

Sobre Classificação de Cargos

CARLOS EDUARDO DE O. VALLE

NCESSÁRIO, em primeiro lugar, fixar-se o que cargo significa, em sentido técnico: corresponde, na verdade, à última subdivisão ou subunidade de estrutura, dentro de uma organização; por isto, costuma-se defini-lo como "um conjunto de deveres, atribuições e responsabilidades", talqualmente se o faz com relação às demais unidades de uma empresa — diretorias gerais, departamentos, divisões, serviços, seções, turmas etc.

2. Assim, um sistema de Classificação de Cargos, neste aspecto (organizacional) preenche o mesmo papel do regulamento em relação a limites de autoridade, competência, deveres, atribuições e responsabilidades de quaisquer das unidades ou subunidades orgânicas em que a empresa possa subdividir-se ou estruturar-se.

3. Naturalmente que um Plano de Classificação de Cargos, elaborado em bases técnicas, além dessas simples e imediatas vantagens — que já são muitas — representa, ainda, soma muito maior e muitíssimo mais variada, não só de utilidades técnicas, administrativas e econômico-financeiras, mas, sobretudo, práticas, no vasto e complexo campo da Gerência de Pessoal.

4. Com efeito — a experiência e qualquer moderno compêndio de Administração de Pessoal o confirmam — a medida do sentido objetivo da Classificação de Cargos para a empresa se traduz, em termos de utilidade, em que somente através dela se podem ter como válidas, tecnicamente, todas as atividades básicas da Gerência de Pessoal, a saber: recrutamento, seleção, designação, estágio probatório, lotação, remoção, transferência, readaptação, treinamento e aperfeiçoamento, promoção e acesso, chefia e assessoramento, avaliação de cargos e plano de salários.

5. Para entendimento mais pormenorizado, em torno das vantagens específicas da classificação de cargos, relativamente a cada uma das mencionadas atividades de Administração de Pessoal, convém lembrar que, partindo ela de uma minuciosa *análise de trabalho* (que é uma verdadeira "filmagem" do trabalho) re-

presenta, em conclusão, uma descrição minudente e sistemática do conjunto de deveres, atribuições e responsabilidades que, originariamente grupadas em cargos, se reagrupam em classes, séries de classes, grupos ocupacionais e serviços, permitindo, inclusive, diferenciação entre grupos profissionais e hierarquização entre cargos, o que determina, com absoluta nitidez, as linhas de promoção e acesso — e o que é o principal — os vários níveis de supervisão (distribuição e limites de autoridade).

6. Conhecendo-se, assim, minuciosamente, o conteúdo real, necessário ao *desempenho*, pode-se, em seguida e paralelamente, determinar-se, com facilidade, quais os requisitos mínimos de instrução geral e específica, experiência adequada, idade, sexo, condições físicas (incluindo a parte psicológica, é (claro), risco de vida e outros exigidos para o exercício do cargo. Com isso, teremos elementos seguros para um *Recrutamento* válido. Estes mesmos elementos é que, em seguida, irão determinar quais os tipos de provas, entrevistas, testes de aptidão etc... (e sobre que disciplinas e assuntos irão eles versar) para que então se processe, também, com igual validade técnica, a *Seleção* do pessoal.

7. Para a *Colocação* ("placement") ou *Designação*, de pessoal, através dos métodos usuais (entrevistas, testes de aptidão etc.) igualmente será utilíssimo saber-se de antemão, e com dados precisos, quais, exata e minuciosamente, deverão ser os encargos ou tarefas a serem cometidas ao empregado.

8. O mesmo se diga sobre o *Estágio Probatório*, durante o qual o empregado, dentro de um certo período, irá demonstrar na prática do serviço o seu grau de eficiência. Só se o pode medir se se conhecerem quais exatamente os deveres, atribuições e responsabilidades do cargo, de um lado, e de outro, o que se pode exigir do empregado em habilidades, conhecimentos teóricos e práticos e demais requisitos que só um Plano de Classificação de Cargos determina, de modo sistemático.

9. A *Lotação* tem por fim determinar o pessoal quantitativo e qualitativamente necessário a um dado órgão.

10. A Classificação de Cargos, como é óbvio, facilita, enormemente, essa tarefa, permitindo como permite conhecer-se, através da sistematização em grupos (cargos, classes, série de classes etc.) com as respectivas atribuições meticolosamente descritas, quais as *reais* necessidades de pessoal, em número e qualidade.

11. Igual raciocínio pode ser aplicado às *Remoções*, *Transferências de Cargos*, *Readaptações* e *Acessos*. A mesma utilidade prática é, nesses casos, verificada, tornando-as, além disso, tecnicamente válidas.

12. *Treinamento*, cujo objetivo é manter o empregado em alto nível de rendimento e sempre atualizado com as novas práticas inerentes ao exercício de suas funções, utiliza, basicamente, a classificação de cargos. E é simples o porquê. O treinamento parte sempre do que se chamam as "necessidades de treinamento" ("Training Needs") e estas só podem, válidamente, ser diagnosticadas pelas falhas no desempenho, se se conhecerem quais, idealmente, devem ser os exatos deveres, atribuições, responsabilidades e demais fatores que intervêm na descrição de um dado cargo, ou sejam, exatamente, os objetivos da classificação de cargos.

13. Raciocínio semelhante se aplica à escolha de chefes e assessores. O problema é de fato semelhante ao do recrutamento e seleção, só que, neste caso, se trata de cargos de chefia e assessoramento. A mesma vantagem, pois, se colhe, neste aspecto, para a organização, se ela puder contar com um sistema de Classificação de Cargos. Isto, quanto à escolha. Mas, há, ainda, vantagens outras ligadas ao exercício da chefia ou direção. A principal função do chefe, ou supervisor de qualquer nível, é procurar fazer com que a equipe, sob sua direção, produza o máximo, com menor esforço e maior economia para a empresa, a par, é lógico, de outros fatores, de ordem humana, inclusive, que interferem no assunto.

14. Ora, para se chegar àquele objetivo, vale dizer, para se exigir do empregado, é preciso que se saiba, exatamente, o que dele espera a organização, no respectivo setor de trabalho. Só a Classificação de Cargos permite, de modo impessoal — e, além disso, sistemático e racional — o conhecimento pleno, analítico, minucioso, descritivo das atribuições de cada um dos cargos que, como vimos de início, constituem as subdivisões orgânicas da empresa.

15. Tem outro aspecto: perante os próprios princípios universais de trabalho, dentre os quais a nossa legislação consagra o da isonomia — igual remuneração para funções iguais — a classificação de cargos representa a maior defesa para empregado e empregador, evitando, como de fato evita, equiparações forçadas ao sabor do momento, dependentes, quase sempre, de provas falhas, de testemunhos também quase sempre falhos.

16. A fixação de deveres, atribuições e responsabilidades, em um sistema, permite, pela descrição minuciosa que o trabalho reflete, toda a segurança para a determinação exata de quais as funções realmente semelhantes e que, por isso, justificam igual retribuição salarial.

17. E já que se mencionou "plano de salário", resta a este respeito dizer que, embora possam e devam obrigatoriamente nêle

influírem fatores outros, os mais diversos — como, principalmente, as condições do mercado de trabalho, — a existência de um plano de classificação de cargos em uma organização só pode significar facilidade na fixação da justa remuneração, porque baseada, inclusive, não só nos elementos descritivos das atribuições e responsabilidades de cada cargo, como nas exigências para o respectivo desempenho, em termos de instrução geral e específica, esforço físico e mental, risco de vida, e todos aquêles outros fatores, de início lembrados, que se fazem sempre presentes no referido plano.

18. Ao término destas breves considerações, oportuno lembrar que classificação de cargos não obedece a planos de natureza estática, mas, ao contrário, somente tem êxito por ser *eminente-mente dinâmica*. Precisa, por isto, ser permanentemente atualizada, acompanhando tôdas as mutações impostas pela realidade da empresa em movimento: cargos surgem, transformam-se, extinguem-se e tornam a surgir, para atenderem aos reclamos do serviço e o plano tem que, bem administrado, ser continuamente ajustado a tôdas essas mutações; nunca será estático. Êste o verdadeiro sentido técnico de um plano de classificação de cargos.