

Avaliação de Eficiência

JOSÉ ALÍPIO GOULART

AVALIAÇÃO de eficiência é um dos processos mais importantes e mais agudos dentro de um sistema racional de trabalho. Como liminar, mister se faz conceituar o que vem a ser “eficiência”, no seu justo sentido, a fim de que não se venha a confundir com a concepção errônea alimentada por espíritos involuídos, de que eficiência é esgotamento, esfalfamento, marcha forçada no sentido da eliminação.

De acôrdo com a concepção moderna de administração, “eficiência” vem a ser um constante desdobramento de atividade, tendo como objetivo o máximo de produção, dentro do menor espaço de tempo, com aperfeiçoamento cada vez maior do que se produz, obtido com dispêndio mínimo de energia e com o máximo bem-estar para cada trabalhador. Esta é a definição dada por VITELES, porém, em palavras mais simples e destinada à compreensão mais elástica.

Há duas etapas na apreciação do indivíduo com relação ao trabalho:

- a) a do indivíduo “para” o trabalho e
- b) a do indivíduo “no” trabalho.

A primeira se desenvolve por meio de provas psicológicas e de exames de capacidade; a segunda se promove através da observação do comportamento do indivíduo no trabalho e da apreciação de dados objetivos que permitam sua localização justa face ao grupo de que faz parte. Um servidor “mediocre” pode ser considerado bom se está entre maus; um servidor “muito bom” pode ser julgado mediocre se está entre ótimos. Daí, o perigo de se colocar um servidor mediocre e um servidor muito bom, no mesmo nível; e isto acontece, sistematicamente, em virtude dos vícios de uma avaliação subjetiva, pessoal, quando o processo requer exatamente o sistema oposto: o objetivo.

A avaliação de eficiência, quando executada em moldes técnicos e efetuada por pessoas conhecedoras das normas e peculiaridades naturais do processo, permite:

a) *Localizar os melhores elementos*, isto é, distinguir aqueles que, de fato, se sobrepõem a média, pelas suas qualidades intrínsecas e extrínsecas, possibilitando ao alto comando da organização, uma distribuição justa e adequada de prêmios e distinções, evitando, destarte, o desestímulo e o sentimento de frustração que acomete ao bom auxiliar, quando este presencia ou sente uma decisão injusta.

Um bom auxiliar é, naturalmente, reconhecido e respeitado pelos demais. Premiá-lo não acarreta

nenhum prejuízo aos maus porque estes já estão em nível inferior. Premiar os melhores é incentivar os piores. Todavia, quando se verifica o contrário, isto é, quando o prêmio é dirigido aos piores, então surge o perigo de desnivelamento dos melhores, pelo desestímulo, pela indiferença, pela desconfiança, o que trará, como corolário, a queda do nível moral do grupo. Premiar os piores é estragar os melhores.

b) *Localizar os piores elementos*, vale dizer, conhecer aqueles que estão abaixo da média, que não se comportam perante o trabalho, no mesmo padrão dos demais. Conhecidos esses, o que cumprir fazer é dar-lhes a assistência de que carecem, no sentido de elevá-los a nível superior. Para se proceder, todavia, a uma assistência realmente útil e capaz de surtir bons resultados, ao invés de criar ou acentuar complexos de inferioridade, necessário se faz conhecer, antecipadamente, “em que” e “por que” esses elementos são piores, para se saber “como” proceder. Uma assistência mal-orientada pode trazer, como conseqüência, tédio e aborrecimento; isto acontece quando o assistido passa a ver no assistente, mais um fiscal que um orientador.

E’ óbvio que esse trabalho só pode ser executado por quem esteja tènicamente preparado em tal direção. Localizar os piores para puni-los é retroceder a sistema primitivo. “As punições — como diz SILVEIRA PONTUAL — estão fora de um sistema de avaliação”. Isto não quer dizer que se proponha acabar, em todos os casos, com as punições justas. Estas, porém, correspondem a casos excepcionais que seriam considerados à margem da avaliação de eficiência. A avaliação de eficiência tem por finalidade premiar e assistir; nunca punir.

Além disso, o processo de avaliação permite, ainda, verificar da validade dos testes empregados na seleção; em outras palavras, concluir se os testes foram eficientemente aplicados e seus resultados criteriosamente apreciados. A avaliação mostra, com clareza, se houve favoritismos no processo de seleção. Dá ensejo, ainda, de localizar problemas de chefia e de supervisão; explique-mos: permite se concluir do processo usado na escolha de chefes: se o do favoritismo encoberto pela capa da “confiança” sem base; ou se o sustentado pela confiança do “mérito”.

Por fim, conduz à apreciação dos efeitos dos programas de treinamento e aperfeiçoamento, possibilitando a modificação dos que se apresentam

inadequados, a introdução de novos elementos, enfim, toda uma dinâmica de adaptação e melhoria.

A avaliação de eficiência, tal como se faz atualmente, a par de inoperante chega, às vezes, a ser criminosa. De modo geral é tomada como um processo de "julgamento" subjetivo, dos auxiliares, por parte dos chefes. De tal forma se deturpou o processo de avaliação, que certos chefes, inconscientes e incompetentes, chegam ao cúmulo de acenar com notas baixas, quando do preenchimento desses famigerados "Boletins de Merecimento", como se nisso consistisse a finalidade e o andamento da técnica de avaliação de eficiência.

O que impera no modo atual de avaliação é a projeção das cargas emocionais daquele que avalia: o protecionismo ou o nivelamento, conforme o nível de escrupulosidade do chefe. E o processo transmuda-se em fonte de poder, de autoritarismo, ou perde sua eficácia pela indulgência excessiva, pela complacência, quando manipulado por chefes medíocres.

A avaliação de eficiência, se tem um sentido altamente significativo para o servidor, o tem, muito mais importante, para a instituição. De seu êxito advêm vários resultados que colocam os auxiliares num elevado "status" moral, social, técnico e cultural, fazendo-os ver à luz, a justiça, permitindo maior compreensão e respeito entre os membros do grupo, e entre esse e seu líder, bem como, incentivando o aumento de conhecimento e de labor para uma disputa "legal" dos prêmios. A instituição, confere um elevado padrão administrativo, que é tudo em qualquer organização de trabalho.

A avaliação de eficiência deve ser uma constatação objetiva do comportamento do indivíduo no trabalho, através de elementos que expressem, realmente, a objetividade; e os seus avaliadores têm que estar capacitados para fazê-lo, situação a que só chegarão se treinados e assistidos por psicotécnico. A assistência psicológica no treinamento de avaliadores é necessária, pois somente ela poderá conduzi-los a uma atitude de neutralização satisfatória de suas cargas emocionais.

Numa organização correta, todos os indivíduos que trabalham devem submeter-se ao processo de avaliação. Desde o Diretor ao servente. Porque, tanto um como outro, podem estar escalonados no nível dos piores, respeitados, naturalmente, os limites do campo de ação de cada um. Assim como um pode ser ótimo servente, o outro pode ser péssimo diretor e vice-versa. Um mau servente tem sua ação restrita; um mau diretor, de modo geral, compromete toda uma organização.

Infelizmente, enquanto perdurar, entre nós, esse sistema de preenchimento dos cargos de direção, o da confiança pela confiança, o serviço público estará sempre sujeito aos azares de maus dirigentes. O aconselhável, ou melhor, o certo, seria que, nesses casos, a confiança fôsse inspirada pela capacidade do candidato e pelas suas possibilidades de oferecer bons, úteis e proveitosos ser-

viços à coletividade. Todavia, mau grado o esforço que vem sendo despendido pelo D.A.S.P. no sentido de concretizar a soberania do mérito, até agora, no ponto a que nos referimos, nada foi possível conseguir. Vale a pena reproduzir aqui a seguinte sentença de Ingenieros: "Aquêles que flutuam na atmosfera, como uma nuvem, sustentado pelo vento da cumplicidade alheia, pode abocar, pela adulação, o que outros deveriam receber por suas aptidões; mas, quem obtém favores sem ter méritos, deve tremer: fracassará, depois, cem vezes, a cada mudança da direção do vento." E é o que vemos.

Tem-se procurado, por diversos sistemas de avaliação, encontrar um que venha corrigir, de uma vez por todas, os vícios e falhas decorrentes da "equação pessoal" no ato da avaliação; avaliação pelo supervisor imediato; avaliação pelos servidores entre si; avaliação por uma comissão, representam sistemas idealizados e postos em prática. Entretanto, chegou-se a conclusão de que, por enquanto, o melhor processo ainda é o da avaliação pelo chefe imediato, uma vez que este é quem está constantemente em contato direto com o auxiliar. Porém, esse sistema só se revestirá de valor positivo a partir do momento em que o avaliador esteja convenientemente treinado e assistido.

Para que um chefe possa proceder a uma avaliação correta e eficiente, necessário se faz que o mesmo esteja senhor dos seguintes requisitos:

- a) Capacidade de neutralizar as cargas afetivas na apreciação dos atos objetivos;
- b) Capacidade de apreciar cada aspecto do indivíduo, isoladamente, e ordenar os indivíduos num grupo, em função deste aspecto;
- c) Não se impressionar com fatos excepcionais.

Esses fatores são imprescindíveis ao avaliador porque, numa avaliação, o que se procura avaliar é o funcionário, o trabalhador, o auxiliar, elemento subjetivo e variável, e cujo processo envolve considerável número de fatores que integram a personalidade humana representada pelo avaliador e pelo avaliado. A dificuldade consiste em vencer tais fatores imponderáveis, reduzindo os elementos subjetivos ao mínimo. Portanto, só depois de submetido a um período de treinamento e devidamente orientado, poder-se-á julgar um chefe capaz de proceder à avaliação de eficiência de seus auxiliares.

Vejamos, pois, como se deve proceder, para estabelecer, de modo progressivo, a avaliação objetiva da eficiência:

- a) Preparação da atitude dos avaliadores; treinamento progressivo; explicações, conceito, discussões, reuniões periódicas, avaliações freqüentes;
- b) Considerar os requisitos necessários na seleção de novos chefes;
- c) Começar com questionários muito simples, que apreciem poucos aspectos para depois ir completando-os, até atingir o questionário definitivo.

Sobre os itens a e b, já nos referimos quando falamos dos requisitos necessários ao avaliador e quando abordamos a maneira pela qual são preenchidos os cargos de direção e chefia. No que concerne aos questionários, aludimos ao "famigerado" Boletim de Merecimento e isto merece um esclarecimento. O Boletim atualmente em uso no serviço público brasileiro, produziria bons resultados se o seu preenchimento fôsse antecedido de observação meticulosa e criteriosa, por observadores devidamente capacitados para tanto. Como bem dizem Pinto Pessoa e Nazaré, "mais importante do que os modelos de boletins de eficiência é o treinamento dos supervisores para que utilizem devidamente os boletins. Entregar o preenchimento de boletins a supervisores mal-orientados é condenar o sistema a resultados desvaliosos." É indispensável e definitivo para um sistema de avaliação, o treinamento dos avaliadores. Portanto, o Boletim de Merecimento, no serviço público brasileiro, tornou-se um legalizador de injustiças, menos por culpa de sua própria organização e mais pela incapacidade dos que os preenchem.

Não há nenhum formulário de avaliação de eficiência que possa ser indicado como perfeito. A base da avaliação varia de funcionário para funcionário e está na dependência do trabalho que fôr atribuído a cada um; portanto, se queremos avaliar, cumpre-nos pensar em termos dos deveres de cada qual, pois a eficiência é uma medida que indica o grau de seu desempenho nesses deveres e nesses trabalhos, como bem acentua HENRY REINING JR. Daí se conclui da impossibilidade do formulário uniforme e perfeito porque, ainda como diz REINING JR., "procurar estabelecer um formulário no qual esteja indicado um certo número de traços, seja 35 ou 125 dêles, de acôrdo com os quais se deve avaliar cada funcionário, e também, tentar estabelecer um processo padrão de avaliação da eficiência é o mesmo que preparar o caminho para o fracasso."

Fica, pois, entendido, que não existem formulários perfeitos e nem formulário padrão; o que resta é que, seja qual fôr o tipo de questionário a ser utilizado, dois requisitos lhe são imprescindíveis:

a) apreciar os aspectos mais objetivos possíveis;

b) apresentar os pontos a serem observados em gradações explícitas, deixando ao avaliador apenas a escolha de um dêles.

Também, há elementos que são indispensáveis numa ficha global de avaliação, como sejam:

a) elementos verificados:

- 1) Produção computável
- 2) Assiduidade
- 3) Pontualidade

b) elementos observados:

- 1) Qualidade do trabalho
- 2) Quantidade de trabalho
- 3) Atitude no trabalho
- 4) Atitude social no ambiente
- 5) Conhecimento das tarefas
- 6) Iniciativa
- 7) Confiabilidade
- 8) Interêsse e persistência.

Pelo exposto, que não deixa dúvidas quanto a necessidade da avaliação de eficiência em qualquer organização de maior vulto, chega-se a conclusão que o processo ainda não oferece solução satisfatória para o problema. Apesar dos avanços já verificados, ainda restam facêtas para as quais não foram encontradas fórmulas capazes de resolver, de modo definitivo, suas dificuldades; e isto se verifica em países onde a análise do trabalho, a classificação de cargos, o sistema do mérito, são realidades concretas.

Desde que a avaliação de eficiência perde sua característica moral e fundamental, que é a de identificar os melhores, para premiá-los, perde, concomitantemente, todo seu valor positivo, tornando-se num elemento fomentador de desordens e de corrupção. Os nivelamentos injustos que a má avaliação acarreta, transforma, por completo, o clima moral de qualquer organização, pois, "quando o ignorante se julga igualado ao estudioso, o velhaco ao apóstolo, o falador ao eloqüente e o mau ao digno, a escala do mérito desaparece numa vergonhosa nivelção de vilania".