

# Planejamento de Padrões de Execução

## II

WYATT A. WINKLER

(Tradução de *Mary Cardoso*)

Wyatt A. Winkler é Técnico de Pessoal da Divisão de Pessoal Civil, do Gabinete do Ministro da Guerra. Entrou para o serviço público em junho de 1941 e serviu como técnico de treinamento no Quartel-General das Forças Aéreas do Exército. Desde dezembro de 1941 presta serviços no Gabinete do Ministro da Guerra.

**H**Á anos que tanto a indústria como o serviço público se vêm batendo pela implantação do sistema de padrões de execução e, nesse sentido, foram várias as tentativas feitas em ambos os setores. Não obstante, somente no decorrer do ano passado pôde ser suficientemente provado, aos administradores, com fatos convincentes, que o estabelecimento de padrões de execução pode ser feito em relação a todos os tipos de cargos. Experiências recentes, feitas no Exército, mostraram em certos grupos pequenos a possibilidade de sincronização de julgamentos individuais até um espantoso grau de consistência, no estabelecimento de padrões de execução — o que constitui um fato comprovado, de que não se pode descrever. E se grupos pequenos podem fazê-lo, grupos maiores também o farão.

O estabelecimento desses padrões exige compreensão exata do que seja um padrão de execução, como pode ser usado e como deve ser expresso. Em consequência, a solicitação quase universalmente feita à alta chefia administrativa pelas unidades subordinadas tem sido no sentido de minuciosa orientação, ao invés de diretrizes breves e imperativas ou de definições de política administrativa. Para atender a essa necessidade específica, os administradores no Ministério da Guerra planejaram, desenvolveram e prepararam um panfleto de orientação, bem como material de treinamento, em que se continham os preceitos de minuciosa orientação desejada pelas unidades de serviço.

Será oportuno assinalar, aqui, que houve, dentre esses órgãos, unidades que se anteciparam à chefia, nesse sentido, e que realizaram perfeitos estudos experimentais sobre os padrões de execução. E foram os resultados de tais estudos que ajudaram a fornecer a prova factual de que necessitava a chefia suprema do Ministério para se desincumbir, mais facilmente, de suas responsabilidades nesse campo.

Não obstante, além de usar os resultados obtidos de seus estudos experimentais, aquela chefia lançou mão, igualmente, dos dados resultantes de pesquisas feitas em outros setores do governo e na indústria particular. Foi também preparada uma bibliografia sobre o assunto e quando se estudaram e analisaram todos esses programas e materiais, pontos fracos e pontos fortes tornaram-se evidentes. O insuficiente treinamento dos supervisores, por exemplo, constituiu falha comum a vários programas e essa e outras descobertas foram usadas com grande vantagem pelos administradores, no planejamento dos programas departamentais. Além disso, forneceram informações fundamentais para o desenvolvimento de um conjunto de princípios, que pôde ser usado na preparação e como parte integrante do panfleto e demais material de treinamento.

Considerando sua importância na fase de planejamento do programa de padrões de execução, enumeramos tais princípios, neste ponto do presente estudo:

1. Uma das vantagens dos padrões de execução está na avaliação contínua do trabalho do funcionário. Para que ofereçam sempre essa vantagem, devem ser revistos periodicamente, e toda vez que houver modificação nos encargos inerentes à função. Devem estar sempre atualizados em relação à função, através da necessária e apropriada revisão.
2. Devem ser preparados e aplicados pelo supervisor padrões escritos claramente definidos, pelos quais seja possível avaliar e classificar a forma pela qual os empregados desempenham seu trabalho.
3. É necessário que os chefes e supervisores recebam adequada e competente orientação, bem como assistência técnica, para desenvolvimento e utilização dos padrões de execução e esse ponto deve constituir parte integrante do planejamento, para que se assegurem bons resultados.
4. A preparação dos padrões de execução deve constituir trabalho conjunto do supervisor e do empregado e o padrão finalmente estabelecido deve ser compreendido e aceito por ambos.
5. Os padrões serão baseados nas tarefas específicas desempenhadas pelos empregados e não em dados de avaliação de eficiência ou em responsabilidades de caráter genérico.
6. Devem, tais padrões, situar-se no nível de execução adequado à tarefa e adequação, nesse caso, não significa, necessariamente, um tipo médio de execução apresentada por determinado grupo, mas sim o nível que pode ser atingido por qualquer trabalhador treinado e competente.
7. A experiência demonstra que essa adequação deve traduzir-se em termos de qualidade ou de quantidade. Um empregado medíocre deverá colocar-se abaixo do nível fixado; o bom executor deverá ultrapassá-lo.

8. Os padrões deverão considerar as condições individuais e específicas de cada função. Nenhum esforço será feito, assim, para estabelecer o mesmo padrão para o trabalho de todos os escreventes-datilógrafos, por exemplo, não obstante convir a comparação de diversos padrões, independentemente estabelecidos para funções similares, a fim de se evitarem injustificáveis discrepâncias entre padrões para encargos idênticos.

9. Os padrões devem ser realistas, exequíveis e facilmente aplicáveis sem necessidade de complicados sistemas de conferência ou de verificação. Devem exprimir-se em linguagem simples, a todos acessível. Os chefes devem organizar e manter um fichário de padrões, dos quais os subordinados receberão as necessárias cópias.

10. Na preparação dos padrões devem ser levadas em consideração tôdas as informações disponíveis, tais como análises de trabalho, manuais, guias, boletins de serviço, etc.

11. Os padrões de execução devem ter avaliação adequada e sua aplicação deve ficar sob contrôle, para que possam ser aperfeiçoados consoante a necessidade, assegurando-se seu uso adequado pelos supervisores, na consecução dos objetivos dos respectivos setores.

Planejar significa estabelecer objetivos definidos e escolher meios adequados para atingi-los, com base no conhecimento objetivo da situação presente e na previsão de condições prováveis e futuras. Se acontece que as pesquisas, as experiências e os dados conseguidos num período razoavelmente longo, num campo determinado, se mostram insuficientes para garantir os elementos fundamentais indispensáveis à definição de objetivos e ao estabelecimento das normas convenientes, a administração deve prosseguir nas pesquisas, até dispor de conhecimentos em grau adequado. Foi isso que sucedeu no caso dos padrões de execução.

Contudo, tão depressa o Ministério da Guerra obteve elementos bastantes, desapareceu a dificuldade para elaboração do panfleto. Por outro lado, quando os órgãos de serviço pediram orientação minuciosa e padronizada para o estabelecimento de padrões de execução, ajudaram a chefia assinalando os pontos em que necessitavam de orientação e esclarecimento. Essa informação, conjugada a comentários de natureza técnica, formulados por supervisores de dentro e de fora do Ministério, resultaram no seguinte sumário:

- a) Política geral da organização quanto a padrões de execução;
- b) Definição, vantagens e usos dos padrões de execução;
- c) Responsabilidade da chefia e dos especialistas na aplicação dos padrões;
- d) Manuais ou guias para elaboração e uso dos padrões de execução;
- e) Normas de planejamento;
- f) Avaliação dos programas de padrões de execução.

Rápida descrição de cada um dos tópicos citados será, sem dúvida, de utilidade para quaisquer organizações, grandes ou pequenas, que estejam interessadas na implantação de programas de padrões de execução.

#### POLÍTICA GERAL

Os itens relativos à política da organização devem salientar, de modo geral, que a mesma reconhece os padrões de execução como sendo um dos importantes métodos de trabalho de que dis-

põe a administração, para consecução de seus objetivos; que o sistema de padrões de execução conjugado a um bom planejamento, ao treinamento de pessoal, à avaliação do trabalho e à análise e classificação das funções, provou, através da experiência, sua utilidade na obtenção de mais e melhor trabalho, com menor número de operadores. Portanto, é de estimular-se o estabelecimento e o uso dos padrões de execução, visando a obtenção de maior eficiência, com maior economia.

#### DEFINIÇÃO, VANTAGENS E USOS

Denomina-se *padrão de execução* aquilo que se estabelece como trabalho típico a exigir de determinado empregado, numa função específica, sob as condições normais de trabalho, de modo que seu desempenho possa ser considerado inteiramente satisfatório. Em poucas palavras, os padrões de execução dizem a quantidade, a qualidade e a maneira pela qual o trabalho deve ser executado.

As vantagens e os usos foram assinalados no artigo inicial desta série e não serão aqui repetidos. Devem, todavia, figurar no panfleto explicativo e não será demais salientar que, no estabelecimento e emprêgo dos padrões de execução, há não só objetivos imediatos, mas também mediatos. Queremos dizer que há estágios definidos de progresso, no estabelecimento e uso dos padrões, e que para seu continuado sucesso êsse fato deve ser sempre levado em consideração. Nossos primeiros esforços de ordem experimental, de que resulta sua implantação, podem não representar o alvo desejado, mas se tais esforços são coordenados, aperfeiçoados e orientados no sentido de objetivos mais amplos, poderemos muito bem ultrapassar presentes e futuras expectativas.

#### RESPONSABILIDADES

As responsabilidades da chefia no que concerne aos padrões de execução devem compreender direção, supervisão, delegação de atribuições, quando necessária, contrôle e avaliação, para assegurar apoio eficaz dos funcionários no aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, através desses instrumentos da administração.

Os técnicos de pessoal devem colaborar no planejamento e na administração do treinamento necessário à implantação e ao uso do sistema de padrões e com os elementos de que dispõem, estudar e promover a uniformidade dos padrões requeridos pelos supervisores para tarefas similares, atribuídas a funções idênticas ou afins. Ao técnico de pessoal caberia promover o uso contínuo e o aperfeiçoamento dos padrões de execução. O supervisor, que dirige o trabalho de terceiros, terá a seu cargo a preparação e a aplicação dos padrões ao trabalho apresentado por seus subordinados, com a assistência, a coordenação e o contrôle que sejam necessários à execução do programa.

## MANUAIS OU GUIAS

Delineamos, na primeira parte deste artigo, como deve ser um guia para o uso dos padrões de execução. Essa orientação deve constar do panfleto, visto como é tão importante ou talvez mais importante, para esclarecimento dos funcionários quanto a seu planejamento, como o foi para os que tiveram a seu cargo o estabelecimento do programa geral de trabalho da organização.

## NORMAS

Embora se reconheça que normas minuciosas, quando se trata de planejar o estabelecimento de padrões de execução, podem variar de organização para organização, há certos itens básicos, que é possível enumerar, com vantagem para todas as organizações. São os seguintes :

*Obter e adaptar material de treinamento* — Pode-se sugerir aos órgãos de serviço a utilização de material de treinamento que haja sido preparado para sua assistência, na adstração de supervisores que ajudarão a implantação do sistema de padrões.

Para elucidação de nossos leitores, explicamos previamente que o material de treinamento deverá ser planejado, desenvolvido e preparado ao mesmo tempo que o panfleto, de modo que possa estar pronto para distribuição, à proporção que for necessário, ao implantar-se o programa. O próximo artigo deste symposium, que se intitulará "Treinamento de supervisores para estabelecimento de padrões de execução", explicará, minuciosamente, como planejar, desenvolver e preparar esse material.

*Escolha do método de implantação* — Via de regra, será sempre mais fácil, exceto em organizações muito pequenas, treinar o pessoal e implantar o sistema de padrões em um setor de cada vez. Assim se conseguirá concentração de esforços e boa assistência da parte dos técnicos de pessoal, o que permitirá trabalho completo em todo um setor definido, ao invés de mais lenta e dispersa preparação ao longo de todo o conjunto da organização. Os supervisores, tais como chefes de divisão ou serviço, bem como todos os que têm responsabilidade de chefia podem, ao mesmo tempo, orientar e dirigir a atividade necessária a um trabalho bom e bem coordenado, no que tange à preparação dos padrões. A experiência que se obtém através da implantação do sistema de padrões num órgão determinado poderá ser útilmente capitalizada, à proporção que avança todo o programa de trabalho.

*Escolha de elementos bem qualificados para ministrar orientação e assistência técnica* — Os elementos escolhidos pela administração para treinar supervisores e prestar assistência técnica na implantação do sistema de padrões devem ser altamente qualificados. Boa escolha será a de um funcionário bem familiarizado tanto com os méto-

dos de trabalho como com os problemas de administração de pessoal. O técnico de pessoal e seus auxiliares colaborarão, normalmente, no que concerne ao treinamento e à própria elaboração dos padrões, esta feita em conjunto com os supervisores.

*Instalação do plano* — O material de treinamento deve ser preparado de tal maneira que permita flexibilidade quanto ao método de apresentação. A orientação deve ser planejada de modo a poder ser dada tanto a grupos como aos supervisores, individualmente. Para os efeitos de treinamento, sugerimos os seguintes passos :

1. Conferências introdutórias, feitas para os funcionários do nível da chefia de divisão ou serviço, para apresentação de temas tais como o valor dos padrões de execução, métodos de preparação e uso, política geral da organização quanto aos padrões, etc.;
2. Palestras de treinamento para os chefes que deverão preparar os padrões;
3. Assistência técnica a tais chefes, na preparação dos padrões.

*Elaboração dos padrões de execução* — Tendo em vista que as minúcias da preparação dos padrões são dadas no material de treinamento a ser distribuído, o panfleto deverá conter apenas os pontos essenciais da orientação técnica, informando sobre o planejamento e instruindo o necessário para que o trabalho seja feito da maneira adequada.

*Revisão dos Padrões de Execução* — Instruções de caráter geral serão fornecidas explicando a vantagem do estabelecimento de padrões uniformes para funções similares, que evitarão discrepâncias injustificáveis. Tais instruções salientarão, ainda, que antes da aprovação dos padrões elaborados, deverá ser prevista a revisão dos padrões por um funcionário de responsabilidade, expressamente designado.

*Registros e fichários* — Esse item tratará dos registros e fichários que deverão ser mantidos, como serão organizados e que tipos de formulários e impressos poderão ser utilizados.

*Avaliação dos Padrões de Execução* — O conhecimento do fato de que, uma vez preparados e utilizados os padrões de execução, deverão surgir resultados benéficos no trabalho administrativo, nos métodos e na supervisão, conduz à conclusão de que é necessário haver um processo de avaliação de tais padrões. Um exemplo seria o uso de um boletim de controle, sob a forma de grupos de perguntas. As simples respostas a tais questões dariam indicação do sucesso do programa. O agrupamento das perguntas seria feito pelos dez ou doze usos principais dos padrões de execução. Dizemos, por exemplo, que os padrões contribuirão para melhorar o treinamento no trabalho. As questões poderiam ser : (a) percebe o supervisor, com mais facilidade, as necessidades de treinamento corretivo do trabalho de seus subordinados? (b) fica mais fácil para os chefes a determinação de áreas específicas em que se torna pre-

ciso treinamento? (c) ficam os supervisores habilitados a decidir qual, dentre os trabalhadores qualificados, poderá auxiliar mais eficazmente um companheiro de pouca experiência a desenvolver suas habilidades? (d) a competência dos empregados melhora, de modo geral, através de mais adequado treinamento no trabalho?

#### CONCLUSÃO

Estas são as fases principais que envolvem o estabelecimento dos padrões de execução. Preparados o panfleto de orientação e o material de treinamento, devidamente aprovados e divulgados, considera-se concluído o primeiro dos grandes aspectos do trabalho de planejamento.

Não é intenção do autor dêste artigo sugerir que cada organização que pretenda estabelecer padrões de execução comece seus estudos e pesquisas do mesmo ponto em que o fez o Ministério da Guerra. Ao contrário, esperamos sinceramente que os estudos futuros sejam conduzidos a partir do ponto atingido por aquêles. Somente assim poderemos planejar e produzir, em bases contínuas, melhor material de orientação, nesse campo novo e ainda experimental.

#### COMENTÁRIOS FEITOS POR ELDON E. SWEEZY

Cabe lembrar aqui que a necessidade da adoção de padrões de execução muito raramente é reconhecida, de modo espontâneo, nos níveis dos quais deve emanar a orientação descrita no presente artigo. Isso ocorreu, entretanto, no Ministério da Guerra. Os primeiros esforços sistemáticos para o desenvolvimento de padrões segundo os princípios aqui enunciados foram feitos no Serviço Médico.

Através de esforços contínuos no sentido do aperfeiçoamento do programa e de sua expansão, foi despertada a atenção de uma das comissões do Subcomitê de Treinamento, do Conselho do Pessoal Civil, do Ministério da Guerra. Ao trabalho dessa comissão deveu-se, em grande parte, certa uniformidade de conceitos quanto aos padrões de execução utilizados pelos vários órgãos do Ministério.

Deve ser salientado aqui que o panfleto informativo, do tipo descrito neste artigo, terá que ser complementado por um bem organizado programa de treinamento.

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