

Problemas Práticos na Aferição do Preparo Educacional e da Experiência

ROY E. FOSSETT (*)

(Tradução de Maria de Lourdes Lima Modiano)

Do "Public Personnel Review-Civil Service Assembly — U.S.A. and Canada"

A AVALIAÇÃO do preparo educacional e da experiência, para a apuração das qualificações dos candidatos a emprego público, não constitui novidade, uma vez que surgiu logo após a idéia da extensão do sistema do mérito, com finalidade correspondente à dos exames escritos. Seu objetivo é determinar quais os candidatos mais qualificados para o preenchimento de determinados cargos. Tratando-se de um processo que, há meio século, tem sido grandemente aplicado, é de estranhar quão diminutos têm sido os esforços no sentido de determinar-lhe a eficiência. Isso se explica talvez, em parte, pelo obstáculo quase insuperável de sua subjetividade e, em parte, por isso que as condições em que é feita a avaliação não podem ser bem controladas como as das provas escritas.

De vez em quando, aparecem, em publicações especializadas, artigos sobre vários aspectos do processo de avaliação. Via de regra, porém, tratam dos méritos e das deficiências do processo em conjunto. Esses trabalhos constituem uma base essencial, mas pouco auxílio prático e pouca facilidade proporcionam ao técnico de seleção, a quem cabe julgar os requerimentos na base do preparo educacional e da experiência e, posteriormente, quando necessário, vê-se a braços com a tarefa bastante ingrata de defender o próprio julgamento.

O presente trabalho tem em mira examinar a fundo o verdadeiro processo da avaliação do preparo e da experiência e assinalar alguns dos problemas e questões de ordem prática que o examinador, diariamente, tem que enfrentar, especialmente nas pequenas organizações.

Três problemas principais surgem perante o técnico incumbido de apurar, por esse método, as qualificações dos candidatos. O primeiro, é a necessidade de conseguir, acerca do cargo em consideração, informações que abranjam não somente suas características gerais, mas, ainda, as particulares. O segundo, é a elaboração de uma escala de avaliação, que corresponda à necessidade de

determinar qual a experiência necessária e qual o valor a ser atribuído a cada diferente experiência. Em terceiro lugar, o examinador tem que conseguir informações completas acerca dos precedentes educacionais e de trabalho do candidato, para, a seguir, distribuir esse histórico de trabalho pelos vários níveis da escala de avaliação.

ANÁLISE DAS ESPECIFICAÇÕES DE CLASSE

Quer tenha que preparar um exame escrito, quer tenha que elaborar uma escala de avaliação de preparo educacional e experiência, o técnico examinador deverá sempre começar do mesmo ponto e precisa ter perfeita compreensão do cargo em estudo. O ponto de partida lógico, para a obtenção desses conhecimentos, é a análise das especificações de classe, que lhe fornecerão indicações quanto às principais responsabilidades e atribuições do cargo e, em muitos casos, algumas das qualificações necessárias para desempenhá-las.

As especificações de classe, porém, embora preciosas, são apenas descrições sumárias do cargo ou da classe, uma vez que se destinam, essencialmente, à comparação dos cargos para fim de remuneração. Para julgar com justiça um concurso, quer escrito, quer de títulos, o examinador precisa "sentir" o cargo. Precisa, através de pesquisa e exame local, verificar o lugar que o cargo ocupa na organização, suas relações com os cargos acima, abaixo e ao lado e, finalmente, sua importância para toda a organização. Suponhamos, por exemplo, que um examinador receba a incumbência de julgar candidatos para o cargo de engenheiro sanitário, no nível inicial.

Ordinariamente, o primeiro passo será analisar as especificações da classe, para ter uma descrição do cargo, apurar o lugar do mesmo na organização, bem como os conhecimentos e habilitações indicadas para o cargo. As especificações de classe, porém, são redigidas em termos gerais e a mesma fraseologia pode abranger muitas situações diferentes. As especificações podem dizer que os ocupantes desse cargo "supervisionam e participam da inspeção e classificação dos estabelecimentos de manipulação de alimentos, laticínios

(*) O autor deste artigo é Examinador-assistente de Pessoal da Junta do Serviço Civil do Condado de Fulton, Geórgia.

e usinas de pasteurização de leite"; "revêem planos e especificações de engenharia"; ou "projetam várias construções sanitárias".

Para compreender o cargo, o examinador deverá saber exatamente o que significam essas generalidades. "Supervisionar" pode significar simplesmente distribuir as tarefas e conferir os relatórios sob o ponto de vista da conclusão dos trabalhos, ou pode significar que o ocupante do cargo tem que preparar e supervisionar sanitaristas e orientá-los quanto aos problemas mais difíceis. A "revisão de planos e especificações" pode significar que tem a seu cargo os aspectos mais gerais ou, então, que confere o trabalho do ponto de vista técnico e da conformidade com os bons princípios de engenharia. "Projetar" pode significar modificar especificações já existentes ou determinar e solucionar problemas de resistência e usura de material e outros mais complexos, de engenharia.

ENTREVISTAS "IN LOCO"

Evidentemente, é preciso averiguar essas diferenças, já que as respostas indicarão, em grande parte, o tipo de experiência e de treino exigidos para o cargo. O meio mais eficaz de obter essas informações é a entrevista *in loco*. Nada melhor do que o contacto direto com o chefe do Departamento, com o chefe imediato e com outros funcionários do Departamento. Assim é que o examinador pode observar pessoalmente o grau de supervisão exercido; pode verificar em que consiste a inspeção de uma usina de laticínios e julgar o tipo de conhecimentos que o inspetor deverá possuir; pode investigar os planos e especificações cuja revisão compete ao engenheiro, bem como o tipo de revisão dispensada; e pode investigar a complexidade dos trabalhos e obras que o engenheiro terá eventualmente que projetar. Essa investigação *in loco* permitirá ao técnico voltar à sua mesa de trabalho com uma visão mais recente e mais vivaz do tipo de candidato de que se necessita para executar de modo adequado as atribuições do cargo.

DEFINIÇÃO DE ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

Antes de elaborar a escala de avaliação, faz-se mister definir, com a cooperação do chefe da repartição, as principais atribuições e responsabilidades do cargo. Essas atribuições e responsabilidades devem ser traduzidas para os conhecimentos e habilitações que habilitarão o candidato a desincumbir-se das atribuições do cargo, em tempo mínimo.

Para voltarmos ao cargo de engenheiro, acima referido, que conhecimentos e habilitações serão necessárias para "supervisionar e participar da inspeção e classificação de estabelecimentos de manipulação de alimentos" ou para "projetar uma rede de esgotos ou um sistema de abastecimento d'água"? Para exemplificar, pode-se supor que o ocupante desse cargo deva conhecer, com segurança, princípios e práticas de engenharia sanitá-

ria e de saneamento, bem como ter conhecimentos sobre as relações entre as condições ambientes e a propagação de doenças. Um cargo desse tipo exigiria, necessariamente, conhecimentos de química e de bacteriologia da água, do leite e dos esgotos, e capacidade para projetar diferentes trabalhos de construção e fazer cálculos e cálculos que envolvam a aplicação de conhecimentos de engenharia. Seria necessário que o ocupante tivesse capacidade para supervisionar subordinados, na medida determinada na entrevista e capacidade para executar e planejar trabalhos de campo independentes. A providência seguinte será, então, determinar a experiência que, mais provavelmente, poderá ter desenvolvido as qualificações do candidato. É este o problema mais delicado de todos.

DEFINIÇÃO DOS REQUISITOS DE PREPARO E EXPERIÊNCIA

A parte mais subjetiva da avaliação de preparo e experiência é, possivelmente, a interpretação dos conhecimentos e habilitações desejáveis, nos termos do nível educacional exigido. Embora todo o processo consista apenas em critério ponderado por parte do examinador, a maior probabilidade de desacordos encontra-se no ponto da definição da experiência aplicável. Neste particular, também, a entrevista *in loco* constitui ajuda substancial. Contudo, o técnico deverá não somente estar bem familiarizado com o cargo e sua função na organização, como, também, será bom que tenha conhecimento de trabalho acerca do setor ocupacional em que se situa o cargo.

No exemplo teórico de engenheiro sanitário, aqui considerado, partimos da hipótese de que um candidato terá que possuir conhecimentos sobre os princípios e práticas de engenharia sanitária e de saneamento de ambiente. A questão, agora, é a seguinte: que tipo de experiência anterior o habilitará a levar ao cargo esses conhecimentos? Poderá o candidato ter adquirido essa experiência como sanitarista no Departamento de Saúde ou em experiências anteriores, como engenheiro em algum serviço de saúde? Poderá essa experiência ter sido adquirida em qualquer cargo na indústria privada? Caso afirmativo, em que cargos? Ou será melhor supor que os requisitos educacionais abrangerão esses conhecimentos desejados? Neste caso, que tipo de preparo acadêmico será necessário?

Outro requisito considerado necessário para este cargo, como vimos, era a capacidade para projetar construções e para fazer cálculos baseados em conhecimentos profissionais de engenharia. Naturalmente, o tipo de experiência admissível, no caso, dependeria do nível de responsabilidade determinado através das entrevistas *in loco*. Se tiver sido reconhecido, nessa ocasião, que os planos e especificações de engenharia são revisados, para conferência de sua exatidão e correção técnica, em todos os aspectos de engenharia e não apenas quanto a determinados aspectos

predeterminados, então os tipos de experiência exigidos serão de nível muito mais elevado. Da mesma forma, se as estruturas a ser projetadas foram de natureza complexa e devam incluir desde os alicerces, com a responsabilidade de resolver qualquer problema de engenharia que venha a surgir, é evidente que a experiência exigida deverá ser de qualidade superior à que se exigiria se o ocupante do cargo tivesse apenas que modificar planos mestres, elaborados por outros engenheiros. Aí, também poder-se-á exigir do candidato conhecimentos de química e bacteriologia da água, do leite e de esgotos, adquiridos através de experiência, ou será melhor considerar que tais conhecimentos também estarão incluídos nos requisitos educacionais?

REQUISITOS DE EXPERIÊNCIA E PREPARO EDUCACIONAL

A resposta a essas perguntas leva-nos a outro problema delicado, que é o de resolver o valor relativo dos vários tipos de experiência exigidos. Antes, porém, de chegar a esse ponto, o examinador já terá especificado as atribuições mais importantes a ser desempenhadas e terá identificado os conhecimentos e habilitações mais importantes.

Trata-se, agora, de colocar a experiência exigida, em ordem de mérito relativo, isto é, distribuir os vários tipos de experiência pelos respectivos níveis de A, B, C etc. A elaboração desse escalonamento envolve também, na maioria dos casos, a determinação de valores numéricos aos vários níveis de experiência. Isto, porém, é secundário e não apresenta problema, já que o escalonamento dos níveis de experiência estarão resolvidos. Suponhamos que o examinador verifique que as atribuições essenciais do cargo envolvem a revisão de planos e especificações de engenharia e, mais, que exigem do ocupante determinar se estão certos esses planos e essas especificações. Neste caso, uma folha de serviços que indique experiência neste particular, ficaria, logicamente, classificada no mais alto nível.

Supondo-se que a atribuição de importância secundária seja projetar estruturas sanitárias de vários tipos e consista, essencialmente, na modificação de planos mestres idealizados por outros engenheiros, a experiência neste particular deverá figurar em segundo nível e assim por diante, até ficarem, definidos todos os níveis de experiência desejados. Os valores numéricos reais, atribuídos aos vários níveis de experiência, não têm importância em si. Pouco importa atribuir-se um valor de dois pontos, quatro pontos ou cinco pontos, por ano, à experiência do nível A. O importante é determinar o valor a atribuir à experiência do nível B, desde que A tenha merecido dois pontos por ano. Um ano de experiência do nível B valerá a metade, três quartas partes ou a quarta parte de um ano de experiência do nível A? O mesmo critério será adotado com relação à experiência do nível C e sua relação com os níveis A e B.

Uma vez estabelecida a gradação, será esta aplicável a qualquer experiência, sem levar-se em conta sua antiguidade? Para resolver esta questão, é necessário considerar certos fatores, tais como modificações porventura ocorridas na técnica, novos aspectos do cargo e novos processos eventualmente introduzidos. Em muitos casos, a resposta é evidente, como no caso de novos aspectos do cargo, por exemplo. Todavia, em cargos como o exemplificado, de engenheiro sanitário, os princípios básicos pouco se modificaram. É perfeitamente possível que uma experiência antiga seja tão valiosa quanto uma recente. Não se pode, naturalmente, estabelecer normas fixas. Cada cargo (ou grupo de cargos ligados entre si) deverá ser analisado, para chegar-se a conclusões dessa natureza.

DETERMINAÇÃO DA QUALIDADE DO PREPARO

No julgamento do preparo e da experiência, o examinador é chamado, igualmente, a atribuir um valor numérico ao preparo acadêmico. Se este for de nível inferior ao colegial, não haverá problema. O difícil é quando os requisitos do cargo se situam acima deste nível. Muitos problemas surgem neste particular e, infelizmente, as soluções ou a maneira de encontrá-las são extremamente difíceis.

Compete, inegavelmente, ao examinador investigar os conhecimentos do candidato, tanto do ponto de vista quantitativo como qualitativo, mas é não menos evidente que as dificuldades para avaliar a qualidade do nível educacional são de tal natureza, que é impossível determinar-se um meio adequado de fazer uma avaliação exata neste particular. Quem poderia dizer, por exemplo, que um curso de engenharia civil em determinada escola seja tão bom ou melhor do que um curso sobre a mesma matéria em outro estabelecimento? Dentro da mesma Universidade, os departamentos variam consideravelmente quanto aos respectivos padrões e há, até mesmo, professores, dentro da mesma unidade, que julgam de modo diverso e dão maior ou menor relevo a diferentes aspectos do curso. Na prática, mede-se geralmente a educação segundo o curso principal ou pelo fato do estabelecimento ser ou não credenciado pelas associações educacionais responsáveis. Algumas organizações adotam a praxe de exigir determinado número de cursos em assuntos ligados ao cargo, ou determinado número de horas por trimestre ou por semestre. Embora todos esses critérios sejam apenas aproximativos, são os melhores para evitar que o examinador se embrenhe em dificuldades sem fim.

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA EXPERIÊNCIA

A classificação do candidato depende da medida em que a sua experiência comprovada atenda aos requisitos estipulados na escala de avaliação. Ao estabelecer comparações, o examinador deverá lembrar-se de que a própria escala de ava-

liação deve ser sujeita a revisão. Por mais cuidadosamente que tenha sido elaborada, essa escala apresentará quase sempre deficiências em algum aspecto. Os candidatos podem comprovar determinada experiência, aplicável ao cargo, que não tenha sido considerada e, neste caso, a escala de avaliação terá que ser suplementada para abranger essa experiência. Em caso de alteração, porém, é absolutamente necessário que os requerimentos já julgados sejam revistos, a fim de garantir-se um tratamento uniforme.

Há duas maneiras comumente adotadas para comparar os requerimentos com a escala de avaliação. A primeira, é pela apreciação do conjunto dos documentos. O examinador revê todos os documentos e determina um valor quantitativo, baseado num padrão geral de preparo e experiência. Este último critério talvez seja mais subjetivo e impressionista, pois, o julgamento final depende do critério subjetivo do examinador. Além disso, uma vez que cada um dos candidatos submete um diferente conjunto de preparo e experiência, este método não se presta a interpretação estatística. Habilita, porém, o avaliador a considerar qualquer experiência que talvez não seja considerada suficientemente valiosa para ser incluída, se o conjunto fôr dividido para ser analisado separadamente.

O segundo método é dividir a experiência de trabalho, para análise e enquadramento nos vários níveis estabelecidos na escala de avaliação. Tal como no primeiro método, o critério do examinador determina quanto ou até que ponto a experiência em exame contribuirá para o êxito ou o malôgro do candidato. A principal diferença entre os dois métodos está na possibilidade de apuração estatística, embora difícil, da contribuição de tipos definidos de experiência de trabalho, para o êxito do desempenho do cargo. Caso esses valores estatísticos não sejam determinados, ambos os métodos nada mais são do que o critério ponderado do examinador.

OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES AMPLAS E COMPLETAS

O terceiro problema importante na avaliação do preparo e da experiência é a coleta de um histórico completo do trabalho do candidato. E' esta, sem dúvida alguma, a parte mais ingrata de todo o processo. Poucas pessoas parecem compreender a importância do requerimento, no processo de exame, e é difícil conseguir-se inculir essa importância no espírito dos candidatos. Isso se deve, talvez, ao fato dos formulários de requerimento para os cargos do serviço público serem geralmente longos e de aspecto rebarbativo, desanimando os candidatos, desde logo, quanto ao processo de recrutamento.

E' inestimável o valor de um histórico completo. E' o que determina, em grande parte, a validade do processo. E' o candidato que se prejudica pelas informações incompletas, mas o exami-

nador que se interessa pela justiça do julgamento que dá e por conseguir o candidato mais qualificado, é obrigado a ir além do requerimento e investigar os antecedentes de trabalho do candidato ao cargo. Na realidade, tem que fazê-lo, a bem das boas relações públicas.

O próprio candidato é a melhor fonte de informação no tocante ao que tenha feito e o melhor meio de obter essa informação é entrevistá-lo. Isso não é prático, a não ser para uma ligeira verificação por parte da pessoa que receba o requerimento, quanto às datas indicadas no requerimento e quanto ao preenchimento de todos os quesitos. Este tipo de revisão burocrática, naturalmente, não atende às necessidades do examinador que se interessa pelas atribuições desempenhadas, pelos níveis de responsabilidade e outras informações semelhantes. Na ausência de entrevista, o único recurso é comunicar-se com o candidato através de cartas ou formulários solicitando informações suplementares, com perguntas específicas relativamente aos itens em dúvida. Nas organizações locais, é possível também usar-se o telefone para esclarecer êsses detalhes. A carta, porém, será sempre melhor, principalmente por proporcionar provas escritas, documentadas, em apoio do julgamento dado, em caso de recurso.

Embora, no tocante ao trabalho executado, o candidato seja a melhor fonte de informação, não quer isso dizer que seja êle a pessoa mais indicada para dizer se fêz o trabalho bem ou mal. Para isso, os examinadores deverão procurar os patrões e supervisores, e, ainda, os colegas do candidato. A dificuldade, neste caso, é que muitos escritórios não mantêm anotações dessa natureza e os antigos chefes talvez já não sejam encontrados. Da mesma forma, pode acontecer que os antigos chefes e colegas não se lembrem mais do indivíduo em questão, bastante bem para poderem fornecer informações seguras quanto aos seus hábitos de trabalho e sobre a qualidade dêste. Ao procurar detalhes quanto à qualidade do trabalho, é muito conveniente o contato pessoal com fontes de informação, pois, habilita o investigador a acompanhar novas fontes de informação, que possam surgir. Neste ponto, também, embora seja êste, sem dúvida alguma, o melhor método, para a maioria das agências é muito dispendioso para ser usado normalmente. Resta a correspondência como única maneira prática de obter informações sobre os candidatos.

RESUMO

A discussão limitou-se aos problemas que o examinador tem que enfrentar ao examinar a classificação do preparo e da experiência para determinado cargo. Há vários outros problemas a resolver, os quais, porém, na maioria, se enquadram nos pontos aqui discutidos. Não pretendemos dar solução para todos os casos suscitados. Na verdade, não existem soluções já prontas, que se apliquem a todos os casos. Procuramos, antes, esboçar um estudo sistemático da avaliação do pre-

paro e da experiência, com algumas indicações quanto ao caráter dos problemas que surgem em cada etapa do processo.

Uma das principais vantagens do uso de exames isolados é que os mesmos exigem menos tempo e esforço do que a organização, administração e julgamento de provas escritas. Do ponto de vista do trabalho burocrático, há, naturalmente, razões para esta asserção. Do ponto de vista técnico, porém, há lugar para bastante dúvida.

Uma avaliação bem feita do preparo e da experiência dos candidatos exige que o examinador tenha perfeita compreensão do cargo e da organização em causa. Mas é preciso que vá além. Deverá conhecer todo o campo ocupacional em que se situa o cargo e o tipo de experiência proporcionada pelos empregos anteriores do candidato. Esses requisitos exigem considerável e intensiva pesquisa e acurado estudo e não podem ser conseguidos da noite para o dia.

