

Filosofia e Política de Pessoal do Govêrno da União

MINISTRO HÉLIO BELTRÃO

MEUS Senhores, minhas Senhoras, esta é uma reunião de trabalho, e portanto, serei o mais informal possível. A exposição que aqui vou fazer não é relato, mas uma conversa introdutória. E vamos conversar sôbre pessoal, assunto que nos une a todos.

Desde o dia 10 de abril último, quando o Presidente da República constituiu uma Comissão para Reforma do Pessoal da Administração Civil, iniciamos uma contagem regressiva que deverá terminar no dia 31 de dezembro dêste ano. O prazo é curto, mas a nossa idéia é que no ano de 1970 o funcionário no Brasil inicie vida nova, com um regime jurídico nôvo, um plano de classificação nôvo, uma filosofia nova do comportamento. Esta é a nossa meta, e é com êsse objetivo que se está realizando um grande trabalho na Comissão, no DASP, no Ministério do Planejamento. Para êsse trabalho os Senhores já foram convidados e dêle já estão participando.

Durante êste meio ano, estamos empenhados em três tarefas básicas. A primeira é a formulação de uma nova política de pessoal. A segunda, a estruturação, por etapas, de um sistema de pessoal, isto é, a reestruturação, sob a forma de sistema, dos órgãos que atualmente se ocupam do Pessoal no Serviço Público, tal como está preconizada na Lei da Reforma Administrativa. A tarefa que nos ocupa é o reaparelhamento do próprio DASP e de cada um dêsses órgãos de pessoal, tarefa que está interrelacionada com a segunda. Vamos ver como se desdobram essas tarefas.

A primeira delas, a formulação de uma política de pessoal, desdobra-se num diagnóstico, fácil de fazer-se, e na elaboração de certo instrumental. O diagnóstico está praticamente feito no próprio ato que criou a Comissão, uma vez que a situação do pessoal é de uma realidade notória, não precisa de maiores investigações.

Diz o Decreto nº 64.335: «Considerando que está reservado ao servidor público um papel importante na promoção do bem-estar social e no progresso econômico do País.»

E vou abrir um parêntese. Um dos objetivos da política de pessoal é dignificar e valorizar o servidor público, uma vez que, num país que está em processo de desenvolvimento, e que pretende que êsse desenvolvimento se acelere, num país em que, por seu próprio estágio de desenvolvimento, o Governô, o Estado, é forçado a exercer múltiplas atividades, as condições em que o funcionário público exerce sua atividade são de essencial importância para o desenvolvimento econômico.

Num instante em que planos não operam desenvolvimento, em que os planos valem o que vale a máquina emperrada encarregada de executá-los, o funcionário público é a pessoa central, e deverá ser encarado, não como figura acessória ao processo, mas, sim, como a figura dominante, e como tal deverá ser tratada.

Prossegue o Decreto: «Considerando que o empreguismo, a ausência de processos regulares de seleção e aperfeiçoamento e as repetidas violações do sistema do mérito acabaram por aumentar, desmesuradamente, a máquina burocrática e desorganizar tabelas, registros, contrôles e cadastros, dificultando o conhecimento preciso, pela Administração.»

Temos nesses *consideranda* praticamente definida a condição atual do servidor público no Brasil. É uma situação de desestímulo. É uma situação em que o funcionário público, colhido por um círculo vicioso, acabou exercendo muitas vêzes o seu serviço como «Bico», e não como carreira, dadas as inadequadas condições em que devia desenvolver suas atividades. Há falta de estímulo para quem entra e para quem já está dentro do Serviço Público, desajustado do mercado de trabalho, porquanto os planos de reclassificação gradativamente o distanciaram do mercado de trabalho. Não há qualquer ajustamento a êsse mercado, e isso não cria condições propícias à existência de um bom quadro de funcionários.

Concorrência dentro do próprio Governô, variedade no regime jurídico, variedade na tabela de remuneração para a mesma função, tudo isso fazendo com que o funcionário seja desviado para a atividade privada, saia de um serviço para outro serviço público, o que cria dificuldades enormes para a Administração.

Em suma, não vamos deter-nos nesse diagnóstico porque é conhecido, porque vocês vivem êsses problemas todos os dias.

As pessoas que reunimos aqui hoje são tarimbadas, experimentadas em Serviço de Pessoal. Diretores do Pessoal da Administração Direta, das grandes Autarquias. Homens que sabem exatamente do que estamos falando e sabem que alguma coisa precisa ser feita nesse particular, embora o trabalho seja duro e penoso. Iniciamos já êsse trabalho, estamos fazendo o censo básico, o levantamento, pelo menos numérico, do pessoal. Podemos saber, pelo menos, quantos somos, o que os funcionários estão fazendo, quanto estão ganhando, onde estão trabalhando. Isso são coisas elementares de uma política de pessoal. E essas coisas elementares de

peçoal não existem, de maneira geral, no Serviço Público. É claro que para tôdas essas deficiências a que estou me referindo há exceções. Há áreas do Serviço Público que estão imunes, que apresentam políticas racionais de peçoal, que têm quadros organizados, que têm cadastro, regulamentos mantidos. Mas convenhamos que são meras exceções. O que temos de fazer é transformar essas exceções em normas no Serviço Público. Para atingirmos êsse objetivo, precisamos realizar o levantamento da situação atual, do que se está fazendo, e, segundo, cuidar da formulação de um nôvo regime jurídico para o Serviço Público.

A extrema rigidez do sistema vigorante para o funcionário público civil acabou por criar uma fórmula capaz de neutralizar a rêde do sistema. Com isso, criaram-se inúmeros regimes jurídicos: o regime estatutário, o da lei trabalhista, o do funcionário que trabalha por recibo, o daqueles que nem figuram como integrantes do Quadro de PESSOAL, numa variedade enorme de regime jurídico que nem sempre deriva de uma variedade de situações, mas apenas da evolução da Administração que a conduziu no Brasil, a defender-se, procurando soluções para a realidade que êles tinham que defrontar. Temos que elaborar nôvo regime jurídico que não seja rígido, que tenha um mínimo de unidade, que tenha um mínimo de uniformidade, que não seja padronizado demais, que seja flexível, que seja capaz de dar soluções diferentes. Então, nosso objetivo é elaborar um nôvo regime jurídico, um nôvo estatuto, que configure direitos e deveres, que seja capaz de ajustar-se à necessidade do serviço e às suas variedades, mas que afaste os inconvenientes da variedade existente e que afaste os inconvenientes das distorções a que estamos sendo levados, por fôrça das soluções que foram sendo encontradas pelo tempo.

Um outro instrumento é o sistema de classificação. É evidente que temos de elaborar um sistema mais racional de classificação de peçoal, que está ligado ao nôvo sistema de remuneração. E dois estão ligados ao dimensionamento das reais necessidades do Serviço Público. A máquina administrativa cresceu caôticamente, cresceu fora de uma filosofia de organização e foi conduzida a êsse crescimento desordenado por imperativo das circunstâncias.

No momento em que estamos pensando em definir novas condições para o exercício da atividade do funcionário público, precisamos dimensionar a necessidade real do Serviço Público, a fim de se elaborar um quadro que configure as reais necessidades do peçoal. É um trabalho difícil, e, ainda que de maneira imperfeita, precisa ser feito.

Êsse dimensionamento da máquina administrativa está ligado a diretrizes da reforma administrativa. Esta partiu de certos princípios, porque considerou que a máquina havia crescido demais e emperrado em função de hábitos e vícios que foram sendo acumulados na administração pública. Um dêles é a centralização que

conduz à burocratização, porque as decisões inclusive as de rotina, devem ser tomadas pelos níveis mais elevados. Ora, se a quisermos redimensionar, teremos que fazer leis de descentralização, de descongestionamento da autoridade central, porque esta influi na dimensão dos serviços públicos. O fato de processos terem que subir demais, o fato de terem que ser encaminhados à consideração superior, monòtonamente, como hoje ainda acontece no Serviço Público, apesar das vinte mil delegações que já foram praticadas durante a reforma, o fato de haver muita coisa a subir demais aos escalões superiores do Serviço Público, tudo isso alonga os caminhos do processo e exige um quadro de funcionários superior às necessidades. São funcionários perdendo tempo manuseando papéis sem capacidade de decisão. Então, no dimensionamento das necessidades do Serviço Público, temos de levar em conta a desconcentração da autoridade executiva, o processo descentralizador que estamos efetivando na reforma administrativa, o processo de delegação da autoridade até os níveis periféricos que se está exercendo hoje na Administração Pública. Em segundo lugar, observa-se o vício da formalização, o vício do excesso de documentação, o vício de acreditar mais no documento do que no fato, de acreditar mais no processo do que nas pessoas, o vício de transformar tudo em papel. E tudo isso ocasionou um superdimensionamento no Serviço Público, a própria complicação das estruturas, em que cada departamento se vê na obrigação de dividir-se em várias divisões, e as divisões em vários serviços, e os serviços em várias seções. Tôda essa complicação que se criou no Serviço Público e que não resiste a uma análise profunda terá que ser revista, se quisermos, realmente, dimensionar as necessidades reais do Serviço Público, se quisermos remunerar os funcionários realmente necessários ao Serviço Público, de maneira condigna, e se queremos atrair para o Serviço Público funcionários com poder de decisão, funcionários que se sintam gente e não automátatos, temos que fazer essas reformas. Claro que nem tudo será possível no decurso dêste ano, mas o dimensionamento que fizermos terá em vista êste enxugamento de quadros, o que não significa que tenhamos a intenção de dispensar quem quer que seja do Serviço Público. Pelo contrário, queremos redistribuir os funcionários, a fim de que êles possam realizar tarefas mais interessantes. Valorizá-los, queremos, isto sim, e estamos fazendo. Bloquear a porta de entrada. Estamos fazendo isto de maneira cada vez mais acentuada, a partir da data em que o atual Govêrno se iniciou. E êste bloqueio da porta de entrada está se acentuando e neste momento é quase total. Julgamos que a melhor maneira de conduzir êsse redimensionamento e conduzir a possibilidade de melhor remunerar os que já existem é evitar que êsse número cresça cada vez mais. Porque, bloqueada a porta de entrada e permitidas as saídas, por todos os motivos, espontâneas ou não, teremos uma redução progressiva de quadros, o que já se está efetuando. Eu gostaria de declarar aos Senhores

que as despesas de pessoal previstas para o orçamento de 70, mesmo já computado um aumento razoável previsto, são inferiores a 50% das receitas correntes do Tesouro. É a primeira vez que isto se verifica. E isto é conseqüência de um trabalho tenaz, de perseguição dessa política. A Constituição de 67 havia estabelecido esta meta e todos a consideravam impossível. Pois bem, já a atingimos. Sem sombra de dúvida. As despesas pessoais estarão abaixo, sensivelmente abaixo de 50% das da receita do Tesouro.

Temos que combater, portanto, a macrocefalia, isto é, a cabeça grande no serviço público. Trabalhar para a descentralização. Combater a execução direta de serviços que podem ser contratados fora do serviço público. Ainda há tendência à execução direta no serviço público. O Serviço Público ainda tem a propensão a querer executar diretamente atividades que ele pode contratar no setor privado. Há hoje entidades particulares capazes de fazer praticamente qualquer coisa. Excetuadas as atividades de que o Estado não deve abrir mão, por razões de segurança nacional, ou por outras razões igualmente relevantes, o normal deve ser o Estado buscar contratar, porque, contratando fora, ele se livra da complexidade dos problemas de administração do pessoal, em que se exigem remunerações que às vezes ele não pode pagar, mas que as emprêsas, com quem contrata, poderão pagar, porque não têm obrigações de uniformidade, de padronização, de igualdade de tratamento a que está escravizado o serviço público. É necessário, portanto, caminhar no sentido da contratação. Não me refiro à contratação de serviços individuais. Contratação de tarefas por inteiro, fora da administração pública. Criam-se seções e departamentos no serviço público, que podiam ser perfeitamente contratadas, com isso reduzindo-se a dimensão dos quadros e permitindo, portanto, uma política de pessoal mais racional. Por fim, uma política racional de recrutamento, seleção e treinamento, excetuadas algumas áreas do serviço público, onde se pratica normalmente o sistema de mérito, onde se pratica normalmente uma seleção impessoal e onde se pratica um treinamento, como acontece, por exemplo, nas Fôrças Armadas, no Itamarati, em boa parte da Previdência Social, no Banco do Brasil e em muitos outros órgãos, mas que constituem exceção no serviço público. É necessário definir uma política de recrutamento racional que realmente atraia pessoas e que se baseie no sistema do mérito. Temos de acabar quanto possível, já que não podemos eliminar totalmente, pois nunca se sabe se na periferia existe alguma influência, com o «pistolão» no Brasil. Essa desgraça tem que acabar, e é preciso que a gente institua ou um concurso, ou forma equivalente de seleção, mas que elimine do serviço público essa fórmula espúria de influência que é o «pistolão». E a melhor maneira de dignificar o funcionário público é fazer com que ele ingresse pela sua própria competência, pelo seu próprio mérito. Isto não quer dizer que o concurso público seja a única fórmula, mas, sim, que o processo

de seleção deva ser impessoal, não deve estar sujeito a influências individuais. Temos que acabar com isso. Tem de ser uma norma, e essa norma também deve ser adotada para o acesso dentro do serviço público, a fim de que o funcionário progrida e se valorize, não por força do «pistolão», mas por força do seu devotamento, do seu interesse pelo serviço público, da sua competência, da sua vontade de aperfeiçoar. É preciso criar condições dentro do serviço público para que o funcionário progrida, aperfeiçoe-se, faça cursos, vá adiante, não fique parado com tetos baixos. Isso não significa que queiramos gênios, mas queremos exigir do funcionário público cursos superiores. O que queremos é devoção à sua tarefa, interesse pelo seu serviço, a fim de que possa prevalecer-se das oportunidades de treinamento interno, que devemos propiciar.

Isto quanto à política do pessoal. Passemos à segunda tarefa, ou seja, a estruturação por etapas de um sistema de pessoal no serviço público. Aí já estamos falando da organização, da estruturação dos órgãos de pessoal, de assunto que interessa diretamente aos Senhores aqui reunidos. Trata-se de uma noção corriqueira de organização. Vou repetir, apenas por comodidade de exposição, que há atividades-fins e atividades-meio. Os tradadistas chamam essas coisas de várias maneiras, mas vamos chamar assim, que é o mais simples. As atividades-fins são aquelas que se dirigem à clientela do serviço público, aos usuários do serviço público, ao contribuinte, ao cidadão. As atividades-meio são aquelas que têm por clientela o próprio serviço público. São aquelas que servem ao próprio serviço público.

Assim, a atividade do pessoal tem por destinatário, tem como clientela o funcionário público. É, portanto, atividade-meio. Não é uma atividade-fim, como, por exemplo, a atividade de saúde, de educação, transporte, cujo cliente é usuário do serviço público. Ora, da distinção entre atividades-meios e atividades-fins decorrem outras distinções. Uma delas é a forma de estruturar essas atividades. A atividade-fim se estrutura sempre de maneira hierárquica. Então, o Ministro da Saúde que tem embaixo d'ele, digamos, o Departamento de Assistência Médica, o Departamento de Higiene, o Departamento de Serviços Especiais. Esses departamentos se dividem em serviços, todos eles se subordinando em rigorosa ordem hierárquica e terminando por atingir na periferia a clientela do Ministério da Saúde o usuário do Ministério da Saúde. Assim é em todos os serviços-fins.

Já na atividade-meio há coisas muito mais complicadas. E é por isso que se têm cometido muitos erros quanto à forma de estruturação dos órgãos de pessoal no serviço público. De duas maneiras as atividades-meios se têm estruturado no serviço público brasileiro. Duas posições tradicionais se têm adotado. A primeira é a inteiramente centralizada. Então, há o órgão central do sistema, ao qual estão subordinados os órgãos setoriais, isto é, aqueles que funcionam nos vários Ministérios.

Exemplo de organização desse tipo é a que vigorou com a Contadoria-Geral da Fazenda, até a Lei da Reforma Administrativa: uma Contadoria Central da Fazenda, isto é, do Govêrno, e Contadorias Seccionais, que, embora fisicamente sediadas nos Ministérios, estavam subordinadas hierárquicamente ao Contador-Geral. Eram dependências da Contadoria-Geral. Aplicado isso ao regime do pessoal, teríamos o DASP como órgão central e órgãos de pessoal em cada Ministério, subordinados hierárquicamente ao DASP. Na qualidade de dependências do DASP, dêle receberiam instruções e ordens hierárquicas.

Esse tipo de organização é inconveniente para as atividades-meios. É inconveniente porque conduz à excessiva centralização das decisões, conduz a uma padronização inconveniente das soluções que têm que ser dadas de acôrdo com as peculiaridades de cada Ministério, ou de cada órgão setorial, conduz a uma supremacia inconveniente das atividades-fins sôbre as atividades-meios. Explico-me. Pretende-se — e esse também é o meu princípio na reforma — que cada Ministro tenha plena responsabilidade da sua área. Ora, se a gente exige do Ministro plena e integral responsabilidade sôbre a sua área — e é assim que se está tornando no regime do Presidente Costa e Silva no regime da Lei da Reforma Administrativa — então temos que dar a êle autoridade correspondente a essa responsabilidade. E uma das indicações básicas desta autoridade é poder o Ministro dispor dos instrumentos necessários à execução da tarefa que lhe é cometida. Ora, êsses instrumentos envolvem a atividade-meio. As atividades de pessoal, de material, de contabilidade, tesouraria e assim por diante. Se dermos uma estruturação centralizada do tipo daquela que descrevi à atividade pessoal, o Ministro não terá a menor ignorância sôbre aquêle homem que com êle está trabalhando e que não se sente motivado pelas urgências do Ministério, não se sente obrigado a dar solução aos problemas que surgem no Ministério, porque está voltado para o seu padrão, que, no caso, é outro: o DASP.

Essa organização não serve para atividades-meios. Conduz ao emperramento. Conduz ao prejuízo das finalidades do Govêrno, à supremacia da atividade-meio sôbre a atividade-fim, quando o destinatário do Serviço Público é o contribuinte, e não o funcionário. É ao contribuinte que servimos. Êle é o dono da casa. Então, as atividades-meios, não obstante a sua indisentível importância, têm que estar voltadas para o atendimento das atividades-fins.

A segunda solução, igualmente errada, é a que existe hoje em matéria de pessoal. É uma solução em que há um órgão central e órgãos de pessoal em cada Ministério, desligados desse órgão central. Existe uma vaga relação de aconselhamento, sem nenhuma instrumentação. Essa solução também é errada para o extremo oposto. Conduz à desintegração, porque ela não é descentralizada. Ela é desintegrada.

A descentralização exige como contrapartida uma coordenação, uma reintegração através de um mecanismo de coordenação central. Porque a descentralização sem coordenação não é descentralização. É desintegração.

Essa solução que vigora hoje no problema de pessoal conduz aos seguintes inconvenientes: 1º) essa desintegração a que me referi; 2º) excessiva desuniformidade, o que também é mau; 3º) desprestígio dos órgãos de pessoal, porque êstes, não tendo padrinho, correm o risco de ficar órfãos dentro dos seus Ministérios.

Mas cada Ministro estará naturalmente voltado para as atividades de sua Pasta. O Ministério da Saúde não foi feito para administrar pessoal, nem fazer contabilidade. Nem o de Transportes. Então êle quer cuidar daqueles órgãos que fazem atividades-fins. O órgão de pessoal acaba órfão. E, sendo órfão, acaba desequipado, desprestigiado. Não que haja o intuito de desprestigiá-lo, mas porque a estruturação adotada conduz fatalmente a êsse desprestígio.

Essa é a situação que temos hoje no Serviço Público. Há órgãos de pessoal em cada Ministério. Êsses órgãos de pessoal, entretanto, não têm ainda condições para informar com rapidez, ou atualidade. Salvo honrosa e raras exceções, não têm condições para informar com precisão, a cada momento, o que existe em matéria do pessoal na área do Ministério, compreendendo a administração direta e a indireta. Não tem a menor possibilidade de informar isso em termos rigorosos. Se tivessem não havia necessidade de fazer o censo. Não têm um cadastro atualizado, não têm um registro atualizado, sentem falta de orientação em relação a uma série de assuntos.

Essa desorientação decorre da falta de uma assistência institucionalizada a êles, e êles funcionam como uma constelação sem astro central. Estão soltos no espaço, sem nenhuma condição, sem nenhuma vinculação. Êsse tipo de organização conduz não só ao desaparecimento, ao desprestígio, como também àquela competição no mercado de trabalho, cada um procurando resolver o problema do pessoal da maneira mais adequada ao seu Ministério, o que conduzirá, muitas vezes, a soluções que envolvem um desgaste dentro do próprio Governo.

Há uma variedade de formas, várias inconveniências — para não falar numa certa dose de descontrôle — que passam a existir com relação ao cumprimento das normas — porque não há um órgão incumbido de fiscalizar êste cumprimento. Por isso, e para fugir a êstes dois inconvenientes, a estas duas soluções erradas, é que na Lei da Reforma Administrativa introduzimos o conceito de sistema. Êste conceito está sendo introduzido gradativamente porque, como é um conceito com o qual a Administração não estava familiarizada, não pode ser introduzida de chofre, porque acaba não funcionando bem. Êle exige uma fase de aparelhamento dos

órgãos que compõem a estrutura do sistema, porque, senão, êle não vai funcionar também.

O que é o sistema, tal como o concebemos? O sistema é um tipo de estruturação que mantém tôdas as vantagens da descentralização, da liberdade de execução, sem as desvantagens da desintegração.

Então admite-se o que? Que êstes órgãos que compõem o sistema não têm uma vinculação hierárquica. O órgão de pessoal do Ministério não estará subordinado ao Órgão Central do Pessoal — o DASP. Não desejamos isto. Não é o tipo de estruturação que vigora nas atividades-fins, é um tipo adequado à natureza das atividades-meios. Então, êles estão ligados ao Órgão Central do Pessoal — DASP, por uma relação de coordenação e não de subordinação. Por outro lado, êles devem ter a liberdade de movimentos necessária para, dentro das diretrizes e normas gerais constantes das leis e regulamentos, resolver os problemas do pessoal peculiares à sua área. O Órgão Central, por sua vez, deve abster-se do exercício da função executiva. Não deve ser um órgão centralizado, casuístico, e, sim, um órgão aconselhador, um órgão orientador, um órgão de estudo e pesquisa, um órgão que acompanha tôda a evolução do sistema do pessoal, que seja capaz de propor ao Govêrno as normas adequadas sôbre pessoal e depois interpretar-las. Esta é a sua função.

O Órgão Central tem outra função muito importante, que é a de municidor do pessoal treinado para os órgãos setoriais. Cabe, assim, ao Órgão Central desenvolver atividades de treinamento de pessoal para ocupar as posições do próprio sistema do pessoal e que o leve a aprovisionar do pessoal êsses órgãos doutrinados na filosofia do pessoal, nas normas do pessoal, sempre que êles peçam, sempre que êles precisem. É uma atividade igualmente importante. Êle é, por outro lado, o guardião do sistema e deve manter um mecanismo de acompanhamento que lhe permita estar sempre informado e informar o Govêrno sôbre como vai sendo exercitada a função do pessoal no Serviço Público, onde quer que ela se exerça. Então esta é a função do Órgão Central.

Resumindo: dentro do esquema do sistema, cada órgão do pessoal do Ministério está hierárquicamente subordinado ao seu Ministro e continua assim subordinado, porque não se pode cortar e nem se deve cortar a autoridade, que deve ser a do Ministro sôbre seus escolhidos. Mas está vinculado, por uma coordenação de orientação e vinculação, ao Órgão Central do Pessoal, que é o guardião das normas, o guardião dos sistemas e o aprovisionador do sistema. Isto, em linhas muito gerais, é o que se denomina de sistema, mas vocês estão aqui para detalhar isto.

Existe uma fase preliminar na implantação do sistema. Os Órgãos do Pessoal estão desaparelhados. Êles têm que estar aparelhados para poder assumir as responsabilidades que se dão a

êles, como integrantes do sistema — não apenas os setoriais, mas também o Órgão Central. O Órgão Central, o DASP, está se aparelhando e vai aparelhar-se, primeiro, para aliviar-se dos encargos executivos. Já está fazendo isso. Já está delegando várias atividades que eram tabu retirar do DASP e está confiando aos Órgãos do Pessoal, e isto é a palavra da ordem da Reforma Administrativa. Então, o DASP está transferindo aos Órgãos de Pessoal funções que antes eram consideradas inalienáveis. Funções estão sendo transferidas, porque êle tem que se livrar do casuísmo. O DASP não pode resolver caso por caso, êle só deve funcionar em processos individuais excepcionalmente, quando não haja outra maneira. O casuísmo deve ficar na esfera setorial. Quando a gente diz setorial, há um mundo de coisas envolvidas. Eu estava vendo esta Apollo-11. Ainda não a examinei, mas me parece que existe o DASP, como Órgão Central, existe a centralização geral, o sistema de gravitação e o sistema de gravitação setorial. Então, em cada Ministério deve haver um órgão setorial em tôrno do qual gravitam os órgãos de pessoal que existem em todos os setores da administração, porque a atividade do pessoal é atividade capilar, está em tôda parte. Assim, o órgão setorial de um Ministério deve ter, quanto aos seus subordinados a mesma relação que o DASP tem com êle. Será o DASP dos seus subordinados. E êste processo vai-se desdobrando sucessivamente, até a periferia. Êsse o sentido, justamente, daquela Apollo-11.

O DASP, portanto, está se reaparelhando. Êle pretende ser um DASP estimulante, que pregue uma filosofia e que faça com que o sistema funcione o melhor possível. Esta é a sua função.

Penso que, numa reunião de trabalho como é esta, eram estas as palavras que eu podia pronunciar. Fiz ligeiras anotações antes de vir para cá e acho que disse aquilo que era importante dizer nestas notas introdutórias.

Não sei se era isto que o Glauco e o pessoal de Reforma esperavam de mim. De qualquer maneira, isto me pareceu muito útil. Obrigado a vocês e espero que êste encontro seja proveitoso, assim como proveitoso já foi o simpósio que se realizou com a cooperação de vocês. Não temos nenhuma idéia preconcebida — repito o que disse aqui — quanto às definições de política ou regime jurídico. Queremos a opinião principal dos homens que lidam com pessoal. De modo que a opinião de vocês é importante. Estamos tabulando as manifestações que houve no simpósio que já realizamos e esperamos fazer um trabalho honesto. Muito obrigado.