

# Auditoria de Pessoal no SIPEC

## — O Auditor

**GLAUCO LESSA DE ABREU E SILVA**

Diretor-Geral do DASP

Aqui e neste instante, estamos tendo uma das maiores satisfações de nossa já longa vida pública.

A um só tempo apresentou-se a oportunidade para solenizarmos dois acontecimentos de importância maior para o Serviço Público Federal.

O primeiro desses acontecimentos — e que tem, como é natural, data marcada para o seu início e para o seu término — é o da abertura do “Curso de Auditores do Sistema de Pessoal”. Trata-se de um curso pioneiro, na área da Administração de Pessoal, e que vem concretizar uma idéia muito grata às nossas aspirações de administrador voltado para a eficácia dos serviços públicos.

O segundo acontecimento, certamente não menos essencial que o primeiro, vem representado pela instalação da atividade de aprimoramento dos servidores públicos. Essa atividade, de que passaremos a falar, é uma atividade fundamental para eficiência de qualquer serviço público ou particular. Começa aqui, neste momento, e a partir deste momento não mais terá fim.

Com a ajuda dos técnicos do Centro de Aperfeiçoamento e da Coordenação de Atividades de Aperfeiçoamento, montaremos um dispositivo de desenvolvimento de pessoal atualizado e atualizante, onde não serão esquecidos o planejamento, a organização, a programação, a execução e a avaliação sistêmicas.

---

Aula inaugural proferida pelo Prof. Glauco Lessa de Abreu e Silva, na instalação do Curso de Formação de Auditores do SIPEC, em 4-4-72.

Somos todos administradores. Nos nossos enfoques está presente sempre a preocupação com a realidade, com a viabilidade e com a eficiência dos projetos aprovados. Não nos interessa, em tema de aperfeiçoamento, proceder a uma abertura maciça e desordenada de cursos e mais cursos que não se destinem a coisa alguma. Isso é o que se chama de aperfeiçoamento fútil. Nada significa. Antes complica e desarticula uma atividade séria, desviando do caminho certo os usufruários desse pseudo-aperfeiçoamento.

O espetacular avanço dos conhecimentos, em todos os ramos do saber, obriga-nos a que nos submetamos a um permanente aperfeiçoamento. Mas aperfeiçoamento conduzido dentro de matrizes técnicas adequadas e por profissionais idôneos, bem informados e experimentados.

Os órgãos governamentais brasileiros, como os de todas as outras nações, estão a exigir e vão continuar exigindo, cada vez mais, maior eficiência dos seus servidores e eficácia crescente dos seus serviços.

O trabalho produtivo é, desse modo, obrigação e dever indeclináveis de todo o funcionalismo público. Mas o Governo também pretende retribuir mais compensadoramente os que melhor o servem, os que produzem mais e melhor. O esquema é este: o Governo cria as condições, as situações e as posições de melhoria profissional dos seus servidores. Entretanto, os servidores mesmos — unicamente eles e mais ninguém — é que terão de conquistar essas posições funcionais. Com o seu esforço, com a sua capacidade, com a sua dedicação, com a sua produtividade. Nada será propiciado de forma paternal. As dedicações pessoais, seja de quem for ou de quem quer que seja, não mais são consideradas a partir dos Governos pós-revolucionários. Dedicções — só são admitidas ao Serviço Público.

Portanto, o mérito, no atual Governo do Presidente Emílio Garrastazu Médici, tem de ser demonstrado de maneira ostensiva. Mas eficiência somente pode ter quem sabe fazer as coisas bem e conhece, efetivamente, o trabalho que lhe cabe realizar. Nada obstante, para sabermos realmente alguma coisa, temos de aprendê-la com alguém. E é aqui, exatamente neste ponto, que entra com toda a sua importância o Aperfeiçoamento de Pessoal como a única alternativa válida para se aprender, no Serviço Público, a executar um trabalho de forma eficiente e consciente.

Sabemos que a eficiência não se alcança por meio de mágica, de passes cabalísticos, de boa vontade ou de boas intenções. Ela se consegue, sim, por meio de trabalho duro, constante e aplicado. Essa, sem dúvida, a razão por que o ilustre Ministro Delfim Netto não aceita dizer-se que o desenvolvimento brasileiro é **um milagre**. Milagre, esclarece o atuante homem público, é um evento sem causa. E o empolgante desenvolvimento do Brasil tem uma causa que se pode mostrar: o trabalho de um Governo competente e empreendedor, aliado ao apoio total de um Povo dedicado e incansável.

A tônica dominante na realização dos serviços passa, doravante, a ser a produtividade. A eficiência é uma responsabilidade básica de todos os servidores públicos. E todos os servidores públicos, a partir de agora, nas suas respectivas áreas de trabalho, deverão aguardar chamado para oportunamente submeterem-se a aperfeiçoamento.

O Governo, no campo da Administração de Pessoal como em todos os outros campos, vem cumprindo exemplarmente os esquemas de trabalho a que se propôs, mas vai cobrar do seu funcionalismo uma eficiência que é mais do que necessária; é imprescindível. Todos têm de desempenhar as suas atribuições com vistas à eficácia plena. Somente assim conseguiremos atingir a meta sonhada e perseguida, que é a dignificação efetiva da função pública e a valorização, que se impõe, dos homens que a exercem.

Não agem patrioticamente aqueles que se comprazem em emprazar o Governo com pedidos de aumentos puros e simples. Aumentos gerais, decorrentes da desvalorização da moeda, têm sido dados e são do conhecimento de todos. Têm tido até data certa para entrarem em vigor. As melhorias setoriais, no entanto, somente terão cabimento como contrapartida de melhores serviços, maior produtividade, maior contribuição de talento e melhor qualificação intelectual. Vivemos tempos novos. O servidor público, seja de que categoria for, tem realmente de servir. Mas, para servir — e bem servir — terá, como pré-requisito, de se qualificar. De se aperfeiçoar. De se profissionalizar. Feito isso, então, sim, estará em condições plenas para desempenhar as atribuições do seu cargo.

Não serão tolerados, nos dias de hoje, os burocratas que apenas **tocavam o serviço** e pensavam que cumpriam o seu dever. Dentro dessa concepção retardativa, a coisa pública não ia pior nem melhor: ficava onde estava. No compasso de espera. Como a Carolina da conhecida música popular, tais

burocratas não viam o tempo passar. Ficavam contemplativos e atravessados pela calma da imobilidade.

O ocupante de uma função pública, na era que vivemos, não pode deixar de impregnar-se da verdade configurada pelo binômio **ser-ter**. De fato, sem **ser** um funcionário produtivo, ninguém poderá **ter** um salário satisfatório. A produção tanto gera o lucro financeiro quanto o lucro social. Não havendo produção, não haverá o que dar. O Governo quer premiar o mérito para ter bons serviços e servidores satisfeitos. Vai acelerar, portanto, as atividades de Aperfeiçoamento de Pessoal a nível de suas reais necessidades. O funcionário terá, agora, de fazer a sua opção. Conhecimento não é patrimônio de ninguém. Conquista-se por meio de trabalho e de estudo. E daí em diante passa a ser uma ferramenta, um instrumento de ação. Os que não quiserem esforçar-se para se qualificar ficarão nos lugares em que estão. Não poderão conquistar melhores posições e obter melhores salários. Não poderão queixar-se, portanto.

O desenvolvimento de um país não pode ser obra de uns poucos. Tem de ser feito com a quota de trabalho de todos. Todos têm de trabalhar. Todos têm de produzir no nível máximo de suas responsabilidades naturais.

O aperfeiçoamento a que visamos é exatamente o que se destina àquele ou àquilo que é necessário e que precisa se tornar rentável dentro de um plano de governo. Não mais teremos cursos despojados das qualidades decorrentes de sua validade atual ou futura. Cursos carentes desse atributo são contraproducentes e negativos, atuando em sentido contrário ao da eficiência plena dos servidores.

Como afirmou o notável Peter Drucker, "o conhecimento é a informação sistemática, orientada para um objetivo e organizada". Os cursos que iremos instituir ou orientar terão em vista essa lição. Mas sabemos, igualmente, que as pessoas só aprendem aquilo que querem aprender, uma vez que ainda não se conseguiu operacionalizar o dom de aprender. Procuraremos, por isso, motivar o funcionalismo a se tornar mais eficiente, entusiasmando-o com o fato de, procedendo assim, concorrer para o seu próprio progresso funcional. O aperfeiçoamento do servidor, portanto, é o fundamento da produtividade dos serviços públicos. Somente terá futuro quem se aperfeiçoar e se tornar produtivo.

Neste passo, retomaremos o tema do "Curso de Auditores do SIPEC", a cuja abertura procedemos, neste momento, possuídos da maior esperança.

É público e notório que o DASP vem levando a efeito, gradativamente, a reforma da Administração de Pessoal do Serviço Civil Federal. Vimos procedendo, nesse importante setor, à **revolução** que Sua Excelência o Senhor Presidente da República, na inauguração dos cursos de 1970 da Escola Superior de Guerra, afirmou que se tinha de fazer "para que a máquina burocrática pudesse de fato responder ao que dela se solicitaria". Sem essa revolução, no campo de pessoal, proclamava então Sua Excelência, "não chegaremos jamais a redimir o funcionário no conceito do povo e continuaremos a ter por muito tempo ainda o triste espetáculo de tantas leis que não chegam a sair do papel".

Deflagramos, no campo dos recursos humanos, um esquema de providências que, devidamente entrosadas, importam em radical mudança institucional, destinada a proporcionar ao Governo meios e instrumentos de ação válidos, oportunos e simples, e que, no conjunto, se apresentam como os alicerces e parâmetros da nova política que vem sendo implantada.

Na seqüência cronológica dos diplomas legais que as configuram, as providências em marcha consubstanciam uma política sensata e coerente com os princípios da Reforma Administrativa. Contudo, a exequibilidade dos aludidos diplomas vem exigindo esforços excepcionais, com vistas à correção de distorções de toda espécie e ao desemperramento das estruturas burocráticas.

O descongestionamento de setores estagnados se fez com a adoção de medidas saneadoras preliminares e com a descentralização que se tornava imperativa. Procedemos, também, no sentido de erradicar o amadorismo e a improvisação que constituíam uma quase-institucionalização.

Dispensamo-nos, nesta ocasião, de enumerar essas medidas, uma vez que elas todas são recentes, do conhecimento público, e corresponderam a exigências nacionais nesta histórica fase do nosso desenvolvimento.

Aqui falaremos apenas na última dessas providências: a instituição da Auditoria de Pessoal nos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal.

Sem essa medida, não seria possível ao Órgão Central e aos Órgãos Setoriais ou Seccionais do SIPEC verificar o que se faz ou o como se está fazendo em matéria de Administração de Pessoal. Daí a importância marcante da institucionalização da auditoria na área. Queremos que as coisas sejam

feitas e bem feitas. Por isso, estamos-nos armando para fazer com que elas aconteçam.

O fato puro e simples de termos a Auditoria no papel é, por si só, irrelevante. Queremos uma Auditoria viva e eficaz. Para isso, temos de formar, treinar e desenvolver os que terão de desempenhar as essenciais tarefas e responsabilidades dessa auditoria, ou seja, aqueles que irão dar-lhe a desejada condição de operacionalidade.

Mas, que é realmente a Auditoria de Pessoal? O talentoso administrador norte-americano Stephan R. Michael nos mostra que "o exame médico tem, como contrapartida nos negócios, a auditoria administrativa". Compara, portanto, a auditoria a um "check-up" médico. E tem toda a razão. Mas a auditoria é, também, o olho atento e vigilante da Administração. No caso da Administração de Pessoal, ele tudo vê, tudo acompanha, tudo examina, tudo investiga. Nada se lhe pode ocultar. Nada pode ficar de lado, na sombra. Os planos e projetos, quando se dispõe de uma auditoria eficiente, não podem dormir nas gavetas nem ficar passivamente no papel. Têm de se tornar ativos. Gerar resultados. Produzir frutos. A auditoria vê o que se faz, quanto se faz, como se faz, onde se faz e por que se faz. Os levantamentos decorrentes da pesquisa que se está fazendo permitem uma análise crítica adequada, seguida de um diagnóstico, um prognóstico e, quando necessário, uma ação reparadora.

Por tudo isso, preferimos conceituar a Auditoria de Pessoal como o levantamento e análise de uma atividade, através dos quais se objetiva determinar a exatidão e a eficiência dos métodos de trabalho adotados, com vistas a permitir-lhes a continuidade ou mudá-los por meio de uma ação corretiva.

É o diagnóstico da eficiência ou da ineficiência. E o prognóstico para a mudança que for necessária. Vê-se, portanto, o quanto é importante a atuação do auditor. Este tem de ser um servidor de alto nível, instruído e psiquicamente preparado para esse tipo de atividade. Essa a razão do curso pioneiro que ora inauguramos.

Os que conseguiram garantir o seu lugar neste curso, ficam certos de que, ao seu término, serão os elementos com que o SIPEC contará para assegurar-lhe a eficiência de funcionamento que lhe é indispensável. Todos os que chegarem ao fim do curso — e cremos que isso ocorrerá — terão a satisfação de ver, na prática do trabalho diário, que se transformaram em verdadeiros agentes detectores de produtividade,

no campo da Administração de Pessoal. Esse campo está perfeitamente delimitado, como todos certamente o sabem. O trabalho de cada um terá em vista a classificação e retribuição de cargos e empregos. O recrutamento e a seleção. Atividades de cadastro e lotação, de aperfeiçoamento e de legislação de pessoal.

Os participantes do curso irão receber um somatório de informações, que representa uma instrumentação essencial para trabalhar no campo de pessoal que mencionamos. E isso com a extensão e a profundidade que todos desejamos e que será necessária. Os auditores do SIPEC não serão os agentes de proposições meramente punitivas. Absolutamente. Não é essa a meta prioritária do seu trabalho. A proposta de punição, na atuação do auditor, será a exceção. O último recurso que deverá empregar. A obrigação maior e o dever precípua do auditor é a atividade orientadora, reparadora, corretiva, assistencial. É uma unidade de trabalho que queremos seja simpática e cooperante. Uma presença desejável e ansiada por todos os órgãos administrativos que se dediquem a um trabalho realmente consciente e sério.

Por isso deve o auditor estar preparado para ensinar o que fazer, quanto fazer, como fazer, onde fazer, quando fazer, por que fazer e para que fazer. Daí a necessidade de ter o auditor conhecimento circunstanciado das tarefas e das operações de todo o trabalho desenvolvido no SIPEC, possuir o equilíbrio emocional preciso, ser dotado de grande espírito público e ter acentuado sentido de vida comunitária. O auditor será ainda um elemento de vital importância para a completa integração do SIPEC, dando-lhe diariamente o suporte de uma atividade criadora e equilibrada. Só assim conseguiremos que o SIPEC funcione em termos de alta eficácia.

É, portanto, patente e inescandível a importância do curso que estamos inaugurando.

Costuma-se dizer, com muita propriedade, que nem toda inovação significa melhoria. A institucionalização da Auditoria de Pessoal, na área da Administração de Pessoal Federal, é efetivamente uma inovação no inovador SIPEC. Mas tanto ela quanto ele, temos a plena convicção disso, serão inovações melhorativas. E mais, muito mais que isso: serão instrumentos necessários à eficácia que todos desejamos para os serviços governamentais. Vamos assim criando as condições indispensáveis à produtividade ótima e aos competentes suportes operacionais.

Estamos, no campo dos recursos humanos, cumprindo — com a pressa, mas com a exatidão requerida — as determinações do eminente homem público que dirige este grande País, e que quer, com o maior empenho, que os serviços públicos do Brasil Grande funcionem a plena carga e com a eficiência máxima. Pois que, então, teremos um Serviço Público dignificado e funcionários qualificados, respeitados e necessariamente valorizados.

O culto e sagaz Jean Fourastié afirmou, certa feita, que “o futuro será como nós o fizemos”. Exato. Com o trabalho de equipe deste Governo austero e criador, e com a ajuda, a determinação e esforço do indomável Povo Brasileiro, estamos conquistando o presente e fazendo o futuro como nós o queremos. Participaremos todos do “Estado do Bem-Estar” do porvir com um País forte, respeitado, justo e admirável.

... auditor e a atividade orientadora, repensadora, corretiva, assessoria, e a unidade de trabalho que devemos ser a sim- plicidade e a cooperação. Uma presença baseável e analada por todos os órgãos administrativos que se dedicarem a um tra- balho realmente consciente e sério. ... Por isso deve o auditor estar preparado para ensinar e fazer quanto fazer, como fazer, onde fazer, quando fazer, por que fazer e para que fazer. Daí a necessidade de ter o auditor conhecimento circunstanciado das tarefas e das opera- ções de todo o trabalho desenvolvido no SIPC, possível o edu- cado emocional preciso, ser dotado de grande espírito público e ter acentuado sentido de “vida comunitária”. O auditor será ainda um elemento de vital importância para a completa im- pleção do SIPC, dando-lhe dinamismo e sentido de uma atividade criadora e aperfeiçoada. Só assim conseguiremos que o SIPC funcione em termos de alta eficácia. ... É portanto, patente e inescusável a importância do curso que estamos inaugurando. ... Costuma-se dizer com muita propriedade, que nem toda inovação significa melhoria. A institucionalização da Auditoria de Pessoal, na área da Administração de Pessoal Federal, é efetivamente uma inovação no inventor SIPC. Mas tanto ela quanto as outras a plena convicção disso, serão inovações melhorativas. E mais, muito mais que isso, serão instrumentos necessários à eficácia que todos desejamos para os serviços governamentais. Vamos assim criar, em condições indepen- dentes e produtivas, clima e nos competentes superiores que racionalizem as atividades e nos conduzam ao sucesso.