

ou afins, que venham a constituir setores individuais reservados a profissionais diferentes.

E' um expediente só admissível se houver bastante volume de trabalho organizatório, pois que o seguí-lo de maneira indiscriminada, ou sem maiores reservas, traria o encarecimento desproporcionado dos serviços de organização e a eliminação de um de seus efeitos desejados, que é a baixa do custo total dos serviços.

De tudo ressaltam, à parte os argumentos de autoridade que, rebuscados, se enfileirariam nu-

merosos, duas conclusões não inéditas mas sempre novas por sua significação: a de que há uma função organizadora das estruturas e dos métodos de trabalho, dotada de conteúdo próprio, valioso por si mesmo, e a da desvantagem de atribuir o exercício da função aludida aos agentes de qualquer nível do plano executivo, semelhantemente ao que ocorreria se assim se procedesse com parcelas outras, destacadas do todo que, em sentido lato, se denominaria organização.

PESSOAL

Apuração da eficiência

M. J. A. FERNANDES

A importância do problema da apuração da eficiência tem sido salientada por todos os tratadistas da técnica de administração de pessoal, não somente pela sua mais íntima conexão com as questões de promoção, como logo se percebe, mas também por outros aspectos sobre os quais tem decisiva repercussão. Assim é que nas medidas de eficiência do servidor, dever-se-ia ter um recurso conveniente à apreciação dos resultados concretos do processo seletivo e, subsequentemente, à observação do progresso do servidor já em atividade. Seria de desejar que nelas se apoiasse toda a aplicação dos sistemas de melhoria de remuneração, como também os atos administrativos destinados a afastar o servidor da atividade (disponibilidade, demissão, dispensa, etc.) ou, pelo contrário, sua readmissão, reversão ou reintegração.

O uso sistemático e criterioso dos métodos de apuração de eficiência deveria lhes emprestar nítido papel educativo. Seja para quem julga — aprendendo a arte difícil de lidar com valores humanos, tão complexos e mutáveis, seja para quem é julgado — encontrando um meio supostamente imparcial, de conhecer suas próprias qualidades e deficiências.

Nos casos em que a administração se defrontasse com a contingência de exercer ação disci-

plinar ou punitiva, o cotêjo dos pontos deficientes de uns servidores ofereceria, aos chefes de serviços e às repartições de pessoal, o instrumento idôneo e legítimo sobre o qual poderiam se apoiar, — assim como dariam, ao próprio servidor indigitado, os elementos de defesa.

Vê-se, pois, que os sistemas de apuração de eficiência deveriam atender, simultaneamente, aos interesses da administração e aos direitos do servidor. E para isso, despertando, como é conveniente que o faça, a confiança daqueles a quem se aplica, tais sistemas procurarão, antes de mais nada, afastar o personalismo dos julgados, quer se manifeste pelo favoritismo descabido, quer pela hostilidade reprovável.

Infelizmente, êste capítulo tão importante da administração de pessoal está muito longe de ter recebido, tanto no serviço público quanto no âmbito privado, tratamento e solução adequados, que atendam, em termos satisfatórios, aos aspectos básicos que caracterizam o problema.

É freqüente ouvir-se criticar severamente o sistema de apuração de eficiência, vigente em nosso serviço público civil federal. Seria tarefa difícil e ingrata tentar sua defesa, tão evidentes e comprovadas são suas falhas. Vale notar, porém que, embora o argumento não seja consolo nem solução — o mal é comum a todos os siste-

mas conhecidos presentemente em administração de pessoal. O serviço civil federal norte-americano usa métodos muito semelhantes ao nosso, que em verdade nêle se inspirou: apesar do progresso que caracteriza a administração de pessoal nos E.U., as falhas do sistema em aprêço são muito comparáveis às que aparecem entre nós.

Parece fora de dúvida que as dificuldades são intrínsecas ao próprio sistema. Todos os métodos tentados até hoje apenas conseguiram evidenciar o quanto é difícil obter, de quem julga o mérito ou demérito de outrem, apreciação objetiva, imparcial e uniforme. Além disso, trata-se de apreciar o valor de um servidor em relação ao serviço, isto é, numa relação específica e limitada, válida apenas no quanto interesse diretamente à administração, assim eliminando fatores estranhos ao próprio trabalho, ponderando apenas o servidor, e não o indivíduo.

Um bom sistema de apuração de merecimento há de procurar meios de pôr em evidência:

1. a maior ou menor eficiência com que o servidor desempenha suas tarefas, se possível em cotêjo com os demais servidores do mesmo nível; e
2. as qualidades e deficiências do servidor, que possam contribuir para o seu ajustamento ou desadaptação no trabalho.

Além disso, deverá levar em conta que sua aplicação dependerá da cooperação de chefes e supervisores, que via de regra não são técnicos da especialidades na matéria e, pelo contrário, têm seus principais interesses voltados para outros campos de conhecimento, que lhes absorvem a atenção. Para isso, o método a usar, será suficientemente simples e flexível na sua aplicação, procurando ao mesmo tempo aferir condições objetivas (ou tão objetivas quanto possível), cujos entendimento e conceituação estejam ao alcance do julgador médio. Isto tenderia a corrigir uma das falhas presentes em quase todos os sistemas conhecidos de apuração de eficiência, qual seja a de superestimar a capacidade de julgamento dos chefes e supervisores, particularmente quando se pede o seu pronunciamento sobre conceitos passíveis de controvérsia. Note-se, por exemplo, que é fácil firmar juízo sobre se um servidor é perseverante e tenaz em seu trabalho; todavia, nem todos saberiam responder

prontamente se tem, ou não, “espírito de colaboração”, ou se é discreto; e muitos se recusariam a dar graus à sua honestidade, alegando, ao que parece com razão, só ser legítimo afirmar sua presença ou ausência.

Entretanto, seja qual fôr a técnica, que se venha a escolher, para apuração do merecimento, sua aplicação, em nosso país ou alhures, dependerá da capacidade dos chefes e supervisores no ato de julgar, e do real interesse que tenham pela questão, desejosos de levá-la a bom termo, sem burla ou indiferença.

Parece evidente, que, num futuro próximo, a administração pública será levada a reexaminar o sistema vigente de apuração de eficiência. Seria, pois, interessante que o problema fôsse mantido em ordem do dia, por todos aqueles que, direta ou indiretamente, se interessam pela matéria, a fim de que, em tempo oportuno, possam trazer sua cooperação ao estudo que se há de proceder.

Valeria recomendar que se procurasse atentar, aos meios mais objetivos e frutuozos de centralizar certos fatos negativos que, de modo geral são apontados em todos os sistemas de apuração de eficiência — pois se referem à predominância de critérios pessoais dos julgados (afinal todo julgamento é um ato individual). Mosher e Kingsley transcrevem os seguintes tópicos, arrolados pela “National Industrial Conference Board”:

1. os julgadores geralmente apreciam o método do servidor segundo pontos de vista pessoais, e não segundo o ponto de vista do interesse do serviço;
2. a apuração de eficiência por vêzes torna-se um mero hábito ou uma providência desagradável, que deixa de ser efetuada com o devido cuidado;
3. às vêzes os julgadores não emprestam verdadeira colaboração ao sistema, por não lhes agradar o boletim usado, ou a técnica a seguir;
4. alguns julgadores não apreciam na devida conta as vantagens de um bom sistema de apuração de eficiência;
5. numerosos julgadores não se apercebem da diferença entre a “execução” de um trabalho e a “capacidade” de executá-lo;
6. os julgadores via de regra não reconhecem em si mesmos as tendências a: