

# *O problema da classificação de cargos no Brasil*

JOSÉ WENCESLAU AMARAL

## III

**D**EPOIS de coletados os dados, já estando com todo o material indispensável ao trabalho em nossas mãos, podemos iniciar a segunda fase do processo de classificação, isto é, a elaboração do plano. Teremos, naturalmente, de fazer, em primeiro lugar, a análise dos dados obtidos, isto é, a análise dos cargos. Segue-se depois um processo de síntese, em que grupamos, em classes próprias, os cargos idênticos ou semelhantes: é a classificação propriamente dita. Dos resultados desta classificação surge o plano, ao qual daremos corpo, finalmente, enumerando as classes que o integram, descrevendo-as, especificando-as. Ainda farão parte deste plano algumas regras, pelas quais se pautará a respectiva instalação.

Procuraremos discutir, em seguida, os principais aspectos de tal trabalho. Iniciaremos pela análise dos cargos, donde passaremos à classificação, daí à estruturação do plano e, finalmente, à questão da feitura das regras para a sua instalação e posterior administração.

Ao recebermos os questionários preenchidos, já os devemos encontrar empacotados de forma que facilmente nos seja possível verificar, pelo simples agrupamento, toda a organização do Ministério. Para isto, todos os cargos de uma seção são metidos num envelope ou pequeno embrulho, em que aparece um número, capaz de, com o auxílio de um organograma, igualmente numerado, identificar imediatamente tal seção. Os pacotes referentes às diversas seções são grupados em pacotes maiores, de acordo com as Divisões, e estas em outros maiores ainda, formando os Departamentos, que, reunidos, conterão os questionários, relativos à totalidade dos cargos de um Ministério. Com o auxílio de um código perfeito, facilmente nos será possível agrupar numa estante todos os questionários dos cargos existentes dentro da área em que se proces-

sa a classificação, em absoluta ordem organizacional.

Quando falamos do preenchimento dos questionários salientamos que melhor seria se fizessem duas vias de cada um, em cores diferentes. Se dispusermos de duas vias, a segunda poderá ser aproveitada para o arranjo organizacional a que nos referimos. Se não, depois de minuciosamente anotados no organograma competente, os questionários são reunidos, independentemente dos órgãos donde se tenham originado.

\*  
\*   \*

Depois de feito o agrupamento organizacional das segundas vias, ou de feitas, pelos originais, as anotações indispensáveis nos respectivos organogramas, surge-nos um outro trabalho: agrupar os questionários de acordo com a ocupação que eles representam.

Onde não haja ainda um plano de classificação, isto só se pode fazer depois de uma breve leitura das descrições de trabalhos, feitas, nos questionários, pelos empregados.

Entre nós, no entanto, como já temos um quase-plano, podemos agrupar os questionários de acordo com as carreiras, séries funcionais ou funções a que eles pertençam. Tomamos depois todas as carreiras, séries funcionais e funções que versem sobre um mesmo tipo de trabalho, e as reunimos em grupos mais amplos.

Este trabalho, aliás, pode ser grandemente facilitado se, mediante o uso de um código, identificamos todos os cargos e funções que tenham denominação idêntica, bem como os que, pelas suas denominações, revelem trabalhos afins.

A esta altura, não damos ainda nenhuma atenção ao fato de que muitos servidores não trabalham

em funções típicas da carreira ou série funcional a que pertencem.

Uma vez feito o agrupamento dos questionários por ocupação, iniciamos o trabalho de análise propriamente dita.

E' natural que, se a classificação de um cargo terá de ser feita à base dos respectivos deveres e responsabilidades, só depois de o analisarmos cuidadosamente, de determinarmos, com a maior precisão possível, a espécie e o nível do trabalho dêsse cargo, poderemos classificá-lo.

As dificuldades que se encontrarão neste particular são imensas e algumas vêzes intransponíveis, ficando sempre um grande número de questionários à parte, a fim de que se faça a análise dos cargos correspondentes nas próprias repartições.

Por mais experimentados que sejam os classificadores, êles se verão muitas vêzes impedidos de identificar, exatamente, os deveres e responsabilidades de certos cargos pelas descrições apresentadas. De fato, são muito comuns as descrições em termos muito gerais, o uso de terminologia ambígua, a imprecisão no relato dos trabalhos executados, etc.

Possuindo, no entanto, um corpo de classificadores verdadeiramente aptos e com o uso de observações diretas, sempre que a imprecisão ou obscuridade no questionário fôr de forma a anulá-lo, o órgão de classificação não poderá deixar de chegar a resultados satisfatórios.

A análise dos cargos se faz sempre de acôrdo com certos elementos básicos, aos quais se tem denominado fatores fundamentais da classificação. A enumeração desses fatores varia de autor para autor, exatamente porque nem sempre se faz a classificação dos cargos com o mesmo fito, tal como é ela encarada neste trabalho.

Além disto, os fatores fundamentais podem differir, se se trata de um trabalho na indústria privada, ou se se trata de um trabalho no serviço público.

A *Civil Service Assembly* enumera cinco fatores fundamentais da classificação, parecendo-nos ser de todo possível adotá-los para um trabalho de classificação de cargos, entre nós.

São os seguintes :

- 1 — natureza do trabalho;
- 2 — dificuldade e complexidade dos deveres;

- 3 — responsabilidades que não sejam de supervisão;
- 4 — responsabilidades administrativas e de supervisão;
- 5 — habilitação necessária (1).

O plano de classificação tem como finalidade primária facilitar a administração de pessoal e, ao elaborá-lo, não podemos perder de vista êste seu principal objetivo. Se só collocássemos numa classe cargos absolutamente iguais, teríamos um plano com milhares de classes de cargos, e com isto a absoluta impossibilidade de o utilizarmos para fins práticos. Não podemos, por outro lado, construir classes extremamente amplas, em que se incluam cargos muito variados, porque estaríamos incorrendo em exagêro contrário. E' interessante observarmos, neste particular, o que entre nós acontece. As nossas atuais classes de cargos (carreiras, na terminologia legal brasileira) são muito extensas, não podendo merecer idêntico tratamento todos os cargos incluídos em cada uma delas.

\*  
\*   \*

À medida que se desenvolve a análise, vão surgindo grupos de cargos mais ou menos homogêneos quanto aos seus deveres e responsabilidades. São as classes que lentamente se definem e que constituem a base do plano de classificação. A determinação destas classes, como trabalho de magna importância que é, deve merecer do classificador a máxima atenção.

Sabemos o que, em classificação, é uma classe: um grupo de cargos suficientemente semelhantes, de tal forma que se possa exigir de seus ocupantes as mesmas habilitações, e pagar-lhes os mesmos salários, em condições idênticas de trabalho.

Desta forma, todos os cargos que merecem idêntica remuneração pelo respectivo exercício, e de cujos ocupantes se podem exigir as mesmas habilitações, são agrupados numa única classe.

E' aqui que a capacidade de julgamento dos classificadores é posta à prova. Depois de analisar cuidadosamente os dados fornecidos nos questionários, êles determinam os cargos que são suficientemente semelhantes para caírem numa mesma classe.

(1) CIVIL SERVICE ASSEMBLY — *Position-Classification in the Public Service* — Chicago, 1941 — Pág. 92.

Falamos de cargos semelhantes e não de cargos iguais.

"If the similarities of two positions are sufficiently strong and their differences sufficiently minor to make it logical and feasible to treat the positions alike from the stand point of nomenclature, qualification standards, and pay (under the same employment conditions), they belong to the same class" (2).

As classes de cargos determinadas representam, cada uma : a) uma espécie de trabalho ; e b) certo grau de responsabilidade ou dificuldade, ou de responsabilidade e dificuldade desse trabalho. Assim que as classes guardam entre si relações de espécie e de grau. Se reunimos em coluna, ordenadas de acordo com os respectivos graus, tôdas as classes de uma determinada espécie de trabalho, teremos uma série de classes. Se procedermos da mesma forma para com tôdas as outras espécies de trabalho, estabelecendo a correspondência de nível, de grau, entre as classes de tôdas as colunas, veremos surgir o plano propriamente dito. Grãficamente, poderíamos representá-lo por um sistema de coordenadas, em que sôbre o eixo das abscissas se inscreveriam as espécies de classes, e sôbre o eixo das ordenadas, os graus dessas classes.

Para facilitar o processo de classificação e a compreensão do plano como um todo, muitas vêzes se reúnem as séries de classes semelhantes em "grupos ocupacionais" e êstes, em "serviços". A extensão dos termos "serviços", "grupos ocupacionais", "séries de classe" e "classes" diminui gradativamente, desde um máximo que pode abranger quase que a totalidade dos cargos existentes no serviço, até o reduzidíssimo número de cargos de uma classe que, pela sua semelhança, podem receber o mesmo tratamento em questões de pessoal. A compreensão, ao contrário, máxima nas classes, diminui gradativamente, para ser mínima nos serviços.

A carta do sistema federal de classificação norte-americana, organizada por PFIFFNER, dá-nos uma idéia perfeita do que sejam serviços, grupos ocupacionais, séries de classes e classes (3).

A fim de que se torne bem clara a gradação existente entre as diferentes classes, poderemos escolher uma escala alfabética ou numérica, que, aplicada ao plano, revele os diferentes níveis ou zonas

no mesmo encontradas. Tal escala pode ser construída dentro de cada série de classes, grupo ocupacional ou serviço. Melhor será ter para todo o plano uma única escala, como, até certo ponto, acontece hoje no sistema brasileiro. O exemplo que damos a seguir foi idealizado com séries funcionais e carreiras existentes no nosso atual plano de classificação.

SÉRIES DE CLASSE OU CARREIRAS	GRAUS OU ZONAS																N.º DE CLASSES
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	
Datilógrafo.....																	2
Escriturário.....																	3
Insp. Imigração.....																	5
Téc. Pessoal.....																	3
Economista.....																	5
Téc. de Administração.....																	3
Diretor (D. P. — D. A. — M. T. I. C.).....																	1
Diretor (D. P. O. A. — D. N. P. A. — M. A.).....																	1
Diretor (S.A. — D. A. S. P.).....																	1

\*

\* \*

Não falamos ainda da escolha dos títulos das classes. Sempre que duas ou mais classes de uma mesma espécie de trabalho se superponham, formando uma "série de classes", ou seja, uma carreira, podemos aplicar ao grupo uma única denominação. Assim, a denominação de Inspetor de Imigração poderá aplicar-se às quatro classes de cargos de que se compõe a carreira. Mas, como os títulos das classes devem indicar, além da natureza do trabalho, também o nível desse trabalho, então teremos necessidade de usar prefixos, números ou qualquer outro meio pelo qual se indique a categoria de cada classe. O norte-americano usa constantemente antepor ao título da classe palavras como *Junior*, *Assistant*, *Associate*, *Senior*, *Principal*, etc., para indicar os diversos níveis dessas classes. Entre nós, poderíamos usar números ordinais antepostos aos nomes das classes: 5.º, 4.º, 3.º, 2.º e 1.º Atuarío, 3.º, 2.º e 1.º Escriturário, etc.

Como, no entanto, os níveis mínimo e máximo das diversas classes não são os mesmos, os prefixos numéricos antepostos aos títulos das classes indicarão apenas a maior ou menor importância dentro da respectiva carreira. Melhor seria um sistema que, além disto, também definisse a posição da classe dentro do plano geral. No sistema federal norte-americano, quando se fala em *Associate Chemist*, *Associate Business Economist*, *Asso-*

(2) CIVIL SERVICE ASSEMBLY — *Op. cit.*, pág. 197.

(3) JOHN M. PFIFFNER — *Research Methods in Public Administration* — New York, 1940 — Pág. 340.

ciate *Aeronautical Engineer*, etc., já se sabe que se trata de classes do mesmo nível, que se compõem de cargos da mesma importância, dificuldade e responsabilidade.

Quanto a títulos de classes, ainda devemos observar que os mesmos devem ser breves e que não devemos juntar-lhes a indicação das organizações em que se encontram as classes, uma vez que a classificação independe da localização dos cargos e diz respeito, apenas, aos trabalhos nêles executados.

À medida que se vão selecionando os títulos, é indicada a confecção de definições de classes. Definições breves e que dêem uma idéia mais clara dos trabalhos executados pelos ocupantes dos cargos de que se compõem as classes.

Depois de classificado um cargo, inscrevemos sempre, no respectivo questionário, o resultado a que chegamos.

\*  
\*   \*  
\*

Terminado o trabalho de classificação, é importante emprendermos visitas às diversas organizações, onde verificaremos, rapidamente, em entrevista com os chefes imediatos, ou com os próprios empregados, se fomos de fato felizes nas classificações propostas. Durante todo o trabalho de elaboração do plano, sempre que se nos apresentem questionários com respostas deficientes, deveremos empreender verificações "in loco", e desde logo resolver a dificuldade. Estas visitas a que agora nos referimos têm por fim não mais esclarecer dúvidas, mas, sim, verificarmos, com o auxílio dos próprios empregados, se os seus cargos foram devidamente apreciados e se mereceram uma classificação aceitável.

E' óbvio que não nos será possível fazermos tal verificação em tórno de todos os cargos. Por isto mesmo, tomamos um número razoável dos que foram classificados em classes predominantes e fazemos, com êstes, a devida verificação.

Terminadas as entrevistas e elucidados todos os pontos obscuros, faz-se uma revisão do trabalho realizado. E' possível que alguns cargos tenham de ser incluídos em classes diversas daquelas em que o foram, ou venham a constituir classes novas, que alguns títulos de classes se revelem impróprios, ou que a organização de algumas séries de classes não pareçam ter obedecido ao melhor critério. Tudo

aquilo que se manifestar incorreto ou impróprio, deve ser imediatamente corrigido ou melhorado.

\*  
\*   \*

Segue-se, então, a confecção das "especificações de classes". Estas especificações são partes integrantes do plano, e sem elas muito pouco proveito se poderia tirar do ingente trabalho da classificação.

Poderemos definir uma "especificação de classe" como sendo a descrição dos característicos de uma classe, em termos de deveres e responsabilidades, assim como das habilitações indispensáveis ou desejadas nos ocupantes dos cargos que integram tal classe. Uma "especificação de classe" é geralmente composta de cinco partes :

- 1 — título da classe;
- 2 — descrição geral;
- 3 — características do trabalho;
- 4 — exemplos do trabalho;
- 5 — exposição das habilitações.

O título e a descrição geral não constituem nenhuma dificuldade. Enquanto o primeiro já é uma questão resolvida, as definições de classe, a que há pouco nos referimos, formam quase que o material necessário à confecção da segunda. Na exposição dos característicos do trabalho devemos frisar bem os traços que motivaram a constituição da classe, isto é, aquilo que há nela de peculiar, que é a sua razão de ser e que a diferencia de suas vizinhas horizontais e verticais. As próprias descrições do trabalho executado, feitas nos questionários pelos empregados, são a melhor fonte para tal empreendimento.

Os exemplos devem ser bem escolhidos, a fim de que, realmente, dêem uma impressão exata dos trabalhos executados nos respectivos cargos.

Na exposição das habilitações necessárias ou desejadas nos ocupantes dos cargos de determinada classe, não podemos deixar de nos valer da perícia do órgão de seleção. Tais habilitações se referem, geralmente, a conhecimentos, habilidades, aptidões, qualidades pessoais, experiência, treino e educação. Constitui tal exposição um trabalho altamente técnico e de difícil realização. Sendo, entretanto, impossível no momento em que se confecciona o plano, a exposição das habilitações poderá ser feita, posteriormente, com mais vagar.