

# A Ação do Governo na Administração de Pessoal \*

GLAUCO LESSA DE ABREU E SILVA

Diretor-Geral do DASP

Senhor Presidente

Senhores Deputados:

Após 33 anos de existência, sempre dominado pela preocupação de proporcionar ao Governo e ao País uma contribuição positiva no roteiro da modernização e do desenvolvimento, vem o DASP, por primeira vez, manter diálogo com esta alta Comissão Técnica do Congresso Nacional.

Reveste-se, assim, de marcante significação o convite, realmente desvanecedor, ensejando-nos a exposição que vamos fazer a Vossas Excelências.

Não seria oportuno nem adequado, nos limites preestabelecidos desta exposição deliberadamente esquemática e destituída de atavios literários, quaisquer exageros de teorização, tratamento acadêmico ou formulações sofisticadas.

Pretendemos expor concisamente, sem retórica, e, sempre que possível, em termos de apreciação quantitativa e gráfica, os delineamentos de uma Política dinâmica de pessoal que pode e deve ser conceituada como uma componente estratégica básica do desenvolvimento nacional.

Evidentemente, a concepção e definição das linhas gerais da nova Política, que o Governo de Sua Excelência o Presidente Emílio Garrastazu Médici vem enérgica e corajosamente levando a efeito, podem ser mais bem compreendidas quando confrontadas com os ensinamentos oriundos da experiência brasileira nos domínios da Administração de Pessoal no Serviço Civil da União.

Releva acentuar que, no decorrer desta década, a trajetória da Administração sofreu o impacto de transformações decisivas, decorrentes da expansão verificada em todas as áreas, setores e níveis da vida do País, tanto no âmbito das Unidades da Federação, como verticalmente no tocante à aceleração do incoercível ritmo do progresso nacional, revelado pelos indicadores e coeficientes das estatísticas demográficas, econômicas e sociais.

Nesse contexto, empenha-se o Governo em elaborar uma Política de

\* Exposição feita perante a Comissão de Serviço Público da Câmara dos Deputados, em 14 de outubro de 1971.

Pessoal realista, equacionada em função e a serviço dos objetivos prioritários, traduzidos no volume considerável de projetos que integram o Plano Nacional de Desenvolvimento, recém-submetido pelo Excelentíssimo Senhor Presidente da República ao exame do Congresso Nacional.

Neste sentido, tanto "As Metas e Bases para a Ação de Governo" como o "Plano Nacional de Desenvolvimento" acentuaram a essencialidade de criarem-se condições favoráveis a "uma atuação dinâmica e planejada do serviço público federal" como preliminar fundamental, de vez que os contingentes de servidores constituem a força de trabalho sem a qual os planos, projetos e atividades programados permaneceria no papel, sem condições de exequibilidade. Sem um tratamento arrojado e — por que não dizer — verdadeiramente revolucionário dos recursos humanos necessários, a Administração Pública se diluiria pelo funcionamento desarticulado dos órgãos que a integram, sem lograr aquelas condições de capacitação funcional, eficiência, motivação e produtividade indispensáveis ao pleno sucesso dos grandes empreendimentos programados.

Podemos afirmar, sem receio de contestação, já ter sido deflagrado um esquema de providências que, devidamente entrosadas, importam em radical transformação institucional destinada a proporcionar ao Governo meios e instrumentos de ação válidos, oportunos e práticos e que, no conjunto, se apresentam como os alicerces e parâmetros da nova Política que vem sendo gradualmente implantada.

Na seqüência cronológica dos diplomas legais que a configuram, as providências em andamento consubstanciam uma Política sensata, diretamente emanada dos princípios da Reforma Administrativa. Contudo, a exequibilidade dos aludidos diplomas vem exigindo esforços excepcionais visando à correção de distorções de toda espécie e ao desemperramento das estruturas burocráticas.

Urgia descongestionar setores estagnados, com a adoção de medidas saneadoras preliminares, e promover a descentralização imprescindível.

A simples enumeração das iniciativas do Governo no concernente ao delineamento da nova Política e à programação operativa em andamento demonstra que vão sendo definitivamente erradicados o empirismo e a improvisação no que diz respeito à Administração de Pessoal.

O Governo conseguiu, indiscutivelmente, delinear e pôr em execução as soluções mais convenientes às exigências nacionais nesta fase de nossa evolução histórica.

A partir da Comissão de Reforma do Pessoal Civil, instituída pelo Decreto nº 64.335, de 9 de abril de 1969, teve início um processo irreversível de tomada de decisões, que poderíamos cronologicamente condensar no seguinte conjunto de providências:

1. Transferência aos Órgãos de Pessoal dos Ministérios e das Autarquias da responsabilidade pela solução dos processos de enquadramentos e readaptações, sob a supervisão, coordenação e controle do DASP (Decreto-lei nº 625, de 11 de junho de 1969).

2. Estruturação de um Sistema de Cadastro dos Servidores Civis da Administração Federal (Decreto nº ... 64.564, de 22 de maio de 1969).

3. Execução descentralizada do recrutamento e da seleção de pessoal civil na Administração Federal Direta e Autarquias de maior porte, a juízo do Poder Executivo (Decreto-lei nº 797, de 27 de agosto de 1969).

4. Reorganização do DASP mediante implantação de uma estrutura atualizada que o configura como Órgão Central do Sistema de Pessoal para o "estudo, proposição de diretrizes, orientação, coordenação, supervisão e controle dos assuntos concernentes à Administração do Pessoal Civil" (Decreto nº 66.222, de 17 de fevereiro de 1970).

5. Organização do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) como decorrência das recomendações do Decreto-lei nº 200, de 1967 (Decreto nº 67.326, de 5 de outubro de 1970).

6. Estabelecimento do Plano para execução da Política Salarial do Serviço Civil do Poder Executivo (Decreto nº 67.561, de 12 de novembro de 1970).

7. Disciplinação do Assessoramento Superior da Administração Civil Federal (Decreto nº 67.612, de 19 de novembro de 1970).

8. Fixação das Diretrizes para a Classificação de Cargos do Serviço Civil da União e das Autarquias Federais (Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970).

9. Constituição e funcionamento das Equipes Técnicas de Alto Nível de que trata o art. 11 da Lei nº 5.645,

de 10-12-70 (Decreto nº 68.726, de 9 de junho de 1971).

10. Elaboração e registro da lotação de cargos e empregos dos Órgãos da Administração Direta e das Autarquias (Decreto nº 68.991, de 28 de julho de 1971).

11. Instituição da Auditoria nos Órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). (Decreto nº 68.992, de 28 de julho de 1971.)

Examinaremos, a seguir, as medidas governamentais básicas que definem a ação do Governo e, simultaneamente, estabelecem a instrumentalidade imprescindível ao Poder Executivo para o desempenho, em altos níveis de eficiência e funcionalidade operacional, dos encargos e responsabilidades que traduzem concretamente a sua atuação na esfera da Administração do Pessoal Civil da União.

#### ACELERAMENTO DO SISTEMA VIGENTE. ENUMERAÇÃO DAS PROVIDÊNCIAS TOMADAS. RESULTADOS. MEDIDAS PRELIMINARES AO NÔVO PLANO DE CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS.

#### DESCENTRALIZAÇÃO

A expedição do Decreto-lei nº 625, de 11 de junho de 1969, resultou, primordialmente, da necessidade de resolver, em consonância com os impositivos da descentralização preconizados pela Reforma Administrativa, os complexos problemas de enquadramentos e readaptações ainda pendentes e que se traduziam em um volume considerável de trabalhos até então centralizados no DASP.

O deferimento de maior competência — e responsabilidades correspondentes — às unidades de pessoal dos Ministérios e das Autarquias tornara-se imperioso como pré-condição para o desemperramento de todo o Sistema.

Dentro dessa orientação, impunha-se promover o acionamento necessário junto aos Órgãos de Pessoal, objetivando a mais rápida solução daqueles processos.

Vejamos os resultados dessa descentralização. (Gráficos)

Esses números ressaltam a quantidade de servidores readaptados a partir de 1964 e até 11 de junho de 1969, totalizando 37.839 num período de mais ou menos 5 anos e meio. Em contrapartida, no período que medeia entre 12-6-69 e 31-8-71, ou sejam 2 anos aproximadamente, já na vigência do Decreto-lei nº 625, de 1969, atingiu-se o total de 26.076 servidores.

Os enquadramentos efetuados pelo DASP no regime anterior de centralização atingiram o total de 192.232 servidores, entre 1964 e meados de 1969, ou seja, em aproximadamente 5 anos e meio.

Na vigência do Decreto-lei nº 625, de 1969, citado, até 31 de agosto de 1971 — em dois anos — obteve-se o resultado de 167.357 servidores enquadrados.

Ficaram assim resolvidos os problemas de readaptação e enquadramento, sendo insignificante o número de casos remanescentes — fato esse que comprova o acerto e as vantagens da descentralização adotada.

Além dessas realizações positivas, vem o Governo enfatizando a unificação das Partes Permanentes e Especiais dos Quadros de Pessoal dos Órgãos da Administração Direta e das Autarquias, a fim de possibilitar a promoção mais rápida de servidores, em face da abertura de vagas nas classes superiores das séries de classes que compõem tais Quadros.

Para tanto, traçamos normas com a finalidade de facilitar a execução desses trabalhos pelos órgãos interessados, sem falar na assistência permanente que, por intermédio de nossa equipe de técnicos, prestamos aos setores de classificação de cargos daquelas repartições.

#### PARIDADE

Com relação ao desenvolvimento das atividades ligadas ao sistema de retribuição, cabe acentuar a atuação do Governo com vistas à implantação da paridade na área do Poder Executivo, principalmente no que se refere aos empregos e funções integrantes de quadros e tabelas das Autarquias Federais regidos pela legislação trabalhista. É nessa área, de resto, que se situam, em boa parte, as distorções salariais existentes na Administração Federal.

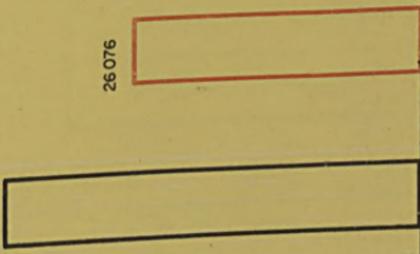
Levando-se em conta a conveniência de não agravar as mencionadas distorções salariais, deixou-se de aplicar ao pessoal referido o Decreto-lei nº 1.073, de 9 de janeiro de 1970, que reajustou os vencimentos dos servidores civis e militares do Poder Executivo, até que se encontrasse uma solução compatível com a obediência ao preceito constante dos artigos 98 e 108 da Constituição.

# READAPTACÕES

Decreto. lei nº 625, de 11.6.1969

EM FUNÇÃO DA QUANTIDADE

37 839

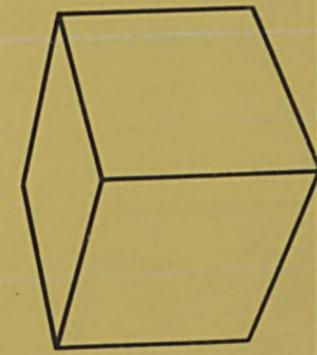


26

MESES

EM FUNÇÃO DO TEMPO

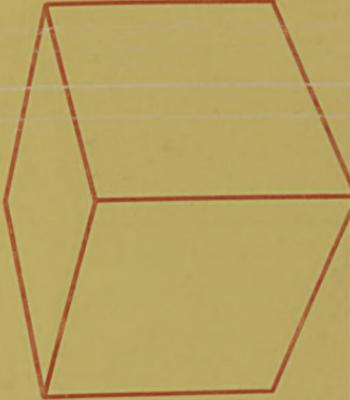
26 076



63

MESES

26 076



26

MESES

DESCENTRALIZAÇÃO

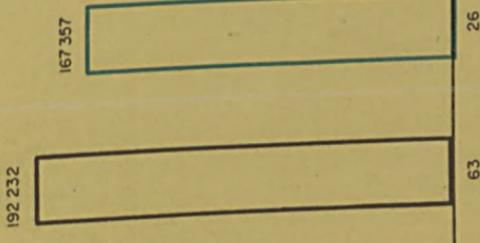
CENTRALIZAÇÃO



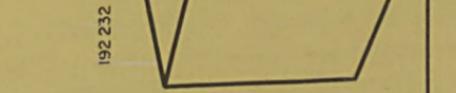
# ENQUADRAMENTOS

Decreto-lei n° 625, de 11.6.1969

EM FUNÇÃO DA QUANTIDADE

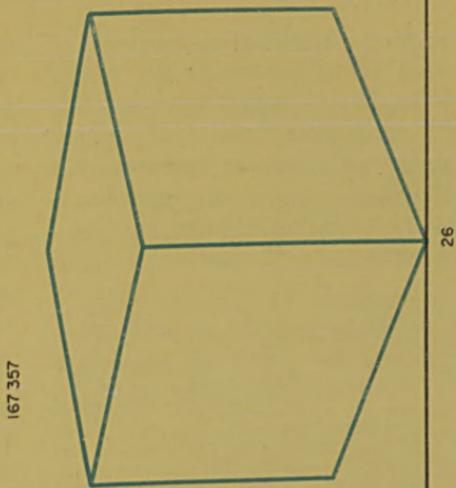


EM FUNÇÃO DO TEMPO



CENTRALIZAÇÃO

DESCENTRALIZAÇÃO



MESES



De acordo com a orientação adotada, foi, então, baixado o Decreto nº 67.678, de 30 de novembro de 1970, estabelecendo novo processo para a concessão do reajuste salarial aos empregados não abrangidos pelo Decreto-lei nº 1.073, de 1970, de modo a não ser concedido, em nenhuma hipótese, aumento superior ao fixado para cargos e funções correspondentes do Serviço Público Federal. (Gráfico)

A aplicação da mecânica de que trata o Decreto número 67.678/70 pode ser resumida da forma seguinte, tomando-se como exemplo unidade organizacional ligada ao desenvolvimento regional:

— Emprêgo com a mesma denominação de cargo existente na sistemática de classificação do Poder Executivo:

Cr\$

Salário anterior do emprêgo de Médico .....	1.950,00
Aumento concedido pelo Decreto-lei nº 1.073, de 1970, ao cargo de Médico classificado no nível 22 .....	147,31
Salário reajustado do emprêgo de Médico ...	2.097,31

— Emprêgo sem identidade de denominação com qualquer cargo existente na sistemática de classificação do Poder Executivo:

Cr\$

Emprêgo de Auxiliar Administrativo (o de maior salário existente no grupamento considerado de nível administrativo e serviços auxiliares) ....	811,80
--	--------

Tomou-se por paradigma o cargo de Oficial de Administração da sistemática de classificação do Poder Executivo, classificado no nível 12, a que correspondem as atividades inerentes a emprêgo do referido grupamento, como determina o parágrafo único do artigo 1º do Decreto nº 67.678.

Como ao nível 12 correspondeu o aumento de Cr\$ 61,92 concedido pelo Decreto-lei nº 1.073, foi feita a seguinte proporcionalidade:

Cr\$ 811,80 — Cr\$ 61,92
100 — x,

encontrando-se o percentual de 7,6% que foi aplicado aos salários mensais de todos os empregos do grupamento de nível administrativo e serviços auxiliares.

O emprêgo de Auxiliar Administrativo teve, desse modo, um aumento de Cr\$ 61,92, passando o salário reajustado a ser de Cr\$ 873,72 mensais, obtendo os demais o mesmo percentual de aumento (7,6%).

Essa mecânica foi incorporada ao Decreto-lei nº 1.150, de 3 de fevereiro do ano em curso, que reajustou os vencimentos dos servidores civis e militares, atingindo cerca de 20.982 empregados dos seguintes órgãos: DNER, CNEN, EMFA, IBC, CLM, IBDF, UF do Pará, INCRA, SUDECO, DENTEL, SUFRAMA, SUDESUL, SUDAM, SUSEP, GERAN, SUDENE, APRJ e Agência Nacional, resultando em aumentos que, em termos percentuais, variaram, aproximadamente, entre 6% (seis por cento) e 12% (doze por cento). (Gráfico)

Verifica-se que, com tal procedimento, os empregos efetivos de maior classificação de uma dessas unidades

ficaram com o salário atual de Cr\$ 2.772,00 após os reajustamentos decorrentes do Decreto nº 67.678, de 1970, e do Decreto-lei nº 1.150, de 1971; os de melhor classificação no nível médio estão com o salário de Cr\$ 1.241,00; e os de nível administrativo, com Cr\$ 871,00. Caso fosse aplicado o critério geral estabelecido pelos referidos diplomas, isto é, a concessão pura e simples do aumento percentual de 20% (vinte por cento), como ocorria anteriormente, teríamos para os empregos dos mencionados grupamentos os salários mensais de Cr\$ 3.525,00, Cr\$ 1.549,00 e Cr\$ ... 1.058,00, respectivamente, o que agravaria, sensivelmente, as distorções salariais, quando é sabido que os vencimentos fixados para os cargos enquadrados naqueles grupamentos, na escola vigente no Poder Executivo, têm valores bem menores, considerando-se, inclusive, a gratificação pelo regime de tempo integral e dedicação exclusiva, isto é: Cr\$ 1.943,00 (para nível superior); Cr\$ 1.117,00 (para o nível médio) e Cr\$ 602,00 (para o nível auxiliar).

O prosseguimento do Plano de política salarial adotado pelo Governo facilitará, sem dúvida, a implantação do novo Sistema de Classificação de Cargos e Empregos, de que trata a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, possibilitando, outrossim, uma forma de pagamento em bases iguais para atribuições iguais, como preconizado na Lei Maior.

#### CADASTRO

Uma das maiores deficiências verificadas no Serviço Público Brasileiro, com reflexos negativos nos vários setores de atuação da quase totalidade

dos Órgãos da Administração Direta e Indireta, sempre foi a ausência de cadastros permanentemente atualizados, em condições de permitir aos administradores ou responsáveis pela execução dos serviços o conhecimento exato, preciso e oportuno das situações reais no concernente a cada caso concreto.

O levantamento de dados fidedignos por meio do Subsistema de Cadastro e Lotação, coordenado pelo DASP, possibilitará o controle da realidade, a formulação de diagnósticos válidos e das melhores soluções para os diversos problemas ocorrentes e — o que é ainda mais importante — ensinará o embasamento da nova Política de Pessoal em alicerces de solidez incontestável.

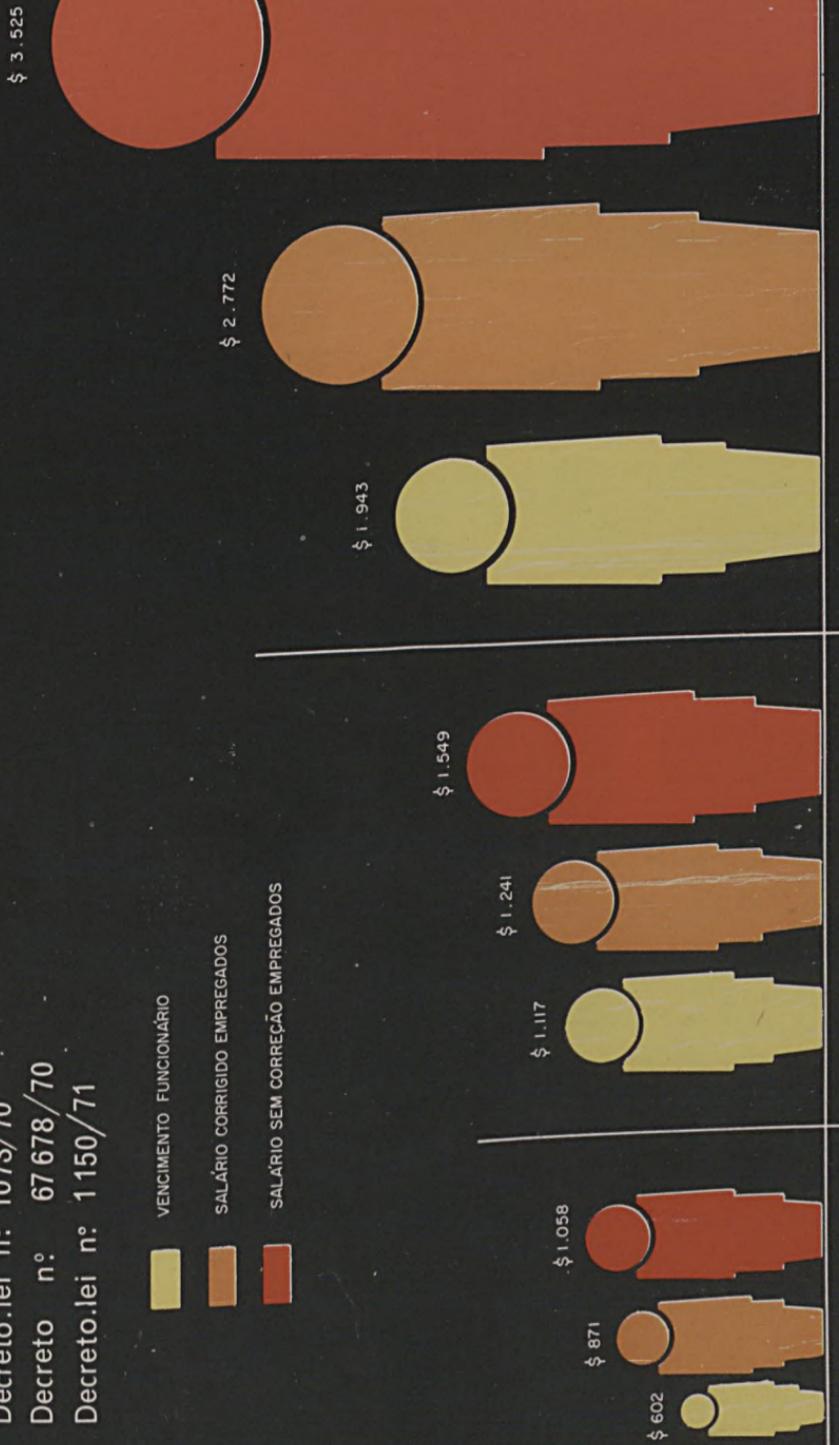
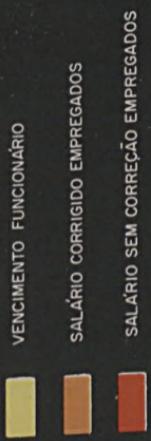
Daí a essencialidade do Decreto nº 64.564, de 22 de maio de 1969, que assegurou a possibilidade de obtenção de informações realmente merecedoras de confiança, disciplinando o processo de sua obtenção mediante os levantamentos numéricos de interesse prioritário para o Órgão Central do Sistema de Pessoal, bem como dos levantamentos nominais pelos Órgãos Setoriais, ou de quaisquer outras modalidades de levantamentos em bases permanentes, ao contrário dos censos periódicos, que não permitiram respostas prontas e rigorosamente exatas às indagações formuladas. Empreendimento essencialmente técnico quanto à sua concepção e execução, a função primordial do cadastro é, certamente, a de proporcionar segurança e objetividade ao processo decisório das autoridades responsáveis pela tomada das providências básicas no campo da Administração de Pessoal, notadamen-

# RESULTADO DA MECÂNICA DO REAJUSTAMENTO SALARIAL

Decreto. lei nº 1073/70

Decreto nº: 67 678/70

Decreto. lei nº: 1 150/71





# REAJUSTAMENTO SALARIAL Autarquias

NÚMEROS DE  
EMPREGADOS

25 000

20 000

15 000

10 000

5 000

0

SUDENE  
SUDESL  
SUDECO  
SUDAM  
SUFRAMA  
GERAN  
CLM  
CNEN  
SUSEP  
DNER  
EMFA  
IBC  
IBDF  
DENTEL  
INCRA  
U.F. PARA'  
APR.J.  
AGEN.NAC.

SUDENE  
SUDESL  
SUDECO  
SUVALE  
SUDAM  
SUFRAMA  
GERAN  
CLM  
DNQCS  
CNEN

1971

1970



te as que envolvem compromissos de ordem financeira, administrativa, técnica ou predominantemente jurídica.

Estudos realizados levaram à opção pela implantação de um cadastro automatizado. Esperamos instalar, em breve, equipamento adequado à realização dos trabalhos pertinentes.

Os gráficos a seguir bastam para proporcionar uma visão de conjunto a respeito do panorama atual do Serviço Público Brasileiro. O Cadastro vale praticamente como uma tradução, em termos quantitativos, da realidade nacional quanto à força de trabalho em atividade, sua composição, distribuição, denominação e custos. (Gráficos)

#### **INSTRUMENTALIDADE DA REFORMA REORGANIZAÇÃO DO DASP**

As profundas transformações por que o DASP vem passando depois da expedição do Decreto nº 66.222, de 22 de fevereiro de 1970 — que reformulou integralmente suas diretrizes de atuação e deu-lhe uma estrutura compatível com as exigências do funcionamento racional da Administração Federal — capacitaram-no para o desempenho de sua missão prioritária como Órgão de assessoramento especializado do Chefe do Poder Executivo, incumbido do estudo, elaboração de normas, coordenação, orientação, supervisão e controle dos assuntos concernentes à Administração do Pessoal Civil. (Gráfico)

A ampla reforma promovida nos termos do aludido Decreto foi a mais importante e radical no decorrer da história da instituição, que passou efetivamente a funcionar como dinamo propulsor da modernização administrativa colimada pelo Governo.

Conforme esclareceu um dos mais lúcidos estudiosos das realidades brasileiras, "trata-se de uma concepção organizacional perfeitamente lógica e altamente eficaz para a concretização de projetos. Não obstante ter-se operado há apenas alguns meses, a modernização do DASP já vem mostrando maior rendimento de trabalho.

E isto está acontecendo ainda na delicada faixa transicional gerada pelo ajuste estrutura antiga/estrutura nova".

São variadas e bastante sugestivas as consequências práticas do modelo adotado, que foi definido como uma "Organização Estruturada em função de Projetos", ou seja, consoante resume aquêle estudioso, um tipo de organização que se poderia identificar pela sigla ORPRO, a qual tem revelado inúmeras vantagens tais como:

- I — Adaptabilidade e Maneabilidade;
- II — Estrutura plana e cadeia de comando curta;
- III — Execução cabal dos objetivos do órgão;
- IV — Institucionalização do planejamento e das projeções específicas;
- V — Trabalho ininterrupto;
- VI — Redução de custos operacionais;
- VII — Emprêgo efetivo e racional da mão-de-obra existente;
- VIII — Velocidade máxima nas comunicações;
- IX — Trabalho cronogramado;
- X — Coesão interpessoal dos Grupos-Tarefa;
- XI — Funcionalidade em ponto-ótimo;
- XII — Resultados positivos.

As estatísticas dos resultados obtidos na exigüidade do prazo decorrido demonstram que estamos no caminho certo.

**O Centro de Documentação e Informática** — A institucionalização do DASP, como Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil, teve repercussões imediatas na área do Serviço de Documentação, sucedido pelo Centro de Documentação e Informática ..... (CENDOC). A função precípua daquele antigo Serviço ampliou-se consideravelmente com a criação do Centro, cujos objetivos tendem a transformá-lo numa central de informações, destinada a levar aos órgãos integrantes do SIPEC orientação de caráter normativo, que lhes permita atingir uma visão dinâmica dos preceitos legais concernentes à Administração do Pessoal no Serviço Público Civil da União.

A tarefa de tornar acessível a informação básica de que carecem os Órgãos Setoriais do SIPEC exige a execução simultânea de duas atividades essenciais: a) a coleta, a ordenação e sistematização dos preceitos legais na área de pessoal; e b) regular a pronta distribuição dêsse dados. O volume, a variedade e amplitude dos elementos a serem coletados e distribuídos apontam, evidentemente, a imprescindibilidade de emprêgo da moderna técnica de computação eletrônica de dados. Entre a utilização dêsse sistema e a divulgação assistemática-empírica, optamos por uma escala progressiva, cuja etapa preliminar se encontra em fase avançada de execução. (Gráfico)

**A instituição do Boletim Diretrizes** — Legislação e Orientação Administrativa (Portaria nº 240, de 27-6-69) consistiu na primeira iniciativa adotada,

através da qual teve início a coleta, a sistematização e a distribuição do que poderíamos chamar — em sentido lato — a "jurisprudência administrativa" aplicável à administração do pessoal, no Serviço Público Civil. A codificação, a classificação e a indexação da vasta matéria disponível começaram a ser enfrentadas de maneira experimental, com o objetivo de solucionar esse problema básico da computação que é, exatamente, o maior obstáculo para o emprêgo imediato dos modernos métodos de automação. Correlacionada com essas tarefas, surgiu a idéia de consolidar as normas em vigor na área de pessoal — embora ainda por métodos tradicionais — visando à sua reunião e sistematização num manual para consultas. Trabalho de tal magnitude, entretanto, sómente poderá chegar a término se viável a efetiva colaboração dos órgãos integrantes do SIPEC. Da experiência colhida, será possível passar à etapa de semi-automação, na qual a coleta e a classificação deverão ainda obedecer aos métodos tradicionais, fazendo-se, no entanto, a indexação e a distribuição sistemática dos dados com o emprêgo do computador. (Gráficos)

**Advento da Informática** — Quando os elementos colhidos e sistematizados cobrirem toda ou quase toda a gama de assuntos que constituem o campo específico de atuação dos órgãos do SIPEC, estará o CENDOC em condições de automatizar inteiramente a sua central de informações. Nessa oportunidade, será possível operá-la com o máximo de rendimento. Será o advento da Informática no Serviço Público Civil Brasileiro, através de uma aplicação prática no campo da Administração Pública. Vale ressaltar que

**CARGOS E EMPREGOS EXISTENTES NO SERVIÇO PÚBLICO CIVIL, INCLUSIVÉ RETRIBUIÇÃO MEDIANTE RECIBO, DISCRIMINADOS PÁRA ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA E POR ÓRGÃOS**

ÓRGÃOS	ADMINISTRAÇÃO DIRETA		ADMINISTRAÇÃO INDIRETA		DIRETA / INDIRETA OCUPADOS
	FIXOS	OCUPADOS	FIXOS	OCUPADOS	
PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA.....	1 913	1 399	601	480	2 514
MINISTÉRIO DA AERONÁUTICA .....	28 310	20 362	—	—	28 310
MINISTÉRIO DA AGRICULTURA .....	38 204	33 271	18 384	12 716	56 588
MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES .....	1 661	422	77 630	59 888	79 291
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA .....	19 318	15 531	96 706	54 714	116 024
MINISTÉRIO DO EXÉRCITO .....	38 808	30 376	9	9	38 817
MINISTÉRIO DA FAZENDA .....	25 321	19 915	254	197	25 575
MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E DO COMÉRCIO .....	2 664	2 150	13 858	10 158	16 522
MINISTÉRIO DO INTERIOR .....	20	20	36 782	26 914	36 802
MINISTÉRIO DA JUSTIÇA .....	10 453	8 071	—	—	10 453
MINISTÉRIO DA MARINHA .....	23 132	14 274	3	3	23 135
MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA .....	10 230	3 120	3 195	1 298	1 3 425
MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO COORDENAÇÃO GERAL .....	511	511	8 340	5 513	8 851
MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES .....	2 599	1 577	—	—	2 599
MINISTÉRIO DA SAÚDE .....	47 736	43 194	—	—	47 736
MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA SOCIAL .....	12 639	10 537	130 399	102 268	143 038
MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES .....	40 284	34 449	149 710	136 759	189 994
<b>TOTAL (1)</b>	<b>303 803</b>	<b>239 179</b>	<b>535 871</b>	<b>410 917</b>	<b>839 674</b>
					<b>650 096</b>

(1) Resultados preliminares.

No número total de servidores foram considerados as pessoas que percebem gratificação de representação de gabinete e não possuem vínculo com o Serviço Público.



# CARGOS E EMPREGOS EXISTENTES NO SERVIÇO PÚBLICO CIVIL, INCLUSIVE RETRIBUIÇÃO MEDIANTE REBEO

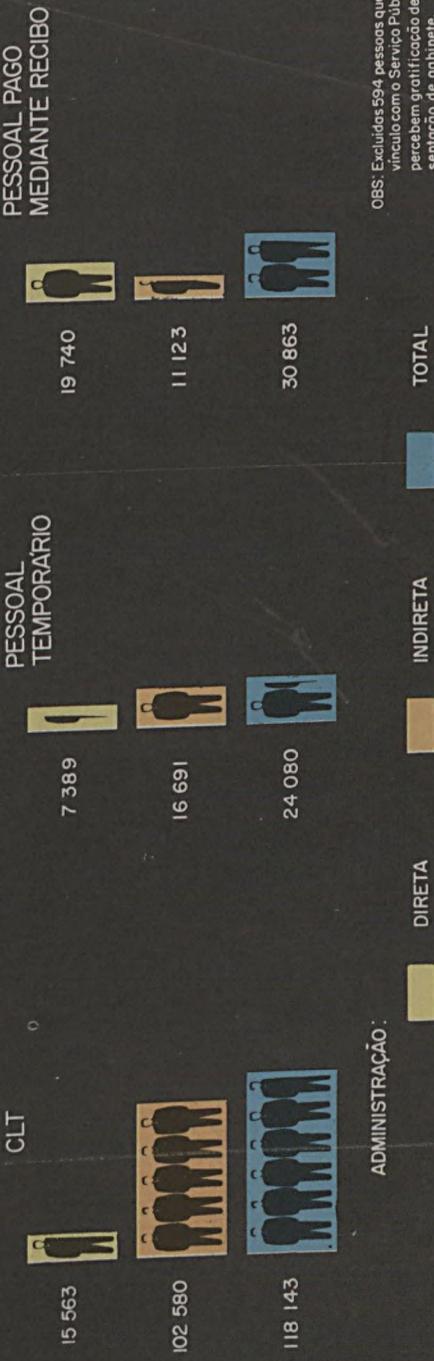
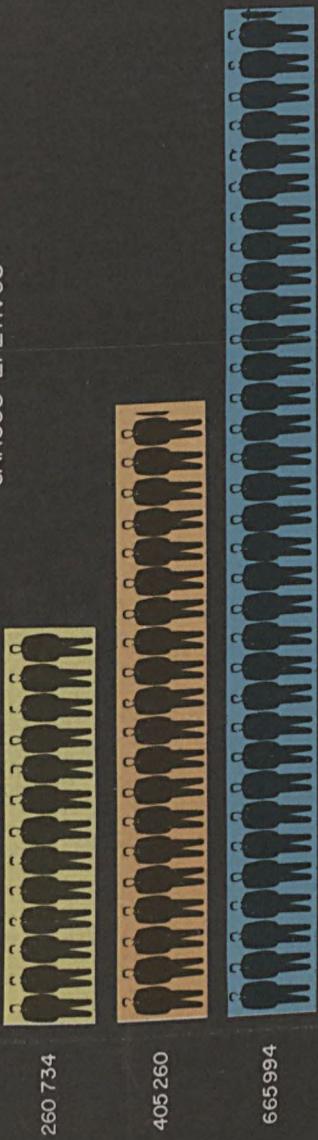


OBS: No número total de servidores foram consideradas as pessoas que percebem gratificação de representação de gabinete e não possuem vínculo com o Serviço Público.



# NÚMERO DE CARGOS E EMPREGOS, POR CATEGORIAS, SEGUNDO AS ADMINISTRAÇÕES

## CARGOS EFETIVOS





# NÚMERO DE CARGOS EM COMISSÃO E DE GRATIFICAÇÕES, SEGUNDO AS ADMINISTRAÇÕES

CARGOS EM COMISSÃO



603



3 987



4 520

## GRATIFICAÇÕES

15 688



23 595



39 283



ADMINISTRAÇÃO

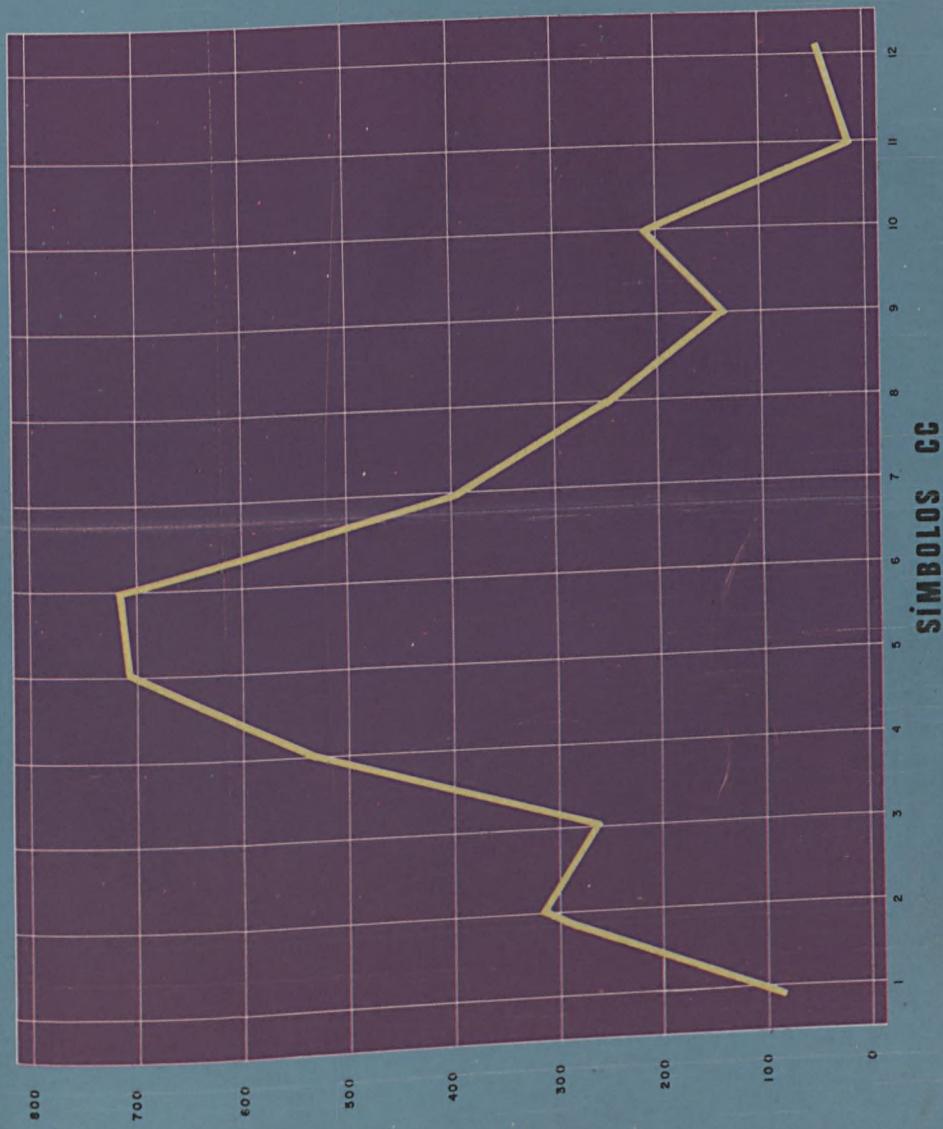
DIRETA

INDIRETA

TOTAL

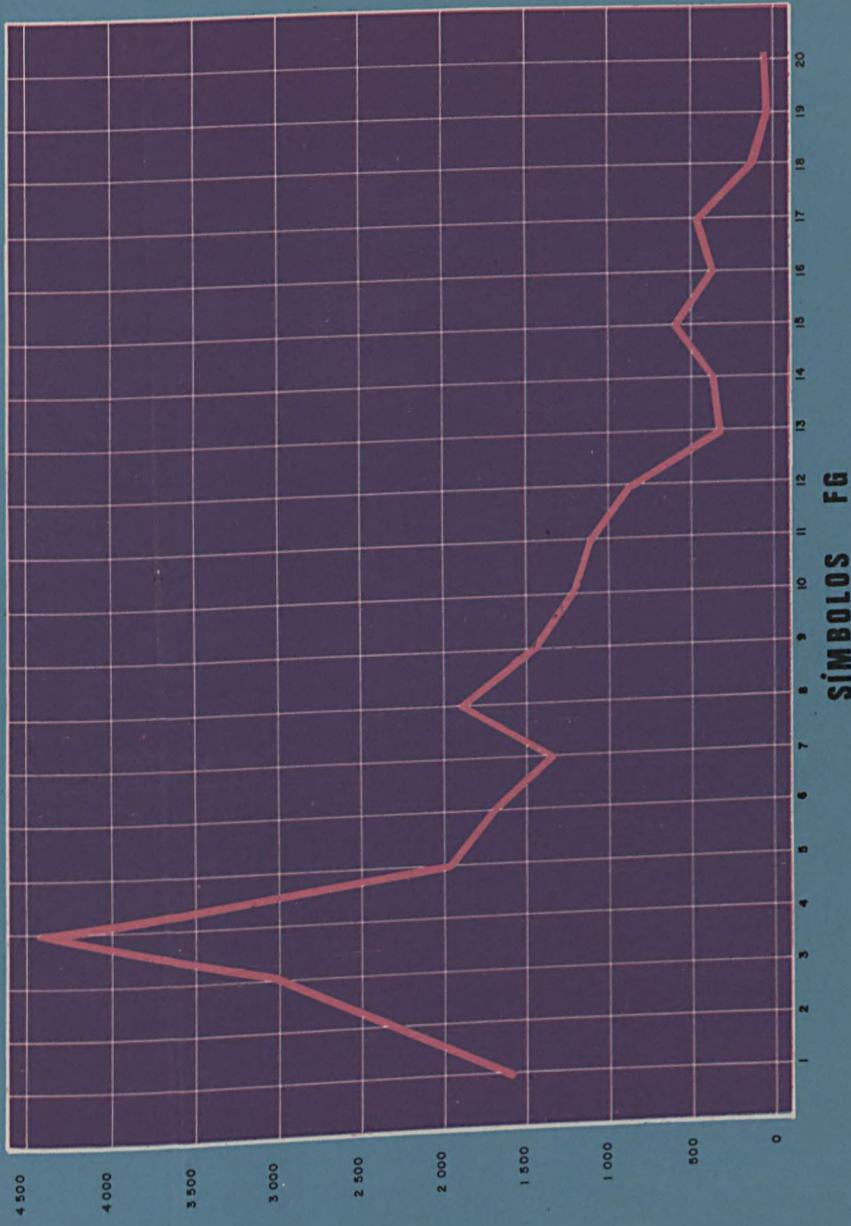


# CARGOS EM COMISSÃO





# FUNÇÕES GRATIFICADAS



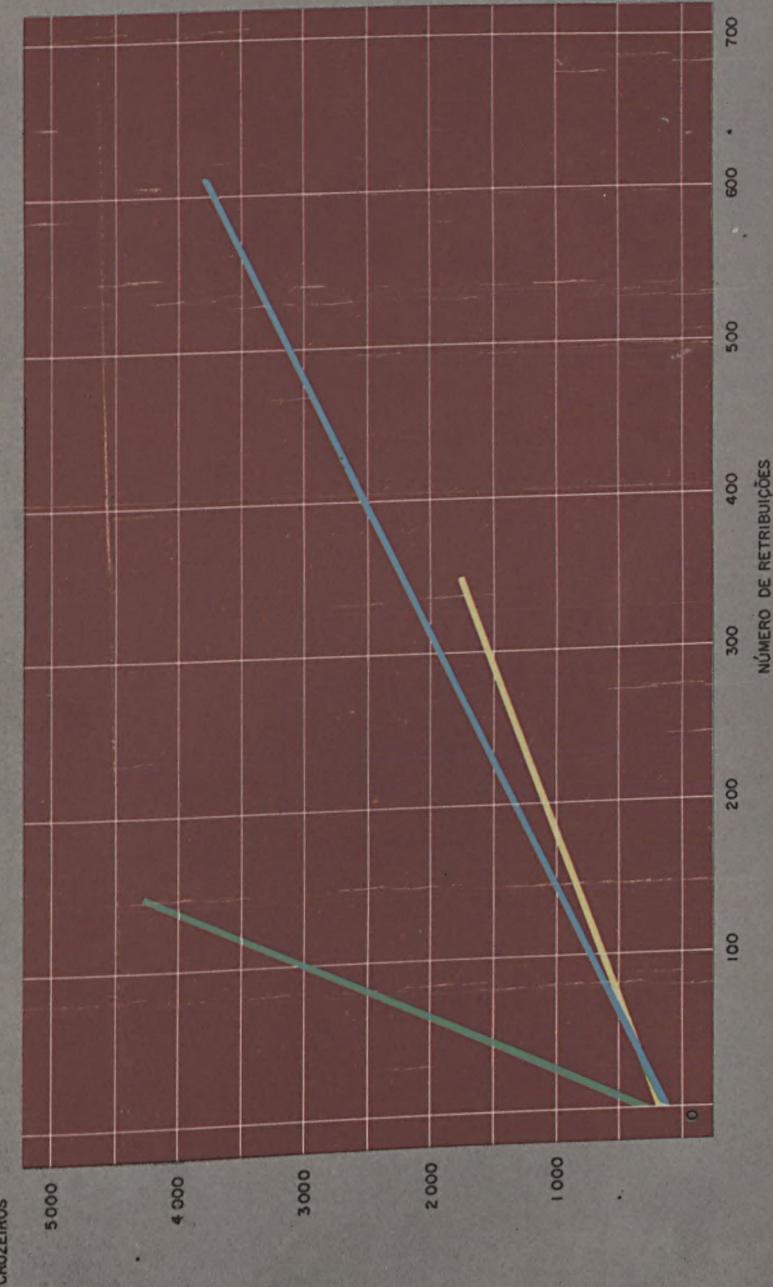


# VALORES E NÚMEROS DE RETRIBUIÇÃO DE CARGOS E EMPREGOS DE GRUPOS FUNCIONAIS REPRESENTATIVOS

MAGISTÉRIO

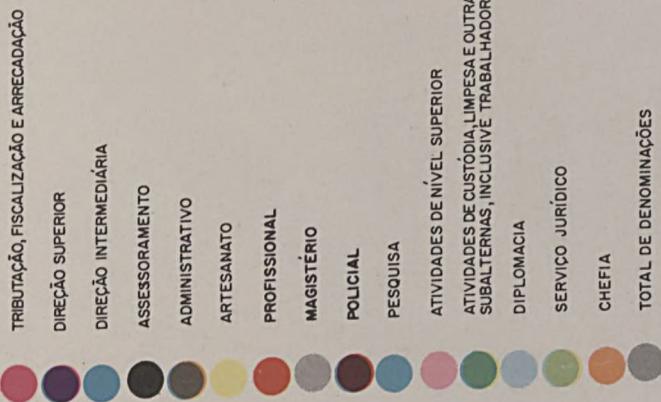
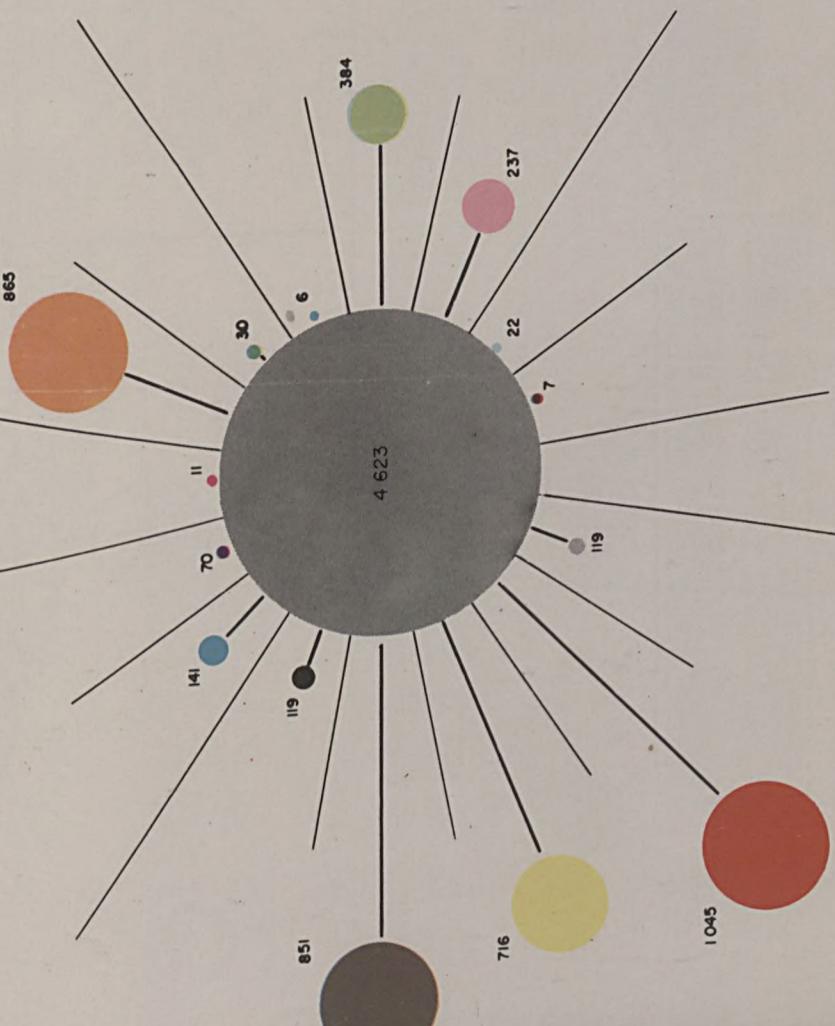
ADMINISTRATIVO

ARTESANATO

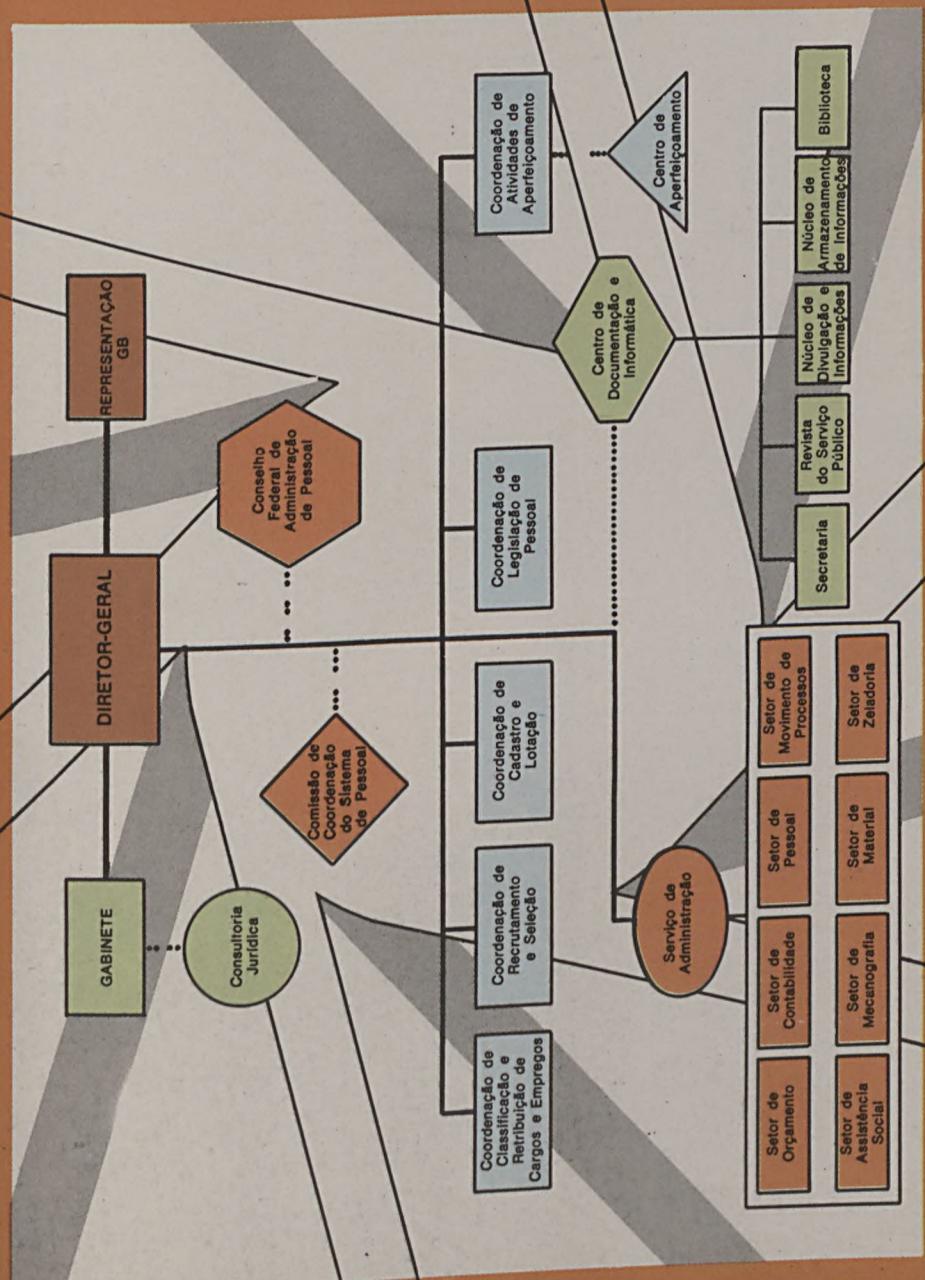




# NÚMERO DE DENOMINAÇÕES, SEGUNDO A NATUREZA

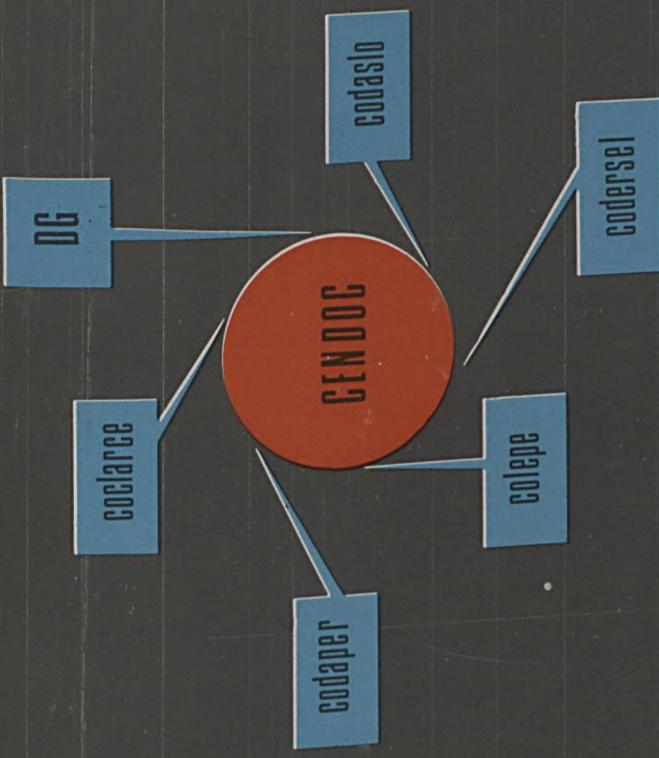








# ARMAZENAMENTO



INFORMAÇÕES

TÉCNICO-ADMINISTRATIVAS

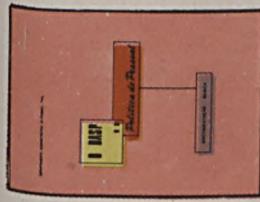


# DIVULGAÇÃO ORIENTADORA



CENDOC

# PUBLICAÇÕES



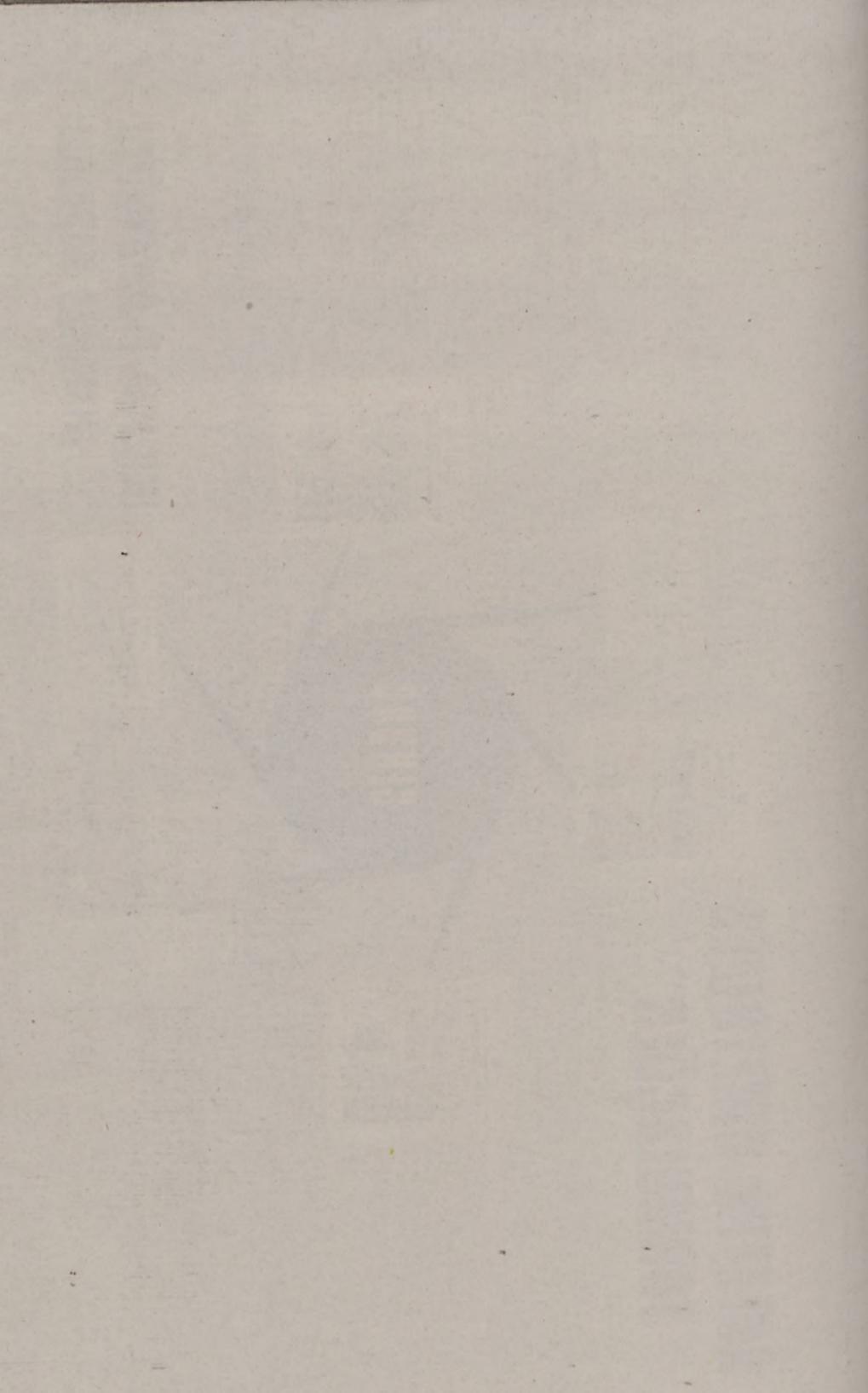


# BOLETIM DIRETRIZES FORMULAÇÕES



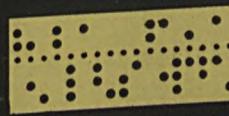
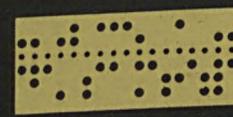
**LEGISLAÇÃO E JURISPRUDÊNCIA  
INFORMAÇÃO SISTEMÁTICA**





**INFORMATICA**

**CENDOC**



**PROCESSAMENTO DE DADOS  
EMBASAMENTO CIENTÍFICO**



os estudos preliminares encontram-se concluídos, elaborados que foram no decorrer de agosto a dezembro de 1970. Restará, em última análise, dimensionar, física e financeiramente, a amplitude das alternativas possíveis para o sistema de processamento eletrônico, a fim de que a adoção de uma delas não venha a se constituir num ônus pela subutilização do sistema.

É indispensável e urgente a completa modernização dos processos de armazenagem e divulgação dos dados e informações técnico-administrativas de interesse para o serviço público, preparando o advento da Informática. O registro integrado e multirrelacionado de dados básicos para o exercício das tarefas de administração dos recursos humanos permitirá aperfeiçoar o efetivo funcionamento do SIPEC. Beneficiando-se da implantação dos computadores em suas tarefas específicas, terá o DASP, a longo prazo, condições de instalar e fazer funcionar, completamente, um eficiente sistema de informações que abranja não só a documentação legal, propriamente dita, mas sobretudo o oferecimento de uma vasta gama de serviços relacionados com toda a produção documental ativa do Serviço Público Brasileiro. (Gráfico)

#### **INSTITUCIONALIZAÇÃO DO SISTEMA DE PESSOAL CIVIL DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL** — SIPEC

Posteriormente, no conjunto dos diplomas legais sucessivamente expedidos dando substância e forma às metas governamentais nesse campo, sobreviú o Decreto nº 67.326, de 5 de outubro de 1970, o qual, dando cumprimento aos dispositivos do art. 30 e parágrafos do Decreto-lei nº 200, de

1967, organizou, sob a forma de Sistema, as atividades de Pessoal exercidas pelo Poder Executivo.

Surgiu, assim, no cenário da Administração Pública, o SIPEC (Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal), integrando, na sua estrutura, as unidades organizacionais de quaisquer graus especificamente responsáveis pelas atividades de Administração de Pessoal Civil, quer da Administração Direta, quer das Autarquias, todas, porém, submetidas à coordenação do Órgão Central. (Gráfico)

Reorganizado o DASP e institucionalizado o SIPEC, encontra-se o Governo capacitado para acionar e acelerar a gradual execução das diversas provisões básicas já incidentalmente indicadas.

Os gráficos que ilustram esta exposição elucidam os fundamentos, o entrosamento, as peculiaridades e o conteúdo específico da política de Pessoal em vigor, pelo que nos dispensamos de comentários adicionais.

#### **LOTAÇÃO E AUDITORIA DE PESSOAL. OS PROBLEMAS DA FÔRCA DE TRABALHO E DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

Embora sucintamente, já foram indicadas as dimensões, finalidades e principais aspectos da reformulação estrutural do DASP, da institucionalização do SIPEC e da organização do Cadastro permanente e atualizado.

Neste tópico, apreciaremos a elaboração e o registro da lotação dos cargos e empregos dos Órgãos da Administração Federal Direta e das Autarquias — objeto do Decreto nº 68.991, de 28 de julho de 1971, e a implantação da Auditoria nos órgãos integran-

tes do SIPEC, visando à orientação e controle das respectivas atividades específicas, consoante os dispositivos do Decreto nº 68.992, de 28 de julho de 1971.

São mecanismos óbviamente imprescindíveis, eminentemente técnicos, que condicionam a normalidade de funcionamento, a eficiência operativa, o controle e os resultados da política traçada, cuja execução satisfatória é, certamente, a responsabilidade máxima do Sistema como um todo integrado.

A lotação representa, naturalmente, a força de trabalho, em seus aspectos quantitativo e qualitativo, necessária ao desempenho das atividades normais e próprias das unidades administrativas componentes do conjunto.

Na conceituação do Decreto que especificamente disciplina a matéria, a lotação tem como finalidade primordial indicar o número de cargos e empregos que, de acordo com o respectivo funcionograma, será imprescindível à unidade administrativa para operar com rapidez.

No estudo e aplicação dos mecanismos da lotação, considerar-se-ão, naturalmente, os aspectos vinculados à situação real e à situação ideal — conceitos essenciais à fixação das medidas positivas de natureza qualitativa — que tem por base a análise das atribuições e funções de cada unidade — e de natureza quantitativa, voltadas para o exame da carga de trabalho existente ou prevista para cada tipo de atribuição ou cargo, em função de projetos e programas de trabalho.

A fim de que alcance os seus verdadeiros objetivos a lotação será fixada: a) em função do atual sistema de

classificação de cargos; e b) em função do sistema previsto na Lei número 5.645, de 1970.

Quanto à orientação e controle dos Órgãos do SIPEC, a serem exercidos sob a forma de Auditoria, o que se pretende é, em síntese, preservar a regularidade das atividades da Administração de Pessoal, a correção de eventuais anomalias, a formulação e diagnósticos precisos, o levantamento de situações ou problemas que exijam perícia especial, a prestação de assistência técnica às unidades administrativas inspecionadas e verificação do cumprimento da legislação específica.

A implantação da Auditoria, tal como planejada, constitui uma legítima inovação modernizante, destinada, principalmente, à orientação técnica, à melhoria das condições operacionais de funcionamento dos Órgãos do Sistema e à racionalização dos métodos de trabalho, identificação e formulação — mediante investigação especializada — das providências porventura imprescindíveis.

A simples leitura do Decreto que dispõe sobre a Auditoria revela uma concepção atualizada e dinâmica dos processos de controle, menos orientada no sentido corretivo do que no da assistência técnica e do incremento dos coeficientes de produtividade.

#### DIRETRIZES PARA A CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS NO SERVIÇO CIVIL DA UNIÃO E AUTARQUIAS

Pré-Condições para uma Ação Criativa e Racionalizadora

CLASSIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE CARGOS

Passaremos, agora, ao exame sumário das Diretrizes consubstanciadas na

**dasp**

COORDENAÇÃO  
ORIENTAÇÃO  
SUPERVISÃO  
CONTROLE



Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970. Esse é o diploma fundamental que revela o propósito do Governo a respeito do fascinante tema da classificação de cargos no Serviço Civil da União e das Autarquias Federais. É o instrumento básico em que se terá de arrimar o novo Plano de Classificação de Cargos. Doravante, por uma questão de método, referir-nos-emos a esse documento apenas como "Lei de Diretrizes".

Estamos convictos de que não será totalmente sem préstimo que nos detenhamos por um momento na análise crítica — rapidíssima embora — do "Plano de Classificação de Cargos" aprovado pela Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960. É, como se sabe, o Plano atual, mas que está em extinção. Abrindo o leque de enganos e descautelas técnicas e administrativas que esse Plano abrigou e fazendo cada um de nós ato de contrição de nossas possíveis faltas por ação ou omissão diante desse Plano, estaremos decerto mais bem preparados e equipados para trabalhar num novo Plano; num novo Plano que represente, realmente, um documento da nossa época; um instrumento de Administração de Pessoal atualizado.

O "Plano de Classificação de Cargos" de 1960 verdadeiramente não chegou a entrar em funcionamento. Não se esperava que ele fosse uma "ferramenta" perfeita e acabada. Não! Aprendemos, sem recorrer às lições do Conselheiro Acácio, que nada existe assim perfeito e acabado. Tudo quanto fazemos é falível. E por isso temos de ser inconformados com o que fazemos. Fazer uma coisa dez, vinte vezes, como procedem os candidatos a

viagens espaciais, até encontrar a maneira certa ou, se impossível, a menos errada.

O Plano não tinha um grau de maneabilidade que lhe permitisse adaptar-se às mudanças por que o mundo passava na década de 60. Se ele não pôde ter condições de atuação naquela época, imagine-se o que não estaria ocorrendo com um tal Plano na era de tremendo impacto tecnológico que estamos vivendo na década de 70.

O capítulo da "Readaptação" passou a ser o tema dominante. Um instituto de aplicação excepcional e temporário, como era, visando a corrigir distorções eventuais, só seria adequadamente aplicável depois que se conhecesssem os cargos através de descrições minuciosas, exatas e objetivas. E isso nunca ocorreu. Não mais se respeitavam os campos de atuação e instalou-se uma confusão machadiana: tudo acontecia como na estorinha que nos é contada pelo genial Arthur Koestler no seu fascinante livro "O Fantasma da Máquina".

Façamos uma pausa e vamos relembrar a estorinha de Koestler, que vale a pena.

Certo Marquês da corte de Luís XV, retornando imprevistamente de uma viagem, encontrou sua esposa nos braços de um Bispo daqueles heróicos tempos. Depois de um momento de hesitação, o Marquês caminhou ligelmente para uma janela do prédio e começou a fazer movimentos característicos de quem está abençoando o povo na rua. Afilita e surpresa, perguntou-lhe a esposa:

— Que está fazendo você?

Prontamente lhe respondeu o Marquês:

— Como o Sr. Bispo está desempenhando minhas funções, eu também posso desempenhar as dêle.

O Plano não tinha o chão em que deve apoiar-se qualquer plano de classificação de cargos: a descrição prévia, clara, simples e objetiva das atribuições, dos deveres e responsabilidades dos cargos. Só se conhece um cargo quando se tem à mão a descrição das atribuições, deveres e responsabilidades que lhe são inerentes. Se essa descrição prévia inexiste, evidentemente não se conhece nem se pode conhecer um cargo. E se não se conhece um cargo, como se pode classificá-lo? Seria um contra-senso. Mas esse contra-senso ocorreu, infelizmente. Na descrição dos cargos, em que se faz, com paciência e seriedade, o minucioso registro de cada ocupação, repousa certamente todo e qualquer sistema de classificação de cargos. É o seu elemento básico, indispensável. É mais do que lógico que uma classificação de cargos não poderá ser melhor nem pior, em qualquer hipótese, do que a carga informacional coletada, disciplinada e descrita em que ela se irá basear. Se a informação não é fidedigna nem válida, claro está que não será válida nem digna de fé a classificação que nela se fundamentar. Isso é elementar e óbvio. Mas, como bem o afirma o escritor Nelson Rodrigues, "os homens são a tôda hora atropelados pelo óbvio e não o vêem. Só o enxergam quando o óbvio mesmo os agarra pela gola do paletó e grita, de cara feia: — Eu sou o Óbvio!"

Todos sabemos que a determinação prévia das classes, em qualquer plano

de classificação, não é matéria intranscendente. É ponto essencial, verdadeira condição de sobrevivência do plano.

Mas o Plano aprovado pela Lei número 3.780/60 foi organizado e administrado por espíritos práticos. E os espíritos práticos não podem alcançar a massa crítica dos problemas. Tínhamos, portanto, de sair dêsse estado de colas, mas tendo os pés plantados ao chão. Tínhamos de partir para a solução dos problemas que haviam manietado outros administradores e atrasado outros planos governamentais, que dependiam de uma infra-estrutura administrativa moderna e racional. Efetivamente, não pode haver desenvolvimento em países que não se lembram de modernizar e dar condições de atuação eficaz à sua administração. A Administração é um dos pilares em que se apóiam os grandes objetivos nacionais.

A questão foi maduramente debatida por técnicos do mais alto gabarito administrativo, tanto do Governo quanto da emprêsa privada. O resultado dêsse estudos, o eminente Presidente Emílio Garrastazu Médici aprovou e remeteu ao Congresso Nacional, que o transformou em lei. Essa "Lei de Diretrizes" configura, assim, o primeiro passo realmente positivo para dotar o Serviço Civil Brasileiro de um Plano de Classificação de Cargos eficaz que, por isso mesmo, afina com as exigências múltiplas de um País que está decolando para o desenvolvimento e para a prosperidade.

Essa "Lei de Diretrizes" encerra um conjunto de princípios essenciais que, a nosso entender, poderão dar condições de surgimento a um "Novo Pla-

no de Classificação de Cargos" adequado. Por adequado, entendemos um instrumento tecnicamente montado, amparado em orçamentos reais e transqüilos, e nitidamente administrável.

Vejamos alguns desses princípios essenciais:

**Plano em aberto** — As vantagens que se originam da instituição de um "plano em aberto" são múltiplas e ostensivamente claras. Ninguém tem direito, em princípio, de passar simplesmente de uma situação atual para outra situação futura. A transposição ou transformação de cargos ocorrerá, apenas, em consideração às necessidades e conveniências da Administração. Quando êsses cargos estiverem ocupados, isso dependerá de critérios seletivos que irão ser estabelecidos de forma linear e muito objetiva. E, quando isso fôr aconselhável, incluirão, obrigatoriamente, o cumprimento de cursos de reciclagem. Esses critérios seletivos, bem como o treinamento e retreinamento intensivos, estão sendo cautelosamente estudados, para que não fiquemos em terreno opiniático — sempre perigoso e estéril. Concordamos totalmente com o ilustre Ministro Delfim Netto, quando diz ficar "irritado diante da impostura da projeção e diante do falso tecnicismo que pretende vender mundos bem arrumadinhos, como se fôssem cigarros dentro do pacote". Portanto, não temos critérios preestabelecidos; estamos estudando-os bem para, quando os definirmos finalmente, aplicá-los com propriedade. A recusa à satisfação desses pré-requisitos importará, para o servidor, em opção pela situação funcional existente e em estágio de extinção, sem prejuízo das promoções e acessos que

couverem. A possibilidade de passagem para cargo do novo Plano é criada pela Administração. Os servidores terão de conquistar, pelo seu esforço e pela sua capacidade, o direito a essa transposição. O próprio servidor, sem ficar devendo favores a ninguém, é que deverá demonstrar, objetivamente, o quanto vale e para que cargo valem os seus conhecimentos e a sua experiência. Poder-se-lá quase dizer que êsse princípio do "plano em aberto", pelo substrato de judiciosidade que encerra, é o verdadeiro "princípio da imparcialidade".

**Gradualismo** — Sómente os que vivem distanciados da globalidade dos problemas administrativos poderiam supor viável a implantação, por inteiro, do novo Plano. A sua implantação será feita gradativamente, em atenção a uma escala de prioridades bem definida. Essas prioridades levarão preponderantemente em conta: 1º) a implantação prévia, em cada Ministério ou Autarquia, da Reforma Administrativa, com base no Decreto-lei nº 200, de 1967; 2º) o estudo qualitativo e quantitativo da lotação de cada um desses Órgãos, com vistas a novas estruturas e a novas atribuições que surgirem como decorrência da Reforma Administrativa operada; e 3º) a existência, finalmente, de recursos orçamentários para o custeio das despesas geradas. Essa implantação gradualística configura, como se vê, o elemento fundamental à exequibilidade do próprio Plano. É, por assim dizer, o princípio básico de sua sobrevivência. Não fôsse o estabelecimento desse princípio e o Plano não teria condições de continuidade, já que o Governo, empenhado na aceleração do esforço para o desenvolvimento, não

teria a menor possibilidade de financiar-lhe o custeio total a curto prazo. E este Governo, sério e de austeridade indiscutível, não apela para recursos inflacionários, visto como um dos seus objetivos essenciais é a contenção da própria inflação. Os recursos de caixa existentes condicionam a implantação do Plano de Classificação de Cargos. Isso, porém, que em certas circunstâncias poderia representar uma desvantagem ou ser considerado como marcha do caranguejo na luta contra o tempo, significa, em termos de realidade, um princípio do mérito inquestionável. Permitirá, de qualquer forma, a implantação concreta e efetiva do Plano dentro de um período determinado, ao passo que propiciará ao Órgão Central de Pessoal a margem de tempo necessária para cuidar, em bases técnicas e altamente realísticas, de que essa implantação se faça cautelosamente e em obediência a critérios absolutamente seguros. É, portanto, um excelente recurso tático dentro da estratégia atinente à programação global do novo Plano. Não podemos fugir à intensa atividade executiva do Governo, cuja filosofia se encontra no seu Plano Nacional de Desenvolvimento.

**Flexibilidade** — O futuro Plano terá como base, efetivamente, os pré-requisitos das atribuições, deveres e responsabilidades dos novos cargos. Para a concretização desse indispensável embasamento técnico, procederemos à análise meticolosa dos cargos e funções que irão integrar, em termos precisos e objetivos, as descrições desses mesmos cargos e funções. Essas descrições, além de serem ostensivamente importantes na adoção de eficientes

sistemas de recrutamento, seleção, treinamento, ascensão e progressão funcional, permitirão, assim, o conhecimento dos cargos, não só pelos técnicos como por toda e qualquer pessoa, ensejando uma visão clara e ampla do porquê da classificação de cada cargo. Quando se conhecem realmente os cargos, tem-se possibilidades melhores e mais positivas de trabalhar nêles e com êles. Daí decorre uma flexibilidade operacional altamente desejável para aqueles que vão ter a responsabilidade da administração do Plano de Classificação de Cargo. As descrições de cargos e, portanto, os próprios cargos — como tudo na vida — não são coisas perenes e irreversíveis. O reexame de situações setoriais e mesmo gerais é uma possibilidade que não se pode desconsiderar. Está presente no dia-a-dia dos homens que exercem atividades no campo administrativo. Por isso, os administradores do plano não poderiam ter a sua atuação tolhida pela rigidez do instrumento que lhes cumpre aplicar, confrontar, gerir e aprimorar. A rigidez é própria das coisas inanimadas. Do que deixou de ser. Como se mostrou inicialmente, foi a rigidez a concausa que abateu o Plano de Classificação aprovado em 1960. A Lei nº 5.645, de 1970, só lhe passou o atestado de óbito. Todo plano deve ter um grau de maneabilidade suficiente para atender a fatôres novos determinados por qualquer contingência econômica, social ou mesmo técnica. Não pode haver força inovadora ou criativa em instrumentos rígidos. O homem está pronto a aceitar o desafio das coisas difíceis. Mas não o das coisas emperadas. O plano de 1960 representou, em termos reais, uma conspiração total

contra a flexibilidade. Foi uma lição dura que tivemos de aprender. Mas o ensinamento ficou. O Plano novo, por conseguinte, será altamente flexível e adaptável, no máximo que fôr possível, às situações de mudança. Está claro, no entanto, que êsse grau de flexibilidade tem de ser bem dosado, a fim de que a flexibilidade que se quer não seja transformada, pelo seu emprêgo distorcido, em "ação desorganizada" na mão de administradores despreparados.

**Escalas de níveis sem correspondência obrigatória** — Cada Grupo de atividades, ou seja, como exemplos, o de "Pesquisa Científica e Tecnológica", o de "Diplomacia", o de "Magistério", o de "Artesanato", qualquer outro previsto na "Lei de Diretrizes" ou que venha a ser estabelecido, terá a escala de níveis de classificação que fôr determinada pela avaliação da importância que tiver para o desenvolvimento nacional, bem como pela ponderação específica das atribuições e responsabilidades funcionais e pelas qualificações exigidas para a execução dessas atividades. Não haverá, portanto, para nenhum efeito, qualquer espécie de vinculação entre os níveis dos diversos Grupos. As escalas serão preestabelecidas pela avaliação simples e objetiva da atividade que estiver sendo considerada, naturalmente em térmos de relacionamento com as demais, mas sem que haja propósitos de se estabelecer correspondência de níveis. Isso permitirá ao Órgão Central, incumbido da atualização e administração permanentes do novo Plano, providenciar a correção na retribuição de um determinado cargo, com vistas a possíveis flutuações ocorrentes no mercado de mão-de-obra, sem ter de

aumentar, necessária e obrigatoriamente, outro cargo de estrutura ou de terminologia aparentada, mas nuclearmente de desempenho menos complexo e de exigência de qualificações de menor grau. Ésse princípio, que mantém estreita coesão com o princípio da flexibilidade, embora seja mais particularizante, propiciará ao Órgão Central do Sistema de Pessoal uma atuação mais consistente no equacionamento das escalas de níveis do futuro Plano.

**Redução de cargos** — A Lei de Diretrizes prevê, de forma explícita e afirmativa, a redução do número dos futuros cargos. A Administração tem o objetivo de retribuir adequadamente o exercício dos novos cargos. Mas objetiva, também, com isso, obter maior produtividade dos seus ocupantes. Não haverá dispensa de qualquer servidor atual, mas haverá, certamente, o bloqueio ao ingresso nos cargos que surgirão como decorrência do novo Plano. O bloqueio a que nos referimos é o estabelecimento indispensável de critérios seletivos muito exigentes, mas lógicos, para o ingresso no novo Plano. E quando êsse ingresso ocorrer, no caso de servidor público, ocorrerá concomitantemente a supressão do cargo atual que se vagar. Assim, mantêm-se os cargos atuais com o seu mecanismo de atuação, peculiar, mas não se deixa crescer o número de cargos futuros, nem se permitirá que nêles ingressem elementos não qualificados ou, sequer, medianamente qualificados. A prática dêsse princípio não permitirá o crescimento desarrazoado das despesas públicas, já que o propósito do Governo, como empregador, é manter quadros funcionais

estritamente necessários, mas adequadamente remunerados.

**Avaliação de cargos** — Na "Lei de Diretrizes" há, também, um princípio muito importante e que configura, para aquêles que vivem na Administração Pública e retribuídos pelos Órgãos governamentais, uma regra básica de comportamento. Queremo-nos referir à avaliação de cargos. E quem fala em avaliação de cargos não pode deixar de estar reportando-se, nem mais nem menos, ao equacionamento de uma política salarial apropriada e conforme com as possibilidades do Erário.

Sabemos todos que, no campo salarial, existem distorções que impedem a "criação de um funcionalismo eficiente" como se afirmou nas Metas e Bases para a Ação de Governo". Mas essas distorções, criadas ao longo de um passado de que nos estamos tornando livres pouco a pouco, não podem ser suprimidas da noite para o dia. Vivemos num Estado de direito e sómente dentro desse contexto é que temos de encontrar as soluções para ir corrigindo os desvios salariais.

Temos estudado o assunto, minuciosamente, na área da administração federal e vamos agir com a ponderação que o tema requer, já que não pretendemos saber tudo e a tudo prover. Estamos, sim, detectando fatos, captando anseios, estudando sugestões, levantando estatísticas e analisando possibilidades reais. Como produto direto desses estudos, certamente surgirão as conclusões e, com base nelas, as sugestões que se tornarem necessárias. Sómente desse modo será possível colocar sob controle a política salarial.

É fato certo e inquestionável que a implantação de uma política salarial

adequada deve apoiar-se no instrumento preliminar e imprescindível que é a "avaliação de cargos". Essa avaliação, tomadas as medidas cautelares que vimos tomando, elimina em faixa ampla a subjetividade total que existia na fixação de vencimentos, salários ou retribuições. Essa avaliação é o ponto final nos vencimentos atípicos e irracionais que todos conhecemos.

E mais do que isso: é um elemento fundamental para o perfeito relacionamento do binômio Administração/Servidor. Estamos estudando, entre outras atividades decorrentes dos preceitos da "Lei de Diretrizes", os fatores e subfatores mais característicos, que venham permitir se processe uma definida diferenciação e hierarquização dos futuros cargos públicos. Se êsses fatores, como esperamos, se mostrarem sensíveis e, como tais, seletivamente quantificáveis, teremos consequentemente salários melhores e mais compatíveis com os do mercado de trabalho. Importa ressaltarmos, no entanto, para que não se criem expectativas injustificadas e ilusórias, que tudo isso sómente se aplicará aos cargos incluídos no novo Plano de Classificação de Cargos e com observância completa das disponibilidades orçamentárias existentes. É verdade irrecusável que êsse procedimento virá melhorar financeiramente os futuros servidores que atenderem aos critérios seletivos estabelecidos. Mas é fato incontestável, igualmente, que protegerá os superiores interesses do Estado, canalizando para ele servidores com as melhores e mais altas credenciais técnicas e culturais. Os serviços públicos precisam entrar no mercado competitivo de salários para ter

bons servidores, para sómente admitir o ingresso nas repartições federais e autárquicas de pessoas em condições de "dar o seu recado". Os serviços do Governo também precisam dos grandes talentos. E os grandes talentos custam dinheiro. Mas os dividendos que vêm a render compensam o que se lhes vier a pagar. Constituem um inegável investimento.

Portanto, o salário adequado, justo, estabelecido mediante uma avaliação de cargos objetiva, simples e racional, sem dúvida facilitará a fixação do servidor competente nos serviços governamentais. E concorrerá, do mesmo passo, para que ele atenda com eficácia plena aos seus deveres e responsabilidades funcionais, como decorrência natural do fato de lhe permitir que cumpra, financeiramente, com as suas indeclináveis e imediatas obrigações de chefe de família.

Retirando o seu sustento de um só emprêgo ou atividade que lhe assegure uma existência tranquila e estável, nenhum homem, de maneira geral, corre em busca de outras fontes de renda adicionais. Integra-se numa posição e dá de si o máximo que pode, adquirindo, a par disso, uma consciência profissional reta e produtiva. E a formação dessa consciência profissional no servidor público é a meta básica da política de pessoal dos órgãos governamentais.

A classificação e a avaliação de cargos são instrumentos técnicos que independem um do outro, mas que sómente são eficazes quando aplicados conjuntamente.

**Continuidade** — O novo Plano de Classificação de Cargos, em consonância com o comando advindo da

"Lei de Diretrizes", será administrado pelo Órgão Central do Sistema de Pessoal. Múltiplas são as vantagens decorrentes dessa medida. O instrumento terá uma integração técnica harmônica em que será dada cabal atenção aos princípios que o inspiram e que o irão nortear. Fica-lhe afastada, igualmente, a manipulação amadorística ou de elementos tecnicamente desqualificados. Os aspectos dinâmicos da administração do Plano se beneficiarão, assim, enormemente dessa administração equilibrada, equânime, corretiva, aperfeiçoadora e atualizante. O reajuste constante do Plano às realidades do momento não permitirá que ele sofra interrupções ou colapsos indesejáveis. Essa realimentação permanente, que configura o princípio da continuidade, é a própria alma do Plano. Sem esse elemento ativo e consciente da importância de um Plano de Classificação de Cargos, este não passaria de uma simples receita. O Plano, sómente como receita, é coisa anti e ante-revolucionária. Queremos um instrumento que nos permita atuar em termos concretos. O novo Plano terá, portanto, uma administração moderna e dinâmica a cargo de um DASP renovado estruturalmente e com o grau de maturidade necessária à compreensão dos tempos novos.

A "Lei de Diretrizes" encerra, ainda, outros princípios essenciais, tais como os de "mérito abrangente", "treinamento intensivo", "descentralização operativa" e "funcionamento sistêmico". Esses princípios, embora muito importantes também, não configuram, entretanto, "aspectos novos". Estarão presentes, no novo Plano, como elemento de comparecimento indispensável e observância irrestrita.

Há, todavia, algumas disposições da "Lei de Diretrizes" que nos exigirão observações ligeiras. E isso é realmente impositivo, uma vez que se acham inseridas, expressamente, na nossa temática. Queremo-nos referir à progressão e ascensão funcionais.

A promoção é o antepassado, em extinção, da progressão prevista na "Lei de Diretrizes". Estamos com a responsabilidade de coordenar a execução de um novo Plano de Classificação. E estamos plenamente cientes dos erros e das ingenuidades anteriormente cometidos. Esforçamo-nos por estudar e perquirir todos os aspectos dos problemas de Pessoal. Pretendemos dar ao novo Instituto uma funcionalidade que o agilize e vitalize. Precisamos, portanto, encontrar o caminho certo para desenredá-lo da processualística exasperantemente morna, que o tem atado e manietado. Não nos preocupamos com o problema da progressão funcional, em si mesmo, e sim com a sua solução. Perseguimos, neste particular, um desfecho simples e linear. Mas que seja entendido por todos e aplicado por todos os que tiverem a responsabilidade de aplicá-lo. Aceitaremos toda e qualquer sugestão para estudo. A promoção, como já dissemos antes, é entendida por nós como o antepassado da progressão. E assim o entendemos, porque a palavra antepassado significa o que passou antes. A promoção para nós realmente passou. A progressão virá para ficar, para caminhar para diante. A carga semântica da progressão inscrita na "Lei de Diretrizes" não se confunde; por conseguinte, com a que se continha ou se contém na da promoção existente. Esta configura um quietismo e uma inércia incompatíveis com

a ação e dinamismo que pelejaremos por imprimir àquela. E estejam certos os servidores públicos de que, com a ajuda de todos, teremos uma "progressão funcional" viva, atuante, visto que ela é a pré-condição impositiva de uma Administração de Pessoal criativa e racionalizadora.

No que respeita à ascensão funcional, é evidente que nos seus objetivos ela participa da natureza do que o plano aprovado pela Lei nº 3.780, de 1960, chamou de acesso. É um Instituto complementar da progressão funcional. Embora o acesso tenha atraído em menor escala a simpatia dos que consideram como atividade-fim da Administração de Pessoal as explanações legais e os tecnicismos processualísticos, não se pode negar que, também ele, caiu num irritante compasso de espera no campo de aplicação prática. Tais síncopes fizeram-no perder força e substância, com evidentes prejuízos para a própria Administração. Pascal afirmava que é próprio do homem progredir. Entre um caminho de progresso difícil, complicado e parcimoniosamente retribuído, e outro livre de empecilhos e bem remunerado, ninguém escolherá o primeiro. A ascensão funcional está, também, sendo dissécaada. Pretendemos, ao fim da tarefa a que estamos imprimindo a maior velocidade, que o novo Instituto tenha uma aplicabilidade prática adequada.

Um Plano de Classificação de Cargos é trabalho de fôlego. Queremos todos que o novo Plano seja um documento avançado, mas realista e compatível com a empolgante era em que vivemos.

Estamos caminhando seguramente em direção a objetivos reais, palpá-

veis e possíveis — e não ao encontro de miragens, sonhos ou ilusões.

### RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Instrumento significativo do sistema do mérito, o exercício das atividades de recrutar e selecionar foi — e continua sendo no Brasil — uma preocupação permanente, cuja importância vem crescendo de vulto à medida que os órgãos da Administração expandem suas atividades e aprimoram os respectivos serviços. Neste sentido, a institucionalização do processo seletivo, abrangendo, inclusive, as administrações de empregados, vem-se impondo progressivamente como um avanço inegável.

Quanto aos métodos, observa-se que, ao longo desse tempo, prevaleceu o aferimento apenas do nível intelectual ou de instrução dos candidatos, mediante a submissão destes às tradicionais "provas de conhecimento".

Alliás, em recente relatório, o Grupo-Tarefa criado na Coordenação de Recrutamento e Seleção, como marco inicial para a implantação de nova metodologia nesse campo, formulou um diagnóstico objetivo da situação, isto é, identificou os aspectos legais, efetuou pesquisa de campo sobre o problema e as possibilidades de utilizar técnicas psicológicas na aplicação do recrutamento e seleção para, afinal, formular as diretrizes a serem propostas.

As sugestões formuladas no tocante à implantação do Recrutamento dirigido objetivam, em linhas gerais:

a) Informar, divulgar e explicar, de modo uniforme e padronizado, os sistemas de classificação e retribuição de cargos, empregos e funções pelas atrí-

buições, tarefas típicas, qualificações, peculiaridades, salários e vantagens.

b) integrar a rede de educação pública e particular, bem como as instituições de treinamento e aperfeiçoamento no uso contínuo de especificações padronizadas, pelo ajustamento do conteúdo de seus cursos às exigências típicas do grupo de cargos e empregos;

c) criar uma consciência de direitos e deveres, nos seus aspectos morais e cívicos, junto à juventude brasileira, durante os anos de sua formação;

d) envolver empresas educacionais, psicológicas, jornalísticas, de rádio, televisão e cinema, nessa divulgação padronizada do sistema de classificação de cargos, funções e empregos.

Quanto à seleção, julgou aquèle Grupo mais oportuno que, em vez de norma única, melhor seria introduzir a seleção psicológica com norma básica e com várias alternativas quanto ao seu "modus faciendi":

a) solicitação de laudo psicológico de clínica credenciada, para cargos e funções de nível superior;

b) execução das provas psicológicas por instituições credenciadas;

c) realização de exames psicológicos, por parte dos órgãos, depois das provas de conhecimento;

d) seleção positiva, assim entendida a realização em duas fases, isto é, exames psicológicos como primeira etapa do processo seletivo e, a seguir, estágio-desempenho, instrumento destinado a aferir rendimento do candidato em serviço.

Em síntese, depois das pesquisas realizadas e obtenção do pleno conhecimento científico dos problemas des-

sa área vital para a Administração de Pessoal, examina-se a adoção:

a) de nova metodologia de Recrutamento e Seleção, com as respectivas normas;

b) do Estágio-Desempenho, com toda a rotina detalhada;

c) do sistema de credenciamento para prestação de serviços técnicos;

d) de nova sistemática quanto ao prazo de validade de concurso, à habilitação de candidatos e à criação de estoques médios de candidatos;

e) de novo sistema de Inscrição que permita uma análise sócio-econômica dos candidatos;

f) do sistema de treinamento de agentes setoriais, por meio de instrução programada, questionários dirigidos e participação crescente;

g) de calendário de concursos, como um dos instrumentos de programação e disciplinamento de política de pessoal.

Esses critérios serão, naturalmente, compatibilizados com a realidade regional e estabelecidos em coerência com as dificuldades decorrentes do mercado de trabalho local e as características próprias de cada unidade administrativa interessada.

Conseqüentemente, para todos os cargos e empregos os processos seletivos promoverão a escolha de candidatos que, tendo preenchido os requisitos mínimos estabelecidos, revelem favoráveis condições de desenvolvimento no Serviço Público.

#### MÉRITO E TREINAMENTO ABRANGENTES

A moderna administração tem por objetivo promover a elevação do ren-

dimento da mão-de-obra. Na verdade, visa à melhoria da produção, quer de bens, quer de serviços, partindo, inicialmente, da avaliação quantitativa e qualitativa do pessoal requerido para cumprimento dos programas de trabalho.

Diante desse enfoque — e considerando que o treinamento é um autêntico investimento — a preocupação governamental com a atividade de treinamento no Serviço Público tomou novos rumos, mormente em termos de sistema no qual a tônica passará a recair no adestramento contínuo em todos os níveis e em todos os setores.

O propósito é o da compatibilização de mão-de-obra com os modernos métodos, técnicas e equipamentos e sua harmonização com a política e os programas de governo visando à valorização e dignificação do servidor público, à constituição de quadros dirigentes mediante formação e aperfeiçoamento de administradores capacitados, à retribuição baseada na avaliação das funções a desempenhar.

Toda essa formulação recai sobre o Órgão Central do Sistema, incumbido de orientar e coordenar a Administração de Pessoal Civil, tendo em vista o cumprimento de novas Diretrizes nesse campo. Para isso, deverá dispor de uma rede de entidades integradas no Subsistema de Aperfeiçoamento.

Cuida-se, agora, de uma programação básica global com execução descentralizada por Ministérios e Autarquias. O objetivo é permitir o pleno aproveitamento do potencial humano suscetível de adestrar-se em função das necessidades setoriais, sem que se perca de vista a orientação central do Governo.

Para êsse efeito, está em funcionamento no DASP um grupo de trabalho constituído de especialistas em treinamento e análise de sistema que proporá, sob a forma de perfis, normas a serem adotadas por todo o Subsistema, partindo de matrizes elaboradas, das quais resultarão programas, currículos e métodos didáticos de larga aplicação.

Além disso, ocorrerá o entrosamento cada vez mais íntimo entre o treinamento, de um lado, e o recrutamento e a seleção, de outro, pois as autoridades empenhadas na direção do segundo setor têm grande parcela de responsabilidade nos processos do primeiro.

O trabalho, em suas linhas gerais, pode encontrar expressão nos seguintes tópicos:

- a) anteprojetos de normas gerais de treinamento;
- b) plano de treinamento avançado para pessoal destinado à direção e assessoramento superiores;
- c) planos básicos de cursos de aprendizagem e de especialização para pessoal de carreiras burocráticas;
- d) planos básicos para cursos de orientação, de adaptação, supletivos e de extensão em linhas profissionais;
- e) diagnósticos analíticos e continuados do sistema de aperfeiçoamento no Serviço Público;
- f) estudos dos métodos de coordenação de recursos didáticos e programáticos;
- g) planos de avaliação de necessidades de treinamento e elaboração de projetos alternativos de aproveitamen-

to direto da mão-de-obra qualificada no processo;

i) estabelecimento de créditos para escolha de métodos didáticos para as várias clientelas das unidades de treinamento;

j) programação de cursos básicos para fins seletivos;

l) estudos sobre utilização de recursos técnicos e sobre viabilidade e oportunidades da cooperação das organizações externas no treinamento;

m) programação de adestramento com projeção de alternativas quanto ao emprêgo de técnicas de laboratório, de casos, de dramatização, de situações simuladas etc.

**Direção e Assessoramento Superiores** — No elenco das indicações contidas no documento que instrui a Reforma Administrativa Brasileira, um dos tópicos básicos é o referente à Direção e Assessoramento Superiores.

Relevante é o recrutamento, a seleção e o preparo não só de pessoal para êsse escalão, como, também, dos elementos que se destinam às chefias e às funções técnico-especializadas, tarefas a cargo do Centro de Aperfeiçoamento, órgão autônomo vinculado ao DASP.

Isto importa em conceituá-lo como Órgão de altos estudos administrativos, ao qual compete promover a capacitação profissional para êsse nível, com vistas à constituição de uma reserva de onde serão captados os recursos humanos necessários ao preenchimento dos altos postos que compõem a supra-estrutura administrativa dos Ministérios e Autarquias.

Em síntese, o referido Centro é de excepcional importância para o Serviço Público Civil. O treinamento está vinculado à necessidade de, afastando o amadorismo e a improvisação, abastecer o Governo de assessores e dirigentes, adequadamente preparados.

O atual enfoque pode sintetizar-se nos seguintes tópicos:

a) concluir os estudos relativos ao desenvolvimento do Subsistema de Treinamento e à estrutura e programação do Centro de Aperfeiçoamento, diligenciar a provisão dos insumos requeridos;

b) recrutar, em função das diretrizes gerais do Governo, pessoal de nível universitário a ser selecionado para os cursos avançados de Direção e Assessoramento Superiores da Administração Civil;

c) iniciar a execução do programa de treinamento do pessoal selecionado segundo as normas didático-pedagógicas previamente estabelecidas;

d) avaliar a aprendizagem segundo métodos modernos, tendo em vista apurar o aproveitamento do treinando em todas as matérias do currículo, bem como o respectivo comportamento.

Finalizando, é mister ressaltar que consta do projeto, já em estudos, de viabilidade, a construção, em Brasília, da sede do Centro de Aperfeiçoamento como Instituto de ensino e pesquisa de administração pública.

#### EQUIPES TÉCNICAS DE ALTO NÍVEL

A Lei nº 5.645, de 1970, previu, com a finalidade de assegurar a uniformidade de orientação dos trabalhos de elaboração e execução do Plano de Clas-

sificação de Cargos, a constituição e o funcionamento das Equipes Técnicas de alto nível no âmbito de cada Ministério, Órgão integrante da Presidência da República, ou Autarquia, e sob a presidência do dirigente do Órgão de Pessoal respectivo, com incumbências específicas a serem exercidas em permanente e estreita articulação com o DASP, que orientará e coordenará as atividades levadas a efeito em regime descentralizado.

Constituem atribuições essenciais das Equipes Técnicas determinar quais os Grupos de Categorias Funcionais que devam ser abrangidos pela escala de prioridades que orientará a gradativa implantação do Plano de Classificação de Cargos, além da orientação e supervisão, nas respectivas áreas, dos levantamentos e análises imprescindíveis aos trabalhos relativos à sua elaboração e execução.

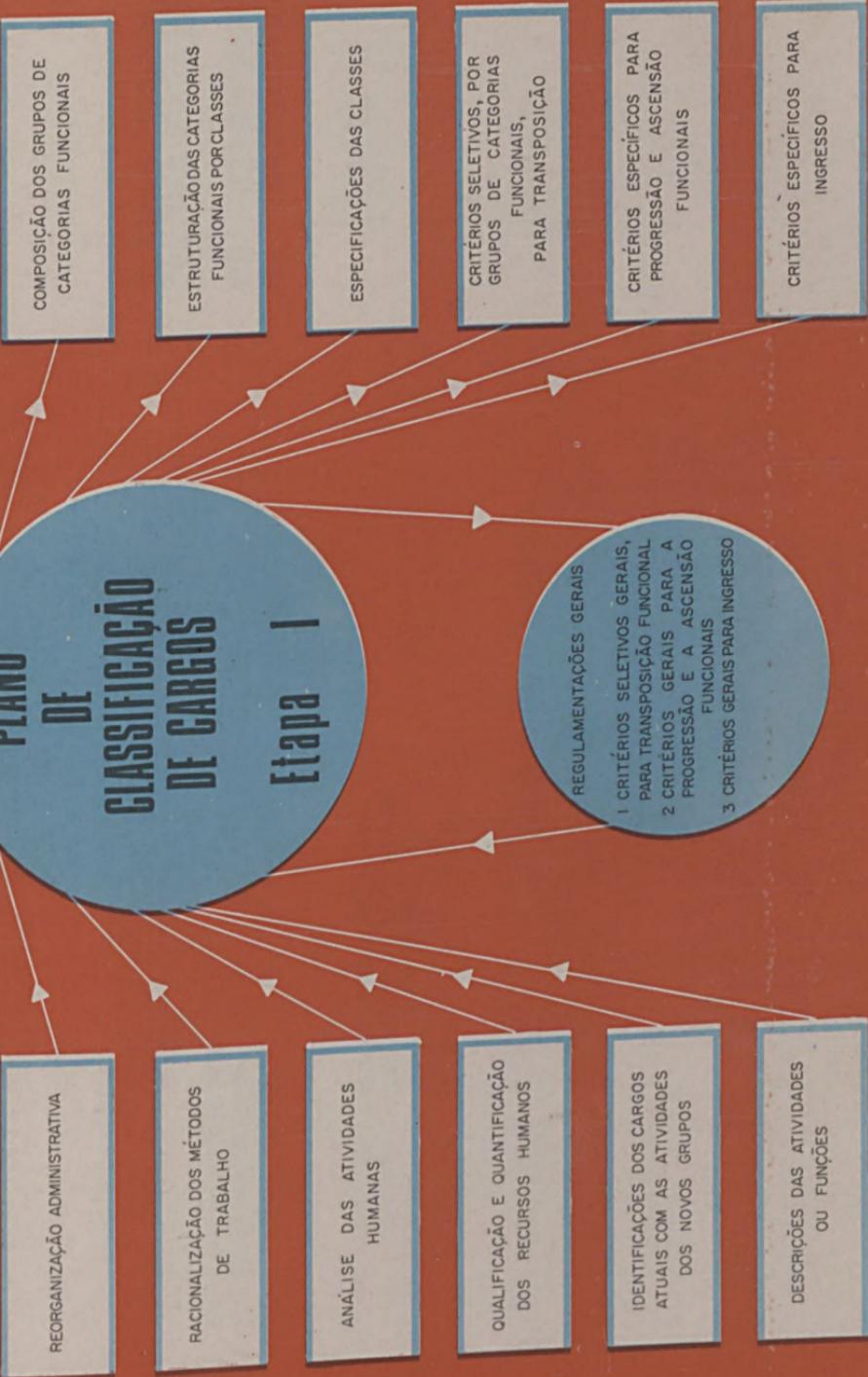
A descentralização desses encargos proporciona aos Órgãos de Pessoal em contato direto com os fatos, a oportunidade de, analisadas as necessidades setoriais, propor as soluções que melhor atendam aos interesses da própria Administração.

São encargos prioritários que, simultaneamente com outras medidas igualmente importantes, contribuirão para a realização de um Plano à altura das exigências técnicas da moderna Administração de Pessoal.

**Metodologia de Implantação dos Novos Planos de Classificação de Cargos e de Retribuição** — A implantação gradativa dos novos planos compreenderá três etapas distintas, cada uma delas com a adoção de metodologia específica.

# PLANO DE CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

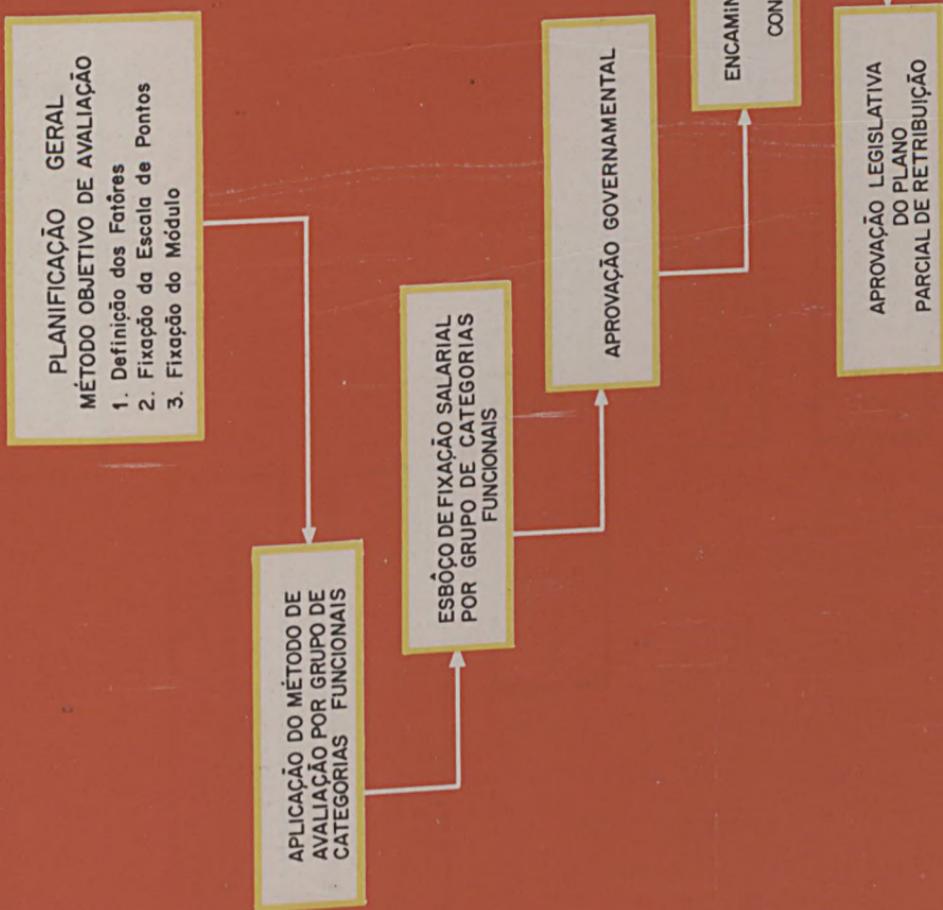
Etapa I





# PLANOS PARCIAIS DE RETRIBUIÇÃO

## Etapa II





# IMPLEMENTAÇÃO DOS PLANOS DE CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

## E TAPAS III

QUANTIFICAÇÃO DOS CARGOS POR CLASSES DE CATEGORIA FUNCIONAL

APLICAÇÃO DOS CRITÉRIOS SELETIVOS PARA TRANSFORMAÇÃO OU TRANSPOSIÇÃO DE CARGOS

CLASSIFICAÇÃO

PESSOAL ORIGINARIAMENTE QUALIFICADO

CLASSIFICAÇÃO DISTINTA

PESSOAL NÃO ORIGINARIAMENTE QUALIFICADO

TRANSFORMAÇÃO OU TRANSPOSIÇÃO DOS CARGOS OCUPADOS

PESSOAL ORIGINARIAMENTE QUALIFICADO

TREINAMENTO PARA OS FUNCIONÁRIOS QUE NÃO FOREM ORIGINARIAMENTE QUALIFICADOS

TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO SISTEMÁTICOS.



A primeira etapa abrange duas fases diferenciadas: uma, de medidas preliminares e imprescindíveis à montagem do Plano de Classificação, que constitui a outra fase. (Gráfico)

A segunda etapa se refere à elaboração do Plano de Retribuição de cada Grupo de Categorias Funcionais, desde os estudos preliminares até sua aprovação legislativa. (Gráfico)

A terceira etapa alcança a dinâmica de implantação dos novos planos, compreendendo desde a quantificação dos cargos virtuais, passando pela aplicação dos critérios seletivos e consequentes qualificação e transposição dos funcionários para a nova situação, até a adoção institucionalizada e programática do treinamento. (Gráfico)

#### **CONCLUSÃO**

Senhor Presidente

Senhores Deputados:

Na convicção de havermos proporcionado a Vossas Excelências, em síntese clara e objetiva, o panorama da Ação do Govêrno no campo da Admi-

nistração de Pessoal Civil, agradecemos a generosa atenção e o fidalgo acolhimento.

Seria temerário supor que nos limites de uma ligeira exposição pudessem ser esgotados os problemas que se compreendem nessa área de Govêrno e Administração sumamente vasta, complexa e de abordagem indiscutivelmente difícil.

Acreditamos, no entanto, que os dados fundamentais e os conceitos básicos do tema bastam para caracterizar a magnitude das responsabilidades que temos de enfrentar na direção do Órgão Central do Sistema de Pessoal, sempre sintonizado com as diretrizes do Govêrno da Revolução.

Temos a certeza de que, com a derrocada dos preconceitos tradicionais, dos anacronismos teóricos e práticos, das dificuldades e incompreensões que obstaculizam a atuação dos Administradores, estamos realizando uma obra identificada com as aspirações e interesses superiores da Nação Brasileira.

Muito obrigado.

