

APERFEIÇOAMENTO

Análise do Cargo e seu Reflexo na Classificação

ELZA DE ALVARENGA

A cadeira de "Classificação de Cargos", dos Cursos de Aperfeiçoamento, do Departamento Administrativo do Serviço Público, apresentou durante o ano letivo de 1952, uma inovação, que consistiu em substituir a prova final, de testes, como é usualmente adotado, pela apresentação de u'a monografia, de livre escolha dos alunos, dentro da matéria ministrada.

Os resultados foram excelentes. Dentro do que seria lícito esperar, de pessoas que não eram especialistas no assunto, mas, ao contrário, acabavam de, pela primeira vez, tomar contato com a matéria, através de rápido curso de 48 horas de aula, — os trabalhos apresentados excederam as previsões mais otimistas.

A "Revista do Serviço Público", procurando estimular os que se estão desenvolvendo nos estudos dos problemas de administração, resolveu em colaboração com a direção dos "Cursos" divulgar algumas das monografias apresentadas.

Dentro dessas considerações deverão ser julgados e apreciados os trabalhos que a partir deste número serão publicados.

A monografia que hoje se publica é de autoria da aluna Elza de Alvarenga e cuida da "Análise dos Cargos e seus reflexos na classificação."

A autora, fazendo um histórico do salário e sua evolução, através do desenvolvimento da civilização, estuda, na primeira parte do seu trabalho, as afinidades entre os planos de classificação de cargos e de pagamento.

O segundo Capítulo é dedicado aos princípios gerais adotados na classificação de cargos.

No capítulo seguinte, que se refere propriamente à análise do cargo e seus

reflexos na classificação, a autora examina o sentido da análise, para fins de classificação, o trabalho em si e sua execução, as especificações de classes, e finaliza com o estudo do uso e vantagens da classificação de cargos para tirar as suas conclusões.

SUMÁRIO

1. Afinidade entre o Plano de Classificação de Cargos e o Plano de Pagamento —
2. Princípios Gerais adotados na Classificação de cargos —
3. Análise do Cargo e seu Reflexo na Classificação —
4. Uso e vantagens da Classificação de Cargos —
5. Conclusão.

1. AFINIDADE ENTRE O PLANO DE CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS E O PLANO DE PAGAMENTO

CLASSIFICAÇÃO de cargos é um dos aspectos de maior importância da administração do pessoal. Embora atue em campo distinto, o plano de classificação está intimamente relacionado com o plano de pagamento. Ao primeiro, interessam exclusivamente os cargos, isto é, as atribuições e responsabilidades inerentes aos mesmos. Já o segundo plano se incumbe apenas de fixar o salário das classes, ou seja, dos cargos.

Analiseemos o assunto e encontraremos melhor o traço de união entre os dois planos. — Há séculos, a questão do salário vem preocupando todo o Universo, quanto ao critério geral a ser adotado no seu cômputo. Já na idade média, através dos textos dos escolásticos, encontramos a questão da legitimidade do pagamento em utilidades. Antes, o salário era pago em gêneros alimentícios.

Mais tarde, com a expansão da moeda, aquele sistema caiu em desuso. Surgiu então o problema de "como e quanto" retribuir ao empregado pelo seu serviço prestado. Primeiramente foi adotado o "Jornal" (giorno — italiano, ou diurnale — latim) denominação para o salário diário.

Depois inventou-se o sôbre-salário, ou salário acessório. Mais tarde, o salário progressivo, isto

é — que haja operosidade e habilidade mais ou menos constantes, — as quais serão melhor recompensadas.

Houve uma forma de “salário variável” — a cada um segundo suas necessidades — pleiteada, mas não executada, devido aos reconhecidos fracassos das tentativas neste sentido. Outra forma introduzida, bastante desumana, foi a de — a cada um segundo seu trabalho — a qual estabelecia a seleção dos bons, com danos morais e materiais para os operários mais fracos ou menos hábeis, uma vez que êsses não tinham nenhuma garantia ou amparo social.

Hoje, utilizamos a forma mista de salário, ou seja — o salário propriamente dito e uma parte acessória — que consiste no recolhimento de cotas de beneficência, assistência social, bonificações por família, etc. Em várias épocas, diferentes modalidades foram introduzidas no sentido de assegurar o salário: a) por tempo; b) por peça ou c) salário com prêmio ou salário eficiência. Entre outros podemos citar o Sistema de Halsey, Sistema Rowan, Sistema Gault, Sistema Bedaux, Sistema diferencial de Taylor e outros. Porém, apesar das incontestáveis vantagens, deixaram muito a desejar e não resolveram satisfatoriamente o problema do salário, e isto porque os seus autores não procuraram atacar o ponto básico, ou seja — a classificação dos cargos. Hoje em dia, o princípio de “igual salário para trabalho igual” tornou-se reconhecido em quase todos os países do mundo. Na França, pelo Tratado de Versailles, foi determinado o preceito do “salário igual para o trabalho de igual valor, sem distinção de sexo”.

A nossa Constituição, no seu artigo 121, adotou idêntico princípio. Os Estados Unidos da América do Norte, Canadá, Porto Rico e Inglaterra, quando efetuaram a classificação de cargos na base dos deveres e responsabilidades no serviço federal, tiveram como objetivo principal — observar aquêl mesmo conceito: “equal pay for equal work”.

A doutrina social católica, por sua vez, consolidando êste conceito, recomendou — através da Encíclica “Rerum Novarum” do Papa Leão XIII — que o salário deve ser correspondente ao trabalho, porém, de maneira a permitir ao trabalhador levar uma vida digna e honrada, em outras palavras que se dê uma excepcional atenção às necessidades do trabalhador.

Para se praticar êste salutar axioma, torna-se imprescindível encontrar um instrumento capaz de aquilatar o verdadeiro valor das funções, de modo a se reconhecer prontamente os deveres e responsabilidades inerentes ao cargo. A constante busca dêste meio, descobriu e apontou o instrumento adequado: a classificação de cargos sob uma base justa e sólida, ou seja — na base dos deveres e responsabilidades do cargo. E esta classificação só chegará a bom termo com o indispensável auxílio da *Análise do Cargo*.

Isto exposto, encontramos facilmente o ponto de afinidade entre os dois planos: O plano de

classificação no seu objetivo básico, analisa as atribuições do cargo e determina em seguida sua posição ou seu enquadramento dentro da estrutura funcional, ao passo que o plano de pagamento se limita apenas em fixar o salário do cargo de acordo com o seu novo enquadramento.

2. PRINCÍPIOS GERAIS ADOTADOS NA CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

A classificação de cargos na base dos deveres e responsabilidades foi originalmente imaginada para assegurar uma aproximação mais estreita do preceito de “igual salário para igual trabalho.” Na América do Norte, esta espécie de classificação está mais adiantada do que em qualquer outro país. Em 1923, depois de várias tentativas de classificação, surgiu o “Classification Act” que, com algumas modificações posteriores, regula até hoje a classificação de cargos segundo seus deveres e responsabilidades, com o fim principal de remunerá-los com igualdade e justiça. Esta lei estabelece: “um plano de classificação de cargos” e um “plano de remuneração”. Dispõe também sobre o estabelecimento e administração de um sistema de apuração de eficiência.

O plano de classificação segundo esta lei, compreende:

a) uma relação legislativa de serviços ocupacionais (occupational services) com graus definidos de dificuldades e responsabilidade de trabalho dentro de cada serviço, podendo essa relação ser suplementada pelo Presidente;

b) uma organização administrativa de classes de cargos (classes of positions) descritas nas “especificações de classes” elaboradas pela Comissão do Serviço Civil, indicando o “serviço” e o “grau” de cada classe;

c) um controle coordenado dos ajustamentos dos cargos nos “serviços”, “graus” e “classes”; êsse controle constitui uma responsabilidade final da Comissão do Serviço Civil; e

d) todos os dispositivos de lei ou regulamento que estabelecem princípios e métodos de aplicação da Lei de Classificação.

O plano de pagamento compreende:

a) as escalas de vencimentos correspondentes a cada “grau”; e

b) todos os dispositivos legais ou regulamentares, relativos à época, métodos e importância da remuneração.

Conceitos Fundamentais — Segundo o “Classification Act” ficou entendido que:

Cargo “é um agrupamento de deveres e responsabilidades habituais, atribuídos ou delegados a um indivíduo, pela autoridade competente, exigindo tempo parcial ou integral de trabalho.” O cargo constitui a unidade básica da organização.

Classe — “é um conjunto de cargos semelhantes em deveres, responsabilidades e habilitações necessárias ao trabalho”, exigindo, por isso mesmo, igual aplicação dos métodos usuais de pessoal, como fixação de remuneração, concursos,

seleção, transferência, promoção etc. Conforme se expressa Baruch — “a definição do termo classe, entre todas as definições envolvidas na Classificação de cargos, é a mais significativa, porque ela contém o princípio básico para determinar se dois ou mais cargos pertencem à mesma classe ou a diferentes classes”. E sobre isso argumenta: “se dois ou mais cargos são suficientemente semelhantes com relação a seus deveres e responsabilidades, eles pertencem à mesma classe e em caso contrário, pertencem a classes diferentes. A decisão se o cargo é de fato ou não, suficientemente semelhante, constitui a essência da classificação.”

Série de Classes (Serie of classes) — “é uma subdivisão de um “grupo ocupacional”, consistindo em duas ou mais classes de cargos semelhantes pela especialização do trabalho, porém, diferentes sob o ponto de vista da dificuldade ou responsabilidade de atribuições e, por conseguinte, em “grau.”

Grupo Ocupacional (Occupational groups) — “é a maior subdivisão de um “Serviço”, adotada pela Comissão do Serviço Civil, para facilitar administrativamente os processos técnicos e burocráticos de classificação de cargos. Cada grupo ocupacional abrange em geral todos os cargos correlatos, profissões ou atividades, dentro do mesmo “serviço”.

Serviços (Services) — “São os agrupamentos mais amplos do plano de classificação. É a reunião de grupos ocupacionais que dizem respeito a profissões afins ou correlatas.” Conforme declara Pinto Pessoa — “Esta reunião de grupos ocupacionais em “serviços” não representa necessariamente um imperativo do plano de classificação, mas visa apenas facilitar os agrupamentos, reduzindo o número de elementos do plano para fins de codificação e memorização.”

Grau — “é uma subdivisão de um serviço, compreendendo um ou mais cargos, para os quais sejam necessárias as mesmas qualificações básicas, com igual remuneração; a distinção entre os “graus” baseia-se na diferença em importância, dificuldade, responsabilidade e valor do trabalho.” O grau mais baixo em cada classificação de trabalho compõe-se dos cargos mais simples, mais fáceis, mais rotineiros e de menor responsabilidade no “serviço” e o “grau” mais alto compõe-se dos cargos de maior responsabilidade e mais difíceis.

Base — denomina-se “Base” na Classificação de cargos o critério escolhido para a aglutinação dos cargos de uma organização.

Deveres e Responsabilidades — Para se agrupar cargos em uma determinada classe, três elementos devem ser considerados: a) natureza do trabalho, b) dificuldade do trabalho, c) posição ocupada pelo cargo na estrutura funcional. Esses três elementos constituem no seu conjunto o que denominamos geralmente de “Deveres e responsabilidades” (P. Pessoa).

A Lei de Classificação americana tem por objetivo estabelecer a seguinte situação:

1. Cada cargo é classificado de acordo com a respectiva finalidade, isto é, ajustado no “Serviço” próprio, “grau” e “classe” segundo seu setor de atividade, grau de dificuldade dos respectivos deveres, nível de responsabilidade e exigências de qualificação.

2. Os níveis de vencimentos especificados para cada “grau” dos diversos serviços tornam-se aplicáveis aos cargos mediante os ajustamentos a fim de que: a) os cargos correspondentes a trabalho igual fiquem sujeitos à mesma escala de vencimento, sem levar em conta a identidade do servidor nem do órgão que o emprega; b) as diferenças na natureza, importância, dificuldade, responsabilidade e exigências de habilitação, correspondentes aos diversos cargos, reflitam logicamente nas diferenças das escalas de vencimentos, que forem aplicáveis por esse critério.

Fases do Plano — O plano de classificação apresenta quatro fases distintas: 1) Preparação. 2) Aprovação. 3) Instalação. 4) Administração. Conforme salienta WILLIAM J. DONALD — “É evidente que o plano de classificação, envolvendo todos esses elementos, não é uma coisa simples. Além disto, — essas descrições, incidentalmente definem muitos outros termos importantes como: descrição de cargo, especificação de classe, títulos de classe etc., e mostra que o plano de classificação é composto de número de partes.”

Sobre a terminologia do plano, POPPE DE FIGUEIREDO opina: “A classificação de cargos em sentido técnico, constitui a linguagem por meio da qual se entenderão os órgãos da administração geral, de pessoal, de contabilidade e do orçamento e o Congresso quando tem problemas em cujas soluções há interesse mútuo. O plano de classificação oferece 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 números 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.”

O mesmo autor salienta: “Um plano de classificação de cargos segundo as atribuições e responsabilidades, efetivando a disciplina de milhares de cargos semelhantes e dessemelhantes, constitui operação laboriosa, realizável com pessoal adrede especializado e após um estágio prolongado de estudos e pesquisas.” (5.º Ponto do Curso de Classificação de cargos).

O órgão a ser incumbido da classificação pode pertencer à própria organização, ou ser à mesma estranho. Porém, raras vezes, se encontra em uma organização uma equipe capacitada a conduzir semelhante trabalho.

3. ANÁLISE DO CARGO E SEU REFLEXO NA CLASSIFICAÇÃO

a) Sentido da análise do cargo para fins de classificação.

- b) O trabalho em si e sua execução;
- c) Especificação de classe;
- d) Síntese do trabalho.

a) *Sentido da Análise do Cargo para fins de Classificação.*

Analisar é decompor um todo nos seus elementos, ou nas suas partes, para se lhe conhecer a natureza ou a constituição. Análise é pois o método pelo qual se sobe dos efeitos à causa. Porém, no objetivo da classificação de cargos, a análise é o estudo da "causa" para se chegar ao "efeito." Isto é, partindo-se do princípio de "igual salário para igual trabalho", estuda-se minuciosamente todas as atribuições afetas ao cargo, assim como a totalidade dos deveres e responsabilidades que lhe pesam, para que se possa conhecer o valor do trabalho e então fixar-lhe o justo salário.

Segundo HERBERT MOORE, análise do trabalho tem sido definida como: "uma sistemática inspeção, exame, avaliação e registro de vários componentes do trabalho." E mais amplamente como: "um estudo científico e exposição de todos os fatos referentes ao trabalho o qual revela seu conteúdo e a modificação de fatores que o cercam."

A análise do cargo pode ser procedida de vários modos, conforme o fim preestabelecido, ou seja: para fins de recrutamento, seleção, treinamento, transferência, readaptação e para fins de classificação de cargo, sendo que cada um destes aspectos exige diferentes detalhes. Para a classificação, a análise do cargo deve ser reduzida de modo a concentrar toda a atenção na soma dos deveres e responsabilidades, uma vez que esta soma irá refletir-se, logicamente, na escala de vencimento, onde será enquadrado o cargo. Por conseguinte, qualquer falha da análise, — quando se obtêm declarações falsas por parte do servidor, ou quando se deixa de analisar todo o conteúdo do cargo, trará um resultado nocivo.

Sobre este ponto, opinou Dardeau Vieira em sua tese: "O sucesso da elaboração de um plano de classificação depende, em grande parte, do conhecimento exato dos cargos a serem classificados." Mais adiante disse: "É indispensável realizar minucioso inquérito, cercado de todas as precauções para que os informes sejam suficientemente detalhados e correspondam à exatidão dos fatos."

Neste particular, seria aconselhável adotar enérgicas medidas no sentido de assegurar a veracidade das declarações, como por exemplo: a de ficar sujeito às penas disciplinares todo aquele que fornecer informações graciosas, com o fito de aumentar o valor de suas atribuições. E para que haja maior fiscalização, o chefe do serviço

deve examinar as declarações fornecidas pelos seus funcionários e confirmá-las — apondo sua assinatura ao pé das mesmas.

O cargo constitui a célula principal da classificação e a análise pode ser comparada ao esqueleto, sobre o qual repousarão todos os cargos examinados e enquadrados de modo a formar um corpo, perfeito em todos os seus órgãos. — Consequentemente, um cargo mal-enquadrado refletirá em todo o seu conjunto.

b) *O Trabalho em si e sua Execução.*

A decomposição do cargo para fins de análise nem sempre constitui uma tarefa simples. Como se expressa White: "Muitas vezes um só cargo requer dias de estudo. É necessário observar, disse o mesmo autor, primeiramente, não apenas o que é feito, mas também como é feito, qual a extensão do trabalho sujeito à revisão ou à supervisão, qual é a relação entre os deveres do cargo e as funções do setor no qual está localizado e onde o cargo está situado na linha de autoridade e fluxo de trabalho". "It is necessary to observe at first hand not only what is done but also how it is done, to what extent the work is checked or reviewed, what is the relationship between the duties of the position and functions of the office in which it is located, and where the position is located in the network of authority and flow of work."

Mais adiante, o autor enumera as seguintes considerações pelas quais o analista é levado ao enquadrar um cargo:

a) "o campo do trabalho, matéria sujeita, ou atividade de um cargo;

b) "a espécie e grau de supervisão ou autoridade, partindo do mais alto cargo da organização;"

c) "a espécie e grau de supervisão ou autoridade, se nenhuma, partindo do cargo para os cargos subordinados;"

d) "responsabilidades outras além de supervisionar, se nenhuma;"

e) "a dificuldade e complexidade do trabalho; e da extensão limitada na qual eles não podem ser envolvidos em fatores estranhos;"

f) "as qualificações requeridas que são ou deveriam ser estabelecidas para o ocupante do cargo". (p. 335)

Não é permitido, ao analista, fazer qualquer modificação na distribuição interna do trabalho na organização. Contudo, após o exame dos cargos, ele pode, em benefício da organização, aconselhar ao chefe alguma modificação que se faça necessária, contanto que esta modificação não influa no enquadramento do cargo.

Para a análise, ele deve tirar o cargo assim como ele se apresenta e desdobrá-lo em tantas tarefas quantas sejam possíveis encontrar, a fim de que elas sejam examinadas e passadas na apreciação final do conteúdo do cargo. As perguntas devem ser formuladas por meio de ques-

tionários, onde deve haver todos os quesitos correspondentes às tarefas presumíveis do cargo, a fim de que nada escape ao estudo.

c) *Especificação de Classe.*

Para cada cargo encontrado na organização, será criada uma "fôlha de especificação" com todos os elementos que lhe são peculiares, como:

- 1) denominação ou título;
- 2) padrão de vencimento;
- 3) síntese dos deveres usuais e ocasionais;
- 4) exemplos de atribuições ou descrição geral do trabalho;
- 5) características especiais;
- 6) requisitos para o provimento, grau de instrução e experiência necessária; recrutamento (geral ou preferencial).

Em alguns sistemas, ainda se inclui: linha de promoção e escala de pagamento.

Com o fim de ilustrar estas prescrições, transcreverei, a seguir, um exemplo de uma fôlha de especificação adotada para um dos cargos da administração municipal de Campina Grande do Estado da Paraíba, a primeira comuna do Brasil a adotar a classificação de cargos na base dos deveres e responsabilidades.

Cargo — ALMOXARIFE

Padrão "I"

Síntese dos deveres — Responder por todas as funções do Almoarifado Central da Prefeitura.

Exemplo de atribuições — Supervisionar os serviços de um almoxarifado; preparar o expediente para a aquisição do material necessário ao abastecimento das repartições; realizar coleta de preços para materiais que possam ser adquiridos sem concorrência; manter atualizado o registro do estoque de material; supervisionar a guarda de todo o material; dirigir a arrumação; informar ou dar parecer em processos relativos a assuntos de material; distribuir o material de estoque pelos diferentes órgãos, de acordo com os pedidos formulados; fazer estatística do consumo de material; executar outras tarefas correlatas.

Características especiais — O período normal de trabalho é de 33 horas semanais.

Requisitos para o provimento — Idoneidade comprovada mediante investigação social; instrução correspondente ao curso ginasial; idade entre 18 e 35 anos.

Recrutamento — Preferencial entre os ocupantes do cargo de Almoarifado Auxiliar.

Na classificação dos cargos da Prefeitura de Campina Grande, a que nos referimos, não houve necessidade de serem os cargos distribuídos em serviços e grupos profissionais, dado o pequeno número dos mesmos. O título do cargo, embora sucintamente, deve indicar as funções e responsabilidades constantes das especificações, o qual é aplicado, indistintamente, à classe, ao cargo e ao seu ocupante.

Código — É aconselhável codificar os cargos em toda a sua seqüência, para facilitar a memorização.

A codificação deve obedecer à seguinte ordem: a) iniciais do "serviço"; b) número representativo do "Grupo ocupacional" a que pertence;

c) número de ordem do cargo dentro de cada "grupo;" número correspondente ao padrão de vencimento, e por conseguinte, ao "grau" estabelecido para o cargo.

Na classificação de cargos do serviço federal americano, o código dos 5 "serviços" está assim representado:

P — simbolizando o Professional and Scientific Service.

SP — Sub-professional Service.

CAF — Clerical, Administrative, and Fiscal Service.

CU — Custodial Service.

CM — Clerical — Mechanical Service.

O "grau" indicando a relativa dificuldade do trabalho, quanto a seus deveres e responsabilidades, é representado por números os quais correspondem ao padrão de vencimento a ser fixado para os cargos. Por exemplo, no Serviço Profissional e Científico encontramos a seguinte linguagem estatutária descrevendo a relativa dificuldade do trabalho:

P-1. "trabalho simples e elementar;"

P-2. "trabalho requerendo experiência prévia e, a uma limitada extensão, o exercício de independente julgamento";

P-3. "trabalho de responsabilidade requerendo extenso treinamento profissional, científico ou técnico e considerável experiência prévia";

P-4. "trabalho difícil e de responsabilidade requerendo considerável treinamento e experiência, e o exercício de independente julgamento";

P-5. "trabalho importante e especializado requerendo extenso treinamento e experiência, o exercício de independente julgamento e a assunção de responsabilidade pelos resultados ou pela administração de uma pequena organização técnica ou científica";

P-6. "deveres — atuar como assistente do Diretor de uma maior organização profissional ou científica, ou atuar como Diretor de uma pequena organização profissional ou científica, ou servir como Consultor especializado, ou independentemente planejar, organizar e conduzir investigações em pesquisas originais ou desenvolvimento de trabalho em um campo profissional, científico ou técnico";

P-7. "deveres — atuar como assistente do Diretor de uma mais ampla e mais importante organização profissional ou científica ou atuar como Diretor administrativo e científico de um maior setor profissional ou científico, ou atuar como um consultor profissional em uma direção de departamento, ou uma comissão ou mesa tratando com problemas profissionais, científicos ou técnicos ou executando trabalho profissional ou científico de igual importância, dificuldade e responsabilidade";

P-8. "deveres — atuar como Diretor administrativo de um dos mais amplos e mais importantes setores profissionais ou científicos, ou executar trabalho profissional ou científico de igual importância, dificuldade e responsabilidade". (P. 332)

Definições análogas foram estabelecidas para os graus de outros Serviços, sendo que entre os "serviços" não existe hierarquia; todos são considerados no mesmo pé de igualdade.

No dizer de Baruch — "o grau de dificuldade e responsabilidade do trabalho serve como base de comparação. Esta base pode cobrir frequentemente cargos em vários grupos ocupacionais, mas como propósito prático, é usualmente suficiente para considerar a disposição dos deveres,

tarefas e responsabilidades ocorrendo nas mesmas e determinadas séries de classes associadas ou grupos ocupacionais. Por exemplo, na avaliação da dificuldade e responsabilidade dos deveres da engenharia civil, todo o grupo de engenharia assim como todos os cargos da engenharia civil poderiam ser considerados como um fundo".

"This basis for comparison may frequently cover positions in various occupational groups, but for practical purposes it is usually sufficient to consider the range of duties, tasks, and responsibilities occurring in the same and closely associated series of classes or occupational groups. For example, in evaluating the difficulty and responsibility of civil engineering duties, the entire engineering group, as well as all civil engineering positions, could be taken as a background". (p. 93).

d) Síntese do Trabalho.

Por tudo que foi exposto, podemos tirar a seguinte conclusão:

O primeiro e mais importante passo da classificação é a *Análise do cargo*. Os cargos, depois de examinados minuciosamente, são enquadrados de acordo com o valor do seu conteúdo funcional. Os cargos, uma vez classificados, são agrupados em "classes" hierárquicas, conforme o "grau" de dificuldade dos respectivos deveres, nível de responsabilidade, etc. As classes pertencentes ao mesmo gênero de trabalho, porém diferentes em dificuldades e responsabilidades, são superpostas, constituindo então a "série de classes".

Estas séries de classes são integradas em "grupos ocupacionais" de conformidade com as características que apresentem.

Os grupos ocupacionais, por sua vez, fazem parte de "serviços" que são os agrupamentos mais amplos do plano de classificação.

4. USO E VANTAGENS DA CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

A classificação de cargos na base dos deveres e responsabilidades, de um modo geral, contribui para que seja elaborado um sistema sadio de administração de pessoal, uma vez que:

a) facilita a relação entre os dirigentes e funcionários e estabelece uma excelente política de salário;

b) torna possível, por meio da especificação de classe, a cada funcionário conhecer a delimitação de suas próprias incumbências e das responsabilidades inerentes ao cargo que ocupa;

c) distribui o trabalho equitativamente, evitando que os menos graduados exerçam funções de maiores responsabilidades e vice-versa;

d) incentiva o funcionário a produzir mais, já que sua eficiência será aquilatada e recompensada por meio de promoções horizontais;

e) abre uma nova perspectiva ao funcionário que deseja progredir — com o sistema de promoção vertical;

f) acaba com o sistema odioso de favoritismo — quer com as admissões gratuitas, ou na atuação privilegiada dos "protegidos;"

g) facilita a resolução de todas as transações e operações da administração de pessoal;

h) permite uma "performance" harmônica de todos os setores da administração, contribuindo, desse modo, para o seu êxito e progresso.

Dentre os setores diretamente beneficiados pela classificação, podemos citar:

1. *Recrutamento* — conhecendo-se as atribuições do cargo, torna-se mais simples o recrutamento do pessoal capacitado a ocupá-lo.

2. *Seleção* — por meio da especificação de classe, pode-se organizar provas ou testes com questões objetivas referentes às atribuições do cargo, cujo candidato poderá ocupá-lo, sem passar pelo período de aprendizagem após a nomeação.

3. *Treinamento* — para que o treinamento dê bom resultado é necessário que se conheça previamente o conteúdo do cargo.

4. *Promoção* — auxilia de uma maneira positiva a resolver o problema de promoção — que pode ser "horizontal", como prêmio ao funcionário eficiente, porém sem aumentar o nível de responsabilidade e deveres, e "vertical" — com aumento do citado nível e por conseguinte, sujeita ao problema de seleção.

5. *Fixação do Salário* — oferece o meio seguro de ser atribuído igual salário para trabalho igual.

6. *Orçamento* — facilita, graças à terminologia padronizada, o estudo e elaboração das propostas orçamentárias e evita equívocos ou que sejam criados cargos fictícios.

Poppe de Figueiredo, de acordo com a "Civil Service Assembly", cita ainda outros aspectos da administração beneficiados pela classificação, tais como:

a) licença — auxilia a dar solução objetiva à questão de licença;

b) cadastro — contribui para uma boa construção do cadastro;

c) aposentadoria — serve de instrumento hábil para o estudo dos cargos onde poderá ocorrer o fatal afastamento do funcionário; e outros.

O Professor Nazaré atesta que: "a classificação de cargo na base dos deveres e responsabilidade, por si só, resolve dois problemas:

1) vence a dificuldade resultante da capacidade humana não poder avaliar, imediatamente, uma grande e desorganizada massa de informação a respeito dos cargos, e, conseqüentemente, decidir sobre os cargos que merecem tratamento semelhante e aqueles que justificam tratamento diverso;

2) resolve o problema do estabelecimento de uma terminologia uniforme para os cargos."

5. CONCLUSÃO

Como ficou dito, o sucesso da elaboração de um plano de classificação de cargos depende do conhecimento exato dos cargos a serem classificados, ou em outras palavras, depende de uma detalhada e bem estudada análise das funções, deveres e responsabilidades inerentes aos cargos. Sem isso, a classificação estará condenada devido à carência de base.

O plano deve ser elaborado por um órgão central de classificação o qual, tendo uma visão de conjunto, estará apto a apresentar soluções aplicáveis a todos os departamentos e órgãos regionais. Contudo, é aconselhável que os departamentos e ministérios tenham seu órgão auxiliar, ou agência, que, sentindo de perto os problemas do seu setor, podem levá-los ao conhecimento do órgão central, o único a tomar qualquer deliberação, inclusive providenciar quando necessário, que o cargo seja criado, substituído ou extinto. Este departamento central ou "divisão" deve dispor de um pessoal especializado não só na classificação de cargos, como na administração de pessoal para que possam acompanhar a marcha natural do serviço.

Antes da implantação do plano, deve haver um período de "vistoria", durante o qual todos os funcionários abrangidos pelo plano tomarão conhecimento da sua atual posição de acordo com o enquadramento que lhe coube. Neste período, todas as reclamações devem ser ouvidas e estudadas a fim de que sejam reconsideradas e sanadas todas as injustiças que por acaso existam, de vez que o principal objetivo do plano é evitar as injustiças e atender da melhor forma as necessidades do pessoal.

Este estudo de classificação é baseado no sistema adotado nos Estados Unidos no ano de 1923, em toda a área do serviço público. Naquele país, há quase um século, vinha sendo tentada uma classificação de cargo no sentido de ser observado o princípio de "igual salário para igual trabalho". A primeira cidade a adotar esse sistema foi Chicago. Com os bons resultados colhidos, outras cidades seguiram o seu exemplo. Isso, do ano de 1911 em diante. Em 1920, esse sistema ganhou ímpeto quando da classificação do Canadá, feita por Arthur Young and Company. Até que foi criado, em 1923, o "Classification Act" que regulou e sistematizou o assunto.

Em 1936 o mesmo sistema foi implantado em Porto Rico.

Na Inglaterra, o sistema adotado é menos complexo do que o americano. A sua técnica atende mais a responsabilidades, ao passo que o sistema americano se preocupa com os deveres. Somente o serviço administrativo inglês é normalmente organizado, o qual se prende ao sistema educacional do país.

Aqui no Brasil não temos propriamente classificação de cargos. No nosso sistema as carreiras são compostas de diversas classes, porém essas classes não estabelecem elevação de deveres e responsabilidades e sim, elevação de vencimento. Os títulos dos cargos têm apenas uma ligeira correspondência com os deveres nêles contidos, sendo que é muito comum encontrar-se dois cargos com a mesma denominação, com atribuições diferentes, ou dois cargos com deveres iguais e com vencimentos diversos.

A Lei n.º 284, de 28 de outubro de 1936, atendendo aos estudos procedidos no sentido de elevar o salário do funcionalismo, estabeleceu um sistema central de pessoal. Dividiu o pessoal em dois grupos: funcionários e extranumerários, subdividindo esse último em contratado, mensalista, diarista e tarefeiro. Essa lei deu a cada Ministério um número variado de quadros e adotou o princípio fundamental da classificação de cargos, estabelecendo um marco decisivo na administração brasileira.

Como em outros países, a necessidade de classificar os cargos de uma maneira justa, se impõe com a finalidade principal de resolver os problemas em torno do ajustamento de salário.

O art. 259, da Lei n.º 1.711, de 28-10-952, determina:

"O Presidente da República designará uma comissão de técnicos para organizar um plano de classificação dos cargos do Serviço Público Federal, com base nos deveres, atribuições e responsabilidades funcionais, respeitados, quanto possível, os seguintes princípios:

a) aos cargos isolados de funções e responsabilidades iguais, na mesma localidade, caberá igual vencimento ou remuneração;

b) as carreiras para o ingresso nas quais seja exigido o diploma de curso superior, ou a defesa de tese, terão os mesmos níveis de vencimento ou remuneração;

c) igual vencimento ou remuneração terão os cargos isolados ou de carreira, científicos ou técnico-científicos.

Parágrafo único. O plano a que se refere este artigo será apresentado ao Congresso Nacional dentro do prazo de dois anos contados da publicação desta lei."

BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS

1. DR. ALÚSIO XAVIER MOREIRA — *Sistema de Pagamento* (Curso por correspondência de Administração do Pessoal) D.A.S.P.
2. CARLOS DE MORAIS ANDRADE — *O Salário* — (págs. 29 a 39).
3. EDUARDO PINTO PESSOA SOBRINHO — *Curso de Classificação de Cargos* — DASP.
4. DR. NAZARÉ TEIXEIRA DIAS — *Curso de Administração do D.A.S.P.* — Sistema de Remuneração.
5. *Descrição Sumária do Plano de Classificação de Cargos Federais nos Estados Unidos da América* — Traduzido do Manual C-1 da Divisão de Classificação do Pessoal — agosto de 1941.
6. ISMAR BARUCH — *Position Classification in the Public Service*.
7. WILLIAM J. DONALD — *Handbook of Business Administration* — p. 1.133 a 1.144.
8. PAULO POPE DE FIGUEIREDO — *Uso e vantagens da Classificação de Cargos* — "Revista do Serviço Público" — Maio de 1952.
9. ASTÉRIO DARDEAU VIEIRA — (Tese) — *Como classificar os cargos*.
10. HERBERT MOORE — *Psychology for Business industry* (Job analysis and specification — p. 173-192).
11. LEONARD D. WHITE — *Introduction to the Study of Public Administration* — (Position — Classification — p. 326-40).
12. EDUARDO PINTO PESSOA — *Classificação de Cargos no Âmbito Municipal* — "Rev. Serv. Público" — Setembro 1952.
13. J. MEDEIROS — *Classificação de Cargos no Brasil* — "Rev. Serv. Público" — Julho 1952.
14. PAULO POPPE DE FIGUEIREDO — *Classificação de cargos na Inglaterra* — "Rev. Serv. Público" — Janeiro 1952.