

ADMINISTRAÇÃO GERAL

APERFEIÇOAMENTO

A Classificação de Cargos no Brasil e o Sistema de Promoções

JACYRA MANSO VIEIRA

O presente trabalho é um dos que obtiveram boa classificação no julgamento das monografias apresentadas pelos alunos do curso de Classificação de Cargos, no ano letivo de 1952, nos Cursos do D. A. S. P. e que têm sido divulgados, à guisa de estímulo, pela "Revista do Serviço Público".

O resultado da experiência introduzida no "currículo" escolar, naquela cadeira, de substituir a última prova por um trabalho de pesquisa, livremente escolhido pelos alunos, dentro da matéria ministrada, apresentou resultados satisfatórios como os leitores desta Revista podem ter verificado através das monografias já divulgadas.

Trabalhos dessa natureza têm que ser julgados com certa benevolência, mas é inegável que em cada um deles se observa, a par da segurança com a matéria foi assimilada, em poucos meses de ensino, algumas idéias próprias que poderão assegurar rápida propagação do sistema quando este vier a ser utilizado, como é imperativo legal, entre nós.

O trabalho que se segue revela amplos conhecimentos gerais, poder de observação e perfeito domínio das características, dificuldades e vantagens dum plano de classificação de cargos.

* * *

PARTE I

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

AERA atômica, conseqüência inevitável da conflagração mundial, mostra à humanidade uma feição nova, com mais maturidade e experiência através de seus traços.

Ao volver as vistas para determinados setores das organizações humanas, procura abrir outros caminhos até então não palmilhados, por onde os povos serão conduzidos para um futuro mais promissor.

Assim como o século passado foi o da indústria, o século presente é o da administração. Se no primeiro foram profundas as modificações operadas nas estruturas das organizações industriais, no segundo, bem marcantes serão as transformações no terreno das ciências administrativas.

Tudo parece indicar a identidade daqueles períodos tão bem assinalados por W. Wilson. (1)

Segundo este grande pensador, "a Administração passaria por três períodos. O primeiro é o dos governos absolutos e de um sistema administrativo adaptado ao governo também absoluto; o segundo, aquêle em que as Constituições são elaboradas de modo a afastar os governos absolutos e substituí-los pelo contróle popular, e no qual a Administração é negligenciada em favor dessas preocupações mais altas; e o terceiro, é aquêle em que o povo soberano empreende o aperfeiçoamento da Administração, sob essa Constituição que o levou ao poder".

O Brasil já penetrou no segundo período e não tardará a atingir o terceiro, época em que o povo, consciente de sua soberania, influirá decisivamente no governo impulsionando a máquina administrativa.

Muito se tem falado sobre o imperativo de preparar melhor o funcionário, técnica e moralmente, aperfeiçoando o aparelho governamental para adaptá-lo às necessidades atuais e atender as idéias e anseios do povo.

E' neste sentido que, do estudo da Administração, ressalta a necessidade de dotar os seus

(1) W. WILSON — Revista do Serviço Público, Ano IX, Vol. II, n.º 2, maio de 1946.

meios de ação mais eficiente para a consecução dos fins em vista.

Há um movimento assinalado, atualmente, no sentido de dar mais ênfase ao setor pessoal na Administração, conferindo a êste o sistema de classificação de cargos.

Como proceder para solucionar de modo satisfatório êste problema?

São de várias espécies as dificuldades que se apresentam para o estabelecimento de um sistema de classificação de cargos, ainda mais em se tratando do Brasil, onde há escassez de pessoal técnico, tão indispensável àquela tarefa.

Entretanto, uma vez encarregada a Administração, de tal empreendimento, cumpre traçar um programa prévio e cuidar, primeiramente, da obtenção de elementos para a execução do plano.

De início, ressalta a necessidade de especialização técnica indispensável do pessoal encarregado dêste trabalho, ao lado da preparação mental do funcionário para acertar tal medida.

Dados os primeiros passos, cumpre estabelecer um plano decisivo em base legal.

No Estatuto aprovado recentemente na Câmara, acha-se consignado o princípio fundamental que constituirá o alicerce do sistema.

Entre outros aspectos, será considerada também a consignação em lei especial dos deveres e responsabilidades dos funcionários em relação ao cargo.

CAPÍTULO II

HISTÓRICO

Várias tentativas foram feitas no Brasil com o intuito de regularizar os ordenados, tendo por base uma classificação de cargos.

O Projeto-Lei n.º 320 de 1907, apresentado à Câmara por Justiniano Serpa, cogitou de tal assunto. Porém nem êste nem a guerra de 14 a 18 que provocou uma desigualdade nos orçamentos dos funcionários pelo crescente custo da vida, foram motivos suficientes para obrigar o governo a promover uma revisão geral nos vencimentos dos funcionários e determinar uma reestruturação nos cargos públicos.

Não existiam, naquela época, quadros do funcionalismo, e sim "quadros de repartições" ou "de serviços". Os funcionários achavam-se como que asfixiados na estreiteza dêsses quadros, em que se multiplicavam cargos de denominações diversas sem correspondência entre si, ainda que a natureza das respectivas funções fôsse muitas vêzes análogas.

Por outro lado não havia uma discriminação de trabalhos de acôrdo com o cargo ocupado; assim é que o 1.º escriturário executava trabalhos do 3.º, êste do 1.º e assim por diante.

As nomeações eram feitas à revelia; dada a circunstância de se necessitar de um trabalhador

braçal, onde só houvesse vaga para escriturário, fazia-se nomeação para tal cargo.

O Relatório Nabuco cita (2) por exemplo, um cargo de contabilista do Necrotério, cujas funções consistiam em recolher valores encontrados nos cadáveres.

As nomeações obedeciam exclusivamente ao princípio dominante na época — o filhotismo. Não se cogitava de seleção de funcionários nem da eficiência e outros atributos tão exigidos nos nossos dias; isto não entrava na ordem das cogitações. Apenas, os cargos eram negociados a base de votos e o tesouro público era pôsto à disposição dos políticos para retribuição dos serviços prestados pelos cabos eleitorais e elementos ligados aos primeiros.

Assim estêve o país durante os 30 primeiros anos do século XX, até que, em virtude da mudança do governo e a inauguração de um novo regime, pôde o Executivo, livre das influências políticas, estabelecer novas diretrizes, facultando à Administração libertar-se das forças opressoras e iniciar um novo período.

A Lei n.º 284, de 28 de outubro de 1936, racionalizando e estruturando as carreiras, estabeleceu o princípio da profissionalização como base para o serviço público civil.

A lei do reajustamento, portanto, completada pelo Estatuto dos Funcionários, a despeito de muitas falhas, constitui, sem dúvida, um gigantesco passo na história da Administração. Desta época em diante com a implantação do sistema de carreiras e do mérito, o serviço público apresentou um aspecto que superou as expectativas.

Enquanto durou o Estado Novo, não foi difícil manter na Administração os princípios estabelecidos no referido decreto, o mesmo não podendo dizer em relação ao governo seguinte, em que o sistema adotado, anteriormente, foi descuidado em benefício de interesses políticos.

Entretanto, tendo voltado ao poder o governo que implantou o sistema de carreiras no serviço público, tratou de empreender uma revisão nos atos do seu antecessor, no setor pessoal, e tomar medidas moralizadoras, a fim de evitar maiores abusos e atender as justas reclamações do povo. Autorizou o prosseguimento de concursos e nomeações, atitude contrária a do governo passado que, a despeito de economia, proibiu a execução de concursos e provas, permitindo entrada irregular no serviço público, de milhares de protegidos políticos.

O Decreto-lei n.º 284 estabeleceu, apenas, o conceito sobre cargo, carreira, classe e quadro. Não obstante ter determinado a lei que as atribuições de cada carreira fôssem definidas em regulamento (art. 7.º do Estatuto), (3) só agora é que isto

(2) *O Funcionário Público e o seu Estatuto* — TEMÍSTOCLES B. CAVALCANTI, pág. 76.

(3) O Estatuto dos Funcionários estabeleceu, no art. 259 das Disposições Transitórias, o prazo para que a

vem constituindo objeto de preocupação dos administradores.

As especificações de deveres e responsabilidades se referem à classe e não ao cargo.

Em conseqüência, é comum encontrarem-se no campo das atividades de escritório, oficiais administrativos pertencentes a classes superiores da carreira, desempenhando atribuições que, pela sua extrema simplicidade, deveriam ser confiadas à competência de servidores para os quais fôsse exigido nível menos elevado de qualificações profissionais e a quem dispensasse retribuição compatível com a tarefa.

Por outro lado, é muito freqüente o desempenho, por servidores menos capacitados, de serviços de nível superior que, pela especialização profissional exigida, ficariam melhor entregues a titulares das referidas carreiras. O mesmo se dá em relação a outros cargos e funções.

O Estatuto dos Funcionários, no seu art. 272, proíbe ao funcionário exercer atribuições diversas das inerentes à carreira a que pertencer ou do cargo isolado que ocupar, ressalvadas as funções de chefia e as comissões legais.

Entretanto, há um grande número de funcionários no serviço público que, com aquiescência dos próprios chefes ou repartições, exercem funções outras que não aquelas para as quais foram nomeados.

Esta situação irregular reclama uma solução, bem como as citadas anteriormente. O único caminho, portanto, para êste e outro males, é adotar-se um sistema de classificação de cargos na jurisdição governamental brasileira.

CAPÍTULO III

DIFICULDADES PARA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA

O sistema de classificação de cargos é de elaboração demorada e complexa, exigindo uma técnica especializada e classificadores com profundo conhecimento em análise e avaliação de trabalho, além de um cuidadoso treinamento em serviço.

(4)

As dificuldades, que um plano desta natureza acarreta, tem impedido de levar-se a termo um empreendimento de tais proporções, mormente em se tratando do Brasil, onde há falta de pessoal especializado. Como não se adota um sistema, ape-

nas, com um dispositivo legal, o preparo de técnicos é imperativo de primeira necessidade.

Entretanto, isto não constitui obstáculo se se levar em conta que, para o trabalho de classificação de cargos no Rio Grande do Sul foram suficientes, apenas, dois Técnicos de Administração, Professor E. PINTO PESSOA e OTHON S. DE VASCONCELOS, auxiliados por uma equipe de funcionários do lugar.

De mais a mais o D.A.S.P. conta com elementos, cuja capacidade e conhecimento da técnica de classificação de cargos estão à altura de dirigir os trabalhos. Quando não estivessem esta falta poderia ser suprida com elementos estrangeiros contratados para porem em execução o plano.

As dificuldades previstas para uma implantação do sistema de classificação de cargos acrescidas do custo da operação, tornam, sem dúvida, a tarefa ainda maior.

As cifras andam pela casa dos milhões de cruzeiros.

A despesa total poderá parecer à primeira vista exorbitante. Entretanto, representará para os cofres públicos uma incontestável economia, permitindo melhor aproveitamento do elemento humano com o sistema racionalizado.

Uma outra dificuldade que se apresenta com a implantação do sistema, é a aceitação, por parte do servidor, da medida imposta. E' sabido por todos que as pessoas adquirem hábitos arraigados e, ao sofrerem uma mudança brusca, não o fazem satisfeitos. A história é testemunha das lutas travadas contra o progresso. Para confirmação, é bastante lembrar os tremendos ataques que a Administração científica sofreu ao ser implantada, no século passado.

Um bom sistema de preparação mental do funcionário seria o desenvolver, dentro das próprias repartições e pela imprensa, uma propaganda benéfica, não só com o intuito de dar a conhecer o novo sistema, como o de salientar as vantagens daí decorrentes.

Já foram assinalados dois elementos indispensáveis para uma boa implantação do sistema; resta citar o terceiro, o elemento legal.

As dificuldades neste sentido já estão, praticamente, vencidas.

A Constituição não é incompatível com o sistema de classificação de cargos e, nos seus artigos, nada há que contrarie o novo Estatuto, o qual contém dispositivos referentes ao caso.

Para tanto é necessário encontrar-se na lei básica reguladora do funcionário o princípio fundamental do sistema.

Por outro lado deverá ser baixada lei especial consignando todos os princípios e determinando, na base de deveres e responsabilidades, conhecimentos e capacidade, a respectiva classificação. E' indispensável, também, que essa lei atente para as condições do mercado do trabalho, possibilidades funcionais do Estado, níveis de remuneração

Administração (D.A.S.P.) elabore o plano de classificação de cargos e apresente-o ao Congresso.

A vitória alcançada em favor desta medida que, oportuna e necessária, foi incluída no projeto do Estatuto, em substituição ao atual sistema, insuficiente para atender as necessidades de eficiência e plasticidade de um bom regime administrativo, é um passo marcante na história de nossa administração.

(4) *The Ramspeck Act* — Tradução de PAULO P. FIGUEIREDO — Separata da "Revista do Serviço Público", setembro e outubro de 1949.

e condições locais. Deverá ser regulamentada por Decreto Executivo a fim de ser posta em funcionamento, não só atendendo as peculiaridades, mas também as possibilidades de enquadramento do pessoal já existente.

E' de ver que não se trata de um planejamento partindo da estaca zero; há uma situação a ser resolvida, relativa ao grupo já existente.

Além das referências expostas, o regime terá que ser flexível para adaptar-se aos casos futuros.

O trabalho daí decorrente, constituirá, na verdade, o ponto de partida sobre o qual há de repousar toda a estrutura do sistema do pessoal.

A classificação de cargos é uma medida de mais alto alcance; é a base de toda a organização racional e como tal, indispensável ao serviço público. E' o único meio pelo qual se pode retribuir trabalho igual com igual pagamento, eliminando o excesso de pessoal e reduzindo o orçamento no serviço público.

A importância deste sistema se evidencia quando entram em análise os processos de recrutamento, treinamento, colocação, salário e promoção. Para confirmar o exposto basta repetir as palavras do professor JOHN PFIFFNER: (5) "a classificação de cargos é o eixo da Administração do pessoal, isto é, uma roda com vários raios denominados recrutamento, treinamento, colocação, salário, etc. que convergem para o eixo denominado classificação de cargos, sem o qual aquelas atividades não podem ser realizadas".

Como poderia estabelecer o salário antes de serem discriminados os deveres e responsabilidades dos cargos e das qualificações exigidas para o bom desempenho dos mesmos?

Sem um sistema de classificação de cargos baseado numa boa análise do trabalho não poderá existir um programa de promoção e conseqüentemente não haverá um sistema de carreiras em nenhum serviço público.

PARTE II

CAPÍTULO I

INFLUÊNCIAS DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS NA PROMOÇÃO

A implantação do sistema de classificação de cargos traz como conseqüência uma sensível modificação no setor administrativo.

Dardeau Vieira diz que a "introdução de um tipo novo de classificação de cargos exigirá modificações de vulto da administração de pessoal, sob outros aspectos". (6)

(5) Transcrição pelo professor REINING na apostilha 3.17 dos Cursos Especiais de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas.

(6) DARDEAU VIEIRA — Tese apresentada por ocasião do C. de Técnico de Administração do D.A.S.P.

O sistema do mérito sob a influência daquele, apresentará, portanto, um outro aspecto através de seus institutos (recrutamento, seleção, colocação, treinamento, promoção, etc.).

Este trabalho, todavia, não comporta uma explanação sobre os elementos acima citados, apenas, ligeiras considerações no que tange a promoção à base da classificação de cargos.

"Como é do conhecimento de todos, a possibilidade de promoção é um dos maiores incentivos do moral do grupo de qualquer gênero de funcionários".

"Que é promoção?"

"Infelizmente, a não ser que um sistema de pessoal possua um autêntico plano de classificação de cargos, e que o observe fielmente, é quase impossível definir o que seja promoção". (7)

O aumento de salário e o de responsabilidade são dois elementos que devem ser conjugados na promoção.

A Lei n.º 284 criou o sistema de carreiras no Brasil, entretanto, não determinou os deveres e responsabilidades a que deveriam corresponder os graus de promoção, condição indispensável para que fôssem bem definidas as séries e permitisse traçar uma linha usual de ascensão.

De acordo com aquela lei, os acessos constituem uma promoção horizontal, um acréscimo de ordenado sem nenhum aumento de responsabilidade.

Semelhante à nossa administração, muitas são as jurisdições do serviço público que não adotam um sistema de cargos organizados em linhas de promoção, por não empregarem o sistema de análise de trabalho.

Aspecto diferente apresenta a administração que possui o plano de classificação na base de deveres e responsabilidades.

Nos Estados Unidos, a classificação de cargos de 1949 que reuniu os cargos do governo nacional em classes em serviço geral, tornou as linhas de promoção bastante complexas.

A separação não é indispensável para a classificação, entretanto, é necessária a fim de proporcionar um bom programa de promoção.

Melhor critério seria o sugerido no relatório, em 1935, pela Comissão de Inquérito do Serviço Público, pelo qual a administração americana adotaria cinco serviços: 1 — administrativo; 2 — profissional; 3 — serviços de secretaria (clerical); 4 — artífice (skilled); 5 — trabalhos braçais (non skilled).

Este sistema, considerado excelente, permitiria identificar e diferenciar as linhas de acesso.

O sistema inglês, ao estabelecer a divisão de seus serviços em três categorias, tornou mais fáceis as linhas de promoção como sejam: administrativa, executiva e serviços de secretaria.

(7) H. REINING — *Promoção* — Apostilha 3.14, pág. 3 dos Cursos Especiais da F.G. Vargas.

A classe administrativa é, em si própria, um dos degraus da escada. A executiva, incluindo as profissões liberais e técnicas, teria, assim, como linha de ascensão, a medicina, contabilidade, etc., cada qual com seus próprios degraus da carreira. O mesmo se dá com os cargos de secretaria (clerical), que são identificáveis a parte um do outro, cada qual constituindo um degrau de carreira.

Nos planos de classificação adotados no Brasil, em Campina Grande e R.G. do Sul, embora diversos em suas estruturas, pois no primeiro não houve necessidade de estabelecer-se categorias de serviços, dado o pequeno número de funcionários existente, no segundo os cargos, em quantidade maior, foram agrupados em oito serviços, as linhas de acesso estão bem definidas.

O merecimento nesses dois sistemas obedece ao mesmo critério.

PROMOÇÃO HORIZONTAL E VERTICAL

O acesso verificar-se-á horizontal e verticalmente; no primeiro, o funcionário passa de uma classe para outra, independentemente de vagas, com aumento de vencimentos, permanecendo, entretanto, no mesmo cargo e padrão, e com as mesmas responsabilidades.

Para este acesso é necessário que o funcionário satisfaça os requisitos de assiduidade, exaço no cumprimento dos deveres determinados pelo regulamento que fixará, também, o período de tempo em que deverá ser concedido o acesso.

“O merecimento do funcionário será apurado pelo julgamento dos chefes de serviços, observada a seguinte gradação: deficientes, os que tiverem média igual ou inferior a 25. — Médios, os que tiverem média superior a 25 e igual ou inferior a 50. — Bons, os que tiverem média superior a 50 e igual ou inferior a 75”.

“A média do merecimento será representada pelo total de pontos obtidos pelo funcionário, dividido pelo número de boletins que lhe tenham sido conferidos durante a permanência na classe”.

“O funcionário julgado deficiente não poderá obter aumento de vencimentos, o médio poderá obter aumento até a classe “3” e o bom até a última classe”.

“Sòmente poderá concorrer aos concursos para o acesso a cargo superior, o funcionário considerado excelente”.

Esse acesso de um cargo para outro é denominado promoção Vertical. “O funcionário passa a exercer uma função com atribuições correlatas, porém mais complexas e de maior responsabilidade”.

“Os acessos dar-se-ão, exclusivamente, por meio de apuração objetiva do mérito — prova de habilitação ou conclusão de curso — em regime de competição, devendo o provimento dos cargos por acesso obedecer à ordem de classificação na

modalidade de apuração do mérito que fôr estabelecida”. (8)

O recrutamento pode ser preferencial ou normal: Dá-se o primeiro caso, quando o número de funcionários qualificados ou competentes de uma dada repartição fôr suficiente para o preenchimento das vagas” “E’ a promoção estanque ou de “cargos fechados”, reservada a funcionários de certa repartição”. Entretanto, o Prof. H. Reining chama a atenção em suas aulas para os obstáculos que estas limitações representam para o regime de promoção, quando circunscritas sòmente a funcionário da repartição interessada.

Caso contrário, deve-se promover a apuração do merecimento por recrutamento normal. Este é executado de modo que abranja todos os funcionários de uma determinada jurisdição governamental, porém nunca de um só Ministério, Departamento, Divisão, ou Seção.

A tendência atual é no sentido de se proporcionar a todos os funcionários de um modo geral a competição para o acesso.

Henry E. Rubbard em sua obra, “Elements of a Comprehensive Personnel Program”, quando trata da promoção, diz:

“O sistema proporcional deve ser suficientemente amplo a fim de permitir a promoção dos funcionários mais bem classificados aos cargos mais altos no serviço para os quais eles estão preparados, independentemente do departamento para o qual tenham sido designados”.

A renovação de elemento humano é um meio pelo qual a administração injeta em suas veias “sangue novo”, vitalizante, a fim de que possa, com esta aquisição, desincumbir-se melhor de suas funções. Isto, entretanto, só é aconselhável quando ninguém do serviço esteja em condições de ser promovido ou que o número de ilegíveis fôr pequeno em relação às vagas.

Outras regras existem como critério selecionador, porém, qualquer delas deve, antes de mais nada, cingir-se às condições que melhor ajustem à administração, tendo sempre por base as especificações de cargos.

Todavia, não basta identificar de antemão as linhas de acesso, os degraus da carreira para se obter, com êxito, um programa de promoção. E’ necessário, também, identificar de início os candidatos que estarão provávelmente em condições de concorrer à mesma.

Para Waldo, o “one bust way” deve ser completado com melhor homem indicado cientificamente. (9)

E’ aconselhável, portanto, submeter os candidatos a um treinamento ou cursos para que pos-

(8) P. PESSOA — “Revista do Serviço Público” set. de 1952.

(9) WALDO — Transcrição de P. de Figueiredo —

sam conseguir maiores conhecimentos de ordem acadêmica ou obter diplomas, e assim qualificar-se para a promoção. Sistemas de rodízio constituem providência acertada a fim de que o funcionário possa adquirir conhecimentos em vários setores de trabalho. Outro meio de treinamento é o de permitir ao funcionário servir como substituto de ocupante de cargo imediatamente superior para adquirir responsabilidade maior.

Na base do que ficou exposto, e para que a administração possa executar um programa de promoção com êxito, é indispensável:

a) delinear os graus de promoção, de modo que os funcionários saibam de antemão quais são suas oportunidades e responsabilidades a enfrentar;

b) manter em dia a relação do pessoal qualificado a fim de que possa estabelecer com antecedência os elementos elegíveis;

c) oferecer oportunidade de aperfeiçoamento aos funcionários para que eles possam concorrer às promoções;

d) proporcionar, por meio de rodízio, treinamento do funcionário em outras funções iguais ou superiores a suas, a fim de que possa adquirir ou ampliar os conhecimentos indispensáveis às novas responsabilidades.

É oportuno salientar alguns obstáculos a um bom programa de promoção, como a antiguidade e falibilidade das provas escritas.

A tendência pronunciada no sentido de recompensar os funcionários mais antigos, representa uma das grandes dificuldades que o programa de promoção tem de enfrentar. Alega os defensores daquele sistema que, quanto mais antigo um funcionário mais experiência possui ele e, portanto, mais merecedor de promoção. Isto nem sempre é exato. Há funções que, por sua finalidade e natureza (policia), exigem capacidade que só se obtém após longos anos de experiência.

Todavia, casos como estes são raros. Entretanto, a maioria dos cargos públicos exigem do funcionário qualidades como, iniciativa, maleabilidade, desembaraço que não são adquiridas pela antiguidade; podendo mesmo afirmar que este atributo é, o mais das vezes, incompatível com aquelas.

Por outro lado, nem sempre a antiguidade representa a aquisição de novas técnicas. Pode significar estagnação; assim, 15 anos de serviço às vezes representam um ano de experiência repetida 15 vezes.

As provas escritas, também, podem constituir falhas se não forem confrontadas com boletim de merecimento do funcionário, análise de sua vida funcional e outros elementos fornecidos pelo chefe do serviço.

CONCLUSÕES

I — O movimento que se vem observando em torno da administração reflete principalmente no setor pessoal, no sentido de uma melhor racionalização do trabalho; daí a necessidade da classificação de cargos (Capítulo I).

II — O sistema atual desconhece as graduações de dificuldade e responsabilidade não concorrendo, portanto, para uma boa administração de pessoal (Capítulo II).

III — As dificuldades de ordem técnica, financeira e legal estão praticamente vencidas.

IV — A influência do sistema de classificação produz profundas modificações na administração. A promoção à base de deveres e responsabilidade conduz a critério mais equitativo e racional.

V — A classificação de cargos é de grande valia para o recrutamento, seleção, treinamento, orçamento, promoção, etc. (Capítulo III).

VI — A promoção horizontal se verifica de uma classe para outra com aumento de salário, no mesmo padrão de vencimento com a mesma responsabilidade.

A promoção vertical é obtida por meio de provas competitivas, de um padrão para outro e com aumento de responsabilidade.

VII — A antiguidade e as provas escritas devem ser encaradas com reserva como meio de promoção.

BIBLIOGRAFIA

W. WILSON — *Revista do Serviço Público*, Ano IX, Vol. II n.º 2, maio de 1946.

Administração de Pessoal — BYRON TÔRRES DE FREITAS.

Aspectos legais de um plano de classificação de cargos P. Pessoa — “*Revista do Serviço Público*” 1948 — setembro, outubro, novembro, dezembro, 1948 e janeiro e abril de 1949. Set. 1952.

Como classificar os cargos — Tese, 1940 — ASTÉRIO DARDEAUX VIEIRA.

The Ramspect Act — tradução de P. POPPE DE FIGUEIREDO.

A classificação de cargos como problema de organização — OTHON SÉRVULO DE VASCONCELOS — Tese.

Princípios de administração pública — P. PESSOA E TEIXEIRA DIAS.

Estatuto dos Funcionários — TEMÍSTOCLES B. CALVANTI.

HENRY REINING — *Promoção* — Apostilha n.º 3.14, pág. 3, dos Cursos Especiais da F. Getúlio Vargas.

HENRY E. RUBBARD — *Elements of a Comprehensive Personnel Program* — *Public Personnel Review*, July 1940.

WALDO — *Transcrição de Pope de Figueiredo*.