

Especificações de Classe ()*

Traduzido de "Position — Classification In The Public Service", por MARIA MORAIS.

EXEMPLOS ILUSTRATIVOS DE TRABALHO

POR "exemplos ilustrativos do trabalho" compreendem-se as ilustrações características de tarefas executadas ou das responsabilidades assumidas nos cargos englobados na classe. A finalidade genérica de se incluírem tais exemplos é ampliar e tornar mais claro o enunciado, precisar e dinamizar integralmente a especificação e ajudar a estabelecer os limites da classe.

Exemplos ilustrativos de trabalho deverão, portanto, ser selecionados, descritos e dispostos com bastante cuidado. O enunciado das tarefas ou operações reais é consultado freqüentemente por oficiais de administração, funcionários e pelo público, posto que todos confiam, irrestritamente, neste trecho da especificação para compreenderem que espécie de trabalho está contido numa determinada classe. Assim, pois, será bem despendido qualquer esforço no sentido de tornar o enunciado de exemplos ilustrativos mais realístico, específico e seguro. Além do mais, os próprios técnicos de classificação baseiam-se nesta parte da especificação para ilustrarem o que significam algumas de suas partes mais genéricas. Eles vêm nos exemplos de trabalhos as bases de comparação contra as quais as funções de um cargo a ser classificado serão comparadas ou contrastadas: Estudam os exemplos a fim de determinarem a "extensão" e a "amplitude" da classe. Conseqüentemente, dever-se-ão incluir ilustrações específicas de todos os fatores pertinentes para efeito de distribuição de cargos.

O problema de selecionar tarefas para inclusão na especificação resulta no fato de que não seria nem viável nem útil fazer dos exemplos um mero catálogo de todas as tarefas, das mais simples às mais difíceis, executadas em todos os cargos da classe. Os exemplos, por serem meramente ilustrativos, não se destinam a formar uma lista completa. A menos que a classe contenha número reduzido de cargos para cada um deles, isoladamente, não

(*) Segunda parte do Capítulo IX, publicado no número anterior desta Revista.

poderá ser representada por algumas das tarefas da lista; e alguns cargos, nessa conformidade, podem enquadrar-se na classe, a despeito do fato de que nenhuma de suas tarefas é especificamente selecionada para o enunciado de dados ilustrativos. Além do mais, algumas tarefas podem constituir parte do serviço regular de mais de uma classe de cargos, e, pois, não serem privativas de uma só.

Do ponto-de-vista do técnico em classificação, nas antigas práticas o realce era dado na seleção deliberada, se bem que não exclusiva, das tarefas mais características e mais úteis para mostrar as linhas de demarcação — aquelas que exercem uma influência decisiva ao se determinar se o cargo pertence mais à classe que está sendo descrita do que a alguma outra. Segundo este princípio, selecionam-se os exemplos de tarefas típicas, tendo-se em mente perguntas do seguinte teor: Por que as tarefas descritas cabem nesta classe e não em uma outra qualquer? Por que são elas características desta e não de outra classe?

Que fatores de dificuldade, amplitude ou responsabilidade as distinguem de outras tarefas algo similares que se enquadram em outras classes, particularmente na imediatamente acima e na imediatamente abaixo, na mesma série ou grupo ocupacional.

A fim de tornar o enunciado de tarefas típicas genuinamente útil aos encarregados de funções administrativas, aos funcionários e ao público em geral, deve-se, pois, dar maior atenção às tarefas descriptivas que ocorrem freqüentemente em cargos da classe em vez de dar, exclusivamente, realce ao valor das tarefas típicas como um item de referência no processo de distribuição dos cargos.

A seleção e a descrição de exemplos ilustrativos de trabalho recairiam, então, no reconhecimento de que as tarefas ocorrem nos cargos e não como entidades separadas, alheias a êstes e que as ditas tarefas ocorrem, via de regra, em combinação com outras, razão por que é necessária a referência a estas para a completa compreensão do quadro representativo de um cargo, ou grupo de cargos, bem como para a compreensão da razão por que o cargo, ou grupos de cargos, recai numa determinada classe. Daí, então, o enunciado dos exemplos típicos dever mostrar combinações típicas de tarefas à medida que estas ocorrem nos cargos da classe — um significativo item de informação especialmente onde variedade e amplitude de trabalho são características importantes de cargos na classe. Além disso, cumpre envidar esforços para se apresentar um quadro das tarefas que freqüentemente ocorrem na maioria dos cargos da classe, de modo que administradores e funcionários possam ver, de imediato, o conteúdo dos *cargos típicos* da classe. De resto, fica ilustrada a significação da frase: "tarefas semelhantes, quando determinado", usada no enunciado geral.

Conquanto este método de expressar exemplos típicos de trabalho devesse tornar a especificação mais facilmente com-

preensível para funcionários e encarregados de administração, deve-se recomendar aqui uma palavra de cautela. Aprofundar-se demais nesta direção e acrescentar detalhes em excesso poderá tornar mais depressa antiquadas (e não descriptivas das atribuições reais) as especificações escritas inicialmente.

As combinações de tarefas, anteriormente características poderão ser influenciadas por mudanças nos métodos de trabalho e tamanho da organização. Em muitos desses casos, contudo, o cargo como um todo não seria suficiente para exigir uma mudança na sua distribuição. Isto quer dizer que certas tarefas poderão permanecer suficientemente características da classe e dos cargos que esta contém, mesmo que possam ser combinadas com outras tarefas, de maneiras diferentes, e mesmo que tais combinações variem de tempos em tempos sem necessitarem de mudança no conceito fundamental da classe ou da distribuição de cargos. A tentativa de manter as especificações atualizadas à medida que ocorram mudanças que não atinjam as classes ou a distribuição nas classes, constituiria, numa repartição de grande porte, considerável volume de trabalho e teria pouca significação nos processos relativos a pessoal. Há repartição pública que usa uma seção separada da especificação para tarefas que sejam freqüentes, porém não discriminativas de uma única classe, sob o título de "outros exemplos". Aí está escrito: "O uso desta subseção permite ao funcionário ou candidato ter uma idéia de todo o trabalho que deverá estar apto a executar e que executará ocasionalmente, e ao mesmo tempo torna claro o enunciado de fatôres importantes para efeito de distribuição.

Depois de selecionadas as tarefas para inclusão na especificação de classe, surge o problema de caracterizá-las precisa e completamente.

Naturalmente os exemplos ilustrativos poderão ser descritos em linguagem mais precisa e concreta do que a normalmente empregada no enunciado geral. Este enunciado destina-se a cobrir todos os cargos da classe. Daí empregarem-se termos genéricos. Nenhum exemplo de tarefas típicas, contudo, precisa ser exaustivo. Pelo contrário, cada um deverá ater-se apenas a limitado número de cargos da classe e é possível, portanto, caracterizar cada um desses exemplos em termos concretos e precisos.

Por exemplo, se o enunciado geral contém adjetivos tão genéricos como "simples, elementar, difícil, responsável, importante, considerável, principal, menor", os exemplos deverão ilustrar os padrões ou níveis representados por esses termos e mostrar, tão precisamente quanto possível, o seu significado nos termos da tarefa particular que está sendo descrita. Os exemplos ajudam a demonstrar as linhas de demarcação entre as classes, fazendo com que diminua a possibilidade de confusão latente na linguagem generalizada usada nas demais partes da especificação. Neste sentido, os exemplos ilustram não apenas a operação, ou atividade

real contida na tarefa, mas também outros fatores, como sejam: a dificuldade do trabalho, a independência de ação, o grau de supervisão sob a qual é a tarefa executada, ou a responsabilidade de dirigir o trabalho de outrem, os quais diferenciam tal operação ou atividade das tarefas de outras classes que são aproximadamente similares mas de maior ou menor dificuldade e responsabilidade. Isto é especialmente importante onde, devido ao grande número de cargos que variam ligeiramente dentro da classe, o enunciado dos fatores diferenciais de trabalho não é suscetível de uma redação ao mesmo tempo precisa e abrangente.

Por conseguinte, onde não ocorre uma mera repetição do enunciado de fatores diferenciais, é desejável pôr em relêvo, em cada exemplo de trabalho executado, os fatores relativos à importância, à dificuldade e à responsabilidade do trabalho tão especificamente quanto os fatores que mostram a *espécie* de trabalho. Seguem-se dois exemplos:

"Projeta detalhes de compressores de aviões onde o desenho geral e o esboço já foram criados e os cálculos feitos, exceetuando-se partes e acessórios padronizados".

«Prepara aquarelas de insetos onde muitos dos espécimens são de pequeno tamanho e exibem grande número de detalhes e variedade de cores e as pinturas devem ser obrigatoriamente exatas, quanto a tamanho e cores».

Em um trabalho de redação de especificação de classes, promovido pela Comissão do Serviço Público, esse aspecto foi notadamente evidenciado, mediante referência à tarefa de arquivamento de documentos, cuja dificuldade e responsabilidade seriam imprecisas, a menos que as circunstâncias em que se processa a referida tarefa fôssem plena e cabalmente caracterizadas.

A Comissão apresentou os seguintes enunciados a título de ilustração do emprêgo de "fatores de ilustração", ao se caractritzarem exemplos de tarefas típicas:

"Numa grande unidade de arquivamento, onde o material a arquivar consiste exclusivamente de cartões arranjados em ordem numérica, sendo que o supervisor examina o trabalho apenas superficialmente, executa o arquivamento desses ditos cartões em seus respectivos lugares. Ocasionalmente, atendendo solicitação por escrito de cartões, retira-os do arquivo.

Como único funcionário arquivista de uma dependência administrativa relativamente grande, onde os métodos generalizados de arquivamento são prescritos pelos supervisores, mas investido de completa responsabilidade pela exatidão do arquivamento ou pela retirada de material arquivado, executa o arquivamento de uma variedade de materiais, não-técnicos, tais como ordens de compra pela ordem numérica, requerimentos por ordem cronoló-

gica, de acordo com o departamento requerente, especificações de bens de consumo, catálogos, relatórios de laboratórios sobre testes efetuados de acordo com um roteiro flexível de classificação de assuntos, correspondência em geral, pela ordem alfabética dos nomes dos vendedores; retirar materiais dos arquivos, o que ocasionalmente consiste em efetuar uma pesquisa nestes quando se trata de assuntos relativo a utilidade. Na seção de referência de uma organização técnica ou científica, onde o material a arquivar consiste de uma variedade de documentos, relatórios, originais, livretos e outros materiais, tanto em inglês como em várias outras línguas, nos quais se trata apenas de assuntos técnicos, tais como uma variedade de especialidades médicas como neuropsiquiatria, pediatria, ortopedia, roentgenologia com oportunidade de, ocasionalmente, consultar seus superiores quanto à significação de certas passagens incompreendidas nas línguas estrangeiras, ou quanto à melhor maneira de organizar o material nos arquivos; ler material novo que chega para determinar o assunto ou assuntos de que trata, bem como classificá-lo de acordo com métodos já padronizados; preparar índices ou cartões de catalogação dos assuntos tratados, cartões de catalogação do material arquivado, pastas de acordo com o esquema de classificação; atender a pedidos de material específico, ou material que trate de assuntos generalizados; efetuar busca no arquivo à procura de material pertinente e, ocasionalmente, fazer condensações de material volumoso e arrumá-lo de maneira que possa ser usado pelo especialista requerente".

Essas ilustrações, segundo a Comissão de Detroit, apresentam uma imagem consideravelmente melhor da dificuldade relativa dos três tipos de trabalho, o que não teria ocorrido se apenas se houvesse escrito o seguinte enunciado:

"Cartões de arquivo".

Arquivar uma variedade de material inclusive ordens de compra, especificações de bens de consumo e correspondência geral.

Arquivar ou pesquisar material técnico.

A fixação de tais fatores atributivos e limitativos na descrição dos exemplos torna-se essencial quando, em grandes repartiçãoes, os cargos que sofrem alguma variação no peso de um fator de classificação, como seja supervisão recebida ou dificuldade de trabalho, pertencem, não obstante, à mesma classe, uma vez considerados os fatores combinados. Se existe tal condição, a especificação reclama ilustrações de tarefas que discriminem todos os fatores de trabalho.

Donde se infere que, ao caracterizar os exemplos ilustrativos de trabalho, deve-se admitir: (1) que as tarefas ocorrem sob condições concernentes à dificuldade e responsabilidade; (2) que,

freqüentemente, tais condições regem a distribuição dos cargos mais do que a própria tarefa o faria, se fôsse considerada à parte de tais condições; (3) que as mesmas tarefas podem ocorrer em cargos diferentes, sob condições tão variáveis, que poderão fazer com que os cargos recaiam em classes diferentes; (4) que os elementos decisivos na distribuição de cargos não seriam, em tais casos, demonstrados numa simples descrição da tarefa; e que, portanto, (5) onde quer que as tarefas escolhidas — iguais apenas nas meras descrições — recaiam em várias classes diferentes, devido aos fatores derivados das circunstâncias sob as quais as ditas tarefas são executadas, tais fatores e circunstâncias deverão ser discriminados pormenorizadamente nas descrições de cada tarefa.

Resulta vantajoso apresentar os dados que constarão do enunciado de exemplos ilustrativos de trabalho, em seqüência lógica. Em alguns casos, os exemplos poderão ser dados na seqüência em que são normalmente executados; noutros casos, uma ordem bem significativa seria a de começar pelas tarefas mais importantes ou freqüentes e prosseguir com as demais pela ordem de importância ou freqüência. O enunciado de exemplos administrativos não deverá constituir uma lista desorganizada de tarefas aparentemente sem relação entre si. O propósito deverá ser o de se evitar um realce descabido e se obter coerência. Ao se descreverem características de menor importância, estas não deverão merecer realce excessivo, seja pelo seu lugar no enunciado, seja pela sua descrição.

ENUNCIADO DAS QUALIFICAÇÕES

Para se completar ao máximo uma especificação de classe, incluem-se informações relativas às qualificações necessárias ou desejáveis com respeito às atribuições e responsabilidades dos cargos da classe que se está descrevendo. Tal informação, naturalmente, deve ser compatível com as tarefas e responsabilidades e derivada tanto dêsses como de outros dados prèviamente discriminados na especificação.

Os enunciados das qualificações da classe nas especificações são, naturalmente, tão sujeitos a revisão quanto qualquer outra parte da especificação. Sofrão emendas e alterações periódicas bastante acentuadas, a princípio, à medida que surgirem oportunidades para o seu melhoramento.

Estão também sujeitos a revisão, a fim de traduzir os resultados dos métodos de recrutamento: indicar mais claramente os campos de onde virão os candidatos, para evitar mal-entendidos por parte dos candidatos e administradores, ou para servir geralmente como melhor guia de recrutamento, teste e seleção.

A informação dada sobre qualificações destina-se a tornar toda especificação da classe definitivamente útil como um guia

de preparação e divulgação de exames; correção de provas; avaliação da experiência; de determinação de atributos pessoais para o cargo; efetuação de entrevista e, em geral, para determinar a existência de requisitos para nomeação, transferência e promoção. É, pois, aparente a íntima relação existente entre a elaboração dos enunciados de qualificações nas especificações de classe e as atividades de elaboração de exames.

Os enunciados de qualificações abrangem:

- a) conhecimentos, habilidades e outras qualidades;
- b) experiência, treino e instrução;
- c) características físicas; e
- d) outros requisitos de qualificação, tais como licenças e outros certificados exigidos por lei.

Conhecimentos, habilidades e outras qualidades — Sob esse subtítulo são discriminados os conhecimentos, habilidades, habilitações, aptidões, atributos pessoais e outras qualidades que o trabalho da classe reclama. Existem certas qualidades que o funcionário deverá possuir para desempenhar eficientemente o trabalho dos cargos da classe.

Esta relação de atributos essenciais abrange qualificações básicas. A posse dos conhecimentos e habilitações descritos pode ser apurada de várias maneiras e pela coleta de vários dados informativos tais como: o "dossié" de instrução e o cadastro de empregos anterior do candidato, provas escritas, provas práticas, a prestação de provas anteriores, investigação pessoal, exame oral. Todavia o enunciado de conhecimentos e habilitações não indica o método pelo qual tais habilitações poderão ser determinadas ou medidas. Não esclarece que espécie de cadastro de empregos, instrução ou treino nem outros elementos que os candidatos precisam oferecer para justificar tais qualificações.

O padrão de conhecimento e habilidade de cada classe de cargos é importante como uma base para operações de pessoal e providências relativas à classe e aos ocupantes dos respectivos cargos. Por conseguinte, deve abranger todas as qualidades e conhecimentos exigidos pelas atribuições e responsabilidades da classe, não obstante, em certos casos, não haverem sido desenvolvidas ainda as técnicas de exame que os possa revelar com segurança e validez.

Haverá, todavia, muitas oportunidades para se indicarem conhecimentos e habilidades em termos suficientemente precisos, que ajudem a preparar quesitos de exames. Por exemplo, a frase "habilidade de projetar formulários estatísticos, projetar tabelas de estatística, e redigir cabeçalhos, bem como escrever textos simples», explicando o conteúdo das tabelas é uma frase bastante significativa enquanto que a expressão "habilidade estatística" não o é.

Em primeiro lugar são dadas as frases que demonstram os assuntos, tópicos ou coisas que o funcionário deve saber. O grau de conhecimento também é indicado porque em muitos casos a profundidade ou amplitude de tal conhecimento exigido encontra-se em correlação com o nível da classe. Por exemplo: "algum conhecimento" ou "familiaridade com uma determinada matéria" pode ser suficiente para uma classe inicial de uma série, mas "conhecimento abrangente, detalhado, e especializado" de tal matéria pode ser uma habilitação adequada à classe mais elevada, da série. Em outras palavras, a profundidade e amplitude do conhecimento exigido avança em proporção à importância, dificuldade e responsabilidade do trabalho das classes nas séries. Seguem-se quatro exemplos de enunciados de conhecimentos necessários, exemplos êsses que mostrarão o formato e conteúdo gerais:

"Bom conhecimento da manutenção, operação e ajustes comuns da máquina "grafotipo".

"Conhecimento completo e detalhado do manuseio de obras de Direito, na pesquisa de dispositivos legais e providências legislativas".

«Conhecimento completo, detalhado e abrangente da ciência veterinária, aplicada à erradicação e controle de doenças do gado».

"Conhecimento generalizado dos princípios fundamentais de desenho paisagístico, a teoria e prática desse tipo de desenho aplicadas a problemas paisagísticos de menor importância no planejamento de parques ou praças de cidades e parques infantis de recreação".

Após o enunciado do que o funcionário deve saber, segue-se o que ele deve ser capaz de fazer. Tais frases são geralmente expressadas em termos da habilidade de; capacidade de; proficiência em; pericia de; dominar a técnica de; etc., e às vezes, modificado por um adjetivo adequado tal como "demonstrando", "marcante", etc. para indicar graduação. Exemplos:

Habilidade de compreender e seguir instruções.

Bom manejo da língua inglesa.

Proficiência no uso de instrumento de desenho, instrumentos de precisão, régua de cálculo, máquinas de calcular, tabelas trigonométricas e logarítmicas.

Habilidade com ferramentas manuais simples.

Habilidade demonstrada de planejar, projetar, supervisionar e dirigir o trabalho de mecânicos habilitados, ajudantes, operários, maquinistas e outros.

Marcante capacidade de analisar fatos, provas e precedentes de processos legais e de aplicar princípios legais a problemas difíceis.

Habilidade de analisar condições e reconhecer as necessidades econômicas fundamentais e as tendências que se fazem presentes na elaboração de planos para a administração de vários recursos de uma floresta nacional.

Capacidade de determinar fielmente os resultados positivos de pesquisas científicas, organizar trabalho científico, dirigir grande número de funcionários investigadores e trabalhadores profissionais.

Em seguida aos itens relacionados com habilidades são registradas as características pessoais, especialmente exigidas do candidato para que êste se qualifique para a espécie de cargos de que se trata. Atributos morais sómente deverão ser relacionados quando forem de interesse. Qualidades tais como honestidade, integridade e indústria, obviamente desejáveis para tôdas as espécies de cargo, são presumidas como de exigência, sem que venham expressamente a figurar no enunciado.

Todavia, é desejável fazer figurar atributos morais como os que tenham ligação com as atribuições dos cargos da classe, ou seja, integridade para candidatos a caixa e funcionários judiciários, destreza manual para operadores de máquinas de furar cartões, discernimento social para cargos que envolvem contatos com o público, etc.

Ao se estabelecerem os atributos morais, conhecimento e habilidade, convém defini-los tão especificamente quanto possível; por exemplo, é melhor especificar para um estatístico «exatidão em computações aritméticas» do que simplesmente «exatidão»; para um conferidor de textos (revisor), «vigilância constante para localizar erros tipográficos» em vez de simplesmente «vigilância». Qualidades como estas, quando expressas de modo significativo, poderão servir perfeitamente como pontos a serem observados nas provas orais. Seguem-se vários exemplos:

Exatidão e rapidez em computações aritméticas e sua verificação; em efetuar lançamentos e extrair notas, extratos de contas, e faturas.

Apresentação pessoal e trato para lidar com representantes e profissionais de empresas.

Isenção e eqüidistância na realização de audiências públicas.

Habilidade em conseguir cooperação e dá-la a outrem.

Habilidade de fazer com imparcialidade e exatidão as provas, quando houver interesses em conflito, e tomar decisões rapidamente.

Capacidade inventiva, engenhosidade e julgamento acertado, ao coligir material, ao planejar técnicas e solucionar problemas econômicos.

Experiência, treino e instrução — Através da experiência, do treino e instrução as pessoas adquirem conhecimento, aprimoram suas habilidades, desenvolvem hábitos de trabalho e melhoram sua capacidade de julgar. Os padrões de experiência, treino e instrução, quando comparados ao conhecimento, à habilitação, têm antes um caráter probatório ou administrativo e não fundamental ou definitivo. Em si, elas constituem prova parcial ou completa — na questão da posse da espécie ou extensão de conhecimento, habilidade e outras qualidades objetivas, que as atribuições dos deveres da classe reclamam.

Aliás, ao preparar o enunciado de padrões de qualificações, o analista deverá primeiro proceder a um estudo pormenorizado das atribuições e responsabilidades da classe de cargos. Deverá depois passar imediatamente a considerar quais os conhecimentos, habilidades e aptidões necessários para o desempenho das referidas atribuições e responsabilidades. Sómente então estará em condições de decidir sobre padrões de instrução ou experiência. Em outras palavras, êsses padrões surgem como resposta à pergunta: "que antecedentes de experiência e instrução teriam, raias provavelmente, produzido tais conhecimentos, habilidade e aptidões?"

Assim sendo, qualificações de experiência e instrução são significativas, a ponto de evidenciar ou indicar a presença, ausência ou extensão dos atributos básicos de conhecimento, habilidades e atributos morais prèviamente discriminados na especificação. Quando bem elaborados, os enunciados de experiência e instrução são úteis também, por quanto indicam as fontes mais prováveis de onde se poderão recrutar candidatos. Assim, pois, servem como guias para os examinadores avaliarem o cadastro de experiência e instrução dos candidatos e para explicar tais avaliações; servem aos administradores e técnicos de pessoal para darem cumprimento às atividades de orientação; aos encarregados de recrutamento para prepararem listas de endereços para a remessa de convocações para concursos.

Ao se preparam enunciados de experiência, deve-se considerar o fato de que em muitos casos a efetiva observância ou adoção de padrões de qualificações não se baseia nas disposições fundamentais de um plano de classificação de cargos, mas decorre de preceitos legais, autorizando o setor de pessoal a abrir concursos e determinar as condições para preenchimento de cargos por candidatos ou funcionários. Via de regra, na ausência de tais preceitos, os enunciados de qualificações em especificações de classe têm apenas um sentido consultivo, no que respeita à seleção e nomeação de pessoal. Em consequência, dispositivos

Legais que regem o recrutamento, os exames e alterações internas de serviço poderão ter relação importante com o conteúdo dos enunciados de qualificações a serem incluídas nas especificações de classe. Por exemplo: em algumas jurisdições, tais como no Estado de Massachusetts e nas cidades de Detroit e Seattle, certos preceitos constitucionais e de lei ordinária proíbem ou restringem exigências de caráter de instrução como requisito para a prestação de concursos. Por outro lado, instrução ou experiência reais poderão ser exigidas por lei para o exercício de funções de interesse público, tais como as funções de médico, advogado, farmacêutico licenciado ou enfermeiro licenciado.

Está claro, também, que os enunciados de experiência, instrução e treino devem ser realistas à luz das normas e diretrizes administrativas no que tange a recrutamento, exames, alterações internas de trabalho e relações públicas. Daí, os padrões de experiência e instrução deverem ser redigidos com a devida atenção dispensada aos efeitos produzidos:

- a) pela legislação ou regulamento geral de pessoal;
- b) por outras leis que rejam a nomeação e o exercício das funções por funcionários de certas classes; e
- c) considerações de ordem administrativa, tais como: boas relações públicas, disponibilidade de verba, disponibilidade e número potencial de candidatos, volume de trabalho, demora na formulação de lista de candidatos habilitados, exequibilidade administrativa de se aplicarem testes escritos a todos os candidatos, a extensão da lista de habilitados realmente necessária ao preenchimento de vagas existentes e previstas, a existência de testes escritos que em realidade põem à prova e medem, relativamente, os conhecimentos e habilidades exigidos.

Já foi alvitrado que, no presente estágio de desenvolvimento de trabalho de pessoal, os requisitos precisos de instrução e experiência baseiam-se, normalmente:

- a) na conveniência de limitar a participação nas provas àqueles que, mercê de seu treino e experiência, serão mais provavelmente os que terão êxito no trabalho de uma determinada classe, e
- b) na necessidade de obter bastantes candidatos habilitados para preencher os cargos. E também, o estabelecimento dos requisitos de instrução e experiência é influenciado pela necessidade de obter o máximo retorno por cada dólar gasto no processo de recrutamento.

Tais fatores deverão ser levados em consideração ao se formularem os requisitos de experiência, instrução, atributos físicos, ao se estabelecer qualquer padrão de extensão ou magnitude ou na criação de qualquer requisito de aceitação para exame e

aceitação de formulários de propostas. Estes têm uma significação que se entende para além do conteúdo do enunciado de qualificação; podem determinar o "status" desses enunciados como um todo. Por um lado, as qualificações enunciadas podem ser aceitas como requisitos absolutos para a aceitação de propostas, i.e., o candidato não fará nenhum teste a mais e não será considerado para nomeação em cargos de determinada classe, a menos que possua a experiência, instrução e treino descritos. Por outro lado, elas podem ser condicionadas como habilitações desejáveis, em vez de requisitos obrigatórios, não se impedindo o candidato de completar o restante do teste, mesmo que o seu cadastro de empregos anteriores e de instrução possa ser avaliado pelo padrão desejável.

Em alguns casos, a lei que estabelece o plano de classificação e o sistema de avaliação de mérito é interpretada como exigindo do órgão classificador a criação de critérios mínimos de qualificações específicas, incluindo experiência e instrução que o candidato deve possuir.

Tal preceito legal resulta no exame apurado dos padrões de qualificações pelos oficiais interessados, por funcionários, pelo público e por grupo. A prática no uso de um mínimo de enunciados de padrões de qualificação e requisitos de experiência e instrução no recrutamento, bem como a crítica a êles feita, conduzirão, por certo, a um maior refinamento e precisão. Também ocorre às vezes, que em tais repartições, são indicadas na especificação as substituições que esclarecerão se a instrução se deve a experiência ou vice-versa. Conseqüentemente, em órgãos assim, as especificações — no que tange à redação do enunciado das habilitações — serão diferentes das demais, onde o ponto de destaque são os conhecimentos, habilitações e perícia e onde o candidato poderá concorrer sob os padrões de experiência que não necessitam ser aplicados com exatidão.

Quanto à questão dos padrões de experiência, treino e instrução deverem ser discriminados na especificação, como: a) requisitos indispensáveis, ou b) padrões desejáveis, considera-se ponto importante na política de recrutamento ou seleção, que seria decidido pelos encarregados desses setores, em colaboração com o pessoal de classificação, antes da inclusão dos padrões escritos na especificação.

Em vários trabalhos recentes, observou-se um afrouxamento na precisão com que as qualificações de experiência e instrução têm sido descritas nas especificações. Por exemplo, a maioria das especificações preparadas para o Estado de Alabama termina, sob o cabeçalho de "Experiência e Treino Aceitáveis", com a seguinte cláusula "ou qualquer combinação equivalente de experiência e treino suficientes para demonstrar habilidade para exe-

-cutar o trabalho". Nas especificações de RHODE ISLAND, sob o título de "Qualificações Mínimas", os enunciados de experiência e treino são redigidos como se fossem exemplos: e.g. "experiência tal como se tivesse sido obtida em longo trabalho em cargo de responsabilidade administrativa de engenharia de rodovias e estruturas, treino tal, que poderia ter sido adquirido por diplomação em escola especializada em engenharia".

Nas especificações de Los Angeles as qualificações são descritas sob o título de "Qualificações Desejáveis", mas já foi observado que tal prática não elimina o uso de requisitos mínimos, aplicados, estritamente, em anunciar, pronunciar e corrigir provas.

A incorporação de atributos de instrução nas especificações depende:

- a) da classe que está sendo descrita; e
- b) da política de recrutamento do órgão.

De ordinário, instrução elevada não é estabelecida como requisito, exceto para classes profissionais ou científicas. A questão dos padrões de instrução têm, contudo, um importante aspecto de relações públicas. Por um lado, candidatos e funcionários estão aptos a sentir que poderão executar eficientemente trabalhos profissional ou científico em virtude do conhecimento e da habilidade adquiridos por experiência ou treino fora do banco escolar; que não poderão, pela observância de um padrão obrigatório que exige instrução secundária, ter coarctada a sua oportunidade de demonstrar a posse de tal conhecimento e habilidade, por meio de provas escritas ou de qualquer outro tipo; que deverá haver iguais oportunidades para pessoas habilitadas, possuam elas ou não diploma de algum educandário. Por outro lado, as associações profissionais, instituições educacionais, órgãos de administração e outros, freqüentemente, forçam a necessidade de padrões de instrução formal no serviço público.

Tem-se tentado, freqüentemente, satisfazer interesses em quanto ao emprêgo de padrões de instrução formal, por meio de substituições, particularmente, substituições de experiência por educação secundária. Sob tal política, os enunciados de instrução nas especializações poderão ser redigidos em linguagem genérica, e.g., "treino equivalente ao representado pela colação de grau em colégio ou universidade de reconhecida idoneidade" ou "treinamento igual ao que poderia ter sido adquirido num curso colegial de quatro anos em...".

A finalidade do emprêgo da expressão "treinamento equivalente a" ... etc. é indicar que, ao se usar a especificação como guia para recrutar e selecionar, as substituições da instrução formal são permissíveis. Na prática, tais substituições poderão ser de experiência adicional de natureza adequada, ou treinamento de variedade diferente da mencionada na especificação, ou a obten-

ção de uma certa nota na prova escrita. Naturalmente, onde os enunciados de habilidades não constituírem requisitos, mas forem apresentados como descrições de antecedentes desejáveis para o trabalho das respectivas classes, tornar-se-á claro, na especificação, o fato de que serão aceitas substituições para quaisquer requisitos de instrução formal declarados. Em repartições públicas, de qualquer forma, o problema de avaliar as diversas combinações de experiência, instrução e treino, permanece ainda como um dos que deverão ser enfrentados durante o processo de correção das provas para a formulação dos habilitados.

Ao preparar o enunciado da experiência exigida, será de utilidade ao redator da especificação de classe considerar, de início, as várias fontes ou grupo ocupacional de onde se poderão recrutar candidatos qualificados. Após êstes campos haverem sido determinados, poderão ser cobertos seja por uma descrições específicas alternativas para cada um desses campos. Não é desejável incorporar ao enunciado de experiência expressões tão incapazes de informar como "experiência similar de igual valor". A tentação de usar tal fraseado desaparecerá à luz da análise daquilo que elas se destinam a cobrir e, como resultado de tal análise, um enunciado muito mais informativo poderá ser preparado.

Os enunciados de experiência deverão conter informação quanto a espécie e nível. Por exemplo:

Experiência e treino mínimos de cinco anos em atividades de pesquisa, educação, redação ou produção de trabalhos escritos no setor de agricultura ou em uma de suas especialidades principais, que tenham exigido revisão e crítica; trabalhos sobre agro-nomia e o desempenho eficiente de encargos permanentes no tocante ao reexame de sua precisão científica e à observância de altos padrões literários, que representem apreciáveis contribuições à literatura científica; pleno êxito como revisor de obras de relêvo ou outros fatos que atestem reconhecida maturidade ou gabarito científico.

Ao se descrever a experiência, deve-se dar ênfase principalmente ao êxito, ao caráter e à natureza progressiva da experiência reclamada e não apenas à extensão desta. Por exemplo, para uma posição de administrador não seria aconselhável exigir "quinze anos de experiência em trabalho administrativo e de supervisão". Seria melhor penetrar um pouco mais e indicar pelo menos alguns dos fatores que deverão ser evidenciados por tal experiência. Ao invés da experiência acima mencionada, seria preferível o que se segue:

Pelo menos cinco anos de experiência em trabalho administrativo onde haja demonstrado iniciativa e atilamento; haver sido incumbido de responsabilidades permanentes e delas se haver desincumbido com marcante êxito; possuir a habilidade de dirigir e orientar grandes e importantes projetos.

Aliás, conforme foi dito, a experiência de um indivíduo e seu cadastro de empregos anteriores constituem meramente prova de suas outras qualificações — tais como seu conhecimento e habilidade, bem como sua capacidade de aplicá-las com êxito. Após haver declarado a espécie de experiência reclamada, é freqüentemente desejável indicar, expressamente, que se espera que essa experiência tenha sido tal, que haja demonstrado os conhecimentos, conquistas e habilidades previamente discriminados na especificação.

Poderá haver dúvida quanto ao número exato de anos ou meses de experiência que deva ser estabelecido para cada classe de cargos, mesmo que o enunciado de experiência se destine a constituir um requisito. Aquêles que defendem tal precisão no enunciado, citam: (1) a necessidade definitiva de assinalar, para a compreensão do público, tais requisitos como os que são usados para admissão aos concursos, e (2) a necessidade definitiva de uma base, para a orientação e controle dos examinadores no estudo de cadastros de trabalhos anteriores. Eles são também influenciados pelo fato de que é mais fácil medir quantidade do que qualidade. Outros criticam este método qualificando-o de "mecanicista" em vez de qualitativo. Preferem indicar a extensão da experiência por termos como "alguma", "pouca, razoável, considerável, prolongada ou extensiva", definindo estes termos para fins administrativos. Dão realce à qualidade da experiência e o que ela significa em termos de conhecimentos e habilidade, e salientam que o tempo real necessário para a obtenção de tais perícias, habilidades e conhecimentos sob as mesmas condições, varia com o indivíduo. A solução para estes conflitos de pontos-de-vista envolve a prática de administração de exames, inclusive o desenvolvimento de testes válidos e fidedignos e formulários de propostas de emprêgo, os quais farão surgir informações precisas e adequadas, quanto à espécie, dificuldade e responsabilidade de trabalho em empregos anteriores. Também já foi dito que tal choque de pontos-de-vista poderá ser elucidado, pelo menos parcialmente, se a extensão da experiência for especificamente estabelecida como um determinante do nível de aprovação deste item, havendo uma escala inferior de valores a ser aplicada à experiência de quantidade ou qualidade de menor vulto.

Padrões físicos — A aptidão física exigida inclui condições corporais, altura e peso, desenvolvimento muscular e condições de saúde. Às vezes incluem limite de idade.

Via de regra, os padrões de aptidão física aplicáveis a tôdas as classes no serviço público, tais como boa saúde, ausência de moléstias contagiosas, são exigências normais e não são repetidos em tôdas as especificações. Todavia, onde certas qualidades ou atributos físicos são significativos ou se constituem em exigências de trabalho da classe que está sendo descrita, deverão ser ex-

pressamente incluídos. Por exemplo, nas especificações de classe para guardas de penitenciária ou bombeiros é evidente que as condições físicas merecem menção específica.

A aptidão física toma especial significação quando tem relação direta com:

- a) a habilidade de operar a maquinaria, usar ferramentas ou, de outro modo, executar o trabalho da classe de cargos;
- b) a capacidade de tolerar condições ou locais incomuns de trabalho;
- c) a habilidade de evitar acidentes a que os funcionários e seus colegas possam estar sujeitos, inclusive a possibilidade de que o funcionário seja portador de defeito físico de tal ordem, que o torne um risco incomum, ou
- d) a aplicação das leis de aposentadoria por inaptidão física, leis de compensação por acidentes, ou legislação federal, estadual e municipal.

A descrição dos padrões de aptidão física deverá conter o máximo de informação possível. "Habilidade de ler trabalhos de impressão miúda por longos períodos de tempo sem cansar" é melhor do que "boa vista", porque indica a razão da exigência. "Não ser suscetível à dermatite que às vezes ocorre pelo manuseio de material impresso" constitui um item similarmente informativo numa especificação de auxiliar de impressor.

Outras qualificações exigidas — Para certas classes tornam-se apropriados outros requisitos que não os previamente discutidos. Por exemplo, a admissão à prática da medicina ou da advocacia exige certificado público. Do mesmo modo, carteiras ou alvarás podem ser exigidos, como é o caso com motoristas ou maquinistas operadores. Em tais circunstâncias, a licença ou certificado exigidos são descritos sob os cabeçalhos pertinentes, tais como: "Carteiras Exigidas" ou "Certificados Exigidos".

OUTROS ELEMENTOS DAS ESPECIFICAÇÕES DE CLASSE

Em adição aos elementos básicos descritos acima, uma especificação de classe poderá incluir informações sobre outros pontos que possam auxiliar a delimitar a amplitude da classe, ou tornar a especificação mais útil como instrumento administrativo.

Por exemplo, se as especificações discriminam as mínimas qualificações exigidas, representando as menores barreiras a serem transpostas por candidatos a cargos da classe, torna-se, às vezes, necessário acrescentar a certas especificações, um enunciado das habilitações adicionais desejadas. Pouco ou nenhum valor terá o enunciado de tais habilitações como sendo simplesmente mais instrução ou experiência da mesma espécie da que foi previamente dada. Qualificações adicionais desejáveis são significativas

sómente quando se trata de instrução, experiência, conhecimentos e habilidades de espécies diferentes daquelas que são indicadas como exigências ou requisitos do trabalho. O enunciado de qualificações adicionais desejáveis aumenta o panorama dos cargos na classe, conforme êstes são mostrados na especificação, ajuda os examinadores do órgão selecionador a avaliarem o valor potencial dos candidatos e, na prática em repartições públicas, ser muitas vezes, como defesa contra o uso de enunciados de qualificações mínimas, que são tão restritivos a ponto de estrangular a necessária concorrência. Também preserva ao máximo o resultado da análise do trabalho feita durante o desenvolvimento do plano de classificação, a qual talvez não possa ser repetida quando um concurso tiver que ser aberto. Conseqüentemente, quando informação de significação especial se encontra disponível durante o processo de classificação, conviria elaborar-se um registro para uso futuro.

Às vêzes, vem incluído em cada especificação de classe um enunciado das linhas de promoção *de e para* cargos da classe, o qual dá a denominação da classe dos cargos de onde funcionários qualificados poderão ser indicados para promoção a cargos da classe coberta pela especificação, e as denominações das classes dos cargos para os quais as promoções serão feitas.

A experiência indica que, a menos que as linhas de promoção possam ser bem esboçadas, tenderão a surgir desentendimentos e dificuldades. Sómente em pequenas repartições seria geralmente exequível abranger tôdas as linhas e normas de promoção e definir, de modo abrangente, o campo de onde se poderão selecionar os candidatos a promoção.

Deve-se lembrar que, na especificação de classe, a informação concernente a linhas de promoção é desenvolvida pelo estudo das características das classes de cargos e não pelas características dos ocupantes de tais cargos. Assim sendo, essas linhas de promoção não consideram as qualificações obtidas pelo funcionário antes de assumir o cargo ou antes de ingressar no serviço público, ou as qualificações que êle possa ter adquirido fora do serviço, desde que nêle ingressou. Aparentemente existe uma formalidade acerca de linhas de promoção, quando apresentadas em especificações de classe, o que torna fácil concluir que os exames para promoção a uma determinada classe de cargos deverão ser abertos apenas àqueles que ocupam cargos na classe imediatamente inferior. Tal conclusão ignora a possibilidade de outros funcionários do mesmo Departamento possuírem atributos de habilitação, até de grau superior, não obstante não estejam êles ocupando cargos no degrau imediatamente inferior, na mesma série de classe, na época em que começarem os exames para promoção. A consideração do cadastro pessoal do funcionário deverá resultar na política de facultarem-se exames para promoção a todos os funcionários, em qualquer grau inferior, seja na mesma série ou em

qualquer outra; em outras palavras, dar possibilidade a qualquer um capaz de apresentar as qualificações para a classe a que deverá ser promovido. Qualquer coisa numa especificação que pareça limitar êste princípio ou que apresente decisões prematuras no setor das promoções, deverá ser omitida, uma vez que tal não é função da classificação de cargos. A definição do setor de onde partirá a concorrência para exames de promoção deverá ser deixada para quando forem elaborados os regulamentos de promoções.

Não é costume acrescentar-se à cada especificação as respectivas escalas salariais. Estas pertencem ao plano de remuneração e não fazem parte do plano de classificação de cargos. Se afixadas a cada especificação, tenderão a se tornar uma fonte de distração dos objetivos principais da especificação de classe, quando esta fôr usada para a distribuição individual de cargos nas classes. Deve também ser previsto que a simples mudança nas escalas salariais não reclamaría reimpressão das especificações de classe. Por outro lado, onde ambos os planos, o salarial e o de classificação são controlados e administrados pelo mesmo órgão, achou-se conveniente indicar a escala salarial aplicável em cada especificação, tais como o símbolo estatístico ou contábil correspondente a cada classe.

ESPECIFICAÇÃO DE UM "GRUPO DE CLASSES"

Comumente escreve-se uma especificação separada para cada classe. Todavia, em alguns casos, várias especificações poderão ser combinadas, de maneira útil em um só enunciado.

Uma publicação específica prescreve o que seja um "grupo de classes", que consiste de duas ou mais classes, cujas características são quase exatamente as mesmas, exceto pela diferença numa bem definida fase de suas atribuições e qualificações, por exemplo, a matéria de especialização. Duas classes de tradutor poderão ser idênticas, exceto se uma requer conhecimento do Francês e outra do Espanhol. Duas classes de Químico, envolvendo trabalhos de igual dificuldade e responsabilidade, poderão diferir, em princípio, no setor da química a ser representado, tal como química inorgânica, analítica, orgânica ou física. Uma vez que em tais casos exista uma diferença na natureza da especialização da matéria em questão, — um ponto essencial a ser reconhecido, quando do recrutamento e seleção — cada classe é característica. Mas, a fim de evitar desnecessária repetição da mesma linguagem ao se escreverem especificações de classes, poderemos acomodar juntas, no plano de classificação de cargos, tôdas as várias classes de Tradutores-Senior (Língua Românicas), Tradutor-Senior (Línguas Teutônicas), etc. Do mesmo modo, poderemos acomodar tôdas as classes de Químico-Júnior juntas, relacionando-as como Químico-Júnior (Inorgânica), Químico-Júnior

nior (Orgânica) e assim por diante. Este plano elimina repetições monótonas e destina-se a facilitar a realização de provas que abranja um conjunto de classes. As matérias dos concursos destinadas a avaliar qualificações comuns àquelas classes serão obrigatórias para todos os que se submeterem ao concurso, mas os candidatos poderão escolher as que se referirem às diversas especializações que ali sejam incluídas. Deverá ter-se presente na utilização de denominações em listas de pagamentos, certidões, alterações de funções e outros relatórios e registros que a denominação genérica é por si só incompleta e que são necessários determinativos para completar a denominação e especificar a classe.

Ao preparar uma especificação de um grupo de classes, o redator deverá acautelar-se para não esquecer as diferenças essenciais. Deverá estar seguro de que uma diferença reside no campo especial do trabalho em questão e que é necessário o mesmo nível de conhecimento e habilidades. Um exame detalhado de classes que aparentemente se encaminham para uma descrição comum a tôdas poderá revelar que cada uma reclama um ou mais conhecimentos e perícias que não encontram paralelo em outras.

A cabeça das especificações combinadas aparecem as denominações e está expressamente descrita nos pontos próprios, no corpo do enunciado, cada uma das especializações correspondentes às classes relacionadas, ou, se conveniente, apenas mencionada como sendo a especialização, assunto, função, "indicados pela denominação da classe". A prática anterior inclui uma denominação para o grupo de classes como tal. Por exemplo, Tradutor-Senior ou Químico-Júnior seriam as denominações das classes a que se refere o texto. Foi alvitrado que uma denominação formal para o grupo poderá ser desnecessária, se tôdas as denominações estiverem relacionadas, que a sua presença à testa da especificação combinada poderá influenciar algumas pessoas, fazendo-as ver os grupos de classes como se fossem uma simples classe e que a sua proeminência poderá resultar na freqüente falha por parte de tais pessoas no uso das denominações em relatórios e outros papéis.

Uma outra conveniente forma de redação, algo semelhante, poderá ser usada em repartições muito grandes para as classes de cargos de natureza administrativa ou de supervisão, que abrangam o mesmo campo, autoridade e funções, mas que difiram segundo o tamanho e problemas específicos ou dificuldades da organização, pelas quais o ocupante seja responsável. Em tais casos, o problema se constitui num único, ou seja, o de classificar os vários departamentos, distritos, projetos, regiões, etc. tomando-se por base fatores predeterminados, e relacionando estas unidades como Classe I, Classe 2, etc. As classes resultantes poderão, então, ser caracterizadas, por exemplo, como Encarregado de Irrigação (Classe 1, projeto), Encarregado de Irrigação

(Classe 2, projeto), etc. ou como Inspetor-Chefe Alfandegário, (Classe 1, divisão), Inspetor-Chefe Alfandegário (Classe 2, divisão), etc. Uma especificação combinada é escrita para as várias classes de encarregados de irrigação ou inspetores chefes alfandegários, discriminando nos enunciados dos fatôres diferenciais os fatôres e padrões sobre os quais se baseiam as classes. Outras referências em enunciados, de qualificações de natureza diversa, serão necessárias para mostrar as divergências entre as classes que estão sendo descritas no enunciado comum a todas.

INTERPRETAÇÃO DAS ESPECIFICAÇÕES DE CLASSE

Uma exata compreensão das especificações de classe, suas finalidades e limitações é essencial para seu emprêgo conveniente, para transações administrativas e de pessoal. Julgamento e interpretação são necessários no uso da especificação para determinar em que classe certo cargo deverá ser distribuído. Cada especificação deverá ser interpretada como um todo, tendo em vista relação com outras. Os cargos integrantes de uma classe muitas raras vezes são tão simples a ponto de permitirem a redação de uma especificação que distingue e descreva cada um deles em particular, em linguagem expressa e precisa. Daí, pois, ao se redigirem especificações de classe, não é exequível nem praticável restringir a amplitude de cada uma a cargos que são perfeitamente idênticos, sem variação na execução. Naturalmente, a definição e o conceito de uma "classe de cargos" não reclama tamanha precisão. Ligeiras diferenças em cargos, que não sejam tais que impeçam tratá-los por igual, não conduzem a diferenças na classificação. Todos os cargos que pertencem a uma classe não são, portanto, identificados com precisão; e o sistema de especificações de classe não é um catálogo no qual cada cargo em particular possa ser encontrado através do rotineiro processo de consultar um índice. Pelo contrário, para identificar um deles como pertencente a uma certa classe, ter-se-á que proceder a uma comparação das suas características com as características da classe e, às vezes, de diversas classes. Daí surgir a necessidade de compreender, em definitivo, como as especificações de classe deverão ser lidas e interpretadas.

Além do mais, a experiência tem mostrado que é necessário, particularmente na fase de elaboração e instalação de um plano de classificação, explicar, completamente, aos administradores e aos funcionários o que a especificação se destina a incluir e excluir. A finalidade e as limitações de cada parte da especificação deverão ser especialmente indicadas. Mal-entendidos por parte dos chefes de departamentos poderão tornar-se tão predominantes, a ponto de originar reação ou mesmo agitação contra o uso continuado do plano. Mais uma vez: as especificações de classe são freqüentemente mal interpretadas, total ou parcialmente.

Uma vez estabelecidos, tais mal-entendidos e interpretações errôneas são difíceis de sanar. Dêsse modo, é desejável incorporar, em regras formais, um enunciado da interpretação e efeitos da especificação. Freqüentemente tais interpretações falsas giram em torno do pressuposto efeito restritivo que a especificação terá sobre a autoridade que os encarregados comumente possuem para:

- a) delegar atribuições a funcionários;
- b) criar, alterar ou suprimir cargos; ou
- c) dirigir e supervisionar o trabalho.

Às vezes, a interpretação errônea ocorre porque a especificação não foi lida e explanada totalmente; alguma frase ou parágrafo ou a mera ausência de um item torna-se motivo para a exclusão de todo o resto do texto. Isto fica provado pela tendência de olhar os exemplos ilustrativos de trabalho, como se êstes fôssem a própria especificação. Para se evitar essa tendência, deve-se sempre dar ênfase ao fato de que os exemplos de trabalho citados na especificação não são completos e exaustivos. Em relação à especificação inteira êles são apenas ilustrativos das atribuições esboçadas no enunciado geral e não se destinam a ser completos ou exclusivos. O fato de tarefas constantes do cargo não serem relacionadas nos exemplos que ilustram uma classe de cargos não significa que o cargo esteja necessariamente excluído da classe, desde que as tarefas que constituem o principal trabalho estejam abrangidas pelo enunciado geral e pelo enunciado dos fatores diferenciais. Do mesmo modo, qualquer exemplo de trabalho tomado sem relação ao enunciado geral das atribuições, outros exemplos de trabalho e outras partes da especificação não são explanados como sendo determinativos de que o cargo deva ou não ser incluído na classe.

E' também especialmente importante explicar o efeito dos enunciados das qualificações e sua seleção com:

- a) atuais ocupantes;
- b) futuros exames para admissão no serviço público; e
- c) futuros exames para mudanças em serviço tais como transferências e promoções. Tal efeito como já foi indicado, depende da política de recrutamento e seleção empregada pela repartição.

Se as linhas de promoção aparecem na especificação, ficará entendido que elas são apenas linhas de promoção típicas. Não devem ser interpretadas como tendo caráter limitado ou restritivo, e sim como sendo indicadoras da relação natural dos cargos da classe com outros de classes mais altas ou mais baixas no mesmo setor geral de trabalho. O fato de certas classes terem nomes, nas ditas linhas de promoção, não importa em restringir promoções de ou para cargos de tais classes e, consequentemente, o

nome a elas dado não deverá interferir na formação de uma latitude mais ampla de escolha de gente habilitada à promoção de classe a classe.

Esses pontos, geralmente contidos nas regras de interpretação de especificações, poderão ser sumarizados como segue:

1º) Definições de "classe", "denominação de classe" e "especificação de classe".

2º) Especificações de classe como tendo caráter descritivo e explicativo de atribuições e responsabilidades, não como instrumentos restritivos ou proscritores.

3º) O caráter de cada especificação como um todo integral.

4º) A relação de cada especificação com as demais.

5º) A relação entre a especificação e a criação de cargos, ou alterações nas atribuições — conteúdo ou sua abolição.

6º) Explanação das finalidades de certas partes da especificação, particularmente a denominação da classe e o enunciado dos padrões de qualificações.

PUBLICAÇÃO DAS ESPECIFICAÇÕES DE CLASSE

O órgão central de classificação deverá manter em sua sede uma coleção de especificações de classe atualizadas e ordenadas de forma a permitir maior comodidade de consulta. Estas deverão receber a designação de vias oficiais e conter anotações pertinentes, relativas à sua adoção original e subsequentes alterações, sendo o acesso às mesmas franqueado a qualquer pessoa, em condições normais, durante o expediente.

Para que as especificações sirvam a todas as finalidades a que se destinam deverão ser publicadas e distribuídas de maneira a serem colocadas prontamente à disposição dos departamentos executivos e funcionários interessados, o mesmo devendo ocorrer com as adições ou revisões subsequentes. Isto significa que se deverá manter um registro da distribuição original, de modo que as pessoas que estão usando as especificações para fins oficiais possam receber edições novas ou revisadas bem como serem informadas das eliminações feitas.

O livro das especificações deverá conter uma introdução geral adequada explicando:

- 1) o que são as especificações;
- 2) como e em que base são preparadas;
- 3) como e em que base serão mantidas atualizadas; e
- 4) como deverão ser interpretadas e usadas.

Acresce que, se o plano de classificação está interiormente organizado em serviços, grupos ocupacionais, níveis de classificação ou séries de classe, tal ordenação deverá ser esboçada e descrita de modo que a estrutura completa da classificação e o

lugar de uma classe dentro dela possam ser facilmente compreendidos.

As especificações deverão ser publicadas de forma que as torne facilmente acessíveis. Dois métodos de organizar foram usados. Um arranja as especificações em pura e simples ordem alfabética. O outro arranja-as na ordem, que se baseia na sucessividade cada vez menor dos setores ocupacionais em que o serviço foi dividido. Na ordem esquemática, os serviços de classificação ou grupos ocupacionais constituem as principais subdivisões do arranjo. Dentro dessas subdivisões as especificações de classe são arranjadas em ordem ascendente de série de classe. Uma vez que ambos os arranjos são úteis para determinados fins, torna-se imprescindível dotá-los, seja qual for a forma usada, de indicadores para ambas as formas.

A maneira de publicar, duplicar ou reunir as especificações de classe para fins de publicação e distribuição não deverá, naturalmente, oferecer obstáculo na sua substituição por especificações revisadas, à adição de outras novas em qualquer hora, na ordem apropriada, ou a eliminação das que estiverem superadas. Isto, naturalmente reclama um sistema de fôlhas soltas.