

## PESSOAL

# Especificações de Classe “Sob Medida” para Pequenas Jurisdições

ROBERT W. COPPOCK

(Tradução de *Maria de Lourdes Lima Modiano* — Autorizada pela “Public Personnel Review” Civil Service Assembly — U.S.A. and Canadá).

UM homem de pequena estatura jamais pensaria em usar roupas talhadas para um homenzarrão. Entretanto, em muitos pequenos centros adotam-se processos destinados a Estados ou grandes cidades. Um dos exemplos mais frequentes dêsse costume encontra-se nas especificações de classe, adotadas sem adaptação. Muitas pequenas cidades, condados e distritos especiais usam modelos de especificação e linguagem técnica próprios para cidades como Chicago e Detroit ou para Estados como o de New York ou da Califórnia. Além disso, usam as especificações para muitas finalidades, que não foram consideradas quando da elaboração daqueles modelos e da adoção daquela linguagem.

### AS TRADICIONAIS ESPECIFICAÇÕES DE CLASSE

O estilo, o texto e o modelo das especificações de classe foram introduzidos mercê de processo de evolução ainda em andamento. Vários tópicos básicos, porém, já há cerca de vinte anos estão bem padronizados e as modificações que hoje se fazem são, via de regra, de somenos importância. As especificações típicas das grandes organizações governamentais contêm sempre o título da classe, seguido de vários tópicos, a saber: definição da classe, características essenciais, tarefas típicas e qualificações mínimas (ou desejáveis). Cada um desses tópicos tem sua finalidade definida; com pequenas variações, segundo a repartição, tôdas elas são elaboradas no mesmo estilo e no mesmo tipo de redação. O exemplo que damos a seguir, referente ao cargo “Estenógrafo”, é típico e dessas especificações tradicionais, embora tenha sido consideravelmente resumido para inclusão neste artigo.

### ESTENÓGRAFO

#### *Definição da Classe:*

Executa, sob supervisão direta, trabalhos de estenografia, tomando notas e ditados para transcrição datilográfica correta; executa vários trabalhos burocráticos de

dificuldade acima de média, envolvendo correspondência, arquivos e relatórios; executa outras tarefas correlatas, quando determinado.

#### *Características especiais:*

Os cargos desta classe exigem de seus ocupantes a transcrição datilográfica dos textos ditados e taquigrafados. A percentagem de tempo dedicada a êsse trabalho pode variar, mas é elemento essencial para todos os cargos. Os ocupantes geralmente executam tarefas sob supervisão geral e, embora seja necessária certa independência de critério, geralmente os processos são preestabelecidos e qualquer situação nova ou fora do comum deve ser comunicada ao supervisor. Os ocupantes podem distribuir tarefas e conferir trabalhos de outros, embora sem exercer completa supervisão. E' preciso ter bons conhecimentos de leis e regulamentos específicos e das atividades do Departamento.

#### *Tarefas típicas:*

Taquigrafa ditados para transcrevê-los; redige cartas de acôrdo com notas em margem ou ordens verbais; datilografa cartas, circulares, relatórios e requisições, com certa independência de critério; responde a consultas de servidores e do público; mantém protocolo de expedição, arquivos e fichários; confere documentos e formulários; procede a buscas para obtenção dos elementos necessários à elaboração de relatórios e correspondência; requisita, recebe, guarda e dá saída a material de escritório; opera máquinas de somar mimeógrafos e outros equipamentos semelhantes.

#### *Qualificações mínimas:*

Curso do 12º grau ou um ano de experiência de trabalho de estenógrafo ou de escritório ou, ainda, combinação equivalente de preparo e experiência; perfeito conhecimento de redação comercial e oficial; conhecimento dos modernos métodos de trabalho; capacidade para taquigrafar 110 palavras por minuto e para datilografar 45 palavras por minuto, copiando de texto legível; capacidade para executar grande variedade de funções de escritório, inclusive manutenção de arquivos e fichários; cumprir instruções escritas e verbais; dar-se bem com outras pessoas; aprender rapidamente novos processos; meticulosidade, discreção, espírito de iniciativa; boa aparência; critério, ausência de deficiências físicas para o trabalho.

Tal como planejado originariamente, êsse tipo de especificação de classe destinava-se a três fins: 1) fornecer um título para a classe, que servisse para a manutenção de um fichário de referências;

2) proporcionar informações que pudessem ser utilizadas por pessoas de preparo técnico, no enquadramento dos cargos nas respectivas classes; e 3) fornecer informações que servissem de orientação geral, nos processos de seleção. Logo, porém, verificou-se que as especificações constituíam instrumentos hábeis para outros fins e as mesmas foram sendo introduzidas no serviço, em inúmeros outros casos.

#### COMO SÃO USADAS AS ESPECIFICAÇÕES

O emprêgo de especificações de classe, no enquadramento dos cargos nas respectivas classes, ainda é de relevante importância nas grandes organizações; nas menores, porém, é bem menos importante. Assim, uma grande repartição, com centenas de servidores burocráticos, por exemplo, deverá dispor de especificações muito precisas para os cargos burocráticos. A mesma precisão não será, todavia, necessária em outra repartição que conte apenas cinco a dez escriturários. Esta, precisará, realmente, de um instrumento de enquadramento, relativamente simples, próprio para pequenas organizações que, via de regra, não dispõem de pessoal técnico.

As especificações de classe servem também para explicar porque os cargos se enquadram em determinada classe. Uma boa especificação, fácil de interpretar, muito servirá para convencer um servidor ou um chefe, de que um cargo classificado como de Escriturário do nível inicial não pode ser reclassificado no nível intermediário.

Às vezes, as especificações de classe são usadas, direta ou indiretamente, para comparações de salários. Certos trechos são transcritos no questionário de inquérito de salários, para facilitar um confronto de classes. Outras vezes, as especificações são usadas no processo de recrutamento, muito mais do que se poderia pensar pelo que se publica. São muito usadas na descrição de cargos, para conhecimento dos candidatos. Às vezes, no anúncio de uma prova para ingresso no serviço público, encontra-se toda a especificação, copiada textualmente. Outras vezes, copiam-se ou suprimem-se determinados trechos. Em raras repartições, onde se recebem constantemente propostas de candidatos, todas as especificações ficam à disposição destes, para consulta.

Os requisitos mínimos (ou desejáveis), estipulados nas especificações, são usados em quase todas as repartições que dispõem de programas de seleção. Esses requisitos são geralmente citados nas convocações, de modo que os candidatos podem verificar se os possuem ou não. Depois de recebidos os requerimentos ou propostas, as mesmas regras podem ser adotadas, para determinar se o candidato deve ou não ser aceito. Nas repartições um pouco maiores, o julgamento é feito por um de seus técnicos de pessoal, mas em muitas repartições menores, subordinadas ao sistema de mérito, as decisões são tomadas por técnicos de fora, que trabalham em regime de horário parcial.

A aplicação dos conhecimentos e habilitações relacionadas no tópico "qualificações mínimas" de uma especificação comum, varia consideravelmente de uma organização para outra. Nas organizações onde não há programas de concurso ou prova para admissão, essas informações servem apenas como orientação geral para a autoridade incumbida da seleção dos candidatos. Nas que dispõem desses programas oficiais, porém, esses elementos podem servir para a elaboração da base dos mesmos. Muitas repartições que mandam realizar seus exames de admissão por organizações particulares, limitam-se a fornecer as especificações, como esclarecimento sobre o que se deve incluir nas provas.

Pelo exposto, verifica-se que as especificações de classe, nas pequenas organizações, não são interpretadas apenas por pessoas de preparo técnico. Precisam ser interpretadas por candidatos a empregos públicos, servidores, chefes, repartições e outros interessados. De um modo geral, quanto menor for a repartição a usar as especificações, mais a sua interpretação terá que ser feita por grupos não técnicos.

#### PROBLEMAS RESULTANTES DO USO INADEQUADO DAS ESPECIFICAÇÕES DE CLASSE

Quando se usa o tipo tradicional de especificações para tantas aplicações estranhas à sua finalidade, é natural que surjam problemas. O número e a gravidade destes variam consideravelmente, segundo o tipo da repartição. Um exame das complicações que podem surgir, servirá para mostrar grande parte das deficiências resultantes do uso dessas especificações tradicionais, em pequenas repartições.

Especificações de classe muito longas podem tornar-se ineficientes devido à própria prolixidade. Embora uma especificação muito minuciosa possa conter mais elementos informativos, o fato de ser muito longa afasta de sua leitura a maioria das pessoas. E' o que, até certo ponto, já foi reconhecido e as especificações hoje elaboradas para pequenas organizações são, quase sempre, mais resumidas do que as que se destinam a unidades maiores.

E' comum que uma especificação, destacada dos elementos informativos e de outras especificações a ela ligadas, não constitua descrição adequada da classe. E' preciso ser complementada por outras especificações, pelos esclarecimentos contidos no início do livro de especificações e pelas listas de enquadramento, para que se possa verificar a extensão e o tipo de supervisão exercida sobre outros pelos ocupantes dos cargos na classe. Quando usada isoladamente (como no caso de ser transcrita em questionários de remuneração de cargos) a especificação não fornece esses esclarecimentos. Alguns resultados absurdos, a que se chega, por vezes, nas pesquisas de salários, provam que certas especificações não podem ser usadas isoladamente.

Uma das mais sérias objeções à especificação do tipo tradicional, é ser a mesma de difícil com-

preensão. Primeiro, por usar termos técnicos de pessoal, tais como “classe” e “cargo”, que muita gente não entende. Segundo, por isso que a terminologia usada pode ser bem clara para quem redige a especificação, mas pode parecer confusa ou mesmo ininteligível para pessoa de mediana cultura, que a tenha que ler. Por exemplo, algumas especificações declaram que um Ajudante de Cozinha (que, praticamente não precisa ter instrução) deve “conhecer os condimentos”. Quando os termos técnicos e os vocábulos relativamente difíceis se aliam a períodos extremamente longos e complicados, como soi acontecer nas especificações típicas, o resultado é que as mesmas se tornam incompreensíveis para muita gente.

A especificação tradicional é completamente inadequada para atender a um dos seus mais comuns objetivos, que é o de fornecer elementos para o recrutamento de pessoal. Geralmente é redigida de modo desinteressante, monótono e incompreensível. Geralmente é redigida de modo desinteressante, monótono e incompreensível. Trata mais intensamente dos fatores de enquadramento do cargo, relegando a segundo plano, os de interesse pessoal. Razão por que, para ser válida, há de ser precisa, equilibrada e extremamente exata, sacrificando, assim, sua adaptabilidade às finalidades do recrutamento. O resultado é que, quase sempre, ficaria melhor num contrato legal do que numa convocação de concurso.

Os requisitos de educação e experiência estipulados nas especificações típicas, muitas vezes não são bastante específicos para facilitar o julgamento dos candidatos. Na amostra que demos de especificação de “Estenógrafo”, por exemplo, as qualificações mínimas indicam “conclusão de curso de 12.<sup>o</sup> grau e um ano de experiência em trabalho de estenografia e de escritório”. A seguir, aprova a aceitação de alguma combinação equivalente de preparo e experiência, mas não esclarece qual será êsse equivalente. Que experiência deve ter o candidato, caso tenha apenas completado o referido curso? E’ o que terá que ser esclarecido, antes de serem examinadas as propostas dos candidatos, o que representa mais trabalho no momento do exame dêsses documentos.

E’ verdade que, nas repartições maiores, podem ser usados termos gerais como “experiência razoável”, “considerável”, “bastante” ou “extensa”. Isso, porém, é porque há servidores em número suficiente para resolver acêrca dos requisitos de preparo e experiência, por ocasião do concurso.

Como dissemos, muitas vezes, na convocação dos candidatos, a parte de conhecimentos e habilitações, do tópico de qualificações mínimas, é publicada para limitar as matérias que serão abrangidas pelas provas ou exames. Não haveria inconveniente nisso, se as especificações fôsssem revistas cuidadosamente antes do concurso e, se necessário, modificadas. Se não forem constantemente revistas, porém, os concursos ficarão limitados por especificações obsoletas.

Outro inconveniente do emprego de tópico “conhecimentos e habilitações” em muitas especificações de classe, é que as mesmas, ainda que atualizadas, não constituem boa orientação para concursos. A teoria tradicional da classificação é de que as qualificações mínimas devem estipular o mínimo de obstáculos que o candidato deve transpor para o fim de qualificar-se para um cargo na classe. Esta teoria, porém, não atende à finalidade da maioria dos concursos no regime do sistema do mérito. As provas não se destinam a determinar quais as pessoas que têm o mínimo de conhecimentos e habilitações necessários, o que significaria um tipo de concurso de “passar ou falhar”. Destina-se a classificar os candidatos mais qualificados em melhor situação do que os menos qualificados. Como os mais qualificados devem ter maiores conhecimentos e habilitações do que os que apenas atendem a essas qualificações mínimas, o concurso deve ser de nível bem mais elevado do que indicado pelas qualificações mínimas. Um bom exemplo dêsse caso é o exame para servente. Em muitas repartições, não se exige experiência para entrar na prova. Isso parece significar um exame de aptidão, mas não seria acertado examinar-se apenas a aptidão, uma vez que poderão aparecer muitos candidatos já com considerável experiência como servente. Outras provas devem ser exigidas, a fim de determinar-se a quantidade e a qualidade de experiência adquirida. São provas mais difíceis, que se fazem necessárias quando os candidatos são classificados por ordem de colocação.

Um dos inconvenientes básicos do uso das especificações de classe do tipo tradicional, é o fato de se destinarem a ser interpretadas por pessoas habituadas a usá-las. O tópico “tarefas típicas” apresenta, sem dúvida alguma, problemas para os que não estão familiarizados com o assunto. Um técnico bem preparado compreende que essas tarefas são apenas ilustrativas, mas nada, na especificação de classe típica, faz ver, a quem não entende, a necessidade de tal interpretação. Poder-se-á, assim, pensar que tôdas as tarefas citadas — e somente aquelas — serão desempenhadas por todos os ocupantes da classe. Em muitas repartições, tentou-se contornar esta deficiência, explicando, no início do catálogo de especificação, a finalidade de cada tópico das especificações. Em inúmeros casos, porém, nenhum esclarecimento se encontra quanto à maneira pela qual devem ser interpretadas e usadas as especificações de classe. Muito tempo e muito dinheiro gasta-se, assim, para criar um instrumento destinado às pessoas que vão com êle trabalhar, sem um manual de instruções e sem explicações adequadas.

#### SOLUÇÃO: TEXTO E FORMATO “SOB MEDIDA”

Os problemas criados pelos inúmeros empregos das especificações de classe, nas pequenas organizações, podem ser resolvidos por meio de especificações feitas especialmente — “sob medida”

— para a repartição em que vão ser usadas. Vários fatores devem ser tomados em consideração: que conhecimentos técnicos terão as pessoas que deverão resolver sobre a classificação? Quantos cargos haverá nas classes e quão difícil será enquadrá-los? Poder-se-á confiar nas especificações, para fazer confrontos de salário com outras organizações públicas ou com indústrias privadas? Serão feitas provas e, caso afirmativo, quem as preparará? Haverá pessoal em número suficiente para tratar da publicidade do concurso, preparar as definições de classe para os questionários de salário e preparar outros materiais especializados, sem necessidade de copiar certos tópicos das especificações, palavra por palavra? Estas e outras questões devem ser resolvidas antes de tomar-se qualquer decisão quanto ao texto e ao formato das especificações apropriadas.

Pelo exposto, pode parecer que as especificações de classe, tais como elaboradas para grandes cidades e Estados, não se adaptariam às necessidades de pequenas organizações. Não é bem isso. Muito trabalho deram as especificações existentes e muito do que as mesmas contêm se aplica aos pequenos centros, da mesma forma que aos grandes. Os tópicos definindo a classe, relacionando as características peculiares, descrevendo as tarefas típicas e especificando as qualificações mínimas, podem atender à sua finalidade. Convém, porém, rever certos tópicos, a fim de adaptá-los às necessidades de uma pequena organização. Suponhamos, por exemplo, que uma municipalidade, das menores, necessite de especificação para o cargo de Estenógrafo. A investigação feita revela haver apenas quarenta empregados nessa municipalidade e, destes, apenas um ou dois serão classificados como estenógrafos. As decisões da classificação, depois do inquérito inicial levado a efeito por uma organização de fora, devem ser feitas por uma comissão, constituída por negociantes locais. É provável que esses cidadãos ouçam os respectivos secretários, entre os quais haverá um dos examinadores "ex-officio". Todos os estudos sobre salário serão, provavelmente, executados pela firma contratada. Esta firma fornecerá, igualmente, as provas, embora fiquem a cargo do examinador-chefe (que trabalha apenas em horário parcial) o exame das propostas, a administração das provas escritas e a realização das entrevistas. Uma especificação adequada para tal municipalidade terá que vencer todas as dificuldades referidas quanto às especificações típicas, acima descritas.

A especificação adiante transcrita procura atender a essa necessidade. Não queremos dizer que represente o único modelo que possa ser usado para atender à situação, mas é certo que inclui os principais aspectos e modificações, necessários.

#### ESTENÓGRAFO

##### Descrição das tarefas:

Os estenógrafos desempenham funções de secretários das autoridades municipais. Devem ser esteno-datilógrafos. O trabalho envolve várias tarefas de escritório, tais como correspondência, arquivo, relatórios e outras atividades semelhantes.

##### Características dos cargos:

Os cargos classificados como de "Estenógrafo" exigem a tomada taquigráfica de ditados e sua transcrição datilográfica. A percentagem de tempo reservada para esta tarefa pode variar, mas é elemento essencial de todos os cargos. Os servidores recebem tarefas repetitivas ou especiais, que devem ser executadas sem supervisão. Grande parte do trabalho não é sujeita a revisão. Há processos estabelecidos e as situações novas ou fora do comum são levadas ao conhecimento do supervisor, embora o ocupante deva, muitas vezes, resolver sobre o método a seguir. Os estenógrafos podem distribuir e conferir trabalhos de um ou dois outros servidores burocráticos, embora não exerçam completa supervisão. Exige-se boa compreensão da legislação, regulamentos e diretrizes específicos e atividades do departamento.

##### Exemplos de tarefas:

Eis alguns exemplos das tarefas que o estenógrafo pode ter que executar:

Tomar notas taquigráficas, ditadas, e transcrevê-las. Redigir cartas, de acordo com notas em margem ou instruções verbais.

Datilografar cartas, circulares, relatórios e requisições, com certa independência de critério.

Responder a consultas de servidores e do público.

Manter protocolo de correspondência, arquivos e fichários.

Verificar papéis e formulários para ver se estão certos e completos.

Buscar informações necessárias para a elaboração de relatórios e da correspondência.

Requisitar, receber, guardar e dar saída a material de escritório.

Operar máquina de somar, mimeografo e outros equipamentos semelhantes, de escritório.

##### Qualificações Mínimas Exigidas dos Candidatos:

Experiência equivalente a um ano de trabalho estenográfico e de escritório e

Nível educacional equivalente ao 12º grau (mais um ano de experiência pode substituir um grau de curso; não haverá substituição para mais de dois graus) e

Capacidade para tomar ditado em 110 palavras por minuto e

Capacidade para datilografar 45 palavras por minuto, copiando de texto legível.

##### Características Desejáveis dos Candidatos:

Os candidatos mais qualificados devem possuir:

Amplios conhecimentos de redação comercial e de documentos oficiais.

Conhecimento dos modernos métodos e processos de trabalho de escritório.

Capacidade para executar várias funções burocráticas, inclusive arquivamento e organização de fichários.

Capacidade para cumprir instruções escritas e verbais.

Capacidade para se dar bem com outras pessoas.

Capacidade para aprender rapidamente novos métodos de trabalho.

Ausência de defeitos que o incapacitem para o trabalho.

A maioria das modificações feitas nas especificações destinava-se a torná-las mais compreensíveis para candidatos e servidores. Os períodos longos e complicados foram divididos em frases curtas e estas, colocadas em forma de listas. No caso, não foi necessário modificar muito os termos usados. É preciso, porém, usar vocabulário simples para as classes que exigem apenas educação elementar. As modificações feitas na especificação acima, de estenógrafo, corresponde ao raciocínio,

já amplamente discutido, em que se baseou a "Flesh Readadapbility Formula". Alguns órgãos de pessoal, na realidade, adaptaram aquela fórmula às próprias especificações de classe.

Os termos técnicos foram eliminados tanto quanto possível nestas especificações. As palavras "Cargo" e "Classe", por exemplo, usadas na especificação original, foram substituídas por outras de idêntica significação.

As frases comparativas foram eliminadas. No tópico "Características", a expressão "sob supervisão geral" foi substituída por duas frases que explicam sua significação.

Os vários tópicos da nova especificação passaram, tanto quanto possível, a ter definições. Algumas dessas definições destinam-se a candidatos e servidores. Em dois tópicos, foram acrescentadas frases descrevendo, mais claramente, o que foi incorporado ao tópico e a respectiva interpretação.

O primeiro tópico da especificação revista foi redigido de forma a não ficar completamente fora de lugar numa convocação de candidatos. Para isso, foi redigido em estilo agradável, incluindo esclarecimentos do interesse dos candidatos. Isso talvez exija definição mais longa, se a original fôr por demais concisa e lacônica para interessar. Convém observar, porém, que uma boa e precisa definição raramente se presta a transcrição para publicidade. A definição revista, de Estenógrafo, por exemplo, tal como acima transcrita, talvez não atraia tanta atenção nem suscite tanto interesse, como se fôsse redigida da seguinte forma:

A pessoa escolhida executará trabalhos de responsabilidade, de estenografia, datilografia e de escritório, com considerável autonomia. Prestará assistência a uma autoridade administrativa ocupando-se de detalhes, tarefas burocráticas e supervisão do escritório. Uma parte importante do trabalho consistirá em atender ao público, pessoalmente ou pelo telefone, e responder a consultas sobre vários processos, leis e regulamentos.

Embora a declaração acima seja própria para um anúncio de emprego, não seria, absolutamente satisfatória num tópico de definição da especificação de classe, uma vez que exagera os bons aspectos do cargo e passa por cima de outros menos sedutores.

Uma das principais modificações feitas na especificação consistiu em dividir o tópico "qualificações mínimas", em suas partes componentes, colocando-se primeiro o que diz respeito às qualificações mínimas exigidas do candidato e, segun-

do, o que se relaciona simplesmente com as características que devem ser incluídas no concurso. Todas as informações capazes de interessar ao candidato foram incluídas neste tópico. Os esclarecimentos destinados a orientar o técnico de seleção na preparação dos exames foram reunidos em outro tópico, sob título expressivo.

A fim de facilitar o exame dos requerimentos por pessoas que não são técnicos de pessoal, os requisitos de experiência foram explicados mais detalhadamente. O estilo deve ser claro, para os candidatos, a fim de que os mesmos possam verificar mais exatamente se estão ou não qualificados para um cargo nessa classe.

Além das modificações sugeridas para cada especificação destinada a pequenas organizações, conviria descrever, em algum ponto, o plano de classificação a que se destinam os diferentes tópicos e como devem ser os mesmos interpretados. Por exemplo, os tópicos que podem ser usados nas convocações para concurso, devem ser assinalados. Apenas três tópicos, na especificação revista de Estenógrafo, acima transcrita, poderiam ser considerados indicados para aquele fim. São eles: "Descrição dos Cargos", "Exemplos de Tarefas" e "Qualificações Mínimas Exigidas dos Candidatos".

Os outros dois tópicos foram escritos para fins especiais e não se prestariam para ser transcritos na convocação.

#### CONCLUSÃO

Um estudo comparativo das duas especificações dadas neste artigo, revelará que, à primeira vista, as mesmas parecem mais diferentes do que na realidade o são. Embora os tópicos tenham sido reorganizados e colocados em outra ordem, o conjunto da especificação de classe contém ainda quase os mesmos dados. A segunda especificação, porém, poderá ser usada eficientemente para todos os fins a que, provavelmente, se destina.

O mesmo processo de especificação "sob medida" quanto à redação e a apresentação, poderá ser seguido, com bons resultados, por muitas organizações em todo o país. É comum um pequeno subúrbio adotar um modelo de especificação elaborado para uma grande municipalidade da vizinhança, sem levar em conta seus problemas e recursos, inteiramente diferentes. É preciso atentar-se melhor às necessidades das pequenas organizações e imitar menos os processos de pessoal que dão resultado em maiores centros, a fim de que aquelas possam, realmente, aproveitar plenamente as vantagens do sistema do mérito.