

Padrões de Execução para Trabalhos Científicos

LAWRENCE L. EPPERSON

(Tradução de Mary Cardoso)

VI

LAWRENCE L. EPPERSON é *Chefe da Seção de Análise e Classificação, da Divisão de Pessoal, do Departamento de Marcas e Patentes. Como técnico de pessoal, prestou anteriormente variados serviços ao Ministério da Guerra, no período de 1942 a 1947, cuidando de problemas relativos a classificação de cargos, planos de pagamento e padrões de execução.*

OS repetidos comentários que se ouvem de trabalhadores de alto nível, ocupados em tarefas especializadas de caráter técnico ou científico, a propósito de programas de análise de trabalho e de padrões de execução, são sempre no sentido de que tais técnicas e processos ou não se aplicam ou não dão bons resultados, quando se trata de seus cargos. Acreditamos que o presente estudo, relatando experiência feita no Departamento de Marcas e Patentes, possa ser de esclarecedora utilidade para todos aqueles que tenham tal opinião, ou que a tenham ouvido expressa por outrem.

Os doze cargos estudados foram escolhidos tendo-se em vista a necessidade da inclusão de um ou dois cargos de cada categoria em que normalmente são feitas as classificações, para o fim do trabalho de pesquisa, e que são as seguintes: fundamental, formação, aplicação e desenvolvimento. (*) Os cargos escolhidos foram os que a seguir mencionaremos, relacionados, para maior clareza, segundo o tipo de pesquisa, a denominação, a especialização e o nível ou padrão (P):

- 1) Tipo fundamental — 1. Metalurgista — P.4;
- 2) Tipo formação — a — Padronização — 1. Químico — P.4; b — Geral — 1. Físico. (Calor) — P.5; 1. Físico (Som) — P.2;
- 3) Tipo aplicação — (a) Instrumental — 1. Físico (Ótica) — P.3; 1. Físico (Mecânica) — P.2; (b) Geral — 1. Engenheiro-ceramista — P.4;
- 4) Tipo desenvolvimento — 1. Tecnologista (borracha) — P.4; 1. Tecnologista (material odontológico) — P.3; 1. Físico (eletrônica) — P.3;
- 5) Tipo experimental — 1. Químico (analista) — P.1; 1. Físico (Metrologia) — P.1.

(*) Categorias ou tipos de pesquisa usados no relatório presidencial sobre o Serviço de Pesquisa Científica, vol. II, p. 311.

Foi promovida a reunião dos cientistas ocupantes de tais cargos, bem como dos chefes a que estavam subordinados, para o fim de serem a uns e outros explicados os propósitos e os métodos do inquérito e de lhes ser encarecida a importância de sua cooperação. As instruções ministradas sobre o trabalho de análise para fixação dos padrões visaram, acima de tudo, assegurar a obtenção de informes de que necessitava o programa experimental da Comissão do Serviço Civil. Omitiu-se a discussão dos possíveis usos dos padrões com outras finalidades além das de elaboração de testes, exceto por uma breve indicação de que os dados colhidos poderiam ter valor futuro, no planejamento de modificações no sistema de avaliação da eficiência, relativamente aos cargos técnicos e científicos.

Aos ocupantes de cada um dos cargos referidos foi solicitada a preparação de lista de tarefas, definidas em termos precisos de ação, enumerando aquilo que realmente deviam *fazer*, no desempenho de seus cargos. Foi, em seguida, pedido aos chefes e aos subordinados que chegassem a definições mutuamente aceitáveis de cada tarefa, bem como daquilo que representaria, em relação a cada uma dessas tarefas, uma adequada medida do desempenho satisfatório. O resultado foi um complexo integrado 1) pelo que era normalmente esperado pelo supervisor, em termos de execução do trabalho, e 2) pelo que, nos mesmos termos, cada empregado considerava adequado. Assim, os dois grupos acabaram por apresentar descrições escritas daquilo que ambos aceitavam como padrões de adequada execução do trabalho. Houve necessidade de muito pouca assistência, por parte dos técnicos analistas, para aumentar ou padronizar as informações individualmente obtidas dos interessados.

Como os resultados dos diversos casos foram idênticos, cremos que a análise completa de um deles servirá para demonstrar o resultado típico, que poderá ser conseguido através da aplicação dos padrões de execução aos cargos de caráter técnico ou científico:

Análise de caso:

Físico (Calor) — P.5. (Pesquisa da formação científica e do desenvolvimento) — Divisão de Calor e Força.

No caso em estudo, houve acôrdo dos dois grupos quanto às seguintes tarefas :

10% — 1. Planejamento de pesquisa em matéria de baixa temperatura, em problemas tais como supercondutividade, medida de temperatura, calorimetria de sólidos e líquidos, capacidade calorimétrica (de gases);

10% — 2. Realização de pesquisas sobre baixa temperatura, em relação aos mesmos problemas especificados no item 1;

5% — 3. Supervisão e revisão do trabalho de outros;

10% — 4. Desenho e aperfeiçoamento de aparelhos e equipamento diverso;

15% — 5. Realização e revisão de testes e mensurações;

15% — 6. Análise dos resultados de testes e mensurações;

10% — 7. Preparação de relatórios e monografias;

5% — 8. Assistência técnica em questões de baixa temperatura;

15% — 9. Desempenho de encargos gerais de administração;

5% — 10. Participação do trabalho de comissões científicas.

Análise das tarefas :

A exatidão da relação de tarefas apresentada pode ser medida em função dos seguintes critérios, estabelecidos especialmente para essa mensuração :

a) Ajusta-se cada uma das tarefas à definição corrente de que "uma tarefa constitui parte do trabalho atribuído a um determinado operador, para a produção de uma utilidade ou obtenção de um dado efeito"? Embora as tarefas 1 e 2 pudessem ser, de fato, combinadas num único item, há motivos suficientes para justificar a distinção feita, que permite igualmente a diferenciação dos padrões aplicáveis a cada uma delas. Por outro lado, seria talvez mais razoável reunir numa só as tarefas 3 e 9, visto como os dados obtidos em relação a ambas se sobrepõem. Também as tarefas 6 e 7 seriam melhor definidas se fossem combinadas, uma vez que a análise de que trata a primeira não terá valor permanente a menos que se traduza em termos de relatórios e monografias, que constituem a utilidade para cuja obtenção foi feito o esforço das referidas tarefas.

b) Aquilo que constitui a parte do trabalho que tem que ser feita foi expressa em linguagem precisa? Sim.

c) Na definição das tarefas propriamente ditas foram incluídas as atividades subsidiárias que lhes são pertinentes? Sim, exceto por uma omissão tal critério não foi observado quando se deixou de fazer a fusão das tarefas 3 e 9.

d) Foram as tarefas expressas em termos de ação? Sim.

e) Colaboraram chefes e supervisores na preparação da lista e concordaram com os termos finais? Sim.

f) Usou-se linguagem clara, direta, omitindo-se expressões como "é responsável por", "tem a seu cargo", etc.? Sim.

Uma ou outra inobservância dessa norma, entendida como a mais adequada, resultou mais da falta de completo conhecimento técnico do que do fato de que os cargos em exame não pudessem ser definidos em termos de padrões de execução. Não houve exemplo de omissões que impedissem a consecução dos objetivos do trabalho e todas as falhas podem ser facilmente corrigidas com uma bem planejada administração do programa de padrões de execução.

Análise dos padrões :

Um breve exame dos padrões estabelecidos para as tarefas do cargo em estudo servirá para mostrar o desenvolvimento atingido por tais padrões no que diz respeito a cargos técnicos e científicos.

1. Em relação à primeira tarefa (Planejamento de pesquisa) concluíram os cientistas: "Uma vez que em matéria de pesquisa nunca se conhecem de antemão as respostas, deve haver ampla margem para modificação do plano, de modo a se tirar toda a vantagem do conhecimento e da experiência adquiridos no desenvolvimento do trabalho". (Padrão claramente definível como *de método*). Além disso, declara-se que "... o bom êxito do planejamento pode ser julgado, até certo ponto, pela relação entre os resultados e o objetivo ideal" e que o trabalho diário do empregado deve demonstrar "sua capacidade de coordenação e de previsão do tempo necessário para o desenvolvimento da pesquisa, de modo que o valor da mesma possa ser julgado em função de tempo e despesas" (Padrão de *Resultado*, em termos de *exatidão*).

2. Um bom ponto de partida em matéria de padrão de resultado quantitativo foi oferecido pela tarefa número 2 (Realização de Pesquisa). Nesse exemplo, opinam os cientistas que "... em outros tipos de pesquisa, tais como em estudos de supercondutividade, a quantidade de trabalho feito e a precisão dos dados são, via de regra, de maior importância que a mais alta exatidão de resultados..." Para a mesma tarefa são indicados dois padrões de resultado, um deles modificando a declaração acima transcrita sobre supercondutividade: "A precisão dos resultados é da maior importância na pesquisa relativa aos métodos de mensuração de baixas temperaturas..." e "... em outros tipos de pesquisa, de supercondutividade, por exemplo, quase nunca é aconselhável descurar-se a precisão."

3. Um padrão de grau de conhecimento ou de conhecimento especializado poderia ser deduzido do seguinte, relativamente à tarefa 3 — "o especialista deve manter-se em contato com o trabalho, para que sua assistência e suas sugestões tenham valor e utilidade."

4. No desempenho da tarefa 4 há uma indicação de método, ao entender-se que "... sempre que possível deve ser usado o equipamento padrão."

5. A possibilidade de um padrão de erro provável é implícita para a tarefa 5, quando se diz que o trabalho deve estar isento de "... erros que possam arruinar a experiência."

6. Em relação à tarefa 6 surge um padrão de conhecimento especializado, sendo expressamente indicado que "deve haver suficiente familiaridade com o equipamento e com as técnicas de experimentação, de modo que o operador possa julgar, com segurança..." (se determinado efeito

anormal observado) "... é ou não causado por erro ou por impropriedade da amostra." Ainda em relação a essa tarefa é de deduzir-se a conveniência de um padrão de *características pessoais*, pois que se estabelece: "Finalmente, é possível que certa margem de *intuição* seja necessária, como resultado da correlação entre o efeito observado e a história calorífica do espécime sob observação."

7. O padrão referente à tarefa 7 define *bom método no trabalho*, concordando os cientistas em que "... deve haver boa ordem, equilíbrio, coordenação..." e (temos aqui o embrião de um requisito de *resultado* em termos de *exatidão*) "... os relatórios devem ser suficientemente claros, completos, precisos e objetivos, face ao propósito visado."

8. A tarefa 8 já foi amplamente definida como um *padrão de conhecimento*: "Os requisitos a que deve atender um bom consultor técnico compreendem o conhecimento da especialidade, inclusive das técnicas experimentais, e capacidade de sugerir a adaptação dos métodos ou processos às necessidades de determinados objetivos." Bom ponto de partida em matéria de padrão de *resultado* em termos de *exatidão* é dado pela afirmação de que "O desempenho de deveres de orientação e assistência técnica pode ser melhor julgado pela utilidade da assistência prestada, medida em termos da satisfação demonstrada pelos que a recebem." Incluiu-se também um padrão de *características pessoais*, ao acordarem os cientistas em que: "... bom orientador deve ser pessoa dotada de capacidade de cooperação, embora essa qualidade não deva ser levada ao excesso, a ponto de prejudicar os demais deveres do orientador."

9. Em referência à tarefa 9, o padrão fixado, de *resultado* em termos de *exatidão* exige suficiente capacidade de planejamento orçamentário, de modo a que se possam assegurar os recursos necessários em pessoal e em equipamento..."

10. A tarefa número 10 ressalta a necessidade da filiação a sociedades científicas, como característica do padrão de *conhecimento especializado*: "... familiarização com determinado campo científico". Reconhece-se, nesse ponto, que as atividades extracurriculares dos cientistas "... podem servir de medida da habilidade, mas não da eficiência funcional dos interessados." Em outro padrão (de *resultado-exatidão*) conclui-se que a capacidade demonstrada por alguém como membro de sociedade científica "poderia provocar reações favoráveis nos demais associados, quanto às contribuições que esse tipo de atividade normalmente oferece ao progresso mental do grupo."

Avaliação dos padrões:

Se aplicarmos os critérios vigentes para julgamento da adequação ou propriedade dos padrões descritos, observaremos o seguinte:

a) Conclusão geral, obtida do estudo dos tipos de padrão empregados.

Ao estudarem os deveres de seus cargos, os cientistas chegaram ao estabelecimento de padrões que se ajustam logicamente às definições aceitas, exceção feita apenas de um deles (*o de quantidade*, a seguir examinado). Essa omissão, contudo, não deverá ser interpretada no sentido de que é impossível a fixação de tal padrão, para o tipo de cargo de que se trata.

Para maior facilidade da análise, o quadro que se segue foi elaborado de modo a fixar os números e tipos de padrões desenvolvidos para as tarefas inerentes aos cargos considerados. Os resultados aproximaram-se do que poderá ser esperado da execução de um programa bem planejado e este estudo é interessante, sobretudo, porque os cientistas cujo trabalho foi estudado não conheciam a forma pela qual se desenvolviam os tipos de padrões usados no demonstrativo da página seguinte.

b) Padrões quantitativos identificados no resultado da pesquisa.

Os padrões estabelecidos para as tarefas 3 e de 6 a 9 não atendem aos critérios firmados para *exatidão*, segundo os quais cada tarefa deve ter, pelo menos, um dos três primeiros padrões quantitativos (de *quantidade*, de *tempo* ou de *resultado-quantidade*). Verifica-se, contudo, da análise das tarefas, que com um pouco mais de esforço será possível obter-se esse resultado. Assim, por exemplo, teria sido possível conseguirem-se maiores esclarecimentos dos ocupantes dos cargos científicos examinados se, em referência a essas determinadas tarefas, lhes tivessem sido feitas as seguintes perguntas:

Tarefa 3 — Em que tempo mínimo, após a terminação de uma das fases do trabalho, deverá, normalmente, começar o processo de revisão? (isto é, dentro de ... horas, ou dias, etc.).

Tarefa 6 — Em que tempo mínimo deverão, normalmente, ficar prontas as análises?

Tarefa 7 — Em que tempo mínimo deverão ficar prontos os relatórios ou monografias sobre as experiências feitas?

Tarefa 8 — Em que tempo mínimo, a partir do recebimento do pedido, deverá ser prestada assistência técnica?

Tarefa 9 — Em que tempo mínimo deverão entrar em desenvolvimento os estudos sobre novos assuntos ou projetos? (isto é, dentro de ... horas, ou dias, etc.).

Tarefa 10 — Sendo o cientista designado para participar de comissão de estudos especializados, em que tempo mínimo, após o recebimento da notificação, deverá estar pronto para tomar parte nas discussões?

Sabe o autor, por experiência própria, que perguntas do tipo das que foram sugeridas fornecem, geralmente, os dados básicos essenciais à fixação de critérios subsidiários segundo os quais será possível julgar, com maior equilíbrio, certos aspectos relativos do trabalho. As conclusões gerais a que chegamos face ao estudo do cargo em lide, parecem indicar que o padrão de *tempo* é o tipo de mais provável aceitação no caso dos cargos de caráter técnico e científico.

TIPOS DE PADRÕES	TAREFAS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. <i>de quantidade</i> — Há um número determinado de unidades de trabalho ?										
2. <i>de tempo</i> — Em que tempo deve a tarefa ser começada ou terminada ?			0	X	X	0	0	0	0	0
3. <i>de resultado — quantidade</i> — Que sucede quando um número adequado de unidades de trabalho é produzido ?										
4. <i>de método</i> — Como deve ser feito o trabalho ?	X			X		X				
5. <i>de conhecimento</i> — Que deve o empregado saber, para executar as tarefas ?	X		X	X	X	X		X		X
6. <i>de ordem ou método no trabalho</i> — Que aspecto deve ter o trabalho adequadamente feito ?					X		X			
7. <i>de margem de erro</i> — Qual a percentagem de erro admissível por unidade de trabalho ?					X					
8. <i>de resultado-exatidão</i> — Que sucede quando o trabalho é feito com a exatidão necessária ?	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9. <i>de características pessoais</i> — Que atitude, aparência pessoal, características de voz, etc., são necessários à boa execução do serviço ?	X		X			X		X	X	

NOTA — A anotação zero (0) equivale a possíveis acréscimos ou adições que foram sugeridos.

c) Padrões qualitativos identificados no resultado da pesquisa.

No que diz respeito ao segundo principal requisito para cada tarefa (o de que deve atender, pelo menos, a um dos padrões de qualidade, medindo ou o erro *admissível* ou o *resultado exatidão*), é de se assinalar que para cada uma delas, no cargo em exame, foi definido um padrão desse último tipo (exatidão). Só um padrão de *erro admissível* foi aconselhado, o que é resultado lógico do fato de que é difícil medir trabalho científico de pesquisa e desenvolvimento em termos de unidades de trabalho, ou em função de números ou percentagens de tais unidades em que certa margem de erro é aceitável. É muito pequena a experiência de que dispomos, para indicar, com certeza absoluta, as características dos tipos de padrão mais adequados aos cargos técnicos e científicos, mas não parece impróprio sugerir que tais características se devem aproximar daquilo que foi evidenciado pelo estudo de que tratamos.

d) Observações gerais, a propósito dos critérios estabelecidos para medir a eficiência da execução.

Estabeleceram-se padrões para cada tarefa, na maior parte das vezes padrões específicos e precisos. Aplicaram-se todos os tipos conhecidos de padrão, exceto um. Não obstante, deve ser salientado que os padrões desenvolvidos no curso da experiência não permitem se faça distinção perfeita entre a execução superior, a boa e a sofrível. Essa é uma falha que deve ser atribuída mais à falta de conhecimento da técnica dos padrões do que a qualquer defeito do sistema. A experiência demonstrou que é nesse ponto, isto é, quanto ao conhecimento da técnica do uso dos padrões, que se faz necessária a maior dose de treinamento e assistência técnica, não apenas em relação aos cargos técnicos e científicos, mas igualmente, em relação a quase todos os tipos de cargo. Verifica-se, entretanto, que já se desenvolveram padrões mais precisos para tarefas de idênticas características e o autor acredita que os que foram estabelecidos no decorrer do presente estudo podem ainda chegar a maior grau de exatidão. Para exemplificar, tomemos, ao caso, alguns dos padrões acima referidos e vejamos como podem eles ser apurados, nas seguintes:

Sugestões para aperfeiçoamento

Tarefa 5 — Realização e revisão de testes e mensurações — O padrão “o trabalho deve estar isento de erros, que podem arruinar a experiência” bem poderia ser assim expresso: “O número total de experiências, que podem ser completadas sem êxito, em razão de erros que devem ser normalmente previstos, não excederá de ..., em cada seis meses.” O número prefixado deve traduzir a margem de erro que se pode admitir, normalmente, no trabalho de qualquer funcionário qualificado e de boa competência. O padrão, como foi originalmente expresso, exige perfeição e é, assim, insuscetível de ser excedido. Embora permitindo certa margem de erro não exatamente definida, nunca poderia medir a execução que ultrapassasse a média.

Tarefa 7 — Preparação de relatórios e monografias — O padrão estipula, quanto a essa tarefa “deve haver boa ordem, equilíbrio, coordenação e os relatórios devem ser suficientemente claros, completos, precisos e objetivos, face ao propósito visado.” Poderia ser tornado mais claro, em termos de exatidão e exequibilidade, se acrescentássemos: “O número de relatórios que poderão ser devolvidos para serem refeitos, por falta de clareza ou precisão ou por estarem incompletos, não poderá exceder de cada seis meses.”

Tarefa 8 — Assistência técnica em questões de baixa temperatura — Nessa hipótese, o padrão estabelece que “O desempenho de deveres de orientação e assistência técnica pode ser melhor julgado pela utilidade da assistência prestada, medida em termos da satisfação demonstrada pelos que a recebem.” Aqui, também, cabe tornar mais preciso o padrão, fazê-lo mais objetivo na definição dos graus em que a execução pode ser considerada *mais* ou *menos* adequada, o que se conseguirá esclarecendo o seguinte: “Em cada seis meses poderão ser admitidas ... reclamações sobre a qualidade da assistência técnica prestada pelo funcionário.”

Resumo e conclusões

Apesar da limitada experiência dos cientistas quanto aos princípios fundamentais e as técnicas aplicáveis ao trabalho de elaboração de padrões, conseguiram-se excelente cooperação e notáveis resultados.

Do relato feito pode-se concluir que, com um pouco de iniciativa e boa assistência técnica, que permitam maior e mais clara compreensão das finalidades dos padrões, de sua técnica e dos processos a que se subordina sua aplicação, será possível aos funcionários e supervisores de tipo médio, ocupantes de cargos técnicos e científicos, a definição de aceitáveis padrões de execução para as tarefas que lhes estão afetas. Ao terminar a primeira experiência desse tipo, os cientistas que na mesma trabalharam declararam francamente que a preparação de listas de tarefas e de padrões de

execução lhes permitiu compreender muito melhor a natureza, a finalidade e as exigências de seus cargos, coisa que antes não haviam totalmente apreendido. E só esse resultado serviria para justificar o tempo e o esforço despendidos se levarmos em conta que a maior parte das reclamações sobre julgamento de eficiência, dos problemas de trabalho, dos casos de desestímulo, etc., decorre do fato de que chefes e subordinados têm diferentes pontos de vista sobre aquilo que o trabalho realmente representa e sobre qual o montante e a natureza do esforço adequado à sua execução.

O programa de padrões de execução tem utilidade prática no caso de cargos de caráter técnico e científico. E, como assinalou o artigo introdutório do presente simpósio, desde que um dos testes por que deve passar o bom padrão é sua utilidade geral, vale a pena resumirmos aqui as conclusões a que chegamos a tal respeito:

1.º) As informações colhidas no estudo feito foram usadas com vantagem pela Comissão de Serviço Civil na preparação e na avaliação da fidedignidade dos testes para seleção de pessoal técnico e científico;

2.º) Os padrões aqui definidos foram estudados por técnicos de pessoal do Departamento de Marcas e Patentes e aprovados como mais completas e significativas fontes de informação sobre os cargos examinados do que as definições oficiais existentes.

3.º) A comissão de avaliação de eficiência aprovou o uso de tais padrões para as avaliações de merecimento do último período (março de 1948). Alguns chefes, bem como técnicos de eficiência, que então aplicaram padrões fizeram estes comentários típicos: “O sistema de padrões de execução permite mais objetiva avaliação da eficiência”. “Este sistema permite que se isole precisamente a tarefa de cada um e que se julgue o desempenho do empregado naquilo que de fato ele deve fazer. É simples, graças ao pequeno número de elementos a considerar e, assim, impede desperdício do tempo do supervisor.” “É um sistema que funcionava, mais objetivo para avaliação da eficiência do que o atual boletim Modelo 51, pois permite a definição dos requisitos da habilidade científica e analítica que constituem a própria essência de nossos cargos técnicos.”

4.º) Foi reconhecida, por todos os que tomaram parte no trabalho, a utilidade dos padrões como meio capaz de contribuir para melhor entendimento entre chefes e empregados e de fornecer base mais realista e mais prática para o conhecimento do trabalho.

5.º) É evidente a utilidade das informações resultantes, quer para as atividades de orientação, quer para o treinamento no trabalho.

6.º) Quando tais padrões são devidamente desenvolvidos, de modo a definir-se o trabalho de cada cargo em termos daquilo que pode ser normalmente esperado de qualquer funcionário quali-

ficado de competência média, a previsão das necessidades financeiras e de pessoal, bem como o planejamento e a distribuição das tarefas de caráter técnico e científico podem ser feitos com muito maior facilidade e exatidão.

Se houver cuidadoso planejamento, treinamento e boa administração, bem como apoio integral da chefia, o sistema de padrões de execução baseado na análise do trabalho será instrumento capaz de criar entre chefes e subordinados, em todos os níveis da organização, um sólido vínculo, fundado na união de todos no esforço comum e no entendimento recíproco. Sabendo aquilo que deles se espera e havendo concordado em razoável e exequível nível de produção, tanto os supervisores, como seus subordinados, sentir-se-ão motivados para prosseguir na consecução diária dos objetivos do "seu" grupo. E só esse entendimento, atingido e expresso pelos elementos mais intimamente interessados no trabalho, podendo a qualquer tempo ser modificado e aperfeiçoado, constitui, talvez, o maior crédito do sistema. Todo o tempo que se despende para conseguir e manter, através de treinamento adequado e de controle, esse encontro de esforços e de pensamento, será *tempo bem gasto*, sempre que duas ou mais pessoas devam trabalhar juntas para realização de um objetivo comum.

COMENTÁRIOS POR ELDON E. SWEEZY

O fato mais importante demonstrado pelo presente estudo de caso é o de que o chamado *trabalho intelectual* pode ser medido pelos padrões de execução. Há excelente testemunho da aplicabilidade dos nove tipos de padrões e das vantagens de seu uso como padrões escritos.

A dificuldade de descrever-se o montante e a exatidão do trabalho adequado em relação às atividades não repetitivas ou não rotineiras, conduziu ao aperfeiçoamento progressivo dos padrões, como demonstrou o trabalho.

Há, também, clara conexão evidenciada entre os padrões e o recrutamento e a seleção de pessoal.

Uma das tarefas descritas merece, além disso, especial atenção. A combinação, que se propõe, da

tarefa "supervisão e revisão do trabalho de outros" com o "Desempenho de encargos gerais de administração" representa o desvio de um passo no sentido de deveres e funções. A experiência tem demonstrado que o relacionamento das atividades através das quais se desenrolam os deveres de administração e de supervisão, simplifica a preparação do padrão. Algumas das tarefas reais, compreendidas na definição de um dever, são, por exemplo, "orientação de subordinados", "revisão do trabalho dos auxiliares", "requisição de pessoal e material", "avaliação do trabalho dos subordinados."

COMENTÁRIOS POR ELIZABETH A. MULHOLLAND

No Departamento de Marcas e Patentes, a compreensão da necessidade de bons instrumentos de seleção de pessoal serviu de estímulo à implantação do sistema de padrões de execução com base na análise do trabalho. Entretanto, à proporção em que o trabalho se desenvolvia, ia ficando evidente o fato de que pelo menos cinco outros objetivos da boa administração de pessoal poderiam valer-se de tal atividade. Em que pese a influência estimulante, uma conclusão se impõe, a de que um programa de profunda análise de trabalho, empreendido por esta ou aquela razão, contribuirá inevitavelmente para abrir perspectivas de aperfeiçoamento em muitas das atividades administrativas.

Os nove tipos de padrão relacionados pelo autor devem ser de extrema utilidade para todos os que se interessam pelo desenvolvimento de padrões de execução para cargos cujo trabalho não pode ser medido por critérios quantitativos. Embora eu também concorde em que, em certos casos, o Departamento deveria ter sido mais explícito na aplicação do padrão de erro provável a tarefas individuais, parece mais aconselhável a utilização gradual desse tipo de padrão. Não seria lógico esperar-se que, através de esforços iniciais no sentido do estabelecimento de padrões de execução, fôsse atingido um grau de especificidade que só pode resultar de continuado esforço.

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