

# Efficiency Rating Board of Review

PAULO POPPE DE FIGUEIREDO  
(Técnico de Administração)

**I**MPORTA não confundir "Efficiency Rating Board of Review" criado pelo "Ramspeck Act" (Section 7), com "Board of Appeals and Review", instituído em 1930, como integrante da organização da "Civil Service Commission".

O Conselho, que vamos examinar, se destina a rever, em grau de recurso, a avaliação da eficiência dos funcionários (. . . "for the purpose of considering and passing upon the merits or such efficiency ratings assigned to employees. . ." ("Ramspeck Act", Section 7).

As funções do outro Conselho, embora mais latas, não se estendem à avaliação da eficiência; julga os apelos dos funcionários em vários outros casos como, por exemplo, as notas alcançadas em concursos, os graus concedidos na avaliação da experiência, educação, treino ou investigação social, as promoções, as transferências, as readmissões, a distribuição dos cargos consoante o "Classification Act of 1923", as questões de aposentadoria, etc. (Vide a propósito "U.S. Civil Service Commission" "Division Organization Manual", Vol 2, pág. 53).

O "Board of Review" tem finalidade diferente do "Efficiency Rating Board of Review". Embora se destine a rever os graus concedidos pelos chefes imediatos, procurando tanto quanto possível uma uniformidade no critério com que os funcionários são avaliados, equilibrando pois as tendências de chefes excessivamente benevolentes ou rigorosos, o "Board of Review" discrepa porque não constitui propriamente um tribunal com competência de reformar ou anular os graus da avaliação nos casos apontados. Na composição do "Board of Review" não entra representante do funcionalismo. Não pode o "Board of Review" reformar ou anular o grau de avaliação a não ser com o consentimento do próprio chefe. (1)

Estabelecida esta distinção inicial, é necessário explicar a razão por que a avaliação da eficiência é tão importante. Não será apresentada a teoria da eficiência nem os processos e métodos mais comumente aplicados. Procurar-se-á mostrar que os graus da avaliação da eficiência são de subido valor na vida funcional do servidor americano.

A qualidade por excelência da avaliação da eficiência é seu aspecto positivo; é bem verdade que as virtudes negativas que a caracterizam são de sobejo conhecidas e aplicadas.

Reduzir o vencimento, degradar o funcionário ou transferi-lo ou ainda exonerá-lo por efeito de péssima atuação no exercício das funções, eis o que se tem em mira quando se pensa na avaliação da eficiência.

Mas, esta não é a verdadeira finalidade da avaliação; não é este espírito destrutivo o que torna o sistema de avaliar a personalidade do funcionário realmente útil e indispensável.

O funcionário, conquanto tal asserção possa parecer descabida entre nós, é o mais beneficiado com um regime rigoroso de avaliação da sua vida funcional; o grau concedido constitui o meio pelo qual êle pode ser julgado, ensejando-lhe ainda oportunidade de proteção contra chefes injustos e parciais por intermédio de recursos.

A verdadeira finalidade da avaliação da eficiência é mostrar ao funcionário as deficiências e falhas no exercício de suas atribuições. Um sistema de pessoal bem administrado deve procurar corrigir êstes pontos fracos procurando adaptar o funcionário onde êle se mostre inadaptado.

Aspecto construtivo êste que torna a avaliação da eficiência o instrumento prático na campanha de se conseguir o melhor rendimento possível das faculdades e da vocação do funcionário.

Não basta afirmar que um servidor é impraticável ou ineficiente; é preciso saber por que razão êle o é. A avaliação da eficiência, pelo menos, em tese, é o processo ideal para orientar os administradores na solução desse problema angustioso do serviço público. (2)

De regra, a avaliação da eficiência é usada como critério preponderante nos aumentos periódicos de vencimento; na promoção, porém, o seu uso é restrito, não constitui fator absoluto, muito embora seja elemento subsidiário de grande peso. (3)

Ver-se-á a seguir o sistema de remuneração do serviço público federal da América do Norte, estudo que mostrará a aplicação regular e mais importante da avaliação da eficiência.

(2) "A new emphasis in which the objective is to aid the employee by calling attention to his weak points, if any, and to facilitate vocational counseling and career possibilities rather than to concentrate on the negative and policing elements of earlier practice might go far to make efficiency ratings a greater asset to the public service" (White — "Introduction to the study of Public Administration", pág. 386).

(3) Vide Gustavo Lessa — ob. cit. págs. 180 e 193.

(1) Vide a propósito Gustavo Lessa, "A administração federal nos Estados Unidos", pág. 190-191

O sistema de vencimento é o constante do quadro abaixo; há os serviços seguintes: "P" ou "profissional"; "C A F" ou "clerical, administrative and fiscal"; "S P" ou "subprofissional", "C U" ou "Custodial".

Abaixo de cada serviço, em coluna vertical, os graus são colocados do mais baixo ao mais alto; por exemplo: "P" abrange os graus "1 a 9"; "C A F" os graus "1 a 15"; "S P" os graus "1 a 15"; "C U" os graus "1 a 10".

Os graus marcam o escalonamento dos serviços; cada grau, por sua vez, é acompanhado de uma série de níveis de vencimentos em sentido horizontal. A avaliação da eficiência procura regular a promoção do funcionário dentro desta escala horizontal.

P	CAF							SP	CU
	600	660	720	780	840				
1									1
		1,020	1,080	1,140	1,200	1,260	1,320	1,380	1
		1,080	1,140	1,200	1,260	1,320	1,380		2
		1,200	1,260	1,320	1,380	1,440	1,500		3
		1,260	1,320	1,380	1,440	1,500	1,560	1,620	2
		1,320	1,380	1,440	1,500	1,560	1,620	1,680	4
		1,440	1,500	1,560	1,620	1,680	1,740	1,800	3
		1,500	1,560	1,620	1,680	1,740	1,800	1,860	5
		1,620	1,680	1,740	1,800	1,860	1,920	1,980	4
		1,680	1,740	1,800	1,860	1,920	1,980	2,040	6
		1,800	1,860	1,920	1,980	2,040	2,100	2,160	5
		1,860	1,920	1,980	2,040	2,100	2,200	2,300	7
		2,000	2,100	2,200	2,300	2,400	2,500	2,600	6
		2,300	2,400	2,500	2,600	2,700	2,800	2,900	7
	2		2,600	2,700	2,800	2,900	3,000	3,100	3,200
		2,900	3,000	3,100	3,200	3,300	3,400	3,500	10
3		3,200	3,300	3,400	3,500	3,600	3,700	3,800	
		3,500	3,600	3,700	3,800	3,900	4,000	4,100	
4		3,800	4,000	4,200	4,400	4,600			
5		4,600	4,800	5,000	5,200	5,400			
6		5,600	5,800	6,000	6,200	6,400			
7		6,500	7,000	7,500					
8		8,000	8,500	9,000					

A maneira pela qual o funcionário desempenha o trabalho é que o elevará do primeiro ao último nível em cada grau.

Um exemplo elucidará: um "Junior Stenographer" é classificado como "C A F — 2" porque o respectivo trabalho, além de ser de natureza administrativa, implica certa dificuldade. O salário inicial seria \$1,440 anuais. Conforme a eficiência e o mérito que mostrou na execução do seu trabalho, este estenógrafo ou taquígrafo poderá ser aumentado periodicamente, de acordo com o boletim do respectivo chefe imediato, a \$1,500, \$1,560, \$1,620, \$1,680, \$1,740 e \$1,800. É verdadeira promoção embora não haja acréscimo de responsabilidade

na função. Sem embargo, constitui o que se chama "promoção horizontal ou administrativa".

Atingindo o nível máximo do grau a que pertence, o taquígrafo em aprêço terá possibilidade de avançar na carreira; é preciso, no entanto, que passe a outro grau, isto é, "CAF — 3". Na hipótese, o seu trabalho, embora ainda de taquígrafo, será mais difícil, com maior responsabilidade. Para ascender ao grau superior, o taquígrafo pode ser que tenha que fazer um concurso competitivo. Aprovado, o taquígrafo irá ser colocado não no nível inicial de vencimento do novo grau "C A F — 3"; ganhando já \$1,800, no grau "C A F — 2", será classificado em vencimento igual ou aproximado ao que percebia anteriormente. Se mantiver a eficiência que vinha demonstrando, o taquígrafo terá aumentos periódicos no grau "C A F — 3" até \$ 1,980 (4). Como se vê, o processo é simples, atendendo perfeitamente ao critério rigoroso do mérito e eficiência.

Este é o mecanismo do sistema de aumentos regulado pela avaliação da eficiência; é bem verdade que a plena realização da promoção horizontal é obstada pela formalidade legal da "average provision", isto é, salário médio dos servidores de um grau, em cada repartição, não pode exceder a média do grau. Por exemplo: o vencimento médio do grau "C A F — 2" que vai de \$1,440 a \$1,800 é \$1,620. Logo, a média dos vencimentos dos funcionários, neste grau, na repartição, não pode ir além de \$1,620 (5).

Além da dificuldade citada, há outra; é imprescindível que haja recursos financeiros para fazer face às despesas com os aumentos sucessivos. Nem sempre há disponibilidade monetária, concorrendo tal circunstância para diminuir ou retardar os benefícios que adviriam se os aumentos de vencimentos se realizassem em tempo prefixado.

Apesar desses contratempos, a avaliação da eficiência, como se viu, tornando possível a majoração periódica dos salários, é instrumento evidentemente indispensável ao estímulo e mérito dos que se mostram excelentes ou superiores no desempenho das respectivas funções (6)

(4) Vide sobre o assunto: "Your Job and the Farm Credit Administration", pág. 38/39.

(5) Vide "Rural Electrification Administration — Office Customs and Procedures with Civil Service Regulations", pág. 22.

(6) "Normally the scale of pay for any class consist of a minimum rate, a maximum rate, and one or more intermediate rates. Under good personnel administration, the rate of pay for any employee at a give time depends upon two factors — how well he is doing his work and how long he has served at his existing rate. The usual procedure is for a new employee to enter the service at the minimum rate. If he performs his duties only indifferently, his rate of pay continues at the minimum level. If, however, his service is consistently of a good caliber, he is advanced from time to time through the intermediate rates, in accordance with a definite policy and procedure, until he reaches the maximum rate. And, correspondingly, should the quality of his work decline, his rate is reduced through the succeeding stages until he reaches the minimum rate or until he shows improvement. ("Report of President's Committee on Civil Service Improvement". Pág. 121/2).

Mosher e Kingsley asseveraram que um dos básicos problemas em qualquer organização de larga envergadura é a determinação da eficiência ou do valor do serviço dos respectivos membros; palavras estas que acentuam a importância da avaliação da eficiência no programa de pessoal de qualquer administração pública moderna.

As questões de salário, de promoção, de demissão, de exoneração e, acima de tudo, do moral dependem do modo pelo qual se administra o sistema da avaliação da eficiência.

O "esprit de corps" resulta, na administração de pessoal, da manutenção de qualquer sistema que determina a fidelidade e a eficiência com que os funcionários exercem as suas funções.

A despeito da imprescindibilidade de um sistema de avaliar a eficiência para se obter realmente uma política sadia baseada no mérito absoluto, não há ainda sobre assunto algo que seja universal, colhendo a adesão unânime dos técnicos e especialistas.

A razão decorre da impossibilidade de dosar rigorosamente os fatores imponderáveis da personalidade humana; visando medir o mérito ou o demérito da eficiência dos funcionários, os sistemas até agora conhecidos não conseguiram resultados objetivos que os credenciassem como escalas de avaliação sem os defeitos inerentes a qualquer julgamento humano.

Não obstante os defeitos intrínsecos apontados, o problema não pode ser afastado; ao contrário, é preferível um sistema mesmo com relativa percentagem de erros ao critério subjetivo dos chefes sem qualquer padrão ou "standard" que vise, na medida do possível, uma uniformidade nos julgamentos individuais (7).

Ora, se avaliação da eficiência não é matematicamente perfeita, é lógico que não se pode aceitá-la sem uma providência que resguarde os excessos ou os falsos julgamentos prejudiciais tanto ao funcionário como ao moral do serviço público. Recai-se, assim, na questão da chefia.

Para se estruturar uma política de pessoal em bases realmente democráticas, o problema de rever a avaliação da eficiência efetuada pelos chefes aparece como conseqüência inelutável. Ou melhor, surge como corolário da natureza peculiar da própria avaliação da eficiência.

(7) "The mere fact that a rating system is subjective is not necessarily a condemnation. If the subjective judgment of the supervisor is honest (as it usually is) and conforms to generally accepted standards (which may be progressively realized), it may be quite good enough for the limited use to which a formal rating should be put. None of the forms yet devised, apart from production records, have eliminated subjective judgments, although much has been done to make these judgments more thoughtful and complete" (White — "Introduction to the study of the Public Administration", pág. 376).

Deixar inapelável o julgamento do chefe imediato ou mediato, quando o funcionário se considera prejudicado com o conceito emitido a respeito da sua situação funcional, é criar um regime incompatível com o direito de justiça fundamental ao moral do serviço público.

Alicerça-se o direito ao apêlo no princípio democrático de não deixar ao arbítrio de uma só pessoa o critério de julgamento em assunto que jamais terá objetividade bastante para evitar os erros ou falsas apreciações provenientes da formação pessoal dos julgadores.

Esta a razão que motivou a inserção da Seção 7 no "Ramspeck-Act", criando, em cada Ministério ou serviço independente, um ou mais Conselho com a finalidade exclusiva de rever os graus da avaliação da eficiência concedidos pelos chefes administrativos.

A "Civil Service Commission" baixou instruções reguladoras do "Efficiency-Rating Board of Review", aprovadas pelo Decreto Executivo de 1 de maio de 1941, vigorando a partir de 1 de julho do mesmo ano.

Traços característicos do Conselho em estudo:

*Criação* — em cada Ministério ou serviço independente que possuisse cargos e servidores subordinados à Seção 9 do "Classification Act of 1923".

*Finalidade* — examinar e julgar o mérito da avaliação da eficiência dos funcionários.

*Jurisdição do Conselho* — cada Conselho seria específico, determinados a jurisdição e o número pelo Ministro ou o chefe do serviço independente, embora com a aprovação posterior da "Civil Service Commission".

*Composição* — três membros efetivos e um substituto para cada efetivo. A nomeação dos membros é pelo prazo de um ano. O Presidente seria designado pela "Civil Service Commission"; um dos membros escolhido pelo Ministro ou chefe do serviço; o terceiro membro seria indicado pelos funcionários do Ministério ou do serviço independente. O mesmo processo para os substitutos.

*Qualidade dos membros* — indispensável a qualidade de funcionário do Governo Federal.

*Apêlo escrito* — o funcionário, quando desejasse apelar da avaliação de eficiência do respectivo chefe, devia fazê-lo por escrito, ao Presidente do Conselho, dentro do prazo de 90 dias da data em que lhe foi comunicada a avaliação.

*Demissão, redução do pessoal ou de vencimento* — nas hipóteses citadas, o Conselho tomava conhecimento "ex-officio" do caso, como se houvesse apêlo escrito do funcionário.

*Decisão* — seria tomada por maioria de votos, transmitida ao Ministro ou chefe do serviço, ao funcionário e à "Civil Service Commission".

Mayers critica a questão da existência de tribunais como o Conselho em exame, sendo de pare-

cer que o apêlo das decisões dos chefes destrói o princípio de responsabilidade administrativa. (8)

White aceita como essencial ao êxito da avaliação da eficiência a supervisão dos graus dados pelos chefes imediatos; contudo, não admite o tipo de apelos individuais no interesse de manter o prestígio da autoridade (9).

E' delicado o assunto sob êste aspecto; é fora de dúvida que uma administração pública fundada em moldes democráticos não pode negar o direito ao apêlo (10); é fora de dúvida ainda que o princípio de autoridade é algo que aconselha prudência para não ser atacado. Uma vez que é impossível evitar-se o subjetivismo do chefe na avaliação da eficiência, o dilema que se apresenta é evidente.

O desprestígio da autoridade não pode ser negado quando, por exemplo, um Conselho, como o que se estuda, reforma ou anula o grau da avaliação de eficiência concedido por um chefe, homologando o apêlo do funcionário. A situação se torna insustentável quando o funcionário apelante continua a servir na mesma repartição, sob a supervisão do mesmo chefe cujo julgamento foi postergado.

E' indubitável que a revisão do julgamento do chefe tem uma virtude inestimável qual a de obrigá-lo a pesar bastante os graus da avaliação da eficiência dos seus subordinados ante a perspectiva de que os mesmos poderão ser revistos.

Comentando as restrições ao poder de remoção do Ministro, Mayers apresenta três variantes para o caso, muito embora sugira uma solução própria que visa evitar as demasias e inconvenientes que encontrou nos sistemas anteriores. A restrição extrema à competência de remoção da autoridade administrativa constituiria na faculdade do funcionário poder apelar para o poder judiciário que reveria o próprio mérito da questão que dera causa à penalidade. E' a primeira hipótese aventada; não há exemplo, nos Estados Unidos, de tal restrição no serviço público federal. E' solução aberrante, de extrema gravidade e conseqüências tais que a afastam de cogitação.

(8) "Under these conditions the trial board system is not likely to have any such value as will compensate for the division of administrative responsibility which it entails and the weakening of the forces, already far too weak, which mak for the prompt and determined removal of the inefficient" (Lewis Mayers — "The Federal Service", 1922, pág. 504).

(9) "Another type of supervision may be secured by allowing individual appeals to the civil service commission. In the interest of maintaining the authority of the departmental officials such appeals are not recommended" (White, ob cit., pág. 385).

(10) "As in other aspects of the personnel program, the right of appeal against adverse ratings should be granted" (Mosher e Kingsley, ob cit., pág. 504); "Ultimately, as the rights of the working staff are broadened, the right of appeal may also be extended" (Mosher e Kingsley, ob cit., pág. 332).

A segunda variante, conquanto menos rigorosa do que a primeira, se cifraria na revisão por um órgão central, necessariamente uma espécie de "Civil Service Commission", dos atos do Ministro ou de qualquer autoridade que visasse remover, dispensar ou demitir um funcionário. Ainda no caso a revisão se daria ou quando do apêlo do funcionário ou seria geral, em tôdas as espécies. A revisão geral, indiscriminada, é solução drástica e violenta; a revisão decorrente do apêlo do funcionário, pôsto que menos extremada, ainda se torna difícil de justificação. O mais que se podia exigir, no caso, era que a autoridade administrativa enviasse ao órgão central uma comunicação com os motivos e razões do ato.

A terceira variante se resume em retirar o poder de remoção das autoridades administrativas, centralizando-o em Conselhos especiais de julgamento que deviam ser compostos de membros do órgão central do pessoal e, às vezes, do próprio funcionalismo. Na hipótese em aprêço, a autoridade administrativa poderia somente suspender o funcionário, enviando o caso ao Conselho que seria o único juiz da penalidade a ser aplicada.

Os propugnadores dêsse sistema asseguram que adviriam grandes vantagens para o serviço se fôsse executado o esquema tal qual delinearam; entre outras, citam que a ação de remoção ou afastamento do funcionário seria mais pronta e expedita, aliviando as autoridades administrativas da tarefa de ordenar tais medidas disciplinares; portanto, a autoridade administrativa ficaria na situação de acusador, cabendo a decisão final ao Conselho. Além disso, êste teria mais liberdade de ação no exercício dessas atribuições porque não necessitaria mais tarde de cooperação do funcionário como sói acontecer com as autoridades administrativas.

A desvantagem realmente ponderável é que tal sistema retira da autoridade administrativa uma responsabilidade que somente lhe deve caber, desviando da sua alçada a decisão em assunto que importa sobremaneira ser de sua exclusiva competência se quiser exercer a autoridade que é implícita na soma de atribuições que a lei lhe impõe (11). Mayers não esquece um pormenor interessante na crítica que fez quando salienta que, quando de Conselhos tais, a tendência é para considerar as questões sob um aspecto simpático ao funcionário; portanto, a autoridade administrativa, quando tiver que depor, passaria de acusador a acusado, situação que, sem dúvida, é deveras contrafeita para a disciplina do serviço público. Sc-

(11) "On the other hand, the opponents of the system condemn it as relieving the administrative officer of a responsibility which should squarely be his, of depriving the energetic and forceful administrator of the power of removal which he should have if he is to retain control of his department, and furnishing the incompetent employee an elaborate protection against removal to which he is not entitled and which, on the contrary, redounds to the disadvantage of the service" ("Lewis Mayers, ob cit., pág. 503).

mando as vantagens e as desvantagens, estas sobrelevam máxime porque o argumento da divisão da autoridade do chefe é de importância que afasta qualquer cogitação em contrário.

Em compensação, Mayers, conquanto rebata e afaste as soluções examinadas, propõe um sistema que teria a virtude de conciliar os antagonismos apontados; na sua opinião, deveria haver Conselhos nos Ministérios, com representantes dos chefes e dos funcionários; entretanto, a competência dos Conselhos seria tão somente consultiva, tomando conhecimento das questões que constituíssem flagrantes casos de ineficiência para o serviço. Ou melhor, estes casos anormais seriam levados ao Conselho antes de uma decisão do Ministro. Assim, a competência do Conselho seria de exame e consulta, devendo o chefe, como acusador, unicamente testemunhar o caso perante o Conselho, depoimento que seria uma espécie de investigação. Ouvindo depois o funcionário, realizadas providências complementares, o Conselho decidiria, tendo em vista os interesses do serviço e do funcionário.

A decisão do Conselho, não obstante consultiva, devia ser lançada nos assentamentos do funcionário, enviada, além disso, uma cópia ao órgão central do pessoal.

Mayers, por último, frisa que a representação do funcionalismo não atingiria o princípio de autoridade embora reconhecesse que tal representação constituiria incentivo ao moral do serviço público (12).

As questões ínsitas no poder de afastar o funcionário são as mesmas no caso de degradação ou redução de remuneração; em essência, como frisa Mayers, o problema da autoridade em ambos casos é semelhante.

Da exposição do ponto de vista de um autor abalizado sobre a delicada questão de tribunais da espécie do "Efficiency-Rating Board of Review", ficou bem patente o quão difícil é encontrar-se uma solução que seja realmente satisfatória. O que caracteriza o tribunal criado pelo "Ramspeck-Act" é que a sua competência se circunscreve à revisão da avaliação da eficiência, delimitando uma jurisdição deveras importante pela natureza da matéria que versa.

O tipo do "Efficiency-Rating Board of Review" se aproxima mais do terceiro sistema ou variante que Mayers apresentou; como ficou bem claro, o principal argumento contra este tipo decorre da circunstância de que ele atenta flagrantemente contra o princípio da autoridade.

Não obstante, o "Efficiency-Rating Board of Review" traduz um equilíbrio de forças bastante

para evitar ou contrabalançar demasias ou pendores prejudiciais à sua finalidade; isto se pode afirmar porque o citado Conselho inclui a representação de três grupos distintos.

Outro traço a destacar no Conselho em estudo é que ele constitui uma como que "clearing-house" por meio da qual a administração poderá conhecer a verdadeira situação do moral do serviço público. Julgamentos de qualquer chefe que fôssem frequentemente levados ao Conselho indicariam uma situação de desajustamento digna de observação para se descobrir a causa.

Esta, sem dúvida, pode ser vária; provada porém, que a avaliação de determinado chefe geralmente apelada o aponta como mau juiz, marcando a atuação dos seus subordinados com graus injustos e preconcebidamente tendenciosos, tal chefe seria um caso patológico no serviço público a merecer a atenção das autoridades superiores.

Por outro lado, a perspectiva de revisão por um Conselho determinaria para alguns chefes uma atitude de benevolência, prejudicial à eficiência e interesses do serviço; esta tendência bem conhecida é mais prejudicial do que a tendência contrária.

Nada ataca tanto o moral do serviço, destruindo fundamentalmente o estímulo e incentivo dos bons funcionários do que o regime de completa equiparação que um chefe benévolo os coloca em relação a péssimos e ineficientes funcionários. Em conclusão, o problema da educação para a chefia é primordial na avaliação da eficiência como em muitos outros aspectos da questão do pessoal. (13)

O que não resta dúvida é o sentido democrático que traduz a presença do representante do funcionalismo no "Efficiency-Rating of Review"; não menos digno de relêvo é o espírito de cooperação que representa para que possa atingir a verdadeira finalidade para que foi criado.

Aliás, a tendência do serviço público moderno é tornar cada vez mais possível a cooperação dos próprios funcionários na política do pessoal; esta a grande significação que tem o "Efficiency-Rating Board of Review".

"...in the state of the modern world — escreveram Mosher e Kingsley — it is not only desirable social policy to allow the employees a voice in determination of conditions of service, but it is also good personnel administration. Only by installing an attitude of cooperation and a feeling of mutual participation in a great service enterprise can the public administration hope to energize the potentialities of his staff".

(12) "Never the less it is believed that if the functions of these tribunais are confined within the limits above suggested, no impairment of the responsibility of the administration can result from such representation while, on the other hand, its effect upon the morale of the subordinate personnel is likely to be very beneficial" (Lewis Mayers, ob. cit., pág. 505).

(13) "It cannot be overemphasized, however, for the training of supervisors in the use of the rating or reporting instrument is one of the most important steps in the administration of a service rating system" (Mosher e Kingsley, ob. cit., pág. 503).