amplitude cada um abrange etc. É esse o trabalho de identificação.

A definição de cargo é a bússola que orientará o classificador nessa jornada. Deve saber *êle que o cargo é constituído de um conjunto de atribuições exercidas por uma pessoa*. Com base nessa noção, nada será mais simples que se fazer um mapeamento da organização a que pertencem os cargos, delimitar-lhes as respectivas áreas e identificá-los como unidades distintas. No fim dessa operação, teremos à mão cada cargo como elemento concreto, coisa palpável, capaz de ser vista, analisada e medida, em face de seus atributos e peculiaridades.

O trabalho de classificador, nessa fase, é sempre de constatação de uma realidade, isto é, os cargos já existem distribuídos como componentes da organização e *êle os irá tomar, para efeito de seu serviço, exatamente como os encontrar*.

Seria lógico e natural indagarmos como se formam os cargos e constitui-se cada um na sua individualidade.

Antes de darmos resposta a essa pergunta, devemos explicar porque se entende ser o cargo uma unidade de organização. Para esse efeito vamos reduzir qualquer empresa a sua expressão mais simples, que seria aquela em que uma só pessoa bastaria para fazê-la funcionar integralmente. Poderia ser uma unidade comercial onde um indivíduo sòzinho fôsse encarregado de todas as operações concernentes à compra, guarda e venda de mercadorias; escrituração e limpeza do estabelecimento etc. Nessa hipótese, as atribuições da empresa confundem-se com as atribuições do cargo (pessoa) por ela reponsável. Com sua ampliação em volume de compra, guarda e venda de mercadorias, escrituração e limpeza do estabelecimento etc., não mais uma só pessoa (cargo) seria suficiente, mas sim sucessivamente 2, 4, 8, 16, 32 etc. seriam chamadas a trabalhar e dar conta da execução, não só das tarefas primitivas, ora muitas vêzes multiplicadas como de outras novas surgidas em virtude da ampliação do negócio.

Inversamente, não importa o tamanho da empresa, suas atribuições no aspecto estático — que poderíamos chamar o tecido da organização — podem ser divididas e subdivididas esquematicamente em grupos e subgrupos até atingir o cargo individual. Exemplificando, poderíamos dizer que tal empresa está constituída por dois departamentos; cada departamento por duas divisões; cada divisão por dois serviços; cada serviço por duas seções; cada seção por duas turmas, e cada turma por X cargos. Evidentemente esses X cargos são os de maior hierarquia, existindo outros nos níveis de turma, seção, serviço, divisão, departamento, e por certo na cúpula diretora, que enfeixam as atribuições peculiares deixadas em cada um desses degraus.

Temos, portanto, o conjunto de atribuições da empresa distribuído pelos vários cargos existentes, sendo estes as subdivisões



mínimas que, se somadas uma a uma, completarão o todo organizacional.

A distribuição de atribuições pelos cargos pode operar-se de duas maneiras, partindo-se do geral para o particular ou vice-versa.

Na primeira hipótese, uma análise técnica acurada orienta a distribuição das atribuições pelos vários cargos, com base na homogeneidade e grau de complexidade das tarefas, sem perder de vista a capacidade individual dos empregados, em termos de volume de encargos e qualificações exigidas.

Na segunda age-se inversamente, deixando cada chefe ou supervisor cometer aos empregados sob suas ordens os encargos que as disponibilidades de tempo e qualificações permitem executar devidamente.

Assim, se caminharmos do particular para o geral, é a ação do empregado, orientada pelo supervisor, que dá a medida do cargo; inversamente, se partirmos do geral para o particular, o conteúdo do cargo, predeterminado no processo de organização, será condicionado pela virtual capacidade do ocupante em potencial. Na primeira hipótese considera-se o que faz o indivíduo e na segunda o que deve ou pode ele fazer. Numa e noutra o cargo é sempre uma unidade de organização e pode ser definido como *um conjunto de atribuições por cuja execução é responsável um indivíduo*.

Do exposto conclui-se haver um certo entrelaçamento entre o cargo e o ocupante, não obstante tratar-se de coisas distintas, capazes de serem separadas e apreciadas de per si. O cargo existe isoladamente como unidade de organização, esteja preenchido ou vago. Tem vida própria, pode ser ocupado sucessivamente por diferentes pessoas.

Entretanto, conforme se depreende da própria definição, é o empregado que delimita o conteúdo do cargo e, assim, sua ação, por motivos vários, pode acarretar alterações no cargo. Com efeito, muitas vezes as necessidades e conveniências administrativas fazem com que o tempo disponível e as qualificações peculiares de certo empregado sejam aproveitados na execução de tarefas novas importantes que se venham incorporar ao conteúdo do cargo. São essas modificações que imprimem caráter dinâmico à classificação de cargos, pela constante necessidade de alterações correspondentes.

Para fins de administração, cada cargo deve ter seu contorno definido, isto é, a qualquer momento o administrador deve estar em condições de determinar as fronteiras existentes entre cada cargo, pois ocorre sempre que um acaba onde começa o outro, na contextura de qualquer organização. Essa demarcação é necessária e deve existir para conhecimento de todos.

Como conseguir isso se não são fixas as fronteiras dos cargos? Só de um único modo; mantendo-se registros dos cargos.



## REGISTRO DE CARGOS

O cargo existe por si só como coisa concreta, tangível e mensurável; a razão fundamental da classificação dos cargos é a repercussão que o conteúdo destes tem no desenvolvimento de toda a administração de pessoal, através de suas várias fases ou etapas; o conteúdo do cargo, já sabemos, pôde variar constantemente, seja por influência do ocupante, seja por ação do supervisor; não só o empregado e o supervisor precisam estar a par, constantemente, do que ocorre com as atribuições do cargo, como toda a equipe empenhada nas tarefas concernentes à administração de pessoal.

Só essas circunstâncias já são por demais suficientes para, não apenas justificar, mas até exigir a instituição do registro dos cargos.

Deve-se notar, entretanto, que essa necessidade não é menos premente na ausência da classificação dos cargos, quando estes, para todos os efeitos de administração, têm que ser considerados um a um isoladamente.

Com efeito, é imprescindível a qualquer organização dispor de um retrato fiel de cada cargo, atualizado a todo momento, para conhecimento de quem possa por isso interessar-se. Tal é conseguido mediante o registro de determinados elementos relacionados com o cargo.

Deve-se atentar para o fato de que cada cargo é distinto de todos os demais e os registros devem espelhar essa diversidade, bem como as modificações intrínsecas por que venha a passar. Sem esses elementos, é impossível manter-se uniformidade de concepção sobre o significado da palavra «cargo», nem se poderá evitar influências de ordem subjetiva na sua conceituação.

Em que consistem esses registros? De modo geral, na descrição do cargo, na especificação do cargo e na Ficha de Trabalho Diário. A peça mais importante que nos interessa presentemente por constituir instrumento da classificação de cargos é a *descrição de cargo*. É através dela que podemos perceber o cargo na sua inteireza, seja quanto a conteúdo, seja quanto a características e aspecto formal.

Compõe-se ela, no mínimo, de três partes que são:

- 1) denominação do cargo;
- 2) definição sumária;
- 3) relacionamento das tarefas executadas.

Com respeito ao item 1 cumpre esclarecer que, em muitos casos, o cargo tem um título por que é conhecido dentro da repartição e outro comum à classe em que fôr enquadrado durante



o processo da classificação. Nessa hipótese, a descrição deve registrar as duas denominações.

A definição sumária consiste num esboço do cargo como um todo, não baixando a detalhes, mas dando idéia do grau de responsabilidade e complexidade das tarefas executadas ou consignadas como incumbência do ocupante, indicando-se sempre a supervisão recebida ou exercida.

Indiscutivelmente a parte 3ª é a mais importante e consiste na enumeração, de modo próprio e consentâneo, das atribuições pertinentes ao cargo.

Nesse particular, para se atingir o fim colimado, há recomendações especiais a observar, tais como:

a) devem ser discriminadas tôdas as tarefas executadas pelo ocupante do cargo;

b) deve-se adotar uma ordem de precedência, vindo em primeiro lugar as mais importantes;

c) devem ser distribuídas em três grupos: permanentes, periódicas e ocasionais;

d) deve-se indicar a percentagem horária do expediente do empregado gasta em cada uma;

e) deve-se usar linguagem simples e uniforme, de modo que se enseje compreensão clara;

f) é importante que se mostrem a natureza do trabalho e o respectivo nível de dificuldade e responsabilidade. As informações devem fornecer uma idéia completa do cargo;

g) é aconselhável que se comecem as sentenças relativas às tarefas por verbo de ação, como por exemplo: colocar fichas no catálogo, comunicar prazos vencidos etc.

Estes são os elementos mínimos que uma descrição de cargo deve conter. Poderão ser acrescentados outros, conforme as necessidades e conveniências predominantes em cada situação.

Em virtude dessa circunstância, não se pode prever um modelo rígido e uniforme para as descrições de cargo. Evidentemente terá êle que se adaptar às exigências de cada caso particular.

Apenas em caráter exemplificativo daremos aqui dois modelos hipotéticos de descrição de cargo, com níveis de dificuldade e responsabilidade em gradações diferentes.

### *Descrição do Cargo*

- 1) Denominação do Cargo: Escrevente Datilógrafo.
- 2) Descrição Sumária: Sob a supervisão imediata do Chefe da Seção, executa trabalhos de conferência e datilografia.



## 3) Trabalho Executado:

*Tarefas**Percentagem  
de tempo*

Datilografar fichas com base em relações publicadas no <i>Diário Oficial</i>	60%
Datilografar informações redigidas em processos para constituir rascunho a ser revisto pelo Chefe .....	20%
Conferir o trabalho datilográfico executado na Seção de Mecanografia .....	10%
Copiar, a máquina, trechos de Leis, Pareceres, Exposições de Motivos etc., indicados pelo Chefe e destinados ao Arquivo de Jurisprudência da Seção .....	10%

*Descrição de Cargo*

- 1) Denominação do Cargo: Oficial de Administração.
- 2) Descrição Sumária: Sob a supervisão geral do Diretor, encarrega-se do estudo e preparo de respostas relativas à correspondência de natureza oficial dirigida à Divisão.
- 3) Trabalho Executado.

*Tarefas**Percentagem  
de tempo*

Redigir cartas e notas para serem assinadas pelo Diretor .....	40%
Manter contatos com as várias Seções para obter informações sobre os assuntos tratados na correspondência .....	35%
Ler a correspondência recebida e preparar resumo para discutir com o Diretor .....	15%
Despachar com o Diretor .....	10%

Não é fácil a tarefa de redigir descrições de cargos e só quem conheça a técnica de análise de funções poderá orientar-lhe o preparo. Com efeito, é com base nesse retrato do cargo que o analista vai examiná-lo, apreciá-lo, medi-lo, pesá-lo, descobrir-lhe a natureza, as características e os graus de importância, dificuldade e responsabilidade. Ao estabelecer suas comparações, é nêle que o analista se inspira para tirar conclusões ou dirimir dúvidas porventura surgidas.

Será inútil a descrição de cargo que não forneça elementos para dela se depreender a natureza do trabalho e o respectivo grau de dificuldade e responsabilidade, e quem não conhecer os requisitos e exigências peculiares a essa investigação não estará em condições de estabelecer os limites convenientes, em termos de conteúdo e forma recomendáveis para essa descrição.

É hoje pacífica a tese de que o elemento humano é fundamental em qualquer organização e também não há dúvida de que o cargo,



como unidade de organização, exerce grande influência no comportamento humano, quando não o condiciona completamente. Conclui-se daí que o cargo é fator importante em administração e, sendo a descrição o seu retrato, forçoso é convir, assume ela também capital significação.

É básica a contribuição da descrição de cargo para a solução dos problemas, entre outros, concernentes à classificação de cargos, à supervisão do empregado, ao treinamento, à colocação, à movimentação de pessoal, à elaboração de planos de salário, à análise organizacional etc. Cada um desses institutos faz a ela seus apelos especiais, mas é a classificação de cargos o mais exigente nesse particular. Tem-se, assim, como boa, para todos os efeitos a descrição que responda aos reclamos da classificação de cargos.

E nesse particular, quais os reclamos a atender? Basta que dê idéia nítida da natureza e importância do trabalho e do respectivo grau de dificuldade e responsabilidade. Se ela fornecer essa indicação que possibilite a conveniente classificação do cargo, será útil efetivamente em toda a linha da administração, que dela dependa.

Não é este o momento oportuno para tratarmos em detalhe dos reclamos da classificação de cargos, no que tange à descrição para efeito de análise do trabalho. Entretanto, para ensejar melhor compreensão do assunto, faz-se mister, desde já, fornecer algumas indicações básicas elucidativas com referência à presente exposição.

É fácil identificarmos a natureza do trabalho pertinente a qualquer cargo ou conhecermos as tarefas constitutivas de seu conteúdo ocupacional. Trabalho datilográfico, trabalho contábil, trabalho burocrático, trabalho policial etc. A simples indicação por si só já nos pode dar idéia da complexidade e dificuldade relativas. Evidentemente, no seu todo, o trabalho de taquigrafia é mais difícil que o de datilografia; o trabalho de arquitetura encerra maior complexidade que o de alvenaria, cobrindo cada um, não obstante as correlações existentes, zonas diferenciadas de dificuldade e responsabilidade dentro da área organizacional. Igualmente, a localização da tarefa nos vários planos hierárquicos de decisão — faixa política, faixa administrativa e faixa operacional — confere importância particular ao trabalho, capaz de distingui-lo numa escala própria de valores medidos em função do contingente de responsabilidades contido.

Constata-se, porém, a existência de outras gradações de importância, dificuldade ou complexidade dentro de um mesmo tipo de trabalho. Essas gradações podem ser estabelecidas preliminarmente, conforme certas diretrizes fixadas. Pode-se, assim, dividir a dificuldade em apenas grande e pequena; em pequena, média e grande; em menor, pequena, média, grande e maior etc., segundo a exatidão desejada. Tanto a dificuldade relativa entre dois ou mais tipos de trabalho, como a comparativa dentro do



mesmo tipo de trabalho é medida em função dos requisitos de qualificações, isto é, dos conhecimentos e experiência exigidos para o eficiente desempenho das tarefas objeto do cargo.

Não é, todavia, só isto que influencia a ponderação dos cargos. Temos, também, o elemento responsabilidade.

Esta pode ser de duas ordens: *administrativa* e *não administrativa*.

A primeira diz respeito ao trabalho de comando, inerente às funções de direção, chefia e supervisão, decrescendo em importância segundo o plano em que se realizar. A segunda é capitulada, entre outros, nos seguintes itens: (a) independência de julgamento e decisões; (b) recomendação por planos e política; (c) cuidados por dinheiro, material e equipamento; (d) pela exatidão do trabalho; (e) por contatos públicos; (f) por trabalhos sigilosos e (g) por segurança de pessoas etc.

Já existem critérios estabelecidos para orientar a verificação em cada cargo do contingente de responsabilidade contida em cada um desses itens.

Por outro lado, ao examinar um conjunto de tarefas para efeito de determinar-lhe o grau de dificuldade relativa, o técnico não pode deixar de considerar o controle exercido sobre a execução do trabalho ou inversamente, a independência de ação do executante.

Pode-se convir em que há uma dificuldade decrescente, se o empregado, em vez de agir com plena autonomia de ação, guia-se por: (a) precedentes, (b) regulamentações, (c) diretrizes determinadas, (d) processos estabelecidos.

Finalmente, em relação à supervisão recebida, há que considerar se o controle se efetiva mediante instruções ou ordens.

Assim, entende-se que, se dois empregados incumbidos de tarefas idênticas um age controlado por instruções e o outro mediante obediência a ordens, o trabalho do primeiro contém maior coeficiente de dificuldade. Do mesmo modo ocorreria se o primeiro recebesse instruções por escrito e o segundo instruções orais, ou igualmente se um recebesse ordens por escrito e o outro ordens verbais.

Nesse plano de ação do empregado e jogando com esses dois itens, poderíamos armar o seguinte esquema de combinações.

Em primeiro grau estaria o trabalho controlado à base de instruções.

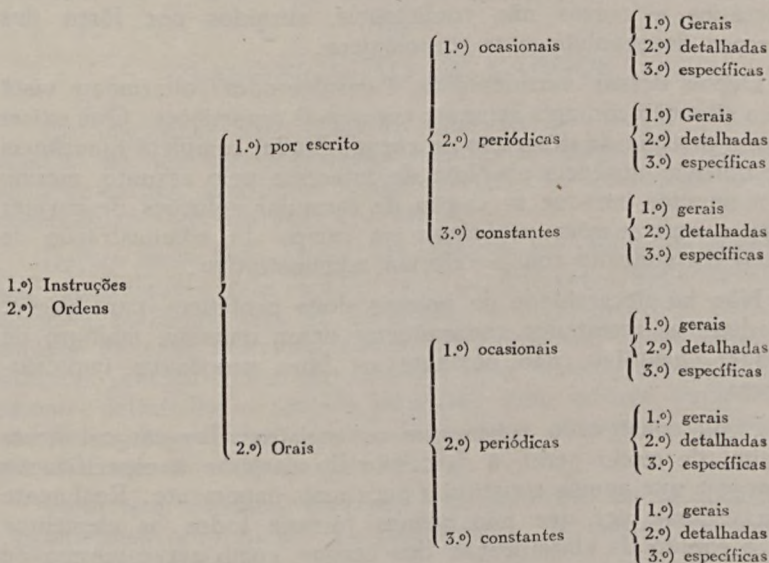
Em segundo aquele controlado à base de ordens.

Dentro, porém, dessas duas categorias, poderíamos encontrar várias subgradações tais como: se as instruções ou ordens são orais, em vez de por escrito, é menor o grau de dificuldade; se



qualquer delas fôr constante, em vez de periódicas ou ocasionais, bem como se qualquer destas fôr específica, em vez de detalhadas ou gerais também será cada vez menor a dificuldade envolvida.

O seguinte esquema possibilitará, com facilidade, a visualização de tôdas as combinações admissíveis quanto aos aspectos em referência.



Mas há outros pontos a considerar, tais como se o resultado da atividade do empregado está ou não sujeito à revisão. Se esta implica no poder de anulação, substituição ou apenas acréscimo. E ainda no plano de execução deve ser considerado se a atividade diz respeito a assessoramento, fiscalização, inspeção ou revisão. Tudo isso deve ser convenientemente pesado durante o processo de avaliação do cargo e para tanto deve a descrição do cargo oferecer as indicações necessárias.

Creio ter dado uma idéia da importância do problema e quero deixar claro que é papel das descrições de cargos reunir informações capazes de possibilitar conclusões sobre o cargo, sempre que este, sob qualquer ângulo, seja encarado. Assim sendo, é necessário que seu preparo seja orientado competentemente por instrutor experimentado.

De modo geral, as descrições de cargos são elaboradas em três vias, ficando uma com o empregado, outra com o chefe imediato do empregado e a terceira no órgão de pessoal. Qualquer alteração do cargo deve ser registrada em tôdas elas.

As descrições de cargo, como se depreende do exposto, são de capital importância na classificação de cargos, mas como já



registramos, constituem, também, instrumento útil auxiliar da supervisão, da colocação do empregado, do treinamento, da orientação do empregado etc. É cabível afirmar que não poderá haver um programa racional de administração de pessoal, se não se contar com êsse instrumento. Aliás, convém esclarecer que sua importância avulta e sua imprescindibilidade se torna absoluta, em se tratando de cargos indefinidos, tais como os de natureza burocrática e outros não tradicionais, surgidos por força dos modernos desenvolvimentos tecnológicos.

Depois dessas considerações, é desalentador voltarmos a vista para a situação concreta reinante em nossas repartições. Que existe aqui em matéria de descrição de cargo? Nada; completa ignorância do problema; ausência absoluta de interesse pelo assunto, mesmo nos momentos em que se cogita de formular soluções de caráter amplo e repercussões profundas no campo da administração de pessoal em conexão com a reforma administrativa.

Não há necessidade de possuir dons proféticos para prever e predizer os resultados conseqüentes dessa omissão; malôgro de qualquer iniciativa, não obstante os bons propósitos impulsivadores.

Ficou consignado acima que os registros dos cargos dizem respeito, de modo geral, à descrição do cargo e à especificação do cargo e que aquela constitui a peça mais importante. Realmente assim é, uma vez que não apenas fornece todos os elementos para o estudo da classificação dos cargos, como serve mesmo de base ao programa de administração de pessoal, inclusive à elaboração da própria especificação do cargo. Com efeito, se analisarmos o trabalho indicado na descrição do cargo e a esta acrescentarmos os requisitos de qualificações exigidos dos futuros ocupantes, teremos completa a especificação do cargo. Êste é, evidentemente, um trabalho que se antecipa ao plano de classificação, de capital importância para sua elaboração, mas que também, na ausência dêste, poderá ser de utilidade valiosa em muitas das etapas integrantes da administração de pessoal.

Não se pode, entretanto, omitir, neste relacionamento referente aos registros, a ficha de trabalho diário, como fonte que é de informação para o preparo e atualização da descrição do cargo. Nesse documento, muito em uso nas organizações que adotam normas avançadas de administração, deve o empregado lançar em modelo próprio, diariamente, tôdas as tarefas desempenhadas, com indicação do período de duração de cada uma. Tal registro, saliente-se, além dessa função, serve eficazmente como instrumento de controle executivo, fazendo ressaltar, de pronto, as omissões do empregado e ensejando um melhor aproveitamento da capacidade ociosa em termos de atividade funcional.

Tratamos, prolongadamente, da descrição de cargo e ligeiramente da ficha de trabalho diário e da especificação do cargo,



não obstante tudo ser registro dos cargos. A explicação é que a descrição do cargo interessa mais de perto ao classificador, ao passo que a ficha de trabalho diário deve merecer maior atenção do supervisor e do organizador e a especificação de cargo situa-se mais na área do psicólogo ou do técnico de seleção. Isto não significa que o classificador não deva também delas utilizar-se.

### III

## CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

Ao iniciarmos este trabalho estabelecemos como válida a premissa de que não poderíamos estudar devidamente a classificação de cargos, sem antes familiarizarmos com as noções básicas concernentes à *classificação* e a *cargo*.

Dentro desta linha lógica, já passamos em revista os aspectos mais significativos relacionados com os diferentes tipos de classificação, realçando-lhes as similitudes e diversificações caracterizantes de suas individualidades. Examinamos, igualmente, as múltiplas peculiaridades apresentadas pelo elemento *cargo* e procuramos definir-lhe o sentido principal, num esforço tendente a estabelecer base firme, capaz de facilitar a comunicação e o entendimento no trato do assunto.

Feito isto, estamos, portanto, em condições de focalizarmos e debatermos o problema da classificação de cargos, no plano de suas generalidades.

### *Necessidade da Classificação de Cargos*

Por que classificar cargos? Nossa curiosidade inata, aliada a certa dose de utilitarismo peculiar ao nosso espírito, desperta em tôdas as mentes preocupadas com o problema essa pergunta.

Abstraindo-se aqui os usos e utilidades da classificação de cargos, que serão objeto de cogitação futura, poderíamos responder que fazemos classificação de cargos pelos mesmos motivos que se classificam tantos outros objetos, seres, coisas e idéias.

Depreende-se, facilmente, que, sem o auxílio da classificação, não poderia ter o homem chegado ao atual estágio de desenvolvimento e, por outro lado, qualquer área do conhecimento humano que se tivesse dêle privado se encontraria estagnada em fase primitiva de evolução.

Diz Ismar Baruch, abrindo o Capítulo III — *Conceitos Fundamentais* — do livro *Classificação de Cargos no Serviço Público*:

«No desenvolvimento da espécie humana sobressai a classificação como um dos mais simples e primitivos



métodos utilizados pelo homem para identificar relações entre as coisas. O espírito humano procura, naturalmente, encontrar ordem no mundo que o cerca. Um ambiente onde cada objeto tenha nome distinto e próprio e seja considerado de modo individual — sem referência a sua possível similaridade com outros objetos já conhecidos — será por demais complexo para permitir uma razoável orientação dos assuntos diários. Em consequência, para simplificar aquilo com que é obrigado a lidar, a Humanidade, desde seu começo histórico, tem procurado reunir em grupos as coisas relacionadas em alguns pontos essenciais e dar o mesmo nome àquelas que possuem atributos em comum».

Realmente, a motivação geradora de todo sistema de classificação — inclusive a classificação de cargos — reside na necessidade humana de estabelecer ordem num universo por demais confuso, impossível de submeter-se a nossa compreensão, em virtude das limitações próprias de nosso espírito. A busca da simplificação foi o recurso que a Humanidade cedo descobriu para capacitar-se a vencer êsse obstáculo, e essa simplificação foi conseguida graças às generalizações, que nos habilitaram a tratar com grupos homogêneos, representando coletividades, em vez de com objetos isolados em quantidades e proporções desmedidas.

Além dêsse impulso natural que, para assegurar-nos a sobrevivência, alimentou essa luta contra o meio, outro não menos imperativo e categórico, também de índole instintiva, reclamou a utilização de processos classificatórios, em número cada vez mais crescente. Trata-se do desejo, bem caracterizado na espécie humana, de melhorar sempre os padrões de eficiência e obter melhores resultados, despendendo menores esforços.

No âmbito da classificação de cargos onde o processo de racionalização e, conseqüentemente, a racionalização do processo, ocupam lugar de relêvo na escala de valôres, essa segunda circunstância referida no item anterior, repercutiu de forma acentuada pela sua perfeita identificação com os fins de qualquer bom programa de administração de pessoal.

Com efeito, se não se classificassem os cargos pelas características e peculiaridades atinentes ao seu conteúdo ocupacional, após meticolosa análise e registro de conclusões com respeito a requisitos a exigir e tratamento a dispensar, teríamos que repetir a mesma operação para cada cargo, sempre que objetivássemos recrutar um ocupante para êle, treinar êsse ocupante, retribuí-lo, promovê-lo dentro da organização etc. etc., num dispêndio sem fim de precioso tempo e energia.

Eis por que são abundantes na literatura especializada as referências ao papel relevante da classificação de cargos, como



pedra de toque de todo bom programa de administração de pessoal.

### *Conceitos Falsos*

É oportuno chamarmos a atenção de todos para certos erros comuns, que os leigos ou principiantes em classificação de cargos são propensos a praticar, em detrimento da cabal compreensão do problema.

Assim é que muitos são levados a pensar que a classificação de cargos é um fim em si mesma, sendo sua adoção suficiente para pôr termo a todos os disparates de ordem administrativa. Nada mais falho, entretanto. A classificação de cargos, efetivamente, é a base de qualquer bom programa de administração de pessoal, constituindo nêle, porém, apenas uma parcela, significativa, pela sua contribuição para o êxito global, mas incapaz de substituir qualquer outra e muito menos a totalidade.

Se não se fizer recrutamento agressivo, seleção rigorosa, treinamento devido, retribuição equitativa, avaliação de eficiência, controle de produção etc., ou seja, se não houver um racional programa de administração de pessoal, o plano de classificação de cargos representará desperdício injustificável que, portanto, deve ser evitado. Resumindo: por si só a classificação de cargos não constitui solução para nenhum problema administrativo, residindo seu mérito, exclusivamente, na circunstância de assegurar viabilidade à execução de medidas tendentes a equacionar e solucionar tais problemas de modo eficaz e cabal.

Outra ilusão também bastante freqüente é pensar-se que a classificação de cargos tem função normativa, orientadora de conduta, a seguir por parte de chefes e subordinados. Equívoco evidente. Deve entender-se que a classificação de cargos é meramente descritiva, tomando por base a realidade existente e modificando-se consentâneamente com as transformações dessa realidade. As descrições que acompanham o plano de classificação jamais se constituem em documentos definitivos ou duradouros, uma vez que devem registrar e refletir o caráter dinâmico inerente a toda organização. Por isso, é claro, não podem elas sobrepor-se às situações existentes e, sim, amoldar-se a estas, tão pronto se constate sua presença.

A falta de distinção nítida entre os conceitos de *cargo* e *ocupante* acarreta, inevitavelmente, incompreensão da natureza e funcionamento da classificação de cargos. É preciso que o início se concorde tratar-se de coisas distintas e singulares, se bem que relacionadas e afins. Ambos podem ser classificados, conforme as necessidades, conveniências e finalidades a atender, de modo particular, sem sofrer interferências indevidas e perniciosas de comum relação às outras. Misturar as duas coisas, entretanto,



em se cogitando de classificação de cargos, é violar princípio válido e caminhar para malôgro certo. Conviria lembrarmos aqui a observação de Ismar Baruch constante do mesmo livro e capítulo acima citados:

«Como já fizemos ver, o que constitui o cargo são as tarefas atribuídas e as responsabilidades delegadas. Sua existência ou identidade não depende de encontrar-se com ou sem ocupante. Frequentemente, existe como vago antes do primeiro preenchimento, reassumindo essa condição sempre que houver dispensa do titular. Um cargo — vago ou preenchido — caracteriza-se por suas tarefas e responsabilidades e, portanto, classifica-se na mesma base. Assim, o conceito de *cargo* é distinto do de *empregado*, o que poderá parecer mera afirmativa de fato evidente e elementar. Mostra-nos a experiência, entretanto, que as duas noções não raramente se confundem».

Confusão freqüente ocorre, também, entre *plano de classificação de cargos* e *plano de salário*. O fato de os movimentos de reivindicações salariais terem contribuído de modo decisivo para o desenvolvimento da técnica de classificação de cargos e o significado que esta assumiu como base de conciliação de conflitos salariais entre empregados e empregadores, ensejou equívoco, mais ou menos generalizado, no sentido de tomar-se uma coisa pela outra. Essa ocorrência não teria maior significação, se não determinasse condicionamentos indesejáveis pelos resultados prejudiciais que acarretam. Registre-se que são coisas inteiramente diferentes, seja quanto à essência, seja quanto à forma e destinação. Em primeiro lugar é papel da classificação servir de fundamento ao plano de salário, mas sua função não se limita a isso apenas, estendendo-se a todo o programa de administração de pessoal. Sendo ambos distintos quanto a base, técnica e objetivos, regem-se por princípios e fatores diversificados que só têm razão de ser quando aplicados adequadamente aos fins em vista. Tentar combinar numa só as duas coisas é decretar, inexoravelmente, o malôgro de ambas.

### *Elementos Fundamentais*

Vimos, anteriormente, que três elementos fundamentais estão presentes em todo sistema de classificação e que, dada sua importância, devem merecer estudo prioritário, sempre que se empreenda trabalho dessa natureza. Vimos, também, que êsses elementos são: objetos a classificar, finalidade da classificação e base do sistema a ser adotada.

Em se tratando de classificação artificial, é importante não esquecermos que a posição de cada objeto dessa maneira classi-



ficado poderá variar dentro do sistema, segundo as características tomadas para referência, que na sua totalidade constituem a base requerida.

*Objetos a Classificar* — No nosso caso, já sabemos o que desejamos classificar, mas a noção de nosso objeto — cargo — não é clara e precisa em tôdas as mentes, dado que varia em função do fim em vista, tornando seus limites e conteúdo, portanto, de natureza meramente convencional.

Só isto já é suficiente para alertar-nos quanto à necessidade de haver uma definição prévia do conceito de cargo, a fim de que sobre o mesmo não haja dubiedade de sentido, e as referências possam ser feitas com propriedade e precisão. Tratando-se, porém, como sabemos, de objetos convencionais, seu conteúdo principal variará para ajustar-se às finalidades e à base do sistema. Dêsse modo, para melhor conhecermos os cargos, torna-se necessário examinarmos primeiramente êstes outros dois tópicos, dos quais dependem êles diretamente.

*Finalidade da Classificação* — É sabido que as organizações modernas dispõem de uma variedade imensa de tipos de cargos. Na realidade, cada cargo, tal como as pessoas, é diferente de todos os demais. Ora, aqui estamos novamente em face daquele obstáculo já vencido pelo homem na tarefa de elaboração do conhecimento da Natureza, isto é, como fixar tantas peculiaridades e conduzir-se em função de distinções tão sutis? No caso anterior, a solução encontrada foi a teorização dos objetos, ou seja, a formação no espírito de objetos ideais (conceitos), onde se pode agrupar, conforme o caso, uma variedade considerável de coisas concretas, mais ou menos semelhantes ou relacionadas. Tal generalização, como foi antes explicado, consegue-se mediante a virtualização ou desprêzo dos traços individualizadores por nós considerados na ocasião secundários ou insignificantes. Assim, levando-se em conta apenas certos traços comuns, encontramos sempre grande número de objetos que se podem enquadrar no mesmo conceito, assumindo para nós feições idênticas e se pres-tando, indistintamente, às mesmas finalidades.

A solução, no caso da classificação de cargos, não foi nem poderia ser diferente. Efetivamente, identificado o problema e constatada sua similitude com situações pretéritas, nada mais lógico que buscar na experiência vivida a indicação do caminho a seguir.

Não podia, na verdade, o administrador dispensar um tratamento em relação a cada cargo, quando o número dêstes se avolumava, nem tampouco estabelecer com facilidade suas diferenciações e requisitos próprios. Em face disto, o que melhor pôde fazer foi criar um tipo de cargo ideal (que chamamos *classe*) com condições de tratamento peculiar prescritas, nêle enquadrando e considerando idênticos todos os cargos reais que admittiam a



mesma conduta administrativa, tanto do ponto de vista do empregado, como do concernente ao empregador.

Claro está que a formação da *classe* não podia ser arbitrária, nem também decidida *a priori*, mas sim decorrer do caráter e natureza de seu conteúdo real, isto é, dos cargos que, depois de examinados e devidamente classificados, passaram a ser dela partes integrantes. A *classe* aqui nada mais é que o *conceito* anteriormente referido.

Assim, a classificação dos cargos visa, primordialmente, grupá-los, segundo o tratamento a ser-lhes dispensado, ficando sempre juntos aqueles que nesse particular apresentem características comuns. Em que consiste, porém, esse tratamento?

*Base da Classificação* — Sob muitos aspectos podem ser encarados os cargos, mas, do ponto de vista da administração de pessoal, há alguns extremamente importantes que sobrepõem os demais. Com efeito, a comprovação, por parte de um candidato, da habilitação para o exercício do cargo, o salário a ser pago ao ocupante, o treinamento a ser ministrado para assegurar o bom exercício das atribuições pertinentes ao cargo, e a qualidade do trabalho exigido são fatores, entre outros da mesma natureza e ligados intimamente às atribuições do cargo, cuja apreciação é básica para os fins da administração de pessoal que tenha como objetivo promover a eficiência de funcionamento de qualquer empresa. Além disso, testemunhamos diariamente na vida das organizações o conflito gerado de um lado pelos interesses dos empregados em conseguir maior paga pelo trabalho prestado e, de outro, pelas aspirações dos empregadores no sentido de aumentar o rendimento produtivo e reduzir o custo das operações em sua unidade exigindo mais e concedendo menos. Esse contínuo antagonismo leva a constantes reexames de situações, cujo ponto de partida é sempre o cargo e suas características próprias ligadas ao conteúdo ocupacional.

Num grupo numeroso de empregados não se tornaria exequível a tarefa de identificar e atender, em caráter isolado, os requisitos preponderantes demandados pelo exercício de cada cargo, porque isso representaria, caso fôsse possível, uma perda inadmissível de tempo e esforço úteis, que devem ser resguardados para outros fins. Imaginemos como correriam as coisas, se um administrador atarefado empreendesse estudos objetivos para a verificação das exigências e peculiaridades de cada cargo, sempre que cogitasse de preenchê-lo, para saber qual o tipo de pessoa mais indicada, e assim procedesse nas demais etapas da administração de pessoal. Por outro lado, é plausível indagarmos o que aconteceria, se êle tivesse que conduzir a empresa, sem conhecer o conteúdo dos cargos, tratando os respectivos ocupantes arbitrariamente, sem vinculação com a realidade imperante. A experiência e a história



da Administração nos respondem a estas indagações, isto é, em tais injunções predominariam o caos, a desorganização, as injustiças e a ineficiência.

No entanto, a simples distribuição sistemática dos cargos por grupos, segundo o tratamento comum requerido, faculta a solução do problema em bases satisfatórias, pois, feita a distribuição em classes definidas e prescritas para cada uma as condições próprias, conforme a localização do cargo numa ou noutra classe, o administrador fica habilitado a saber, de imediato, a conduta que cada caso impõe seja adotada. Dêsse modo, cumpre ao classificador, antes de qualquer outra providência, descobrir o tratamento adequado que cada cargo merece nas múltiplas fases da administração de pessoal, juntando numa só classe todos aqueles portadores ou postulantes de requisitos idênticos em espécie e gradação. Daí em diante, poderá haver tratamento coletivo comum, indicando a classificação padrão de conduta a ser adotada.

Está hoje perfeitamente assentado que, em termos de administração de pessoal, a consideração dispensada a cada cargo deve variar segundo as tarefas executadas, isto é, a prática e a teoria aconselham que, ao se cogitar do preenchimento de um cargo, fixar-lhe o salário conveniente, procurar treinar o ocupante etc., devemos ter sempre em vista as atribuições principais efetivamente desempenhadas pelo empregado, que constituem o verdadeiro conteúdo ocupacional do cargo. Com efeito, ao selecionarmos um candidato, nosso objetivo é obter o mais capaz para o tipo de atividade a ser desempenhada. Se cogitarmos do treinamento ou da promoção de um empregado, não podemos deixar de considerar sua capacidade em face do trabalho futuro que lhe caberá e, ainda, se estudamos a fixação dos salários, devemos ter sempre presentes no espírito, antes de tudo, a natureza e o grau de dificuldade e responsabilidade das atribuições inerentes ao cargo. Outros exemplos poderiam ser aduzidos, mas estes bastam para mostrar o caráter relevante das atribuições dos cargos para efeito de conduta administrativa. Por este motivo e tendo em vista que delas provêm as características de cada cargo, são as tarefas executadas tomadas como base dos sistemas de classificação de cargos, elaborados com o fim de facilitar e tornar mais efetivos os procedimentos compreendidos na área da administração de pessoal.

É evidente que, se o tratamento varia em função das atribuições e a finalidade da classificação é agrupar os cargos segundo o tratamento comum que lhes é recomendado, não se pode deixar de considerar tais itens dependentes e positivamente relacionados.

Em face dessa apreciação, cremos já ser possível voltar ao exame do cargo para melhor fixar-lhe o sentido, dentro de nossa ordem de idéias.



Já vimos quais os aspectos mais importantes dos cargos para efeito de classificação. Estes, deve ter ficado claro, relacionam-se intimamente com o conteúdo ocupacional do cargo, ou seja, com as tarefas principais na realidade desempenhadas pelo empregado.

Estabelecidas estas premissas, é cabível convencionarmos que o cargo é um conjunto de atribuições, por cuja execução se responsabiliza um indivíduo.

Seria ocioso salientar que, para outros efeitos, podem os cargos tomar feições diferentes e diferentemente ser disposta sua classificação, conforme o fim especificamente almejado. Para servir de apoio a um programa de administração de pessoal e facilitar obtenção de melhores resultados nas operações pertinentes às diversas etapas dêle componentes, só as atribuições podem servir de base satisfatoriamente aceita e recomendada.

Resumindo o exposto, podemos afirmar que nossos objetos a classificar são os cargos, entendidos estes como uns conjuntos de atribuições, por cuja execução se responsabilizam pessoas individualmente. A finalidade de nossa classificação é proporcionar tratamento comum, coletivamente, a grupos de empregados ou candidatos a empregos. Finalmente a base que convém para nosso sistema são as atribuições peculiares a cada cargo.

*Escolha das Características e do Método* — Antes de encetar-se o processo da classificação dos cargos é imprescindível decidir-se quais as características preponderantes a considerar para efeito de identificação da homogeneidade ou heterogeneidade dos cargos, em face dos possíveis grupamentos e discriminações a efetivar dentro do sistema. De igual modo, impõe-se uma definição quanto ao método a ser pôsto em prática na execução do trabalho em perspectiva.

Evidentemente, como já sabemos, de muitas maneiras e para diversos efeitos podem ser classificados os cargos. Nós, porém, já fizemos nossa escolha na hipótese em aprêço, como ficou claro acima, ao definirmos o sentido da finalidade e da base que devem ser aceitas como válidas.

Não há como fugir à contingência de que as características a prevalecerem são, forçosamente, condicionadas pelo significado inerente a êsses dois elementos, constituindo-se, ao mesmo tempo, em fator de afirmação de ambos. Por outras palavras, se considerarmos o conteúdo ocupacional do cargo como base a adotar e o tratamento uniforme e coletivo como finalidade a perseguir, temos que procurar as características que facultem tornar êsse propósito uma realidade. A experiência nos ensina que essas características, no caso em espécie, devem, forçosamente, ser a natureza do trabalho e a gradação da dificuldade e responsabilidade peculiar a êsse mesmo trabalho executado. O exame de tais características enseja o conhecimento dos requisitos inerentes a



cada cargo e a possibilidade de agrupar estes segundo as similitudes constatadas. Tem-se como certo o fato de que os cargos possíveis de serem tratados, convenientemente, pela mesma denominação, serem agrupados, com propriedade, na mesma faixa salarial e posteadas exigências, como necessárias, de qualificações idênticas para o desempenho das tarefas peculiares, prestam-se, de igual modo, a tratamento comum nas demais fases da administração de pessoal.

Por último, outro marco, também importante, a firmar nessa fase de decisões preliminares, diz respeito a escolha do método a empregar no desenvolvimento dos trabalhos futuros. Nesse particular, duas alternativas são válidamente possíveis, como de resto em qualquer outro processo de classificação: a adoção do método indutivo ou, inversamente, do dedutivo.

No primeiro, partindo-se do particular para o geral, tomam-se os cargos e com eles vão-se formando os agrupamentos menores, ou sejam, as classes, para em seguida, através de sucessivos reagrupamentos, à base de semelhanças e afinidades, chegar-se a constituição do sistema devidamente escalonado.

No segundo, ao contrário, parte-se do geral para o particular, conseguindo-se, sucessivamente, subdivisões do todo, isto é, dos cargos a classificar, diminuindo-se, gradativamente, a *extensão* de cada agrupamento em benefício ou favorecimento de sua *compreensão*, até atingir-se, por fim, as unidades básicas do sistema, ou sejam, as classes de cargos admissíveis.

Evidentemente, só razões concretas, em face da situação prevalecente no momento, poderão justificar a preferência por um ou outro método, inclusive tem importância preponderante nessa opção a escolha da técnica de classificação a ser posta em prática.

### *Processamento*

Prosseguindo no exame sumário dos aspectos globais concernentes a *classificação* e depois de entrar em considerações da mesma ordem com respeito a *cargo*, familiarizemo-nos com alguns aspectos fundamentais da classificação de cargos especificamente, para compreendê-la melhor, tanto na sua forma estática, quanto no seu aspecto dinâmico.

O Manual de Classificação de Cargos e Fixação de Salários editado pela Associação Americana de Bibliotecas estampa, a certa altura, a seguinte definição de Classificação de Cargos:

«Classificação é o arranjo de unidades em grupos, com base em certas características diferenciadoras. Classificação de Cargos é o agrupamento de cargos em classes, fundamentado na semelhança de: 1) natureza e



dificuldade do trabalho; 2) quantidade e nível de responsabilidade envolvida, e 3) experiência e treinamento requeridos para o devido desempenho das atribuições do cargo».

E mais adiante, precisando melhor o sentido de classe de cargos, acrescenta:

«O processo de classificação consiste no grupamento de cargos em classes, de acôrdo com o grau de dificuldade e responsabilidade envolvidas. Isto implica em que, com relação a êstes elementos, cada cargo de uma classe será semelhante aos demais aí colocados. Uma classe de cargos consistirá de todos os cargos, independentemente da localização, que sejam bastante semelhantes em atribuições e responsabilidades, de modo que lhes seja dado o mesmo título descritivo, exigidos os mesmos requisitos de qualificações e atribuída a mesma faixa de salário».

Partindo dessas definições que traduzem o sentido do que se entende por classificação de cargos — e se houver alteração do sentido, deve, correspondentemente, haver ajustes nas definições — vamos fazer um resumo do que ocorre ao longo do processo da classificação dos cargos, utilizando um roteiro pôsto em prática pela Comissão do Serviço Civil do Govêrno Norte-Americano, no treinamento de servidores e estagiários interessados nesse assunto. Foi escolhido, para exemplo, o desenvolvimento do método dedutivo que, tanto lá quanto cá, se presta, de modo mais adequado, às práticas de classificação de cargos adotadas por ambos os Governos federais. Atente-se, pois, que isto é apenas uma, e não a única, maneira de proceder.

A seguir encontram-se vários quadros ilustrativos do desenvolvimento do processo.

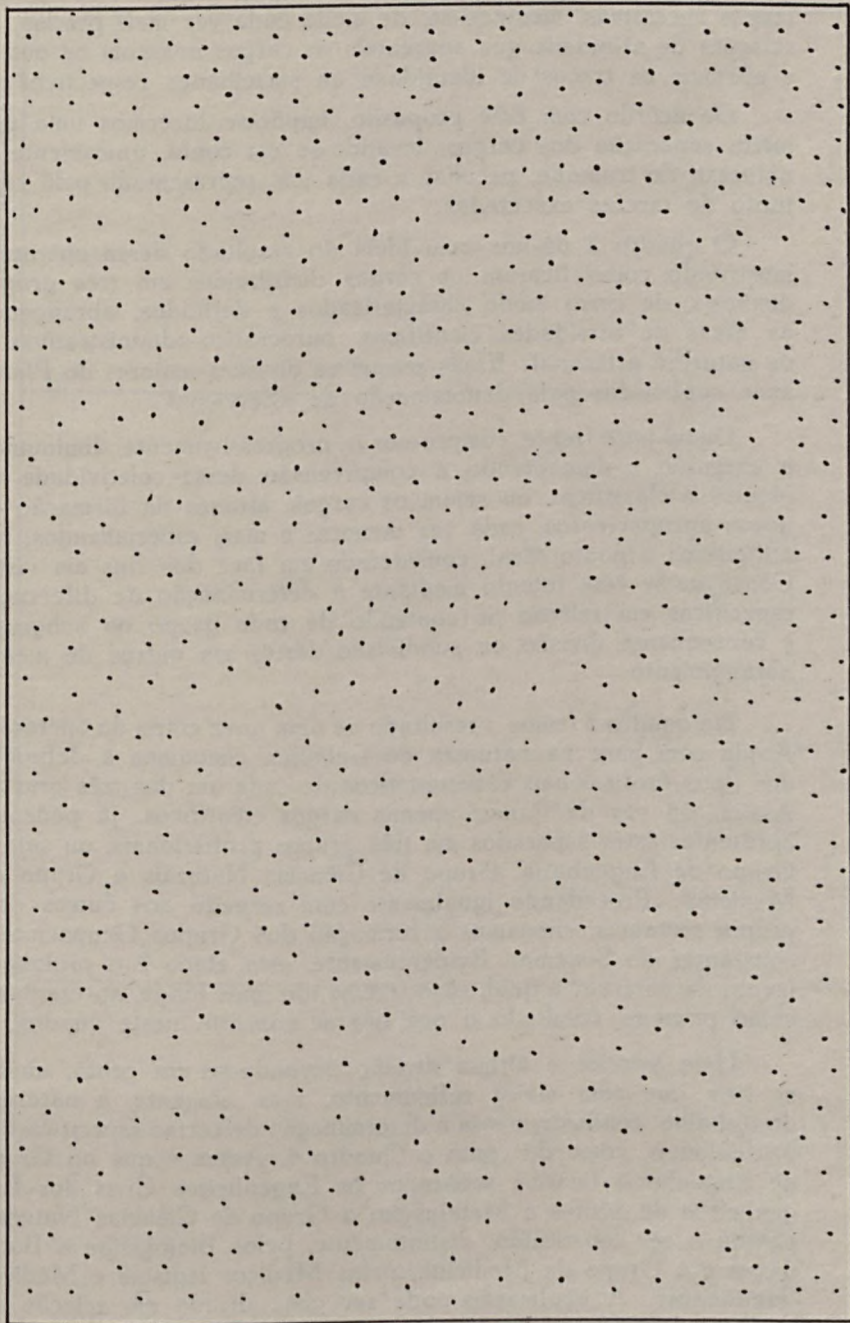
No quadro 1 figuramos a hipótese de disposição desordenada de todos os cargos existentes em dada organização ou empresa, em fase anterior a qualquer prática de classificação, misturados todos, indistintamente, seja quanto à natureza do trabalho, seja quanto ao grau de dificuldade e responsabilidade. Nosso objetivo, evidentemente, é separar êsses cargos em grupos homogêneos, em termos de práticas administrativas, tendo em vista as definições aceitas como válidas, descobrindo, entretanto, os relacionamentos entrosadores do sistema num todo harmônico e convenientemente articulado.

Sem perder de vista a finalidade motivadora de nossa ação, cumpre-nos encarar a tarefa de distribuir êsses cargos, segundo características que os aproximam ou distanciam, dando lugar à formação de grupos cada vez mais especializados, até atingirmos o desejado limite de alcance. Razões de ordem prática aconselham



(QUADRO 1)

CARGOS DE UMA ORGANIZAÇÃO ANTES DE SEREM INICIADOS OS TRABALHOS DA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE  
CLASSIFICAÇÃO





que essa distribuição seja levada a efeito, gradativamente, em etapas sucessivas, medindo-se, de modo cada vez mais preciso, as relações de afinidade que aparentem os cargos uns com os outros e afirmem os traços de identidade ou semelhança respectivos.

De acôrdo com êsse propósito, impõe-se fazermos uma primeira separação dos cargos, levando-se em conta, unicamente, a natureza do trabalho, peculiar a cada um, representado pelo conjunto de tarefas executadas.

O quadro 2 dá-nos uma idéia do resultado dessa operação, mostrando como ficaram os cargos distribuídos em três grupos distintos, de certo modo caracterizados e definidos, abrangendo as áreas de atividades científicas, burocrático-administrativas e de natureza artesanal. Essas seriam as divisões maiores do Plano, mais conhecidas pela denominação de «Serviços».

Daqui para frente, cumpre-nos ir, progressivamente, diminuindo a extensão e aumentando a compreensão dessa coletividade de objetos a classificar, ou sejam os cargos, através da formação de novos agrupamentos, cada vez menores e mais especializados, até atingirmos o ponto ideal, considerado em face dos fins em vista. Consegue-se êsse intento mediante a determinação de diferenças específicas em relação ao conteúdo de cada grupo ou subgrupo e conseqüente divisão ou subdivisão dêstes em outros de menor abrangimento.

No quadro 3 temos o resultado de uma nova etapa da operação. Ainda com base na natureza do trabalho, chegamos à definição dos tipos profissionais característicos de cada um dos três grupos. Assim, em vez de têmos apenas cargos científicos, já podemos apresentar êstes separados em três grupos profissionais, ou sejam, Grupo de Engenharia, Grupo de Ciências Naturais e Grupo de Medicina. Procedendo igualmente com respeito aos outros dois grupos restantes, chegamos a formação dos Grupos Ocupacionais constantes do Sistema. Evidentemente, esta etapa é o prolongamento da anterior, a qual, caso tivesse ido mais longe, apresentaria como primeiro resultado o que ora se constata neste quadro.

Uma terceira e última divisão, levando-se em conta, ainda, se bem que com maior refinamento, mas, sòmente, a natureza do trabalho, conduzir-nos-ia à determinação de certas especificações profissionais, como dá conta o Quadro 4. Assim é que no Grupo de Engenharia ficaram separados os Engenheiros Civis dos Engenheiros de Minas e Metalurgia; o Grupo de Ciências Naturais passou a ser constituído, distintamente, pelos Biologistas e Botânicos; e o Grupo de Medicina, pelos Médicos legistas e Médicos Sanitaristas. A explicação pode ser generalizada em relação ao restante do Quadro.

Até aqui, levamos em consideração, apenas, a natureza do trabalho, sem atentarmos para qualquer aferição da importância



## CARGOS ARRUMADOS NA MAIOR SUBDIVISÃO, SEGUNDO A NATUREZA DO TRABALHO

(1ª divisão por natureza do trabalho)

CARGOS CIENTÍFICOS	CARGOS BUROCRÁTICOS E ADMINISTRATIVOS	CARGOS DE ARTÍFICE



(Quadro 3)

## OU ATIVIDADES

(2ª divisão por natureza de trabalho)

[illegible]



CARGOS CIENTÍFICOS

[illegible]



CARGOS ARRUMADOS, EM CADA SÉRIE (ESPECIALIZAÇÃO DE TRABALHO) POR ORDEM DECRESCENTE DE

## DIFICULDADE E RESPONSABILIDADE

## CARGOS CIENTÍFICOS

# CARGOS BUROCRÁTICOS E ADMINISTRATIVOS

# CARGOS DE ARTÍFICE

[illegible]



relativa dos cargos compreendidos. Ocorre, que, nos termos da definição de classificação de cargos acima transcrita, também em relação a outros fatores devem ser os cargos ponderados, entre os quais se incluem *difficuldade* e *responsabilidade* das tarefas executadas e *experiência* e *treinamento* requeridos, ou melhor, *requisitos de qualificação* exigidos para o devido desempenho das atribuições do cargo.

Assim, sendo, devemos dar prosseguimento ao processo da classificação, avaliando, agora, cargo por cargo, para o fim de hierarquizá-los, em ordem ascensional, dentro de cada especialização. Esse exame conduziria a um resultado semelhante ao registrado no Quadro 5, onde, dentro de cada especialização, escalonaram-se os cargos por ordem de importância, segundo a influência dos fatores anteriormente mencionados.

A esta altura já podemos dar o passo necessário à formação das classes, observando-se o que ficou assentado na definição respectiva. Afirmou-se lá que na mesma classe devem ficar os cargos bastante semelhantes em atribuições e responsabilidades, de modo que lhes seja dado o mesmo título descritivo (denominação), exigidos os mesmos requisitos de qualificações e atribuída a mesma faixa de salário. Procedendo-se em consonância com essas recomendações, poder-se-á chegar a um resultado idêntico ou semelhante ao encontrado no Quadro 6.

Note-se que o número de classes constatadas não é necessariamente o mesmo em cada especialização profissional, nem tampouco existe, ainda, entre estas qualquer possibilidade de comparação relativa, em termos de dependência ou sobreposição hierárquica. É-nos dado saber, somente, que existem três classes de cargos de Taquígrafo, a primeira reunindo cargos de menor complexidade ou importância; a segunda constituída de cargos de complexidade média, e a terceira integrada pelos cargos de maior complexidade. De igual modo, poder-se-ia descrever a situação dos Datilógrafos, convindo, porém, acrescentar que a classe mais simples daqueles tanto pode ser igual a mais simples destes, como inferior ou superior. Tal observação é válida em relação ao conjunto componente de todo o quadro. A circunstância, entretanto, de vários cargos comporem a mesma classe não significa que sejam todos eles idênticas em termos de dificuldade, mas, apenas, que são bastante semelhantes para justificar tratamento uniforme coletivamente. Na verdade, ocorre que, dentro da mesma especialização profissional, os cargos mais complexos de uma classe inferior poderão estar mais distanciados dos mais simples nela colocados do que daqueles, também mais simples, integrantes da classe vizinha, imediatamente superior.

Se bem que já tenhamos, até aqui, levado em conta, na distribuição dos cargos, fatores relacionados com a natureza do trabalho executado e, também, com o grau de dificuldade e res-



[illegible]

DIFICULDADE E RESPONSABILIDADE



AREA TOTAL DE DIFICULDADE E RESPONSABILIDADE DIVIDIDA EM GRAUSCada grau cobre uma zona de dificuldade e responsabilidade

	Grav 13
	Grav 12
	Grav 11
	Grav 10
	Grav 9
	Grav 8
	Grav 7
	Grav 6
	Grav 5
	Grav 4
	Grav 3
	Grav 2
	Grav 1

DIFICULDADE E RESPONSABILIDADE

Natureza do Trabalho



ponsabilidade pertinente a tais tarefas, nossa operação ainda não chegou ao fim.

Com efeito, o plano de classificação de cargos é, antes de tudo, um sistema de relações. Nada nêle deve ficar solto ou desarticulado, mas, pelo contrário, cada peça deve contribuir para a formação do todo harmônico e concatenado.

Assim é chegada a vez de estabelecermos o valor relativo de cada classe, em confronto com tôdas as demais e não, apenas, limitar a comparação ao âmbito de cada série de classes, como vínhamos procedendo. Não seria disparate afirmarmos que nossa tarefa neste ponto da operação consistirá em classificarmos as classes de cargos já formadas, segundo seu valor relativo, em termos de dificuldade e responsabilidade do trabalho a cada uma pertinente.

Para tanto urge criarmos uma escala de níveis, com gradações de complexidade convenientemente definidas, em cujo ápice ficarão colocadas, quaisquer que sejam os tipos de trabalho respectivos as classes equivalentes tidas como mais importantes, procedendo-se de igual modo, em sentido decrescente, até chegarmos à base, onde permanecerão aquelas do mesmo valor, julgadas de menor importância relativa dentro do conjunto.

A estruturação dessa escala depende do conhecimento de toda a área de dificuldade e responsabilidade contida na organização em causa, bem como da definição, em termos de conveniência administrativa, do número de zonas em que tal área deva ser dividida. Convém esclarecer que a área total de dificuldade e responsabilidade pode ser coberta por uma só ou várias escalas, a que se vinculem um ou mais serviços conforme a prática recomende.

Na hipótese em apreço, a conclusão indicada é objeto de referência no Quadro 7, onde figuram treze *graus* ou *níveis* destinados a possibilitar o agrupamento de tôdas as classes constantes do Quadro 6, segundo o índice de dificuldade e responsabilidade pertinente a cada uma e sua equivalência com o mesmo índice previsto e definido em relação a cada nível.

São de várias ordens os fatores que poderão entrar comumente na ponderação dos níveis, para efeito de definição, e das classes, para efeito de separação ou aglomeração, devendo, porém, ser todos indicadores da maior ou menor dificuldade e responsabilidade inerentes às tarefas executadas, tidas como componentes do conteúdo ocupacional dos cargos abrangidos.

De posse da escala de níveis, é chegado o momento de operarmos a ponderação, e conveniente distribuição em grupos homogêneos, das classes encontradas e constantes do Quadro 6.

Do resultado dêsse trabalho nos dá conta o Quadro 8, ponto final de nossa caminhada ao longo do processo próprio da classificação, exemplificativamente aqui mostrado em linhas gerais e







caráter sumário. De relance, podemos observar a identidade dos cargos, seja quanto à natureza do trabalho, seja quanto ao nível de dificuldade e responsabilidade, segundo suas posições nas classes do sistema e nos níveis da escala.

\* \* \*

Todo êsse trabalho, porém, não deve operar-se, apenas, na mente dos elaboradores, mas sim ter suas conclusões documentalmente registradas, para conhecimento de todos e entendimento comum uniforme. Como já foi salientado, em terreno de concepção eminentemente convencional, como é a classificação de cargos, não se pode dispensar as definições e os registros, sempre considerados como marcos norteadores, tanto no presente como no futuro. Assim sendo, não só os cargos devem ter definidos e registrados os respectivos conteúdos, como também os Serviços, os Grupos Ocupacionais, as Séries de Classes, sua totalidade. Tudo isso seria, porém, de valor apenas transitório, caso não fôsse mantido atualizado para refletir as mudanças determinadas pelo dinamismo inerente a toda organização no plano social.

Acabamos de dar um exemplo do desenvolvimento do processo da classificação de cargos. Há, todavia, muitos outros métodos diferentes que conduzem à mesma ou equivalente solução, com variações de forma e de resultados adequados ao momento e à conjuntura particulares enfrentados.

Em tôdas as hipóteses, entretanto, a trilha percorrida é sempre a mesma, isto é, com maior ou menor desdobramento, três etapas devem ser levadas a efeito: (a) coleta dos dados importantes concernentes aos cargos; (b) análise meticulosa e objetiva dêsses dados, e (c) finalmente, agrupamento e separação dos cargos, tendo em vista sua semelhança ou diversidade, levando em função da natureza do trabalho executado, do respectivo grau de dificuldade e responsabilidade que lhe fôr peculiar e do tratamento a ser dispensado aos respectivos ocupantes.

#### IV

### USOS E VANTAGENS DA CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

Para bem compreendermos a repercussão da classificação de cargos no processo administrativo é importante que a situemos no campo da técnica de administração.

É bem sabido que as instituições se afirmam, continuamente, na prática, pelo exercício de atividades que se bifurcam sempre em dois grupos. Um dêstes identifica-se como atividades-fim e o outro como atividades-meio, conforme se persiga o objetivo básico da instituição ou objetivos secundários a êle subordinados.



Assim, uma casa comercial tem sua razão de ser na venda ou transação de mercadorias; um banco destina-se especialmente à efetivação de operações financeiras; uma universidade fundamenta-se na prestação do ensino e uma empresa construtora, na edificação de prédios etc. Em se tratando de um Estado nacional, sua existência deve estar infalivelmente ligada à manutenção da ordem interna e à defesa externa; à promoção do bem-estar de seu povo; à melhoria das condições de vida em geral etc., cumprindo-lhe policiar, fazer a guerra, construir prédios, educar pessoas, abrir estradas, sanear regiões etc.

Eis aí exemplos de atividades-fim. Para realizá-las, porém, é imprescindível contar-se com o emprêgo de dinheiro, material apropriado, pessoal qualificado, instalações adequadas, organização racional etc. Ao esforço dedicado à utilização desses itens, coordenado de modo necessário à consecução do objetivo principal colimado, convencionou-se chamar atividades-meio.

Estas, segundo a natureza, podem agrupar-se e relacionar-se parceladamente com a organização, a administração orçamentária, a administração de material, a administração de pessoal, os serviços auxiliares em geral etc.

Temos aí, então, a administração de pessoal capitulada como um dos itens das atividades-meio.

Somadas, as atividades-fim e as atividades-meio abrangem todos os planos de decisões dentro das instituições. Estes compreendem o nível político. O nível administrativo e o nível operacional. O primeiro, hierarquicamente superior, diz respeito ao estabelecimento de diretrizes e à seleção e fixação de objetivos; o segundo, situado na faixa intermediária, relaciona-se com o planejamento (pesquisa, previsão e organização) e com a direção (comando, coordenação e controle), e o terceiro, colocado na base, está ligado à linha de execução, ou seja, à transformação em realidade no programa preestabelecido. Convém ter sempre em mente que, não obstante a mencionada subordinação, tais planos se interpenetram e permeiam toda a organização do topo à base, não havendo área exclusiva deste ou daquele.

Preocupando-se de modo especial com o comportamento do elemento humano engajado na instituição, a administração de pessoal correlaciona-se exclusivamente com a direção e a execução, que dela se utilizam para chegar a bom termo.

O campo da administração de pessoal compreende desde o recrutamento até o afastamento de cada servidor, isto é, desde o anúncio de abertura da vaga até o futuro desligamento com respeito a todos os indivíduos empregados na instituição, acompanhando-lhes, ininterruptamente, a vida funcional.

Como finalidade, objetiva a administração de pessoal obter, manter e utilizar pessoal qualificado, integrando-o na instituição,



de modo que seja possível dar o melhor de seu esforço, atingir alto padrão de eficiência e conseguir, em contrapartida, o máximo de satisfação.

Efetiva-se a administração de pessoal através de instrumentos, processo, técnica e princípios, ou seja, um sistema de órgãos, operando as várias funções, de acordo com normas, baseadas numa ética, realiza o objetivo da administração de pessoal.

Como ética entende-se a obediência a um conjunto de princípios, tais como o de merecimento e da neutralidade, o da uniformidade etc. etc., essenciais à sanidade da vida da instituição. Para assegurar total conformidade com esses princípios é necessário estabelecer-se um disciplinamento lógico e comunicável, traduzido na fixação de normas, ditames, diretrizes etc., instituindo-se uma base técnico-jurídica condicionadora do funcionamento dos órgãos componentes do sistema. A atividade destes, ou seja, suas funções, caracteriza-se pela prática de atos específicos, homogêneamente delimitados em áreas exclusivas, compreendendo: a classificação de cargos; o recrutamento; a seleção; a lotação (distribuição racional dos cargos e dos indivíduos por setores); a disciplina (relações humanas para obter comportamento consoante a expectativa); e ajustamento (treinamento e movimentação horizontal e vertical); a motivação (estímulos materiais e psicológicos); e o afastamento. Através da aplicação das prescrições técnico-jurídicas consegue-se o império dos princípios em cada uma das mencionadas funções, as quais, globalizadas, compõem a administração de pessoal.

Como já foi assinalado, entre as funções resultantes da operação dos órgãos componentes dos sistemas de administração de pessoal alinha-se a classificação de cargos, tida, pacificamente, lá fora, de há muito, como instrumento básico, de que não pode prescindir qualquer bom administrador no desempenho de sua missão.

Uma síntese desse pensamento encontramos consignada no Manual de Classificação de Cargos e Fixação de Salários, anteriormente referido, ao comentar os usos e vantagens de um plano de classificação, relatando, textualmente, na página 11 de sua versão brasileira;

«As vantagens de um plano de classificação de cargos têm sido repetidamente discutidas na literatura sobre bibliotecas. É ele um instrumento útil no recrutamento, no «placement», na promoção e na transferência de pessoal. É inestimável no treinamento e na avaliação da eficiência. É básico para o estabelecimento de um equitativo plano de remuneração. Em fornecendo um quadro detalhado de cada cargo e as interrelações de uns com os outros e com o todo, proporciona compreensão clara da organização da biblioteca. Também serve à administração em geral pela revelação das falhas organizacionais, apontando, assim, o caminho para a alteração



das atribuições dos cargos e consecução de maior eficiência no planejamento e na previsão orçamentária. Finalmente, imprimindo um tratamento imparcial e sistemático, evita as considerações de ordem pessoal, quanto aos problemas de trabalho e remuneração, tornando-se, portanto, uma etapa positiva na elevação do moral do grupo.»

Para o completo êxito do plano de classificação de cargos, entretanto, é de importância fundamental a nítida compreensão por chefes e subordinados de suas finalidades virtuais. Com o objetivo de facilitar êsse entendimento, vamos mostrar a seguir até que ponto a classificação de cargos interfere benêficamente nas demais práticas integrantes do processo administrativo, começando por analisar, em primeiro lugar, suas implicações no campo da administração de pessoal.

Neste particular muito há sido falado, escrito e publicado aqui e no estrangeiro, conseguindo-se inteira concordância de opiniões em que: (a) o plano de classificação de cargos não constitui finalidade em si próprio, não é remédio infalível para todos os males da administração e sua existência só se justifica, se fôr aplicado com propriedade e inteira isenção; e (b) constitui êle, entretanto, instrumento que, se usado com habilidade, dinamizará a ação dos administradores, tornando incomparavelmente mais profícuas suas gestões nas organizações públicas e privadas.

Realmente, a não ser ela própria e o afastamento, tôdas as demais funções integrantes da administração de pessoal apoiam-se fundamentalmente na classificação de cargos, dela dependendo para o pleno êxito, como a seguir se tenta demonstrar.

*Recrutamento e Classificação de Cargos:* — Na fase de recrutamento concentram-se os esforços no sentido de descobrir o melhor tipo de candidatos aos empregos disponíveis e despertar-lhes o interesse em ingressar e trabalhar na instituição. Prevendo essa necessidade, cogitam, com antecedência, os técnicos de classificação, ao elaborarem o plano, de efetuar os grupamentos homogêneos, de tornar expressivas as denominações, de definir os requisitos qualificativos e estabelecer os convenientes interrelacionamentos profissionais, fazendo tudo, finalmente, para dar idéia do que se espera de cada empregado e pode-se, em contraprestação, oferecer-lhe em termos de exercício profissional. Em síntese, objetiva-se dar um quadro definido da situação que espera o empregado, facilitando-lhe uma avaliação rápida e precisa das perspectivas que se lhes descortinam.

*Seleção e Classificação de Cargos:* — Como o respectivo nome indica, a seleção tem por fim, aplicando técnica própria, escolher, dentre os candidatos atraídos pelo recrutamento, aqueles mais indicados qualitativamente para desincumbir-se das tarefas



componentes do cargo pôsto em evidência. Fornecendo descrições exatas das funções a serem executadas e indicação das qualificações a exigir, o plano de classificação de cargos será de utilidade inestimável ao técnico encarregado de efetuar a escolha dos candidatos ao preenchimento dos cargos desocupados. Essa utilidade avulta nas grandes organizações onde a seleção é feita em massa e muitas vezes com certo grau de urgência.

*Lotação e Classificação de Cargos:* — Para evitar desperdício e conseguir elevar o padrão de eficiência dos serviços, de dois aspectos administrativos, ambos da maior importância, cuida a lotação. Em primeiro lugar cogita da determinação de número justo de cargos necessários ao funcionamento normal de cada setor em que se divida a instituição, levando em conta os tipos e o volume das tarefas aí executadas. Depois disso passa a interessar-se, em caráter permanente, pelo ajustamento funcional dos empregados, destinando-lhes ambientes, tanto quanto possível, consentâneos com suas tendências e capacidade individuais. Graças aos estudos anteriormente empreendidos, resultando no levantamento de tôdas as atribuições exercidas, no respectivo grupamento homogêneo em classes específicas e na determinação precisa dos requisitos de qualificações, está o plano de classificação em condições de oferecer, para a solução de ambos os problemas, orientação segura ao administrador, bastando, apenas, que êle recorra ao manancial de informações que as especificações de classes põem a seu alcance e disposição.

*Contrôle Executiyo e Classificação de Cargos:* — A distribuição de tarefas, a avaliação de eficiência e o tratamento disciplinar com respeito a cada empregado não podem ser executados criteriosamente, se não houver, por parte dos chefes imediatos e superiores hierárquicos, cabal e detalhado conhecimento das características de cada cargo. É o plano de classificação que enseja essa verificação a tempo e a hora, fornecendo os dados necessários à elaboração de padrões de julgamento capazes de medir, com imparcialidade, o comportamento individual de cada empregado, em termos de quantidade e qualidade da respectiva produção, destacando os possíveis desencontros entre resultados apresentados e expectativa idealizada.

*Treinamento e Classificação de Cargos:* — Só será possível o planejamento e execução de um bom programa de treinamento, se soubermos com precisão para que espécies de cargos devemos preparar o pessoal, levando em conta o número de categorias em função das similitudes respectivas. Para êsse efeito é de capital importância não só as indicações contidas nas especificações de classes, como também as linhas ou relações profissionais postas em destaque no esquema estrutural do plano, tudo isto apoiado nos registros quantitativos mantidos no órgão central de pessoal.

*Readaptação e Classificação de Cargos:* — Seja motivado por circunstâncias de ordem pessoal, seja para atender conveniê-



cias da própria instituição, é inevitável a constante mudança operada nas atribuições dos empregados e, conseqüentemente, do conteúdo ocupacional dos cargos existentes. Esses desvios funcionais, ou transformações por que passam os cargos em virtude do dinamismo inerente a toda organização, devem ser periodicamente corrigidos mediante readaptações, ou mais propriamente falando, reclassificações, a fim de evitar-se a incidência de casos de injustiça ou desuniformidade de tratamento, altamente prejudiciais ao desenvolvimento normal do processo administrativo. Sem se dispor dos padrões que constituem a própria essência da classificação de cargos, inútil seria pensar-se em corrigir falhas dessa natureza, cuja identificação não estaríamos sequer em condições de levar a efeito.

*Movimentação de Pessoal e Classificação de Cargos* — Promoção, transferência e permuta são institutos concebidos para o fim de ensejar o ajustamento dos indivíduos dentro das instituições, com reflexos benéficos nos fatores eficiência e satisfação pessoal. Efetivam-se sempre mediante o deslocamento do empregado vertical ou horizontalmente no interior da organização, assumindo encargos novos distintos daqueles por que até então se responsabilizava. Para que tais atos atinjam sua verdadeira finalidade é extremamente importante levar-se em conta as similaridades e diferenciações de características dos cargos envolvidos bem como a padronização das qualificações exigidas para efeito do desempenho de suas tarefas constitutivas, em face do que se deve julgar a elegibilidade ou não do candidato em perspectiva. Dados dessa ordem são praticamente impossíveis de obter na ausência de um racional plano de classificação de cargos.

*Retribuição e Classificação de Cargos*: — A elaboração de plano de pagamento equitativo e o estabelecimento de programas de estímulos salariais são praticamente impossíveis de existir na ausência de uma adequada classificação de cargos. Aliás, esta foi introduzida, inicialmente, em muitas empresas para propiciar, quase que exclusivamente, correções de distorções remunerativas. Realmente, ao se agruparem em classes, cargos similares e equivalentes, constituiu-se um sistema conveniente à organização de planos de remuneração, onde o pagamento poderá apoiar-se basicamente nas atribuições executadas pelos empregados, assegurando-se o império do princípio de salário igual para trabalho igual e fazendo-se estancar uma das fontes mais abundantes, geradoras de conflitos internos nas instituições.

Não é só aí, porém, que a classificação de cargos exerce sua função instrumental no processo administrativo. É ela de real valor também fora do campo da administração de pessoal, em áreas de excepcional importância, tais como:

*Planejamento*: — Para o planejamento é necessário contar-se com informações concretas e atualizadas sobre o *trabalho* a reali-



zar, onde vai ser ele realizado e quem se encarregará de realizá-lo. Levantando e dispondo sistematicamente os encargos da competência da instituição, agrupando tais encargos em unidades organizacionais e relacionando-os com os efetivos ocupantes dos cargos representantes dessas unidades, a classificação de cargos proporciona estas informações com presteza e segurança.

*Administração Financeira:* — Além da evidente contribuição, de natureza formal, ensejando apresentação mais sintética e expressiva, oferecida àqueles incumbidos do preparo do programa financeiro ou da manutenção dos respectivos registros contábeis, com a definição dos títulos dos cargos, tornando-os realmente intérpretes fiéis em termos de conteúdo ocupacional, a classificação de cargos facilita, igualmente, o controle na elaboração e execução orçamentária, quanto aos seguintes aspectos, entre outros não menos significativos:

- 1) pedidos de concessões de créditos para atender despesas com pessoal e realização de serviços;
- 2) Levantamento de custos, parcelados ou globais, quando entre nos gastos o fator pessoal;
- 3) redução de despesas, evitando a criação de cargos descabidos em face das necessidades reais, o excesso de cargos em relação a cada categoria, bem como a inclusão de cargos mais elevados e, conseqüentemente mais dispendiosos, do que os reclamados para a prestação de serviço, segundo sua natureza específica.

*Organização:* — Seja no preparo inicial, seja na fase de administração do plano, é imprescindível a efetivação de levantamentos de classificação de cargos, mediante os quais se examine a realidade organizacional da instituição, no que tange à execução das tarefas compreendidas no curso de cada operação. Levantamentos dessa ordem, retratando o que se faz e como se desenvolve o processamento, conduzem à localização de falhas organizacionais de várias espécies, tais como: (1) duplicidade ou multiplicidade de tarefas desnecessariamente executadas; (2) confusão na delegação de autoridade; (3) diluição ou indefinição de responsabilidade; (4) articulações defeituosas no desenvolvimento das operações; (5) inadequabilidade nos métodos de trabalho; (6) impropriedade na distribuição de tarefas; (7) indevida coordenação entre setores; (8) irregularidade no fluxo de trabalho; (9) desconformidade no alcance de controle etc. Nos estudos de classificação de cargos frequentemente defeitos dessa natureza são evidenciados, dando lugar à ação rápida e corretiva do técnico de organização para o fim de eliminá-los.

Ajuda valiosa pelo arranjo e sistematização de dados que proporciona no campo da administração de pessoal, presta, ainda, a classificação de cargos para fins de documentação e estatística,



convindo não esquecer sua contribuição decisiva para o *melhor entendimento nas relações entre empregado e empregador*, diretamente ou através de associações sindicais, profissionais ou de classes, nas hipóteses de debates para efeito de conseguir reivindicações ou estabelecer negociações, oferecendo para tanto terminologia definida, títulos ou denominações realmente expressivos, linguagem comum e familiar, visão completa do esquema profissional e entrosamento dêste de forma racional, coerente e sistemática. Estas são vantagens de ordem geral, mas nem por isto menos importantes.

Eis aí a função objetiva, o grande valor instrumental da classificação de cargos. Em si própria nada é, mas sem ela a ação administrativa permanecerá irremediavelmente prejudicada, sujeita a toda sorte de malôgros e frustrações. Com a assistência dela o administrador consciente capacita-se a operar o milagre da boa gestão, acionadora da dinâmica do desenvolvimento.

### *Opções para a Classificação de Cargos*

Finalmente temos como último pressuposto da classificação de cargos, cuja satisfação nos habilita a penetrar nos círculos teóricos da técnica e prática do processo, a escolha, entre múltiplas alternativas, do melhor curso de ação a seguir. É natural admitirmos que a esta altura já temos a posse plena das noções necessárias à compreensão do problema e à efetivação de seu devido equacionamento, mas não devemos passar a essas etapas, sem examinarmos os condicionamentos que toda realidade circunstancial impõe, inexoravelmente, em termos de fixação de objetivos e aplicação de métodos ou maneiras de proceder. É aqui que se procura, tendo em vista a situação concreta, definir, em conclusões claras e precisas, para conhecimento geral, a orientação a imprimir no desenvolvimento do trabalho, e moldar-lhe, antecipadamente, de acordo com as conveniências, a forma e a essência que deverá vir em última instância a tomar.

Recomenda-se nesta fase da operação, para afastamento futuro de surpresas e necessidade de improvisações de efeitos altamente perniciosos, um exame cuidadoso de múltiplos aspectos inerentes ao projeto, com a identificação de todos os possíveis obstáculos e dos meios necessários a sua superação.

Pela sua função condicionadora é importante levar em conta, em primeiro lugar, o item *recursos disponíveis*. É de bom alvitre, nesta altura dos acontecimentos, fazermos um balanço dos meios a utilizar e pensar em sua organização para efeito de conseguirmos atingir o alvo em mira. A determinação ou fixação dêste está forçosamente vinculado aos recursos postos ao nosso alcance, em termos de dinheiro, equipamentos, instalações e outros elementos de natureza material, bem como de pessoal qua-



lificado, ou capaz de assim tornar-se mediante treinamento racional, passível de ser oportunamente convocado.

A experiência ensina que, se agindo metódicamente e calando a conduta na realidade, será viável afastar-se de qualquer empreendimento a ameaça de malôgro, e isso já constitui uma boa razão para, em se tratando de classificação de cargos, não esquecermos de delimitar, em função dos recursos à nossa disposição, *a área a ser realmente abrangida pelo projeto*, a fim de que se tome conhecimento do volume e responsabilidade do trabalho a executar e se fique em condições de proceder à devida programação. Quando se fala em área abrangida ou abrangência do projeto, deve-se ter em mente tanto a extensão como a profundidade ou, por outras palavras, os aspectos quantitativos e qualitativo que o plano na sua essência e forma irá mostrar como feições principais.

Como ponto de partida deve-se *definir o propósito da classificação*, ou melhor, esclarecer-se o fim em vista que se tem com a constituição de coletividades homogêneas, para efeito de podermos formá-las de modo adequado à obtenção dos resultados objetivados. É em face dessa definição que se pode decidir quanto à *escolha da base a adotar*, a qual irá condicionar toda a linha de nosso trabalho futuro. Coerentemente com êsse propósito, deve ser escolhido o *tipo de classificação* que irá ser posta em prática, fixando princípios e critérios determinantes do maior ou menor grau de excelência processual e precisão dos resultados do trabalho. Feito isto, é chegado o momento da *escolha dos fatores de classificação*, em função dos quais as semelhanças e diferenciações dos cargos são determinadas quantitativamente, de modo a possibilitar a formação dos grupamentos especializados e estruturalmente diversificados, integrantes do plano e componentes de sua feição global. Como decorrência de tudo quanto tenha sido até aqui decidido, cabe dar-se mais um passo à frente com a *definição das espécies e do número de categorias a incluir no plano e da maneira como ocorrerá no tempo inclusão*.

A providência seguinte deverá ser a *escolha do responsável pela execução do trabalho*. Várias opções aqui se oferecem, tais como cometimento a setor ou pessoa estranha, cometimento ao órgão de pessoal e cometimento a comissão simples ou mista ou, ainda, cometimento a mais de um dêstes agentes simultaneamente. Só um conhecimento completo da realidade poderá nesta encruzilhada indicar o rumo certo e seguro, mas, em qualquer hipótese, a decisão deverá requerer, inquestionavelmente, que fatores tais como tempo de realização e grau de urgência de trabalho, despesas a efetuar e recursos disponíveis, qualidade de isenção e necessidade de participação dos elementos engajados na instituição devam ser harmonizados e considerados equilibradamente.

Por sua vez o responsável pela execução do projeto não poderá furtar-se, sem penosas conseqüências futuras, ao dever de



acertar, com antecedência, a *escolha quanto ao método e ao instrumento* a serem aplicados na fase prática de desenvolvimento do processo. Entre o emprêgo do método dedutivo e do indutivo e o uso, na coleta dos dados, de questionário, entrevista, observação direta ou combinação de alguns dêstes simultânea ou sucessivamente, a opção terá que ser feita em caráter preliminar e consoante as possibilidades, necessidades e fins em vista, formuladores da conjuntura ou contribuintes para seu estabelecimento.

Feito tudo isto, será a vez de completarmos a fase preparatória mediante *integral planejamento da operação*. Essa medida é fundamental para assegurar o êxito na execução do projeto, e sua problemática encontra-se hoje em dia devidamente elucidada e os conhecimentos requeridos para o conveniente solucionamento, postos em termos de experiência, estão ao alcance de quantos dêles queiram fazer uso ou aproveitar-se. Cumpre encarar-se, então, a tarefa de organização dos recursos de modo a tornar viável a consecução do objetivo, e determinação das fases e seqüências de realização de toda a operação, compreendendo: (a) preparo do terreno para aceitação da idéia; (b) reunião dos dados e informes necessários, a serem colhidos durante o levantamento, tais como fôlhas de pagamento, propostas e execução orçamentária, organogramas, manuais de serviço, legislação pertinente, questionário etc.; (c) análise e apreciação dêsses dados; (d) estruturação do plano e elaboração dos registros e das normas destinadas a reger-lhe a administração, e (e) afinal, fixação, em cronograma, do desdobramento da realização do projeto, discriminando a ordem e o tempo de execução de cada parte ou fase dêle integrante.

Tomadas essas deliberações com critério e senso realístico como último degrau de uma preparação cuidadosa e sistematicamente elaborada, podemos considerar-nos habilitados a desencadear o processo de constituição do plano de classificação de cargos, sem temor de encalharmos em obstáculos intransponíveis ou perder-nos em caminhos desconhecidos e inviáveis, desde que não ignoremos o manuseio das técnicas que necessariamente deverão ser aplicadas.

---

RAIMUNDO XAVIER DE MENEZES — Coordenador da Coordenação de Classificação de Cargos do DASP.