

Usos e Vantagens da Classificação de Cargos

PAULO POPPE DE FIGUEIREDO

A CLASSIFICAÇÃO de cargos no sentido técnico-científico é o instrumento que a administração de pessoal deve saber manejar com habilidade a fim de levar a efeito eficientemente todas as operações e transações que lhe são peculiares. Telford usou de imagem bem expressiva ao evidenciar esta importância e finalidade da classificação de cargos quando a comparou ao automóvel, pois este como aquela apenas tem utilidade de máquinas. O automóvel transporta pessoas e coisas e a classificação de cargos auxilia a administração de pessoal a atingir os seus objetivos. O mesmo Telford usou de outra imagem bem apropriada neste sentido ao declarar que seria comer sem mesa ou cavar buraco sem pá a administração de negócios ou do serviço público sem a classificação de cargos (1).

Estas evocações acentuam que a classificação de cargos não tem finalidade própria e serve tão-só como meio à consecução de outros fins; mas nem por isso lhe é somente a importância. O uso e vantagens da classificação de cargos são múltiplos e, por assim dizer, dão a entender que classificação de cargos constitui a estrutura indispensável sobre a qual se deve levantar uma administração de pessoal em bases racionais ou melhor, não há institutos, métodos e processos de trabalho em administração de pessoal cujos problemas sejam solucionados ou de modo científico ou empírico conforme se adote ou não uma classificação fundamentada sobre os deveres, atribuições e responsabilidades dos cargos existentes (2).

A classificação de cargos em sentido técnico constitui a linguagem por meio da qual se entenderão os órgãos da administração geral, de pes-

soal, de contabilidade e de orçamento e o Congresso quando têm problemas em cujas soluções há interesse mútuo. O plano da classificação de cargos fornece elementos básicos para isto desde que sistematiza dados que são compreendidos e tratados uniformemente sem perigo de definições pessoais unilaterais ou de terminologia errônea e variada. Dados como natureza e número de cargos existentes, gênero de trabalho, deveres e responsabilidades, requisitos de nomeação e sobretudo padrões de vencimento são indispensáveis a um entendimento comum quando órgãos diversos de Poderes diferentes cuidam de problemas semelhantes sobre pessoal.

Esta linguagem comum, bem definida e expressiva, se torna praticável quando os cargos têm terminologia descritiva e concisa. Dar-lhes nomes apropriados e adequados é economizar tempo e facilitar o desenvolvimento de atividades científicas e administrativas em bases seguras e rápidas. Os títulos dos cargos em uma classificação de cargos são úteis quando definem sem ambigüidade o seu sentido e são tratados uniformemente nas relações pessoais e no serviço em geral.

Por exemplo: na classificação de cargos existente no serviço federal da América do Norte, consoante o "Classification Act of 1923", o funcionário cujo cargo tenha o título de "Senior Educationist" exerce deveres prescritos e assume responsabilidades definidas, e recebe vencimentos consoante faixa de salário preestabelecido. Além do título, o cargo deste funcionário leva o símbolo expressivo "P-5-2" ou melhor, o qualificativo "Senior" determina o grau ou nível do trabalho dentro do gênero que é "Educationist" e isto é traduzido no símbolo onde a letra P corresponde ao "Professional and Scientific Service", o segundo número 5 é o grau ou nível de responsabilidade e, portanto, determina a faixa de vencimento de \$5,200 a \$6,00 e o segundo número 2 é a indicação da classe (Educationist) dentro do Grupo Profissional (3).

(1) "Carrying on the affairs of a public or business organization without an occupational classification of the positions therein is akin to serving meals without table or digging a ditch without a shovel" (TELFORD, "The Telford Classification Manual" págs. 10 e 95).

(2) "Position classification on the basis of duties and responsibilities has introduced order into a chaotic situation. It has improved the conditions of work and the morale of the public service (White, "Introduction to the Study of Public Administration", pág. 340). A utilidade da classificação de cargos em sentido técnico-científico é assunto indefectivelmente tratado por todos os que a estudam; além de bibliografia apresentada no decorrer deste trabalho poderão consultar os interessados a que consta do rodapé da pág. 56 do livro clássico *Position-classification in the Public Service* da Civil Service Assembly.

(3) O símbolo transcrito atualmente apresenta nova forma em que se acentua a série de classes ou a carreira. O caso mencionado seria "P-210-5" em que "P" indica "serviço", 200 o "grupo ocupacional" de "Educação" e "10" (dentro do grupo) corresponde à "série de classes" de "Educacionista". O algarismo "5" destacado é o grau ou nível de responsabilidade e dificuldade dentro da série de classes.

Consultando-se as especificações de classe, ver-se-á que ao funcionário "Senior Educationist" cabe trabalhar como assistente chefe de grande serviço empenhado em tarefas profissionais científicas ou técnicas sobre psicologia, educação e pedagogia ou trabalhar como chefe administrativo de grande subdivisão do serviço mencionado ou, ainda, trabalhar como chefe de pequena organização empenhada naquelas tarefas ou, além disso, poderá ser assessor especializado nos ramos de ciências características do cargo ou, ainda, independentemente, planejar, organizar e orientar investigações ou pesquisas originais ou desenvolver trabalhos neste sentido (4).

Na falta de uma terminologia bem definida e descritiva que a classificação de cargos possibilite, este entendimento generalizado se torna impraticável; os nomes dos cargos são, de regra, fictícios, ilusórios e não traduzem, às vezes, nem o gênero de trabalho realmente prestado. Funcionários de títulos iguais exercem atividades absolutamente diversas e, ao contrário, funcionários de títulos absolutamente diferentes desempenham serviços idênticos. O pior é quando o título pomposo é veículo e manto apenas para a percepção de altos vencimentos. Isto tudo são fatos encontrados quando se leva a efeito investigação *in loco* sobre a situação funcional do pessoal existente (5) em administração ainda em fase de completa assystematização técnica.

O sistema padronizado de títulos é, pois, de grande vantagem na classificação de cargos em sentido técnico-científico. Tal sistema evita confusão e, conseqüentemente, concorre para formar uma base de compreensão mútua, constitui símbolo e designação do verdadeiro conteúdo do cargo, torna difícil a criação de situações pessoais e injustas e facilita os trabalhos dos administradores em geral e dos congressistas e, ainda, auxilia os consumidores ou o povo a ter uma idéia fiel do serviço público, pois as especificações de classe, qual dicionário, dão, de pronto, o sentido verdadeiro dos cargos existentes.

Nos países em que se adotou o sistema de separar em órgãos distintos as atividades de "housekeeping", cabe ao órgão central de pessoal a incumbência de recrutar, examinar e expedir certificado de habilitação aos candidatos a cargos públicos (6).

(4) Personnel Classification Board — "Class specification for positions in the Departmental Service" — Government Printing Office — 1924 — pág. 19; consultar WHITE, *ob.cit.* pág. 332.

(5) "In another survey it was found that 133 persons each carried on the payroll as "miscellaneous helper" were in fact engaged in some 35 different capacities, such as registered nurse, pastry cook, hostler, physician, chauffeur, power plant laborer, stenographer, motor truck, driver and others" (Civil Service Assembly, *ob.cit.* pág. 57).

(6) Entende o autor que seleção tem sentido genérico, abrangendo recrutamento, exames, expedição de certificados e estágio probatório, aliás, coerente com prin-

A classificação de cargos, tecnicamente considerada, possibilita a organização do processo seletivo em moldes científicos. No planejamento do recrutamento e testes, a sua contribuição se revela no acervo considerável de dados e elementos que fornece os quais irão servir de base ao plano de seleção que será desenvolvido.

Na fase inicial — a do recrutamento — em que se estabelecem contatos diretos ou indiretos com o público e candidatos, através de meios mais variados, a classificação de cargos enseja que os anúncios dos concursos e provas sejam bastante explícitos e orientem razoavelmente os interessados com a inserção integral das especificações relativas aos cargos que se pretende preencher. A classificação pode facilitar um conhecimento maior. Ao invés de se limitar a dar a notícia restrita a determinada classe, o anúncio poderá ir mais longe, incluindo as oportunidades e vantagens do serviço no qual a classe se situa. Nestas condições, o anúncio ou cartaz mostrará o número de cargos, os deveres, responsabilidades, vencimentos, requisitos mínimos exigidos, local provável de trabalho, linhas de promoção de todas as classes relacionadas entre si, enfim, abre ao interessado a perspectiva mais completa possível do que lhe poderá ser lícito esperar se se decidir ingressar na administração pública, naquele tipo de serviço profissional. Este panorama ou quadro amplo poderá ser traçado facilmente quando a classificação de cargos se encontra descrita nas especificações de classe (7).

Na fase subsequente à do recrutamento propriamente dito — isto é, a fase de preparação de testes, questões e de realização de concursos e provas — os benefícios e vantagens de uma classificação de cargos avultam e dão uma idéia do seu

cípios já expostos em artigo "Estágio Probatório" publicado na "Revista do Serviço Público" do D.A.S.P.. Nisto está apoiado por Mosher e Kingsley: "Among the basic elements in a positive program of selection are the following: discovery and cultivation of the best employment market for the positions involved; use of attractive recruiting literature and of adequate publicity; employment of up-to-date tests of high selectivity; a placement program that puts the right man in the right job; and a follow-up probationary and training program as an integral part of the selection process" (MOSHER e KINGSLEY, *ob.cit.* pág. 110). Neste particular, as opiniões dos autores variam; Telford, por exemplo, considera recrutamento também as promoções e rebaixamento de vencimentos: "Recruting, it should be understood, includes promotions and demotions as well as entrance to the service" (TELFORD, *ob.cit.* pág. 96).

(7) "Second, the minimum requirements for appointment stated in the class specifications, if properly observed, relieve the personnel agency of examining many persons who clearly lack the necessary qualifications. The importance of this advantage increases with the size of the jurisdiction. The announcement of prescribed standards in itself effects a significant reduction in the number of applications filled by unqualified individuals. Moreover any applications of this type that are presented will be readily disposed of simply by checking them against the minimum qualification" (Public Administration Service — *Personnel Programs for smaller cities*, pág. 15).

valor como instrumento indispensável em uma administração de pessoal progressista. A classificação dá os fatos e dados necessários à elaboração e construção dos testes e questões; não se torna necessário reiterar contatos com os órgãos de linha (órgãos de execução dos Ministérios e serviços em geral) para a organização dos requisitos e qualificações exigidos dos candidatos. Por outro lado, a classificação de cargos simplifica o processo de composição dos testes e provas através da consulta às especificações de classe (8).

Assim, ao invés de preparar provas ou testes para cargos de per si, a classificação facilita e enseja a organização de concursos para os cargos integrantes de determinada classe os quais exigirão os mesmos tipos de qualidades mentais, educacionais e físicas. Haverá economia de tempo e de dinheiro, com a redução do trabalho técnico e da variedade de conjuntos de testes ou questões. Ocorrerá ainda redução nas listas dos candidatos aprovados que serão preparados por classes e não por cargos (9).

No estudo da qualidade e conteúdo dos testes e provas, o auxílio que presta a classificação de cargos não pode ser subestimado. É sabido que estes testes se organizam com base no tipo de trabalho que será realmente desempenhado pelo candidato, provável funcionário potencialmente em preparação. As especificações de classe, de fato, qual dicionário, expõem a natureza ou gênero de trabalho, as atribuições, a responsabilidade, e os requisitos mínimos solicitados. A análise dos cargos, realizada diretamente ou por meio de questionário, constitui a sondagem que revelará todos estes fatos que irão mais tarde integrar, por assim dizer, o perfil técnico e funcional das classes e, conseqüentemente, de todos os cargos abrangidos. O resultado da análise, condensado nas especificações, passa a ter valor de uma linguagem ou base comum de entendimento entre o órgão central de pessoal e os órgãos de linha nos assuntos relacionados com a discussão sobre elaboração de testes e questões (10).

(8) "Good recruiting is impossible unless the positions to be filled have been grouped together into homogeneous classes. Then and only then — does the recruiting officer have instantly available in usable form the information as to duties responsibilities, and organization relationships which is essential in good recruiting work" (TELFORD, *ob.cit.* pág. 96).

(9) "Na ausência de uma classificação adequada, o trabalho prévio de reconhecimento seria executado pelo órgão de seleção, toda vez que solicitado a fornecer pessoas habilitadas para um cargo qualquer. A intervalos relativamente curtos, encontraria cargos de características idênticas, para os quais teria sido possível realizar um processo único de seleção, com grande economia de tempo, trabalho e material, se um sistema apropriado de classificação já lhes tivesse apontado a existência". (ASTÉRIO DARDEAU VIEIRA — *Como classificar cargos* — Tese apresentada ao concurso de Técnico de Administração — D.A.S.P. — *Imprensa Nacional*, 1943).

(10) "Each specification records the duties, responsibilities, and qualification standards of the position in the class. This information when adequately set forth

Após a realização dos concursos e expedição dos certificados aos candidatos habilitados, torna-se possível o órgão central de pessoal atender aos pedidos de funcionários se os tem disponíveis ou em reserva. A classificação de cargos, nesta emergência, é utilíssima; sem ela, os títulos dos cargos não têm conteúdo, são inexpressivos e não facilitam a base de entendimento mútuo do órgão central de pessoal e dos órgãos de linha.

Quando os diretores ou chefes de serviço precisam de funcionários para determinado trabalho, o pedido se faz consoante as especificações, mencionando-se o título característico da classe. Mercê desta terminologia padronizada e geral, o órgão central de pessoal reconhece sem vacilação qual o tipo pedido e indica o nome dos candidatos na ordem de precedência, de acordo com as listas previamente estabelecidas (11).

Fere o senso de justiça e deprime o moral de qualquer organização a existência de uma política de vencimentos unilateral. Salário igual para igual trabalho, independentemente de sexo, eis a base de todo programa de realizações que só poderá ser executado se levar em consideração aquele princípio fundamental da economia social hodierna. Na administração pública, apenas a classificação de cargos tecnicamente estruturada soluciona tal problema, sendo, aliás, este o seu principal objetivo (12).

É simples e intuitivo dizer e admitir: sob as mesmas condições, os que realizam trabalho idênticamente sob ponto de vista de dificuldade e responsabilidade devem ser pagos na mesma base de vencimento e, em conseqüência, os que trabalham nas mesmas condições com maior responsabilidade e dificuldade devem ganhar mais, e ganhar menos evidentemente os que trabalham com menor responsabilidade e dificuldade. Assim, a escala pa-

greatly facilitates test-preparation. Further distinctions in tests should conform to the distinctions in work upon which the different classifications rest" (Civil Service Assembly, *ob.cit.* pág. 69).

(11) "On the other hand, the defined terminology of a position-classification plan renders it practicable for appointing officers, in submitting requisitions for the certification of eligibles, to indicate clearly and definitely by title alone the class of vacant positions to be filled" (Civil Service Assembly, *ob. cit.* pág. 69); "First the job descriptions greatly assist the recruiting staff in filling positions. They give the personnel agency an idea of what it must look for when it receives a request for certain type of employee. Since the descriptive class titles indicate definite duties and responsibilities and provide a uniform nomenclature that can be used in all personnel matters, an appointing officer who wishes to fill a vacant position which has already been classified may requisition by class title alone" (*Public Administrative Service*, "Personnel Programs for smaller cities", pág. 15).

(12) "It is evident from what has gone before that one of the prime ends sought by a classification and standardization of employment conditions is to lay the basis for the determination of the compensation of personnel" (WILLOUGHBY, *ob.cit.* pág. 254).

drão de vencimentos deve corresponder criteriosamente aos níveis de trabalho (13).

Nada é tão difícil de solucionar realmente quanto este problema, de interesse profundo para todos os que tiram do trabalho o necessário para viver e que, por isso, o consideram como a expressão do valor da sua própria personalidade. É questão aguda e sempre agitada esta de procurar dar o justo preço ao trabalho realizado.

Com efeito, dizer que a igual trabalho deve corresponder, sob idênticas condições, igual salário, em administração pública, por exemplo, seria envidar saber, antes de mais nada, a natureza do trabalho de cada cargo e, daí, comparar cargos da mesma natureza a fim de depreender níveis de dificuldade e responsabilidade e, na base dos resultados deste confronto, estabelecer um sistema hierárquico do pagamento. Ora, a classificação de cargos cientificamente determinada soluciona este problema; a classificação não se restringe a determinada parcela do serviço público, abrange-o em seu todo e é, de regra, administrada por um órgão central de pessoal que, por esta razão, está em condições de adotar uma política equânime, isenta de preconceitos unilaterais.

Cargos designados pelo mesmo título sabem-se a mesma classe, a natureza da qual é substancialmente semelhante, não importando a localização ou lotação ministerial de cada um deles. Em vista disso, a cargos sob o mesmo título, integrando a mesma classe, se atribui o mesmo nível de vencimentos. A classe é, pois, o grupo unitário desde que o nível de vencimento que lhe couber será o nível de todos os cargos nela compreendidos. O sistema de classes estabelecido na classificação de cargos refletirá, sem dúvida, a natureza do trabalho e os graus de responsabilidade e dificuldade. Logo, a solução do problema reside em procurar adotar um plano de pagamento correspondente ao sistema de relações entre as classes dentro dos grandes serviços (14).

É tempo de observar que planos de pagamento e de classificação de cargos são técnica e administrativamente independentes, embora pos-

sam ser elaborados simultaneamente (15); a confusão é vitanda porque naturalmente o plano de pagamento, sobre traduzir interesse imediato, existe ainda quando não há classificação de cargos estruturada em sentido técnico-científico.

Concluir-se-á que se torna praticamente difícil estabelecer um plano de pagamento equilibrado e justo sem uma classificação que reúna os milhares de cargos em reduzido número de classes — grupos unitários sobre os quais se levantam as bases de comparação da natureza do trabalho (*Kind*, como dizem os americanos) e da responsabilidade e dificuldade que fixam os graus ou níveis (*levels*, dizem os americanos) (16). Este sistema de relações entre classe em lugar de relação entre cargos, individualmente considerados é, por assim dizer, o cerne da classificação de cargos cientificamente falando.

Quando o plano de pagamento não corresponde a um plano de classificação de cargos construído dentro das normas da natureza, dificuldade, valor e responsabilidade do trabalho, não se torna possível admitir nem de longe que se possa realizar a política de igual salário para igual trabalho (17); prevalece, neste caso, um regime de desigualdade de tratamento de conseqüências nefastas para o moral do grupo. Os vencimentos se escalonam empiricamente, estribando-se nos títulos dos cargos inexpressivos e sem consistência técnica. Há confusão dos cargos com seus ocupantes. As influências e pressões políticas e de grupos atendem exclusivamente aos interesses parciais em detrimento do todo e do sistema. Surgem, então, quistos de privilegiados no serviço público, absolutamente contrários a uma administração de pessoal levantada sobre os princípios sadios de uma doutrina política de salário igual para igual trabalho (18).

(15) "The development of a good classification plan, in other words, must precede the development of a sound pay plan (though, by proper planning, as has been pointed out, the two projects can be carried on concurrently)" (TELFORD, *ob. cit.* pág. 95).

(16) "The problem of comparing thousands of positions one with another is reduced to the process of comparing relatively much smaller number of classes to which such positions have been allocated in advance" (Civil Service Assembly, *ob. cit.*, pág. 62).

(17) "Until the positions in any given service are classified on the basis of duties, responsibilities and organization relationships, there is no feasible means of giving practical effect to the sound principle" equal pay for equal work". (TELFORD, *ob. cit.* pág. 95).

(18) "Position classification on the basis of duties and responsibilities was originally devised in order to secure a closer approximation of the rule of "equal pay for equal work". Favoritism of the rankist sort had crept in under cover of fancy position titles and even where outright preference was missing there was only the vaguest correspondence between work and pay. The inevitable result was resentment or discouragement on the part of some and intrigue on the part of others, with group morale shattered in consequence" (White, *ob. cit.* pág. 338); "The result is that positions involving the same work are paid at widely varying rates; the pay structure of the jurisdiction lacks rhyme or reason; there is both overpay-

(13) "Under the same employment conditions, employees doing work of the same difficulty and responsibility should enjoy the same pay scale; those doing harder or more responsible work should receive more; and those doing easier or less exacting work should receive less". (Civil Service Assembly, *ob. cit.* pág. 61).

(14) "Similarly, the ranking sequence of the classes as set forth in a position-classification plan permits the association of higher pay scales with higher work, and lower pay scales with less exacting work. Differences in difficulty and responsibility of work can definitely be recognised by corresponding differences in pay scales. Thus, though the use of a position-classification plan as a base, the same pay scale is made to apply to all positions involving equal work under the same employment conditions; and different pay scales are applied in proper sequence to position involving different work" (Civil Service Assembly, *ob. cit.* pág. 62).

Outrossim, a classificação de cargos concorre para a formação de planos de orçamento bem elaborados e analisados, e bem controlada a sua execução (19). Como operação técnica complexa, o estudo da organização dos quadros da receita e despesa de um Governo pede contatos periódicos em prazos prefixados dos diretores dos serviços de linha, do órgão central de pessoal e do Congresso, principalmente, neste caso, das comissões de finanças (20).

A terminologia padronizada das classes constitui a linguagem comum inteligível de todas as repartições que lidam com orçamento; os serviços de linha quando desejam recursos para custeio do pessoal usam dos títulos das classes constantes da classificação de cargos, verdadeiro instrumento sensível que se torna o veículo por meio do qual poderão expressar com fidelidade as suas necessidades de pessoal. Fala-se em termos mais genéricos pois o estudo das propostas do orçamento se fará em relação a classes, como grupos unitários, e não a cargos, com entidades específicas e isoladas (21). Quando preciso, as solicitações são acompanhadas de especificações de classes; há economia de tempo, eis que se discutem com base técnica os pedidos feitos, sem receio de enganos ou mal-entendidos.

ment and underpayment; public funds are wasted; injustices and discrimination exist and are continually created; and the effectiveness of the public service is diminished". (Civil Service Assembly, *ob. cit.*, pág. 64). "A position-classification plan also tends to eliminate the evil of specific salary legislation for individual employees of minority groups. Salary levels are enacted by the appropriating body, not individual salaries. As a result the personal lobbying for salary increases which disgraced some city halls has greatly diminished and in many places has practically disappeared. Must city councilmen, state legislation and congressmen welcome relief from this type of personal pressure, but a few still try to manipulate the classification system to secure favors for their friends" (WHITE, *ob. cit.* pág. 340).

(19) "It is an indispensable tool in making up a sound budget because of the large proportion of total expenditures that goes for salaries and wages" (TELFORD, *ob. cit.* pág. 95).

(20) "The classification plan enables department heads, financial officers, and the legislative body to think in common terms in considering budget estimates for personal services. This cannot be considered a mere detail, since without uniform class titles much confusion can enter the processes of over-all administrative management" (Public Administrative Service — "Personnel Programs for smaller cities", pág. 15); "A position classification plan aids in the development of cooperative relations and practices amongst these agencies and makes for increased efficiency in the administration of budgetary activities" (Civil Service Assembly, *ob. cit.* pág. 65).

(21) "Budget estimates for personnel become intelligible only through the use of the meaningful titles and symbols involved in a duties classification. Budget estimates can form no reasonable estimate of the actual personnel needs of a department when the work of its employees is disguised by fictitious titles. When, on the other hand, positions are sorted out into homogeneous classes, it is much more feasible to judge whether the estimates are well founded or are inflated" (WHITE, *ob. cit.* pág. 339).

O exame das propostas orçamentárias, por outro lado, depreenderá as relações que há entre a organização das unidades administrativas que integram grupos maiores e os respectivos cargos existentes e os cargos novos para cujo custeio se deseja suplementação de verba. Não há possibilidade de subterfúgios pois a classificação de cargos determina a discussão das solicitações tendo em vista os deveres e responsabilidades dos cargos pedidos e as atribuições, qualidades e competência dos órgãos dos serviços interessados. Será difícil cair-se em equívocos propensos a criar cargos fictícios e desnecessários.

Os cargos novos e aqueles que possam vir a ser alterados serão remunerados na base do seu verdadeiro conteúdo e da hierarquia dentro do plano de classificação. A comparação entre as diversas unidades administrativas empenhadas em trabalho substancialmente semelhante constitui outro método de controle e coordenação dos estudos orçamentários quanto às necessidades de pessoal. A classificação de cargos proporciona meios para que este controle seja eficaz mediante os títulos padronizados das classes e respectivas especificações (22).

Com a classificação de cargos, a execução orçamentária poderá ser feita estritamente na forma dos pedidos concedidos pelo Congresso; os recursos obtidos para cargos suplementares não poderão ser desviados para outros fins. Haveria respeito absoluto à vontade do legislador (23).

Tal o tipo de classificação de cargos, tal o regime de promoção; de modo geral, esta asserção é procedente. A administração de pessoal que adota a classificação de cargos baseada na análise dos deveres e responsabilidades, como é o caso do serviço público federal da América do Norte, estabelece um instituto de promoção adaptável àquela classificação completamente diversa, aliás, pela forma e substância do instituto de promoção

(22) "Furthermore, the executive and legislative agencies concerned with recommending or passing upon requests of administrative heads for appropriations are enabled to get a clear picture of the organization and position-content of the different operating units as a basis for action. In any event, they must be in a position to discuss effectively with administrative officers the need for the number and kinds of positions already existing and the need for the number and kinds of additional positions, authority, of funds which are requested" (Civil Service Assembly, *ob. cit.* pág. 65).

(23) "Means of control can be established to insure that the will of the appropriating body in authorizing positions of certain kinds will be carried out and that the salaries appropriated will be paid for the kinds of services contemplated and no others" (Civil Service Assembly, *ob. cit.* pág. 65); "Preparation and review of budget estimates, making the appropriations, and accurate accounting for stewardship are facilitated by a duties classification that supplies descriptions of duties and standardized titles. Payment for personal services are in all governments among the heavy expenses. Classification is the principle device for bunging these expenses under control" (Lewis Meriam, "The uses of Personnel Classification in the Public Service", in "Annals of the American Academy" May, 1924, pág. 218).

admitido pela administração de pessoal, como é o exemplo do Brasil, na qual não existe classificação de cargos em sentido técnico-científico.

A promoção diz respeito àquilo que mais interessa ao funcionário: a ascensão na carreira e, conseqüentemente, integração em níveis superiores da administração, o que representa maior prestígio e orçamento pessoal reforçado. Plano de pagamento e promoção — dois pólos em torno dos quais gira a vida funcional do servidor público; desconhecê-los representa falta de compreensão da natureza humana. Donde ser a promoção assunto amiúde discutido e constituir preocupação sempre viva dos administradores (24).

Mas, que é promoção? A resposta é relativa; entendem-na, como no Brasil, qual o acesso a cargo de classe imediatamente superior àquela que ocupa o funcionário na carreira (25). Mas este acesso, que representa? Deveres e responsabilidades mais difíceis acompanhados de maior vencimento ou apenas aumento de vencimento sem alteração dos deveres e responsabilidades? No Brasil, a promoção aumenta tão-só os vencimentos, as classes têm expressão de escala de pagamento gradativamente superior uma em relação à outra neste sentido. No serviço público federal da América do Norte, entretanto, a promoção tem significação profundamente diferente. A promoção aceita como tal, no Brasil, não encerra em si a idéia específica de maior responsabilidade e deveres mais difíceis. O funcionário ganha mais e pode, ao contrário, passar a ter menores responsabilidades e deveres mais reduzidos. Em certos aspectos, lembra a promoção horizontal ou administrativa adotada na América do Norte. Aliás, o tipo de promoção vigente no Brasil se coaduna perfeitamente com o tipo de classificação de cargos adotado no qual prevalece o princípio de que as atribuições da carreira cabem indistintamente a todos os ocupantes das suas classes. O grupo unitário, na hipótese, é, pois, a carreira.

Com efeito, é intuitivo que promoção geralmente representa aumento de vencimentos; todavia, é mais do que isto. Na verdade, na promoção em sentido rigoroso e técnico, o acréscimo de vencimento representa fator secundário e adjetivo; o essencial e precípua reside no aumento de deveres e responsabilidades. O funcionário deve ganhar mais porque o seu trabalho se tornou mais difícil e a soma dos seus deveres se ampliou muito. Ele progrediu em sentido técnico e profissional. Agora, não há propriamente promoção quando ocorre aumento de vencimento sem ascensão técnica e profissional; estacionar na mesma classe e

ganhar mais — a isto chamam os americanos compensação ou promoção horizontal (26).

Ou melhor, denomina-se promoção propriamente dita a que eleva o funcionário a nível superior por força da maior soma de deveres e responsabilidades e, em conseqüência, ocorre aumento de vencimentos e promoção administrativa ou ainda compensação a que acresce tão-só os vencimentos, mantendo-se intangível a soma de deveres e responsabilidades ou mudando de classe, como no Brasil, ou avançando horizontalmente escalões na faixa de salário correspondente a cada grau ou classe, como é o caso da América do Norte (27).

Em vista do exposto, conclui-se que a classificação de cargos possibilita as bases da verdadeira promoção; sem ela, torna-se difícil construir uma administração de pessoal em que se dê valor real ao mérito e que haja integral reconhecimento do princípio da absoluta igualdade de tratamento.

Antes de mais nada, não se pode promover sem conhecer previamente a natureza e conteúdo dos cargos e os níveis de dependência que uns mantêm para com os outros, níveis estes que se relacionam com os graus de responsabilidade, dificuldade e valor dos cargos integrados em classes. Se promoção indica movimentação superior a cargo de maior responsabilidade e dificuldade, é

(26) Promotion means something more than an increase in compensation. To be sure, a salary increase usually accompanies promotion, but one can receive higher pay without being promoted. This is the case where a worker is advanced from a lower to higher pay level within the same class. This duties have not been changed but his salary has been raised. If, on the other hand, he had been moved to another class, presumably more difficult to fill, and with increased responsibilities, he would have been promoted. The change in duties is the essential characteristic of the promotion process (Pfiffner — "Public Administration", pág. 223). "An increase in compensation means merely that the compensation of an employee has been increased without making any change in the position occupied by him or the nature of his work. A promotion means that an employee has been transferred from lower to a higher position. Though this usually carries with it an increase in compensation, such increase is collateral result only of the change" (WILLOUGHBY, *ob.cit.* pág. 303).

(27) "Job promotion is a change to a position of greater difficult and responsibility Administrative promotion. This term is used to refer to salary increases granted in recognition of merit and the degree of efficiency shown in a given position when there has been no promotion to a position of greater responsibility and higher grade. By means of administrative promotions, an employee may his salary increased along the salary steps of his grade" (Farm Credit Administration — "Your Job" — Washington, 1939, págs. 41-43) "How administrative increases are made — There is provision in law for granting salary increases to employee without change in classification grade and consequently without change in duties or responsibilities" (Social Security Board — "A hand book for employees" — Washington, 1941); "A position-classification plan makes possible a clear distinction between (a) a promotion, which involves selection to perform new duties for greater difficulty or responsibility and (b) a salary advancement due to length of service or efficiency or a combination of the two. (Civil Service Assembly, *ob.cit.* pág. 70).

(24) "The formulation and administration of sound plans, equitable regulations and definite requirements governing promotions and transfers of employees from position to position within the service are constant challenges to public personnel agencies" (Civil Service Assembly, *ob.cit.* pág. 70).

(25) Art. 1.º do Dec. n.º 24.646, de 10-3-48.

óbvio que deve haver um sistema objetivo que delimite as áreas de acesso e que evidencie as perspectivas e oportunidades a que possam aspirar os funcionários. Parece que a classificação de cargos se torna o instrumento ideal para que a administração de pessoal vença estas dificuldades. As classes que a compõem e respectivas especificações implicitamente servem como roteiro nas promoções. Aliás, há tipos de classificação de cargos que indicam as promoções embora autores há que julguem isto contra-indicado porque viria restringir as áreas de oportunidades. A classificação de cargos permite a organização de cartas de promoção e serve como guia seguro quando os acessos são impraticáveis ou beco sem saída (*blind alley*) (28).

Estas considerações sobre o problema da promoção e suas relações com a classificação de cargos se aplicam, *mutatis mutandis*, ao instituto da transferência, que representa, no Brasil, a movimentação horizontal do funcionário de um cargo para outro.

Logo, a classificação de cargos é indispensável para auxiliar a administração de pessoal na execução das transferências quando lhe fornece elementos para comparar entre si os deveres, responsabilidades e valor dos cargos objetos de movimentação. Assim, poder-se-á verificar a procedência ou improcedência técnica das transferências e o seu sentido legal (29).

O tipo de promoção chamado horizontal ou administrativa consiste em premiar a eficiência sem elevar o funcionário a níveis superiores de

responsabilidade e deveres no mesmo gênero de trabalho; destina-se a reconhecer o mérito e o esforço, seu lado positivo. Mas, tem a par disso um lado negativo, desde que poderá fazer regredir o funcionário na faixa do salário do grau correspondente à sua classe, se mostra uma conduta funcional de ineficiência e de mérito. Mesmo quando tem consequência negativa, o funcionário se mantém no mesmo gênero de trabalho e na mesma soma de responsabilidades e deveres. Apenas recuou na faixa em vista do seu índice baixo de produção quantitativa e qualitativa.

É observável em qualquer tarefa quão diferentes se comportam os trabalhadores no serviço; há os péssimos, os maus, os medíocres, os bons, os excelentes. Classificá-los nestas categorias, eis o problema da avaliação da eficiência, inquestionavelmente de valor real para maior rendimento de trabalho e moral do grupo. Hoje se reconhece que se impõe a medição do valor do trabalho humano ainda que por meios precários ou falhos. A ausência de instrumento com esta finalidade dá ensejo ao arbítrio dos chefes; embora seja difícil a criação de um sistema de medir integralmente objetivo que elimine o coeficiente subjetivo dos julgadores, ainda assim não se deve deixar à assistemização e apriorismo dos chefes a escolha dos critérios que definam a conduta dos funcionários no trabalho.

A existência de um processo de avaliar a eficiência, qualquer que ele seja, já em si representa um esforço de consciência dos julgadores o qual, sem dúvida, o convida a ponderar e decidir com justiça. Por outro lado, a uniformidade de critérios expressa em um sistema geral padronizado restringe a independência caprichosa dos chefes mais inclinados a julgar os seus subordinados consoante critérios subjetivos soltos e indiscriminados.

Mas, este importante fator de integração racional e aperfeiçoamento técnico da administração de pessoal para que seja eficaz dependerá do prévio exame do que se avalia, logo, requer reconhecimento um tanto meticoloso do gênero do trabalho dos cargos a serem ponderados (30). A classificação de cargos dá esta oportunidade técnica desde que os cargos, antes de reunidos em classes e redigidas as especificações, foram analisados de certo modo acurado por meio de questionários, contatos *in-loco* ou entrevistas. Consequentemente, todos os cargos de índices relativamente semelhantes quanto ao gênero do trabalho, dificuldade,

(28) "A classification plan is also essential as the basis for an orderly system of promotion and transfers. Without it, the duties performed under one title may have little or no relation to the duties performed under a similar or corresponding title carrying a lower or higher salary" (White, *ob.cit.* pág. 339). "With respect to promotional opportunities, a position-classification plan shows where career avenues are present and where they are lacking. It provides the basis for an analysis of the reasons why this is so and for an approach to proper remedies" (Civil Service Assembly, *ob.cit.* pág. 71); "A possibilidade de fazer carreiras constitui um dos grandes fatores de atração de candidatos, imprescindível à obtenção de elementos qualificados. Deve existir, portanto, a preocupação constante de oferecer aos funcionários possibilidades amplas de promoção. Para isso é indispensável estabelecer entre os cargos linhas normais de acesso o que depende, por sua vez, do conhecimento das funções pertencentes a cada um. Na ausência de classificação de cargos, dificilmente se poderão delinear essas vias de acesso, sob pena de incidir em erros de consequências desastrosas". (ASTÉRIO DARDEAU VIEIRA, *ob.cit.* pág. 19).

(29) "The classification plan contributes to the procedure of employee adjustment information concerning the work content of positions thereby permitting comparisons of positions involved in these shifts. These comparisons are necessary in order that there may be some basis for judgment about the appropriateness and legitimacy of action of this kind. For example, transfers are appropriate only between positions similar in duties and responsibilities, and promotions require that the backgrounds of employees be considered in relation to the duties and responsibilities of the position to be filled" (Public Administration Service, *Personnel Programs for smaller cities*, pág. 16).

(30) "Classification according to duties, responsibilities and qualifications is also essential to the development of sound efficiency rating systems. Obviously the extent to which it is practicable to go in rating efficiency and the devices to be used depend on the kind of work being done" (LEWIS MERIAM, *ob.cit.* pág. 216); "The operation of a service record (or efficiency rating plan is likewise facilitated by a good classification plan. All the employees in a given class can be judged on their performance on a single or homogeneous type of work, rather than on many different and even unrelated kinds of work (WHITE, *ob.cit.* pág. 339).

valor e responsabilidade se encontram agrupados em classes. Estas representam já um processo demorado de definição e análise e, por força disso, contêm os dados e elementos necessários ao processo de avaliar eficiência (31).

Os sistemas de medir o procedimento do funcionário no trabalho variam consideravelmente; de regra, a seleção dos fatores objetivos ou subjetivos mensuráveis engendra combinações amiúde complexas e de execução difícil. Quais os fatores que se devem ponderar, eis o que cabe decidir. A classificação de cargos é guia indispensável na escolha destes fatores, mercê da estratificação das classes e suas especificações (32).

A classificação de cargos serve como processo auxiliar útil no planejamento e aperfeiçoamento da estrutura da organização. Toda organização implicitamente subentende o concurso de pessoas que se congregam através da divisão do trabalho e, em consequência, como síntese, se projeta a condensação dos esforços e partes do todo (33).

Coordenar as divisões do trabalho ou especializações homogêneas de funções que integram, como um todo, a organização significa estabelecer sistemas de autoridade e fixação de responsabilidades. Há sempre os que mandam e os que são mandados. Gulick assevera que quando há divisão de trabalho a coordenação se torna um imperativo; a coordenação se faz — disse ele ainda — por meio de organização que interrelaciona as subdivisões do trabalho atribuindo cada uma delas a pessoas colocadas na estrutura da autoridade de tal modo que o trabalho se articule por meio de ordens de superiores a subordinados, do alto da empresa ao posto mais baixo (34).

Coordenar induz a idéia de pessoas que ocupam cargos ou postos na estrutura da organi-

zação, cabendo-lhes desempenhar funções consoante os níveis em que estiverem. Assim, há estrutura de organização e pessoal, a combinação dos quais resulta propriamente a organização (35).

A estrutura de uma organização é típica e dinâmica, um processo contínuo, constantemente sujeita a alterações por influência de vários fatores (36).

O cargo representa a unidade mais simples — verdadeira célula da organização — que congrega um conjunto de deveres e responsabilidades; implicitamente a idéia de cargo subentende a idéia de um ocupante. Unidade objetiva e unidade subjetiva que se amalgamam para compor a unidade administrativa fundamental. Portanto, toda organização evidentemente significa agregados sistemáticos de cargos em maiores ou menores números conforme a natureza, importância e responsabilidade de divisão de trabalho realizada na base das funções. Haverá, assim, turmas, seções, serviços, divisões, Departamento e Ministério, tipos de organização gradativamente maiores uns em relação a outros. Daí o definir Gaus a organização tomando como referência o pessoal, definição esta que, na realidade, relaciona a estrutura com o elemento humano (37).

A classificação de cargos cientificamente preparada resume de modo sistemático a coordenação de autoridades; pode ocorrer que as relações de supervisão e as seqüências do trabalho de tanto interesse na classificação de cargos apontem fatos que indiretamente mostram defeitos e erros de organização. Mas a classificação de cargos não tem por objetivo retificar ou corrigir estruturas viciosas ou irregularidades, acertar níveis de responsabilidade embaralhados, regularizar planos de trabalho congestionados e excessivamente longos ou suprimir cargos considerados desnecessários. Não obstante, presta grande serviço ao reve-

(31) "Under a position-classification plan, basic analyses have already been made and recorded in class specifications. Furthermore, the result of the classification process is to allocate to the same class all positions to which the same rating factors would apply. A position classification plan thus supplies the factual and analytical foundation upon which the further refinement and final determination of rating factors may proceed, class by class, instead of individual position by individual position" (Civil Service Assembly, *ob.cit.* pág. 73).

(32) "A job description, for example, may indicate that in a given position an employee must be able to handle contacts with people with more than ordinary skill. In such a case, the fact that he does some routine clerical work very capably may be comparatively immaterial. The proper use of service rating thus depends in part upon the accurate grouping of positions into classes" (Public Administration Service, *ob.cit.* pág. 15).

(33) "The theory of organization, therefore, has to do with the structure of co-ordination imposed upon the work-division units of an enterprise. Hence it is not possible to determine how an activity is to be organized without, at the same time, considering how the work in question is to be divided. Work division is the foundation of organization; indeed, the reason for organization" (Luther Gulick, "Notes on the theory of organization", *ob.cit.* pág. 3).

(34) Luther Gulick, *ob.cit.* pág. 6.

(35) "Thus organization is the combination of personnel and organization structure, and as such embraces all the interrelationships between the various components of the total group" (Civil Service Assembly, *ob.cit.* pág. 75).

(36) "It will be noted, accordingly, that organization is arrangement of personnel relating the capacities of individuals and groups. This arrangement may be termed organization structure or the framework into which the staffs fitted. By no means is it inflexible or unchanging, but rather it is determined by such elements as quality of personnel available, character of the purposes or being pursued, the stage of development of a particular technology, and similar factors" (Civil Service Assembly, *ob.cit.* págs. 74-75).

(37) "Organization is the arrangement of personnel for facilitating the accomplishment of some agreed purpose through the allocation of functions and responsibilities" (John M. Gaus, "A theory of organization in Public Administration", in "The Frontiers of Public Administration", The University of Chicago Press, 1940, pág. 66).

lar deficiências e anomalias, alertando as autoridades e advertindo os técnicos (38).

Como evidenciou Baruch, o analista da classificação de cargos diariamente está em contato com as atribuições dos cargos, localização de responsabilidades, definição de limites de responsabilidades, delegação de autoridade e relações entre cargos. Dêste modo, a técnica de administração de pessoal aplicada na classificação de cargos constitui excelente meio de estudo e planejamento da estrutura orgânica. A análise minuciosa dos cargos e o sistema de relações que entre si estabelecem poderão levar diretamente à necessidade de reorganização e revisão da estrutura dentro da qual os cargos estão situados, marcando, assim, conflitos de funções e de autoridade.

Esta necessidade de alteração da estrutura resultante do emprêgo de métodos e processos da administração de pessoal decorre naturalmente das próprias atribuições de um técnico de classificação de cargos quando precisa informar a agência central de pessoal a respeito de cargos que examina. Ao informar, deverá êle, para ser rigoroso e exato, tratar: 1) da forma da organização, 2) do fluxo de trabalho (flow of work) e 3) da delegação de vários níveis e graus de autoridade.

Portanto, a classificação de cargos é instrumento eficiente para auxiliar a compor um sistema bem definido de delegação de autoridade e responsabilidade e nos estudos de tramitação de ordens e decisões dos superiores aos seus subordinados através da linha de execução, revelando pontos em que o curso ou fluxo de trabalho se congestiona ou fica isolado e, ainda mais, nos problemas de contatos (span of control) (39).

(38) "Although the classification process does not of its own force carry with it the authority to prescribe or change organization structure, lines of responsibility, work sequences, or the number of positions of each kind, it must go into these features and the results show what exists in all these respect. The picture this revealed perhaps for the first time, may be so illogical or wasteful that it calls for attention and correction". (Civil Service Assembly, ob.cit. pág. 75); "The processes of classification reveal the weak spots in organization and sometimes also indicate clearly the methods of correcting them" (Lewis Meriam "The Uses of a Personnel Classification in Public Service", in "Annals of the American Academy of Political and Social Science", May 1924, n.º 206, pág. 219); "The development and administration of a classification plan automatically bring to light and force consideration of many types of faulty organization and procedures in departments and other agencies (TELFORD, ob.cit. pág. 96). "Ainda no que diz respeito aos problemas de organização e direção, a classificação dos cargos desempenha papel saliente. Um rápido exame dos cargos componentes de uma unidade administrativa fornece uma idéia geral da distribuição de autoridade e responsabilidade, mormente se fôr utilizada a representação gráfica". (DARDEAU VIEIRA, "Administração de Pessoal", in "Revista do Serviço Público" — maio, 1938, pág. 7).

(39) Civil Service Assembly, ob.cit. pág. 77; "Among these faults may be listed overmanning and undermanning; poor distribution of tasks among the officers and employees in a unit; too many or too few "levels" or "layers" of supervisors; the existence and identity of "payroll pensioners"; the faulty flow of work; the use of improper forms; lack of need planning and supervision;

A classificação de cargos contribui intensamente na elaboração de um sistema sadio de relações entre dirigentes e funcionários. O problema do moral no serviço público amiúde fica relegado a plano secundário; apenas chefes esclarecidos atentam bem no quanto representa para a eficiência e rendimento do trabalho, uma administração de pessoal levantada sobre uma política positiva na qual o moral ocupa lugar preeminente.

Mas, infelizmente, ocorre reverses à despreocupação dos dirigentes quanto aos fatores espirituais e psíquicos da sua administração os quais, embora intangíveis, são os que realmente concorrem para dar a boa ou má direção aos resultados dos trabalhos. Portanto, são fatores que se fazem valer pelos efeitos que produzem. Uma administração de pessoal tecnicamente estruturada deverá cogitar das sérias consequências que provocam as reações psicológicas dos funcionários ante situações que consideram injustas e ferem o senso de justiça.

As desigualdades de vencimentos sem causa justificada originam insatisfação e atritos muitas vezes irremediáveis; funcionários que se consideram vítimas de uma política unilateral e parcial de salário do Governo são elementos contraproducentes nos serviços. Cria ambiente de reclamações e queixas que contamina e solapa o moral do grupo a que pertencem. Promoções que se fazem sem obedecer a um plano equilibrado e justo são fontes e causas constantes de irritação.

A classificação de cargos técnico-científica constitui garantia de uma política excelente de salário entre os dirigentes e funcionários; as classes e suas especificações relacionadas entre si dentro de um sistema definido e bem articulado representam uma política clara e preestabelecida para a defesa e base das reivindicações e direitos dos funcionários. Assim, quanto ao plano de pagamento, assim quanto ao plano de promoções (40).

A movimentação de pessoal se reduz quando há classificação de cargos (o "turnover" geralmente resulta das desigualdades de tratamento quanto aos vencimentos e promoções) (41); as especifi-

too high of too low appraisals of some tasks; multiplication or lack of units within a department or other agency; too much or too little field work particularly when field, extension or educational work is undertaken; limited or excessive use of labor saving devices; and duplication of expensive services when proper service in one place would provide for all departments and other agencies (Telford, ob.cit. pág. 96); consultar sobre "span of control". V. A. GRAICUNAS, *Relationship in organization* in "Papers on the Science of Administration".

(40) "From the employees standpoint, the set of class specifications may be regarded as a sort of map showing where he is now with relation to where he might wish to go, with the roads and necessary equipment indicated" (Civil Service Assembly, ob.cit. pág. 79).

(41) "A position classification plan and a pay plan built upon it thus tend not only to reduce the effects of indiscriminate salary administration but also to prevent excessive turnover and provides incentives for efficient work (Civil Service Assembly, ob.cit. pág. 79).

cações de classe valem como um código de princípios objetivos e gerais, código este que constituirá verdadeira base na discussão dos problemas de relações entre dirigentes e funcionários. Entre estes problemas há os que se relacionam com as discussões entre associações de classe representativas dos funcionários e as autoridades; a classificação de cargos, pela sua natureza, contém elementos e dados informativos sobre os quais as consequências e entendimentos poderão buscar um acordo para dirimir as divergências levantadas. Os problemas poderão ser debatidos dentro de um clima de compreensão geral possível pela clareza e exatidão dos termos das especificações de classe (42).

A classificação de cargos presta excelente contribuição na solução de vários outros problemas de administração do pessoal; por exemplo, na questão do horário de trabalho, o período de atividades ou expediente deverá variar consoante a natureza ou tipo do trabalho. Constitui princípio básico sujeitar ao mesmo número de horas de trabalho os funcionários submetidos a condições semelhantes ou idênticas de serviço. A classificação de cargos define explicitamente os grupos de funcionários, discriminando-os pela homogeneidade ou não das funções e pelo conteúdo diverso ou não dos seus serviços (43).

Outro problema que a classificação de cargos auxilia a dar solução objetiva se refere a licenças. As suas várias modalidades deveriam cogitar da natureza do trabalho e das condições em que o mesmo se realiza. A classificação de cargos, com as suas especificações de classe, mostra quais são os tipos de trabalhos homogêneos e as condições de execução, permitindo, assim, construir um sistema de licença que levasse em consideração as peculiaridades das classes (44).

A organização de fichários ou cadastros de pessoal representa imperativo de um bom serviço, pois os seus dados informam e esclarecem quando se tem que resolver algum problema complexo. As fichas são classificadas mediante diversas entradas e catalogadas de tal sorte que facilitam rapidamente encontrar o elemento procurado (45).

(42) "Many problems in the field of human relationships arise simply because all the elements of a given situation either are not known or are not fully understood. The result is that opinions are founded on an erroneous base; however, the problems caused thereby in many instances dissolve when there is a full knowledge of the circumstances (Civil Service Assembly, *ob.cit.* pág. 81).

(43) "Good personnel administration does require however, that those doing the same work under the same or similar working conditions shall be on duty the same number of hours. The classification plan tells definitely what groups are doing the same work when this question arises as a part of the determination of hours of work" — Telford, *ob.cit.* pág. 95).

(44) Vide Telford, *ob.cit.* pág. 96.

(45) "One of the byproducts of a classification project is that practically all information needed for central personnel records is collected and such records can therefore be established merely by transcribing the essential facts on suitable card and other records" (TELFORD, *ob.cit.*, pág. 96).

Quando há classificação de cargos com base técnica, a administração de pessoal poderá então construir cadastros de grande utilidade desde que os fatos concatenados e registrados nas especificações de classe são elementos representativos derivados de uma seleção rigorosa efetuada por analistas e técnicos especializados.

Baruch acentuou que podem ser levantados de uma classificação de cargos os seguintes cadastros: 1) descrição individual dos deveres e responsabilidades de cada cargo; 2) especificações de classe ou descrições sumárias de todos os cargos suficientemente semelhantes para fins de pessoal, contábil e direção catalogando requisitos padronizados de recrutamento, classes e terminologia ou títulos das classes; 3) relação uniforme e coordenada dos títulos dos cargos e classes, definidos por meio de especificações; 4) relação das classes em que cada cargo se inclui, o seu nome adequado e os requisitos exigidos para preenchê-lo; 5) cadastros que dêem de pronto: a) a classificação do cargo ocupado pelo funcionário e b) a classificação, os deveres, responsabilidades e os requisitos padronizados dos vários cargos ocupados pelo funcionário no decorrer de sua vida funcional (46).

O treinamento é outro problema de pessoal para o qual a classificação de cargos científica concorrerá muito para encontrar uma solução eficaz. É evidente que o treinamento dará melhores resultados quando o conteúdo dos cargos foi previamente conhecido. Sem conhecimento do que consiste o cargo para o qual se destina o treinamento, quais os seus deveres e responsabilidades, será precário o resultado de qualquer programa neste sentido. Esta imperiosidade de um conhecimento preciso dos aspectos fundamentais e característicos dos cargos se aplica ao treinamento *in-service* o objetivo do qual será, assim, intensificar a eficiência do funcionário e aumentar o valor do trabalho prestado (47).

Nestas condições, o treinamento será mais produtivo e útil quando a administração de pessoal contar com uma classificação de cargos baseada no valor e responsabilidade. Com base nas especificações de classe, o programa de treinamento ou mesmo de aperfeiçoamento para o futuro desempenho de funções mais elevadas pode ser elaborado sem risco de incorrer em academismo literário e fraseologia sem sentido. A par disso, o agrupamento de cargos homogêneos permite a extensão de treinamento a grupos de funcionários, tornando mais sensível o alcance dos re-

(46) Civil Service Assembly, *ob.cit.* pág. 56.

(47) "The purpose of employee training, then, is first, to increase the employee's proficiency on his present job; second, to increase the employee's value to the Government by giving him skill in the performance of related jobs; third, to give beginning employees enough training when they are appointed that they can carry on the work to which they are assigned" (United States Department of Agriculture, Office of Personnel *How to start a training program*, pág. 4).

sultados e reduzindo consideravelmente o custo de tarefa (48).

Quanto à aposentadoria, a classificação de cargos poderá servir de instrumento hábil para auxiliar a administração de pessoal nos estudos dos cargos em que provavelmente o afastamento definitivo do funcionário da atividade ocorrerá mais cedo ou mais tarde. Há tipos de trabalho mais perigosos ou que exigem esforço físico ou

mental maior; há empregos que exigem força física superior à normal, boa visão, ou grande acuidade auditiva ou olfativa.

Uma política de aposentadoria fundamentada apenas, como ocorre freqüentemente, no tempo de serviço ou em causas genéricas de caráter pessoal, sem considerar as condições específicas dos cargos, evidentemente será imprecisa, inadequada e poderá ocasionar um regime de desigualdade de tratamento.

A classificação de cargos ajudará a solucionar este problema desde que fornecerá fatos fidedignos e objetivos sobre as condições de trabalho, os seus graus de periculosidade ou não, a sua influência nociva no desgaste mental ou físico do funcionário (49).

(48) Astério Dardeau Vieira, ob.cit. pág. 18; "By supplying information concerning the duties and responsibilities entailed in the classes of positions in the service, the classification plan serves as the indispensable basis for a program of training public employees (Public Administration Service — *Personnel Program for smaller cities*, pág. 16). Para poder servir aos objetivos do recrutamento, o plano de classificação terá que se basear nesse sistema, o qual também exerce influência decisiva sobre o tipo e a quantidade de treinamento necessário após a entrada no serviço". (HARVEY WALKER, *Classificação de cargos*, conferência, in "Revista do Serviço Público", dezembro de 1943, págs. 99 e 101).

(49) Consultar HARVEY WALKER, *Classificação de cargos*, conferência — "Revista do Serviço Público" — Ano VI, vol. IV, n.º 3 — dez. 1943, págs. 99 usque 107.