

# O Sistema de Avaliação de Eficiência da Comissão de Serviço Civil

CALVIN P. DEAL e MILTON J. ESMAN

(In "Personnel Administration", vol. 10, n. 6, julho, 1948)

(Tradução de Mary D. Cardoso)

CALVIN P. DEAL serviu em vários setores da Comissão de Serviço Civil, desde 1934, e vem trabalhando, há anos, como técnico do Serviço de Planejamento.

O Dr. MILTON ESMAN, também técnico do Serviço de Planejamento da Comissão de Serviço Civil, esteve no Exército, de 1942 a 1946, servindo como oficial técnico, no setor governamental do Quartel-General das Forças Armadas, em Tóquio, especializando-se em problemas de reorganização do Serviço Civil japonês.

**E**M 1944 a Comissão de Serviço Civil pôs em execução um programa de trabalho em base de atribuições, elaborado de tal modo que cada servidor podia dispor de uma descrição exata e minuciosa de seus deveres e responsabilidades. No mesmo ano iniciou-se a execução de um programa de padrões de execução. Para cada um dos itens que compunham o Modelo 51, ou seja, o boletim para avaliação da eficiência de cada empregado (pesquisando condições de iniciativa, exatidão, capacidade de trabalho, etc.), este e seu supervisor ou chefe imediato elaboravam padrões de execução, descrevendo o nível que deveria atingir o trabalho desenvolvido pelo servidor em relação a cada item. E a eficiência do empregado era, então, avaliada segundo tais padrões.

A experiência adquirida pela Comissão desde 1944 vem demonstrando a possibilidade do aperfeiçoamento do programa de padrões, através do estreito relacionamento desses padrões com as tarefas realmente executadas pelo empregado, e não com os itens constantes do Modelo 51.

Em fevereiro de 1947, o Diretor de Pessoal propôs que a Comissão experimentasse, entre seus funcionários, um novo sistema de avaliação de eficiência e, em resultado, a Comissão determinou a seu Serviço de Planejamento, em março seguinte, que fizesse, dentro da própria Comissão, os estudos necessários ao desenvolvimento de mais completas informações sobre padrões de execução diretamente relacionados às tarefas efetivamente executadas pelos empregados. Tomaram parte em tais estudos quatro Divisões Centrais e três Divisões Regionais, que depois de prepararem padrões de execução inspirados nos princípios do novo sistema, concordaram, de modo praticamente unân-

nime, em que o sistema proposto poderia fornecer base mais direta e objetiva para a avaliação da eficiência. Verificaram, também, que seria possível utilizá-lo para fins de treinamento, lotação, relações humanas, documentação, organização e métodos de trabalho.

Depois de uma análise crítica dos padrões de execução elaborados durante os estudos, foi preparado, a título de experiência, o Manual S-809, dado a público em dezembro de 1947, para aparelhar os funcionários da Comissão com instruções precisas sobre o novo sistema, cujos pontos essenciais podem ser assim apresentados:

1. Os itens padronizados de avaliação constantes do Modelo 51 não fornecem base para julgamento objetivo da eficiência do empregado. Os elementos para avaliação passam a ser tarefas reais desempenhadas pelo servidor no exercício de sua função.
2. Os padrões de execução são elaborados e expressos em termos dessas tarefas. São revistos duas vezes por ano, pelo supervisor juntamente com o empregado e assim atualizados.
3. O empregado é julgado à base das tarefas que executa. Seu trabalho em cada tarefa é classificado segundo as exigências estabelecidas no padrão de execução correspondente.

Na elaboração dos padrões de execução, os chefes e subordinados devem observância aos princípios constantes das normas que acompanham o Modelo 125, a seguir reproduzidas:

"Prepare a definição das tarefas e dos padrões de execução de acordo com as Instruções do Manual S-809. Dêse modo, poderá responder com um *Sim* às dez perguntas seguintes:

1. Dividiu o trabalho nas diferentes tarefas que o compõem?
2. Preparou a definição das tarefas de modo que fique descrita, em termos claros, a maneira pela qual *deve ser feito* o trabalho?
3. Cada definição de tarefa contém apenas *um* determinado dever?
4. Estão assinaladas as tarefas especialmente importantes?
5. Os padrões de execução mencionam — não a excepcional, nem a perfeita — mas a forma conveniente e satisfatória pela qual o trabalho *deve ser desempenhado*?

6. Cada padrão de execução diz *o quanto, o como, o quando e o de que modo?*

7. Cada padrão de execução define integralmente a execução satisfatória — de modo que tudo aquilo que ficar acima seja entendido como excepcional e tudo o que ficar abaixo como deficiente?

8. Estabeleceram-se padrões suficientes para a cobertura integral de cada tarefa, de modo que seja possível contrôler completo da maneira pela qual a tarefa é executada?

9. A linguagem é simples, precisa e compreensível? Foi evitado, sempre que possível, o uso de palavras dúbias, em favor de vocábulos e frases concretos e objetivos?

10. O empregado participou do trabalho de elaboração dos padrões e de definição das tarefas relacionados com o seu próprio cargo? Cada padrão significa a mesma coisa para o Chefe e para o subordinado?

Embora o novo sistema não fôsse compulsório, mais de 80% das divisões e serviços regionais da Comissão decidiram a adotá-lo e estabeleceram datas-limites para a terminação do trabalho de preparação de padrões referentes a seus cargos.

Em abril vindouro, o mais tardar (de 1949), haverá disponíveis dados completos sobre a experiência assim feita pela Comissão, onde uma proporção de dez por cento dos respectivos funcionários já foi submetida a avaliação conforme o novo sistema.

Essa pequena experiência patenteou resultados excelentes. Os chefes que se utilizaram do novo sistema convenceram-se, de modo quase unânime, de que diminuirá o número de reclamações e de pedidos de revisão, com o melhor entendimento entre os chefes e os subordinados, no que diz respeito às bases para avaliação de eficiência. Certo chefe declarou que seus contatos com os subordinados na época de expedição dos boletins, decorrem sem a menor complicação, sob o novo sistema, porque o problema agora é avaliar o desempenho de cada uma das tarefas significativas do trabalho em termos de padrões específicos, estabelecidos tendo em vista cada uma dessas tarefas.

Um chefe de serviço regional deu o seguinte testemunho:

“Os empregados submetidos a avaliação pelo novo sistema parecem sentir maior objetividade nos julgamentos, estes estreitamente relacionados ao trabalho que realmente executam.

Embora se receasse que a mudança, deixando de lado um método já firmado e aceito, pudesse ocasionar descontentamento e mal-entendidos, a realidade evidenciou o contrário. O número de dissídios em torno de julgamentos de eficiência foi o menor que já houve nos últimos anos e atualmente não há nem um só desses casos em discussão.”

Outro diretor de serviço regional diz:

“A impressão geral colhida sobre o novo sistema entre os servidores com os quais entramos em contato é a mais favorável possível.

A maioria dos chefes é de opinião que os julgamentos podem ser feitos sob o novo sistema na metade do tempo gasto anteriormente, o que se atribui ao fato de se haverem tornado mais simples as entrevistas de julgamento, de serem os itens mais claros e prontamente compreendidos, ao mesmo tempo que mais fácil se torna explicar ao empregado o resultado da avaliação. Eliminaram-se, também, totalmente, os mal-entendidos e as disputas.”

Esses exemplos são representativos das reações do pessoal que vem trabalhando nessa primeira experiência do novo sistema como instrumento de avaliação de eficiência.

Os padrões de execução representam uma tentativa de fixação concreta dos critérios segundo os quais o trabalho do empregado será avaliado. Devem ser elaborados muito antes da época do julgamento e nem sempre é possível antecipar, nessa ocasião, todos os fatores de trabalho que mais tarde podem vir a ter importância, tanto para o chefe, como para o empregado. À proporção que tais problemas surgem nas discussões que acompanham as atividades de avaliação, as soluções encontradas devem-se ir incorporando aos padrões. Como a experiência tende a propiciar maior compreensão entre chefe e subordinado, os padrões de execução vão ficando cada vez mais completos, mais bem definidos e mais realistas. E, nesse sentido, o novo sistema melhora com a experiência.

Um sistema eficaz de padrões não pode ser “instalado” e deixado envelhecer. As tarefas e os padrões têm que ser revistos, atualizados, tornando mais definidos, à proporção em que o trabalho cresce e se transforma e conforme a experiência assinala critérios de avaliação de eficiência mais satisfatórios e mais objetivos. O novo sistema da Comissão passou, com bom êxito, por seu primeiro teste, ultrapassando, mesmo, a expectativa daqueles que o elaboraram. Seu continuado sucesso dependerá da habilidade dos chefes e empregados em mantê-lo atualizado.

#### COMENTÁRIOS POR ELDON E. SWEEZY

Os resultados obtidos na Comissão constituem mais uma prova de que estava certa a hipótese formulada nas experiências que começaram em 1944 no Ministério da Guerra. Os setores de serviço estão, cada dia que passa, chegando à conclusão de que o uso do elemento *tarefa*, ao invés do de itens teóricos, como base para os padrões, tem sido instrumento inteligente e útil.

Um meio eficaz de impedir que os padrões sejam “implantados e logo esquecidos, até que chegue a época de avaliação da eficiência”, consiste em utilizá-los de modo contínuo e científico em outras atividades de administração. O treinamento dos chefes, para aceitação e aplicação dos padrões, em cada setor da atividade supervisora, é também medida imprescindível, para obtenção de rendimento máximo.