

ADMINISTRAÇÃO GERAL

PESSOAL

Padrões de Execução no VI Exército

AVICE SAINT

(In "Personnel Administration", vol. 10, n. 6, julho, 1948)
(Tradução de Mary Cardoso)

AVICE SAINT trabalha na Divisão de Pessoal Civil do Quartel-General do VI Exército, sediado no Presídio de São Francisco.

DEVEM os servidores saber a quantidade e a qualidade do trabalho que deles se espera? Admitido que o devam, no interesse da boa administração de pessoal, como podem saber exatamente o volume e o tipo de trabalho que precisam produzir? E' fora de dúvida que a principal função da chefia é conseguir produção e, portanto, o supervisor que sabe quais a quantidade e a qualidade de trabalho necessárias e que conhece os métodos adequados à obtenção desses resultados é capaz de instruir o subordinado sobre aquilo que dele se espera, individualmente. Mas como pode ele dar essa instrução? De que "aparelho" ou "instrumento" dispõe para estabelecer, claramente, os requisitos de qualidade, de quantidade e de método a serem observados pelo empregado?

Há outras questões que, igualmente, mostram a necessidade de um instrumento ou processo para tal medida. Como pode o supervisor dizer se o trabalho do empregado é excepcional, satisfatório ou fraco? Que base, que medida objetiva pode ele usar para decidir sobre a categoria em que se situa o empregado?

Perguntas como estas levaram a Divisão de Pessoal Civil, do VI Exército, a examinar cuidadosamente as possibilidades dos padrões de execução e a pô-los em uso para todos os seus cargos civis.

JUSTIFICATIVAS E RAZÕES DO DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA

Cabe fazer-se, aqui, observação muito importante, a de que os padrões foram desenvolvidos não como um fim ou um objetivo, mas como um dos instrumentos de trabalho da administração, no VI Exército. Assim sendo, esta discussão não se pode limitar apenas aos padrões de execução. O programa foi planejado em cinco fases:

1. *Tarefas* — Que resultado se espera, ou qual o trabalho a ser feito.

2. *Padrões* — Que grau de perfeição se espera no desempenho das tarefas, ou de que modo deve ser executado o trabalho.

3. *Avaliação* — Que grau de perfeição vem sendo apresentado pelo empregado no desempenho de seu trabalho, ou de que modo vem sendo o trabalho executado.

4. *Entendimento* — Deve haver compreensão entre o supervisor e o empregado, a propósito das tarefas a cumprir e dos padrões a observar, esclarecendo-se este último sobre a maneira pela qual atende às exigências feitas.

5. *Ação* — Que providências tomar, face à avaliação do trabalho apresentado, ou seja, definição da atitude a adotar ante o desempenho excepcionalmente bom ou deficiente.

O programa de padrões de execução e de avaliação periódica do trabalho foi instituído em razão de numerosos fatores:

1. *Consolidação das funções de pessoal* — Com a terminação da guerra e ante a necessidade de reexame dos tópicos de interesse para a administração de pessoal, a Divisão de Pessoal Civil do Quartel-General do VI Exército planejou uma consolidação das funções de administração de pessoal, como seleção, treinamento, etc., deixando-as a cargo de uma Seção de Utilização de Pessoal.

O estabelecimento e uso dos padrões de execução visava um maior contato com os supervisores, pondo-se-lhes à disposição uma técnica de avaliação, de enquadramento, de treinamento de pessoal e de relações humanas no trabalho. Resumindo, o objetivo era estabelecer um processo mais simples e menos dispendioso de assistência técnica aos servidores.

2. *Desenvolvimento do programa de administração de pessoal no nível da execução do trabalho* — Havia necessidade de desenvolver-se um programa de administração de pessoal no nível daqueles que, realmente, executam o trabalho. A instalação, o desenvolvimento e o uso dos padrões de execução requereriam contatos entre os supervisores e os técnicos de pessoal e entre superviso-

res e empregados. Assim, os padrões de execução seriam um instrumento a utilizar na fase de execução do trabalho, permitindo contínua revisão do desempenho do empregado face aos padrões fixados para as tarefas e ao planejamento da adequada norma de pessoal, estabelecida pelos supervisores. Em outras palavras, o programa de padrões de execução deveria ser uma atividade de treinamento no trabalho, para os supervisores.

3. *Aumentos de salário, em função de desempenho excepcional* — A disposição constante da Lei Federal de Salários de 1945, sobre aumentos adicionais de remuneração, nos casos de desempenho excepcional, exigir a avaliação periódica (trimestral) do trabalho do empregado, com base nos padrões de execução.

4. *Avaliação de eficiência* — O sistema de avaliação de eficiência, de acordo com o Manual dos Servidores Federais, determinava que “os administradores e os supervisores deveriam aplicar os mesmos conhecimentos de que se valiam na administração e na supervisão — conhecimento do trabalho a executar, da forma pela qual deve ser executado e da forma pela qual vem sendo executado, individualmente, pelo pessoal da organização”. (Manual, Cap. E 1-3 — “Objetivos”).

“Os funcionários encarregados da supervisão, após consultas a seus subordinados, deverão determinar o tipo de execução que pode ser razoavelmente esperada, nos vários níveis de trabalho, elemento que usarão para avaliação da eficiência.” (In “Manual dos Servidores Federais”, Cap. E 1-9 — “Avaliação de Eficiência”).

Os elementos do formulário 51 — Boletim de Merecimento — não exprimem, com facilidade, a qualidade, a quantidade e a maneira pela qual deve ser o trabalho executado. Expressões como “capacidade de cooperação” e “iniciativa” só terão sentido se forem relacionadas a tarefas determinadas. Nessas condições, ficou decidido que os padrões de execução deveriam basear-se diretamente em tarefas específicas ou em operações definidas do trabalho, e que os padrões desenvolvidos determinariam quais, dentre os elementos do formulário 51, seriam usados para a avaliação anual da eficiência.

DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DO PROGRAMA

As linhas gerais de desenvolvimento desse programa obedeceram a cinco itens: 1) experiências preliminares; 2) iniciação dos chefes; 3) assistência técnica durante a execução do programa, para assegurar bom funcionamento, ministrando-se treinamento nos diversos níveis de chefia; 4) avaliação do progresso obtido; 5) modificações, à luz da experiência. Examinaremos melhor esses cinco itens na discussão a seguir.

1. As experiências preliminares foram feitas durante a primavera e o outono de 1946. As verificações a que se procedeu entre o pessoal demonstraram que tanto chefes como subordinados

não tinham exato conhecimento tanto da natureza do trabalho, quanto da forma pela qual o mesmo devia ser executado. Preparou-se, então, material de treinamento sobre o programa e promoveram-se sessões preliminares de orientação.

2. O programa foi iniciado em janeiro de 1947, preparando-se padrões de execução para todos os cargos civis do VI Exército. Solicitava-se, também, que fôsse feita trimestralmente a avaliação do trabalho dos empregados, em termos de tais padrões, usando-se os resultados obtidos para promoções, remoções, transferências, novas atribuições de encargos, avaliações de merecimento, etc.

Foi feita, aos setores de pessoal, a distribuição de um guia ou manual do chefe, com o objetivo de facilitar-lhes a tarefa de ministrar assistência técnica aos supervisores, bem como de treinar seus próprios técnicos nos processos adequados.

Junto com os cheques de pagamento de todos os servidores civis do VI Exército, foi feita a distribuição de um impresso explicativo sobre os padrões de execução e as avaliações trimestrais de eficiência.

3. Os grupos incumbidos da implantação do programa receberam orientação técnica numa conferência preparatória, realizada no Quartel-General do VI Exército e através de visitas do pessoal especializado. A conferência, que ocorreu em janeiro de 1947, permitiu os seguintes resultados:

a) demonstração das possibilidades da conferência de orientação, baseada no manual do chefe;

b) enumeração dos passos fundamentais a seguir na preparação dos padrões escritos:

1.º orientação da chefia;

2.º conferência dos supervisores;

3.º orientação (oral ou escrita) dos empregados;

4.º contato dos técnicos da seção de utilização de pessoal com os supervisores e assistência na preparação dos padrões;

5.º autenticação dos modelos definitivos dos padrões, feita com a assinatura dos supervisores, dos empregados, dos revisores e do técnico representante da Seção de Utilização;

c) instrução na técnica de preparação dos padrões, tipos e níveis de tais padrões e formas de apresentação;

d) demonstração das vantagens do contato entre o técnico de pessoal e o supervisor, mostrando que a elaboração do padrão não constitui o único objetivo dessa aproximação, que visa, também, prestar assistência ao chefe e obter dados sobre as necessidades de treinamento, sobre os problemas de pessoal e sobre os casos que exijam redistribuição de encargos ou funções.

4. Da janeiro a abril de 1947, cerca de dez mil padrões de execução foram definidos e postos em uso. Nessa ocasião, foi promovida uma segunda conferência de treinamento com os técnicos de pessoal e embora, então, fôsem discutidos os aspectos mais amplos da administração de pessoal, foi feita ênfase especial nos seguintes pontos:

a) mais aperfeiçoada organização das seções técnicas de pessoal para a execução do programa visado;

b) julgamento do programa de padrões pôsto em prática;

c) proposta e decisão sobre modificações tornadas necessárias;

d) estudo de casos surgidos em torno dos padrões, para melhor definição de tarefas e padrões.

Em setembro de 1947 o Manual do VI Exército (M 6-6 — "Padrões e Avaliações") foi publicado e distribuído a todos os servidores e chefes.

5. De setembro de 1947 até a data deste artigo, foram tomadas as seguintes providências para aperfeiçoamento desse programa:

a) utilização de auxílios visuais na elaboração dos padrões de execução, para melhor qualidade dos padrões escritos;

b) elaboração de dois manuais sobre avaliação de merecimento, um para altos funcionários e outro para servidores de nível inferior, cuja finalidade é facilitar aos técnicos de pessoal o treinamento dos chefes na utilização das avaliações trimestrais de merecimento como base para classificações oficiais;

c) inclusão de estudos de padrões de execução como parte do Programa de Supervisão Administrativa do VI Exército;

d) preparação de manual sobre requisitos para aumentos de salário em função de desempenho excepcional, fazendo-se ênfase particular na vantagem do uso dos padrões de execução, para esse efeito, com indicação de casos em que os servidores ultrapassaram as exigências dos padrões;

e) experiências, conduzidas em quatro setores do VI Exército, sobre a conveniência de conjugar os padrões de execução com o formulário WD 74, de classificação de cargos, o que eliminaria a duplicação de informações e o excesso de trabalho do supervisor para obtenção de informações sobre os deveres ou tarefas do cargo.

AVALIAÇÕES TRIMESTRAIS

E' necessária a revisão periódica do desempenho do empregado. Na ocasião adequada, o supervisor examinará cada padrão, comparando o desempenho do servidor com as exigências do padrão, na forma a seguir descrita:

— verifica a *execução satisfatória* que atende ao padrão;

— *mais* a *execução excepcional* que excede o padrão;

— *menos* a *execução deficiente* que deixa de atingir o nível fixado.

Em seguida, o supervisor revê as notas dadas e obtém o *referendum*

a) do empregado;

b) do chefe supremo da organização;

c) do técnico de pessoal.

Não se procede a nenhuma avaliação de eficiência em termos vagos, fazendo-se apenas, na ficha do empregado, uma breve descrição do julgamento feito em face do padrão.

Normalmente, a primeira avaliação é feita três meses depois da preparação do padrão. Não obstante, os padrões podem ser usados a *qualquer tempo* que seja oportuno discutir com o empregado a qualidade de seu trabalho, e, em caso de atribuição de novos encargos, transferências, remoções ou outras medidas que requeiram controle, caberia uma avaliação dentro de trinta dias.

AÇÃO

Sem dúvida alguma, o aspecto mais importante desse programa é a capacidade de ação do supervisor.

As avaliações trimestrais informam o empregado sobre a maneira pela qual se está desempenhando de seus encargos, de modo que lhe será possível melhorar o próprio rendimento antes que se proceda a uma avaliação oficial do merecimento. Servem, também, para indicar ao supervisor as providências que deve tomar, como sejam:

1. Se o empregado estiver demonstrando desempenho excepcionalmente bom de *tôdas* as tarefas:

a) recomendar aumento de salário;

b) recomendar a concessão de distinções especiais;

c) distribuir ao empregado encargos de maior responsabilidade, na previsão de uma possível promoção;

d) solicitar a promoção do empregado, dentro de sua seção ou em outro setor do serviço.

2. Se o empregado estiver demonstrando excepcional capacidade em determinadas tarefas:

a) elogio verbal;

b) recomendação escrita para determinado tipo de trabalho;

c) treinamento e aperfeiçoamento.

3. Se o empregado atender à maioria dos padrões, mas executar deficientemente um outro encargo:

a) entendimento com o empregado;

b) designação de um funcionário da seção para prestar-lhe assistência;

c) treinamento do empregado fora do trabalho;

d) pedido de transferência ou de redistribuição de funções para o empregado, considerado o setor em que este possa ficar mais ajustado.

4. Se o empregado não atende a quase todos os padrões e se não derem resultado as providências tomadas para seu aperfeiçoamento:

a) pedir a transferência do servidor, se este puder ser útil em outro tipo de trabalho;

b) tomar medidas disciplinares;

c) pedir remoção por ineficiência.

JULGAMENTO DO PROGRAMA

E' interessante observarmos as reações dos vários níveis de chefia ao significado desse programa, o que fazemos examinando os seguintes comentários de diversos chefes e funcionários:

1. De um alto funcionário, responsável por uma divisão técnica, após a preparação dos padrões escritos: "De-sejo agradecer a assistência da seção técnica de pessoal. Pela primeira vez, sinto que tanto eu como os subordinados sabemos em que consiste, realmente, o trabalho deles".

2. De um funcionário, após entrevista sobre seu trabalho e recebimento de orientação: "Acho isso bom. Na última repartição em que trabalhei nunca soube exatamente que serviço devia fazer e até o fim do ano fiquei sem saber de que modo estava sendo julgado meu trabalho".

3. De um supervisor: "Dou muito valor ao que a seção técnica de pessoal está fazendo. Eu e meus auxiliares estamos, agora, muito mais próximos uns dos outros".

4. De um chefe recentemente investido em seu cargo: "Tive oportunidade de travar real conhecimento com os responsáveis por esta organização e de ver exatamente aquilo que cada um dos meus auxiliares deve fazer".

5. De um supervisor: "Aceitarei agora qualquer servidor que me seja destinado pelo órgão de pessoal, porque sei que seus técnicos sabem o que estão fazendo".

6. De um chefe de alta responsabilidade: "E' ótimo. Sempre acreditei que a coisa mais importante, quando se trata de ver determinado trabalho realizado é a certeza de que cada um sabe aquilo que deve fazer e qual a melhor maneira de fazê-lo".

7. De um antigo especialista em treinamento: "E' a chave para descobrirmos onde deve ser ministrado treinamento. Além disso, leva o chefe a pedir orientação para o aperfeiçoamento de seus subordinados".

8. De um funcionário: "E' melhor para nós. Para o nosso pessoal de oficinas, operários e contramestres, o julgamento anual de eficiência era muito demorado. Além disso, muitos deles mudavam e assim, com as avaliações trimestrais ficamos de posse de um bom fichário".

9. De um empregado: "E' claro que gosto de saber que o meu chefe se interessa por mim. Durante muito tempo não me senti satisfeito, pois que ele nada sabia sobre a maior parte daquilo que eu tinha que fazer".

10. De um oficial comandante: "Gosto da idéia de menos palavras e mais ação para que cada empregado se coloque no ponto em que deve ficar".

11. De um funcionário: "Acho que assim ficaremos sabendo, mais depressa, onde estão os piores empregados e quais aqueles que servirão para o trabalho".

12. De um supervisor, ao se tratar da relotação de uma funcionária, após a avaliação de seu trabalho: "Oh, é verdade que podemos relatar essa moça? Pensei que não tivéssemos meio de solucionar êste caso".

13. De um técnico de pessoal: "Sempre desejei fazer um trabalho como êsse. Sempre achei necessário saber-se o que realmente ocorre no nível da execução do trabalho".

14. De um comandante militar: "Todos nós precisamos fixar padrões, para melhorarmos nossa atuação e fazermos bem o nosso trabalho".

15. De um diretor de pessoal: "O programa é muito bom. Recebemos boa dose de informações e demos um bom auxílio. Acho que o estabelecimento desses padrões é o aspecto mais importante das atividades de pessoal, desde que se criou o órgão de pessoal civil. Sua significação futura no conjunto de nossas atividades é enorme".

16. De um técnico antigo (técnico de lotação): "Êsse programa ensinou-me muita coisa no que diz respeito à realidade do trabalho e ao entendimento com os supervisores. Aprendi também, que os chefes das seções burocráticas e administrativas não são tão bons supervisores quanto a maioria dos contramestres e superintendentes de oficina".

17. De um chefe de pessoal civil: "E' impressionante a reação dos altos funcionários e dos oficiais comandantes. Acreditam firmemente no valor do programa. Dizem que é exatamente disso que precisavam e que há muita substância nas medidas sugeridas. A reação é de fato inteiramente favorável".