

O problema da classificação de cargos no Brasil

JOSÉ WENCESLAU AMARAL

Da Divisão de Seleção do D.A.S.P.

I

O PROBLEMA da classificação de cargos, se bem que de magna importância para os trabalhos de pessoal, não tem sido objeto de muitas publicações no Brasil.

De fato, além dos três esplêndidos artigos que, há uns seis anos, ASTÉRIO DARDEAU VIEIRA publicou nesta Revista, da brilhante tese com que o mesmo se candidatou ao concurso de Técnico de Administração de 1940 (1), e da palestra pronunciada pelo Professor HARVEY WALKER na décima reunião mensal de estudos promovida pela D. A. do D.A.S.P., e também aqui publicada, com os respectivos debates (2), quase nada mais existe, de específico, sobre o assunto, em português.

E' evidente que a ausência de publicações sobre a classificação de cargos não significa que o problema não venha merecendo cuidadosa atenção por parte daqueles que se dedicam, entre nós, à administração de pessoal.

Estamos certos, porém, de que, sendo a classificação de cargos exatamente uma das questões que devem ser mais amplamente conhecidas, mesmo em seus aspectos técnicos, por todo o funcionalismo, qualquer publicação que surja em torno do assunto não deixa de ter sua utilidade. E' precisamente esta certeza que nos anima a trazer a

lume os modestos resultados de alguns estudos que fizemos sobre o assunto.

Acreditamos que não haja necessidade de mais uma vez conceituar o problema, nem de insistir na importância da classificação para a moderna administração de pessoal, pois isto já foi feito, e de maneira completa e brilhante, nos trabalhos a que acima nos referimos.

E' nosso intuito examinar, com os olhos voltados para as peculiaridades que neste setor ofereceu o Brasil, apenas algumas das dificuldades de ordem técnica, que geralmente surgem na elaboração, instalação e administração de um plano de classificação de cargos. Não deixaremos, porém, de focalizar, inicialmente, certas precauções e trabalhos preliminares que nos parecem de grande importância. Começaremos por uma rápida discussão em torno da época em que seria plausível atacar, entre nós, a questão, do órgão que disto se incumbiria, da razoável amplitude funcional e geográfica do empreendimento, do grau de minuciosidade da classificação, do pessoal e material necessários, do custo das operações e dos trabalhos relativos à propaganda, entre o funcionalismo, necessária ao êxito da classificação. Entraremos, depois, no exame dos aspectos técnicos da classificação propriamente dita, quando teremos oportunidade de discutir as diversas e complexas questões referentes à elaboração, instalação e administração do plano.

(1) ASTÉRIO DARDEAU VIEIRA — "Administração de Pessoal — I. A Classificação de cargos como elemento básico" — *Revista do Serviço Público*, Ano I, Vol. II, n.º 2, maio de 1938; "Administração de Pessoal — II. O processo de classificação dos cargos" — *Revista do Serviço Público*, Ano I, Vol. II, n.º 3, junho de 1938; "Administração de Pessoal — III. Tipos de classificação" — *Revista do Serviço Público*, Ano I, Vol. III — n.º 1, julho de 1938; "Como classificar os cargos" — *Revista do Serviço Público*, Ano IV, Vol. II, n.º 1, abril de 1941.

(2) *Revista do Serviço Público*, Ano VI, Vol. IV, n.º 3, dezembro de 1943 — "Aperfeiçoamento — Décima reunião mensal de 1943" — págs. 99 a 107.

*
* *

Para que um trabalho de largas proporções, como o de classificação de cargos, seja bem sucedido, é necessário empreendê-lo em momento oportuno. Tanto no domínio das atividades públicas, como no das particulares, estamos constantemente presenciando o fracasso de muitas obras, exclu-

sivamente porque não se iniciaram em épocas propícias.

O trabalho de classificação de cargos, como veremos, é complexo e dispendioso. Absorve uma considerável soma de energia de todo o funcionalismo, interferindo, assim, na marcha normal dos trabalhos de quase todas as repartições. Além disto, a instalação de um plano de classificação acarreta uma série de alterações em todo o sistema de pessoal para o qual foi êle elaborado e a época mais oportuna para o processamento de tais alterações é outro fator a se considerar.

Ao pretendermos iniciar os trabalhos de classificação, no Brasil, devemos examinar :

a) se o momento comporta, de um modo geral, um empreendimento de tal natureza ; e

b) qual a melhor parte do ano para o início dos trabalhos, a fim de que o momento em que as diversas repartições sejam chamadas a colaborar nos trabalhos não coincida com os de acúmulo de serviço nessas repartições, como também a fim de que as alterações conseqüentes nas práticas de pessoal não se dêem exatamente na época menos oportuna.

TELFORD observa, sem dúvida com certa razão, que, reconhecida a necessidade da classificação de cargos, deve a mesma ser imediatamente feita.

"Undertaking an occupational classification project, like most good deeds, is practically always in order. In general, there is no time like the present" (3).

Está bem. Mas, como o próprio TELFORD reconhece logo em seguida, há certos fatores que inevitavelmente influenciaram na escolha da época para a realização de uma classificação. Um desses fatores, o mais importante talvez, é o que se refere ao dinheiro de que para isso se necessita. Um plano de classificação não é coisa que se leve a cabo sem grandes gastos, e nem sempre o momento comporta despesas de tal ordem. A inexistência, em número suficiente, de técnicos especializados no assunto, a impossibilidade de se obter, num dado instante, a colaboração das diversas repartições, etc., são, naturalmente, outros tantos motivos que nos levam a nem sempre empreender uma classificação de cargos no próprio momento em que se verifica a sua necessidade.

(3) FRED TELFORD — *The Telford Classification Manual* — Washington, 1937, pag. 10.

No Brasil, como em qualquer outro país onde não se tenha ainda procedido aos trabalhos de classificação, acreditamos que a necessidade de o fazer seja coisa bastante premente. E temos mesmo para nós que, enquanto não empreendermos a elaboração científica de um plano que de fato atenda às nossas necessidades, muito empirismo e ineficiência continuará havendo em nossas práticas de pessoal, e a produção de nossas repartições públicas será sempre baixa.

Assim é que temos a pesar a favor do imediato empreendimento da classificação os seguintes fatores :

1 — a necessidade de uma base sólida em que se possa repousar uma administração de pessoal científica e eficiente ;

2 — a necessidade, aliás hoje maior do que nunca, de levantarmos o índice de produção dos nossos serviços.

E quais seriam os fatores que o contraindicam, no momento ? Podemos responder :

1 — as restrições de gastos e energias que nos impõe a guerra ;

2 — o pequeno número de técnicos em classificação, existente no Brasil ;

3 — certos princípios legais em vigor, contrários ao espírito da classificação.

Um exame atento do primeiro fator nos levará à conclusão de que, se de um lado a guerra nos impõe diminuição de despesas e economia de energias, nos exige, também, de outro, maior eficiência. A classificação redundará, inevitavelmente, em maior produção, facilitará uma série de trabalhos que se relacionam com a própria guerra, como o da mobilização do funcionalismo, compressão de despesas com pessoal, correção de falhas de organização porventura existentes nos diversos órgãos do serviço público, etc. Os benefícios que um plano de classificação prestará ao Brasil, estamos certos, compensarão, integralmente, os gastos e os trabalhos com o seu empreendimento, mesmo se levado a efeito neste momento.

Quanto ao reduzido número de técnicos de classificação, existente no Brasil, acreditamos que o mesmo se poderá ampliar facilmente. Reunidos os elementos de que ora dispomos, poderemos constituir um bom núcleo de preparação para os funcionários que quiserem dedicar-se ao assunto. Em

três meses de estudos e pesquisas teremos, com certeza, um grupo de servidores em condições de empreender a classificação no Brasil.

Resta-nos, finalmente, examinar a dificuldade que oferece a existência de certos dispositivos legais, entre nós, totalmente contrários aos princípios que devem nortear um plano científico de classificação. Entre esses dispositivos, podemos citar, como principal, o parágrafo único do artigo 70 do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Se quisermos empreender, no entanto, uma classificação de nossos cargos à base dos respectivos deveres e responsabilidades, temos de inicialmente nos convencer de que muito da nossa atual legislação de pessoal terá de ser, inevitavelmente, alterado. E, admitindo isto, o que há na legislação brasileira, inconciliável com os princípios fundamentais da classificação a ser adotada, deixa de constituir um empecilho à realização da mesma, porque será naturalmente emendado, após a instalação do plano.

Diante do exposto, temos para nós que, pesados os prós e os contras, podemos afirmar que a classificação de cargos pode e deve ser atacada, imediatamente, entre nós.

As dificuldades apontadas serão vencidas, e os inconvenientes, sobrepujados pela extraordinária vantagem de passarmos a ter um plano de classificação que realmente nos sirva de base para todas as operações de pessoal.

*

* *

Discutiremos, agora, qual seria a melhor época no ano para iniciar os trabalhos.

Como há um certo acúmulo de serviço na maioria das repartições públicas nos últimos meses do ano, devemos evitar que precisamente a esta época sejam tais repartições chamadas a prestar o seu maior auxílio nos trabalhos de classificação. A fixação da melhor época para o início dos trabalhos só poderá ser feita depois de uma série de considerações sobre diversos fatores que poderão apressar ou retardar o processo de classificação.

A grosso modo, podemos, entretanto, afirmar que a fase de maior colaboração das repartições públicas deverá recair, preferivelmente, entre os meses de março a setembro. De fato, parece-nos indicar a experiência que é este o período de menos agitação na maioria das repartições federais.

De outro lado, devemos considerar que as alterações que a adoção de um novo plano de classificação trará às nossas práticas de pessoal serão realmente profundas. Muitas dessas alterações poderão ter lugar em qualquer fase do ano, sem que com isto se prejudique o serviço em geral. Com outras, porém, não se dá o mesmo. As referentes a salário, por exemplo, apesar de não serem uma consequência do plano de classificação, e sim do plano de remuneração, que geralmente se faz ao mesmo tempo, devem ser evitadas na época da elaboração da proposta orçamentária.

Acreditamos que uma época razoavelmente boa para o término da elaboração do plano seria o mês de dezembro. O primeiro semestre do ano seguinte se consumiria, então, na sua instalação.

*

* *

Uma das primeiras dificuldades que surgem num processo de classificação se refere à escolha do órgão que se incumbirá da elaboração do plano, assim como de sua instalação e posterior administração.

Entre nós, porém, já está praticamente vencida esta primeira etapa. O D.A.S.P., que superintende a nossa administração de pessoal, é o órgão indicado para um trabalho desta natureza. Está mesmo expressamente declarado em seu Regimento que à sua Divisão de Estudos de Pessoal compete, entre outras coisas, estudar os planos e propor a classificação dos cargos e funções (4).

Mas as atribuições da Divisão de Estudos de Pessoal do D.A.S.P. são muito numerosas e os problemas que lhe compete estudar quase todos de natureza permanente. Muito cedo ela se verá à frente de um trabalho imenso e altamente complexo, necessitando, para dele se desincumbir, de grande número de funcionários especializados nos mais diversos setores de administração de pessoal. Só os problemas de assistência e previdência social, por exemplo, oferecem um vasto programa de ação.

A criação, no D.A.S.P., de uma Divisão de Classificação, já lembrada por um dos estudiosos brasileiros do assunto (5), parece-nos, de fato, indicada. A classificação de cargos, questão de suma

(4) Regimento do Departamento Administrativo do Serviço Público, Seção II.

(5) ASTÉRIO DARDEAU VIEIRA — "Como Classificar os Cargos" — *Revista do Serviço Público*, Ano IV, Vol. II, n.º 1, abril de 1941.

importância em administração de pessoal, como processo contínuo que é, merece, para tratá-lo, uma Divisão especializada, como já o mereceram as questões de seleção e aperfeiçoamento.

Sem um bom plano de classificação de cargos, rigorosamente em dia, muito difícil se torna a solução dos outros problemas de administração de pessoal. A elaboração de um plano de classificação é trabalho altamente técnico e só possível de se levar avante com pessoal realmente conhecedor do assunto. A sua administração exige um cuidado contínuo e de não menor importância que o da elaboração. Além disto, indispensável se torna um estudo permanente em torno dos processos de classificação usados, a fim de que se eliminem os não recomendáveis do ponto de vista de economia e eficiência.

A nosso ver, só um órgão especializado poderá, com real proveito, encarregar-se de tais questões.

Nos Estados Unidos, desde que o problema começou a merecer a atenção do governo federal, houve, para tratá-lo, um órgão próprio.

De início, a "Joint Congressional Commission on Reclassification of Salaries"; mais tarde, o "Personnel Classification Board"; e atualmente, a "Personnel Classification Division", da "Civil Service Commission".

A organização de uma Divisão de Classificação no D.A.S.P., dissemos, parece-nos indicada. Antes, no entanto, acreditamos que se deveria organizar uma Comissão, na Divisão de Estudos de Pessoal, com a incumbência de traçar a política a que obedeceria a classificação no Brasil e com o encargo, também, de projetar a futura Divisão de Classificação.

Terminados os seus estudos, essa Comissão elaboraria os projetos de decretos-leis em que se substanciariam os resultados a que tivesse chegado. A Divisão de Classificação continuaria o trabalho iniciado pela Comissão, que então se dissolveria.

Evitar-se-ia, por essa forma, que a Divisão de Classificação surgisse antes de fixadas as normas por que se pautariam os seus trabalhos. Acreditamos que com isso se economizaria tempo, energia e dinheiro, e que o trabalho de classificação assumiria um aspecto mais sério e mais lógico, desde os seus primeiros passos.

Não podemos desenvolver um trabalho de classificação, sem antes estabelecer, com precisão, quais os cargos que devem ser classificados. Entre nós, o problema se torna verdadeiramente complexo, dada a extensão geográfica do país e a existência, em nossa administração, de duas modalidades de servidores públicos. Necessário se torna, portanto, que fixemos antes:

- a) quais os cargos e as carreiras que não serão classificados;
- b) se a classificação compreenderá apenas os cargos cujos ocupantes sejam funcionários, ou se também os exercidos pelo pessoal extranumerário (6); e
- c) a extensão geográfica da classificação.

Quanto ao primeiro item, não pode haver dúvida de que a simplificação e a precisão dos trabalhos nos aconselham a não classificar certos cargos, ou pelo menos a não tentar classificá-los antes de adquirida a necessária experiência. Cargos como os de Diplomacia, Justiça e Magistério não devem ser examinados ao mesmo tempo que os outros, na elaboração de um plano de classificação. De qualquer forma, a Comissão encarregada do planejamento dos trabalhos não poderá deixar de fixar, precisamente, todos os cargos que devam ser excetuados da classificação.

Em quase todos os órgãos da nossa administração, trabalham funcionários e extranumerários. Há diferenças precisas entre uma e outra destas modalidades de servidores. Pergunta-se: Um plano de classificação de cargos, dada a peculiaridade da categoria dos extranumerários, deverá abranger também os cargos exercidos pelo pessoal desta categoria, ou não? Pensamos ser de toda conveniência

(6) Cargo é um conjunto de deveres atribuídos e responsabilidades delegadas, por autoridade competente, a uma só pessoa. O cargo pode ser temporário ou permanente, estar ocupado ou vago. Há cargos que exigem de seus ocupantes tempo integral, enquanto outros, não.

As restrições feitas pelos textos legais brasileiros à extensão do conceito do cargo, nenhuma significação têm no domínio da classificação de cargos. Assim também a diferença entre "cargo" e "função".

Tanto o "extranumerário mensalista" como o "funcionário" exercem, para o classificador, um cargo, e por esta mesma expressão se denominam as atribuições de um "contratado" ou de um "diarista". São também verdadeiros cargos as denominadas "funções gratificadas". Todo aquele que se empenha na realização do escopo de um órgão exerce, assim, um cargo.

No decorrer deste trabalho, o termo *cargo* aparecerá sempre com o sentido extenso que lhe acabamos de atribuir. Quando o empregarmos em acepção diversa, não deixaremos de fazê-lo acompanhar das necessárias explicações.

cia estender a classificação também às funções exercidas pelos extranumerários. Será até uma ótima oportunidade de se verificar quais os trabalhos que realmente vêm sendo feitos pelo pessoal extranumerário e a possível necessidade de outro tratamento a essa categoria de servidores públicos.

Finalmente, depois de fixados todos os cargos que se devem excetuar da classificação e esclarecido se essa compreenderá apenas os cargos dos funcionários ou se também os dos extranumerários, surge o terceiro problema: qual a extensão geográfica do empreendimento. Nos Estados Unidos, quando a "Joint Congressional Commission" realizou os seus importantes trabalhos de classificação, não cogitou dos cargos do "Field Service", isto é, classificou apenas os cargos existentes em Washington, D. C., com as exceções preestabelecidas. Isto, naturalmente, porque a imensa dificuldade de um trabalho geral fatalmente teria impedido que o mesmo se fizesse com resultados práticos. No Brasil, onde a condensação do maior número de funcionários se faz precisamente no Rio, uma classificação geral não ofereceria tantas dificuldades como na América do Norte. De outro lado, porém, as dificuldades de transportes e o nível cultural relativamente baixo do nosso funcionalismo tornaria a classificação altamente morosa. Acreditamos que a melhor solução seria uma classificação, em primeiro lugar, dos cargos existentes dentro do Distrito Federal. Com a experiência adquirida e sem a preocupação de trabalhar com muita rapidez, a classificação dos cargos existentes nos Estados se faria posteriormente, de uma só vez, ou por etapas.

Todos êsses aspectos deverão ser cuidadosamente examinados pelo órgão dirigente, pois que a adoção de uma ou outra prática tem de justificar-se plenamente, quer pela simplificação dos trabalhos, quer pela sua aceleração. Depois de cuidadosamente pesar todos os prós e contras de cada medida, será fixada, com precisão, a linha divisória do campo em que se realizará a classificação. Nenhuma dúvida deverá surgir, posteriormente, a êste respeito, pois do contrário ficaria comprometida a boa marcha dos serviços, e faltaríamos importantes previsões com relação a inúmeros fatores.

*

* *

Há classificações em termos muito gerais e classificações altamente minuciosas. No Brasil, por

exemplo, temos uma espécie de classificação do primeiro tipo, enquanto a América do Norte nos fornece uma demonstração do que vem a ser o segundo. Aqui, entre nós, sob a denominação genérica de escriturário, desenhista, etc., reunimos tôdas as funções destas classes de trabalho em uma única carreira. Mas acontece que isto não é o bastante, para uma boa administração de pessoal. Dentro de cada setor de trabalho podemos identificar, às vêzes, dezenas de funções. Na elaboração de um plano de classificação, o que temos de fazer é o seguinte: Só colocar na mesma classe as funções que, com justiça, podem ser remuneradas igualmente, cujos ocupantes devam ter o mesmo grau de habilitação e possam ser selecionados pelas mesmas provas. Quer isto significar que a classificação será tão minuciosa quanto possível, sem contudo cairmos no exagêro de uma gradação insensível entre as classes, a ponto de gerar a confusão e inutilizar os resultados que se procuram com o estabelecimento do plano. Se exagerarmos o grau de minuciosidade de uma classificação, caminharemos, forçosamente, para a impossibilidade de verificarmos, posteriormente, a equivalência de classes de um trabalho com as de outro. Se fizermos uma classificação em termos muito vagos, excessivamente gerais, ainda que esta nos traga enormes benefícios, impondo certa ordem no que era antes um verdadeiro caos, não nos fornecerá meios para o estabelecimento de um justo plano de remuneração, nem nos auxiliará na solução dos vários outros problemas de pessoal, como podemos verificar pelo que vem acontecendo no Brasil. ASTÉRIO DARDEAU VIEIRA, depois de examinar exaustivamente três tipos de classificação que se superpõem pelo grau de precisão, concluiu:

"Três tipos de classificação foram examinados. Um, geralmente encontrado nos Estados Unidos e no Canadá, permite liberdade de ação aos chefes de serviço e fornece base sólida para o tratamento de questões vitais de administração de pessoal; facilita bastante a seleção e o treinamento; permite remunerar o trabalho com equidade; auxilia a implantação do sistema de carreira. Outro, usado na Inglaterra, não apresenta o mesmo grau de precisão; concorre, em menor escala, para a solução dos mesmos problemas. Finalmente, um terceiro, que vem sendo adotado no Brasil, em grande parte tolhe, sem proveito, os movimentos dos responsáveis pela execução dos serviços públicos; não presta à seleção e ao treinamento o mesmo auxílio que o primeiro; conduz a iniquidades na retri-

buição do trabalho; e impede a existência de um verdadeiro sistema de carreira" (7).

Ao iniciarmos, portanto, os trabalhos de classificação, devemos ter antes fixado, em linhas gerais, o grau de precisão que com a mesma se atingirá. Podemos afirmar que só devemos colocar na mesma classe os cargos que puderem merecer idêntico tratamento, sem que com isto se cometam injustiças ou se fira a eficiência da máquina administrativa. A classificação adotada na América do Norte, apesar de excessivamente minuciosa, pode servir-nos de bom exemplo.

*
* *

Outro problema que surge, quando se pensa na realização de uma classificação de cargos, é o do pessoal necessário à direção e execução de tão importante empreendimento. Já possuímos no Brasil, felizmente, alguns funcionários que se têm dedicado ao estudo da questão. Isso já nos auxilia muito.

Deverá haver, no órgão encarregado da classificação, um corpo técnico, formado por especialistas no assunto, que se encarregue do planejamento e direção dos trabalhos. A execução se fará por um grupo de classificadores. Outra necessidade é a de um grupo de auxiliares: datilógrafos, escrivãos, estenógrafos, etc.

A maior dificuldade é a de se conseguir formar um grupo de classificadores aptos para a empresa. A própria "Joint Congressional Commission on Reclassification of Salaries" lutou com muita dificuldade, neste particular. Isto nos Estados Unidos, onde, àquela época, já alguns Estados e várias cidades haviam instalado planos de classificação e onde já se tinham formado verdadeiras autoridades no assunto. Aqui no Brasil o que de melhor se pode fazer é recrutar o pessoal necessário nos diferentes Ministérios, submetendo-o depois a um treinamento intensivo.

Quanto à habilitação do corpo de classificadores, é indiscutível que devam ter eles bons conhecimentos de administração pública geral, de administração de pessoal e, sobretudo, um conhecimento minucioso e específico de classificação de cargos. E', além disto, absolutamente indispensável

que tenham grande facilidade de expressão, tanto por escrito como oralmente, e um desenvolvido espírito analítico.

E' ainda de toda conveniência que haja no órgão classificador, para a apreciação de certos cargos, um grupo de analisadores especializados nas respectivas funções. Isto porque, como salienta a "Civil Service Assembly",

"Adequate understanding of the duties and responsibilities and of the relative degree of difficulty involved in the numerous accounting, engineering, law, medical, and highly skilled mechanical trades positions found in a large public service frequently can be provided only by persons who have had intensive experience in analysing and classifying such groups or who are trained and skilled in the respective professions and trades" (8).

Quanto ao número de pessoal necessário, poderemos, para calculá-lo, valer-nos da experiência norte-americana. Não nos esqueçamos, porém, que esse número varia, mais ou menos, na razão inversa do tempo em que se pretende empreender a classificação. Um tempo razoável para a elaboração e instalação de um plano seria o de doze meses. Calculemos o número de funcionários, em função desse tempo.

Segundo dados da "Civil Service Assembly" (9), o processo de classificação consome, para cada mil cargos, de três e meio a seis meses de trabalho de um homem. Admitindo-se que haja no serviço público federal uns cento e cinquenta mil cargos, um homem levaria, pois, 712,5 meses, ou sejam, 59 anos e 5 meses, aproximadamente para elaborar e instalar um plano de classificação de cargos no Brasil! Vemos, assim, que, se quisermos realizar esse trabalho em doze meses, nêles teremos de empregar perto de sessenta homens. Este número só se refere, no entanto, ao pessoal encarregado da parte técnica. Quanto ao pessoal burocrático, não seriam necessários menos de umas 45 pessoas, ainda de acordo com os cálculos da "Civil Service Assembly". Acrescentemos a estes números o de uns vinte e cinco funcionários especializados. Seria este o número aproximado do pessoal necessário para que, no lapso de uns doze meses, se elaborasse e instalasse no Brasil um plano de classificação de cargos.

(7) ASTÉRIO DARDEAU VIEIRA — "Como Classificar os Cargos" — *Revista do Serviço Público*, Ano IV, vol. II, n.º 1, abril de 1941.

(8) CIVIL SERVICE ASSEMBLY — *Position-Classification in the Public Service* — Chicago, 1941, pág. 155.

(9) *Idem*, pág. 158.

Podemos, assim, verificar o enorme vulto que de início teria uma Divisão de Classificação no D.A.S.P. Este número de funcionários se reduziria, porém, de uns oitenta por cento depois de instalado o plano.

O número do pessoal necessário num processo de classificação não se relaciona apenas com o tempo em que se quer levá-la a cabo. Também o influenciam vários outros fatores, como distribuição geográfica dos cargos, maior ou menor espírito de colaboração dos funcionários, predominância dêste ou daquele tipo de trabalho, diversidade de ocupações no serviço, etc. A "Civil Service Assembly", ao fazer os seus cálculos, sobre os quais se baseiam os nossos, não deixou, porém, de levar em conta todos êstes fatores (10).

*
* *

Além do material de consumo corriqueiro, como papel, tinta, etc., haverá necessidade, para maior facilidade nos trabalhos de classificação, de se organizar :

1) Uma lista completa de todos os cargos e funções existentes no serviço público; 2) uma lista de todos os cargos e funções de cada repartição; 3) organogramas e cartas completos e minuciosos de todos os órgãos da administração pública; e, finalmente, 4) um completo fichário de toda a legislação, jurisprudência e resoluções sobre pessoal.

Uma completa lista dos cargos e funções existentes no serviço público serve como base para vários cálculos: custo das operações, quantidade e qualidade de pessoal necessário, tempo que se presume gastar nos trabalhos de classificação, etc.

Uma lista de cargos e funções distribuídos pelas diversas repartições é também de grande importância. Por ela poderemos saber qual o número necessário de questionários a ser distribuído para cada repartição, controlaremos com facilidade os progressos dos trabalhos, etc. Quando recebermos de volta os questionários distribuídos, somente por ela poderemos saber se nos foram todos devolvidos, se realmente houve, para cada cargo ou função, um questionário, etc.

Os organogramas têm de ser completos, minuciosos e, sobretudo, perfeitos. Devem, antes de tudo mais, representar o que há no serviço e não o que prevê ou cria a lei. Realmente nem tudo o que

se projeta se concretiza praticamente, sendo inúmeros os órgãos com existência legal que jamais realmente existiram. De outro lado, muita coisa que a prática dos trabalhos aconselha vai-se fazendo, muitos órgãos menores se vão organizando, sem que haja modificações correspondentes nos regimentos. Esta é aliás uma grande dificuldade.

Além dos organogramas propriamente ditos, teremos de fazer, para cada repartição, duas espécies de cartas: numa se inscreverão os tipos de trabalho, os cargos — escriturário, agrônomo, etc. — e noutra, os nomes dos ocupantes dos cargos ou funções. Como o grau de minuciosidade nos obrigará a fazer para cada divisão e, às vezes, para cada serviço ou seção, cartas especiais, teremos de, por fim, superpor as diversas cartas, formando, assim, um bloco para cada Ministério.

E' imensa a importância dessas cartas, na elaboração de um plano de classificação. Na realidade, é por intermédio delas que se pode verificar tôdas as falhas dos dados fornecidos pelo questionário, são elas que esclarecem as linhas de subordinação de vários cargos, facilitam a compreensão dos trabalhos de cada órgão, etc. Essas cartas podem ser fornecidas pelos diversos Ministérios ou confeccionadas pela própria Divisão de Classificação. De qualquer forma, a melhor época para a sua procura ou confecção é durante o período que medeia entre o recebimento e a classificação organizacional dos questionários, como salienta a "Civil Service Assembly" (11). Realmente, elas não são necessárias senão de então para diante.

Outro cuidado a se ter é o da organização de pequeno fichário de toda a legislação e jurisprudência de pessoal existente entre nós. Muitas vezes terão de ser consultados, no curso dos trabalhos, leis, resoluções, despachos, etc., sobre pessoal e a economia de tempo aconselha que se cuide antes disto. Muito melhor seria, não há como negar, a organização de uma coletânea dêste material, acompanhada de um fichário. Como, no entanto, a atual Biblioteca do D.A.S.P. poderá suprir essa falta, podemos contentar-nos com apenas um fichário. Aliás, tal fichário é de interesse não apenas para a Divisão de Classificação, mas, também, para tôdas aquelas que trabalham com pessoal.

*
* *

Antes de se iniciar um trabalho de classificação, é preciso que se faça a estimativa do crédito de

(10) CIVIL SERVICE ASSEMBLY — *Ob. cit.*, pág. 158.

(11) CIVIL SERVICE ASSEMBLY — *Ob. cit.*, pág. 183.

que se necessitará para o seu custeio. Uma série de fatores influenciam neste particular : número de funcionários, salários pagos, material empregado, etc.

Calcula ASTÉRIO DARDEAU VIEIRA que a elaboração e instalação de um plano de classificação no Brasil ficará por uns três milhões de cruzeiros (12). Nos Estados Unidos já se verificou que o preço unitário, para completa elaboração e instalação de um plano atinge a uma média de quatro dólares por cargo (13). Tomando-se o dólar a vinte cruzeiros, e admitindo-se que o custo das operações seja aqui de apenas um terço do custo das operações nos Estados Unidos, chegaríamos à conclusão de que, baseando-se na experiência norte-americana, um plano de classificação não custaria ao Brasil menos de uns quatro milhões de cruzeiros.

*
* *

Raros são os funcionários que, no Brasil, conhecem de perto o problema da classificação de cargos. Não nos referimos a um apurado conhecimento da técnica peculiar a esta classificação, que só pode ser verdadeiramente familiar aos estudiosos do assunto, e, sim, a uma noção, rápida, mas exata, do que seja e para que sirva um plano de classificação de cargos.

O que geralmente existe em torno do problema é o seguinte : ou o funcionário desconhece totalmente o assunto ou dêle tem uma noção muito falsa.

O mal, aliás, não é apenas nosso. Mesmo nos Estados Unidos, onde não faltam centenas de publicações sobre classificação de cargos, onde dezenas de autores têm reservado extensos capítulos de seus livros para o assunto, até mesmo lá a classificação de cargos é constantemente mal compreendida. E' o testemunho que nos dá uma das maiores autoridades norte-americanas neste setor da administração de pessoal :

"Notwithstanding the important role of position-classification in a modern program of personnel administration, its most fundamental aspects are sometimes only superficially understood" (14).

(12) ASTÉRIO DARDEAU VIEIRA — "Como Classificar os Cargos" — *Revista do Serviço Público*, Ano IV, Vol. II, n.º 1, abril de 1941.

(13) CIVIL SERVICE ASSEMBLY — *Ob. cit.*, pág. 159.

(14) ISMAR BARUCH — *Facts and Fallacies about Position-Classification* — Chicago, 1937, pág. 1.

De um modo geral, o empregado tem receio de uma classificação, pelos efeitos imediatos que essa tem no plano de remuneração. Não há dúvida de que muitos trabalhos que hoje ficam tão caros para a administração passarão a ser remunerados com salários bem menores. E o funcionário tem geralmente medo de que os seus vencimentos sejam assim minorados, esquecido de que não é êle o culpado pelos erros atuais de nossas práticas de pessoal e de que a administração, ao corrigi-los, não quer nem pode deixar de respeitar integralmente os direitos adquiridos.

A necessidade de uma vasta propaganda entre o funcionalismo torna-se clara.

E' preciso ensinar :

- a) o que é uma classificação de cargos ;
- b) para que se faz uma classificação de cargos ;
- c) como se faz uma classificação de cargos ; e
- d) quais as alterações imediatas que a adoção de um novo plano de classificação poderão introduzir no atual estado de coisas.

Só depois de saber o funcionalismo o "que é", o "como", o "porquê" e o "para que" da classificação ; só depois de esclarecido de que as situações pessoais não deixarão de ser respeitadas ; de que, bem pelo contrário, a maioria dos empregados se beneficiará altamente com a adoção de um novo plano, poderemos ter a certeza de que nenhuma oposição haverá na execução dos trabalhos e de que a maior cooperação nos será prestada em todos os setores do serviço público.

Para fazer esta propaganda, poderemos lançar mão de vários processos :

- a) cartazes ;
- b) artigos na *Revista do Serviço Público* ;
- c) publicações na imprensa local ;
- d) palestras, pelo rádio, com a utilização dos momentos de transmissão oficial, se necessário ;
- e) cursos rápidos, para todo o funcionalismo, ministrados nos próprios locais de trabalho e durante as horas de expediente.

Como o conhecimento, por parte de todo o funcionalismo, a respeito de classificação é de magna

importância e decisiva influência no resultado final dos trabalhos, a propaganda deve ser eficiente, real. Com esta propaganda se visará não apenas a definir conhecimentos, mas, também, e sobretudo, inspirar confiança.

Quanto à primeira parte, pode ser ela facilmente conseguida, uma vez que a administração pode lançar mão, ao objetivá-la, até mesmo da coação. Mas a segunda finalidade só se atinge muito dificilmente e a maior habilidade nem sempre se coroa de resultados satisfatórios. Daí o grande cuidado que se deve ter na condução da propaganda: torná-la atraente, leve, incentivar, com prêmios materiais, aqueles que realmente se preocuparem com o estudo da questão, etc.

Além de uma propaganda de ordem geral, que vise, englobadamente, todo o funcionalismo, outra se deverá fazer, ao mesmo tempo, entre os chefes de seção e os diretores de serviços ou de divisões. Realmente, mais ainda que os funcionários em geral, exercerão estes chefes e diretores um decisivo papel na elaboração de um plano de classificação de cargos.

O período de propaganda se estenderá desde o momento em que, ao se iniciarem os trabalhos, se começar a cuidar da seleção do pessoal, da aquisição do material, etc., até a implantação do novo sistema. Será mais intensa nos períodos imediatamente anteriores à coleta dos dados e à implantação do plano.