ESTADO DO PARANÁ

DEPARTAMENTO ESTADUAL DO SERVIÇO PÚBLICO

DIVISÃO DE CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

ANÁLISE DO CARGO

E

ESPECIFICAÇÕES DE CLASSE

1963

APRESENTAÇÃO

O presente folheto se destina a condensar os princípios teóricos e práticos indispensáveis à formação e treinamento da equipe de funcionários do Estado que terá a incumbência de estabelecer as bases normativas para a execução do seguinte artigo da Lei nº 4.544 de 31 de Janeiro de 1962, que dispôs sôbre o Sistema de Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo do Estado do Paraná.

«Art. 6º — As atribuições, responsabilidades e demais características e condições pertinentes a cada classe serão especificadas em regulamento.

Parágrafo único — As especificações de classe compreenderão para cada classe, além de outros os seguintes elementos: denominação, código, descrição sintética das atribuições e responsabilidade, exemplos típicos de tarefas, características especiais, qualificações exigidas, forma de recrutamento, linhas de promoção e acesso».

O folheto compreende, essencialmente, duas partes — análise do cargo e especificações de classe —, a primeira, imprescindível à elucidação e compreensão teórica dos múltiplos e intrincados problemas que surgem na elaboração sistemática da segunda. Além destas duas partes, haverá outros dados úteis, inclusive o modêlo do questionário para a coleta «in-loco», mediante entrevistas, de dados destinados à composição preliminar das especificações. Na organização dêste folheto, houve adaptações dos capítulos e trechos das seguintes obras e documentos:

— «Position — Classification in Public Service», Relatório apresentado à Assembléia do Serviço Público pela Comissão de Classificação de Cargos e Planos de Pagamento — Chicago — 1941. (Capítulo V — Análise do Cargo para fins de Classificação; Capítulo IX — Especificações de Classe).

— «Navy's Point Method for evaluating positions» Minis-

tério da Marinha, Departamento de Relações Industriais, Divisão de Classificação e Salário, Navexos — P-1031».

— «Preparação de Especificações de Classes — Organizados pelo técnico Ernest J. Barbony da «International Cooperation Administration» — United States Operations do Brazil — Point Four.

— Questionário Individual de Classificação de Cargos I.P.A.S.E.

Impende considerar que esta publicação não tem vinculação legal e não pode servir, em consequência, de arrimo a pretensões ou reivindicações com relação a enquadramento, readaptação ou quaisquer outros atos decorrentes da execução dos dispositivos das Leis n.s 4.544, de 31 de Janeiro de 1962 e 4.697, de 28 de fevereiro de 1963.

Condensou e adaptou a presente obra, inclusive projetando o questionário, o Técnico de Administração do D.A.S.P. — Dr. Paulo Poppe de Figueiredo, auxiliado por Hyeda Arruda, que coordenou tôdas as fases do trabalho.

Curitiba, abril de 1963.

(a) **Walter José Peixer**
Chefe da Divisão de Classificação
de Cargos — D.E.S.P.

ANÁLISE DO CARGO

Análise do cargo

- a) Kind — natureza, função, profissão ou ocupação.
- b) — level (grau)
  - a) dificuldade e complexidade
    - a — fase do trabalho ao chegar ao funcionário
    - b — distribuição ou seleção de atribuição
    - c — processo empregado no trabalho
    - d — contrôle do trabalho pelos outros
    - e — variedades e finalidades do trabalho
  - b — responsabilidade
    - a — não envolvendo supervisão
      - a — revisão do trabalho dos outros
      - b — independência de ação ou decisão
      - c — parecer ou assessoramento que influi no plano ou política
      - d — responsabilidade pela segurança de pessoa
      - e — " por dinheiro e valor
      - f — " pela exatidão do trabalho
      - g — " pelo contacto com o público
    - b — envolvendo supervisão ou administração
      - 1 — política
      - 2 — objetivos
      - 3 — planos
      - 4 — fluxo do trabalho
      - 5 — «House-keeping»
      - 6 — distribuição do trabalho
      - 7 — métodos de trabalho
      - 8 — coordenação
      - 9 — produção
      - 10 — resultados
      - a) número e natureza da ação supervisora
      - b) extensão em que a iniciativa do supervisionado é limitada.
        - I — sob imediata supervisão e contínua instrução
        - II — sob imediata supervisão
        - III — sob geral supervisão
        - IV — sob direção geral
          - a — sob direção geral administrativa
          - b — sob direção geral técnica
      - c) tamanho da organização supervisionada
      - d) importância e variedade de funções; complexidade da organização
- c) Qualificações normativas (standards)

A natureza (kind) e o nível (level)

Os deveres e as responsabilidades de um cargo se identificam: a) — pelas tarefas e atribuições tangíveis e b) — pelas condições intangíveis decorrentes da dificuldade ou responsabilidade do cargo, tais como: as linhas de autoridade, a supervisão ou a revisão que o vinculam a outros cargos na mesma ou em outras unidades organizacionais.

As atribuições tangíveis podem ser observadas diretamente pelo trabalho do funcionário, quando possível, e pela análise dos processos físicos e mentais empregados.

As responsabilidades e os níveis de dificuldade do trabalho não são frequentemente observáveis direta ou imediatamente, são conhecidos através do estudo das funções, da estrutura e do fluxo do trabalho da organização. Revelam-se especialmente pela investigação do trabalho dos funcionários da mesma unidade organizacional e pela conexão do trabalho de um com o trabalho dos demais.

Os cargos não são entidades isoladas, pois as suas atribuições e responsabilidades se interrelacionam com as de outros cargos na mesma unidade organizacional através de linhas de autoridade e fluxo de trabalho determinadas; para se conhecerem e avaliarem de modo correto as atribuições e responsabilidades de um cargo, deve-se estudar não sòmente o próprio cargo mas também aquela parte da organização no qual se localiza.

O estudo do cargo em si dará a natureza (kind) do trabalho, isto é, a natureza subjetiva ou ocupação implícita, mas sòmente o estudo da organização e as atribuições de outros cargos definirão o seu nível (level).

Nível é um conceito relativo e depende de atos fundamentais como a natureza e o grau da supervisão que o cargo re-

cebe de cima, a natureza e o grau da supervisão que exerce sôbre o subordinado, as responsabilidades de natureza não supervisoras e a importância e dificuldade do trabalho.

O nível ou escalonamento hierárquico do trabalho implícito em um cargo decorre, assim, ou da dificuldade e complexidade de suas atribuições ou, ainda, da soma de responsabilidade que lhe é inerente.

Esta responsabilidade, a seu turno, pode envolver ou não supervisão do trabalho de cargos subordinados.

Quando a responsabilidade é supervisora, no sistema de classificação de cargo, em geral, no Brasil, os cargos ou funções ocupados por funcionários que os exercem se designam por cargos isolados de provimento em comissão ou por funções gratificadas uns e outras fora do sistema e da linha hierárquica de subordinação caracterizada pela sequência de níveis.

Dificuldade, complexidade e responsabilidade

É frequente verificar que as diferenças na organização e na distribuição das tarefas e responsabilidades dificultam a determinação da semelhança ou dessemelhança entre cargos na «pirâmide organizacional». A classificação de cargos através das linhas estruturais, principalmente em grandes serviços, requer a coleta minuciosa de fatos objetivos e a ponderação cuidadosa dêstes fatos típicos de cada cargo e, especialmente, da relação de uns com os outros.

A variedade de possíveis combinações de fatos sôbre a dificuldade, a complexidade e a responsabilidade dos cargos torna imperativo que se realize análise de todos os seus fatores mediante o exame de cada uma das partes de que ela se compõe. As partes ou tarefas de cada cargo devem ser estudadas separadamente, em primeiro lugar e, depois, em combinação de uma com as outras e, no final, o cargo, em síntese, assim, analisado, será confrontado com os demais cargos, também desta maneira dissecados.

Para determinar a dificuldade e a complexidade das atribuições e o pêso da responsabilidade de um cargo, o classificador carece de informação precisa. O uso de têrmos indefinidos e ambíguos como «assistir», «preparar», «examinar», «manusear», «pesquisar», «executar», «rever», «supervisionar»,

e outros, sem o complemento explanador dos processos, tarefas ou operações que especifiquem a assistência, a preparação, o exame, o manusêio, a pesquisa, a execução, a revisão, e a supervisão invariávelmente concorre para se ter uma informação inadequada e incompleta.

Uma operação ou função implícita em algum cargo se considera descrita satisfatòriamente quando a informação que dela se faz determina a extensão, a finalidade e o «como» (how) do cargo.

«Como executa o funcionário a tarefa? — é a pergunta que se impõe. Por exemplo, dizer que «o funcionário limpa filmes» terá significação mais completa quando se acrescenta «a limpeza consiste em lavar o filme com uma esponja macia molhada em solução química fraca».

Os elementos considerados fundamentais para a análise de cargo são:

I — a natureza, função, profissão ou ocupação do cargo (kind)

II — o nível (level):

a) — Dificuldade e complexidade;

b) — Responsabilidade não envolvendo supervisão;

c) — Responsabilidade envolvendo supervisão ou administração;

III — Qualificações normativas («standards»).

A determinação da dificuldade ou responsabilidade de um cargo —(seu «level»), em geral, exige análise mais detida do que a determinação da natureza, função, profissão ou ocupação inerente (seu «kind). Muitas ocupações ou profissões se representam, no sistema de classificação, por vários graus de dificuldade e responsabilidade. O estenógrafo, por exemplo, «taquigrafa e transcreve o ditado». Isto define a natureza (kind) do trabalho mas não indica os fatores que distinguem um estenógrafo de outro. Portanto, depois de determinar a área do trabalho (a sua natureza), é preciso descobrir e avaliar outros fatores classificadores, isto é, aquêles que distinguem ou tornam semelhante diferentes cargos na mesma **área de trabalho.** Êstes fatores hierarquizadores se referem à dificuldade, complexidade, responsabilidade e qualificações normativas necessárias à execução das atribuições do cargo e se discriminam entre di-

ferentes classes mediante aquilo que se denomina «série de classes».

É evidente que a dificuldade e a responsabilidade são relativas e têm sentido quando há uma base de comparação. Esta base de comparação pode abranger cargos situados em vários grupos ocupacionais, mas para fins práticos se costuma considerar apenas a faixa de atribuições e deveres caracterizadores da dificuldade e responsabilidade que ocorre na mesma série de classes ou em séries de classes reunidas no mesmo grupo ocupacional.

Os fatores específicos se interrelacionam. Os fatos referentes à estrutura do órgão ou ao fluxo de trabalho podem influir intensamente na definição da dificuldade e responsabilidade. Outrossim, a supervisão determina a dificuldade e a responsabilidade. Por exemplo, uma supervisão técnica e administrativa integral indica, em contrapartida, a redução de responsabilidade quanto à independência de ação e decisão dos cargos subordinados.

A supervisão limitada apenas ao contrôle administrativo denota maior grau de responsabilidade técnica e de dificuldade nas atribuições com relação aos cargos subordinados.

Assim, o nível ou extensão de um fator pode influir sôbre os demais. Acumulando as responsabilidades frequentemente se ampliam as dificuldades. A diminuição de dificuldades, em geral, significa redução de responsabilidade. As qualificações normativas refletem os diversos graus de dificuldade e responsabilidade que lhes são inerentes.

Pode ocorrer que a responsabilidade seja tão preponderante que dispense o exame da dificuldade. Em geral, porém, a determinação do grau de dificuldade e complexidade inerente nas atribuições de um cargo constitui componente integral da sua análise. A «dificuldade» de uma tarefa de certo cargo não significa que seja fácil ou difícil em relação a **algum funcionário que o ocupa** ao executá-la. Por exemplo, escrever a máquina pode ser extremamente difícil para uma pessoa sem experiência mas relativamente fácil para outra treinada. Assim, diferenças de «dificuldade» na execução de certas operações não dependem das reações pessoais de quem as realiza, pois estas reações podem decorrer de diferenças acidentais de temperamento, atitude ou formação pessoal.

Estes são os principais fatores que se devem considerar na determinação da dificuldade e complexidade das atribuições inerentes em um cargo:

A fase do trabalho ao chegar ao funcionário;
A distribuição ou seleção de atribuições;
O processo empregado no trabalho;
O contrôle do trabalho dos outros;
A variedade e finalidade do trabalho.

A fase do trabalho ao chegar ao funcionário

Esta fase se vincula ao fluxo do trabalho. Se se concebe a organização como um território no qual o trabalho viaja, poder-se-á admitir o fluxo do trabalho como o percurso «geográfico» percorrido pelas tarefas do princípio ao fim. A descrição ou a esquematização do fluxo do trabalho mostraria a sequência de operações ou tarefas com a indicação dos lugares e dos funcionários que nêle interferem, mostrando, ainda, que espécie de operação é realizada em cada lugar e a finalidade de cada uma. Para ser completo êsse quadro, deve haver referências a outros cargos envolvidos no mesmo trabalho antes dêste alcançar o cargo em exame. A razão disto é dupla: em primeiro lugar, certos elementos que configuram a dificuldade e, particularmente, a responsabilidade são intangíveis pelo fato de não serem discerníveis imediatamente mediante indagação direta ou a simples observação visual; em segundo lugar, a dificuldade e a responsabilidade são relativas.

Assim, em relação a determinado cargo, convém considerar o fluxo do trabalho sob três fases: a) — antes de o mesmo alcançar o cargo; b) — no cargo; e c) — depois de deixar o cargo. A segunda fase consiste de operações realizadas no cargo, as quais se depreendem bem sòmente depois que a primeira e a terceira fases do fluxo são analisadas atentamente para evidenciar o «como» (how) das tarefas realizadas pelos outros.

Quando o fluxo do trabalho alcança o funcionário, o mesmo executa operações e tarefas cujas dificuldades e responsabilidades determinam a posição do cargo que ocupa; há necesidade, às vêzes, de aplicar espírito inventivo e habilidade para sòlucionar problemas e casos ainda não tratados. Nesta cir-

cunstância, poder-se-á adotar a seguinte esquematização no emprêgo da originalidade de concepção:

— o trabalho é de natureza puramente mecânico e rotineiro, não exigindo espírito inventivo nem imaginação;
— o trabalho pede qualidade de críticas mas os desvios dos processos padronizados se fazem com base em práticas ou precedentes bem definidos, não sendo preciso o uso de meios novos;
— o trabalho pede situações novas e métodos não empregados prèviamente; mesmo assim, esta inovação não vai a ponto de exigir conceitos novos ou teorias inaplicadas;
— o trabalho reclama o emprêgo de análise demorada e a interpretação de fatos ainda não prèviamente examinados e estudados, os quais, em síntese, levariam à conclusão de novas teorias ou jurisprudência.

A distribuição ou seleção de atribuições

Em qualquer unidade administrativa, é preciso especificar em que base se fazem a seleção e a distribuição de trabalhos aos funcionários.

Pode ocorrer que a natureza do trabalho realizado na seção consista de conjunto de casos, questões e problemas individuais, os quais são distribuidos indiscriminadamente, sem cogitação de dificuldade ou complexidade, a cada um dos funcionários. Em consequência, o conjunto de dificuldade ou complexidade de cada cargo seria o mesmo.

Ocorre, por outro lado, que em algumas organizações a seleção e a distribuição de tarefas são precedidas pelo exame criterioso que delas faz um supervisor ou outro funcionário mais experiente, as quais, agrupadas segundo a dificuldade ou a complexidade, são atribuidas a diferentes equipes de funcionários. Em tais situações, o nível de dificuldade e complexidade varia naturalmente, dependendo a extensão desta variação, sem dúvida, da comparação de casos típicos em cada grupo.

O processo empregado no trabalho

Embora a dificuldade e a complexidade se determinem por

outros fatores, as mesmas se acentuam melhor à vista dos processos que o funcionário emprega no trabalho, nos planos ou pesquisas que inicia ou desenvolve ou, ainda, nas decisões ou ações que toma.

Os cargos em diferentes áreas de trabalho diferem tanto em suas características que não seria compreensivo um esquema comum de análise dos respectivos conteúdos a não ser adotando o critério de examinar os processos empregados na execução de suas atribuições. Por exemplo: ao considerar os processos ou métodos adotados pelos artífices, laboratoristas e técnicos de instrumentos científicos, a dificuldade do trabalho que realizam não poderia ser medida a não ser que se conheça o grau de precisão que empregam ou o refinamento de execução que utilizam. A precisão e o refinamento de execução são fatores não encontrados em outros tipos de cargos mas, quando são pertinentes, determinam a essência do trabalho e pesam consideràvelmente na avaliação de suas dificuldades.

Outro exemplo: a operação de fichar pode apresentar vários graus de dificuldade; pode consistir numa simples ordenação alfabética ou numérica ou pode representar trabalho de natureza sumamente técnica. A extensão em que planos ou ações se iniciam ou desenvolvem, se aplicada a cargos ocupados por arquitetos ou autores, pode significar a oportunidade e a necessidade de executar trabalho de natureza criadora; se aplicada a pesquisadores cientistas, pode significar a necessidade e oportunidade de selecionar os próprios problemas, de desenvolver uma técnica apropriada ou de alterar os métodos e processos empregados à proporção que os fatos pesquisados se coordenam e avaliam; se aplicada a cargos ocupados por diretores, chefes ou técnicos de administração, pode significar a formulação de política, ou a organização de programas de trabalho; se aplicada a cargos de caráter burocrático ou de escritório, pode significar a execução de problemas predeterminados em que os dados informadores se conhecem mas o método para os encontrar deve ser desenvolvido pelo próprio funcionário.

O contrôle do trabalho dos outros

Poucos cargos são entidades isoladas; a maioria possui vinculações definidas com cargos do mesmo serviço e, às vêzes,

com de outras organizações. De regra, determinada função ou atribuição se executa por meio de sequência de operações que abrangem certa quantidade de cargos de hierarquias diferentes. A análise da natureza e do grau de supervisão que recebe um cargo se impõe para se conhecer a sua dificuldade e responsabilidade. Em princípio, o trabalho de todo o funcionário está sujeito à supervisão de outro; manifesta-se, porém, a dificuldade do trabalho que realiza através do exame da extensão da supervisão que recebe e dos processos por meio dos quais se efetua. É importante, desde logo, por exemplo, verificar se se trata de supervisão recebida de caráter doméstico ou de «housekeeping», isto é, supervisão relacionada com as tarefas necessárias à manutenção do funcionamento da organização ou se se trata de supervisão funcional ou técnica, isto é, relativa às operações e funções cuja execução se destina a cumprir a finalidade para a qual o órgão se criou e da qual depende a sua existência. A supervisão «doméstica» pouco reflete na dificuldade de trabalho do funcionário. Se êste trabalho fôr revisto ou controlado depois de realizado, isto pouco significa para a sua dificuldade embora materialmente tal revisão possa atingir a responsabilidade do funcionário em relação à responsabilidade imputada aos outros funcionários.

Agora, se se trata de supervisão funcional ou técnica, maximè durante o período de planejamento, a dificuldade do trabalho se reduz do ponto de vista da classificação. Nesse caso, a dificuldade total do trabalho cabe também ao supervisor ou controlador do funcionário.

Portanto, a supervisão determina a natureza e o grau de contrôle deliberado que o funcionário ou a autoridade superior exerce sôbre o cargo do funcionário colocado em escalão inferior. Êste contrôle positivo da autoridade superior limita o objetivo do trabalho, a sua natureza e a finalidade das decisões. Com vista a estas conclusões, depreende-se que o contrôle do trabalho alheio varia muito desde a especificação de minúcias de execução como se infere desta gradação:

— os resultados do trabalho são especificados com minúcia de modo preciso e exato; os métodos aplicados na sua execução são evidentes e bem compreensíveis, dispensando a intervenção de julgamento na sua exe-

cução; por último, os resultados de tôdas as tarefas são revistas para evitar erros e falhas.

— especificam-se com minúcias os resultados esperados do trabalho mas os métodos aplicados na sua execução não são bem definidos e transmitidos, gozando, ainda, o funcionário de certa independência na escolha de melhor método ou fonte de informação dentro dos sugeridos pelo supervisor; além disso, não há revisão dos resultados das operações de rotina exceto quando surjam problemas e questões novas que exijam, então, revisão crítica a fim de verificar se houve rigorosa aplicação dos processos, regulamentos ou precedentes aplicáveis ao trabalho;

— determinam-se os resultados em têrmos gerais conforme os fins previstos; há métodos alternados para a sua execução os quais podem ser sugeridos mas não prescritos, os resultados finais se examinam apenas para efeito de verificar se o julgamento técnico adotado corresponde fielmente aos propósitos e política do Govêrno.

A variedade e finalidade do trabalho

Um cargo pode compreender tarefas e encargos que podem ser todos substancialmente iguais em dificuldades ou podem umas e outros diferir sob êste aspecto. É evidente que funcionário ocupante de cargo que envolve várias tarefas deve possuir conhecimento e habilidade para executá las. Em consequência, em relação a um cargo que tenha funções uniformes, outro de funções variadas deve apresentar normas (stardards) de qualificações mais amplas. É preciso atentar em que nem sempre a maior variedade de tarefas determinará a mesma variedade de qualificações. Um tipo de qualificação pode abranger várias tarefas. É verdade também que o funcionário que ocupa cargo em que as atribuições variam muito possui qualidades gerais de espírito e de temperamento indispensáveis para o transferir de um tipo de trabalho para outro. Em princípio, admite-se que não há regra geral no sentido de precisar que a simples variedade automàticamente implicará diferença com respeito à dificuldade do trabalho.

A variedade e a finalidade se consideram fatores sem

grande importância quando as tarefas ou os problemas intrínsecos nos cargos são de grau de limitada dificuldade, como se passa, por exemplo, com as atribuições de mensageiros, serventes, escreventes, escriturários ou datilógrafos. À proporção que as dificuldades das tarefas aumentam, a variedade se torna mais importante, porque vai exigir maior campo de conhecimento e habilidade na execução das atribuições do cargo.

Quando o trabalho se torna rotina, o cargo envolve uma série de tarefas similares; neste caso, quando se aprende a técnica apropriada, esta pouco variará e um cargo desta natureza não será muito diferente do que tem características repetitivas.

Mas, há casos em que a variedade de tarefas envolve maior dificuldade. Por exemplo, quando as atribuições do cargo representam uma sucessão não repetitiva de novos problemas ou tarefas, impondo a necessidade de novos objetivos e novos motivos para cada uma. A variedade existe para cada uma destas tarefas quando:

I — as mesmas fazem parte de uma ocupação ou área de trabalho, representando, em conjunto, maior objetivo e não traduzindo cada uma de per si limitada e estreita fase ou aspecto desta ocupação ou trabalho;

II — as mesmas se destinam a realizar determinado objetivo, participando cada tarefa ou problema de processo contínuo dentro de área limitada de trabalho;

III — as mesmas se distinguem, mútuamente, cada uma delas sendo característica de diferente ocupação ou área de trabalho;

IV — as mesmas significam sucessão de atribuições ou problemas necessários à interpretação e decisão. Neste caso, cada tarefa envolve novo objetivo e, às vêzes, a necessidade de conjunto de instruções, decretos e leis e, por vêzes, diferente técnica.

Assim, na variedade de trabalho indicado nos itens I e II acima, as tarefas pertencem à mesma área de ocupação ou com ela se relacionam, havendo, em geral, objetivo único para tôdas elas. Nesta hipótese, a variedade é fator menos difícil do que quando as tarefas, como se depreende de cada item III e IV,

se distinguem mútuamente e representam várias atribuições, problemas, processos e objetivos.

A variedade como fator ponderável de dificuldade e complexidade representa diversidade de atribuições do cargo de tal sorte que esta diversidade implica diferentes naturezas de trabalho, exigindo cada uma destas naturezas o emprêgo de técnicas diferentes e a aplicação de conhecimentos e habilidades dissimilares. A variedade assim entendida pode ser graduada, como se vê.

I — o trabalho embora bem definido, de contornos e limites estreitos e claros, apresentando natureza uniforme, exige a execução de várias operações em sequência ou o exercício de operações repetivas sem relação entre si, operações estas, que, em conjunto, ou isoladamente, não pedem conhecimentos ou habilidade de natureza especial;

II — o trabalho, bem delimitado, abrange um conjunto homogêneo de tarefas as quais, em essência, exigem o emprêgo de métodos, conhecimentos e habilidades similares;

III — o trabalho se compõe de várias tarefas, exigindo cada uma delas conhecimentos, habilidades, métodos e critérios que, embora fundamentalmente relacionados entre si, se situam em diferentes setores de especialização;

IV — o trabalho abrange intrinsecamente várias áreas de trabalho as quais envolvem conhecimentos, métodos, critérios e objetivos sem relação entre si e situados em campos inteiramente diferentes de especialização.

Responsabilidade não envolvendo supervisão

Tôdo cargo implica algum grau de responsabilidade. Todavia, nem tôda responsabilidade constitui fator de classificação. Por exemplo: qualquer cargo implicitamente envolve responsabilidade de honestidade, diligência e execução eficiente. Raramente responsabilidades dêstes tipos se consideram como fator discriminativo.

As responsabilidades não supervisoras variam muito em grau, pois vão, por exemplo, desde a responsabilidade de um mensageiro de cumprir a obrigação de entregar um ofício a determinada pessoa em tempo marcado até a responsabilidade do consultor técnico de proporcionar ao diretor do departamento,

como base de suas decisões, os conselhos e as recomendações em questões de transcendental importância.

A natureza da responsabilidade não supervisora varia consideràvelmente, mas, para efeito prático, pode ser apresentada dentro do seguinte esquema:

Revisão do trabalho dos outros
Independência de ação ou decisão
Parecer ou assessoramento que influi no plano ou política
Responsabilidade pela segurança da pessoa
Responsabilidade por dinheiro e valor
Responsabilidade pela exatidão do trabalho
Responsabilidade pelo contacto com o público.

Revisão do trabalho dos outros

Rever significa examinar criticamente alguma cousa que outrem iniciou. Quando se diz que o funcionário revê o trabalho de outro, isto induz que o analisa do ponto de vista da sua finalidade e extensão. Há vários tipos de revisão, variando quanto ao fim e à autoridade, portanto, quanto ao grau da responsabilidade. Se o revisor apenas repete o trabalho do outro, a autoridade de ambos é igual. Pode, entretanto, apreciar o mérito do trabalho alheio e a sua revisão se limitará a algumas fases do serviço; o revisor pode ter ou não autoridade para alterar as conclusões do trabalho.

A revisão limitada é fator muito importante na classificação e se encontra, por exemplo, nos cargos cujos ocupantes operam máquinas de calcular e, por isto, revêem ou verificam o trabalho de outros operadores a fim de evitar erros ou falhas. Trata-se, aquí, de uma espécie de troca de trabalho para se conseguir exatidão absoluta.

A revisão que envolve a verificação de conveniência, oportunidade, integralidade e correção das fases importantes do trabalho, e, ainda, da consistência das conclusões obtidas, representaria fator importante na classificação, pois daria poder à autoridade para alterar as minúcias dos resultados e a decisão tomada.

Independência de ação ou decisão

Esta independência de responsabilidade não supervisora indica a maior ou menor limitação da liberdade do funcionário

com relação a uma estrita supervisão pessoal do seu trabalho. Indica, também, liberdade de planos e métodos preestabelecidos e de técnicas rotineiras, envolvendo, em contraprestação, autonomia para tomar iniciativa e desenvolver minúcias ou programas e alguma autoridade quanto à finalidade do trabalho.

Tôda tarefa rotineira que envolve a repetição de operações préviamente determinadas ou a execução de processos ou atos padronizados revela área de autonomia tão circunscrita que não dá oportunidade para qualquer ação ou decisão especial.

À proporção que o trabalho aumenta em dificuldade, é de se esperar que cresça a responsabilidade independente. Por exemplo, um cientista pode, em laboratório, realizar testes ou verificações segundo direções e instruções prescritas; outro cientista pode, entretanto, ter maior responsabilidade independente se executar o seu trabalho participando dos métodos com que deve solucionar os problemas específicos que surgirem.

Assim, depreende-se que a responsabilidade independente é relativa, determinando-se o grau da autoridade de cada cargo em relação à sua posição no fluxo do trabalho. É conveniente traçar do início ao fim o percurso completo da responsabilidade de um trabalho. Verifica-se, às vêzes, que a decisão de determinado funcionário não se efetiva antes que seja prevista e aprovada por autoridade superior.

Embora a supervisão subentenda dificuldade, a conexão desta com a responsabilidade é mais imediata. Trabalho que é orientado em todos os pormenores por instrução e revisão pode ser como outro que se executa sem referência a qualquer orientação minuciosa. Há diferença na dificuldade dêstes dois cargos mas a maior diferença é na responsabilidade de um e outro. Consequentemente, ao se avaliar a independência da ação e decisão, dever-se-á procurar traçar as linhas de contrôle superiores, de cima. A **natureza** de contrôle superior é muito importante.

Em geral, contrôle ou supervisão de cima reduz a independência de ação ou decisão do supervisionado quando há planos, precedentes, métodos préviamente estabelecidos e há, outrossim, a revisão que abranja a natureza, a função, o processo, a ação ou a decisão do julgamento tomado pelo funcionário. Com vista a estas restrições à independência do trabalho do funcio-

nário, poder-se-á esquematizá-la segundo os seguintes níveis de limitação:

I — as decisões e determinações tomadas pelo funcionário não têm importância porque há processos e instruções explícitos bem minuciosos ou restrições imediatas e inflexíveis que o orientam no seu trabalho;

II — as decisões e determinações do funcionário seguem instruções aplicáveis explicitamente mas não pormenorizadamente, existindo precedentes facilmente encontrados que o orientam;

III — as decisões e determinações do funcionário se fundamentam em regulamentos, leis, regras ou instruções não aplicáveis diretamente; os precedentes não se encontram facilmente e não são auto-aplicáveis; há necessidade de usar alguma interpretação e adaptação;

IV — as decisões e determinações do funcionário decorrem de conhecimento especializado, de práticas técnicas e de precedentes e decisões existentes para a área do trabalho, os quais, entretanto, devem ser interpretados pelo funcionário para os aplicar mediante o emprêgo de julgamento oriundo de treinamento e experiência razoável e alguma duração;

V — as decisões e determinações do funcionário se fundamentam em práticas técnicas e conhecimentos especializados apenas indiretamente relacionados com a sua área de trabalho, sendo que os precedentes são obscuros ou não existem ou quando existem apenas se aplicam através de julgamento profissional especializado, o qual se adquire mediante treinamento e experiência consideráveis e de longa duração.

Parecer ou assessoramento que influi no plano ou política

Ocorre, às vêzes, que amplas fases de planejamento constituem tarefas de funcionários não supervisores na qualidade de coordenadores, assessôres, analistas administrativos, técnicos especializados e outros semelhantes. Pessoal desta natureza lida com política, planos, programas e métodos e processos, não tendo responsabilidade operacional no sentido que não intervêm na administração geral, produção e resultados do trabalho. Quando há tal, a responsabilidade do assessor se avalia em consideração com a magnitude, o objetivo, a importância e a dificuldade dos problemas e questões que estuda.

É preciso atentar em que, às vêzes, o planejamento é mais difícil que a execução. Quando o cargo envolve atribuições de recomendar, aconselhar e orientar decisões e ações que influem em planos, programas, métodos ou políticas, é necessário avaliá-lo tendo em vista a consequência do assessoramento. Planos e programas para a elaboração de projetos consideráveis são óbviamente de maiores consequências do que os destinados a organizações de projetos de menor importância. A relação estrutural entre o assessor e a autoridade que aceita ou rejeita as suas recomendações constitui fator ponderável na determinação das consequências da sua decisão. Outro fator a considerar é o tamanho ou vulto dos problemas em estudo.

Responsabilidade pela segurança da pessoa

Reconhece-se esta responsabilidade como elemento ponderável quando significa fator imediato, direto e pouco comum aplicado na segurança e vida dos outros. Por exemplo: quando o funcionário examina e testa máscaras contra gás destinadas a remover gases venenosos industriais; quando o funcionário, como inspetor ferroviário, verifica o cumprimento rigoroso de medidas de segurança nos carros e locomotivas; quando o funcionário trabalha em enrolar e guardar paraquedas antes do seu uso por aviadores.

Não se deve dar muita importância a êste fator quando se apresenta em grau restrito ou quando significa responsabilidade indireta. Por exemplo: o ascensorista não concorre muito para a segurança das pessoas que transporta porque esta responsabilidade recai nos mecanismos dos equipamentos dos elevadores modernos e nos inspetores que os instalam e mantêm.

Responsabilidade por dinheiro e valor

Demonstra a experiência que há a tendência de se dar acentuada importância a cargos cujos ocupantes lidam com dinheiro e valores. É difícil evitar esta projeção exagerada à vista dos aspectos especiais que assumem estas coisas. Técnicamente, parece intuitivo que não se justifica valorizar êstes cargos sob a alegação de que a majoração de nível ou de vencimentos é necessária para se recrutar funcionários honestos e dignos de

confiança ou conservar seu padrão funcional dentro destas qualidades morais. Tal argumentação subentende que o funcionário será honesto se fôr regiamente pago e que será desonesto ou não resistirá à tentação de ser desonesto se fôr mal pago. Do ponto de vista da classificação, tal conclusão considera que o pagamento determinará ou controlará os traços de caráter pessoais. Induz-se que a avaliação da responsabilidade por dinheiro e valores deve repousar em outros fatores.

O contrôle de cargos que envolvem responsabilidade dêste tipo decorre não só da supervisão de um superior como também de providências legais e processuais tais como a fiança ou segura de fidelidade, a exigência de balancetes diários e periódicos, e de inspeções e tomada de contas.

A responsabilidade pela segurança de dinheiro e valores para ser direta e real envolve a necessidade de existir responsabilidade objetiva de exercer extremo cuidado na supervisão de coisas de valor especial, salvaguardando-as contra a desonestidade e desatenção de outros, através da execução de tarefas e processos contábeis e administrativos; envolve ainda grau razoável de liberdade do contrôle processual ou de supervisão por consideráveis períodos de tempo.

Responsabilidade pela exatidão do trabalho

Esta responsabilidade não é fator que distingue um cargo de outro quando se refere à eficiência da execução. Neste sentido, a exatidão do trabalho decorre do cuidado, aplicação diligente e atenção e de outras qualidade semelhantes, qualidades estas que devem existir em todos os funcionários seja qual fôr o cargo que ocupa. A exatidão assim entendida tem significação para mensurar a eficiência com que o funcionário desempenha o seu trabalho e deve ser ponderada para efeito de progressão horizontal, como ocorre nas administrações de pessoal da América do Norte.

A exatidão para ser tratada como fator de classificação deve ser considerada com relação a algum padrão (standard) que varia segundo os cargos. O padrão é quase sempre a perfeição. Neste caso, há métodos de trabalho específicos, conjugados com a necessidade de possuir o funcionário habilidade ou conhecimentos próprios. Às vêzes, a natureza do trabalho é

tal que o desejado padrão de exatidão só se adquire depois de longa experiência.

Estas considerações quanto ao fator exatidão se aplicam, por exemplo, à perfeição de somas estatísticas que devem corresponder a um «standard» razoável. Uma soma estatística está certa ou errada. No trabalho mecânico ou de engenharia em que a exatidão deve ser rigorosa, os resultados podem variar ou se afastar de algum «standard» dentro de uma tolerância predeterminada. Em trabalhos tais há graus de exatidão dependendo da extensão do êrro tolerável.

Em resumo, a avaliação da responsabilidade não supervisora da exatidão poderá ser analisada assim:

— Qual é o grau de dificuldade para se atingir o padrão de exatidão? Depende do cuidado, diligência ou outra qualidade que qualquer funcionário pode possuir ou adquirir no exercício do trabalho em um tempo razoável? Ou depende de o funcionário possuir, ao assumir o cargo, habilidade especial ou conhecimento de método próprio ou treino ou experiência desenvolvidos nesta área de trabalho, tendo em vista as exigências de cargos semelhantes ou associados?

— Qual é a responsabilidade do trabalho em relação à necessidade do grau de exatidão? Qual é a sua finalidade? Que acontece quando o desejado «standard» de exatidão não é atingido? Quais os efeitos de erros? Que providências existem na hipótese de descoberta de erros e com relação à revisão, inspeção ou correção do trabalho do funcionário?

Responsabilidade pelo contacto com o público

Êste tipo de responsabilidade varia de modo considerável em extensão, dificuldade e importância, dependendo a sua avaliação de múltiplos fatores. Precisa-se tratar com diferentes classe ou segmentos do público. A natureza do assunto pode ser simples, ou complexa, com objetivo limitado ou amplo, e sujeita à controvérsia ou não. O contacto se destina a ventilar política do govêrno que necessita justificação ou cuida apenas de processos e nova metodologia. A finalidade do contacto pode ser dar informação ou realizar acordos que envolve a responsabilidade de obter apoio e cooperação. Esta finalidade pode estar ou não determinada por lei.

Assim, o problema de relações se cifra em determinar «o que», «porque» e «como» das fases do trabalho destinadas a dar e prestar informações, explicar métodos e política ou, ainda, persuadir à ação, tudo isto resultando de contacto de pessoa com pessoa, problema êste que pode ser gradativamente assim apresentado:

I — o contacto durante o trabalho é casual e acidental;

II — o contacto, normal e indispensável ao trabalho do cargo, consiste em dar ou conseguir de modo fácil e rápido informação decorrente de fatos objetivos e rotineiros;

III — o contacto se destina a dar ou receber informações sôbre assuntos não rotineiros, não repetitivos ou, ainda, sôbre assuntos que envolvem explicações ou interpretações aplicados a fatos para a compreensão dos quais é necessário fazer deduções, inferências ou exposição explícita;

IV — o contacto é para dar ou conseguir informações sôbre assuntos relacionados com a alta política e finalidade da organização, a fim de conseguir a assistência, a cooperação, o apoio ou a aquiescência no trato de problemas complexos e controversos.

Responsabilidade envolvendo supervisão ou administração

Esta responsabilidade significa dirigir e superintender o trabalho dos outros. A supervisão e a administração assim entendidas variam muito quanto aos métodos aplicados. Entre o supervisor e aqueles que são supervisionados, a supervisão se faz de diferentes modos, como se vê:

— pode ser executada através de contacto pessoal e oral;

— pode ser efetuada por meio de disposições e providências escritas, especificando a política, as instruções do trabalho e o manual de precedentes;

— pode ser indireta através de supervisores intermediários;

— pode resultar da combinação dos métodos acima.

Portanto, enquanto se processa o trabalho, o supervisor o controla fase por fase, ou o comprova periodicamente, ou responde a questões com relação a problemas não bem entendidos

ou decide assuntos que lhe são antecipadamente endereçados. A supervisão pode ainda ser exercida depois que o funcionário concluir o seu trabalho, ocorrendo, então, a inspeção, a revisão e a verificação com referência à exatidão, fidelidade e adequabilidade às instruções objetivas e métodos respectivos.

Importa lembrar que os fatores simples de responsabilidade supervisora e administrativa, às vêzes, se encontram em cargos de natureza não supervisores. Por exemplo: a responsabilidade técnica com relação a planos, fluxo de trabalho e seus métodos se encontram dentro das atribuições de analistas ou técnicos de administração; além disso, a responsabilidade de revisor se encontra em cargos não supervisores; a fim de evitar confusão de se considerar a «revisão» como «supervisão», convém atentar no seguinte: a revisão supervisora como a não supervisora podem envolver poderes de rejeitar, rever e modificar o resultado do trabalho; mas a revisão supervisora induz a autoridade de planejar, atribuir e redistribuir o trabalho e instruir o funcionário, envolvendo, também, a responsabilidade técnica ou administrativa pelo resultado do trabalho supervisionado.

Os principais fatores que se consideram ao analisar as responsabilidades supervisoras ou administrativas podem reunir-se assim:

1. número e natureza da ação supervisora;
2. extensão em que a iniciativa do supervisionado é limitada;
3. tamanho da organização supervisionada;
4. importância e variedade de funções — complexidade da organização.

Como sinais denotativos de responsabilidade supervisora, poder-se-á acentuar: a delegação de trabalho, instruções relacionadas com métodos do trabalho, coordenação do trabalho dos subordinados e considerável autoridade a respeito do desenvolvimento, a qualidade e o custo da equipe supervisionada. Por outro lado, o número de funcionários subordinados e os seus vencimentos podem servir para avaliar a supervisão.

A supervisão-tipo, incluindo as fases comumente consideradas como de responsabilidade administrativa, pode envolver contrôle sôbre:

1. Política

2. Objetivos.
3. Planos.
4. Fluxo do trabalho.
5. «Housekeeping».
6. Distribuição do trabalho.
7. Métodos de trabalho.
8 Coordenação.
9. Produção.
10. Resultados.

1. **Política** — Entende-se aquela fase de contrôle sôbre a interpretação dos dispositivos gerais da lei, a administração e os princípios éticos que definem a conduta do trabalho. A política, no caso, abrange desde a sua determinação pelas autoridades em escalão superior até a sua interpretação por supervisores necessária à sua execução pelos funcionários.
2. **Objetivos** — Referem-se aos fins do trabalho e às características do resultado completo. O objetivo vai desde a fixação dos amplos limites e do alvo a ser atingido para a realização integral do trabalho determinado pela autoridade superior até a fixação por supervisores intermediários dos fins e peculiaridades das tarefas a serem executadas pelos funcionários.
3. **Planos** — Denotam os meios e processos necessários ao cumprimento dos objetivos. Os planos vão desde a criação da estrutura organizacional e a elaboração de providências com relação ao pessoal e demais assuntos de administração geral, uma e outra da competência de autoridade de nível superior, até a determinação de minúcias ou técnicas rigorosas da competência do supervisor intermediário.
4. **Fluxo do trabalho** — Denota o percurso organizacional e funcional que determinada peça de trabalho realiza desde o início até o fim. O fluxo vai desde a fixação da sequência das operações, com especial ênfase do planejamento, até a individualização da rotina a ser adotada na execução do trabalho por unidades administrativas particularizadas, sendo esta rotina da competência do supervisor intermediário.
5. **«Housekeeping»** — A administração de «housekeeping» significa o trato de problemas relacionados com pessoal, dis-

ciplina, licença, despesa, suprimentos, equipamento, espaço, material, seleção e outros, o contrôle dos quais se distribui de cima para baixo através de pirâmide organizacional em progressão lógica; êste contrôle vai desde o Ministro, Secretário de Estado e diretores de grandes departamentos que estabelecem as regras e disposições gerais e decidem, em última instância, sôbre as questões mais importantes, até os supervisores intermediários que fazem as recomendações e decisões iniciais.

6. **Distribuição do trabalho** — Significa o trabalho que cabe ao funcionário supervisionado e a ordem em que o executa, mediante a seleção de atribuições e a prioridade a ser dada na sua realização. Vai desde o exercício da autoridade superior ao determinar às características dos cargos individuais, selecionando os funcionários que os devem ocupar e ordenando a ordem que os projetos e problemas devem ser executados até as ordens dos supervisores intermediários com autoridade limitada à distribuição dos trabalhos, tendo em vista a presteza da sua execução e o equilíbrio na distribuição de sua quantidade.

7. **Métodos de trabalho** — Denota a técnica a ser empregada na realização do trabalho, as sequências das suas fases e o cumprimento de objetivos previstos. Êstes métodos variam muito e constituem contrôle secundário nos trabalhos mecanizados nos quais estão padronizados. O principal contrôle aquí se faz através de supervisor intermediário principalmente mais interessado no grau da qualidade da técnica empregada do que nos métodos adotados. Ocorre que os métodos podem ser determinados por especialista no assunto que pode ser ou não o supervisor. Às vêzes, o contrôle dos métodos se exerce pela determinação da autoridade superior no sentido de caber ao supervisor intermediário rever a execução dos métodos aprovados.

8. **Coordenação** — Indica o contrôle superior do desenvolvimento e das operações da máquina administrativa a fim de determinar a harmonia e a consistência das variadas funções e tarefas. Êste contrôle vai desde o exercído pelas autoridades superiores ou especialistas em planejar e estabelecer êstes mecanismos administrativos até o supervisor intermediário quando superintende as suas operações

para assegurar a sua observância pelo processo de instruções preexistentes.

9. **Produção** — Expressa não só o contrôle da quantidade ou volume de trabalho realizado como também da rapidez da sua execução. Vai êste contrôle desde o exercício por diretores sôbre os problemas e questões gerais referentes a despesas, equipamento, pessoal, etc. até o que realiza o supervisor intermediário sôbre uma pequena turma em trabalho de rotina.

10. **Resultados** — Determina êste contrôle a exatidão, a fidelidade e a adequação do trabalho, tendo em vista a política, os objetivos e os métodos estabelecidos. Varia êste contrôle desde a fixação da política geral, inclusive planejamento amplo e esquema dos métodos, até a superintendência direta ou geral sôbre o trabalho à medida em que se realiza. Compreende ainda a inspeção, a revisão e a verificação que se faz depois da conclusão, tendo a autoridade supervisora poderes para alterar a ordem das ações tomadas ou decisões feitas pelos funcionários supervisionados.

Número e natureza da ação supervisora

Os cargos com atribuições supervisoras apresentam variados tipos; alguns se caracterizam pelo fato de a responsabilidade se exercer em contacto imediato com o trabalho, confinada, por exemplo, à distribuição de tarefas, aos métodos de trabalho, à produção e ao resultado. Outros cargos se circunscrevem a fases menores da administração, por exemplo, controlando a distribuição das atribuições e a produção, com pouca responsabilidade com relação aos métodos de trabalho e à exatidão técnica dos resultados obtidos. Quando se trata de cargos de alta responsabilidade administrativa, as fases indiretas do contrôle se evidenciam como as que se referem à política, aos objetivos, aos planos e à coordenação, e as fases diretas se tornam menos evidentes e se delegam a supervisores intermediários ou subordinados.

Consequentemente, ao avaliar-se as responsabilidades supervisoras, importa conhecer as fases que as caracterizam. Por exemplo: a supervisão que se exerce no sentido de encaminhar o trabalho é, na realidade, extremamente elementar e não deve

ser considerada uma verdadeira supervisão; também não o é aquela que se cinge a exercer uma espécie de «vigia» das atribuições, isto é, aquela que se cifra a verificar se os subordinados estão trabalhando.

A análise direta quanto aos tipos de contrôle inerentes em determinados cargos evitará que se conceda ponderação desproporcionada a êste cargo à vista de certos tipos de responsabilidades supervisionadoras inerentes em outros cargos.

Assim, poder-se-á aceitar, em síntese, que um cargo tem poderes para dirigir ou supervisionar quando possuir competência para atribuir trabalho aos subordinados ou dirigí-los, dar-lhes ordens, ou determinar-lhes o que fazer, e disciplinando-os quando necessário. Em consequência, não constituem supervisão ou direção as atribuições dos cargos destinados simplesmente a inspecionar, verificar ou rever o trabalho dos outros bem como os que dão sugestões e respostas a questões apresentadas.

A extensão em que a iniciativa do supervisionado é limitada

Esta extensão se considera em relação aos processos ou atividades próprias do cargo e aos tipos de supervisão peculiares ou de ação administrativa que, no momento, lhe cabem. Sem dúvida, é considerável a sua aplicação. Em um cargo, por exemplo, de execução superior ocupado por funcionário que delegou a outros a autoridade de iniciativa, êste fator extensão indica grande responsabilidade de liderança e influência em assuntos importantes, pertinentes à política, à responsabilidade pessoal para coordenar as várias partes de sua organização e à responsabilidade final pelos resultados.

Com relação ao cargo ocupado por supervisor de pequena seção administrativa, esta extensão indica contrôle pessoal de quase tudo que se faz nesta seção. Dependendo, assim, da área de atividade e dos tipos de supervisão envolvidos, um contrôle integral pode indicar ampla e grande responsabilidade de toda administração e direção ou responsabilidade menor apenas ligeiramente superior àquela dos funcionários supervisionados.

À vista do exposto, induz-se que o contrôle geral exige considerar duas situações: a do supervisor e a do supervisionado, contrôle êste tanto maior quanto o grau em que as respon-

sabilidades não delegadas, permanecem investidas no cargo do supervisor. O fator responsabilidade, em consequência, do cargo do supervisor é em razão inversa ao fator independência dos cargos dos supervisionados. Quando um se amplia, o outro decresce. Não é responsável o supervisionado por aquilo que o supervisor não lhe delegou.

A confusão que se nota a êste respeito decorre de se pensar que a supervisão sempre expressa orientação constante, imediata e pessoal e de se desconhecer os seus variados aspectos. Por exemplo: um funcionário A declara que não se encontra sob a supervisão de outro B porque tira as suas conclusões e toma as decisões dos assuntos de modo independente. Poder-se-á aceitar esta afirmação se A fôr um funcionário treinado e com experiência. Não obstante, a supervisão pode estar sempre presente através do resultado do planejamento, da organização, dos precedentes, dos métodos de trabalho e contrôle da produção estabelecidos pelo supervisor B os quais o funcionário A não está em condições de elaborar.

Há vários graus de supervisão tendo em vista o cargo do supervisionado, dependendo principalmente das diferentes situações decorrentes do contrôle do supervisor sôbre a iniciativa e julgamento dos funcionários subordinados. Êstes graus podem ser assim apresentados:

I — sob imediata supervisão e contínua instrução
II — sob imediata supervisão
III — sob geral supervisão
IV — sob direção geral
  a) sob direção geral administrativa
  b) sob-direção geral técnica

I — Sob imediata supervisão e contínua instrução — Êste tipo de supervisão é pouco comum e se aplica ao caso especial do aprendiz ou quando o funcionário se encontra em regime de treinamento, uma e outra situação denotando fase de estudo e condição de aluno do supervisionado.

II — Sob imediata supervisão — Êste tipo de supervisão significa maior contrôle superior, o que proporciona menor independência de ação e enseja pouca ocasião ao funcionário de tomar decisões próprias. Reconhece-se pelas minúcias específicas do trabalho e de suas aplicações. Cabe ao supervisor a responsa-

bilidade de distribuir as tarefas, de determinar o fluxo do trabalho, de verificar a produção, de impor disciplina e de executar outras fases da administração. Cabe-lhe ainda a responsabilidade de elaborar instruções com relação aos objetivos, planos, políticas e processos. Dêste modo, o supervisor determina ao subordinado a sua tarefa, a finalidade da mesma e as fases de sua elaboração. Pouca oportunidade tem, assim, o subordinado de tomar iniciativa pessoal, usar de discrição e realizar julgamento. De modo geral, incumbe ao subordinado responsabilidade pela aplicação das fases de técnica bem conhecida. Se o subordinado segue esta técnica, a sua responsabilidade termina, porque a responsabilidade pelos resultados correm por conta do supervisor. Neste tipo de supervisão, o funcionário não necessita aplicar julgamento decorrente de alguma experiência, exceto o que provém de rotina padronizada, convencional e bem conhecida.

Por outro lado, impende acentuar que êste tipo de supervisão não significa que o trabalho do subordinado se efetue diretamente debaixo dos olhos de alguém ou que todos seus estágios são revistos ou que, ainda, todos os resultados são verificados e comprovados. Admite-se que o subordinado é um funcionário treinado no trabalho do seu cargo. Está familiarizado com a sua rotina e os métodos aplicados. Presume-se que seja hábil em reconhecer precedentes não encontrados nas instruções orientadoras na solução dos quais não precisa solicitar esclarecimento e maiores explicações. Portanto, êste funcionário sob imediata supervisão não é constante ou continuadamente instruido, e a revisão ou a verificação que se aplicar ao seu trabalho se destina a dar ao supervisor a certeza de que as instruções e os métodos se cumprem e são perfeitamente entendidos.

III — Sob geral supervisão — Êste tipo de supervisão denota que o contrôle superior não é particularizado mas geral e não se aplica às minúcias do trabalho do subordinado. A diferença entre «imediata» e «geral» supervisão reside no grau de contrôle com relação à ambas fases administrativa e técnica. Esta diferença se evidencia nitidamente na intensidade do contrôle direto sob aspectos «técnicos» sòmente, isto é, sob o «como» (how) do trabalho, indicando os métodos adotados e as fases sucessivas do trabalho.

Há, por exemplo, subordinado que se encontra sob imediata supervisão apenas do ponto de vista da administração mas conserva considerável independência e responsabilidade com relação aos aspectos «técnicos» do trabalho. O trabalho lhe é distribuido e os seus objetivos predeterminados mas não há revisão ou contrôle durante a sua execução. Reserva-se ao funcionário, neste caso, a responsabilidade de planejar a sequência das fases do seu trabalho, usando, para isto, julgamento já experimentado e comprovada discrição. Espera-se ainda que êste funcionário solucione pessoalmente os pormenores do trabalho que possam aparecer na sua realização, excetuando-se, é claro, os que tenham aspectos extraordinários. A êste funcionário se dá responsabilidade considerável e pessoal pelos resultados do seu trabalho, circunscrito à finalidade de suas atribuições específicas.

Os traços principais da supervisão geral com relação aos aspectos técnicos do seu cargo estão no fato de lhe ser imputada a responsabilidade pelos resultados e objetivos previstos, de não ter necessidade de com frequência usar de minúcias e, ainda, de possuir considerável liberdade de contrôle ou de supervisão de outros na execução de suas atribuições.

Naqueles casos em que a supervisão geral exercida sôbre o cargo se encontra sob os dois aspectos — administrativo e técnico — acrescenta-se, como condição especial, que há ponderável liberdade de contrôle sôbre a execução das fases do trabalho, cabendo ao funcionário grande responsabilidade para determinar o que deve efetuar a seguir e, ainda, considerável grau de independência no planejamento da organização de suas próprias tarefas.

É preciso salientar que o tipo de supervisão, com relação à classificação de cargo, constitui apenas um dos fatores a considerar. Há casos em que, por exemplo, nem sempre o trabalho de nível inferior se executa sob supervisão imediata ou nem sempre o trabalho de nível superior se efetua sob geral supervisão. Encontra-se, às vêzes, trabalho simples executado sob direção geral como trabalho difícil sob direção imediata. Portanto, na localização de um cargo no sistema de classificação, é indispensável examinar e avaliar muitos fatores e, entre êles, destacar os graus de supervisão.

IV — **Sob direção geral** — Esta frase indica contrôle geral

e de algum modo distanciado o qual se manifesta sòmente em ocasiões eventuais. Viu-se que as fases referentes a planejamento, à organização de minúcias do trabalho e à decisão dos métodos aplicados recaem completamente na esfera de competência do funcionário que deve levar a efeito não sòmente as questões e problemas regulares do seu cargo como também estar em condições de solucionar situações não encontradiças, usando apenas, para isto, o auxílio de recomendações ou a orientação decorrente de planos, política e objetivos de sua repartição. Êste funcionário fica sob contrôle ativo quando há, entre outras, questões de política geral, de coordenação e de planejamento a longo prazo. Ainda nestas questões o funcionário colabora recomendando ou desenvolvendo idéias em conferência com os seus superiores.

A direção geral se caracteriza, assim, por uma responsabilidade pessoal considerável com respeito ao planejamento, à organização do seu próprio trabalho, ao desenvolvimento de métodos e à execução das suas funções de conformidade com a política estabelecida, com infrequente referência a outros funcionários a fim de receber conselho e instruções. Por outro lado, na direção geral há completa liberdade de supervisão ou de revisão dos métodos de trabalho adotados mesmo quando se trata de problemas não usuais.

A direção geral quando dita «sob direção geral administrativa» acentua a independência do funcionário com relação aos aspectos técnicos do trabalho; a direção geral dita «sob direção geral técnica» acentua o contrôle dos aspectos técnicos.

C — **Tamanho da organização supervisionada**

Outro fator na determinação da importância da supervisão ou da responsabilidade administrativa de um cargo se encontra no tamanho da organização supervisionada ou administrada. De regra, êste fator se conhece através do número dos funcionários lotados. Muitos mas nem todos os problemas de supervisão podem ser coordenados por meio do número, das classes e dos níveis dos cargos existentes. Quanto maior é a organização maior é a responsabilidade do supervisor no que se refere ao planejamento de programas coordenados, ao fluxo do trabalho e seus métodos. O efeito do tamanho tem aspecto positivo

quando se tratar de problemas especiais de supervisão ou administração nos quais o tamanho tem significação importante.

O número de funcionários é fator considerado bastante ponderável por aqueles que dirigem grandes repartições e depreciado por aqueles que dirigem pequenos serviços. O fato incontestável é que o tamanho jamais deve constituir o único fator ao se analisar a responsabilidade supervisora mas é importante se conjugado a outros. A supervisão, neste particular, deve ser examinada com relação ao número e às classes dos cargos supervisionados. Por exemplo: os cargos de natureza não supervisora refletem dificuldade implícita no trabalho do supervisor responsável. A direção de grande repartição empenhada em trabalho de simples rotina pode ter responsabilidade supervisora em nível correspondente à que incumbe ao supervisor de pequeno «staff», executando trabalho mais importante, mais difícil e de natureza variada. Portanto, se se atribuir pêso acentuado ao tamanho da organização, dever-se-á, outrossim, atribuir a necessária importância a outros fatores, tais como: o objetivo da supervisão, a diversidade, a complexidade e valor das questões, o conhecimento da natureza dos problemas, as leis, os regulamentos, os precedentes, a política e outros semelhantes.

D — Importância e variedade de funções — complexidade da organização

Êstes fatores são ponderáveis se avaliados quanto aos fins, funções e estrutura da organização examinada. A importância de uma unidade administrativa é relativa e depende de diferentes pontos de vista, entre os quais se acentuam: a) a importância dos ministérios, secretarias, autarquias ou departamentos, considerados cada um como uma unidade administrativa; b) a importância desta unidade para o govêrno do ponto de vista do funcionamento; c) a importância da unidade com respeito à administração específica do Estado, isto é, finanças, indústrias, comércio, agricultura, saúde pública, viação e outros serviços públicos; d) importância do ponto de vista do efeito ou significação.

É evidente que a «importância relativa de uma organização varia segundo o ponto de vista considerado». Se se adotar

o critério de determinar a importância das organizações governamentais segundo o critério das finanças, considerar-se-ão mais importantes as que arrecadam ou produzem rendas e menos importantes as que mais gastam e não coletam dinheiro ou valores. Parece, pois, ilógico pretender-se aplicar para efeito de estudo comparativo da importância um único ponto de vista de caráter «externo».

Outro fator digno de estudo nesta avaliação é a variedade das funções que incumbem ao supervisor da organização, principalmente se se tratar de direção geral de grandes repartições. Êste fator é importante, com efeito, à vista da necessidade de possuir êste diretor geral amplo conhecimentos dos objetivos, capacidade e habilidade que o cargo requer para solucionar difíceis problemas que surgem durante o exercício da supervisão. Constituem fatores de real valor, assim, a direção geográfica e organizacional dos subordinados, o número, tipos, funções e lotação das várias divisões, subdivisões e seções. Além disso, o número e a classe dos cargos supervisionados se consideram como boa indicação da natureza, da complexidade e da variedade das funções da própria organização.

Nos órgãos regionais do govêrno federal ou da jurisdição de um Estado, há serviços de função paralela em diferentes localidades. O problema com respeito à determinação da natureza, do objetivo, do tamanho relativo bem como da importância da responsabilidade administrativa e supervisora dos diretores ou chefes destas repartições locais pode ser estudado frequentemente através do processo de escolher determinado número de dados que influam na definição dos fatores indicados e ordenar cada órgão local de acôrdo com uma combinação dêstes dados.

Esta ordenação pode ser simples ou complexa. Por exemplo: a responsabilidade dos cargos administrativos em hospitais pode depender da natureza do hospital e do seu número de leitos. A responsabilidade dos diretores de determinados serviços locais de agricultura pode ser mensurada relativamente ao vulto da verba orçamentária, número de Estados abrangidos, natureza agrícola da região, número, área, valor e tipo das fazendas e ranchos, renda regular proveniente de

produtos agrícolas, densidade da população rural e número de propriedades locais.

Qualificações normativas (Standards)

A execução das atribuições e o exercício das responsabilidades de um cargo exigem do seu ocupante qualificações ou requisitos que, embora não constituam um fator de classificação distinto, servem como medida ou aferição de outros fatores como: a natureza do trabalho, função, profissão, dificuldade do trabalho, responsabilidades não supervisoras e responsabilidades administrativas ou supervisoras.

A avaliação é a técnica empregada para diferenciar ou ordenar os cargos na base das respectivas atribuições e responsabilidades. Para êste efeito, no trabalho de graduar cargo, servirá como auxílio ponderável o mínimo de qualificações exigidas de um funcionário antes de se investir nos cargos analisados. Estas qualificações medem, na essência, as diferenças individuais e, em consequência, medirão os próprios cargos.

As qualificações normativas de determinada classe de cargos indicam a dificuldade ou a complexidade de suas atribuições e o nível de responsabilidades. Atribuições de natureza simples requerem do funcionário pouca experiência e treino; ao contrário, atribuições difíceis e complexas reclamam maior experiência e treino, e a demonstração de possuir o funcionário requisitos mais elevados.

Assim, admitindo-se que a dificuldade de uma tarefa reflete diretamente o grau de necessária habilidade ou capacidade para executá-la, poder-se-á adotar os seguintes fatores como norma para estabelecer esta correlação:

I — a duração da experiência necessária para se conseguir razoável eficiência do funcionário;

I — a duração do período escolar, formal, ou de treinamento indispensável a uma experiência útil ou à aquisição diretamente de alguma habilidade ou capacidade peculiar.

III — a relativa escassez de qualidades fundamentais e de aptidões necessárias à posse de determinada habilidade. Esta relativa escassez decorre da situação potencial do mercado do trabalho. Trabalhos que exigem qualificações possuidas em proporção suficiente por considerável quantidade de pessoas

denotam que a habilidade necessária para os executar seja mais fácil de adquirir do que a habilidade que exige qualificações que se encontram em reduzida percentagem da população.

IV — a possibilidade ou eventualidade de erros e as suas consequências graves ou não.

Os três primeiros fatores citados se relacionam diretamente com o problema das qualificações exigidas ao funcionário ao assumir o cargo; o quarto se refere à questão dos cargos que não envolvem supervisão e se estudou na parte relacionada com a responsabilidade pela exatidão do trabalho.

Depois de se determinar a dificuldade ou a complexidade de cada tarefa, a dificuldade geral ou em conjunto de tôdas as tarefas de um cargo pode ser depreendida: 1) pela dificuldade intrínseca de cada tarefa isoladamente; e 2) a complexidade das atribuições, isto é, a extensão da área de trabalho coberta pelas tarefas individuais.

O estabelecimento das qualificações exigidas a qualquer futuro ocupante do cargo de uma classe esclarece a orientação a ser tomada na criação de novos cargos enquanto estiverem não preenchidos ou vagos. É preciso considerar que estas qualificações se valorizem pelo fato de serem normativa (standards). Aplicam-se a todos os possíveis candidatos interessados em ocupar os cargos aos quais elas se integram. São genéricas e jamais se dirigem a uma determinada pessoa.

Convém cautela contra conclusões errôneas possíveis pelo fato de se atribuir importância descabida às qualificações normativas.

Exemplo de conclusão errônea: a avaliação das dificuldades e responsabilidades do cargo se faria com base nas qualificações possuidas pelo funcionário que aconteceu ocupá-lo no momento em que foi classificado. Pode ocorrer que as qualificações do funcionário sejam mais altas e, às vêzes, mais baixas do que os «standards». Importa considerar que se deve distinguir nitidamente sôbre as qualificações exigidas a qualquer futuro candidato e das que possuiu ou não ou seu eventual ocupante.

Outro exemplo de conclusão errônea: ocorre, às vêzes, que um serviço deseja, mediante análise superficial que realizou,

aproveitar uma pessoa com determinadas qualificações em cargo recentemente criado; em consequência, conclui-se que se impõe fixar certo nível para o cargo a fim de interessar as pessoas que possuem as qualificações previstas as quais, em suma, seriam o fator da classificação desejada. Assim, na hipótese em exame, deduz-se que as atribuições e as responsabilidades do cargo são de tal natureza que exigem, como padrões mínimos, as qualificações da natureza e da extensão predeterminadas. A erronia, no caso, seria aceitar a classificação de um cargo na base sòmente das qualificações de uma pessoa que o ocupa e não na base de suas atribuições e responsabilidades.

Outro exemplo de inadequada apreciação é admitir-se que sòmente o mínimo de qualificações normativas refere os níveis de classificação. De algum modo, é preferível que os funcionários tenham qualificações mais altas do que o mínimo estabelecido deduzido através da seleção geral iniciada com os que obtiverem maiores índices de eficiência. Entretanto, o nível mais alto de qualificações desejável pode refletir outras condições de emprêgo, como, no caso, a preocupação de atrair candidatos que possibilitem uma boa área de recrutamento para futuras promoções.

Êstes exemplos mostram, em resumo, que o princípio de um mínimo de qualificações normativas de um cargo não deve ser confundido com as qualificações pessoais que possui ou não determinado funcionário que eventualmente o ocupa.

ESPECIFICAÇÕES DE CLASSE

Uma «especificação de classe» retrata descritivamente esta classe. Normalmente, contém a sua denominação, a descrição da amplitude das suas atribuições e responsabilidades, os exemplos de trabalhos ou tarefas típicas e o enunciado das qualificações necessárias ao desempenho do seu trabalho. Êsse enunciado do padrão de qualificações geralmente inclui elementos tais como educação, experiência, conhecimentos, habilidades, tirocínio, e atributos físicos e pessoais.

Objetivos das Especificações de Classe

As especificações de classe constituem elemento de referência mais importante de um plano de classificação, pois mostram o que são as classes, que espécie de cargos nelas se enquadram e o que são as linhas de demarcação entre elas, em têrmos de fatores de trabalho e qualificações.

Os principais objetivos das especificações de classe podem ser assim sumarizados:

1. definir os limites das respectivas classes; diferenciá-los entre si de modo que distinga cada classe de tôdas as demais, não apenas em têrmos de caráter geral ou espécie de trabalho, mas também em têrmos de dificuldade e responsabilidade de trabalho e qualificações.

2. servir, consequentemente, como guia para todos os interessados na distribuição de cada cargo nas respectivas classes.

3. definir e padronizar as várias denominações das classes as quais deverão ter tão sòmente o significado dado pelas especificações, servindo, assim, como dicionário destas denominações.

4. servir como um conveniente registro escrito e atualizado, para identificar as características básicas das classes, para qualquer finalidade.

De início, a especificação de classe deve distinguir entre dada classe e tôdas as demais e, portanto, deverá, de modo geral, indicar explicitamente os fatores diferenciadores, primeiramente, mencionando-os na exposição genérica das atribuições e responsabilidades; em segundo lugar, descrevendo-os nas características que discriminam o trabalho; em terceiro lugar, ilustrando-os objetivamente na enumeração e citação de exemplos de trabalhos executados; e, finalmente, consubstanciando-os nas relações correspondentes às habilitações.

Quando êsse objetivo houver sido alcançado, as especificações de classe servirão como guia na distribuição de cargos nas classes, tanto na instalação do plano de classificação de cargos, como em sua futura administração.

Na elaboração de plano de classificação as denominações se selecionam e adotam como título comum para um grupo de cargos substancialmente semelhantes, no que respeita a atribuições e responsabilidades. Mas se cada interessado interpretá-las à sua própria maneira, estas denominações poderão informar muito pouco ou conduzir a idéias errôneas. Para servirem à sua finalidade, como uma linguagem comum de trabalho, deverão ser usadas e compreendidas uniformemente, o que se obtem pela elaboração de especificações de classe, sendo que o conjunto dessas formará uma espécie de dicionário de cargos.

Finalmente, as especificações servirão como fontes comuns de referência úteis a qualquer interessado em administração de pessoal no serviço público. Propiciam, assim, entendimento geral sôbre questões relacionadas com a significação das tarefas e responsabilidades, o valor relativo das várias classes de cargos, e as habilitações exigidas ou desejadas. Estas questões levariam tempo em demasia se fossem analisadas e discutidas tôdas as vêzes que surgir um problema ou um «caso».

Limitações das Especificações de Classe

Especificações de classe, quando apropriadamente elaboradas, tornam-se instrumentos úteis na realização de tarefas relativas a pessoal. Todavia, onde se fazem necessárias análises de cargos bastante minuciosas, as especificações constituem apenas base genérica como ponto de partida.

As necessidades das diversas áreas da administração de pessoal variam. As especificações escritas, com suficiente soma de dados, poderão servir para alguns casos mas não para outros.

Uma das finalidades da classificação é dispor sistemàticamente sôbre cargos, embora em forma sucinta. Especificações adequadas e suficiemente analíticas para efeito de classificação e outras atividades administrativas se mostram instrumentos inapropriados quando não bastantes pormenorizadas para certos tipos de problemas tais como, entre outros, a elaboração de testes de seleção ou programas específicos de treinamento. Quando ampliadas necessàriamente para êstes fins há o risco de se tornarem tão longas e «técnicas» que o seu uso se torna inaplicável pelos administradores em operações diárias e por quem não seja técnico de pessoal.

As especificações oferecem uma visão clara das tarefas e de outras obrigações de cada cargo ou trabalho; tornam-se imprescindíveis não sòmente na avaliação do trabalho para efeito de fixação de níveis de vencimentos, nas entrevistas de candidatos a empregos, como também na elaboração de testes de seleção e de programas de treinamento. Na avaliação de vencimentos, a principal preocupação é situar o cargo, **como um todo,** em relação a outros no sistema geral. Neste caso, dá-se enfase não às minúcias do trabalho mas à síntese de tôdas as suas atividades comparadas estas com as atividades de outros trabalhos, com as quais se relacionam no conjunto da organização. Na elaboração de testes e de treinamento, há a preocupação principalmente com habilitações e outras particularidades do trabalho, a despeito da relação que tenha com outros trabalhos da organização. No primeiro caso, estudam-se cargos em combinação com outros mas, no segundo, os cargos se estudam isoladamente.

TENDÊNCIA DAS ESPECIFICAÇÕES DE CLASSE

A forma e o conteúdo das especificações de classe variam segundo a sua finalidade mas sua estrutura usual é a seguinte:

I. **denominação da classe** — é o nome definitivo apôsto à classe e a todos os cargos que a integram e deve tanto quanto possível descrever as suas atribuições e responsabilidades.

II. **enunciado das atribuições e responsabilidades** — é uma descrição generalizada do trabalho, isto é, das atribuições preponderantes e das responsabilidades inerentes a todos os cargos que se enquadram na classe descrita.

III. **enunciado de exemplos do trabalho executado** — são ilustrações especificas das atribuições e das responsabilidades selecionadas como tarefas representativas implicitas nos cargos típicos de uma classe.

IV. **enunciado das habilitações mínimas** — é a exposição dos requisitos de educação básica formal, da experiência, dos conhecimentos, da habilidade, e das qualificações pessoais exigidas para o exercício normal dos cargos da classe.

Recentemente introduziram-se certos aprimoramentos nas especificações de classe, como se vê dos esboços que seguem:

A — Denominação de classe
- Definição da classe
  - Enunciado geral das atribuições
  - Supervisão recebida
  - Supervisão exercida
  - Avaliação das atribuições
  - Exemplos das atribuições
  - Qualificações mínimas:
    - Experiência e treino
    - Conhecimentos especializados
    - Habilidade, Aptidões e Tirocínio

B — Denominação da Classe
- Avaliação de Atribuições
- Supervisão recebida
- Supervisão exercida
- Exemplos das atribuições
- Habilitação desejável

C — Denominação de classe
- Descrição da Classe
- Enunciado Geral das Atribuições
- Avaliação das Atribuições
- Dados interpretativos
- Exemplos de atribuições
- Supervisão recebida
- Especificações das Qualificações para nomeação:

Conhecimentos exigidos, Tirocínio, Habilidade, Treino e Experiência aceitáveis.

D — Denominação de Classe
Enunciado geral das Atribuições
Características Diferenciais do Trabalho
Exemplos de Atribuições
Habilitações Desejáveis

E — (Estado do Paraná — Art. 6º da Lei nº 4544, de 1962)
Denominação
Código
Descrição sintética das atribuições e responsabilidades
Exemplos típicos de tarefas
Características especiais
Qualificações exigidas
Forma de recrutamento
Linhas de promoção e de acesso

A comparação entre a forma e o conteúdo antigos e novos das especificações de classes indica várias tendências:

1. Há a tendência definida de tornar as especificações de classe mais compreensíveis àqueles não treinados em administração de pessoal. Isto determinou o uso de descrição simples em estilo de relatório, em vez da convencional fórmula escrita sempre no infinito. Existe vantagem no emprêgo de enunciados expositivos escrito no tempo presente mais coerente com a idéia de que a especificação descreve as atribuições como elas são e não como deveriam ser. A forma geralmente adotada do infinitivo pode dar a impressão de caráter imperativo para aquêles que não conhecem bem as técnicas de classificação. Por exemplo, se uma especificação declara que as atribuições da classe são «executar» ou «levar a efeito» determinada tarefa», isto pode ser interpretado errôneamente como significando que o supervisor deve designar o funcionário para tal tarefa e, em nenhuma hipótese, qualquer outra. É possível que êsse tipo de linguagem tenha contribuido para que as especificações particularizadas e as classes por elas descritas em muitos casos se interpretam como demasiadamente restritivas para uma boa administração.

2. Com a mesma finalidade de tornar a especificação de classe mais clara, ponderou-se que há o risco de se pensar

em têrmos de cargos como um todo, havendo dificuldade de aprender, ou apreender errôneamente, o significado das tarefas quando dispostas isoladamente, quando cada uma delas é, em realidade, parte de um cargo individual. Julga-se por isso que as tarefas que ocorrem frequentemente devem ser mencionadas, mesmo que não sejam típicas, particularmente quando podem ser devidamente fixadas em combinação com outras à medida que ocorram em um cargo.

3. Existe a tendência de tornar o caráter das especificações de classe mais analítico ou de maior avaliação, no sentido de enunciar expressamente os fatos e fatores que distinguem a classe que está sendo descrita de tôdas as demais. Assim sendo, os pontos que fundamentam a inclusão dos cargos na classe se expressam claramente na própria especificação mediante os denominados enunciados de «avaliação» ou de «características diferenciais» e a limitação ou qualificação das tarefas típicas por meio de fatores com a finalidade de diferenciá-las objetivamente.

4. Os enunciados de conhecimentos, habilidade e aptidões se consideram como mais fundamentais de que os referentes à educação, experiência e treino e ambas as espécies se consignam de maneira mais distinta. Padrões de educação, experiência e treino se designam como demonstrativos, ou seja, se entendem como prova da existência de determinada natureza e amplitude de conhecimentos e habilidade.

5. Nota-se também a tendência de se omitirem as declarações relativas a linhas de promoção e outros dados mais apropriados em cadastros ou regulamentos relativos a outros setores da administração de pessoal.

Forma e conteúdo essenciais

A especificação de classe a ser estabelecida na forma do art. 6º da Lei n. 4544, de 1962, consiste de nove partes principais. Primeiro, surge a «Denominação» de classe ou o título, como designação mais compreensiva possível. Em seguida, vem o código, depois do qual se encontram os enunciados generalizados descrevendo as características diferenciais, chamadas como «Descrição sintética das atribuições e responsabilidades».

Êste enunciado generalizado sucinta e preliminarmente re-

trata o trabalho constante da classe, inclusive as atribuições e responsabilidades e, em conjunto, dá as características específicas, assinalando os fatores que deram origem à criação da classe, e indicando, por último, em que o trabalho da classe se distingue do das outras classes, normalmente daquelas imediatamente acima ou abaixo da mesma série. Após o enunciado geral, encontram-se «Exemplos típicos de tarefas», destinados a selecionar os trabalhos executados ou as responsabilidades assumidas individualmente ou em conjunto. A seguir, há as caracterísicas «especiais» com relação ao cargo e, em continuação, as «Qualificações exigidas» que denotam os requisitos desejáveis em têrmos de conhecimento, habilidade, aptidões ou qualidades pessoais, bem como experiência, educação ou a prova de posse de outras condições consideradas mínimas. Completam as especificações em face da Lei n. 4544, de 1962, os dados e elementos com relação ao «Recrutamento», «Linhas de Promoção» e «Acesso».

Denominação

Esta deverá ser breve, sem prejudicar a clareza, mas precisando a natureza, a especialização e o grau da classe, adotando-se, de preferência, um único vocábulo e, raramente, mais de quatro. Deve ser descritiva e representar a finalidade básica da classe. Além de bastante compreensiva, convém que não seja incompatível com a denominação e a definição da série, nem com a definição e denominação do grupo ocupacional que integra.

Código

Por mais descritiva que seja a denominação da classe, nem sempre permite pronta identificação do grupo ocupacional e da série a que se subordina.

O código é uma sequência de letras e números usados para determinar a exata localização da classe dentro da estrutura geral da classificação.

O código consiste, normalmente de cinco elementos que identificam, respectivamente, **o Serviço, o Grupo Ocupacional, a Série, o Nível e a relação de classe** dentro da Série.

Serviço é representado por uma, duas ou três letras que o indicam. Por exemplo: O serviço de **Administração, Escritório e Fisco** é representado pelas letras **AF**, o Serviço Artífice é representado pela letra **A**, o **Serviço de Comunicações e Transportes** pelas letras **CT.**, etc.

Os Grupos Ocupacionais, dentro de cada Serviço, são designados, numéricamente, por centenas pares. Assim, no Serviço de Administração, Escritório e Fisco que se compõe de seis Grupos Ocupacionais, na Lei n. 4544 de 1962, há a seguinte codificação:

Grupo Ocupacional	AF-100	— Administração de Material
» »	AF-200	— Administrativo
» »	AF-300	— Fisco
» »	AF-400	— Mecanização de Escritório
» »	AF-500	— Técnica de Administração
» »	AF-600	— Tesouraria

As **Séries**, dentro da codificação, são representadas pela numeração de cada uma delas, dentro dos grupos ocupacionais, começando pelo número 1.

O número de código da Série é somado e integrado ao que representa o Grupo Ocupacional ao qual a Série pertence. Assim, por exemplo, as três séries que compõem o Grupo Ocupacional AF-100 Administração de Material se codificam da seguinte forma:

Série Almoxarife	AF-101
» Armazenista	AF-102
» Assistente Comercial	AF-103

O **Nível** é indicado pela afixação de seu respectivo numero, depois do hífem, à designação do código anteriormente mencionada. Nos exemplos dados acima, a Série Almoxarife tem duas classes nos níveis 12 e 14 respectivamente; a Série Armazenista tem duas, nos 7 e 9 respectivamente; a Série Assistente Comercial tem três, nos níveis 12, 14 e 16, respectivamente.

Acrescentando-se a indicação do nível à estrutura do código dos exemplos dados resultará o seguinte:

Série	Classe	Código
Almoxarife	Almoxarife B	AF-101-14
	Almoxarife A	AF-101-12
Armazenista	Armazenista B	AF-102-9
	Armazenista A	AF-102-7
Assistente Comercial	Assistente Comercial C	AF-103-16
	Assistente Comercial B	AF-103-14
	Assistente Comercial A	AF-103-12

A relação de Classes é indicada adicionando-se uma designação alfabética ao código. A letra A representa a classe mais baixa ou a classe inicial de determinada Série; a letra B representa a segunda, a imediata da inicial, etc. O código completo para Assistente Comercial C, é portanto, AF-103-16 C, denotando que há duas classes iniciais na mesma Série. O código completo dos exemplos dados é, portanto:

Série	Classe	Código
Almoxarife	Almoxarife B	AF-101-14-B
	Almoxarife A	AF-101-12-A
Armazenista	Armazenista B	AF-102- 9-B
	Armazenista A	AF-102- 7-A
Assistente Comercial	Assistente Comercial C	AF-103-16-C
	Assistente Comercial B	AF-103-14-B
	Assistente Comercial A	AF-103-12-A

Descrição Sintética das Atribuições e Responsabilidades

Trata-se de exposição preliminar à parte mais completa e minuciosa da especificação de classes que a sucede. É, em essência, um sumário descritivo do tipo geral e do nível das atribuições e responsabilidades que a classe abrange, apresentadas, em linhas sucintas, e redigidas no indicativo presente. De regra, há referência à espécie de supervisão a que estão subordinados os ocupantes dos cargos da classe, bem como ao nível de complexidade e dificuldade inerente às respectivas tarefas.

A «Descrição Sintética» reflete a estrutura da classe, indicando, em têrmos genéricos, a espécie de atribuições que constam da parte: **«Exemplos Típicos de Tarefas»**. Trata-se, assim, de breve identificação, por alto, do gênero e nivel do trabalho constante da classe. Sua principal finalidade é descrever a largos traços o trabalho a ser executado e demonstrar em têrmos amplos o nível de dificuldade dêsse trabalho e responsabilidade que pode envolver ou não supervisão.

Em forma e conteúdo, a «Descrição Sintética» se redige da maneira mais simples possível, sem repetir os assuntos já tratados em outras partes da especificação. Constitui, principalmente, um preâmbulo ao resto do texto. Quando as «Descrições Sintéticas» de tôdas as classes se agruparem, servirão como sumário compreensivo cuja finalidade será prover informações úteis sôbre a administração geral ou administração do pessoal, notadamente esta quando houver mister de resumos de especificações da classe para efeito de estudos sôbre orçamento ou legislação em geral.

A «Descrição Sintética» compõe-se comumente de poucas declarações escritas no indicativo presente. Expressões funcionais generalizadas, com as que se seguem, poderão ser usadas: executa, supervisiona, tem supervisão imediata sôbre um grupo de ....., é responsável por ....., dirige, administra, planeja, organiza, supervisiona, interpreta, e faz relatórios (de pesquisas); é responsável administrativamente por ..... Para determinadas classes, têrmos mais precisos poderão ser usados, tais como: datilografa, inspeciona, fiscaliza, examina, monta guarda, patrulha, opera (máquina ou aparelho de escritório), etc. Deve-se ter o cuidado de evitar expressões estereotipadas quando couberem outras mais significativas. Os itens da «Descrição Sintética» são ordinariamente cumulativos, isto é, as atribuições lançadas se contem em todos os cargos da classe. Às vêzes, os itens são alternativos, cada um aplicando-se a alguns e não a todos os cargos da classe. Tal é o caso quando a classe contém cargos que usam diferentes materiais ou aspectos diferentes mas equivalentes de atribuições. Por exemplo:

«Serve como assistente supervisor responsável do Contador Chefe e é responsável por importante fase do trabalho; substitui o chefe na ausência dêste; ou exerce supervisão res-

ponsável por um grupo de contadores ocupados em trabalho analítico de contabilidade que envolve questões importantes e difíceis».

Na «Descrição Sintética», empregam-se frequentemente adjetivos de sentido amplo para indicar o grau ou extensão da importância da dificuldade ou da responsabilidade.

Isto é necessário quando a distinção entre duas classes sucessivas na mesma série depende de larga prolixidade dos dizeres.

Tais adjetivos, sem significação absoluta, têm sentido inteligível em relação a outras especificações, particularmente na mesma série de classes. Devem, também, quando possível, harmonizar-se com expressões similares de grau mais alto ou mais baixo, usadas em outras especificações de classe a fim de indicar a gradação e coordenação apropriadas. Às vêzes, torna-se conveniente decidir antecipadamente a ordem de escalonamento para tais adjetivos. Por exemplo: os adjetivos que se seguem poderão indicar dificuldade de trabalho ascendente: a rotina mais simples; de menor dificuldade do que a média; de dificuldade média; de maior dificuldade do que a média; muito difícil; excepcionalmente difícil.

Os seguintes critérios podem ser usados para determinar se uma atribuição é **típica, correlata** ou **estranha,** dentro de cada Série de Classes.

Para determinar se a atribuição é **típica** da Série, formular-se-á, sempre que houver dúvida, a seguinte pergunta:

— Só pode (a atribuição) ser desempenhada por ocupante de cargo integrante de outra Série de Classes? Se a resposta fôr **sim,** a atribuição será típica; se fôr **não** poderá ser **correlata** ou **estranha,** conforme se responda **sim** à primeira ou à segunda destas perguntas:

1ª) Pode (a atribuição) ser desempenhada por ocupante de cargo integrante de outra Série de Classes dentro do mesmo Grupo ocupacional?

(sim-atribuição **correlata)**

2ª) Pode (a atribuição) ser desempenhada por ocupante de cargo integrante de Série de Classes de outro Grupo Ocupacional ou outro Serviço? (sim — atribuição **estranha).**

O enunciado dos aspectos marcantes do trabalho de cada

classe de uma série é parte importante da especificação. Tem por função destacar aquelas caracterísicas do trabalho da classe que a distinguem das demais. Deve ser suficientemente específico para estabelecer os limites da classe. Distinções quanto a espécies de trabalho se revelam pelos pormenores, no que tange à sua natureza essencial. Distinções quanto a níveis, ou seja, diferenciações entre a classe que está sendo descrita e as que se encontram imediatamente acima ou abaixo, na mesma série, se inferem pela informação acêrca da dificuldade e complexidade do trabalho, e da quantidade e qualidade da supervisão ou da não supervisão técnica e administrativa.

A dificuldade e a complexidade se indicam em têrmos de espécie e extensão da supervisão recebida, fase do trabalho antes e depois de êste alcançar o funcionário, tipos de incumbências, métodos usados, procedimentos empregados, decisões tomadas, ação executada, contrôle de trabalho do funcionário por assessôres ou revisores e a sua variedade e emplitude. As atribuições podem ser de supervisão ou de não supervisão. Atribuições de não supervisão, por exemplo, se verificam quando há a responsabilidade de revisar ou inspecionar o trabalho de outrem, a independência de ação ou decisão, as recomendações ou decisões determinando, aplicando ou dizendo respeito a planos, diretrizes, operações, ou regulamentos, o atendimento do público ou de outras repartições, e a segurança de dinheiro ou da vida de outrem. Qualquer outra responsabilidade pode ser indicada por um item que descreva as consequências normais de êrro. Em geral, torna-se conveniente descrever a dificuldade e a responsabilidade juntas.

Característica do trabalho que se relaciona com a dificuldade e com a responsabilidade se encontra na maneira pela qual o supervisor controla o trabalho do funcionário, conforme o respectivo setor. Em alguns casos, o padrão de supervisão recebida será suficientemente uniforme para cada cargo na classe. Em outros casos, isto variará.

Em consequência, os ítens descritivos da supervisão recebida aparecerão separadamente ou em combinação com ítens descritivos de outros fatores de dificuldade e responsabilidade, dependendo dos fatos. Para efeito de análise, a supervisão que vem de cima se considera como sendo distinta da dificuldade de trabalho, mesmo que esta possa vir a ser atingida por ela.

Ocorrem, às vêzes, na mesma classe, cargos que exigem supervisão imediata em tarefas difíceis, ou supervisão remota em tarefas simples, ou graus de supervisão e dificuldade em combinações várias. A supervisão de cima, além do mais, é similarmente intercalada com a responsabilidade individual da pessoa sujeita à supervisão. Assim sendo, a menos que uma determinada classe abranja apenas uns poucos cargos, ou seja, inteiramente homogênea, a qualidade e o grau de supervisão recebida poderão variar entre os cargos dentro da classe e serem cobertos apenas em combinação com outros fatores.

Exemplos típicos de tarefas

Êstes «Exemplos típicos» são ilustrações peculiares das tarefas executadas ou das responsabilidades assumidas, características umas e outras dos cargos englobados na classe. A sua finalidade é ampliar e tornar mais claro a «Descrição Sintética», precisar e dinamizar integralmente a especificação e ajudar a estabelecer os limites da classe.

Exemplos típicos de trabalho deverão ser selecionados, descritos e dispostos com bastante cuidado. O enunciado das tarefas ou operações reais é consultado frequentemente por todos que desejam compreender a espécie de trabalho contida em determinada classe. Além do mais, os técnicos de classificação se baseiam nesta parte da especificação para definir as bases de comparação mediante as quais as funções de um cargo a ser classificado se cotejam ou contrastam. Os exemplos típicos de tarefa servem para determinar a «extensão», e a «amplitude» da classe. Consequentemente, dever-se-ão incluir tarefas específicas de todos os fatores pertinentes aos cargos abrangidos.

É preciso selecionar tarefas porque não seria viável e útil tornar os seus exemplos mero catálogo das mais simples às mais difíceis. Êstes exemplos, meramente ilustrativos, não se destinam a formar uma lista completa. A menos que a classe contenha número reduzido de cargos, não poderá ser representado cada um dêles, isoladamente, 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 específicas se selecionam na relação das consideradas típicas

Além dos mais, algumas tarefas podem constituir parte do conteúdo de mais de uma classe de cargos e não serem privativas, assim, de uma classe destacadamente.

Do ponto de vista técnico, procura-se realizar uma seleção deliberada, se bem que não exclusiva, das tarefas mais características e mais úteis para mostrar as linhas de demarcação, ou melhor dar preferência àquelas que exercem influência decisiva na determinação se o cargo pertence à classe que está sendo descrita ou a alguma outra. Segundo êste 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?

A fim de tornar o enunciado de tarefas típicas genuinamente útil, deve-se dar maior atenção às tarefas descritivas que ocorrem frequentemente em cargos da classe, evitando o exclusivismo de se operar a seleção segundo o valor ou importância das mesmas. O enunciado dos exemplos típicos deve mostrar combinações típicas de tarefas à medida que estas ocorrem nos cargos da classe, dando-se ênfase à variedade e a amplitude de trabalho, duas características importantes dos cargos na classe. Além disso, cumpre envidar esforços para se apresentar um quadro das tarefas que frequentemente ocorrem na maioria dos cargos da classe, de modo que se possa ver, de imediato, o conteúdo dos **cargos típicos** da classe. Explica-se assim, a significação da frase: «E executar tarefas semelhantes, quando determinadas», usada, geralmente como fecho, nos «Exemplos típicos de tarefas». Isto tem finalidade dupla. Põe em relêvo o fato de que apenas as tarefas preponderantes e específicas foram descritas e que não há a preocupação de abranger, em particular, tôdas as tarefas contidas no cargo.

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

Naturalmente, os exemplos típicos poderão ser descritos em linguagem mais exata e concreta do que a normalmente empregada na «Descrição Sintética». Esta «Descrição» se destina a cobrir todos os cargos da classe, daí o emprêgo de têrmos genéricos. Nenhum exemplo de tarefa típica carece de ser

exaustivo. Pelo contrário, cada um deverá aplicar-se a limitado número de cargos da classe, o que torna possível, portanto, apresentar cada um dêsses exemplos em têrmos reais bem definidos.

Em consequência, se a «Descrição Sintética» contém adjetivos genéricos como «simples, elementar, difícil, responsável, importante, considerável, principal, menor», os «Exemplos Típicos de tarefa» deverão concretizar os padrões, graus ou níveis representados por êsses têrmos e mostrar, tão precisamente quanto possível, o significado de cada um nas tarefas particulares descritas. Os «Exemplos típicos de tarefa» ajudam a evidenciar 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 de tarefas traduzirão não apenas a operação, ou a 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. Estes fatores diferenciam as operações ou atividades contidas nas tarefas de uma classe das de outras que são aproximadamente similares mas de maior ou menor dificuldade e responsabilidade.

Por conseguinte, é desejável pôr em relêvo, em cada exemplo de trabalho executado, os fatores relativos à importância, à dificuldade e à responsabilidade do trabalho tão destacadamente quanto os que mostram a **espécie** de trabalho.

Resulta vantajoso apresentar os «Exemplos típicos de tarefas» em sequência lógica. Em alguns casos, êstes «Exemplos» poderão ser apresentados na sucessão em que normalmente se executam; noutros casos, a ordem mais significativa seria a de começar pelas tarefas mais importantes ou frequentes e prosseguir com as demais pela ordem de importância ou frequência. O enunciado de «Exemplos» não deverá constituir lista desorganizada de tarefas aparentemente sem relação entre sí. O propósito deverá ser o de evitar 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.

Características especiais

Esta parte da especificação se adota para o registro de condições importantes com relação ao exercício das atribuições dos cargos da classe não tratadas alhures. Entre os fatores que se devem incluir em «Características especiais» figuram: as horas de trabalho por semana, o necessário uso de macacões, aventais ou uniformes especiais, a faculdade de administração de exigir trabalho programado ou irregular aos domingos e feriados ou em horário noturno, possibilidade de estágio prolongado no interior do país, a utilização de equipamento de segurança tal como, capacetes, óculos e calçados protetores, ritmo, risco de acidente ou de molésia profissional, posição em que se executa o trabalho, condições desagradáveis do seu ambiente e outros que servirão para destacar as condições peculiares do exercício das atribuições do cargo.

Esta parte tem duas finalidade primaciais: a primeira é esclarecer pormenorizadamente as condições em que atribuições enunciadas nas partes tratadas anteriormente deverão ser desempenhadas. A segunda é indicar, claramente, que as características especiais dos cargos abrangidos pela classe eram amplamente conhecidas, e foram consignadas na denominação e no nível da classe.

Qualificações exigidas

Esta parte se ocupa dos atributos pessoais que o funcionário deverá possuir para habilitar-se ao exercício do cargo pertencente à série objeto da descrição. Dentro dos quesitos que constam desta parte destacam-se as seguintes:

a. Período de tempo em que o servidor deverá permanecer na respectiva classe inicial.
b. Grau de instrução.
c. Concursos e cursos especiais.
d. Dados físicos.
e. Experiência e treino.
f. Conhecimento, habilidade e capacidade.
g. Sexo.
h. Limite de idade.

qualificações se impõem. Atributos morais sòmente deverão ser relacionados quando forem de interêsse. Qualidades tais como honestidade, integridade e dedicação ao serviço, óbviamente desejáveis para tôdas as espécies de cargo, se presumem exigências implicitas, sem que venham expressamente a figurar no enunciado.

Todavia, é conveniente fazer constar atributos morais como os que tenham ligação com as atribuições dos cargos da classe, ou sejam, integridade para candidatos a cargos de Tesoureiro e funcionários judiciários, destreza manual para operadores de máquinas de furar cartões, discernimento social para cargos que envolvam contactos com o público, etc.

Ao se estabelecerem os atributos morais, conhecimento e habilidade, convém definí-los tão especificamente quanto possível. Por exemplo: é melhor precisar 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».

Experiência, treino e instrução. Através da experiência, do treino e da 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 e à habilitação têm antes um caráter probatório ou administrativo e não fundamental ou definitivo. Em sí, êstes padrões constituem prova parcial ou completa da posse da espécie ou extensão do conhecimento, habilidade e outras qualidades objetivas, reclamadas para o desempenho das atribuições da classe.

Aliás, ao preparar-se o enunciado de padrões de qualificações, dever-se-á, de início, proceder a um estudo pormenorizado das atribuições e responsabilidades dos cargos compreendidos na classe. Passar-se-á depois imediatamente a considerar os conhecimentos, habilitações e aptidões necessários ao desempenho das referidas atribuições e responsabilidades. Sòmente então haverá condições para decidir sôbre padrões de instrução ou experiência. Em outras palavras, êsses padrões surgem como resposta à pergunta: «que antecedentes de expe-

riência, treino e instrução teriam, mais provàvelmente, produzido tais conhecimentos, habilidade e aptidões?»

Assim sendo, qualificações de experiência e instrução são significativas, evidenciando ou indicando a presença, ausência ou extensão dos atributos básicos de conhecimento, habilitações e atributos morais préviamente discriminados na especificação. Quando bem elaborados, os enunciados de experiência e instrução são úteis, pois indicam as fontes mais prováveis de onde se poderão recrutar candidaos.

Ao se prepararem 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 requisitos ou exigências legais, determinando as condições para o preenchimento de cargos por candidatos ou funcionários..

Em consequência, dispositivos legais que regem o recrutamento, os exames e as alterações internas de serviço poderão ter relação importante com o conteúdo dos enunciados de qualificações a serem incluídas nas especificações de classe. Por outro lado, instrução e experiência reais poderão ser exigidas por lei para o exercício de funções de interesse público, tais como as funções de Médico, Advogado, Farmacêutico, Enfermeiro e de outras. Além disso, as qualificações enunciadas com relação à instrução e experiência podem ser aceitas como requisitos absolutos para a admissão a inscrições, isto é, o candidato não fará nenhum teste e não será considerado apto à nomeação em cargos de determinada classe, a menos que possua a experiência, a instrução e o treino descrito. Por outro lado, estas qualificações podem ser condicionadas como habilitações desejáveis, em vez de requisitos obrigatórios.

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 o estabelecimento de critérios mínimos de qualificações específicas, incluindo a experiência e a instrução que o candidato deve possuir.

A prática no uso de um mínimo de padrões de qualificação e de requisitos de experiência e instrução no recrutamento conduzirá, por certo, a maior refinamento e precisão.

Quanto à questão de se discriminarem os padrões de experiência, treino e instrução na especificação, ou como requisitos indispensáveis, ou como dados desejáveis, considera-se ponto importante na política de recrutamento ou seleção.

Em vários trabalhos recentes, observou-se menor rigor na precisão com que as qualificações de experiência e instrução têm sido descritas nas especificações. Por exemplo: sob o título de «Experiência e Treino Aceitáveis», algumas especificações terminam com a seguinte cláusula «ou qualquer combinação equivalente de experiência e treino suficientes para demonstrar habilidade para executar o trabalho».

A inclusão 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 técnico-científicas. A questão dos padrões de instrução tem, contudo, um importante aspecto de relações públicas. Por um lado, candidatos e funcionários estão aptos a sentir que poderão executar eficientemente trabalhos profissionais ou científicos 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 restringida 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, frequentemente, forçam a necessidade de padrões de instrução formal no serviço público.

Tem-se tentado satisfazer os interêsses em choque, quanto ao emprêgo de padrões de instrução formal, por meio de substituições, particularmente, da experiência por educação secundária. Sob tal orientação, os enunciados de instrução com preferência e especializações poderão ser redigidos em linguagem genérica, «treino equivalente ao representado pela seleção de grau em colégio ou universidade de reconhecida idoneidade»

ou «treinamento igual ao que poderia ter sido adquirido num curso colegial de quatro anos...»

A finalidade do emprêgo da expressão «treinamento equivalente a...» é indicar que, ao se usar a especificação como guia para recrutar e selecionar, as substituições de 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 obtenção de uma certa nota de prova escrita. Naturalmente, onde os enunciados de habilitação não constituirem 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.

Ao preparar o enunciado da experiência exigida, será de utilidade considerar, de início, as várias fontes de onde se poderão recrutar candidatos qualificados. Estas áreas de recrutamento, uma vez determinadas, poderão ser descritas de modo alternado para cada uma delas. Não é desejável incorporar ao enunciado de experiência expressões inadequadas e indefinidos como «experiência similar de igual valor».

Os enunciados de experiência deverão conter informação sôbre a espécie e o nivel. 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 sôbre agronomia e o desempenho eficiente de encargos permanentes no tocante ao reexame de sua precisão científica e à observância de altos padrões literários, que representam apreciáveis contribuições à literatura científica».

Ao se descrever a experiência, deve-se dar ênfase principalmente ao êxito, ao caráter e à sua natureza progressiva e não apenas à sua extensão. Por exemplo: para o cargo 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, seria preferível a 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».

Após haver declarado a espécie de experiência reclamada, é frequentemente desejável indicar, expressamente, que se espera que essa experiência tenha sido tal que haja demonstrado os conhecimentos, a capacidade e as habilitações previamente discriminadas na especificação.

Poderá haver dúvida quanto ao número exato de anos ou ou mêses 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 de assinalar, para a compreensão do público, tais requisitos como os que são usados para admissão aos concursos, e (2) a necessidade de uma base para a orientação e contrôle dos examinadores no estudo de cadastros de trabalhos anteriores. Estes técnicos são também influenciados pelo fato de que é mais fácil medir quantidade do que qualidade. Outros criticam êste método, qualificando-o de «mecanicista» em vez de qualitativo. Preferem indicar a extensão da experiência por têrmos como «alguma, pouca, razoável, considerável, prolongada ou extensiva», definindo êstes têrmos para fins administrativos. Dão realce à qualidade da experiência e o que ela significa em têrmos 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.

Dados físicos. A aptidão física exigida inclui condições corporais, altura e pêso, desenvolvimento muscular e condições de saúde. Às vêzes, incluem limite de idade e sexo.

Via de regra, os padrões de aptidão física aplicáveis a tôdas as classes no serviço público, tais como boa saúde e ausência de moléstias contagiosas, são exigências normais e não são repetidas 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 expressamente 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 acidente, 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 de exigência. «Não ser suscetível à dermatite que, às vêzes, ocorre pelo manuseio de material impresso» constitui um item similarmente informativo numa especificação de auxiliar de impressor.

Outros requisitos exigidos. Para certas classes, há necessidade de outros requisitos além dos préviamente discutidos. Por exemplo, a admissão à prática da medicina ou da advocacia exige habilitação profissional comprovada. Do mesmo modo, carteiras ou certificados podem ser exigidos, como é o caso com motoristas ou maquinistas operadores.

Em tais circunstâncias, a licença, diploma, carteira ou certificado exigidos são descritos sob os cabeçalhos pertinentes, tais como: «Carteiras Exigidas» ou «Certificados Exigidos», «Habilitação profissional mediante diploma devidamente registrado no .....»

Recrutamento

A finalidade desta parte da especificação de classe é indicar a fonte em que o pessoal poderá ser encontrado para provimento das vagas existentes na classe objeto da descrição.

MODELOS DE ESPECIFICAÇÕES DE CLASSES

Classe: OFICIAL DE ADMINISTRAÇÃO A

Código: AF - 201.11.A.

Descrição sintética: Os ocupantes de cargos desta classe têm por atribuição chefiar pequenos escritórios e, sob supervisão imediata, executar trabalhos de natureza simples relacionados com a aplicação de leis, regulamentos e normas referentes à administração geral ou a assuntos específicos da repartição.

Exemplos típicos de atribuições: Estudar processos referentes a todos os assuntos de caráter geral, ou específico da repartição, preparando os expedientes que se fizerem necessários, tais como exposição de motivos, pareceres, informações, minutas de projetos de leis ou decretos, e outros; acompanhar a legislação geral ou específica e a jurisprudência administrativa e judiciária que se relacionem com o desempenho de suas atividades; redigir, seguindo instruções superiores, ordens de serviço sôbre assuntos da repartição ou gerais; colaborar na redação de relatórios anuais ou parciais, atendendo a exigência ou a normas da repartição; elaborar propostas orçamentárias parciais, relativas à repartição; proceder, cumprindo instruções, à coleta de preços e a concorrências públicas ou administrativas, para aquisição de materiais; proceder a tôdas as operações relativas a cessão, troca ou venda de materias, redigindo atas, têrmos de ajuste e contratos correspondentes; expedir certidões e atestados a pedido das partes ou de autoridades administrativas ou judiciárias; distribuir créditos e controlar despesas efetuadas à conta de verbas especificadas; rever trabalhos executados por outros servidores menos qualificados; e executar outras tarefas semelhantes, que forem determinadas.

Características especiais: O período mínimo de trabalho será de 33 horas semanais.

Qualificações essenciais: Experiência comprovada de 3 (três) anos de efetivo exercício na classe de Escriturário B, Datilógrafo C, Arquivista C e concurso de títulos entre os ocupantes das mesmas; instrução de nível correspondente ao ensino médio completo com especialização ou ao 1º ano de ensino superior sem especialização; idade máxima de 35 anos e habilitação em concurso para os demais candidatos.

Recrutamento: Preferencial entre ocupantes das classes de Escriturário B, Datilógrafo C e Arquivista C.

Promoção: Para a classe de Oficial de Administração B.

Acesso:

Classe: OFICIAL DE ADMINISTRAÇÃO B

Código: AF - 201.13.B.

Descrição sintética: Os ocupantes de cargos desta classe têm por atribuição, com certo grau de autonomia de ação e critério, executar as tarefas relacionadas com a função que envolvam maior grau de complexidade, trabalhos auxiliares concernentes à técnica de administração, em suas várias especialidades, coordenar ou supervisionar trabalhos de equipes de funcionários de categoria igual ou inferior.

Exemplos típicos de atribuições: Executar em caráter mais complexo as atribuições de Oficial de Administração A; coordenar os trabalhos relativos à inscrição em concurso e provas de seleção de candidatos a emprêgo público, bem como a execução e planejamento dos mesmos; chefiar postos de inscrição de candidatos a concursos; interpretar instruções, regulamentos e leis que se refiram a concurso; fiscalizar o emprêgo de dotações orçamentárias, mediante organização de contabilidade de movimentação dos recursos financeiros; instruir processos sôbre assuntos orçamentários; relatar propostas parciais de orçamento; proceder à estruturação de quadros e tabelas de pessoal; proceder a trabalhos relacionados com classificação de cargos; orientar repartições sôbre a aplicação de legislação de pessoal; dar parecer em processos que versem assunto de racionalização do trabalho; elaborar gráficos (fluxogramas, organogramas e outros tipos) sôbre levantamentos; fazer estudos, le-

vantamentos, planejamentos e implantação de serviços; rever especificações e catálogos de materiais, a fim de atualizá-los; auxiliar nos estudos referentes às especificações e padronização de material; sugerir medidas tendentes a aperfeiçoar os processos de aquisição e venda de materiais; substituir, eventualmente, o chefe imediato; assistir funcionários mais graduados na elaboração de trabalhos relacionados com a função; e executar outras tarefas semelhantes, que forem determinadas.

Características especiais: O período de trabalho será de 33 horas semanais.

Qualidades essenciais: Experiência comprovada de três (3) anos de efetivo exercício na classe de Oficial de Administração A e outras condições de promoção.

Recrutamento: Exclusivamente entre ocupantes de classe de Oficial de Administração A.

Promoção: Para a classe de Oficial de Administração C.

Acesso: —

Classe: OFICIAL DE ADMINISTRAÇÃO C

Código: AF - 201.15.C.

Descrição sintética: Os ocupantes de cargos desta classe têm por atribuições, sob a direção geral, chefiar seções ou unidades relacionadas com a função não consideradas dentro da faixa de gratificação complementar, cujas atividades se relacionam com o contrôle da aplicação de leis, regulamentos ou normas referentes à administração geral ou a assuntos específicos da repartição, bem como o assessoramento da autoridade superior em matéria da respectiva especialidade.

Exemplos típicos de atribuições: Chefiar seções ou unidades equivalentes relacionadas com a função; assessorar autoridades de níveis superiores em assuntos de sua especialidade; executar, quando fôr o caso, e em caráter mais complexo, as atribuições de Oficial de Administração B; apresentar relatórios periódicos; fornecer dados estatísticos de suas atividades; e executar outras tarefas semelhantes que forem determinadas.

Qualificações essenciais: Experiência comprovada de três (3) anos na classe de Oficial de Administração B.

Recrutamento: Exclusivamente entre ocupantes da classe de Oficial de Administração B.

Promoção: —

Acesso: Para as classes de Assessor de Fazenda A, Assessor de Administração A e Assessor Postal Telegráfico A.

Classe: CARPINTEIRO A

Código: A.601.8.A

Descrição sintética: Os ocupantes desta classe têm por atribuições executar, sob supervisão imediata, serviços simples de carpintaria, serviços normais de envernizamento e preparo de ferramentas necessárias.

Exemplos típicos de atribuições: Executar trabalhos simples de carpintaria, orientado por instruções; trabalhar em equipe com carpinteiros mais hábeis na execução de serviços complexos; executar tarefas secundárias; amolar e travar serras; preparar vernizes e colas; polir superfícies de madeira; fazer consertos simples de móveis; limpar e lubrificar máquinas; serrar, cortar, aplainar em máquinas e a mão; fazer consertos em armações, estruturas de madeiras, portas, janelas e outros; colaborar nos serviços de confeção de estruturas de madeira e construção e montagem de esquadrias; executar trabalhos de assentamento de assoalhos e de madeiramento para tetos e telhados; fazer substituição de fechaduras; ajustar portas; colocar vidros em armações ou vidraças; confeccionar obras simples de madeira, como: caixas, engradados, bancos, prateleiras depósitos e outros; executar trabalhos de conserto de embarcações de madeira; amassar e calafetar obras de madeira em geral; e executar outras tarefas semelhantes que forem determinadas.

Características especiais: O período mínimo de trabalho será de 44 horas semanais; poderá ser determinado o uso de roupa especial no trabalho.

Qualificações essenciais: Experiência comprovada de 3 anos de exercício efetivo na classe de Auxiliar de Artífice e Artífice de Manutenção da especialização e concurso de títulos entre os ocupantes da mesma; instrução de nível correspondente ao curso industrial completo, habilitação em concurso e idade máxima de 40 anos, para os demais candidatos.

Recrutamento: Preferencial entre ocupantes das classes de Auxiliar de Artífice de Manutenção.

Promoção: Para a classe de Carpinteiro B.

Acesso: —

Classe: CARPINTEIRO B . .

Código: A.601.9.B

Descrição sintética: Os ocupantes dos cargos desta classe têm por atribuições executar, com limitada autonomia de ação e critério, quaisquer trabalhos normais de carpintaria, orientados por instruções, desenhos ou croquís.

Exemplos típicos de atribuições: Construir e consertar estruturas simples e objetos de madeira; riscar desenhos sôbre madeira; cortar, lixar, pintar, polir, e envernizar móveis; executar serviços de madeiramento de prédios, tarugamento para estuques, confecção e assentamento de esquadrias, portas, janelas, caixilhos e outros; fazer montagens de divisões de madeira para dependências diversas e instalações; operar com máquinas de carpintaria, manuais e elétricas; confeccionar moldes e peças especiais para utilização em carpintaria; construir e montar andaimes; preparar e assentar assoalhos e madeiramento para tetos e telhados; trabalhar em serra circular, serra de fita, furadeira de madeira e desempenadeira; zelar pela limpeza do setor de trabalho; orientar os auxiliares na execução dos trabalhos de sua alçada; substituir, eventualmente o Carpinteiro C; executar, quando fôr o caso as tarefas do Carpinteiro A; executar outras tarefas semelhantes que forem determinadas.

Características especiais: O período de trabalho será de 44 horas semanais; poderá ser determinado o uso de roupa especial no trabalho.

Qualificações essenciais: Experiência comprovada de 3 anos de efetivo exercício como Carpinteiro A e outras condições de promoção.

Recrutamento: Exclusivamente entre ocupantes da classe de Carpinteiro A.

Promoção: Para a classe de Carpinteiro C.

Acesso: —

Classe: CARPINTEIRO C

Código: A.601.10C

Descrição sintética: Os ocupantes dos cargos desta classe têm por atribuições executar, com certo grau de autonomia de ação e critério, serviços complexos de carpintaria ou treinar equipes de carpinteiros de categoria inferior.

Exemplos típicos de atribuições: Executar trabalhos que requeiram habilidade especial técnica; confeccionar as estruturas mais complexas de madeira que obedeçam a especificações detalhadas; fazer a marcação do serviço riscando sôbre madeira as peças a serem confeccionadas; escolher a madeira adequada para as várias peças; orientar e treinar servidores de categoria inferior, quanto à técnica e os processos do trabalho que apresentam maior rendimento; solucionar as questões decorrentes de dificuldades encontradas no cumprimento das ordens de serviço ou submetê-las ao exame do Carpinteiro D quando necessário; substituir, eventualmente, o Carpinteiro D; e executar outras tarefas semelhantes que forem determinadas.

Características especiais: O período mínimo de trabalho será de 44 horas semanais; poderá ser determinado o uso de roupa especial no trabalho.

Qualificações essenciais: Experiência comprovada de 3 anos de efetivo exercício, como Carpinteiro B e outras condições de promoção.

Recrutamento: Exclusivamente entre ocupantes da classe de Carpinteiro B.

Promoção: Para a classe de Carpinteiro D.

Acesso: —

Classe: CARPINTEIRO D

Código: A.601.12.D

Descrição sintética: Os ocupantes dos cargos desta classe têm por atribuições exercer, sob direção geral, a supervisão de turmas ou equipes de carpinteiros de categoria inferior e executar tarefas especializadas da profissão.

Exemplos típicos de atribuições: Controlar a disciplina e a

frequência dos subordinados; manter a higiene do local de trabalho; zelar pela conservação do material, máquinas e equipamentos; fiscalizar a qualidade do material distribuído para execução de obras e sua regular aplicação; receber, anotar e distribuir ordens para realização dos serviços e controlar sua execução; instruir os subordinados dos processos complexos do trabalho; examinar os trabalhos em andamento e os já executados e observar se estão obedecendo ou obedeceram às especificações expedidas; solucionar as questões ou submetê-las ao exame do mestre quando necessário; organizar orçamento de obras quando determinado; distribuir serviços ao pessoal de equipe; propor medidas que visem ao melhoramento das condições de trabalho, ao fomento da produção, e ao aperfeiçoamento das obras a seu cargo; fornecer elementos para organização de relatórios e estatísticas; executar trabalhos que requeiram habilidade técnica especial; substituir eventualmente o Mestre A; e executar outras tarefas semelhantes que forem determinadas.

Características especiais: O período mínimo de trabalho será de 44 horas semanais; poderá ser determinado o uso de roupa especial no trabalho.

Qualificações essenciais: Experiência comprovada de 3 anos de efetivo exercício, como Carpinteiro C, e outras condições de promoção.

Recrutamento: Exclusivamente entre os ocupantes da classe ed Carpinteiro C.

Promoção: —

Acesso: Para a classe de Mestre A.

Classe: ASTRÔNOMO A

Código: TC.201.17. A

Descrição Sintética: Os ocupantes dos cargos desta classe têm por atribuições orientar e revisar, com certo grau de autonomia de ação e critério, as atividades de equipes ou servidores auxiliares e executar trabalhos relativos a pesquisas, estudos ou serviços astronômicos, geodésicos, geofísicos e astrofísicos, bem como a divulgação dos conhecimentos de utilidade prática resultantes dêsses estudos.

Exemplos típicos de atribuições: Fornecer orientação e revisão teórica e prática a astrônomos auxiliares e engenheiros no desempenho de trabalhos oficiais de caráter astronômico ou geodésico; executar pesquisas e estudos científicos; determinar as coordenadas geográficas e os elementos magnéticos e gravimétricos necessários ao levantamento da carta magnética e gravimétricos necessários ao levantamento da carta magnética e gravimétrica do Brasil; realizar observações meridianas para determinação da hora do Rio de Janeiro; realizar redução das observações meridianas; fornecer dados estatísticos de suas atividades; elaborar relatórios periódicos; colaborar nas publicações do Observatório Nacional; e executar outras tarefas semelhantes que forem determinadas.

Características especiais: O período de trabalho será de 33 horas semanais; o exercício do cargo pode determinar a prestação de serviços a qualquer hora do dia ou da noite e as respectivas escalas poderão abranger domingos, feriados e facultativos.

Qualificações essenciais: Experiência comprovada de 3 anos de exercício ou diploma de conclusão do curso de Engenheiro ou dos cursos de Astronomia, Física e Geodésia da Faculdade Nacional de Filosofia e concurso de títulos entre os ocupantes da mesma; habilitação em concurso; idade entre 21 e 35 anos para os demais candidatos.

Recrutamento: Preferencial entre ocupantes da classe de Auxiliar de Astrônomo B.

Promoção: Para a classe de Astrônomo B.

Acesso: —

Classe: ASTRÔNOMO B

Código: TC.201.18.B

Descrição Sintética: Os ocupantes dos cargos desta classe têm por atribuições exercer, sob direção geral, a supervisão de pequenas unidades ou equipes de servidores de categoria inferior, assessorar, na especialidade, autoridades superiores e coordenar estudos, pesquisas ou serviços astronômicos, geodésicos, geofísicos e astrofísicos, bem como a divulgação dos conhecimentos de utilidade prática resultante dêsses estudos.

Exemplos típicos de atribuições: Supervisar pequenas unidades; coordenar trabalho de equipes de funcionários de categoria inferior; realizar observações astronômicas e astrofísicas; determinar a hora legal; fornecer instruções especializadas, teóricas e práticas, a astrônomos auxiliares, bem como a engenheiros, no desempenho de comissões oficiais de caráter astronômico ou geodésico; assessorar diretores de órgãos ou repartições de nível superior da mesma especialidade; emitir pareceres sôbre assuntos de sua especialidade; fornecer dados estatísticos periódicos; colaborar nas publicações do Observatório Nacional; elaborar relatórios de suas atividades; e executar outras tarefas semelhantes que forem determinadas.

Características especiais: O período de trabalho será de 33 horas semanais; o exercício do cargo pode determinar a prestação de serviços a qualquer hora do dia ou da noite, e as respectivas escalas poderão abranger domingos, feriados e facultativos.

Qualificações essenciais: Experiência comprovada de 4 anos de exercício efetivo na classe de Astrônomo A e outras condições de promoção.

Recrutamento: Exclusivamente entre ocupantes da classe de Astrônomo A.

Promoção: —

Acesso: —

Classe: OPERADOR POSTAL

Código: CT - 208.4

Descrição Sintética: Os ocupantes dos cargos desta classe têm por atribuições executar, sob supervisão imediata, a distribuição da correspondência postal por meio de máquinas «Transorma» ou outras de tipo semelhantes.

Exemplos típicos de atribuições: Fazer a seleção da correspondência postal ordinária para a distribuição mecânica; fazer a retirada dos receptáculos e a respectiva revisão; operar em máquina «Transorma» ou de qualquer outro tipo; e executar outras tarefas semelhantes que forem determinadas.

Características especiais: O período de trabalho será de 33 horas semanais; horário variável; o exercício do cargo pode

DEPARTAMENTO ESTADUAL DO SERVIÇO PÚBLICO

Divisão de Classificação de Cargos

ESPECIFICAÇÕES DE CLASSE

(Art. 6º da Lei n. 4544 de 31-1-1962)

Atenção: Este Questionário se destina a colher dados objetivos e atualizados sôbre os cargos existentes no Serviço Público Civil do Poder Executivo para composição das especificações de classe previstas no art. 6º da Lei n. 4544 de 1962, através do processo de amostragem de cargos mais representativos de cada série de classes ou classe única. Tendo em vista a sua finalidade, o Questionário não cuida do funcionário — eventual ocupante do cargo — senão como elemento informador. Por outro lado, não devem ser entrevistados funcionários investidos em cargo em caráter interino, nem os ocupantes de função gratificada e cargos isolados de provimento em comissão com relação aos ítens I a VI, embora o chefe ou diretor, como supervisor imediato, deva rever a entrevista dos respectivos subordinados, colaborando na redação da «Síntese de atribuições e responsabilidades», e sugerindo o que julgar indispensável à boa e fiel descrição do cargo, preparando as bases para a futura especificação da série de classes ou da classe única a que o mesmo se integra.

ENTREVISTA COM O FUNCIONÁRIO

....

(Nome do funcionário entrevistado) (Denominação do cargo que ocupa em caráter efetivo)

I — IDENTIFICAÇÃO DO CARGO

A — Enquadramento do cargo

Código	Serviço	Grupo Ocupacional	Série de Classes Classe Única	Classe e Nível	Referência

II B — Localização do cargo

.....

Secretaria — Departamento autônomo — Autarquia

Indicar, a seguir, na ordem hierárquica, a linha de subordinação da unidade administrativa na qual está lotado o cargo

.....

.....

.....

II — NATUREZA E RESPONSABILIDADE DO CARGO

A — Exemplos típicos de tarefas

(Descrever, usando o verbo no infinitivo, as tarefas que o funcionário realiza com frequência no exercício do cargo, objeto desta entrevista, selecionando, segundo a importância, em primeiro lugar, as tarefas mais difíceis e, a seguir, as mais fáceis, de modo que, em conjunto, as tarefas típicas escolhidas possibilitem caracterizar precisa e compreensivamente o cargo que se estuda; enumerar, depois, as tarefas que ocorrem em caráter ocasional, eventual ou periódico).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Anexar folha no caso de insuficiência do espaço acima

.....

B — Responsabilidade não envolvendo supervisão

1. Se houver entre as atribuições frequentes do cargo a responsabilidade de rever o trabalho de outros cargos, declarar a denominação dêsses cargos e a natureza da revisão prestada .....

   .....

2. Até que ponto as decisões tomadas e as ações realizadas são controladas ou não pelos precedentes, práticas, decisões existentes, jurisprudência firmada, regulamentos e leis? .....

   .....

   .....

3. Se o cargo tem responsabilidade de assessoramento, assistência e orientação que influi na política, método e fluxo do trabalho, declarar a natureza desta responsabilidade ..

   .....

   .....

4. Se o cargo tem responsabilidade pela segurança da vida de outros, declarar que espécie de segurança .....

   .....

   .....

5. Se o cargo tem responsabilidade por dinheiro e valor, declarar a importância aproximada e a natureza do valor ..

   .....

   .....

6. Se constituir característica do cargo a exatidão do trabalho, declarar as consequências do êrro ou omissão ....

   .....

   .....

7. Se o cargo tem responsabilidade de relações públicas, declarar que espécie de relações .....

   .....

III — CARACTERÍSTICAS ESPECIAIS DO TRABALHO

1. Horário:
Diário de 2.a a 6.a ...
Sábado .....
Por semana .....

2. Altura:
Normal N .....
Se acima da normal declarar a altura mínima .....

3 Regime de trabalho:
Noturno N - Diurno D - Feriado F.
Interno I - Externo E

4. Rítmo:
Normal N - Lento L - Rápido R.
Repetitivo R - Continuado C

5. Posição em que é executado
Sentado S - Andando A -
De pé D - Agachado Ag.

6. Peso empregado:
Muito pequeno M P. - Pequeno P -
Regular R - Grande G.

7. Robustez física:
Baixa B - Média M - Grande G.

8. Valor do material empregado:
Muito pouco M P - Pouco P -
Regular R - Grande G.

9. Condições do ambiente:
Sujo S - Húmido H - Quente Q - Frio F - Ruído R - Sub-solo SS -
Sem ventilação natural S V N - Sem iluminação natural S I N

10. Se houver necessidade de uso frequente de língua estrangeira, declarar os idiomas empregados:
.....

10a. Que espécie de uso? .....
(Ler, escrever, traduzir, verter, falar)

11. Se houver obrigatoriedade de usar uniforme ou roupa apropriada, declarar a empregada .....
.....
(farda, avental, macacão, dolman, jaqueta, etc.)

12. Se fôr empregado na execução normal do trabalho equipamento protetor, declarar a sua natureza .....

13. Se forem utilizados no trabalho máquinas, instrumentos científicos, aparelhos de precisão e outro equipamento semelhante, declarar o tipo, natureza e finalidade .....
.....

14. Se houver riscos de acidentes do trabalho ou de moléstia profissional, declarar os mais prováveis
.....

15. Se houver riscos de vida ou de saúde, declarar os mais propáveis e as razões que os justificam ....
.....

IV — QUALIFICAÇÕES EXIGIDAS

1. Que nível de instrução se exige para o desempenho eficiente das atribuições do cargo? .....
.....
(alfabetização, primário, médio (1º e 2º ciclo), superior)

2. Se houver exigência legal de habilitação profissional para o exercício do cargo, citar o diploma, certificado de curso especializado ou não, carteira ou outro documento idôneo que comprove o cumprimento daquela exigência e, se possível ainda, a lei, decreto ou outro ato da autoridade competente que a fundamenta .....
.....

3. Se além do exigência legal, fôr imprescindível o registro oficial federal ou estadual, declarar a repartição competente .....
.....

4. Se além da instrução, fôr necessário treinamento no serviço ou fora dêle para desempenho eficiente das atribuições do cargo, declarar a natureza e o tempo de duraçãc
.....
.....

5. Se fôr preciso experiência para o exercício do cargo, declarar a natureza e o tempo de duração .....
.....

6. Que espécie e extensão de conhecimento deve o funcionário possuir para o desempenho eficiente do cargo? ....
.....

7. Idem como acima, com relação à habilidade? .....
.....

8. Se deve haver restrição quanto ao sexo no exercício das atribuições do cargo, que espécie de restrição? .....
.....

9. Se houver interêsse de limitar a idade para o exercício do cargo, declarar a máxima e mínima .....
.....

10. Se houver índices físicos recomendáveis para o exercício do cargo, declarar quais .....
.....
.....

V — RECRUTAMENTO

1. Qual o regime de recrutamento para a nomeação na classe em que o cargo se integra? a) normal, através de lista de candidatos aprovados em concurso [ ] ; b) preferêncial através da metade das vagas pelo regime de acesso [ ] ; c) interino, pelo período de um ano, enquando não houver candidato aprovado em concurso, aguardando nomeação. [ ]

VI — ACESSO

1. Quando houver, declarar a denominação da classe para a qual há acesso segundo as linhas de correlação traçadas em lei ou decreto: .....
.....

Local e data (Assinatura do funcionário entrevistado)

ENTREVISTA COM O CHEFE IMEDIATO

Atenção: O chefe imediato do funcionário cujo cargo foi objeto do presente Questionário deve rever a entrevista do seu subordinado e declarar, por escrito, a seguir, se concorda com o seu inteiro teor ou, caso contrário, apresentar sugestões no sentido de ampliá-la, restringí-la ou retificá-la: .....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Síntese das atribuições e responsabilidades: O entrevistador ou chefe imediato, à vista dos exemplos das tarefas constantes do ítem II-A, poderá redigir a «Sintese das atribuições e responsabilidades» do cargo em definição compreensiva daquelas tarefas, acentuando a dificuldade e complexidade das atribuições inerentes ao cargo e o grau ou nível de supervisão a que o mesmo está submetido, a qual, em linhas gerais, pode ser uma das quatro seguintes: a) sob supervisão imediata e contínua instrução; b) sob imediata supervisão; c) sob geral supervisão; d) sob direção geral. Esta «Síntese» pode iniciar-se assim: «O ocupante do presente cargo tem por atribuições e responsabilidades .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

....

Data e local (Assinatura do chefe imediato)

.....

(Assinatura do entrevistador)

Departamento de Imprensa Oficial do Estado
1 9 6 3