

SERVIÇOS AUXILIARES

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Classificação de Cargos

ERNEST J. BARBOUR

Assessor Técnico em Classificação de Cargos,
Ponto IV.

PANORAMA GERAL

UM artigo introdutório publicado nesta revista dizia da importância de um plano de classificação de cargos na condução dos negócios do governo. Conquanto a classificação seja hoje em dia aceita, de um modo geral, como sendo a base de um bom programa de pessoal, as razões dessa aceitação não são comumente atendidas pela média do funcionalismo público. O propósito do presente artigo é explicar, muito rapidamente, a natureza da classificação de cargos, enumerar suas vantagens e esclarecer certos equívocos existentes a seu respeito.

Classificar significa organizar em grupos tomando-se por base características comuns a todos. E' isto, precisamente, o que se faz com os cargos quando se os classificam. A classificação consiste em colocar os cargos em grupos ou classes tomando-se por base os seus respectivos encargos e atribuições. Cargos que se assemelham em muitos aspectos são colocados na mesma classe. Cargos que diferem em muitos aspectos são colocados em classes diferentes.

Tal processo não constitui mera prática de exercício intelectual; e sim preenche uma finalidade real. Talvez esta finalidade torne-se mais clara se examinarmos dois dos mais simples exemplos de sistemas de classificação.

Quando vamos a uma biblioteca esperamos encontrar os livros e documentos ali dispostos numa maneira ordenada de modo a facilitar o seu uso. Eles são agrupados por assunto, autor, data de publicação ou por ou outro critério qualquer, mas o essencial é que eles são classificados de algum modo e não empilhados no chão ou colocados nas prateleiras sem qualquer ordem lógica. Ou, se fôrmos ao departamento de manutenção de uma grande companhia de navegação aérea, encontraremos um grande número de peças guardadas em estoque. Cada uma dessas peças tem um nome e um número e está localizada em lugar predeterminado

de modo que possa ser encontrada facilmente. Em outras palavras, as peças foram classificadas a fim de facilitar sua identificação, localização e uso.

Inevitavelmente, sempre que sucede nos depararmos com grandes quantidades de quaisquer unidades, nossa tendência é formar grupos tomando por base as semelhanças e as diferenças de modo a facilitar o seu manuseio. Será mais fácil lidar com 200 classes de livros — desde que todos, dentro de uma classe, tratem do mesmo assunto — do que lidar com 5.000 livros individualmente. Será mais fácil lidar com 500 classes de cargos — desde que todos, dentro de uma classe, tenham os mesmos encargos e atribuições — do que lidar com 500 cargos individualmente. Esta constitui a razão básica para a existência da classificação de cargos.

Se bem que a classificação encontra maior emprêgo nas grandes organizações, ela se faz presente em tôda e qualquer organização, mesmo nas menores. Por exemplo: vamos supor que o dono de um pequeno empório decide admitir um rapaz para entregas. Antes porém êle terá que lançar mão de uma espécie de processo de classificação de cargos mesmo que, provavelmente, êle o faça inconscientemente. Êle tem que começar por distinguir suas próprias funções bem como as de outros empregados para chegar à conclusão de que é um rapaz de entregas o que êle precisa e não de um caixa ou de um balconista. Êle terá que decidir que as funções do rapaz serão de fazer embrulhos, entregar compras nas casas dos frequêses e fazer a limpeza do armazém à noite. Terá que decidir também que está disposto a pagar um determinado salário para execução dessas funções.

Mesmo sem se dar conta e sem nenhuma escrita oficial haver sido feita, o dono do armazém classificou um cargo e determinou o seu respectivo nível de salário.

Quanto maior a organização, mais necessária se torna uma forma de classificação de cargos. Num restaurante, por exemplo, poderemos ter cozinheiros, garçons, lavadores de pratos e um caixa. Para cada tipo de trabalho existem diferentes deveres e êstes requerem diferentes qualificações e recebem diferentes salários. Numa fábrica a situação básica é a mesma, porém consideravelmente mais complicada, dado a maior variedade de cargos.

Organizações modernas de comércio e indústria com funções altamente especializadas e diversificadas a realizar têm feito uso da classificação de cargos para solucionar seus complexos problemas administrativos.

Em sua forma atual a classificação é uma conquista relativamente moderna. Mas já vinha existindo em formas rudimentares desde que o homem resolveu se organizar em grupos com a fina-

lidade de atingir certos objetivos. Antigos artesãos especializaram-se em vários ofícios e profissões para fornecer mercadorias à sociedade; governos antigos tinham coletores de taxas, escriturários, governadores. Os exércitos antigos tinham infantes, cavaleiros, arqueiros, fundibulários, corneteiros, e vários níveis de graduações. Havia tarefas que eram identificadas e designadas como responsabilidade primacial de certos indivíduos.

A tecnologia e administração modernas requerem o uso sempre crescente de especialistas. O conhecimento humano estendeu-se muito, as técnicas tornaram-se por demais complexas para serem dominadas por um homem sozinho. Isto é tão mais verdadeiro quanto em grandes organizações como governos de nações nas quais milhares de tarefas altamente especializadas e complicadas estão em constante execução. E com o aumento da complexidade e da especialização advém o aumento da necessidade de se classificarem cargos.

As classificações rudimentares aplicadas originariamente tornaram-se, através dos séculos, mais refinadas, como as funções governamentais tornaram-se mais variadas e complexas e os administradores têm encontrado meios mais eficazes de realizá-las. Mesmo antes da aprovação da Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960, o Governo brasileiro já utilizava uma espécie de plano de classificação. Os cargos tinham denominações e variadas qualificações eram exigidas para seu preenchimento, e eram dispostos numa escala de remuneração. E relacionavam-se uns com os outros de modo que o servidor gozava do benefício de um sistema promocional baseado em várias carreiras.

O Plano de Classificação, Lei nº 3.780 de 12 de julho de 1960, introduziu um grande número de refinamentos na classificação de cargos do governo. Cargos são classificados agora exclusivamente à base de seus encargos e atribuições. Preparam-se especificações para cada classe as quais contêm a denominação oficial e o nível da classe, uma descrição sumária da natureza do trabalho dos cargos da classe, uma relação dos seus encargos típicos, quaisquer características especiais da classe, as qualificações essenciais à realização do trabalho da classe, a fonte de recrutamento para o preenchimento de cargos da classe e a linha de promoção e acesso dentro da classe. Baseando-se nesses e noutros guias suplementares, os cargos abrangidos pelos dispositivos da Lei nº 3.780 serão colocados em suas classes apropriadas de modo que todos os cargos cujas funções e deveres sejam similares ou idênticos recebam a mesma denominação, exijam as mesmas qualificações, sigam o mesmo padrão promocional e sejam incluídos na mesma escala salarial.

O valor dêste novo sistema de classificação tornar-se-á progressivamente mais evidente à medida que a administração do

governo melhor naqueles setores mais intimamente afetados por êle. Êstes podem ser enumerados como segue:

1º) *Vencimentos* — Estabelecer as bases para um plano de remuneração justo é provávelmente a maior e mais usual contribuição oferecida por um plano de classificação de cargos. Na verdade, a classificação tem sido adotada em muitas organizações precisamente porque a estrutura da escala de remuneração havia-se tornado arcaica, caótica de modo a fazer necessária uma base inteiramente nova. Ao agrupar cargos similares dentro de classes, um sistema de classificação oferece as bases para um plano de remuneração que apõe os vencimentos aos encargos e atribuições do funcionário.

2º) *Recrutamento* — Quando se faz necessário recrutar para preenchimento de um cargo vago, o plano de classificação fornece ao administrador a denominação dêste, a descrição dos deveres e funções bem como as qualificações exigidas para o seu preenchimento, além de fornecer, também o nível do salário a ser pago. Em outras palavras, o plano se constitui em um prestimoso guia para a localização e seleção do melhor candidato para preencher o cargo.

3º) *Elaboração de Testes* — Analisando os encargos e deveres inerentes a cada cargo e descrevendo as qualificações exigidas para o seu preenchimento, o plano de classificação prevê uma considerável ajuda ao técnico que tenha a seu cargo a elaboração de testes para fins de nomeação e promoção. Quanto mais claro fôr o conceito do trabalho a ser executado, maior a exatidão e a validez do teste a ser usado no exame de candidatos, propiciando, assim a escolha do melhor entre êsses.

4º) *Treinamento* — Um plano de classificação de cargos é uma escada promocional pela qual o servidor público poderá subir. Ao identificar os possíveis caminhos de promoção o plano também identifica a espécie de treinamento necessário à qualificação do funcionário para o cargo imediatamente superior. Programas de treinamento produzem melhores resultados quando se conhecem em detalhe os deveres e atribuições dos cargos para os quais o treino está sendo dado. Se o encarregado do treinamento tem apenas uma vaga idéia daquilo para que êle está treinando gente, êle oferecerá um curso também vago.

5º) *Avaliação do Desempenho Funcional* — Quando surge a necessidade de se avaliar o desempenho de um empregado, pode-se chegar a conclusões objetivas se o cargo ocupado é conhecido teòricamente. A extensão do cumprimento dessas obrigações poderá mais facilmente ser avaliada se se efetuar uma comparação entre o desempenho real e a perfeição teórica.

6º) *Promoção e Transferência* — Por meio de um plano de classificação torna-se possível ver as diferenças e similitudes entre cargos, e, por conseguinte, pode-se estabelecer um esquema lógico de promoção e transferência. Os requisitos de qualificação e padrão de desempenho funcional para o cargo tornam mais exato o julgamento da elegibilidade para transferência ou promoção do ocupante.

7º) *Orçamento* — Os setores até agora mencionados pertencem todos ao campo da administração de pessoal. Mas a classificação de cargos também prevê assistência a outros setores da administração. Ao se fazerem orçamentos, por exemplo, cada cargo receberá uma “etiquêta de preço” de modo a facilitar a estimativa de quanta verba se necessitará para a remuneração do ocupante. Isto é particularmente útil ao se estabelecerem novas organizações ou durante períodos de reorganização.

8º) *Organização e Métodos* — A classificação de cargos está estreitamente ligada ao trabalho de organização e métodos. Muitas das técnicas usadas são comuns a ambos os campos e em algumas organizações os dois são combinados. Pelo exame cuidadoso de cada cargo, a classificação evidencia os casos onde há duplicação de esforços, sobreposição de deveres e entrelaçamento de autoridade. Muitos estudos em classificação de cargos revelaram situações onde existiam deficiências quanto a organização e rotina de trabalho, deficiências essas que foram então corrigidas por medidas corretas tomadas pelo pessoal de Organização e Métodos.

Em todos esses setores a classificação de cargos pode proporcionar uma real assistência ao administrador na consecução de uma repartição eficiente e bem organizada cujo funcionalismo opera com satisfação e competência. Esta é a medida de seu valor — o quanto êle faz pela administração. Por si só, a classificação de cargos não tem valor algum.

Alguns conceitos errôneos inevitavelmente existem quanto à natureza da classificação de cargos. Um dos mais comuns resulta de mal distinguir o cargo da pessoa que o ocupa.

Um cargo é um grupo de funções e deveres determinados por autoridade competente para serem desempenhados por uma pessoa. Pode estar ocupado ou vago, porém não pode ser preenchido por mais de uma pessoa ao mesmo tempo.

No processo de classificação, um cargo pode ser completamente classificado sem se levar em conta as qualificações, a eficiência, tempo de serviço e outros atributos de ordem pessoal atinentes ao seu ocupante. Como o próprio termo implica, a classificação de cargos classifica o cargo e não o empregado. Se os cargos fôsem colocados em classes de acôrdo com as qualifica-

ções de seus ocupantes, todos os empregados que possuíssem as mesmas qualificações receberiam a mesma qualificação a despeito do trabalho que executassem. Um que executasse uma tarefa simples rotineira receberia o mesmo salário de um que executasse tarefas difíceis e de responsabilidade pelo fato de ambos possuírem a mesma experiência e nível educacional.

Uma razão comum para a incompreensão do fato de que a classificação prende-se ao cargo e não ao seu ocupante, é o não saber distinguir entre os deveres e atribuições do empregado e o grau de eficiência com que êle os executa. Quando pessoas diferentes recebem incumbências idênticas elas provavelmente as desempenharão com variados graus de eficiência. Os cargos não são diferentes; diferentes são os desempenhos dos ocupantes. O grau de eficiência com que as atribuições são executadas é uma característica do ocupante e não do cargo e, por conseguinte ao se classificar o cargo não pode ser considerado.

Como foi dito anteriormente, uma das finalidades básicas de um plano de classificação é fornecer as bases para um plano de remuneração. Ao mesmo tempo deve-se observar que classificar um cargo não é a mesma coisa que fixar-lhe um salário. Um plano de classificação agrupa os cargos dentro das classes; um plano de remuneração põe as "etiquetas de preço" nas classes. Cada um pode ser criado independentemente. Cada um pode ser alterado sem que isto afete o outro. Em realidade, um plano de remuneração é flexível o suficiente para permitir alterações, quando necessárias, que condigam com as flutuações nos níveis de salários prevalentes na indústria particular, ou por outras razões. Tais mudanças podem ser efetuadas sem que o plano de classificação seja afetado no mínimo detalhe.

Incompreensão e falso conceitos inevitavelmente surgem quando um novo elemento que afeta milhares de pessoas é introduzido numa situação anteriormente relativamente estável. Isto foi o que aconteceu com respeito ao sistema de classificação de cargos introduzido pela Lei nº 3.780 de 12 de julho de 1960. Sua natureza, sua finalidade, suas operações, sua relação com outras partes mais antigas da administração governamental ainda não estão bem esclarecidas para a média dos funcionários públicos. A compreensão e aceitação devem ser obtidas antes de que se possa angariar o inteiro e tão necessário apoio ao êxito da operação do plano.

Êste breve artigo talvez tenha esclarecido ao leitor certos aspectos do plano de classificação de cargos, e estimulado seu interesse em buscar saber mais sobre êle. Se assim é, nosso objetivo foi alcançado. Outros artigos serão publicados em datas futuras que falarão da relação e impacto da classificação de cargos sobre outros aspectos da administração.