

### *O Sistema do Mérito na Administração Federal Brasileira (\*)*

BEATRIZ MARQUES DE SOUZA WAHRLICH

#### INTRODUÇÃO

A ADMINISTRAÇÃO Federal Brasileira adota de modo sistemático, desde 1936, o sistema de concursos públicos para ingresso em carreira. O sistema decorre de legislação federal que regula dispositivos constitucionais, segundo os quais “todos são iguais perante a lei” (art. 141, § 1.º, da Constituição), “os cargos públicos são acessíveis a todos os brasileiros, observados os requisitos que a lei estabelecer” (art. 184), “a primeira investidura em cargo de carreira e em outros que a lei determinar efetuar-se-á mediante concurso, precedendo inspeção de saúde” (art. 186).

Desde aquela data até hoje, leis sucessivas têm alargado a aplicação do sistema, que, atualmente, abrange todos os cargos e funções de natureza permanente, com exceção dos de chefia e direção, os quais continuam sujeitos a provimento livre, muito embora, geralmente, recaia a escolha governamental em funcionários de carreira.

Em todos os documentos públicos em que se expõem as razões do sistema em vigor, bem como nas dezenas de artigos e em vários livros que versam a matéria, a argumentação expendida pode ser sintetizada nestas palavras de SIMON, SMITHBURG e THOMPSON:

“O sistema do mérito tem por objetivo assegurar a existência das seguintes qualidades no funcionalismo público:

*Competência* — a fim de que o Governo possa contar com pessoal habilitado e inteligente;

*Neutralidade* — a fim de que o setor administrativo execute a vontade política do poder legislativo e não imponha a sua própria;

---

(\*) O presente trabalho foi preparado como contribuição brasileira à Reunião Anual do Instituto Internacional de Ciências Administrativas realizada em junho de 1957, em Opatija, Iugoslávia. A autora, que representou na referida reunião a Seção Brasileira daquele Instituto, (*Instituto Brasileiro de Ciências Administrativas*), deseja esclarecer, porém, que são de sua exclusiva responsabilidade os conceitos que emite e que o projeto mencionado na parte final do ensaio ainda continua em estudos.

*Igualdade de oportunidade* — a fim de que as instituições governamentais contribuam para uma democracia econômica” (1)

Note-se, porém, que, como será explicado mais tarde, o termo “merit system” tem, no caso brasileiro, aplicação restrita ao ingresso em carreira, pois o acesso aos cargos médios de carreira é influenciado em muito pequena escala pelo “mérito”; e a nomeação para os cargos mais elevados — de chefia e direção — sendo, como se disse, de livre escolha da Administração, não comporta a comprovação obrigatória e exclusiva do mérito.

Focalizemos, porém, mais de perto — antes de detalhar êsses aspectos negativos do “sistema do mérito” brasileiro — a instituição dos concursos públicos para ingresso em cargos iniciais de carreira, tal como se processam no país.

Cêrca de 2.400 conjuntos de provas competitivas já foram organizados e executados pela Administração Federal, por intermédio, primeiramente, do “Conselho Federal do Serviço Público Civil” (1936-38) e do Departamento Administrativo do Serviço Público (D.A.S.P.), sucessor do Conselho e até hoje o órgão que exerce, além de outras, as funções de repartição central de administração de pessoal. Nesses 2.400 concursos inscreveram-se aproximadamente 370.000 candidatos, dos quais se habilitaram 48.000.

A realização dêsses concursos nem sempre foi bem compreendida e bem aceita, apesar de, em tese, não constituírem inovação. Como dizem MOSHER, KINGSLEY e STAHL,

“O emprêgo de provas na administração de pessoal não é novo nem inusitado. Já no terceiro século A.C., PLATÃO indicava as aptidões e habilidades essenciais aos guerreiros, cogitando de provas que servissem à seleção dêsse grupo para o Estado. Determinados tipos de provas sempre foram empregados na seleção de pessoas destinadas a certas tarefas. Com freqüência, essas provas não têm constituído mais do que apreciações de desempenho num trabalho semelhante, manifestadas através de recomendações. Outras vêzes, Chefes de turma fazem perguntas ao candidato sôbre o trabalho em causa ou lhe pedem que demonstre suas habilidades com um tórno mecânico ou outras ferramentas. Em amplo sentido, portanto, não existe nada de novo sôbre o princípio de provas. Verificou-se apenas um refinamento da técnica”. (2)

As principais dificuldades encontradas para compreensão e aceitação dêsse programa decorreram, por um lado, da falta de apoio popular à causa mesma do “sistema do mérito”, e, por outro, do desconhecimento mais ou menos generalizado das modernas técnicas de seleção.

(1) SIMON, HERBERT A., SMITHBURG, DONALD W. and THOMPSON, VICTOR A. *Public Administration*, p. 315.

(2) MOSHER, WILLIAM E., KINGSLEY, J. DONALD and STAHL, O. GLENN — *Public Personnel Administration*, p. 96.

É que, muito embora de origem constitucional (Constituição de 1934), o sistema de provas competitivas para ingresso em carreira não resultou, no Brasil — como aconteceu tanto nos Estados Unidos, como na Inglaterra — de movimentos de opinião com larga base popular. Não existia no Brasil, por exemplo, uma “National Civil Service Reform League”, nem a imprensa e os parlamentares se preocupavam largamente com o assunto. Deve-se à iniciativa do Poder Executivo a sistematização dos concursos e sua extensão a milhares de cargos não abrangidos pelas primeiras leis sobre a matéria.

A falta de base popular redundaria, como redundou, em falta de receptividade ao novo sistema, o que veio a ser agravado pelo fato de ter êle sido efetivamente implantado nos 8 anos de chamado “Estado Novo”, período em que o Governo Brasileiro funcionou sob o regime ditatorial de VARGAS (1938-1945).

Essas as razões principais de encontrarem-se na imprensa, a partir de 1945, e até recentemente, referências repetidas à repartição central de pessoal — D.A.S.P. (à qual, como vimos, cabe o encargo da organização e execução dos concursos), como um “instrumento totalitário”, um “órgão ditatorial”. Acontece, entretanto, que somente o sistema do mérito dá plena execução aos postulados da filosofia democrática, como bem salientam estas palavras:

“A pedra angular do programa de pessoal é o processo de seleção por meio de concurso público, processo êsse que teve sua origem bem no início do sistema do mérito. Por êsse meio excluía-se o favoritismo, atingindo-se o objetivo de conseguir o melhor elemento para cada tarefa. Os concursos públicos vieram solucionar simultaneamente os problemas que decorrem da democracia, de um lado, e das exigências da boa administração, de outro lado. Constituíram a maneira para aliar a igualdade de oportunidade à eficiência. Desde o início, portanto, o sistema do mérito ressaltou, de modo todo especial, as normas formais de seleção e, por tôda a parte, comissões de serviço público esclarecidas têm estado à frente no desenvolvimento e emprêgo de provas de seleção”. (3)

Quanto às técnicas de seleção, desde o início foi dada, na organização dos concursos pelo D.A.S.P., preferência às provas escritas do tipo “objetivo”, até então muito pouco conhecidas no país, e cuja aceitação exige um mínimo de conhecimento de suas características e vantagens. Como dizem os autores acima citados:

“As provas escritas podem ser divididas em duas classes amplas, diversamente denominadas subjetivas e objetivas, ou de respostas livres e de respostas breves. Das duas, a subjetiva, ou de resposta livre, é a forma mais antiga. Todos se acham praticamente familiarizados com essa classe de provas, que consiste na apresentação de perguntas às quais o candidato tem liberdade de responder como julgar melhor.

---

(3) MOSHER WILLIAM E., KINGSLEY, J. DONALD and STAHL, O. GLENN — *Public Personnel Administration*, p. 95.

Esse tipo de prova é muito mais fácil de formular do que o tipo objetivo, mas apresenta sérias desvantagens, a mais ponderável das quais é, talvez, a dificuldade de apreciação da resposta de modo uniforme ou fidedigno. Do ponto de vista do candidato, sérias objeções podem, igualmente, ser levantadas. A prova tipo dissertação, ou de livre resposta, incentiva a capacidade literária, atributo que muitas vezes não guarda relação com os deveres do cargo para o qual se abriu o concurso. Em tais circunstâncias, a validade da prova se vê prejudicada e as relações públicas por certo virão a ser atingidas de modo desfavorável. A prova subjetiva é, naturalmente, da maior valia para a seleção de funcionários destinados a cargos em que se faz necessária a capacidade literária. Além disso, se utilizada convenientemente, com certas modificações, poderá ser útil para seleção de candidatos a postos em que seja relevante a capacidade de selecionar e organizar fatos ou analisar problemas complexos. Em algumas unidades administrativas, especialmente na cidade de Nova Iorque, empreenderam-se experiências importantes na elaboração, após as adaptações necessárias, de provas de respostas livres, para cargos de alta categoria. Pela cuidadosa redação de perguntas específicas, emprêgo de grande número de itens e elaboração de padrões de correção, algumas das desvantagens comumente encontradas nesse tipo de prova podem ser reduzidas ao mínimo, obtendo-se um tipo parcialmente objetivo.

O impulso no sentido da adoção do tipo de prova de resposta breve ou objetiva foi inicialmente causado pelo emprêgo intensivo dessa modalidade de prova em testes psicológicos. Conforme sugere a designação "resposta breve", êsse tipo de prova se caracteriza mais pela forma da resposta do que pela da pergunta. A tarefa do candidato, do ponto de vista mecânico, reduz-se ao mínimo, sendo a resposta representada numa única palavra ou pelo sinal de "conferido" ou ainda pelo sublinhamento. A prova de resposta breve é hoje amplamente utilizada pelos mais adiantados órgãos públicos de pessoal". (4)

Saliente-se, porém, que muitas e muitas provas escritas do tipo "subjetivo" foram executadas, bem como provas práticas (performance tests) e provas orais.

Atualmente, o sistema de ingresso por provas públicas está geralmente aceito, tendo mesmo dado provas de grande vitalidade quando, esporadicamente, surgem iniciativas isoladas e personalistas visando ao provimento de cargos de carreira, quer mediante livre escolha ou escolha restrita a certos grupos. Nessas oportunidades, a imprensa tem dado boa acolhida àqueles que, direta ou indiretamente, se batem pelo concurso amplo, chegando mesmo alguns jornais a patrocinar a causa do "sistema do mérito" — que conquistou assim, em parte, 20 anos após sua implantação, a base popular de cuja falta se ressentia.

---

(4) MOSHER WILLIAM E., KINGSLEY, J. DONALD and STAHL, O. GLENN — *Public Personnel Administration*, pp. 103 e 104.

## O ACESSO AOS CARGOS MÉDIOS DE CARREIRA

Uma das maiores dificuldades enfrentadas pela Administração Federal Brasileira na organização das provas de concurso tem sido a ausência de um verdadeiro “plano de classificação de cargos”. Na realidade, o que existe é uma classificação sumaríssima das funções públicas em “carreiras” ou “séries funcionais” de denominação freqüentemente imprecisa e sem nenhuma definição expressa, quer quanto à natureza das atribuições (diferenciação entre espécie de trabalho), quer quanto à gradação de autoridade e responsabilidade (diferenciação quanto a níveis de dificuldade e complexidade).

A repartição incumbida da organização das provas coube, portanto, integralmente, a tarefa de análise do cargo (job analysis), análise essa que se fez necessariamente por amostragem, e na base da situação de fato existente.

Nenhuma garantia se tem, porém, — à falta do “plano de classificação de cargos” — de que os indivíduos selecionados à base de tal análise de cargo sejam lotados adequadamente e conservados numa lotação adequada, o que torna problemáticos os resultados da seleção.

É no acesso a cargos médios de carreira, porém, que mais se faz notar a falta do “plano de classificação de cargos”. Não havendo diferenciação quanto a níveis de dificuldade e complexidade dentro das assim chamadas “carreiras”, não pode haver verdadeiramente “promoção”, que, por definição, envolve a atribuição de encargos mais difíceis e complexos, com o conseqüente acréscimo de autoridade e responsabilidade e a recompensa de melhores salários.

A necessidade, no caso, de um “Plano de Classificação de Cargos” é enfaticamente focalizada nestas palavras:

“Sòmente quando os cargos da organização tenham sido agrupados em relação lógica uns com os outros, quando linhas de promoção tenham sido nitidamente indicadas à base dos deveres dos vários cargos, é que a política de promoções poderá ser feita de modo inteligente. A existência do plano de classificação significa ordem; sua ausência, caos. Tal plano facilita uma visão geral de todos os cargos e suas interrelações”. (5)

A própria lei brasileira reconhece taxativamente a inexistência de níveis diversos de dificuldade e complexidade no que chama de “carreira”, ao dispor:

“Classe é um agrupamento de cargos da mesma profissão ou atividade e de igual padrão de vencimento”.

“Carreira é um agrupamento de classes da mesma profissão ou atividade, com denominação própria”.

§ 1.º As atribuições de cada carreira serão definidas em regulamento.

(5) MOSHER, KINGSLEY e STAHL — *Public Personnel Administration*, p. 167.

§ 2.º Respeitada essa regulamentação, *as atribuições inerentes a uma carreira podem ser cometidas, indistintamente, aos funcionários de suas diferentes classes*". (6)

Assim, o que a lei brasileira chama de "promoção" (acesso de uma classe a outra imediatamente superior, dentro da mesma "carreira"), é simplesmente um acréscimo de vencimento, uma progressão horizontal. "Promoção", no sentido exato do termo, não existe, donde também não existe sistematicamente "carreira" — embora os agrupamentos de funcionários de uma mesma profissão ou atividade assim se denominem, como acabamos de ver. Melhor seria denominar tais "carreiras" de classes — porque classes é que elas verdadeiramente são — e de "graus" ("steps") as atuais "classes" — porque graus de uma mesma classe é que tais classes realmente são. (7)

Essa simples modificação de denominação nada efetivamente resolveria, porém, porque continuaria faltando a oportunidade para "carreira", qual seja a que oferece a "série de classes", mediante a possibilidade de o funcionário progredir, por promoção, de funções mais simples a outras mais complexas, dentro da mesma especialização. Salientando a importância, para êste fim, da "promoção", dizem MOSHER, KINGSLEY e STAHL:

"A oportunidade de promoção e a possibilidade de utilizar-se da melhor maneira possível a capacidade do indivíduo constituem uma das fontes inesgotáveis de motivação humana. A determinação adequada dos cargos que podem ser preenchidos por promoção ou transferência; o estabelecimento do mecanismo e dos critérios para seleção, com vistas à promoção, dos funcionários mais capazes; o aperfeiçoamento dos funcionários visando a que atinjam o máximo de suas habilidades; o equilíbrio adequado entre o recrutamento interno e externo; tudo isto se encontra no âmago de uma eficiente administração de pessoal". (8)

Convém salientar que o Governo Brasileiro, consciente das deficiências do atual sistema, já providenciou, em parte, sua correção, mediante a elaboração do "Plano de Classificação de Cargos", onde se distingue convenientemente a "promoção" da "progressão horizontal" e ambas são introduzidas na Administração Federal Brasileira. Êsse "Plano" já foi remetido ao Congresso, ao qual compete a aprovação de matéria de tal natureza. (9)

Vejamos, porém, como vem obtendo o funcionário federal brasileiro o acréscimo de salário imprópriamente denominado de "promoção".

---

(6) Artigos 6.º e 7.º da Lei n.º 1.711, de 28-10-52 (Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União). Note-se que o "Regulamento" a que se refere o § 1.º não foi expedido até hoje.

(7) Os termos "classe" e "grau" (step) são aqui usados de acordo com o sentido que lhes é geralmente atribuído nos Planos de Classificação de Cargos.

(8) MOSHER, KINGSLEY e STAHL — *Public Personnel Administration*, p. 159.

(9) Vide Suplemento do Diário do Congresso, Seção I, do dia 1.º de fevereiro de 1957.

## O SISTEMA DE PROMOÇÃO

O sistema atual está em vigor desde 1948 (10) e contempla a promoção por merecimento e por antiguidade — metade das vagas por um critério e metade pelo outro, exceto à última e final classe de cada “carreira” quando 2/3 das vagas são reservados para promoção por merecimento.

O “merecimento” envolve a apuração de condições chamadas, umas, de “fundamentais” e, outras, de “essenciais”.

São condições fundamentais, apuradas pelo órgão de pessoal ministerial:

- a) assiduidade (1 ponto negativo por dia de ausência ao serviço);
- b) pontualidade horária (1 ponto negativo para cada grupo de 3 entradas-tarde ou de 3 saídas cedo);
- c) disciplina e zêlo funcional (2 pontos negativos para cada advertência, 4 pontos negativos para cada repreensão, 6 pontos negativos para cada dia de suspensão, 30 pontos negativos para destituição de função).

As condições essenciais são definidas em vinte e cinco perguntas relacionadas com a forma de desempenho ou de comportamento face às atribuições funcionais, e ainda com traços de personalidade ou aspecto da inteligência. São as seguintes tais perguntas:

- 1.<sup>a</sup>) É atento e aplicado ao trabalho?
- 2.<sup>a</sup>) Tem boa vontade em executar os serviços que lhe são atribuídos?
- 3.<sup>a</sup>) Cooperar com os colegas e com o chefe?
- 4.<sup>a</sup>) Traz em dia os serviços normais?
- 5.<sup>a</sup>) É satisfatória a quantidade de trabalho produzido?
- 6.<sup>a</sup>) Executa com segurança o seu trabalho?
- 7.<sup>a</sup>) Mostra iniciativa e interesse em solucionar as dificuldades surgidas?
- 8.<sup>a</sup>) Revela conhecimentos para o bom desempenho das funções que exerce?
- 9.<sup>a</sup>) Realiza com presteza os serviços de que é encarregado?
- 10.<sup>a</sup>) Tem capacidade para desempenhar funções superiores às atuais?
- 11.<sup>a</sup>) Demonstra compreensão de responsabilidade?
- 12.<sup>a</sup>) Tem procurado, direta ou indiretamente, aperfeiçoar os seus conhecimentos profissionais, pelo estudo ou por outro qualquer meio?
- 13.<sup>a</sup>) É atencioso e cortês?
- 14.<sup>a</sup>) Assume a responsabilidade de seus atos?
- 15.<sup>a</sup>) Defende com firmeza e lealdade os seus pontos de vista?
- 16.<sup>a</sup>) É discreto?
- 17.<sup>a</sup>) Adapta-se com facilidade a novos métodos de trabalho?
- 18.<sup>a</sup>) É econômico e cuidadoso na utilização do material de que se serve no trabalho?
- 19.<sup>a</sup>) Tem capacidade para metodizar as suas rotinas de trabalho?
- 20.<sup>a</sup>) Permanece no trabalho durante todo o expediente?
- 21.<sup>a</sup>) Tem conhecimentos gerais sobre assuntos da repartição?
- 22.<sup>a</sup>) Aprende com facilidade as instruções recebidas?

(10) Decreto n.º 24.646, de 10-3-48, hoje substituído pelo de n.º 32.015, de 29 de dezembro de 1952, que não o modificou, porém, substancialmente. Os dados aqui mencionados estão atualizados de acordo com o Decreto n.º 32.015.

23.<sup>a</sup>) Conhece as principais normas legais referentes aos direitos e deveres do funcionário público?

24.<sup>a</sup>) Evita, durante o expediente, atividades estranhas às funções que exerce?

25.<sup>a</sup>) Revela capacidade de direção?

A posse ou não das “condições essenciais” é diagnosticada pelo chefe imediato, mediante uma de três respostas: *sim* (valor de 4 pontos positivos), *mais* ou *menos* (valor de 2 pontos positivos) ou *não* (valor 0).

Dêsse modo, o máximo que alguém poderá receber será a nota 100, correspondente a nenhum ponto negativo (condições fundamentais), e *sim* em tôdas as perguntas relativas a “condições essenciais”.

#### RESULTADOS DO BOLETIM DE MERECIMENTO

A apuração de merecimento é feita duas vêzes ao ano, em janeiro e julho, e tem resultado, de um modo geral, na obtenção de pontos máximos nas “condições essenciais” pela quase totalidade dos funcionários.

Como razões fundamentais dêsse fracasso devem ser salientados: a ausência de “Plano de Classificação de Cargos” e a falta de treinamento dos chefes na apuração do merecimento.

Realmente, sem “Plano de Classificação de Cargos” não é possível uma conveniente e adequada seleção dos fatores a considerar, para avaliação de merecimento, em cada agrupamento a que se chama de “carreira”. Esse defeito foi exagerado, no sistema em vigor, pelo primarismo de atribuir-se a tôdas as “carreiras” o mesmo e imutável conjunto de fatores (as 25 perguntas já mencionadas). A propósito, convém lembrar estas palavras:

“Esta medida (seleção dos fatores), depende, em primeiro lugar, de cuidadosa análise dos cargos e da existência de um plano de classificação que mostre as relações entre as várias classes de cargos. Naturalmente, é importante que se escolham fatores que sejam significativos por si mesmos ou que revelem, comprovadamente, as características ligadas ao êxito ou fracasso no exercício de determinados tipos de cargos”. (11)

Acresce que, sem “Plano de Classificação de Cargos”, se torna inviável o estabelecimento e aplicação de “padrões de desempenho”, cuja falta aumenta imensamente os riscos inerentes ao subjetivismo no julgamento — subjetivismo de certo modo inevitável, pois:

“A classificação de cargos diz respeito àquilo que o funcionário faz; a avaliação do desempenho, à maneira pela qual o faz. A grande dificuldade, no que se refere a êste último, consiste em que a maior parte de sua determinação somente pode ser feita pelo chefe imediato do funcionário. Assim, enquanto a classificação de cargos pode ser efetuada por técnicos de pessoal, a maior parte da avaliação do desempenho tem necessariamente de ser realizada pelos chefes. Por conseguinte, um dos problemas consiste em obter relatórios fidedignos

(11) MOSHER, KINGSLEY e STAHL, *Public Personnel Administration*. p. 369



dos vários chefes ou então planejar um sistema que reduza a um mínimo a tendenciosidade pessoal refletida nos relatórios sobre a atuação e comportamento dos funcionários". (12)

Além disso, a falta do "plano de classificação de cargos" resultou em carreiras excessivamente amplas, quer quanto às atribuições, quer quanto ao número de componentes, o que acarreta a comparação de grande número de funcionários por um grande número de chefes, aumentando ainda mais os perigos da diversidade de julgamento.

Se um programa sistemático de treinamento dêses chefes na avaliação das "condições essenciais" houvesse sido executado, é provável que tais defeitos se tivessem mostrado de forma menos chocante. Mas o fato é que não houve tal programa sistemático e a maioria dos chefes — uns, por receio de, com o próprio rigor, prejudicarem indevidamente seus subordinados, e outros chefes, por puro comodismo — adotou a solução escapista que a atribuição de pontos máximos, generalizadamente, oferece.

Mas o regime atual apresenta ainda outra falha importante, que consiste na antiguidade influir no próprio merecimento.

Já vimos que, salvo para a classe final de cada "carreira" (quando 2/3 das vagas são preenchidas por merecimento), metade das vagas das demais classes é provida por antiguidade.

Como se não bastasse essa ênfase na antiguidade, o funcionário, para ser promovido por merecimento, deve, conforme o regulamento em vigor: (13)

- a) ter o interstício de 365 dias na classe;
- b) estar dentro dos 2/3 primeiros da lista, por antiguidade, da classe;
- c) ser incluído na lista quántupla de promoção (a cada vaga concorrem os 5 candidatos de maior merecimento, apurado na forma já indicada; sempre que houver empate, o desempate dar-se-á, primeiramente, por antiguidade na classe, persistindo o empate, terá preferência o mais antigo no serviço público federal, o mais antigo no serviço público, o de maior prole e o mais idoso, sucessivamente).

Além dêses inconvenientes, a escolha final do que vai ser promovido, dentre os funcionários componentes da lista quántupla, cabe ao Presidente da República, que evidentemente, não tem, de um modo geral, a mais remota idéia de quem sejam tais funcionários e qual o seu mérito relativo, e que nenhum esclarecimento pode obter de uma lista em que estão êles seriados, em última análise, por antiguidade. Alguns Presidentes têm, simplesmente, escolhido o primeiro da lista, isto é, o mais antigo. Outros escolhem diversamente e, certo cu errado, terão sido influenciados, não por dados esclarecedores que constem da lista quántupla, mas por informações extra-oficiais, que tanto podem ser relativas ao mérito do candidato como a fatores políticos ou laços de amizade.

Em suma, a antiguidade prepondera decisivamente sobre o merecimento, que perde ainda freqüentemente a batalha final, face a considerações políticas ou de amizade.

(12) MOSHER, KINGSLEY e STAHL, *Public Personnel Administration*, p. 367.

(13) Decreto n.º 32.015, de 29-12-52, já mencionado.

## O ACESSO AOS POSTOS MAIS ALTOS

Se o mérito pouco influi para que o funcionário suba dentro da chamada “carreira”, mais problemático é ainda o seu acesso a cargos de chefia e direção, formalmente colocados fora de qualquer “carreira” e providos por livre escolha dos diretores (quando se trata dos chefes de seção), e do Presidente da República, assessorado ou não pelo respectivo Ministro (quando se trata de Diretores). Saliente-se que em tais cargos jamais se adquire estabilidade — dêles exonerados, voltam os funcionários a seus cargos anteriores, e os estranhos deixam o serviço público.

Este sistema data de 1936, (14) quando foi implantada a instituição dos concursos para ingresso e organizada a primeira repartição central de pessoal. (15)

Tudo indica que a livre escolha para os postos de chefia e direção tivesse sido motivada pela necessidade de impedir que elementos novos, ingressando por concurso, ficassem frustrados, nos seus naturais propósitos de influir decisivamente para melhoria dos serviços públicos, por chefes antigos e raramente selecionados pelo mérito o que, portanto, se mostrassem refratários a mudanças, às vezes radicais, que se impunham. Por outro lado, tais elementos jovens poderiam subir rapidamente à chefia se a escolha de chefes coubesse livremente à Administração. De qualquer maneira, é evidente que o sistema poderia ter efeito de “boomerang”, pois a livre escolha poderia ser uma arma manejada exclusiva ou predominantemente com intuitos de proteção política ou de amizade, ou seja pura e simplesmente por “pistolão” — donde teríamos esta paradoxal situação: uma lei que exigia o “mérito” para ingresso nos cargos iniciais, e erigia o “pistolão” como o fator decisivo para acesso aos postos de chefia e direção.

Nenhuma estatística foi até hoje publicada que revelasse quantos dos cargos de chefia e direção estão ocupados por funcionários de carreira, ou quantos elementos estranhos aos quadros públicos estão providos em tais cargos. É geralmente sabido, porém, que a grande maioria dos mesmos está ocupada por funcionários de carreira, o que, presumivelmente, restringe as possibilidades de a escolha ter sido motivada por proteção política ou amizade, embora não elimine totalmente tal hipótese.

É claro, porém, que nenhum Governo mudaria de alto a baixo, por razões políticas ou equivalentes, os ocupantes dos cargos de chefia e direção que encontrasse vindos de uma administração anterior, pois a sobrevivência mesma de um tal Governo ficaria seriamente arriscada. É que o sistema de provimento em comissão está naturalmente limitado, por um lado, pela necessidade de um mínimo de eficiência administrativa e, por outro lado, pela opinião pública. Em síntese, o sistema funciona, dentro do contexto social e político do país, com freios naturais, que têm impedido o seu abuso.

Isso não o torna, porém, ideal, nem sequer desejável, e já houve mesmo uma Administração que pensou restringi-lo, tanto que o primeiro projeto de

(14) Lei n.º 284, de 28-10-46.

(15) Conselho Federal do Serviço Público Civil, substituído em 1938 pelo D.A.S.P.

“Plano de Classificação de Cargos”, enviado ao Congresso em 6-9-54 (Diário do Congresso Nacional de 11-9-54), incluía os cargos de chefe de seção como última classe, a ser provida por promoção, das respectivas “séries de classes”. O recuo da atual Administração, no assunto, (16) não deve ser interpretado como a palavra final, pois, as associações de funcionários e vários órgãos da imprensa se manifestaram decisivamente contra a supressão da “promoção” a chefe, e ao Congresso caberá decidir do assunto.

Aliás, a propósito do sistema de provimento em comissão, um jornal de grande circulação na capital brasileira fez, recentemente, os seguintes comentários, que, justamente por seu tom caricatural, merecem transcrição, como traduzindo o sentimento popular a respeito:

“E’ um fato: todos os cargos administrativos de responsabilidade são providos, no Brasil, conforme critérios políticos.

Não acontece o mesmo com os cargos subalternos, sem maior responsabilidade. Quanto a estes últimos, prevalece o sistema do mérito, cujo guardião é o D.A.S.P. A única via de acesso a esses cargos é o concurso, em que o candidato tem de demonstrar competência e idoneidade; em compensação, recebe o benefício da estabilidade no cargo, isto é, a independência das mudanças de ministros, secretários, diretores e presidentes.

Essa situação paradoxal já foi caracterizada, de maneira jocosa, por um grande escritor brasileiro. O homem importante ofereceu à mãe preocupada que lhe pedira emprêgo para o filho de 18 anos, vários cargos altos, de diretor, de chefe, de 20.000 cruzeiros mensais para cima; mas à observação de que a rapaz tão novo serviria melhor um emprêgo modesto, subalterno, de principiante na vida, um cargo de dactilógrafo ou contínuo, respondeu o homem importante, indignado: “Isto não, minha senhora, porque é impossível; para isso se exige concurso”.

Eis o paradoxo. Em tese, temos o Sistema do Mérito. Mas os cargos de maior responsabilidade, que requerem competência e experiência, são providos por outro sistema, que não é o do mérito, mas o da confiança. Todo mundo sabe disso. E em consequência todo mundo revela tão pouca confiança na administração pública brasileira.

Precisamos mudar de sistema. Ou antes: estender aos cargos de responsabilidade o sistema do mérito, em que reside o segredo da estabilidade inquebrantável, por exemplo, da administração francesa”. (17)

Cabe, ainda, — sem propósito de caricatura — uma breve análise comparativa das vantagens e desvantagens do atual sistema (chefia em comissão, de livre escolha) face às da chefia por promoção, em caráter efetivo.

---

(16) O segundo projeto de “Plano de Classificação de Cargos”, a que se refere a nota 9 elimina a promoção a “chefe”.

(17) Trecho extraído de editorial do “Correio da Manhã”, de 22-5-57, sob o título “Confiança”.

## CHEFIA EM COMISSÃO, DE LIVRE ESCOLHA

<i>Vantagens</i>	<i>Desvantagens</i>
Possibilita liberdade relativa na escolha de Chefes.	Favorece o acesso à chefia por motivos políticos ou afetivos.
Possibilita a colaboração de talentos estranhos ao quadro da repartição.	Dificulta o treinamento para a chefia.
Estimula a competição profissional.	Acarreta instabilidade econômica.
	Estimula a subserviência.
	Destrói o sentimento de segurança.
	Possibilita solução de continuidade na Administração.

## CHEFIA POR PROMOÇÃO, EM CARÁTER EFETIVO

<i>Vantagens</i>	<i>Desvantagens</i>
Corresponde ao verdadeiro espírito de "carreira".	Estimula a rigidez funcional e administrativa.
Facilita a continuidade administrativa.	Dificulta extraordinariamente a correção de escolhas indevidas.
Impossibilita o acesso à chefia por motivo de laços políticos ou afetivos.	Não estimula o aperfeiçoamento dos Chefes.
Assegura o exercício da chefia por pessoa de formação profissional adequada.	
Estimula a formação para a chefia.	

Claro está que o acesso à chefia, por promoção, exige, para confirmação de suas vantagens e atenuação de suas desvantagens um processo de verificação do mérito muito mais sutil e, simultaneamente, prático, do que o atualmente em vigor, para acesso aos cargos intermediários e finais em carreira, na Administração Federal Brasileira.

## CARACTERÍSTICAS GERAIS DO PLANO DE ELABORAÇÃO NO B.N.D.E.

Uma tentativa no sentido de estabelecer um sistema válido de promoções pretende levar a efeito o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (autarquia federal com autonomia bem maior que as demais autarquias federais), (18) após a implantação do seu "Plano de Classificação de Cargos", ora em exame pela administração superior daquela organização.

Primeiramente, convém esclarecer, sucintamente, as características do referido "Plano":

Os princípios básicos que presidiram à sua elaboração foram, como acontece a todo sistema de classificação de cargos, os seguintes:

a) agrupamento, em classes, dos cargos semelhantes pela natureza dos deveres e atribuições;

(18) Vide, em especial, artigos 22 e 23 da Lei n.º 2.973, de 26-11-56.

- b) hierarquização das classes, de acôrdo com o respectivo nível ou grau de responsabilidade, com a conseqüente formação de séries de classes;
- c) agrupamento das séries de classes de natureza afim em grupos ocupacionais.

Os grupos ocupacionais e séries de classes assim se desdobrarão:

a) *Grupo Técnico Científico*, compreendendo as séries de classes para ingresso nas quais é imprescindível, na forma de legislação em vigor, possuir curso universitário de nível superior: Economista, Engenheiro, Contador e Assistente Jurídico;

b) *Grupo Técnico Profissional*, compreendendo, de modo geral, as séries de classes de natureza técnica de nível médio, umas, e outras ainda não perfeitamente caracterizadas, pela legislação em vigor, como de nível superior: Analista Administrativo, Auxiliar Jurídico, Auxiliar de Economista, Auxiliar de Engenheiro, Estatístico e Estatístico Auxiliar, Desenhista e Desenhista Auxiliar, Tradutor, Técnico de Contabilidade e Bibliotecário;

c) *Grupo Administrativo e de Escritório*, compreendendo as séries de classes de natureza burocrática ou afim: Assistente Administrativo, Escrivão-Dactilógrafo, Auxiliar Administrativo, Dactilógrafo, Taquígrafo e Almoarite;

d) *Grupo Auxiliar*, compreendendo as séries de classes de natureza auxiliar ou subalterna: Operador, Motorista, Telefonista, Artífice, Auxiliar de Portaria e Servente.

As séries de classes serão, de um modo geral, estruturadas em três classes hierárquicamente dispostas, denominadas, respectivamente, de Júnior, Sênior e Chefe, sendo a seguinte a caracterização sintética dos ocupantes de cada classe:

*Júnior*, com pouca ou nenhuma experiência do exercício do cargo: Execução, com limitado grau de autonomia de ação e critério, das tarefas simples inerentes à série de classes e, sob supervisão, das tarefas mais complexas.

*Sênior*, com larga ou suficiente experiência do exercício do cargo: Execução, com elevado grau de autonomia de ação e critério, de toda e qualquer tarefa inerente à série de classes e, especialmente, as mais complexas, bem como, eventualmente, o desempenho das atribuições dos Chefes, na falta e impedimento destes.

*Chefe*, com larga ou suficiente experiência do exercício do cargo, acrescida de qualificações comprovadas para o exercício da chefia e funções correlatas: Chefia de Setor, Seção ou unidade semelhantes, relacionadas com atividades inerentes à série de classes, e, eventualmente, assessoramento técnico de Chefes de Divisão, Setor, Serviço ou Seção, relacionados, igualmente, com atividades inerentes à série de classes.

Nesse caso se enquadrarão as séries de classes de: Economista, Engenheiro, Contador, Assistente Jurídico, Analista Administrativo, Auxiliar Jurídico, Estatístico, Desenhista, Tradutor, Bibliotecário, Assistente Administrativo, Almoarite, Auxiliar Administrativo e Dactilógrafo.

As séries de classes que não possuírem a de "Chefe" serão aquelas correspondentes a espécies de trabalho que se processam sempre sob a orientação de funcionários de outras séries. São as seguintes, estruturadas com apenas as classes "Júnior" e "Sênior": Auxiliar de Economista, Auxiliar de Enge-

nheiro, Estatístico-Auxiliar, Desenhista-Auxiliar, Técnico de Contabilidade, Operador, Motorista, Telefonista e Artífice.

O "Plano" prevê duas modalidades de progresso funcional: a "promoção" e a "progressão horizontal".

A "promoção" será efetuada de uma classe para outra imediatamente superior, com a elevação do funcionário na escala hierárquica e seu consequente acesso a tarefas de maior complexidade e responsabilidade, para as quais se terá preparado durante a sua estada na classe inferior. A promoção corresponde, é claro, um acréscimo salarial, ocorrendo a passagem do funcionário de Júnior para Sênior e de Sênior para Chefe.

A "progressão horizontal" será o aumento periódico de salário, em virtude da decorrência do tempo e do bom desempenho pelo funcionário de suas funções atuais, sem que êle mude de classe.

Haverá, dentro de cada classe, possibilidade de cinco progressões horizontais, visto como, além do salário-base, cada classe compreende cinco graus.

O prazo fixado para as progressões horizontais é de dois anos.

A concessão do biênio poderá ser antecipada:

a) de um ano para os funcionários que, durante o primeiro ano do mesmo, se houverem classificado, em eficiência, até o primeiro quartil dos ocupantes da classe;

b) de seis meses para os funcionários que, durante os dezoito meses anteriores, se houverem classificado, em eficiência, até a mediana dos ocupantes da classe.

A eficiência será apurada pelo sistema de comparação, entre si, dos funcionários de cada classe e Departamento, quanto à posse dos seguintes predicados: assiduidade, pontualidade, disciplina, capacidade técnica, conhecimento da repartição, produtividade, iniciativa, devotamento ao trabalho, espírito de cooperação, capacidade de liderança, capacidade de organização do próprio trabalho e ética profissional.

Trata-se, como se vê, do "man-to-man comparison scale", (19) ou "employee comparison system", (20) e que:

"oferece certo tipo de comparação do desempenho relativo dos vários funcionários componentes de um grupo, em contraposição às escalas de avaliação, que proporcionam uma classificação de funcionários em função de "padrão" definido. Na maioria dos casos em que se empregam êstes sistemas ("employee comparison systems"), avalia-se o desempenho global relativo ao invés de o desempenho em relação a cada um de diversos fatores. As técnicas empregadas em tais sistemas são, contudo, de natureza tal que podem êles ser de utilidade para a classificação de funcionários tanto em relação a diversos fatores como no que se refere ao desempenho global". (21)

(19) Denominação usada por MOSHER, KINGSLEY e STAHL, *Public Administration*, pp. 375-376.

(20) Vide MEE, JOHN F., editor, *Personnel Handbook*, pp. 294-296, 307-308.

(21) MEE, JOHN F., editor, *Personnel Handbook*, p. 294.

O sistema em planejamento no B.N.D.E. para “progressão horizontal” pertence ao último tipo mencionado nos “employee comparison systems”: visa à avaliação relativa do merecimento do funcionário sob os vários aspectos em que se desdobra seu desempenho, e não sob o seu desempenho como um todo. Assim, por exemplo, *João, Maria e José* — ocupantes da classe “Júnior” de determinada série, e servindo em determinado Departamento — seriam simplesmente hierarquizados, primeiro, quanto à sua assiduidade, depois quanto à sua pontualidade, disciplina, capacidade técnica, e assim por diante, um a um, todos os 12 aspectos em que foi desdobrado o desempenho funcional. Isto simplificaria e tornaria objetivo o trabalho de avaliação do merecimento por parte dos chefes. Claro está que o “pêso” de cada fator deve variar de uma série de classes para outra série de classes, conforme a importância relativa do mesmo em cada especialização.

No momento, encontra-se a Administração do Banco empenhada na tarefa de estabelecer o “pêso” de cada fator em cada série, e ainda um processo que torne compatíveis e, portanto, comparáveis as hierarquizações de grupos numericamente bastante diversos, ex.: o que significa ser o 1.º em “produtividade” num grupo de 3, relativamente à mesma classificação num grupo de 10?

Além disso, preocupa-se a Administração do Banco com um programa de treinamento dos chefes nas tarefas de aplicação do sistema, sem o qual será inútil e talvez mesmo prejudicial — pelos possíveis erros de julgamento — o processo planejado.

Já a “promoção” obedecerá a conjunto de normas quase totalmente diferentes, pois que, visando a atribuição, ao funcionário, de tarefas mais complexas e difíceis, bem como das relativas a chefia, requer, essencialmente, a investigação das potencialidades do funcionário e, somente em pequena parcela, do seu merecimento no desempenho das tarefas mais simples.

Desta maneira, seria apurado, para diagnóstico da posse de tais potencialidades, se o funcionário se dedicou, concomitantemente com o trabalho atual, a cursos de especialização ou aperfeiçoamento, relacionados com a respectiva série de classes, ou com problemas e técnicas de direção, organização de serviços, relações humanas; etc., ou mesmo de cultura geral; se prestou êle concurso para cargos correlatos, ou outros concursos; se exerceu, mesmo esporadicamente, funções de chefia ou direção; se exerceu assessoria superior; se exerceu o magistério, quer em disciplinas relacionadas com a respectiva série de classes, quer com Administração ou com outras matérias; se participou em bancas examinadoras de concursos públicos; se publicou trabalhos relacionados com a respectiva série de classes, ou com Administração, ou de interesse geral; se executou, individualmente ou em equipe, trabalhos de excepcional dificuldade ou complexidade, etc. Subsidiariamente, seria considerada a “eficiência” do funcionário na classe em que se encontrasse, indicada pela sua posição na lista organizada, no respectivo Departamento, para “progressão horizontal” dentro da referida classe.

Note-se, que, pelo menos por enquanto, não se pretende utilizar, para diagnóstico de potencialidade, provas (“tests”) de conhecimento ou de personalidade.

Verifica-se dessas informações que o julgamento do chefe imediato seria decisivo para “progressão horizontal”, mas que só subsidiariamente influiria para “promoção”. Nesta, a principal tarefa caberia ao órgão de pessoal, quer na sua forma atual (“Seção de Pessoal”, integrante do Departamento Administrativo do Banco), quer em colaboração com comissões ou juntas especialmente criadas para esse fim.

Resta ainda estabelecer o processo para efetivação dessa apuração, tarefa em que estão agora empenhados os órgãos próprios do Banco.

#### CONCLUSÕES

Como se vê, o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico não cogita de “promoção” por antiguidade, fator que só é levado em consideração para melhoria de salário dentro da própria classe (“progressão horizontal”), e assim mesmo, sob a predominância nítida e clara do merecimento.

Convenhamos que isto já representa um grande progresso, que mais ainda se acentua se considerarmos que os cargos de chefia da unidade básica (seção ou setor) estão, no “Plano”, colocados no topo das séries de classes e a eles atingirá o funcionário por promoção e em caráter efetivo.

Claro está que o sucesso ou insucesso do sistema está na dependência da validade dos instrumentos de apuração de eficiência e potencialidades, bem como na efetiva aprendizagem e aplicação, pelos Chefes e órgãos de pessoal, de tais instrumentos.

Em relação à “progressão horizontal” (acréscimo de vencimentos sem mudança de atribuições), parece feliz a preferência por um “employee comparison system”, pois que

“as extravagâncias e os caprichos dos julgamentos humanos sobre o desempenho dos outros são de tal sorte que se torna difícil classificar os indivíduos de acordo com um “padrão” teórico — que não há uma escala absoluta de desempenho em função da qual avaliar as pessoas; sendo assim, talvez que a base mais adequada para a avaliação do desempenho dos funcionários seja aquela efetuada em função do desempenho relativo dos mesmos”. (22)

... “A experiência psicológica fornece provas suficientes em favor do ponto de vista que os julgamentos sobre desempenho baseados na comparação relativa são, via de regra, mais apropriados do que aqueles que têm por base um padrão definido. Um simples exemplo poderá enfatizar melhor o assunto. Se a alguém se pede que calcule as alturas individuais de um grupo de pessoas, é duvidoso que esta avaliação seja muito precisa, mesmo que aquele tenha em sua mente a idéia do que seja uma jarda. Se esta mesma pessoa aprecia os indivíduos aos pares, porém, estará capacitada a emitir julgamentos bastante satisfatórios no que concerne às alturas relativas dos indivíduos em questão”. (23)

---

(22) MEE, JOHN F., *Personnel Handbook*, p. 307.

(23) MEE, JOHN F., *Personnel Handbook*, p. 307.



Se a experiência do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico fôr satisfatória, é provável que venha a ter repercussões benéficas na Administração Federal. Se, ao contrário, revelar-se desanimadora, pelo menos terá causado relativamente poucos prejuízos, devido ao número reduzido de funcionários abrangidos pelo sistema, e dessa experiência negativa certamente se poderiam colher frutos benéficos no sentido da extensão, na Administração Federal Brasileira, do “sistema do mérito” — hoje limitado praticamente ao ingresso — aos cargos intermediários de carreira e de chefia.

## BIBLIOGRAFIA

- ALVARENGA, Elza de. *Análise do cargo e seu reflexo na Classificação*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1953, v. 1, março, n.º 3, pp. 82-89).
- AKAÚJO, Diva Primitiva Alonso. *Um sistema de promoção*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1953, v. 1, março, n.º 3, pp. 35-58).
- BANCO Nacional do Desenvolvimento Econômico, *Rio de Janeiro*. Exposição D.S. 34-57 — *Projeto do Plano de Classificação de Cargos*. Rio de Janeiro, B.N.D.E., 1957.
- BRASIL. *Câmara dos Deputados. Projeto n.º 1.853, de 1956*. Dispõe sobre a classificação de cargos no serviço civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes, e dá outras providências. Diário do Congresso Nacional de 20-9-56, suplemento, p. 8.377, 2.ª coluna.
- BRASIL. Departamento Administrativo do Serviço Público. *Regulamento de promoção*. Decreto n.º 32.015, de 29 de dezembro de 1952. Rio de Janeiro, Serviço de Documentação do D.A.S.P., 1953.
- BRASIL. Leis, Decretos, etc. *Estatutos dos Funcionários Públicos Civis da União*. Lei n.º 1.711, de 28 de outubro de 1952. Rio de Janeiro, Departamento de Imprensa Nacional, 1952.
- CARNEIRO, Ennor de Almeida. *Avaliação de cargos*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1954, v. 3, agosto, n.º 2, pp. 28-37).
- CARPENTER, William S. *The unfinished business of civil service reform*. Princeton, Princeton university press, 1952.
- CHAGAS, Alberto de Abreu. *A promoção por merecimento*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1952, v. 2, junho, n.º 3, pp. 77-79).
- DAY, Monroe F. *A classificação de cargos e os objetivos finais da administração*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1954, v. 3, julho, n.º 1, pp. 40-2).
- DIMOCK, Marshall Edward. *Public Administration*. New York & Toronto, Rinehart & Company (1953).
- FIGUEIREDO, Paulo Poppe de. *Administração de pessoal e classificação de cargos*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1952, v. 1, março, n.º 3, pp. 40-3).
- Uso e vantagens da classificação de cargos*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1952, v. 2, maio, n.º 2, pp. 11-12).
- FREIRE, Homero. *O problema da classificação de cargos públicos*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1954, v. 3, setembro, n.º 3, pp. 24-8).
- FREITAS, Byron Tôrres de. *Análise de um Plano de Classificação de Cargos e Remuneração*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., v. 1, março, n.º 3, pp. 77-81).
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. *A análise dos cargos para fins de classificação*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1949, v. 1, fevereiro, n.º 2, pp. 56-8).
- MATOS PEIXOTO, Moacir de. *O novo boletim de merecimento*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1948, v. 2, maio-junho, ns. 1-2, pp. 28-30).

- MEDEIROS, José. *Classificação de cargos no Brasil*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1952, v. 3, julho, n.º 1, pp. 50-2).  
*A prática do sistema do mérito*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1951, v. 2, maio, pp. 106-8).
- MEE, John Franklin. ed. *Personnel Handboock*. New York, The Ronald press co., 1952.
- MENDES JÚNIOR, Manoel Alves. *O sistema de carreira e o princípio de profissionalização*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1955, v. 69, novembro, n.º 2, pp. 135-40).
- MOREIRA, Aluísio Xavier. *Avaliação de eficiência*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1952, v. 3, junho, n.º 1, pp. 64-9).
- MOSHER, William E., KINGSLEY, J. DONALD, and STAHL, O. GLEEN. *Public Personnel Administration*. 3rd. ed. New York, Harper & Brothers Publishers.  
 Nota: — A obra citada já está na 4.ª edição, porém, as citações do presente trabalho referem-se à 3.ª edição.
- MULHOLAND, Elizabeth A. *Análise do trabalho e padrão de execução*. (Tradução de Mary D. Cardoso). (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1954, v. 1, janeiro, n.º 1, pp. 42-6).
- PESSOA, Eduardo Pinto. *Classificação de cargos*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1950, v. 2, maio, n.º 2, pp. 71-5).  
*Classificação de cargos no Brasil*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1948, v. 3, setembro-outubro, ns. 1-2, pp. 91-100).  
*Promoção por eficiência*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1942, v. 1, n.º 2, pp. 5-24).
- PIGOR, Paul, & Meyer, CHARLES. *Personnel Administration*. New York, McGraw Hill, 1951.  
*Readings in Personnel Administration*. New York, McGraw Hill, 1952.
- PIMENTEL, Antônio Fonseca. *A apuração do merecimento no serviço público federal brasileiro*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1953, v. 4, novembro, n.º 2, pp. 92-101).  
*Da apuração do merecimento*. Rio de Janeiro, Imprensa Nacional, 1945. p. 76.
- PROBST, John Bernard. *Service Ratings*. Chicago, I.P.P., Bureau of public personnel administration and the Civil service assembly of the United States and Canada (1931) p. 94.
- SIMON, Herbert Alexander, SMITHBURG, Donald W., and THOMPSON, Victor A. *Public Administration*. New York, A. A. Koff, 1950.
- SIQUEIRA, Belmiro. *Mérito versus pistolão*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1949, v. 4, outubro, n.º 1, pp. 87-9).  
*Sistema do mérito — seus característicos*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1948, v. 3, novembro-dezembro, ns. 3-4, pp. 202-04).
- STEVENS, George C. *Apreciação sobre classificação de cargos, plano de remuneração e administração de salários*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1953, v. 2, abril, n.º 1, pp. 109-14).
- TELXEIRA, Guilherme Carlos da Cunha. *A análise do trabalho e a classificação de cargos*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1953, v. 3, julho, n.º 1, pp. 45-8).
- VIEIRA, Astério Dardeau. *Como classificar os cargos*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1941, v. 2, abril, n.º 1, pp. 128-69).
- VIEIRA, Jacyra Manso. *A classificação de cargos no Brasil e o sistema de promoções*. (In Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1953, v. 2, junho, n.º 3, pp. 37-42).
- YODER, Dale. *Personnel Management and Industrial Relations*. New York, Prentice Hall, 1942.