

Problemática da I Reunião de Diretores e Chefes de Pessoal do Serviço Público

CONFERÊNCIA DO DIRETOR-GERAL DO DASP,
PROFESSOR GLAUCO LESSA DE ABREU E SILVA

Meus Colegas Diretores de Pessoal e Chefes de Pessoal.

Minhas Senhoras.

Meus Senhores.

Esta é a primeira de uma série de reuniões que realizaremos com os Dirigentes dos órgãos de pessoal que, sob a supervisão, orientação e coordenação do Departamento Administrativo do Pessoal Civil, compõem o Sistema de Pessoal do Serviço Público Civil.

Este Sistema já tem existência legal, desde 25 de fevereiro de 1967, por força dos arts. 30 e 115 do Decreto-lei nº 200/67, mas necessita ser efetivamente acionado. Falta-lhe justamente a integração das partes componentes, que é, em síntese, a problemática desta reunião. Falta, ainda, o estabelecimento do contato com todos os Dirigentes de pessoal para se conhecer a capacidade, os problemas, as opiniões e então podermos formar uma verdadeira equipe.

Com a série de contatos que vamos realizar, pretendemos oferecer-lhes instrumentos com os quais será executada a política de pessoal do Governo. Daremos a orientação técnica e normativa, traduzida num novo método de trabalho, em assistência permanente e direta, mas deixando-lhes a inteira responsabilidade pela decisão e pela execução das tarefas relativas aos respectivos setores.

«Como se fará isto?» — perguntarão os Senhores — já que estamos acostumados a um sistema de trabalho diferente há tantos anos, já que estamos habituados à afirmativa contrária aos princípios que hoje pregamos. Vamos, juntos, procurar o caminho que nos parece o mais adequado, mas que pode não ser, também, o melhor e o mais eficiente. Como o faremos? Descobriremos juntos, saindo do nosso isolamento e procurando-o antes de tudo. É o que estamos fazendo neste momento. E, tendo-o encontrado,

iniciaremos um intercâmbio de comunicações, de informações, de idéias, que beneficiará indistintamente a todos os servidores públicos.

Vamos dar à administração de pessoal sentido dinâmico, e não sentido estático, que é aquêle a que estávamos acostumados.

Vamos encarar a Administração de pessoal como um dos mais graves problemas a desafiar a nossa capacidade. Não consideremos que a política de pessoal não tem solução e, por isso, devamos cruzar os braços. Somos capazes de resolver esses problemas, porque já os identificamos. Precisamos é agrupar-nos, dar ao nosso trabalho o sentido de equipe e exercê-lo em função de um objetivo definido: precipuamente implantar uma administração de pessoal positiva.

Na verdade, de nada valerão — por si sós — diretrizes, regulamentos, normas e jurisprudência. Vamos elaborar normas, regulamentos, decretos, leis, mas com a cooperação de todos na feitura desses instrumentos, para que eles sejam realistas e não se tornem letra morta após a publicação.

A Nova Administração de Pessoal, dentro da concepção deste Governo, já devia ter sido deflagrada há tempos. Quis o destino que fôssemos os seus acionadores.

As unidades de pessoal não podem continuar a vegetar em compartimentos estanques, sem orientação, sem assistência e sem apoio, pena de jamais chegarmos a bom termo. Essa não é a posição que desejamos na implantação de uma nova mentalidade na administração de pessoal civil.

As unidades de Pessoal são peças essenciais ao nosso programa, e de sua atuação depende, em termos de realização, a existência, a permanência e a validade de um sistema de pessoal. Como órgão de orientação, temos que prestigiá-las, dar-lhes responsabilidade definida, solucionando de maneira efetiva os problemas que nos assoberbam.

«Por que não se regulamentou ainda o Sistema de Pessoal preconizado no Decreto-lei nº 200?», perguntam.

Pela razão que enfoquei. Só acredito que esse sistema possa de fato ser efetivo e dar à administração de pessoal resultados positivos, se houver por parte de todos a plena convicção de que ele irá realmente funcionar certo. De nada vale traduzirmos esse sistema num decreto sem condições de compatibilidade com a conjuntura administrativa.

Pedimos tempo ao Senhor Ministro do Planejamento, a fim de que pudéssemos trazer primeiro o esboço de um sistema para discussão de sua viabilidade. Creio que, antes de tudo, devemos precisar exatamente os objetivos desse sistema, a finalidade da sua existência, fixar a autoridade e a responsabilidade das suas unidades integrantes, determinando a quem cabe orientar, super-

visionar, coordenar e a quem cabe decidir e executar, bem como fixar critérios uniformes para o tratamento de problemas de pessoal. Admitir-se-á, entretanto, tratamento específico, especial, nos casos em que as características da área de atuação da unidade assim o indicarem. Não queremos fazer regulamentos para aplicação de uma determinada medida, sem antes reconhecermos que essas medidas são ditadas pela própria necessidade de se reprimir uma série de abusos e distorções.

Desejamos, sinceramente, convencer-nos de que essas medidas de fato produzirão efeito. Daí, partiremos para a elaboração de normas oportunas e válidas. Regulamentar institutos para seis meses, um ano, dois anos, é tarefa inútil.

O órgão normativo — no caso, o Departamento Administrativo do Pessoal Civil — terá, a todo momento, uma comunicação rápida com todos os Órgãos Setoriais e, ao mesmo tempo, propiciará os instrumentos para auxiliá-los nas suas decisões. Não vamos globalizar todos os problemas. Estudaremos os específicos de cada área e padronizaremos as informações para que elas se realizem uniformemente.

O DASP é órgão de ajuda, de cooperação e desejamos que as idéias de todos os Setores cheguem até nós, a fim de marcharmos juntos para a implantação de uma Administração de Pessoal eficiente e dinâmica.

Alguns Diretores já mantiveram êsse contato. Temos a obrigação de dar assistência, mas também não dispensamos a experiência dos Senhores no estudo sério e consciente de problemas que nos afetem. O DASP passa, assim, a depositar nos Senhores confiança absoluta, exigindo, em contrapartida, também, confiança absoluta. O papel do DASP, como órgão normativo e coordenador, será o de traçar diretrizes sobre problemas da prática da administração de pessoal; conhecer as características próprias de cada Ministério, pesquisar os elementos necessários ao encaminhamento das questões pertinentes a cada área. Procuramos conhecer o pensamento de cada Diretor e Chefe de Pessoal, para sabermos como estão sendo recebidas as instruções, quais os casos que devem ser ajustados e reformulados para acerto de posição. Encerremos, desde já, o período de regulamentação e decisões em gabinetes fechados, indiferentes aos problemas que surgem dia a dia na aplicação desses regulamentos. Como órgão controlador, o DASP estabelecerá, com as unidades de pessoal, um intercâmbio amplo, a fim de evitar ou corrigir, com a participação de todos, as distorções e a má aplicação da matéria regulamentadora.

É certo que nenhum estudo deste tipo poderá ser feito à base de dados aleatórios. Só poderemos falar em Plano de Classificação de Cargos, em Plano de Remuneração, em nônio Estatuto, após conhecermos todos os problemas, não ao acaso, mas, por meio de números positivos, reais, insofismáveis.

Dispomos, hoje, com as trocas de informações de elementos que nos dizem da necessidade de darmos um tratamento condigno ao servidor público civil, em face da sua importância no desenvolvimento do País. Não será possível falarmos em desenvolvimento se não tivermos pessoal capaz de realizar e executar planos e programas.

Quando determinamos a reformulação do estudo do Plano de Treinamento adotado pelo DASP, somente tivemos diante de nós um quadro: o daqueles dirigentes, do Acre ao Rio Grande do Sul, que não recebem quaisquer dos ensinamentos de que continuamente dispomos e até ministramos na Guanabara e em Brasília. Será que não são servidores públicos? Será que têm outro *status* mais adiantados? Não precisam de ensino? Não necessitam de informação? O estudo do outro Plano de Treinamento, denominamo-lo «Programação Brasil», porque não é possível, nesse particular, fazer compartimentações privilegiadas, pois o País precisa de todos.

Temos que encarar o problema por esse lado e verificar que estamos executando uma política global. Cada um, na sua área, deverá comportar-se exatamente como no órgão normativo, olhando para os problemas de cada jurisdição e para os dos que lhes estão jurisdicionados ou vinculados, por qualquer forma.

A grande moda hoje é criarem-se Fundações; não mais Autarquias, mas Fundações. Entendem que, criando Fundações, se divorciam do poder civil, deixam de executar funções de Estado e tornam-se auto-suficientes e livres de darem satisfações aos órgãos da Administração; que, assim, não estão sujeitos a nenhum controle, a qualquer imperativo das normas baixadas pelo Poder Executivo. Alegam que seus recursos são próprios. E que recursos são esses, senão aqueles de impostos e taxas, criados pelo próprio Governo, para poder executar os serviços que a coletividade está reclamando? Mas, dizem eles: «Não temos nada com quem quer que seja.» Temos que nos entender, precisamos falar uma linguagem franca, clara, desinibida. Do contrário, continuaremos com o Quadro atual: sem a integração do sistema e sem sabermos o que pensa cada um dos órgãos que integram a máquina administrativa.

Dizem vários colegas nossos: «É mais fácil institucionalizarmos logo o sistema, porque os dirigentes de pessoal não vão aceitar a integração dele se não houver regulamento, se não houver decreto, se não houver lei», dizem alguns. Nunca tentamos, sequer, nos informar; nunca fizemos, como executores da política de administração de pessoal, o movimento em prol de nossa integração, de nossa sobrevivência, como condição precípua para instalação de qualquer outro sistema na Administração.

Quando falamos em produtividade, a que produtividade nos referimos? Mas por que falarmos em aumento de produtividade se não estamos convictos de que nos devemos unir?

No decorrer destas reuniões — e a próxima já está marcada — teremos muito trabalho. Precisamos ter coragem e começar a dizer aos nossos dirigentes, quando fôr o caso, o que *não devem fazer*. Para isso os Senhores terão o padrinho, o patrono que faltava para servi-los: o DASP. Os Senhores terão suas funções reforçadas, respeitadas e valorizadas, para a racionalização do trabalho que nos compete realizar. Não só pela satisfação pessoal nossa, mas, principalmente, pela satisfação de um princípio: trabalhar com eficiência e honrar os cargos que ocupamos. Não devemos aceitar como definitivo o despreparo dos nossos dirigentes setoriais, o que ocorre algumas vezes. Procuremos repará-los por todos os meios e formas ao nosso alcance. Saiamos do terreno das hipóteses para o da realidade e esforcemo-nos para funcionar dentro do comando constante do Decreto-lei nº 200 (arts. 30 e 115). O DASP é, nessa Apollo 11, a que se referiu o Ministro do Planejamento, o órgão de coordenação, de orientação, supervisão e controle, enfim, o órgão central de um sistema, como o define o Decreto-lei nº 200/67.

Vamos conferir a posição dos Senhores no esquema.

Em cada uma dessas unidades ministeriais ou setoriais, encontraremos as unidades locais, vinculadas e subordinadas, integrando o sistema periférico. O órgão setorial, por sua vez, integra o sistema do órgão normativo. Informalmente, — o DASP — irá assisti-los, quando houver necessidade; mas, obrigatoriamente, dentro do funcionamento do sistema, Diretores e Chefes terão que se valer das unidades de pessoal dos seus Ministérios. Por isso, é necessário que nos preparemos, e certamente faremos isso. O DASP vai rasgar a estrutura vigente e descortinar outra. Utilizará os modernos instrumentos de administração, que conhecemos, mas que não soubemos aplicar. Agirá fazendo chegar aos Senhores os elementos necessários para que os Órgãos Ministeriais se instrumentem, se atualizem e possam, efetivamente, integrar o sistema, com eficiência plena.

Esses órgãos, por sua vez, exercerão suas atribuições, sua competência, sua orientação nos órgãos a eles subordinados. É preciso que essas unidades, mesmo aquelas de simples execução, se remodelem, desprezando os métodos de trabalho obsoletos vigentes até agora. Usemos instrumentos que façam com que a administração de pessoal seja de fato dinâmica e não de aplicação casuística pura.

Quando os problemas surgiam no DASP e êle tinha de dizer «não», a coisa era irremediável; não podia mais ser consertada. Ou, então, quando o DASP, num processo demorado, se atualizava, a medida não era mais necessária. Temos a coragem de dizer que os instrumentos que estávamos usando não servem hoje.

Os regulamentos que vamos elaborar serão para que todos leiam e entendam. A nossa assistência mútua será a nossa força,

fôrça que dará solução aos nossos problemas comuns e sentido real às nossas atividades.

Ontem, o Secretário-Geral de certo Ministério dizia-me não haver outra solução que não fôsse semelhante a essa. Fiquei surpreso, porque se trata de um Ministério novo e, no entanto, já pleno de problemas diversificados. Disse êle ainda: «Vamos tentar o sistema. Vamos pedir aos nossos colegas e aos Chefes imediatos que digam aos seus subordinados que vamos tentar isso que aqui está».

Não será tão difícil convivermos como uma família e discutirmos problemas que são diários na vida administrativa. Vários diplomas legais estão surgindo, delegando competências, fixando prazos e reforçando-lhes a atuação junto aos seus dirigentes, para que todos fiquem cientes de que os órgãos têm prazos para cumprir e sanções se não os cumprirem. É o regime de responsabilidade.

Pelos dados que temos em mãos, não coletados globalmente, devemos ter, dispersos pelos Ministérios, 30.222 processos de readaptação. Não é justo que isso ocorra. Algumas Repartições não têm mais processos de readaptação; outras têm, e algumas os têm em grande quantidade. Os problemas destas foram-se acumulando dentro da concepção de que ao DASP é que caberia o exame dos processos. E como é que o processo vinha para o DASP? Sem nenhuma instrução. Mas êle era o órgão que pronunciava a última palavra. Um verdadeiro impasse em que todos eram prejudicados.

Vamos começar a decidir na área específica de cada um. Acabemos com êsse problema para continuarmos a pensar livremente nos novos problemas que advirão com a aplicação do novo Estatuto e de um novo Plano de Classificação de Cargos. Nêles, não incidiremos nos mesmos erros que cometemos nos anteriores. Não queremos remendar os instrumentos existentes. Vamos sair para outros modelos, que sejam realmente válidos. Para isso, temos recebido inúmeras colaborações e aguardamos outras.

Estamos assistindo a todos aqui em Brasília e no Rio, com quatro a seis técnicos, para a solução de problemas específicos de cada área. Não é preciso usar *ofício*; basta convocá-los pelo telefone. Não vamos perguntar se o DASP *pode* ou *não pode*. O DASP *pode, deve e vai atender* aos Senhores, porque assim foi determinado e porque êsse é o nosso papel.

Todos devem receber, ou já receberam, informações sobre as equipes de atendimento e a divisão dessas equipes por área ministerial.

Na Circular nº 1/69, publicada no *Diário Oficial*, foi solicitada a relação numérica, não a nominal, de todos os processos de readaptação e enquadramento. Algumas Repartições, talvez oito, não responderam.

Acredito que é um resultado animador. Algumas chegaram atrasadas, mas vieram: foram três.

«Por que será tão difícil mandar a relação dos processos de readaptação que andam nas Repartições?» Assim como está, bem o disse o Ministro Hélio Beltrão, é que não pode ficar, porque não sabemos o que ocorre na nossa própria casa.

Como resolveremos problemas de política de pessoal, se não sabemos o que está acontecendo em nossa própria área de atividade e se não temos um mínimo de controle? Não se trata do controle de obrigar a ida do processo à autoridade competente, depois de despachado, para dizer «homologo». Não é nada disso. O grande mal da administração é que *só acredita quando vê*. Não acredita na presença física do *cadáver*; quer ver o *atestado de óbito*. Neste caso, o atestado de óbito é o *processo*. Há órgãos que não têm que dizer coisa alguma. O processo vai para lá a fim de que seja dito algo sobre ele. E muitas vezes o que parece ter-se em mira é tão-somente «encalhar» o processo e não lhe dar solução. Esta é a grande realidade e todos sabemos disto. Conhecemos os mecanismos de controle criados na maioria das Repartições para a simples homologação de fatos consumados. Homologar o que? *Homologar o seguro depois que já foi pago e o dinheiro foi pôsto no bolso do indivíduo?* O indivíduo sai à rua, passa um ônibus, atropela-o, morre e onde ou de quem é que se vai cobrar?

Homologar o que? Uma licença que foi mal concedida? Não importa que tenha sido mal concedida. Só erra quem trabalha. Quem não trabalha não erra. É duvidoso que haja aqui um só colega que não cometa erros no trabalho. Precisamos acreditar nos outros, até prova em contrário, e ter coragem de enfrentar estes problemas menores de administração.

A fase primeira do cadastro de servidores está encerrada e ficou dentro dos nossos cálculos. Preferimos que o Ministro Hélio Beltrão anuncie os resultados, por uma questão de respeito à hierarquia do seu inspirador. Admitimos, nesse cadastro, feito nessa velocidade, 10% de engano, de erro. Não é para eliminar a percentagem de erro, porém, que vou mandar um funcionário do DASP a cada repartição conferir se o Quadro está certo. Seria perda de tempo! Os 10% não prejudicarão o estudo que desejamos realizar. Mas o que ocorre é que os Senhores talvez estejam perdendo muito tempo por causa de 1% de erro. Não deixem de decidir porque existe a possibilidade de 1% de erro — é o que lhes recomendo.

Temos outro problema comum pela frente. É a instituição de um cadastro permanente e nesse entido já deflagramos a primeira fase e a segunda está sendo acionada. Precisamos começar a pensar, em conjunto, na terceira.

Sem ele, como estudaremos os planos de classificação de cargos, planos de remuneração?

Porque assentamos estudar juntos, vamos começar a discutir isso juntos. Não iremos mais reunir-nos no Auditório para debater problemas específicos. Trocaremos informações para que possamos dar ao Governo um instrumento válido e para que fiquemos convencidos de que esse instrumento atende a todos nós.

Precisamos, pois, começar a pensar no cadastro permanente. Temos de trabalhar tal cadastro, para que seja uniforme no Serviço Público. Precisamos saber que tipo de informações o DASP precisa conservar, que tipo de informações deve ficar nos órgãos setoriais e que tipo de informações deve ficar nos órgãos locais. Não queremos copiar o cadastro do órgão local no órgão setorial, e do setorial no DASP. Temos de pensar nos elementos que devem chegar ao Órgão do Ministério. Que elementos? Será que é ao órgão local que compete ter um cadastro analítico? Que tipo de fichas e formulários usaremos? Como será esse cadastro, como é que ele vai ser feito? À mão? Impossível. Na época da Apollo II, não vamos ficar fazendo cadastro à mão. É princípio pacífico. É coisa que não vamos discutir mais. Precisamos saber que tipos podemos usar aqui, que elementos devem vir para o órgão orientador para que ele possa verificar, em tempo, as distorções e discutir ainda o que houve, o que está havendo, qual a razão disto ou daquilo, — tudo isto para que possamos formular uma política ao Governo, uma política sadia, uma política autêntica, uma política de interesse do Brasil.

Outra determinação que cumpriremos é aquela contida no Decreto-lei nº 625. Este instrumento legal é o golpe de morte na fase dos enquadramentos e readaptações. Temos que terminar aquêle e estas para concentrar-nos em coisas mais importantes para a Administração.

Já coloquei, para isso, à disposição de todos a equipe do DASP. Se não pedirem é porque não querem. A matéria pode e deve chegar ao fim.

O Diretor de Pessoal de uma grande organização, em conversa dizia: «Você vai-me obrigar a fazer o pessoal viajar o Brasil todo». Vejam que argumento! E daí? Vai viajar mesmo, vai resolver os casos. Não os tem de resolver? O que não podemos é ficar inertes. O processo está no Acre, fica no Acre. É resolvido lá! O pessoal do Acre também é brasileiro, e pode ser funcionário público!

Por que o medo de dizer, num processo, que fulano não tem direito? «É, mas o sujeito está em cima de mim e como é que eu vou dizer que ele não tem direito?» Diga-se — e com coragem — que não tem direito e deixe-se que recorra, mas precisamos resolver o caso. O que não podemos é eternizar o problema. Há nove anos estamos falando em classificação de cargos, em enquadramento, em readaptação. Se mandarem trinta mil processos ao DASP para examiná-los um por um, vamos dividi-los e levar, pelo menos, uns dez anos para resolvê-los. Mas, nesses dez anos,

já irão aparecer outros mais. Não podemos agir assim, é o nosso papel, não é a nossa função, não é nosso dever.

Iremos orientar os órgãos onde estiverem, desde que queiram. Se não desejarem, basta nos enviarem o trabalho no tempo estabelecido no Decreto-lei.

Podemos tirar desta nossa palestra algumas conclusões.

Primeira: Vamos experimentar um sistema. Cada um deve exercer o seu papel no sistema e procurar, desde já, integrar-se mentalmente dentro dele. Convencer-se de que este é um sistema necessário à nossa vida administrativa.

Segunda: Devemos ter um cadastro, para não ficarmos fazendo cálculos falaciosos, como tem ocorrido por aí; nem proceder como algumas repartições que, nesta altura dos acontecimentos, pedem Quadros de Pessoal onde o acréscimo deve ter-se verificado através de uma multiplicação astronômica. Para ilustrar: só uma delas pediu, para os seus serviços, 510 Técnicos de Administração, e nem o próprio DASP tem isto!

Estamos procurando reformular tudo isto. É um trabalho gigantesco, sem dúvida. Os documentos existem, mas parece que ninguém está acreditando nêles. Teremos de colocar, em cada documento, um artigo dando o prazo e prescrevendo que o não cumprimento do mesmo implicará incompatibilidade para a função? Será que essa é a chave ou o segredo? Queremos acreditar que não, e, sinceramente, acreditamos.

Nada obstante, não pararemos. Outras medidas e outros encontros virão. Fiquem certos que, em outubro, teremos outra reunião e, talvez, numa data muito importante para nós. Sem nenhuma promessa. Teremos êsse encontro, certamente, já em forma de comissões de estudo. Serão distribuídos, pelo menos com tripta dias de antecedência, dados sôbre os assuntos que serão tratados nas Comissões. Opinem e participem — é o nosso desejo maior. Começemos a marchar juntos — isto é ponto fundamental, e estamos certos de que alcançaremos os nossos objetivos comuns.

Não devemos acreditar em fracasso. Tiremos isto da cabeça de uma vez por tôdas. Joguemos fora as idéias negativas. Acreditemos em nós mesmos.

Temos certeza de que, se agirmos assim, iremos engrandecer o nosso trabalho, iremos pensar naquilo que tem sido o grande tabu, e, talvez, achar uma solução real para o aumento da produtividade, tão decantada e que ninguém sabe como mensurar. Não basta dizer: «Vamos aumentar a produtividade». De que modo, de que maneira? Não sabem. Procuremos juntos êsse modo e essa maneira. Tracemos um plano de ação e, conseqüentemente, estabeleçamos condições que dignifiquem o Servidor e o Serviço Público.