

ADMINISTRAÇÃO GERAL

APERFEIÇOAMENTO

Avaliação da Eficiência

ALUÍSIO MOREIRA

SUMARIO: 1. Conceito — Distinção entre os termos eficiência e merecimento — 2. Objetivos da avaliação da eficiência — 3. Importância e indispensabilidade da avaliação da eficiência — 4. Requisitos de um bom sistema de avaliação da eficiência — 5. Processos de avaliação da eficiência — 6. Quem deve apurar o merecimento — 7. Recursos contra a apuração do merecimento — Necessidade e vantagens de sua ampla concessão — 8. Sistema brasileiro de apuração do merecimento.

1. CONCEITO — DISTINÇÃO ENTRE OS TERMOS EFICIÊNCIA E MERECIMENTO — As expressões *avaliação da eficiência* e *apuração do merecimento* são, indiferentemente, empregadas para designar o instrumento da administração do pessoal que tem por fim aferir o valor de um indivíduo; no conjunto das pessoas que prestam serviço a uma determinada organização. No entanto, os termos eficiência e merecimento são perfeitamente distintos. A eficiência se refere, ao trabalho executado pelo indivíduo; já o termo merecimento é de significação mais ampla, abrangendo a eficiência e, também, certas qualidades e requisitos de que possa a pessoa ser dotada e que influem na ponderação do seu mérito.

Dessa forma, ao compararmos o que se espera que a pessoa produza, tendo em vista as funções do cargo que ocupa, com a produção de fato oferecida, estaremos *avaliando a sua eficiência*. Mas se acrescentarmos a essa produção realmente oferecida, a conduta do indivíduo em face do serviço, seu caráter, sua personalidade e outras qualidades pessoais, estaremos, então, *apurando seu merecimento*.

O legislador brasileiro preferiu a expressão *apuração do merecimento*. O boletim utilizado no serviço público é de apuração do merecimento e não de avaliação da eficiência.

2. OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA — Múltiplos são os objetivos visados pela avaliação da eficiência e seria bastante longa a lista se

nos dispuséssemos a enumerá-los todos. De maneira geral, no entanto, podem ser resumidos nos três seguintes :

1) uma justa avaliação do desempenho do cargo pelo indivíduo particularmente em relação com os demais empregados da organização;

2) um registo dos pontos fortes e fracos do empregado como base para orientação e ajustamento, em matéria de pessoal; e

3) um incentivo para melhorar a execução do trabalho pelo empregado.

Cada um desses fins, caso seja de fato alcançado, torna-se, por sua vez, um meio para a consecução de outros objetivos. O controle do desempenho, pelo indivíduo, da função ou cargo, serve de base para verificação da validade dos processos de seleção, para a aquisição de estabilidade por parte do empregado, desperta a atenção para os casos de desajustamentos funcionais e fornece dados para o processamento das promoções. Os informes sobre os pontos fortes e fracos de um empregado constituem ainda um excelente fator para se promover a assistência médica, o treinamento, a transferência, os aumentos de salário e as demissões.

3. IMPORTÂNCIA E INDISPENSABILIDADE DA AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA — Onde quer que haja indivíduos prestando um trabalho, há necessidade de apreciar sua conduta relativamente à execução das tarefas que lhe são cometidas. Segundo a opinião de White, quanto maior a organização, mais indispensável se torna a existência de relatórios ou boletins que apurem o merecimento do empregado. Realmente, numa pequena empresa em que trabalham de 10 a 20 pessoas, a gerência conhece todos os empregados e, pela observação diária e constante dos serviços, pode julgar da eficiência de cada um. O mesmo não se verifica com relação a uma organização que mantenha em serviço milhares de trabalhadores, onde os contatos pessoais do dirigente máximo com os empregados são praticamente inexistentes. Ora, sendo de seu interesse conhecer o grau de eficiência de todos os empregados da empresa, vale-se do depoimento dos chefes imediatos, expresso em relatórios ou boletins onde se aprecia a conduta do indivíduo.

Apesar das grandes falhas que os inúmeros processos existentes ainda apresentam, o problema da avaliação da eficiência, conforme já assinalou o "Bureau of Public Personnel",

"não será pôsto de lado no serviço público ou nos grandes estabelecimentos comerciais".

porque — afirmam Mosher e Kingsley — é uma questão central, da qual depende a solução de muitas outras.

A despeito dos inúmeros processos experimentados, não há ainda um sistema de avaliação da eficiência que reúna o consenso unânime dos técnicos e especialistas.

A dificuldade está precisamente no fato de que o julgamento tem, necessariamente, de se fundar em elementos de duas naturezas: objetivos e subjetivos.

Os primeiros não apresentam maiores dificuldades aos julgadores, pela possibilidade de sua apuração matemática. O mesmo não se verifica, no entanto, com os elementos subjetivos, cuja apreciação apresenta obstáculos quase irremovíveis, por não se adaptarem tais elementos a processos de comparação com padrões pré-fixados ou a outro método qualquer que permita uma apreciação segura e objetiva de certas atividades e qualidades pessoais, que Beyer classifica de

"intangíveis e fora do alcance dos padrões objetivos de julgamento",

Atenuar pelo menos o subjetivismo na avaliação da eficiência — já que eliminá-lo totalmente se tem revelado tarefa impossível — deve, pois, ser o objetivo mais intensamente visado pelos administradores modernos.

Os obstáculos a uma adequada solução do problema do julgamento do empregado são prodigiosos, quer devido às suas complexidades, quer em razão das dificuldades técnicas que o envolvem. Impressionados, talvez, com isso e com as deficiências que a maioria dos sistemas utilizados apresenta, há autores (entre eles Harvey Walker) que condenam formalmente a avaliação da eficiência, advogando a política de seu inteiro repúdio. Pode-se, no entanto, objetar, e com muita lógica, que é preferível ter um processo de avaliação mesmo com falhas, a não ter nenhum, fato que nos conduziria ao perigo maior e irremediável do arbítrio.

4. REQUISITOS DE UM BOM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE EFICIÊNCIA — Para que o sistema de avaliação de eficiência atinja aos fins a que visa e funcione convenientemente, deve atender a certos requisitos essenciais, sem o que corre o risco de fracassar. Tais requisitos são: validade, simplicidade e flexibilidade.

Como qualquer outro instrumento de medida, o processo de avaliação de eficiência precisa ser válido e exato. Além desses requisitos, o sistema deve possuir certas virtudes administrativas, dentre as quais convém destacar a simplicidade, a flexibilidade e a economia.

Quanto à primeira, é preciso levar em conta o fato de ser a apreciação do desempenho do empregado feita por supervisores que, além de terem suas atenções voltadas para vários outros encargos da chefia, não são especialistas em técnicas de avaliação não podendo, por isso, ser o processo muito complicado, sob o risco de fracassar.

O sistema de avaliação de eficiência deve, também, possuir uma boa dose de flexibilidade, a fim de ser aplicado a várias categorias de servidores e utilizado sob diferentes condições.

Além dos requisitos acima referidos, podem ser acrescentados mais os seguintes: periodicidade da avaliação, imparcialidade, objetividade e uniformidade.

A periodicidade constitui requisito importantíssimo. Não há plena concordância sobre a frequência com que devem ser preenchidos os boletins, variando os prazos desde o bimestral até o anual, este último adotado na Inglaterra e nos Estados Unidos.

As apreciações não devem ser nem muito espaçadas, nem realizadas em intervalos muito curtos. No primeiro caso, oferecem o inconveniente de os chefes se deixarem influenciar pelos acontecimentos mais recentes, esquecendo-se de fatos remotos, talvez mais importantes para a ponderação do mérito dos funcionários. Por outro lado, as apurações muito frequentes acabam por provocar o desinteresse dos chefes que, ao fim de certo tempo, preencherão os boletins baseados nas apreciações anteriores, para se pouparem ao trabalho de emitir novas opiniões.

Entre nós, o antigo Regulamento de Promoção determinava que os boletins fôsem preenchidos de 4 em 4 meses, mas o atual adota a apuração semestral.

Outro requisito importante é a imparcialidade, que contribuirá para maior confiança dos empregados nos métodos de avaliação.

A objetividade do julgamento constitui, também, fator essencial. Para isso, os boletins devem ser elaborados de modo que os elementos subjetivos sejam reduzidos ao mínimo possível.

Finalmente, cumpre salientar que a uniformidade do julgamento evita os descontentamentos num setor em relação aos outros. Essa uniformidade pode ser obtida mediante frequentes reuniões de chefes, a fim de combinar pontos de vista, antes de serem processadas as apurações.

5. PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DE EFICIÊNCIA — Os processos mais comuns são: — o Boletim ou registo de produção, os exames ou testes periódicos e as escalas gráficas de avaliação.

Boletins ou registros de produção — E' o mais objetivo dos três. Aplicável a trabalhos de rotina, de caráter repetitivo e que envolvem pouco julgamento. Apura o merecimento do empregado em termos de quantidade e qualidade da produção. Sendo bastante objetivo êle reduz considerável-

mente a *equação pessoal*, principal fonte dos erros cometidos pelos julgadores.

A apuração se faz de acôrdo com estabelecimento de padrões bem definidos e representativos do que se pretende apurar. Segundo Cornell, um bom padrão é aquêle que a média dos empregados produz num determinado tempo, sob condições normais de trabalho. Salienta ainda que o empregado eficiente nem sempre é o empregado excepcional, de vez que os padrões não devem tomar por base apenas a produção quantitativa ou qualitativa acima do comum.

O processo apresenta vantagens e desvantagens. Como vimos, é bastante objetivo e mede com precisão os trabalhos de rotina e repetitivos mas, por outro lado, é pouco flexível. Nas grandes emprêsas, onde trabalham empregados de várias categorias e a natureza dos serviços difere muito, êsse processo não pode ser adotado de maneira geral. Além disso, nem todo trabalho é suscetível de padronização, o que impossibilita a comparação com o padrão. Conseqüentemente, nas organzições industriais onde se pratica a produção em massa e os padrões podem ser estabelecidos com relativa facilidade, a adoção dos registos de produção é satisfatória. O mesmo não acontece nos serviços públicos, onde o trabalho é, quase sempre, de natureza intelectual e assume aspectos bastante variáveis.

Convém salientar, por fim, que os boletins de produção não permitem a verificação de certas características pessoais como espírito de iniciativa, de cooperação, de disciplina, compreensão de deveres, etc.

Exames de testes periódicos — Os exames ou testes periódicos, da mesma forma que o antecedente, aplicam-se melhor aos trabalhos de rotina e repetitivos.

O processo apresenta, aliás, semelhança com o do boletim de produção: ambos utilizam como índice uma unidade qualquer de produção. No caso dos testes, o índice é a produção num determinado tempo, enquanto que com a ficha de produção a avaliação depende da velocidade média e qualidade do trabalho num período mais longo.

Os testes ou exames periódicos tendem a confundir eficiência e conhecimento. Não resta dúvida de que uma produção quantitativa e qualitativamente elevada é bem mais representativa como fator de eficiência, do que os profundos conhecimentos teóricos apurados pelo exame periódico. Não obstante, o processo tem a grande vantagem de fazer com que o empregado se interesse pelo seu próprio aperfeiçoamento e procure desenvolver e manter atualizados os seus estudos.

Como vimos, ambos os processos se distinguem pela objetividade, mas sua aplicação se restringe a certos grupos de atividades, de vez que falham quando têm que lidar com elementos subjetivos.

Escala gráfica de avaliação — Bastante diferentes dos registos de produção e dos exames

periódicos são as escalas de avaliação, cuja origem se deve, principalmente, a Walter Dill Scott. Existem vários tipos que apresentam certas peculiaridades, convindo, pois, um exame mais detalhado de cada um dêles. Os mais comuns são:

a) *Escala de ordenação*:

Método sugerido por Scott, também chamado de "comparação de homem a homem" (man-to-man), aplicado aos oficiais norte-americanos durante a 1.^a Grande Guerra.

O indivíduo é julgado pelos seus próprios companheiros e pelos seus superiores hierárquicos. Baseia-se no exame de traços pessoais, como qualidades físicas, qualidades de inteligência, qualidades de líder, qualidades pessoais e valor geral para o serviço. Em relação a cada um dêsses atributos, o julgador anota o nome de um seu colega que o possua em grau: máximo, elevado, médio, baixo e mínimo. — A cada um dêstes graus é atribuído, por sua vez, um valor numérico.

Êste sistema não teve grande acolhida na indústria privada, talvez porque o processo demandasse muito tempo, ou pela diversidade de situações características de uma e outra atividades.

b) *Escala de julgamento mútuo*:

Ê um pouco semelhante à do "man-to-man". Não envolve, porém, comparação. A cada empregado é dada uma lista dos colegas que deve julgar, ou então lhe é permitido escolher dentre as pessoas que conhece, aquelas que acredita poder julgar. Ê também chamado julgamento colegial, porque foi durante certo tempo adotado nas escolas. Há dois tipos: o horizontal e o vertical.

No primeiro o empregado julga seus colegas; no segundo, os chefes julgam seus subordinados.

O julgamento é feito mediante atribuição de pontos em escala centesimal. Propicia atitudes favoráveis entre os empregados, e entre chefes e subordinados. Estimula o cultivo da capacidade de julgamento e o aperfeiçoamento das próprias qualidades. Foi adotado, entre nós, pelo I.R.B. com bons resultados.

c) *Escala de qualidades extremas*:

Organizada por Thurstone para revelar os valores sociais.

Os traços são representados por duas expressões que revelam qualidades extremas e opostas. A indicação de uma exclui a outra. Método pouco preciso, peca pela falta de discriminação, de vez que divide o gênero humano em dois grupos, em face dos traços. Exemplo de alguns traços:

Social — Insocial
Agressivo — Tímido
Franco — Reservado
Indeciso — Decidido
Conversador — Calado
Exato — Impreciso
Introvertido — Extrovertido.

d) *Escala de resposta livre ou simbólica* — Existem numerosas escalas dêste tipo.

A resposta é dada por um sinal que denota presença ou ausência do tipo de conduta ou frequência em graus diferentes de intensidade.

A escala atualmente usada no Serviço Civil Federal Americano é deste gênero bem como o famoso "Probst System".

Tem a vantagem de indicar as atitudes ou o tipo de comportamento, de modo a evitar que o julgador interprete mal a significação da palavra que indica a qualidade.

Tem por base uma fórmula com uma lista de atitudes ou característicos do indivíduo no trabalho. Cada item da lista descreve uma atitude ou um característico e é antecedido por três quadradinhos em branco para que cada um dos julgadores do empregado marque o item aplicável ao que nele observaram. Por exemplo:

- Quase sempre sai do serviço antes do tempo.
- Habitualmente sai antes do tempo.
- Nunca sai antes do tempo.

e) *Boletim de Eficiência da Califórnia* — Instituído em 1938 pela administração de pessoal do Estado. Resultou do estudo demorado de outras escalas existentes, inclusive a de Probst, com a qual tem muita semelhança.

Obedece às seguintes bases:

1. Uma fórmula para cada tipo de trabalho;
2. Itens baseados em ações verificadas no trabalho;
3. Preparação das fórmulas pelos chefes, de acordo com a observação diária do serviço do empregado;
4. Revisão da fórmula, por meio de discussões entre empregados e chefes;
5. Comparação uniforme da conduta funcional pela apreciação de todos que fazem o mesmo trabalho, dando-se pesos proporcionais;
6. Aplicação por agência central.

6. QUEM DEVE APURAR O MERECIMENTO — Mosher e Kingsley distinguem duas espécies de avaliação: avaliação do trabalho e avaliação do empregado. A primeira se refere ao que o empregado faz; a segunda, ao modo como ele faz. A avaliação do trabalho ou do cargo pode ser feita por técnicos; já a avaliação do indivíduo no trabalho deve estar, em grande parte, a cargo dos chefes de linha. Discute-se muito sobre quem deve avaliar a eficiência do indivíduo no desempenho da função. Neste sentido, há duas escolas. Uma sustenta que a avaliação deve ser feita pelos chefes que estão mais em contato com o seu trabalho. A outra — mais recente — concede aos chefes apenas a tarefa de prestar informações relativas ao comportamento do empregado e às atividades mais importantes e verificáveis, confiando a avaliação de fato a um sistema mecânico ou a um órgão de pessoal.

Outra questão muito debatida é a da unidade ou multiplicidade de julgamentos. A indiscutível falibilidade do julgamento humano desaconselha a existência de um único julgador. Pode-se alegar, ainda, que o fato de achar-se o julgamento a cargo de um só indivíduo torna este absoluto, intransigente e, até mesmo, mal-intencionado.

É evidente, pois, que o julgamento não deve nem pode ficar ao arbítrio de uma só pessoa.

Convém acentuar, porém, que a multiplicidade do julgamento não deve ser ilimitada. Estudos realizados por vários especialistas, entre os quais Kornhauser, Harold Rigg e Guilford, atestaram que a fidelidade e validade da avaliação cresce até um determinado número de opiniões. Além deste número desejável, qualquer nova opinião, além de influir cada vez menos sobre o resultado, contribuirá para complicar a apuração final da avaliação. Os estudos acima mencionados demonstraram que o número desejável de julgadores é de 3 ou 4.

Determinado o número ideal de julgadores, resta saber quem deve apurar o merecimento. Não há dúvida de que será quem mais de perto lide com os que executam o trabalho, ou seja, o chefe imediato. Na opinião de Demartial, ele é a pessoa mais indicada e a que melhor pode julgar aquêles a quem dirige. É o chefe imediato quem diretamente se beneficia dos talentos e virtudes dos seus subordinados ou quem sofre os efeitos de suas negligências. Tem, por isso mesmo, interesse pessoal em se mostrar justo.

A responsabilidade do chefe imediato em face do julgamento dos subordinados é enorme, de vez que a opinião por ele emitida é, quase sempre, decisiva. Seja qual for o método ou técnica adotado para a avaliação da eficiência, seu êxito dependerá, em última instância da eficiência, da capacidade, espírito de justiça e real empenho com que os chefes imediatos se desobrigarem de sua missão.

Lamentavelmente, do mesmo modo que há chefes imparciais, cujo julgamento visa sobretudo aos interesses do serviço e aos dos seus subordinados, há chefes apaixonados ou suscetíveis às bajulações e que, no exercício de suas funções, agem sob a influência de simpatias ou antipatias pessoais que não raras vêzes os dominam.

Por tudo isso, torna-se imprescindível recorrer ao depoimento do segundo chefe na escala hierárquica. Na opinião de Pinto Pessoa e Nazaré Teixeira (Princípios de Administração de Pessoal) o chefe imediato

"representa um elemento de equilíbrio, um coordenador dos chefes a ele subordinados, cujos pontos de vista procura harmonizar".

A revisão do julgamento do chefe imediato pelo chefe imediato tem ainda um outro mérito: o de obrigar o primeiro a pesar bem os pontos conferidos aos seus subordinados, receoso de que sua apreciação seja profundamente modificada. Há ainda quem sugira a revisão do julgamento do chefe imediato por uma comissão especialmente designada para esse fim.

De qualquer forma, uma coisa é certa: a avaliação da eficiência do empregado não deve ficar na alçada exclusiva do chefe imediato, não obstante ser a pessoa mais indicada para participar do julgamento.

7. RECURSOS CONTRA A APURAÇÃO DO MERECEMENTO — NECESSIDADE E VANTAGENS DE SUA AMPLA CONCESSÃO — A adoção de certas providências, tais como revisão do julgamento do chefe imediato pelo chefe mediato, treinamento dos julgadores, publicidade e periodicidade do julgamento, visa, apenas, atenuar, tanto quanto possível, as falhas ainda existentes no processo de avaliação, mas não resolvem, em absoluto, o problema. Há, pois, necessidade da concessão de medidas que possibilitem aos empregados a defesa de seus interesses quando prejudicados por avaliações injustas e parciais.

Transcreveremos, a seguir, alguns trechos da tese por nós apresentada no concurso para a carreira de Técnico de Administração do D.A.S.P., onde o assunto foi detalhadamente debatido:

“O direito ao recurso é a única defesa eficiente contra a arbitrariedade e as decisões injustas ou o perigo de ambas”.

“Não obstante, percebe-se aqui e alhures certo escrúpulo em conceder amplo direito de recurso ao funcionário, quer com relação ao julgamento dos chefes imediatos na apuração do merecimento, quer com referência à promoção já realizada”.

“Esse escrúpulo se fundamenta na alegação de que da medida resulta uma quebra de autoridade dos chefes, principalmente quando o recurso visa à alteração do julgamento destes. Lewis Mayers condena a existência de tribunais ou conselhos de revisão ou recursos, sustentando que o apelo das decisões dos chefes destrói o princípio da responsabilidade administrativa.

White reconhece como essencial ao êxito da avaliação da eficiência a supervisão dos graus dados pelos chefes imediatos, mas não admite os apelos por parte dos funcionários, a fim de manter o prestígio da autoridade. Argumenta-se, por outro lado, que os chefes imediatos, cujo julgamento foi alterado em virtude de recurso interposto por subordinados seus, ficariam, posteriormente, numa situação incômoda perante estes. Em que pese a incontestável autoridade dos dois citados tratadistas, absolutamente não partilhamos da mesma opinião. Semelhante ponto de vista é consequência de uma noção errônea do que seja responsabilidade administrativa.

“Não vemos por que a autoridade administrativa se sinta diminuída ou desprestigiada com o fato de reconhecer que errou ao tomar qualquer decisão. Se isso fôsse verdadeiro, na mesma situação de constrangimento ficariam os juizes quando tivessem suas decisões modificadas nas instâncias superiores, fato que comumente acontece, sem que, no entanto, se verifique diminuição do prestígio de que gozam”.

Segundo Demartial o direito ao recurso é incontestável,

“decorre ao direito natural que tem toda pessoa de se proteger contra o erro ou a má fé, e mais particularmente na espécie, do direito que assiste a todo indivíduo que exerce uma profissão de defender seus interesses profissionais”. (“Le Statut des Fonctionnaires”).

Com respeito aos funcionários públicos, em particular, não é justo que se lhes negue o direito ao recurso, sabendo-se que a legislação trabalhista cerca o empregado particular de toda sorte de garantias, dá-lhe inúmeras vantagens e protege-o contra os abusos e a má fé dos empregadores mal-intencionados.

O serviço público só poderá lucrar quando os funcionários adquirirem a certeza de que se

acham protegidos contra os julgamentos deficientes ou injustos, que geram descontentamentos e acarretam, conseqüentemente, decréscimo de produção e eficiência.

8. SISTEMA BRASILEIRO DE APURAÇÃO DE MERECEMENTO — A apuração do merecimento no serviço público federal brasileiro é realizada através do Boletim de Merecimento, semestralmente preenchido e expedido pelo chefe imediato do funcionário nos primeiros cinco (5) dias de janeiro e julho. No Boletim são apuradas as condições fundamentais e as condições essenciais do merecimento, as primeiras em pontos negativos e as segundas em pontos positivos.

As condições fundamentais compreendem os seguintes requisitos:

I — Assiduidade — 1 ponto.

II — Pontualidade horária — 1 ponto para cada grupo de 3 entradas tarde ou saídas cedo.

III — Disciplina e zelo funcional — correspondente às penalidades aplicadas ao funcionário na seguinte proporção:

a) Advertência — 2 pontos;

b) Repreensão — 4 pontos;

c) Suspensão — 6 pontos, para cada dia de suspensão;

d) Destituição de função — 30 pontos — Aplicada apenas ao funcionário em exercício de função gratificada.

As condições essenciais abrangem os seguintes requisitos:

1. É atento e aplicado ao trabalho?
2. Tem boa vontade em executar os serviços que lhe são cometidos?
3. Cooperar com os colegas e com o Chefe?
4. Traz em dia os serviços normais?
5. E' satisfatória a quantidade do trabalho produzido?
6. Executa com segurança o seu trabalho?
7. Mostra iniciativa e interesse em solucionar as dificuldades surgidas?
8. Revela conhecimentos para o bom desempenho das funções que exerce?
9. Realiza com presteza os serviços de que é encarregado?
10. Tem capacidade para desempenhar funções superiores às atuais?
11. Demonstra compreensão de responsabilidade?
12. Tem procurado, direta ou indiretamente, aperfeiçoar seus conhecimentos profissionais, pelo estudo por outro qualquer meio?
13. E' atencioso e cortês?
14. Assume a responsabilidade de seus atos?
15. Defende com firmeza e lealdade seus pontos de vista?
16. E' discreto?
17. Adapta-se com facilidade a novos métodos de trabalho?
18. E' econômico e cuidadoso na utilização do material de que se serve no trabalho?
19. Tem capacidade para metodizar as suas rotinas de trabalho?
20. Permanece no trabalho durante todo o expediente?
21. Tem conhecimentos gerais sobre os assuntos da repartição?

22. Apreende com facilidade as instruções recebidas ?

23. Conhece as principais normas legais referentes aos direitos e deveres do funcionário público ?

24. Evita, durante o expediente, atividades estranhas às funções que exerce ?

25. Revela capacidade de direção ?

Cada requisito vale 4 pontos quando respondido com "sim" (S), 2 pontos quando respondido com "mais ou menos" (M) e zero ponto quando respondido com "não" (N).

O índice de merecimento de cada Boletim é apurado pela soma algébrica dos pontos positivos e negativos, enquanto que o grau total de merecimento corresponde à média aritmética dos índices dos quatro boletins anteriores à promoção.

Em caso de empate na apuração do merecimento o desempate proceder-se-á da seguinte maneira :

1.º) pela antiguidade de classe;

2.º) pelo critério adotado para desempate no caso de antiguidade, ou seja :

I — tempo de serviço no Ministério ou órgão diretamente subordinado ao Presidente da República;

II — tempo de serviço público federal;

III — o com prole mais numerosa;

IV — o casado;

V — o mais idoso.

BIBLIOGRAFIA

1) ARLINDO RAMOS — "Psicologia Aplicada ao Trabalho" — Cap. XVII.

2) J. NAZARÉ TEIXEIRA DIAS e PINTO PESSOA SOBRINHO — *Princípios de Administração de Pessoal* — pág. 145.

3) MOSHER e KINGSLEY — *Public Personnel Administration* — Cap. XV.

4) PROBST, J. B. — *Service Retings* — *Technical Bulletin* n.º 4.

5) LEONARD D. WHITE — *Introduction to the Study of Public Administration* — Cap. XXIV.

6) PAULO POPPE DE FIGUEIREDO — *Efficiency Rating Board of Review* — R.S.P. — julho de 1949.

7) M.J.A. FERNANDES — *Apuração da Eficiência* — "Rev. Serv. Pub.", nov. e dez. de 1947, pág. 109.