

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

DASP

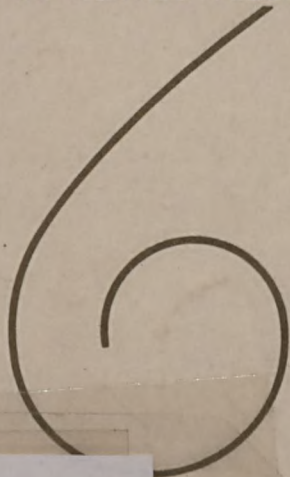


Handwritten signature

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL
NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

EM

NOVO ENFOQUE



Handwritten signature

DASP
108.26:35.08
3a

DASP

SUMÁRIO

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL
NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

EM

NOVO ENFOQUE

BD/DASP
331.108.26.35.08
38229

8288

ADMINISTRATIVO DE FISCALIA
DO TRIBUTOS PUBLICOS FEDERAL

AG: 3773
EX: 10063175

diretor-geral
glauco lessa de abreu e silva

supervisão
josé medeiros

Sei lá lá lá lá lá

1. INTRODUÇÃO

SUMÁRIO

	Pág.
1. Introdução	1
2. Reorganização do DASP	5
3. Sistema de Pessoal Civil	7
4. Auditoria de Pessoal	11
5. Classificação e Retribuição de Cargos	17
6. Cadastro de Pessoal	43
7. Legislação de Pessoal	57
8. Recrutamento e Seleção	65
9. Aperfeiçoamento Funcional	77
10. Formação de Dirigentes	83
11. Documentação e Informática	89
12. Apoio Administrativo	93
13. O DASP no Futuro	95

1. INTRODUÇÃO

A complexidade do mundo moderno, com seus graves problemas de toda natureza, acarreta implicações nos diversos setores da sociedade. A Administração Pública não poderia escapar a essa influência, pois cristaliza, em suas atividades multiformes, ponderável representação social.

A Administração Pública Brasileira, constituída através dos tempos sem planejamento, vinha há muito necessitando de radical reformulação, tanto em seu aspecto físico-estrutural como no humano-funcional.

A premência de acionar o desenvolvimento do País, de uma forma integrada, requeria das instituições capacidade de adaptação a novas circunstâncias e de cabal atendimento a uma gama de necessidades emergentes.

E a reforma administrativa se impunha como medida inadiável e absorvente, pela necessidade de remodelar a máquina burocrática brasileira, embora para isso tivesse que quebrar velhos e arraigados tabus. Era chegada a hora e vez de colocar cada coisa em seus devidos lugares. A estrutura e as atividades

administrativas teriam que se harmonizar com a explosão do desenvolvimento sócio-econômico-financeiro advindo da Revolução de 1964, sob pena de entravar seu desencadeamento e sua evolução.

Esse processo reformista se consubstanciou nas disposições do Decreto-lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967, atualizado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, que estabeleceu princípios a serem observados na gradativa implementação da Reforma Administrativa.

Com efeito, acentuou o professor americano **George E. Berkley**, em sua excelente **A Revolução Administrativa**, "a organização moderna encontra-se frente a um interminável desafio no sentido de formar e reformar sua estrutura e suas operações, assumir o novo e abandonar o velho, fazer hoje o que não fez ontem, enquanto, ao mesmo tempo, prepara-se para fazer ainda mais amanhã. Em conseqüência, deve construir em sua estrutura um mecanismo para a metamorfose".

No entanto, a Administração, mesmo sob o impacto reformista, só poderia obter a desejada eficácia se dispusesse de funcionários adequadamente preparados, permanentemente atualizados, profundamente participantes e sadiamente motivados.

Eis aí, em poucas palavras, sintetizada a nova política de Administração de Pessoal em que se encontra empenhado o Governo Revolucionário, embasada:

- Na profissionalização do funcionário, que adequará o homem à sua missão, eis que sem ele nenhum programa chegará a termo.
- Na flexibilidade do sistema, que atenderá às múltiplas e cambiantes necessidades da era atual, caracterizada por uma acelerada evolução tecnológica.

Semelhantes objetivos somente poderiam ser alcançados mediante:

- A formulação e gradualista implementação de novos planos de classificação e retribuição de cargos, que constituiriam etapas fundamentais dessa evolução administrativa.
- A adoção da forma sistêmica no inter-relacionamento das atividades e dos órgãos referentes a recursos humanos no Serviço Público Civil.

Dentro dessa política, avulta o treinamento como meio de ajustamento sistemático do funcionário, de modo a possibilitar a elevação do seu nível de eficiência e mantê-lo sempre envolvido ativamente no processo. Mas, é sabido que para causar essa motivação e esse envolvimento devem ser acionadas todas as atividades básicas da Administração de Pessoal, desde o recrutamento e a seleção, que visam a atrair e aproveitar os melhores, passando pelo treinamento, até a remuneração e os estímulos funcionais, para conservá-los a serviço do Governo. Isso porque, sem sombra de dúvida, funcionário assistido é funcionário eficiente.

O Governo, no campo da Administração de Pessoal como em outros, vem cumprindo exemplarmente os esquemas de trabalho a que se propôs, mas vai cobrar de seu funcionalismo sua eficiência que é mais do que necessária: é imprescindível. Todos têm que desempenhar as suas atribuições com vistas à eficiência plena. Somente assim se conseguirá atingir a meta sonhada e perseguida, que é a dignificação efetiva da função pública e valorização, que se impõe, como natural consequência, aos homens que a exercem.

Das medidas preparatórias para a implantação dessa estratégia, cumpre ressaltar a introdução do princípio da descentralização, estatuído na Lei de Reforma Administrativa e erigido

como norma de procedimento com a instituição do Sistema de Pessoal Civil, que integrou num só bloco os órgãos da atividade, possibilitando a adoção de medidas realistas, concebidas sob critérios gerais ou específicos, segundo os problemas a tratar, mas, invariavelmente, com a presença atuante dos responsáveis pelas áreas a que se destinam.

Simultaneamente, cuidou-se de dar ao DASP adequada estrutura organizacional, consideradas sempre as suas duas facetas básicas: a de assessoramento da Presidência da República e a de Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal.

Observe-se, aliás, que o embrião dessa política de pessoal já constava da Lei da Reforma Administrativa, cujos princípios fundamentais são:

- Valorização da função pública e do servidor público.
- Profissionalização e aperfeiçoamento do servidor público.
- Fortalecimento do Sistema do Mérito.
- Constituição de quadros dirigentes.
- Retribuição baseada na classificação das funções a desempenhar.
- Organização dos quadros funcionais.
- Fixação da lotação à técnica de pessoal.
- Eliminação ou reabsorção do pessoal ocioso.

O Governo se preocupou em corporificar tais diretrizes em atos próprios, mas de forma planificada, tendo sido o DASP o órgão coordenador das atividades correspondentes.

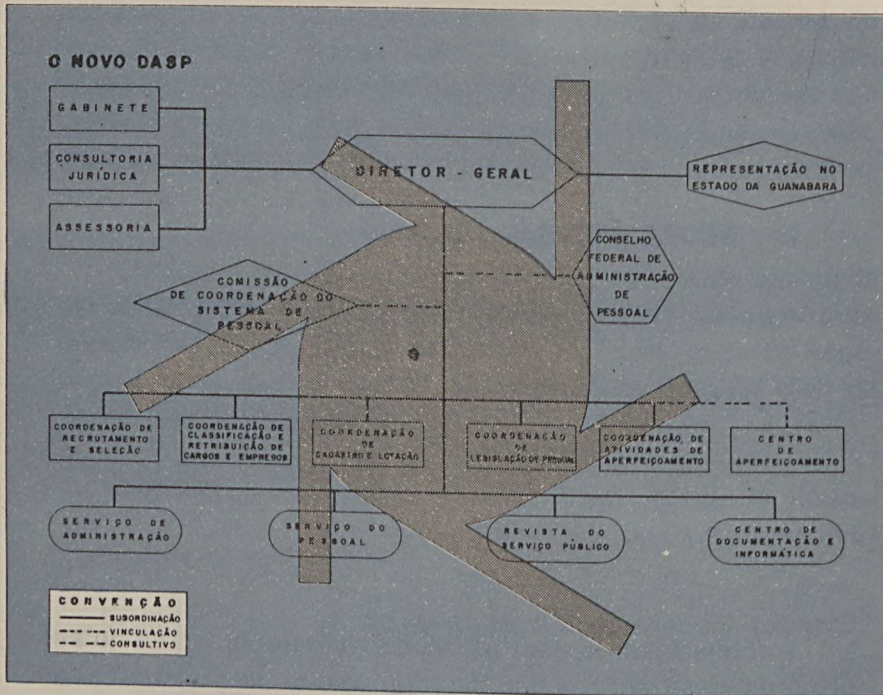
2. REORGANIZAÇÃO DO DASP

A formulação da nova estratégia de pessoal ficaria no altiplano da idealização, e não passaria para o campo das realizações, se não se instrumentasse a Administração Pública dos meios indispensáveis para implementar tão profunda transformação.

Não se poderia pretender que incumbência de tal envergadura fosse empreendida, com garantia de êxito, por um organismo que se ressentia do anacronismo de sua estrutura, concebida há mais de três décadas.

Providência primeira e básica, por isso, foi a reforma organizacional do DASP, dando-lhe uma estrutura funcional e maleável, compatível com as exigências do funcionamento racional da Administração Federal, capacitando-o para o desempenho de suas missões legalmente prioritárias como:

- Órgão de assessoramento especializado do Chefe do Poder Executivo em assuntos de Administração de Pessoal.
- Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil.



A reforma então realizada se configurou como a mais importante e radical no decurso da história da instituição, que passou efetivamente a funcionar como dinamo propulsor da modernização administrativa em assuntos relacionados com recursos humanos.

Conforme esclareceu um dos mais lúcidos estudiosos das realidades brasileiras, “trata-se de uma concepção organizacional perfeitamente lógica e altamente eficaz para a concretização de projetos”. Na realidade, o característico fundamental da nova organização do DASP é o seu funcionamento plástico, flexível, o que lhe permite planejar e executar projetos específicos, traduzindo e efetivando os propósitos do Governo em sua área de atuação.

3. SISTEMA DE PESSOAL CIVIL

Modernamente, as atividades humanas não podem ser desenvolvidas de maneira isolada e anárquica, com suas peças desarticuladas. Ao contrário, elas devem ser desempenhadas solidária e harmonicamente pelos respectivos participantes, em busca das mais adequadas soluções para os seus problemas.

No Serviço Público Brasileiro, as atividades relacionadas com a administração de pessoal se caracterizavam pela falta de coordenação. Existia, embora em formas primitiva e embrionária, a sistematização, mas deteriorada e funcionando pessimamente. E a causa disso era a não institucionalização formal e pragmática desse complexo administrativo como autêntico sistema, era a ausência efetiva da autoridade coordenadora e orientadora do órgão central.

Por outro lado, os órgãos de pessoal dos Ministérios e das Autarquias não se conheciam entre si. E também não havia o correto e adequado inter-relacionamento entre eles e o DASP, pois este se encontrava permanentemente envolvido em milhares de problemas casuísticos, perdido numa floresta de casos pessoais, enviados pelos órgãos de pessoal que não desejavam,

na maioria das vezes, responsabilizar-se por decisões negativas ou não pesquisavam entendimentos já firmados a respeito do objeto das consultas. Por isso, o DASP não tinha tempo para pesquisar, identificar, estudar e solucionar problemas gerais referentes aos recursos humanos da Administração Civil.

Esse estado de coisas, porém, não poderia eternizar-se: o resultado natural seria submeter as atividades de pessoal ao processo sistêmico, de acordo com as modernas técnicas administrativas.

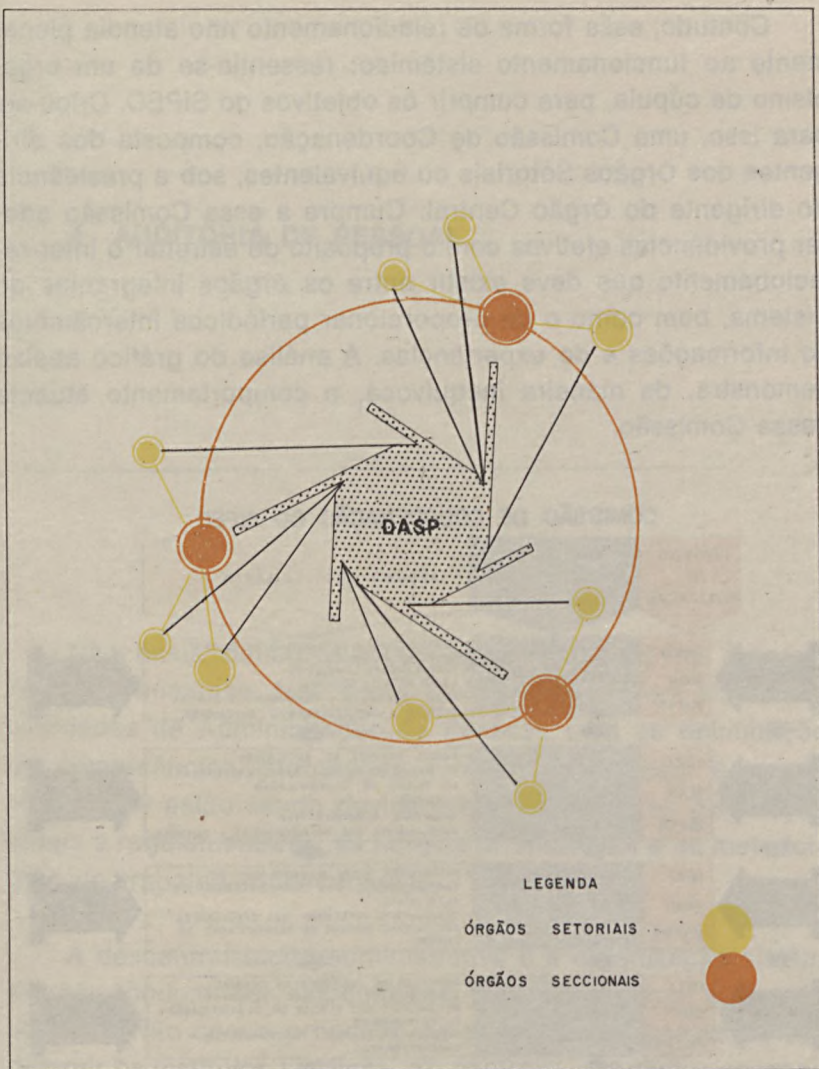
A Lei da Reforma Administrativa, aliás, já previa a organização, sob a forma de sistema, das atividades auxiliares, entre as quais se inclui as de pessoal (artigo 30). Em obediência a essa diretriz, o Decreto n.º 67.326, de 5 de outubro de 1970, institucionalizou o Sistema de Pessoal da Administração Federal — SIPEC, que compreende o complexo de atividades e órgãos diretamente relacionados com os mais variados aspectos da problemática de recursos humanos na Administração Direta e nas Autarquias.

O SIPEC se integra basicamente de:

I — Órgão Central — O Departamento Administrativo do Pessoal Civil (DASP).

II — Órgãos Setoriais — “Departamentos, Divisões ou outras unidades específicas de pessoal civil dos Ministérios e dos órgãos da Presidência da República, de maior hierarquia na respectiva área administrativa.” Alguns outros órgãos de pessoal, notadamente de Autarquias, pelo vulto e complexidade de suas atribuições e pela amplitude de seu campo de ação, têm sido considerados setoriais, a critério do DASP e ouvido o Ministério a que estão vinculados.

III — Órgãos Seccionais — Departamentos, Divisões ou outras unidades específicas de pessoal de Autarquias.



Os objetivos do SIPEC são os de obter: 1) uniformidade no tratamento dos problemas de administração de pessoal, 2) controle mais eficaz dos atos expedidos e dos métodos de trabalho utilizados, sempre a fim de evitar erros e não o de corrigi-los após a sua prática e 3) normalização tendente a orientar os órgãos integrantes do Sistema, conscientizando-os a agirem harmonicamente.

Contudo, essa forma de relacionamento não atendia plenamente ao funcionamento sistêmico: ressentia-se de um organismo de cúpula, para cumprir os objetivos do SIPEC. Criou-se, para isso, uma Comissão de Coordenação, composta dos dirigentes dos Órgãos Setoriais ou equivalentes, sob a presidência do dirigente do Órgão Central. Cumpre a essa Comissão adotar providências efetivas com o propósito de estreitar o inter-relacionamento que deve existir entre os órgãos integrantes do Sistema, bem como o de proporcionar periódicos intercâmbios de informações e de experiências. A análise do gráfico abaixo demonstra, de maneira inequívoca, o comportamento atuante dessa Comissão.

COMISSÃO DE COORDENAÇÃO DO SIPEC

PERÍODO DE REALIZAÇÃO	NÚMERO DE PARTICIPANTES		RESUMO DO TEMÁRIO
	MEMBROS	ASSESSORES	
1ª REUNIÃO 1970 NOV 30/13	37	40	- CLASSIFICAÇÃO e RETRIBUIÇÃO DE CARGOS. - CADASTRO e LOTAÇÃO - RECRUTAMENTO e SELEÇÃO - LEGISLAÇÃO DE PESSOAL - APERFEIÇOAMENTO e TREINAMENTOS BÁSICOS - DIREÇÃO e ASSESSORAMENTO SUPERIORES
2ª REUNIÃO 1971 MAR 16/18	37	38	- EQUIPE TÉCNICA DE ALTO NÍVEL - FORMAÇÃO DE PESSOAL PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CLASSIFICAÇÃO - LOTAÇÃO - AUDITORIA ADMINISTRATIVA - PROBLEMATICA DAS APOSENTADORIAS e PENSÕES
3ª REUNIÃO 1971 JUN 28/29	38	42	- INSTRUÇÕES SOBRE METODOLOGIA DE FUNCIONAMENTO DAS EQUIPES TÉCNICAS DE ALTO NÍVEL - TREINAMENTO ESPECÍFICO DOS EXECUTANTES DAS TAREFAS BÁSICAS DE CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS
4ª REUNIÃO 1971 OUT 20/22	38	40	- FORMAÇÃO DE AUDITORES DE PESSOAL - PROBLEMAS DE LEGISLAÇÃO DE PESSOAL - METODOLOGIA DOS PLANOS DE CLASSIFICAÇÃO e DE RETRIBUIÇÃO - SISTEMA DE PESSOAL: FUNCIONAMENTO e COMPORTAMENTO
5ª REUNIÃO 1972 ABR 24/26	37	45	- ORGANIZAÇÃO DOS SUBSISTEMAS DE APERFEIÇOAMENTO e DE CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS - PROBLEMAS DE CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS - ASPECTOS GERAIS DO CADASTRO DE PESSOAL e DE LOTAÇÃO - DISCUSSÃO DE MODELOS e TIPOS DE REGISTRO - ORGANIZAÇÃO DE UM BANCO DE DADOS
6ª REUNIÃO 1972 AGOS 1/4	38	45	- CADASTRO e LOTAÇÃO - TRANSFORMAÇÃO e TRANSPOSIÇÃO DE CARGOS - CURSOS PARA TRANSFORMAÇÃO DE CARGOS - PROVAS PARA TRASPOSIÇÃO e TRANSFORMAÇÃO DE CARGOS
7ª REUNIÃO 1973 JUN 26/28	34	47	- LEVANTAMENTO DOS PONTOS CRÍTICOS, DISCUSSÃO e ORIENTAÇÃO SOBRE A EXECUÇÃO DAS INSTRUÇÕES NORMATIVAS "DASP" Ns 8,7,8,9,10 - SITUAÇÃO DOS PROJETOS SOBRE: * DIREÇÃO e ASSESSORAMENTO SUPERIORES * SERVIÇOS AUXILIARES * SERVIÇOS DE TRANSPORTE OFICIAL * PORTARIA

4. AUDITORIA DE PESSOAL

Não basta deflagrar profunda reformulação na área dos recursos humanos. Não basta institucionalizar em sistema as atividades de Administração de Pessoal, com as delimitações de competências, atribuições e responsabilidades. É preciso verificar se estão sendo devidamente aplicadas as disposições legais e regulamentares, as normas orientadoras e as metodologias de trabalho recomendadas.

A descentralização administrativa e a organização sistêmica não podem ser implantadas sem construtivo e assíduo controle. Não com o propósito de punir os transgressores e de destruir os institutos jurídicos. Ao contrário, o objetivo essencial dessa vigilância é o de orientar os responsáveis pelas decisões setoriais e o de fortalecer os institutos recém-instituídos.

De acordo com tais propósitos, as atividades de auditoria na área da administração do pessoal civil do Serviço Público Federal foram institucionalizadas pelo Decreto n.º 68.992, de 28 de julho de 1971.

Mas, que vem a ser realmente a Auditoria de Pessoal? O talentoso administrador norte-americano **Stephan R. Michael** nos mostra que "o exame médico tem, como contrapartida nos negócios, a auditoria". Compara, portanto, a auditoria a um "check-up" médico. E tem toda a razão. Mas a auditoria é, também, o olho atento e vigilante da Administração. No caso da Administração de Pessoal, ele tudo vê, tudo acompanha, tudo examina, tudo investiga. Nada se lhe pode ocultar. Nada pode ficar de lado, na sombra. Os planos e projetos, quando se dispõe de uma auditoria eficiente, não podem dormir nas gavetas nem ficar passivamente no papel. Têm de se tornar ativos. Gerar resultados. Produzir frutos. A auditoria vê o que se faz, quanto se faz, como se faz, onde se faz e por que se faz. Os levantamentos decorrentes da pesquisa que se está fazendo permitem uma análise crítica adequada, seguida de um diagnóstico, um prognóstico e, quando necessário, uma ação reparadora.

Por tudo isso, seria preferível conceituar a Auditoria de Pessoal como o levantamento e análise de uma atividade, através dos quais se objetiva determinar a exatidão e a eficiência dos métodos de trabalho adotados, com vistas a permitir-lhes a continuidade ou mudá-los por meio de uma ação corretiva. É o diagnóstico da eficiência ou da ineficiência. E o prognóstico para a mudança que for necessária. Vê-se, portanto, o quanto é importante a atuação do auditor. Este tem de ser um servidor de alto nível, instruído e psiquicamente preparado para esse tipo de atividade.

Por essa razão e em se tratando de inovação significativa, tornou-se imprescindível capacitar equipes de servidores para executar as tarefas inerentes à Auditoria de Pessoal, inclusive com o nivelamento técnico-pedagógico dos instrutores que iriam coordenar as diversas fases do respectivo curso de treinamento, planejado e realizado pelo DASP.

CURSO DE FORMAÇÃO AUDITORES DE PESSOAL

NÚMERO DE TREINANDOS	<ul style="list-style-type: none"> — INSCRITOS 99 — SELECIONADOS 30 — EM ATIVIDADE 28
PERÍODO DE DURAÇÃO	— 15 DE MARÇO A 28 DE JUNHO DE 1972
NÚMERO DE HORAS-AULA	— 700
DISCIPLINAS LECIONADAS	<ul style="list-style-type: none"> — LIBERANÇA E DINÂMICA DE GRUPO — RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO — ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL: TEORIA E DIRETRIZES ATUAIS — ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO GERAL DO SIPEC — PROBLEMATICA NACIONAL — TÉCNICAS DE AUDITORIA APLICADA A ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL — AUDITORIA EM LEGISLAÇÃO DE PESSOAL — AUDITORIA EM CLASSIFICAÇÃO E RETRIBUIÇÃO DE CARGOS E EMPREGOS — AUDITORIA EM CADASTRO E LOTACÃO — AUDITORIA EM ATIVIDADES DE APERFEIÇOAMENTO — AUDITORIA EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO — MÉTODOS DE PESQUISA — MONTAGEM DE PROJETOS
PALESTRAS COMPLEMENTARES	— A CARGO DE DEZ (10) ESPECIALISTAS DE RECONHECIDA IDONEIDADE PROFISSIONAL

Selecionada e treinada a equipe-pioneira, constituída de 28 servidores públicos, seguiu-se a etapa de atividades experimentais atentamente programadas, voltadas para o duplo propósito de corrigir as falhas encontradas e de orientar com acerto os administradores.

Naturalmente, em função dos respectivos encargos e responsabilidades, os dirigentes dos órgãos auditados sempre demonstraram expressivo interesse em obter orientação técnica para solução de seus problemas de ajustamento de processos de trabalho às diretrizes emanadas do Órgão Central do Sistema.

ÓRGÃOS AUDITADOS



Constitui a obrigação maior e o dever preçípuo do auditor a atividade orientadora, assistencial, separadora, reparadora, corretiva. É uma unidade de trabalho que se deseja simpática e cooperante. Uma presença desejável por todos os órgãos administrativos que se dediquem a um trabalho realmente sério e consciente.

Por isso deve o auditor estar preparado para ensinar o que, quanto, como, onde, por que e para que fazer. Daí a necessidade de ter o auditor conhecimento pormenorizado das tarefas e das operações de todas as atividades desenvolvidas no SIPEC, possuir o equilíbrio emocional preciso, ser dotado de grande espírito público e ter acentuado sentido de vida comunitária.

A auditoria, necessariamente, possui a sua metodologia específica, capaz de detectar o erro, o engano, o equívoco, bem como de saná-lo. Cabe à Auditoria de Pessoal, munida de instrumentação técnico-operacional, prestar assistência direta às unidades de administração de pessoal civil, compreendendo levantamento dos problemas, inclusive mediante aplicação de testes de eficiência e de segurança, bem como identificação das normas relacionadas com os problemas em análise, antecipando orientação sobre os procedimentos a serem adotados.

Não é demasiado enfatizar que a Auditoria de Pessoal não foi instituída nem deve transformar-se em veículo punitivo. Não é esta a meta prioritária de suas atividades. A punição será a exceção, o último recurso a ser empregado.

Ao contrário, a Auditoria, nos moldes em que foi criada, deve constituir-se em elemento de vital importância para a integração do SIPEC, dando-lhe diuturnamente o suporte de uma atividade criadora e equilibrada.

Cumprido, agora, num sentido de consolidação e de permanência dessas atividades, dotar o Órgão Central e os Órgãos Setoriais de unidades de auditoria, com vistas a manter sempre vivo o espírito de controle positivo e construtivo, a corrigir as distorções havidas e a orientar, constante e persistentemente, os órgãos no exercício das funções de administração de pessoal.

5. CLASSIFICAÇÃO E RETRIBUIÇÃO DE CARGOS

Não se pode compreender administração de pessoal organizada sem o alicerce fundamental de racionais planos de classificação e de retribuição de cargos.

A sistemática adotada pela Lei n.º 3.780, de 1960, já se encontrava há muito defasada da realidade administrativa brasileira. O Plano de Classificação de Cargos de 1960 abrigou um sem número de enganos e descauteladas técnicas e administrativas, sendo lícito mesmo afirmar, num rasgo extremo de sinceridade, ter sido ele natimorto. O Plano não possuía o adequado grau de maleabilidade que lhe permitisse adaptar-se às mutações por que passava o mundo na década de 60. E essa deficiência vital se acentuou quando ele teve de enfrentar a era de tremendo impacto tecnológico que se está vivendo na década de 70. Esse é o negativo aspecto político-administrativo de que se reveste o instrumento em apreciação.

Do ponto de vista rigorosamente técnico, o Plano de 60 não tinha a base em que deve apoiar-se qualquer sistema de classificação de cargos: a descrição prévia, clara, simples e objetiva

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

Impunha-se, portanto, abandonar esse instrumento inadequado e buscar outro que melhor atendesse às exigências administrativas, técnicas e funcionais. E havia, ainda, muita coisa a consertar. Era preciso cessar os privilégios instituídos para determinados agrupamentos funcionais, que gozavam de regalias jurídicas e de vantagens financeiras não auferidas pelo funcionalismo em geral. Era preciso cessar as distorções salariais, pois o desempenho de idênticas atividades profissionais era retribuído de forma diferente, conforme o órgão em que o servidor tinha exercício ou o seu regime jurídico.

A nova estratégia governamental se iniciara com o estudo, a aprovação legislativa e a promulgação da Lei n.º 5.645, de 10 de dezembro de 1970, que estabeleceu as diretrizes para a classificação de cargos no Serviço Civil da União e das Autarquias.

Não se trata de diploma legal que aprovou um plano de classificação de cargos estruturalmente completo. A lei cogitou apenas de estabelecer princípios, a serem complementados pelo Governo, no uso de sua constitucional atribuição regulamentar. Adotou-se tal procedimento com o propósito de evitar um plano rigidamente estabelecido. A intenção foi a de deixar que o Poder Executivo, após expedir as normas complementares indispensáveis, estruturasse os Grupos de Categorias Funcionais, à medida que os respectivos estudos fossem sendo concluídos.

Objetivou-se, com isso, evitar a repetição dos erros cometidos no passado, em que os quadros de pessoal eram fixados **a priori**, sem os imprescindíveis e prévios exames. Ao contrário, as novas estruturas somente devem ser aprovadas após pormenorizados levantamentos e análises das reais necessidades de recursos humanos para cada unidade organizacional. É preciso conhecer-se, antes, o trabalho a ser executado, quanto a sua natureza e a sua intensidade, para então determinar o tipo e o número de cargos a serem estabelecidos, o que caracteriza a lotação de pessoal.

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

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

Na conceituação do Decreto que especificamente disciplina a matéria, o de n.º 68.991, de 28 de outubro de 1971, a lotação tem como finalidade primordial indicar o número de cargos e empregos que, de acordo com o respectivo fluxograma, será imprescindível à unidade administrativa para operar com rapidez.

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

Desse modo, e para que alcance os seus verdadeiros objetivos, a lotação será fixada:

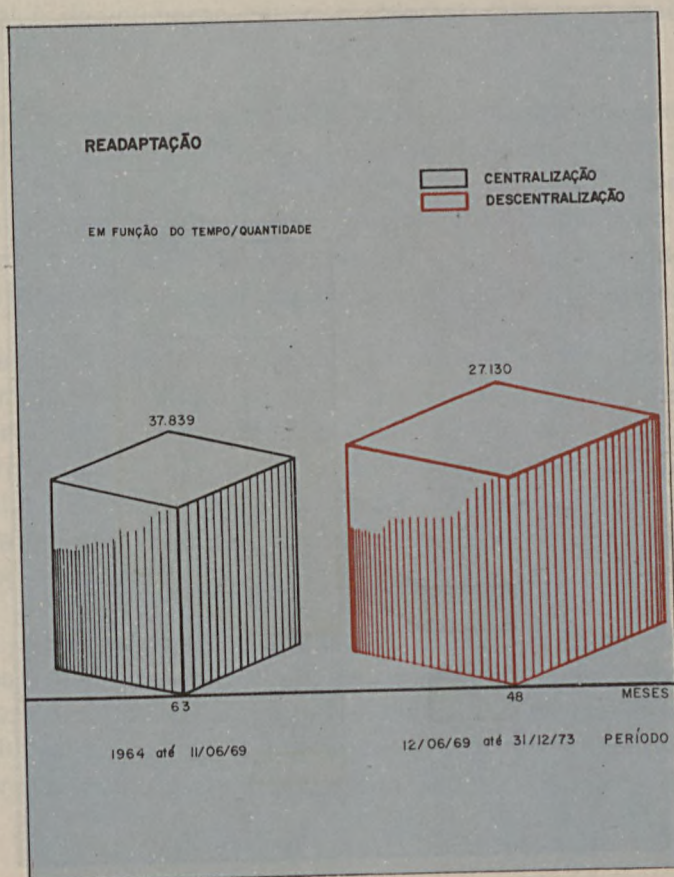
a) em função do plano de classificação de 1960 — **situação real**; e

b) em função do sistema decorrente da Lei n.º 5.645, de 1970 — **situação ideal**.

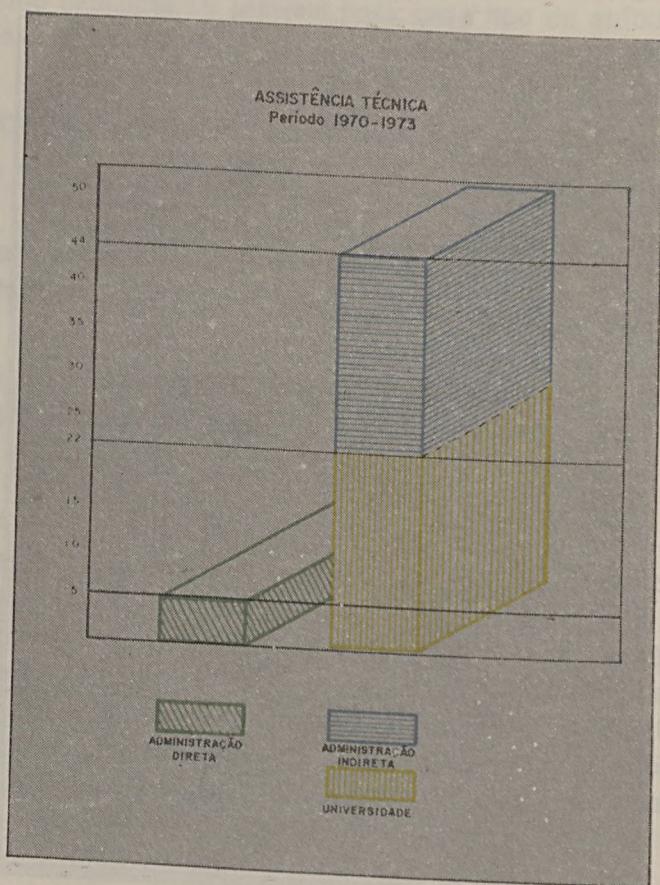
A dinâmica do novo Plano de Classificação de Cargos se iniciou, por isso mesmo, com o ato disciplinador da constituição das Equipes Técnicas de alto nível, nos Ministérios, Órgãos integrantes da Presidência da República e Autarquias, às quais caberiam a determinação de prioridades e a orientação e supervisão de levantamentos, estudos e análises para a identificação dos cargos necessários aos serviços, bem como a proposta de suas especificações e de estruturação das respectivas atividades.

O estudo e a implantação dos novos Planos de Classificação e Retribuição de Cargos, no entanto, foram sendo realizados sem prejuízo das atividades relacionadas com

- a normalização das situações pessoais dos servidores, ainda em decorrência do Plano em extinção (Lei n.º 3.780, de 1960), mediante exame e decisão dos remanescentes processos de readaptação, bem assim de correções de enquadramentos.
- a fusão das diversas partes dos quadros de pessoal existentes, a fim de incluir o funcionalismo de cada Ministério, Órgão da Presidência da República ou Autarquia em um só quadro, facilitando, desse modo, a futura execução do novo Plano.



Para a consecução desses objetivos e precipuamente para a adoção das providências indispensáveis à implantação da nova sistemática, vem o DASP, em sua atribuição essencial de Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil, prestando efetiva assistência técnica aos órgãos da Administração Pública. Essa assistência vem sendo efetivada em termos de cúpula, de dirigentes para dirigentes, para definição de diretrizes, bem como entre técnicos de ambos os órgãos, já com o objetivo de, trabalhando ombro a ombro, em regime de cooperação, realizar os levantamentos e estudos básicos e, em seguida, elaborar os instrumentos que devam ser submetidos à aprovação das autoridades competentes.



Embora possa afigurar-se, à primeira vista, extemporânea, essa “arrumação” final das situações ainda vinculadas ao Plano de 60 se assemelha a um trabalho de terraplanagem — preparo

do ambiente fundamental à implantação da nova sistemática.

De então a esta parte, o trabalho continua a desenvolver-se. E se aparentemente esse desenvolvimento se verifica em ritmo lento, ele está, na verdade, dentro do ritmo previsto na estratégia de implantação definida na lei de diretrizes: não é um trabalho lento, porque é um trabalho gradual. E é gradual em razão da variedade de atribuições a serem analisadas e aglutinadas no mínimo possível de denominações, da alta complexidade que envolve o processo de formação inicial dos novos quadros, da necessidade da fixação de critérios seletivos, do volume da despesa decorrente do processo de avaliação racional e de inúmeros outros problemas que se apresentam a cada passo.

Não tem o Governo a pretensão de fazer um Plano perfeito, pois não há plano perfeito: a realidade da vida vivida é muito mais rica do que a mais rica imaginação. Mas está realmente empenhado em proporcionar ao funcionalismo a condição digna de quem serve à Pátria servindo ao seu Povo, alentado por promissoras perspectivas de desenvolvimento profissional.

Realizados os levantamentos, análises e estudos preliminares, empenha-se agora o Governo na materialização do que prometeu, isto é, na expedição de um Plano de Classificação de Cargos que, correspondendo às necessidades da Administração, atenda, igualmente, aos anseios de seus funcionários na medida em que lhes oferece tratamento digno e oportunidades de progresso funcional.

E já que se referiu a tratamento digno, impõe-se focalizar um dos aspectos mais palpantes do assunto, que é o da retribuição. Conforme acentuou um estudioso, “o problema salarial constitui poderoso e preponderante fator de integração do funcionário público em sua carreira profissional, contribuindo

para a permanência do pessoal qualificado, que se vê solicitado, a cada instante, por outros empregadores, com polpudas ofertas pecuniárias. Na realidade, não se pode admitir a exata idéia de profissionalização sem que o Estado-empregador retribua, condignamente, quem lhe presta serviços. Pela sua relevância, o problema vem sendo debatido em todas as áreas ideológicas, inclusive pelos doutrinadores da teoria cristã do trabalho, notadamente através das Encíclicas Papais de caráter social (**Leão XIII — Rerum Novarum; Pio XI — Quadragésimo Ano; João XXIII — Mater et Magistra.**)”

Na Administração Pública Brasileira, o problema não tem sido satisfatoriamente equacionado, por infundáveis razões que quase sempre escapam à compreensão lógica dos homens, infiltrando-se subrepticamente no terreno do universal mefistofelismo que às vezes caracteriza as decisões administrativas.

Em seu sentido mais simples, a prestação de serviços se traduz em retribuição pecuniária. Por conseguinte, todos os fatores que influem no trabalho devem ser atentamente considerados na fixação salarial. Essa técnica de avaliação se encontra preconizada na Lei n.º 5.645, de 1970, como uma das diretrizes essenciais a uma moderna e justa classificação de cargos. Isso porque quando se fala em avaliação de cargos não se pode desprezar a idéia do equacionamento de uma política salarial apropriada e conforme com as possibilidades do Erário.

Sabe-se que, no campo salarial, existem distorções que impedem a “criação de um funcionalismo eficiente”, como se afirmou no I Plano Nacional de Desenvolvimento, para o período de 1972 a 1974 (Lei n.º 5.727, de 4 de novembro de 1971). Mas essas distorções, surgidas ao longo de um passado de que nos estamos tornando livres pouco a pouco, não podem ser suprimidas da noite para o dia. Vivemos num Estado de direito e somente dentro desse contexto é que se tem de encontrar as

soluções para ir corrigindo os desvios salariais. Por isso, o acionamento há de ser ponderado, mediante detectação dos fatos, levantamentos estatísticos, estudos das alternativas e análise das possibilidades reais. Como produto direto desses estudos, vêm surgindo naturalmente as soluções adequadas, mantendo-se, desse modo, sob permanente controle a política salarial.

Não há dúvida, pois, constituindo mesmo fato certo e inquestionável, que a implantação de uma política salarial adequada deve apoiar-se em instrumento preliminar e imprescindível — a avaliação de cargos. A aplicação metodológica dessa avaliação é o ponto final nos vencimentos atípicos e irracionais que todos conhecem e acerbamente criticam.

Em complemento à determinação básica constante da Lei n.º 5.645, de 1970, e com o objetivo de fixar novos valores de retribuição, o Governo estabeleceu determinados princípios, quais sejam:

I — fixação de escalas de vencimentos e salários básicos para cada grupamento de categorias funcionais, adotando-se critérios uniformes para todo o Território Nacional;

II — observância, na fixação de escalas de vencimentos e salários, da formação profissional exigida em cada categoria;

III — ponderação, se for o caso, de fatores vinculados a condições especiais de trabalho ou de tempo de serviço”. (Art. 5.º do Decreto n.º 67.561, de 12 de novembro de 1970).

À base dessas premissas, cuidou-se da adoção de critérios que disciplinassem a elaboração de escalas de retribuição, fundamentados nos princípios de uniformidade e objetividade e que eliminassem as faixas amplas do arbítrio e da discricção que vinham orientando as anteriores fixações de vencimentos, salários ou retribuições de qualquer espécie.

A experiência ditada pela realidade administrativa brasileira indicou a necessidade de avaliarem-se as atividades humanas pelo universalmente consagrado método da "fatoração" — que consiste na análise e mensuração dos cargos tendo em vista as respectivas características.

Com esse propósito, procurou-se identificar os fatores mais significativos que informam o conteúdo ocupacional dos cargos e empregos, apreendendo, com exatidão, a escolaridade ou a formação profissional exigida, as imprescindíveis experiências, autonomia de ação e responsabilidade, a importância para o desenvolvimento nacional, as condições especiais de trabalho e as peculiaridades de exercício.

Esses fatores básicos se desdobram em subfatores e respectivas graduações, com a finalidade de permitir a determinação diferenciadora que realmente existe entre os cargos avaliados, sendo a cada um dos subfatores atribuída a correspondente ponderação.

Com observância dessa metodologia e à luz dos elementos informativos e característicos traduzidos nos fatores, os cargos integrantes de cada categoria funcional são avaliados classe por classe, à vista do resultado da análise das funções inerentes a essas mesmas classes, bem como das respectivas especificações.

Conforme se vem acentuando, a adoção desse sistema de avaliação, ao tempo em que permitiu colocar os vencimentos correspondentes a cada cargo à altura do que se exige de seu ocupante e do que de fato representa para o complexo das atividades da Administração Pública, ensejou a correção de toda uma série de distorções resultantes da arbitrariedade e da rigidez do critério anteriormente adotado.

A aplicação total e perfeitamente equilibrada da metodologia de avaliação resultou em um Plano de Retribuição autêntico e real, pois reflete com fidelidade os cargos em toda a sua complexidade ocupacional. Eis aí outra diferença fundamental entre a atual sistemática e a aprovada pela Lei n.º 3.780, de 1960. Esta foi outorgada, sem o prévio estudo da verdadeira natureza dos cargos, e traduzida em extensas escalas uniformes aplicáveis indistintamente a todos os cargos. A nova sistemática se desdobra em tantas escalas de níveis de vencimentos quantos forem os grupos de categorias funcionais a serem analisados e avaliados. Não há, a rigor, correspondência entre as diversas escalas salariais, embora elas se mantenham num inter-relacionamento integrado, constituindo, em seu conjunto, um todo harmônico: o Plano de Retribuição.

Sem sombra de dúvida, a adoção dessa metodologia de avaliação dos cargos e empregos — que irão constituir o núcleo permanente dos recursos humanos da Administração Pública Federal — proporciona adequada e justa hierarquização salarial, com o escalonamento das retribuições em função da autoridade, condição indispensável ao funcionamento racional de qualquer organização e à permanência em serviço do pessoal técnico já recrutado e treinado.

Quanto ao aspecto pragmático da efetiva implantação da política assumida pelo Governo, o passo inicial foi a fixação de conceitos em torno da terminologia a ser adotada na nova sistemática de classificação e de normas processuais da dinâmica do Plano, simplificadoras das rotinas de execução. As primeiras, cobrindo a definição precisa de cada um dos elementos constitutivos do sistema e os critérios para a estruturação dos Grupos; as últimas, estabelecendo a mecânica de transformação ou transposição de cargos do atual para o quadro em aberto, e de inclusão neste dos funcionários classificados segundo critérios seletivos.

Em seguida, iniciou-se a nova estruturação das atividades, com base nos estudos realizados e segundo a orientação geral traçada, que pode ser resumida nos seguintes tópicos:

- sistematização da alta hierarquia de direção e assessoramento superiores, identificando-se cada cargo com os fatores "autoridade" e "responsabilidade" na formulação da política de governo em nível nacional ou geral, com a conseqüente participação do ocupante no processo decisório relativo às estratégias básicas a desenvolver;
- definição das chefias intermediárias, vinculando o seu exercício a ocupante de cargos do topo de cada Categoria Funcional correlata, delimitando-se, assim, a área de recrutamento, com vistas a maior rentabilidade;
- estabelecimento de grupos amplos, segundo a correlação e afinidade, a natureza dos trabalhos ou o nível de conhecimentos exigidos, em escalas próprias de níveis, sem nenhuma correlação umas com as outras, de modo a atender às reais necessidades da Administração em matéria de pessoal;
- estruturação das categorias funcionais, em razão da análise de cada unidade organizacional, o que permitirá maiores oportunidades de progressão dos funcionários, abrandando o sistema atual, no qual as carreiras se estruturam de forma rígida e idêntica em toda a administração pública;

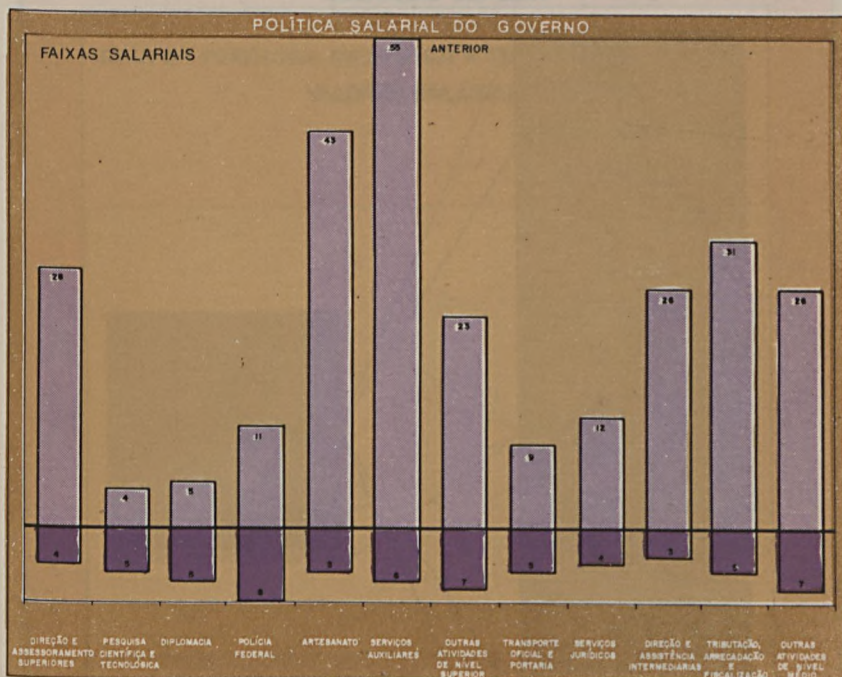
- remanejamento interno do pessoal, com a possibilidade de concorrerem a outros grupos, desde que possuam o grau de escolaridade e a habilitação profissional exigível em cada caso, respeitado o número de cargos fixados para a Categoria, em decorrência dos estudos da lotação;
- definição das atribuições dos cargos com o objetivo de delinear a ação do ocupante, sua formação e linhas de progressão e ascensão funcionais (especificações de classes);
- vinculação do desenvolvimento funcional ao regime de treinamento permanente, em todos os níveis, variando quanto a conteúdo e grau em função das atribuições correspondentes ao cargo ocupado pelo funcionário, de modo a otimizar seu desempenho no nível atual e capacitá-lo para o mesmo em nível de maior complexidade.

Os resultados do desencadeamento desse processo vêm-se consubstanciando na regulamentação já expedida dos diversos Grupos de Categorias Funcionais, como de Direção e Assessoramento Superiores, Direção e Assistência Intermediárias, Diplomacia, Serviços Auxiliares, Polícia Federal, Transporte Oficial e Portaria, Artesanato, Atividades de Nível Superior, Pesquisa Científica e Tecnológica, Serviços Jurídicos, Tributação, Arrecadação e Fiscalização, Atividades de Nível Médio e Planejamento — todos na área do Poder Executivo. A cada

um dos Grupos correspondem as competentes especificações de classes, que dão o sumário das atribuições, tarefas típicas, forma e qualificações especiais para recrutamento, período de trabalho e outras características.



Em decorrência, e após a tramitação legislativa constitucional, foram aprovadas as respectivas escalas de retribuição, com o duplo objetivo de racionalizar e uniformizar os díspares níveis existentes e de valorizar condignamente o desempenho dos cargos públicos, profissionalizando os seus ocupantes.



**GRUPO-DIREÇÃO E ACESSORAMENTO
SUPERIORES
VALORES SALARIAIS**

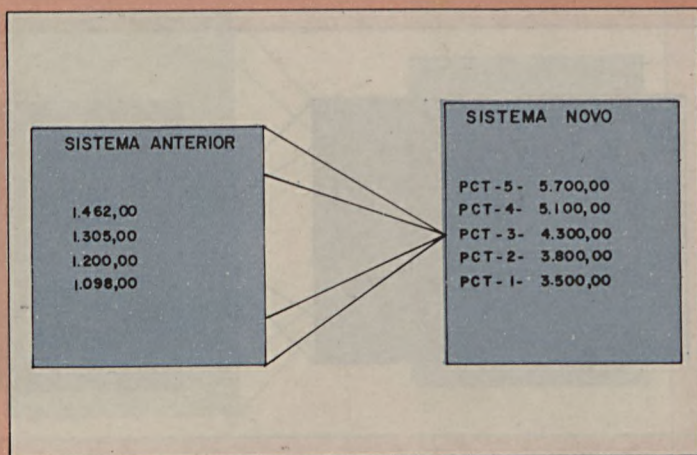
SISTEMA ANTERIOR

5.961,00
5.520,00
4.968,00
3.824,00
3.654,00
3.775,00
3.551,00
3.501,00
3.146,00
3.132,00
2.930,00
2.898,00
2.817,00
2.424,00
2.178,00
2.044,00
1.915,00
1.828,00
1.736,00
1.566,00
1.462,00
1.486,00
1.408,00
1.390,00
1.370,00
1.209,00
1.191,00
1.036,00

SISTEMA NOVO

DAS - 4 - 7.500,00
DAS - 3 - 7.100,00
DAS - 2 - 6.600,00
DAS - 1 - 6.100,00

GRUPO - PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA
VALORES SALARIAIS



GRUPO-DIPLOMACIA
VALORES SALARIAIS

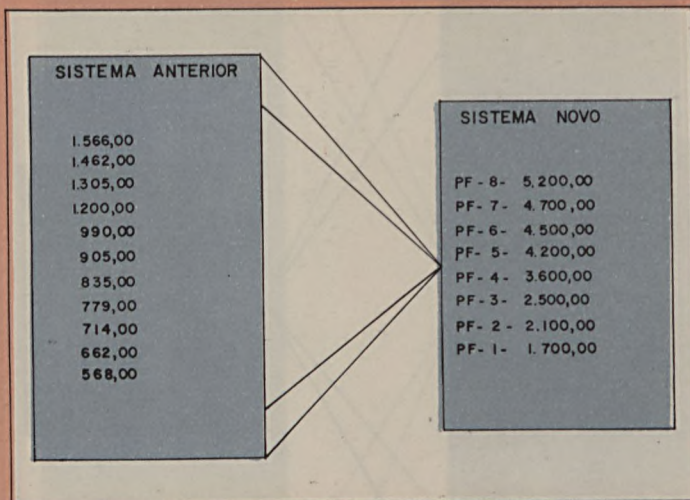
SISTEMA ANTERIOR

MINISTRO DE 1ª CLASSE	1.560,00
MINISTRO DE 2ª CLASSE	1.305,00
PRIMEIRO SECRETÁRIO	990,00
SEGUNDO SECRETÁRIO	905,00
TERCEIRO SECRETÁRIO	839,00

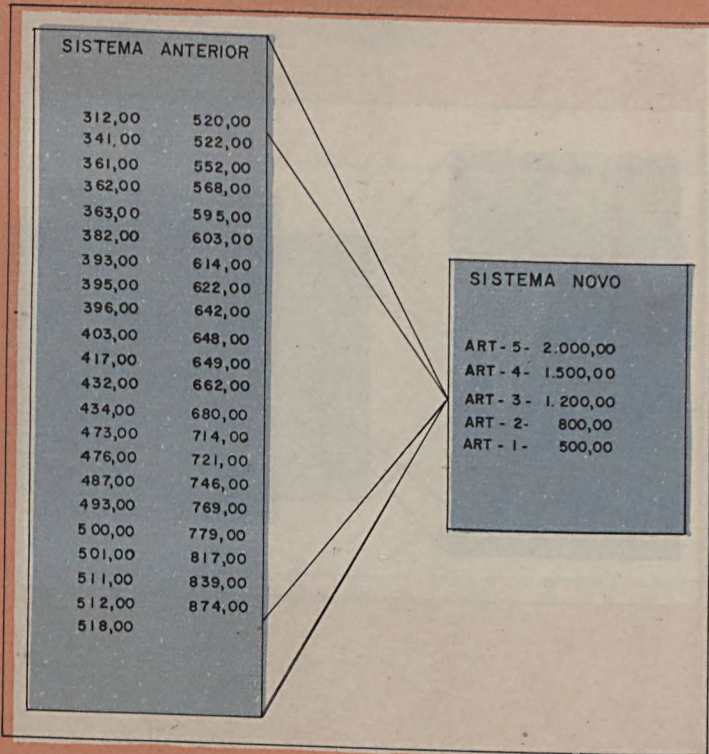
SISTEMA NOVO

D-6-	5.400,00
D-5-	4.900,00
D-4-	4.200,00
D-3-	3.700,00
D-2-	3.000,00
D-1-	2.400,00

GRUPO-POLÍCIA FEDERAL VALORES SALARIAIS



GRUPO-ARTESANATO
VALORES SALARIAIS



**GRUPO-SERVIÇOS AUXILIARES
VALORES SALARIAIS**

SISTEMA ANTERIOR

312,00	714,00
327,00	730,00
341,00	746,00
393,00	754,00
415,00	761,00
476,00	762,00
499,00	779,00
512,00	825,00
520,00	839,00
525,00	905,00
534,00	936,00
547,00	990,00
549,00	993,00
552,00	999,00
568,00	1.041,00
575,00	1.043,00
587,00	1.184,00
595,00	1.200,00
608,00	1.304,00
614,00	1.357,00
641,00	1.375,00
644,00	1.429,00
657,00	1.442,00
661,00	1.500,00
662,00	1.621,00
684,00	1.653,00
700,00	1.852,00
	1.957,00

SISTEMA NOVO

SA-6-	2.300,00
SA-5-	1.900,00
SA-4-	1.500,00
SA-3-	1.000,00
SA-2-	900,00
SA-1-	600,00

**GRUPO-OUTRAS ATIVIDADES
DE NÍVEL SUPERIOR
VALORES SALARIAIS**

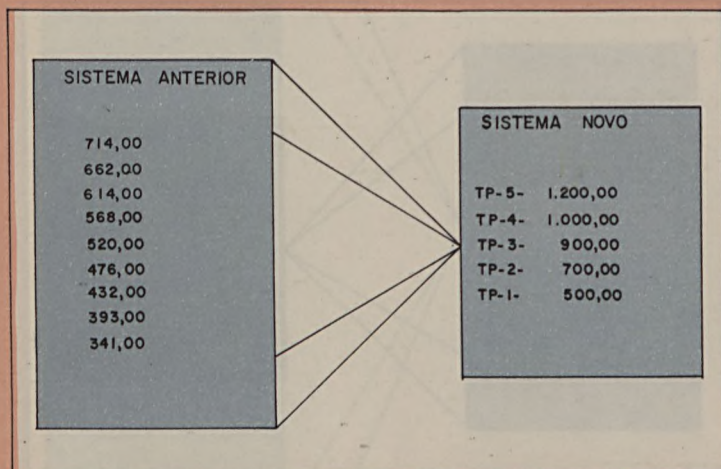
SISTEMA ANTERIOR

2.698,00
2.450,00
2.249,00
1.906,00
1.520,00
1.462,00
1.306,00
1.305,00
1.219,00
1.200,00
1.098,00
1.040,00
1.001,00
990,00
905,00
839,00
818,00
770,00
747,00
714,00
614,00
595,00
432,00

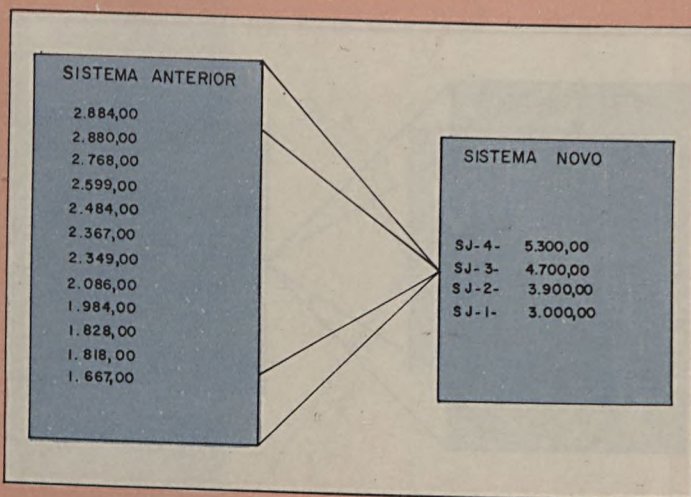
SISTEMA NOVO

NS-7- 5.300,00
NS-6- 4.700,00
NS-5- 4.400,00
NS-4- 3.900,00
NS-3- 3.700,00
NS-2- 3.300,00
NS-1- 3.000,00

**GRUPO-TRANSPORTE OFICAL E PORTARIA
VALORES SALARIAIS**



**GRUPO-SERVIÇOS JURÍDICOS
VALORES SALARIAIS**



**GRUPO-DIREÇÃO E
ASSISTÊNCIA INTERMEDIÁRIAS
VALORES SALARIAIS**

SISTEMA ANTERIOR

1.656,00
1.566,00
1.486,00
1.477,00
1.408,00
1.393,00
1.347,00
1.329,00
1.305,00
1.262,00
1.251,00
1.176,00
1.098,00
1.018,00
940,00
885,00
836,00
783,00
727,00
678,00
627,00
575,00
520,00
496,00
469,00
442,00

SISTEMA NOVO

DAI - 3 - 800,00/700,00
DAI - 2 - 700,00/600,00
DAI - 1 - 600,00/500,00

GRUPO-TRIBUTAÇÃO, ARRECADAÇÃO E FISCALIZAÇÃO

VALORES SALARIAIS

SISTEMA ANTERIOR

5.992,00
5.500,00
5.200,00
3.974,00
3.576,00
3.312,00
2.780,00
2.648,00
1.680,00
1.573,00
1.500,00
1.492,00
1.462,00
1.454,00
1.429,00
1.357,00
1.321,00
1.305,00
1.265,00
1.200,00
1.159,00
1.104,00
1.009,00
990,00
969,00
905,00
885,00
839,00
767,00
731,00
714,00

SISTEMA NOVO

TAF-5- 5.700,00
TAF-4- 5.300,00
TAF-3- 4.700,00
TAF-2- 4.400,00
TAF-1- 3.500,00

**GRUPO-OUTRAS
ATIVIDADES DE NÍVEL MÉDIO
VALORES SALARIAIS**

SISTEMA ANTERIOR

1.815,00
1.659,00
1.539,00
1.428,00
1.309,00
1.258,00
1.214,00
1.168,00
1.125,00
1.041,00
1.011,00
954,00
938,00
872,00
869,00
804,00
793,00
737,00
674,00
612,00
596,00
556,00
514,00
483,00
460,00
429,00

SISTEMA NOVO

NM- 7- 2.300,00
NM- 6- 2.100,00
NM- 5- 1.900,00
NM- 4- 1.700,00
NM- 3- 1.400,00
NM- 2- 1.100,00
NM- 1- 600,00

A leitura e análise dos gráficos evidencia e desnuda toda a nova sistemática salarial adotada pelo Governo. Da multiplicidade de formas ou critérios de fixação salarial à uniformidade baseada em método racional de avaliação de funções. Da pulverização de valores salariais para retribuir idênticas atividades à simplificação dos novos níveis de vencimentos.

Do resultado da aplicação dos princípios enumerados, operou-se a redução — para exemplificar apenas com os cargos efetivos — de 470 denominações e 219 faixas salariais, vigentes na sistemática da Lei n.º 3.780, de 1960, para 124 denominações e 61 níveis de vencimentos, tornando, em consequência, os quadros de pessoal mais racionalizados e de mais fácil administração.

6. CADASTRO DE PESSOAL

Fixados os planos de classificação e retribuição de cargos para os diversos Grupos, impunha-se tratar dos aspectos operacionais do processo, etapa em que assume maior importância a atuação do SIPEC — responsável pela instalação e fortalecimento dos subsistemas em que serão organizadas as funções básicas de Administração de Pessoal.

Sem discussão, uma das maiores deficiências verificadas no Serviço Público Civil Brasileiro, com reflexos negativos nos vários setores de atuação da quase totalidade dos órgãos de Administração Direta e Indireta, sempre foi a ausência de cadastros permanentemente atualizados, em condições de permitir aos administradores ou responsáveis pela execução dos serviços o conhecimento exato, preciso e oportuno das situações reais no concernente a cada caso concreto.

Não há como referir-se à administração científica sem apoio em cadastros racionalmente organizados, abastecidos de elementos fácticos, de dados objetivos e fidedignos. Num sistema

de cadastro repousa a eficácia de qualquer organização, bem como o acerto das decisões executivas. Sem cadastros poderá um dirigente decidir acertadamente, por mero acaso ou com lastro em grande visão e experiência pessoais. Esse seria um procedimento nitidamente amadorista ou excepcional, inadmissível no atual estágio de desenvolvimento científico e tecnológico.

Não se pode raciocinar sobre autêntica reforma administrativa, e conseqüente utilização de moderna metodologia, sem uma definição precisa dos recursos humanos existentes no Serviço Público Civil.

O instrumento que nos permitirá obter essa definição, isto é, a exata identificação do universo humano de que dispõe a Administração Pública é, sem dúvida, o cadastro. Não o cadastro anacrônico, inerte e relegado ao último plano. Não o cadastro supervisionado por chefe despreparado. Não o cadastro mantido — não se sabe como, nem para que — por servidores julgados ineficientes. Não o cadastro usado como refúgio de pessoal inaproveitado em outros misteres.

A dinâmica da administração exige cadastro moderno e atuante, voltado para o aprimoramento da técnica de registros. Não o cadastro que apenas entulha ou empilha fichas, documentos, boletins e Diários Oficiais, sem dar-lhes utilização. Mas sim o cadastro que registra fatos e elementos, dia a dia, não com o fim de simplesmente guardá-los, mas servindo como instrumento básico de informação e, nessa qualidade, constituindo, realisticamente, a origem ou o fundamento de uma ação administrativa.

Portanto, a implantação de um Cadastro Geral Permanente do pessoal civil, em bases técnicas, representa um esforço e

um desempenho dignos de menção. Isso porque nesse Cadastro repousa e se fundamenta qualquer sadia política de Administração de Pessoal. E não constitui tarefa fácil pesquisar, analisar, identificar e cadastrar cerca de 800.000 cargos e empregos disseminados nos diversos Ministérios, Órgãos da Presidência da República e Autarquias em todos os quadrantes do território nacional.

Observe-se que se está encontrando pessoas trabalhando em atuais sociedades de economia mista, empresas públicas e fundações, mas que conservam a condição de servidores públicos federais, adquirida quando tais entidades ainda integravam a administração direta ou autárquica. Esses servidores têm que ser detectados e incluídos no Cadastro de Pessoal.

O Cadastro que vem sendo implantado, por conseguinte, se caracteriza pelas suas especificidade e amplitude. Específico em sua área de atuação — os registros relacionados com os recursos humanos do Serviço Público Civil, porém amplo na extensão e na minúcia dos elementos informativos a serem coletados, analisados, armazenados e — principalmente — utilizados.

Com o novo Cadastro de Pessoal não se pretende necessariamente demolir, mas apenas reformar e aperfeiçoar, sendo viável, portanto, que guarde alguns pontos de contacto com o antigo. Isso apenas pela circunstância de não haver necessidade de mudar radicalmente o que está certo, o que está funcionando eficazmente. O novo Cadastro não estará confinado ao âmbito das antigas Divisões, Serviços ou Seções de Cadastro. Ao contrário, deverá abranger todo e qualquer setor que, por força de aplicação do princípio da divisão racional do trabalho, faça registro sobre servidores e, também, os que prestam serviços à administração sob qualquer título.

O Cadastro, pois, não se confina a uma única subdivisão administrativa. Ele não está contido nos limites de uma área física, nem compreende apenas uma área organizacional mas uma área funcional. Esta é a filosofia que vem norteando o novo Cadastro. Dele fazem parte dados ou registros relativos a cargos, empregos, encargos, gratificações, vantagens ou a quaisquer outras informações relacionadas com a vida funcional do servidor.

Por isso mesmo, pode-se conceituar Cadastro de Pessoal como o conjunto de registros sistemáticos e atualizados do número de cargos, funções e empregos da Administração Pública Federal, assim como de dados funcionais e pessoais dos respectivos ocupantes, abrangendo, inclusive, a prestação de serviços retribuída mediante recibo ou a locação de serviços.

Do ponto de vista histórico, o recenseamento geral dos cargos, funções e empregos foi, originariamente, objeto de um programa de computação. Houve necessidade, porém, de ser revisto e atualizado mediante até a utilização de recursos manuais, para sanar os lapsos do programa primitivo, tanto em seu planejamento quanto em sua implementação. Para isso, os cadastradores do DASP tiveram de buscar as informações básicas onde se encontravam: em repartições e entidades geograficamente espalhadas por todo o Brasil.

O resultado dessa verdadeira maratona, expresso no gráfico abaixo, não poderia ser considerado definitivo, dadas as circunstâncias em que foram coletadas as informações que lhe serviram de fundamento. Contudo, em sua frieza, os números refletem uma realidade que deve ser considerada e devidamente analisada, mesmo preconcebendo a existência de distorções e de falhas, tão próprias das realizações humanas.

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

ÓRGÃOS	ADMINISTRAÇÃO DIRETA		ADMINISTRAÇÃO INDIRETA		DIRETA / INDIRETA	
	FIXOS	OCUPADOS	FIXOS	OCUPADOS	FIXOS	OCUPADOS
PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA	1 913	1 399	601	480	2 514	1 879
MINISTÉRIO DA AERONÁUTICA	28 310	20 362	-	-	28 310	20 362
MINISTÉRIO DA AGRICULTURA	38 204	33 271	18 384	12 716	56 588	45 987
MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES	1 661	422	77 630	59 888	79 291	60 310
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA	19 318	15 531	96 706	54 714	116 024	70 245
MINISTÉRIO DO EXÉRCITO	38 808	30 376	9	9	38 817	30 385
MINISTÉRIO DA FAZENDA	25 321	19 915	254	197	25 575	20 112
MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E DO COMÉRCIO	2 664	2 150	13 858	10 158	16 522	12 308
MINISTÉRIO DO INTERIOR	20	20	36 782	26 914	36 802	26 934
MINISTÉRIO DA JUSTIÇA	10 453	8 071	-	-	10 453	8 071
MINISTÉRIO DA MARINHA	23 132	14 274	3	3	23 135	14 277
MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA	10 230	3 120	3 195	1 298	13 425	4 418
MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL	511	511	8 340	5 513	8 851	6 024
MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES	2 599	1 577	-	-	2 599	1 577
MINISTÉRIO DA SAÚDE	47 736	43 194	-	-	47 736	43 194
MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA SOCIAL	12 639	10 537	130 399	102 268	143 038	112 805
MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES	40 284	34 449	14 9710	136 759	189 994	171 208
T O T A L	303 803	239 179	535 871	410 917	839 674	650 096

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

Com efeito, o conhecimento qualitativo e quantitativo dos recursos humanos de que dispunha a Administração permitiu os levantamentos que serviram de alicerce à construção da nova sistemática de classificação de cargos. A identificação

de numerosas denominações para qualificar, em última análise, trabalho de idêntica natureza, possibilitou a sua aglutinação sob um único nome. Por exemplo, as atividades administrativas básicas, presentes em toda unidade organizacional, por menor que seja, se encontravam encobertas sob inúmeras denominações, que indicavam apenas uma parcela dessas atividades, uma de suas múltiplas especializações. Assim, havia grupos de cargos — antes carreiras e depois séries de classes — que se chamavam Almojarife, Armazenista, Arquivista, Assistente de Administração, Assistente Comercial, Auxiliar de Biblioteca, Correntista, Escrevente-Datilógrafo, Escriturário, Examinador de Marcas, Inspetor de Alunos, Oficial de Administração e dezenas e dezenas de outros, inclusive os de nomes mais esdrúxulos, embora todos inerentes a funções administrativas de nível médio. Essa variação de atividades correlatas passou a constituir uma única categoria funcional: a de Agente Administrativo. Essa identificação somente se tornou possível mediante análise dos elementos obtidos com base nos estudos referentes à lotação qualitativa ideal, estabelecida em função das necessidades de recursos humanos nas novas unidades organizacionais, estruturados sob os princípios inscritos na Lei da Reforma Administrativa. E a lotação — todos sabem — resulta dos registros cadastrais.

Por outro lado, coube também ao Cadastro evidenciar a existência das centenas de variações salariais e das distorções encontráveis na área de retribuição, fornecendo todos os elementos indispensáveis ao estudo da problemática salarial e à solução adequada — a fixação de compactas escalas de vencimentos.

A base da experiência adquirida nesses levantamentos preliminares e sob o impulso incontrolável da necessidade de contar com órgãos de informações apropriados, baixou o Governo o Decreto n.º 72.255, de 11 de maio de 1973, instituo-

nalizando o Subsistema de Cadastro, fixando diretrizes e a respectiva estrutura global. Em seu funcionamento, como não poderia deixar de ser, observa-se a metodologia sistemática, prevendo a existência de um Órgão Central — o DASP, através de sua Coordenação de Cadastro e Lotação (CODASLO), das unidades de qualquer grau dos Órgãos Setoriais e Seccionais do SIPEC, que cuidem dos registros cadastrais dos servidores, bem como das unidades específicas das Empresas públicas, Sociedades de economia mista e Fundações, resultantes da transformação de órgãos da Administração Direta ou de Autarquias, quanto aos servidores sujeitos ao regime jurídico estatutário, ainda que na qualidade de cedidos.

Como visto, se de um lado o Cadastro de Pessoal deve compreender os registros que lhe sejam necessários — em todas as suas múltiplas facetas, de outro institucionalizou-se a atividade, criando não apenas normas mas um Subsistema incumbido de coletar, registrar e processar os dados — buscando-os onde quer que eles se encontrem.

Nos moldes preconizados, o Cadastro requer planejamento cuidadoso, no qual os mais variados aspectos técnicos devem ser considerados. Não é tarefa simples ou de mera rotina. Enormes obstáculos vem sendo superados, um a um, com paciência beneditina. O planejamento há-de ser maleável para poder adaptar-se ao dinamismo dos fatos e atos a registrar, os quais se transmudam com incrível rapidez na época de constantes reformas e aperfeiçoamentos em que se está vivendo.

Por isso mesmo, e aproveitando as anteriores experiências parcialmente malogradas, novo planejamento foi elaborado, com o propósito de montar, no DASP — mas servindo a todos os órgãos integrantes do Sistema de Pessoal — um centro de processamento eletrônico de dados, já em pleno funcionamento.

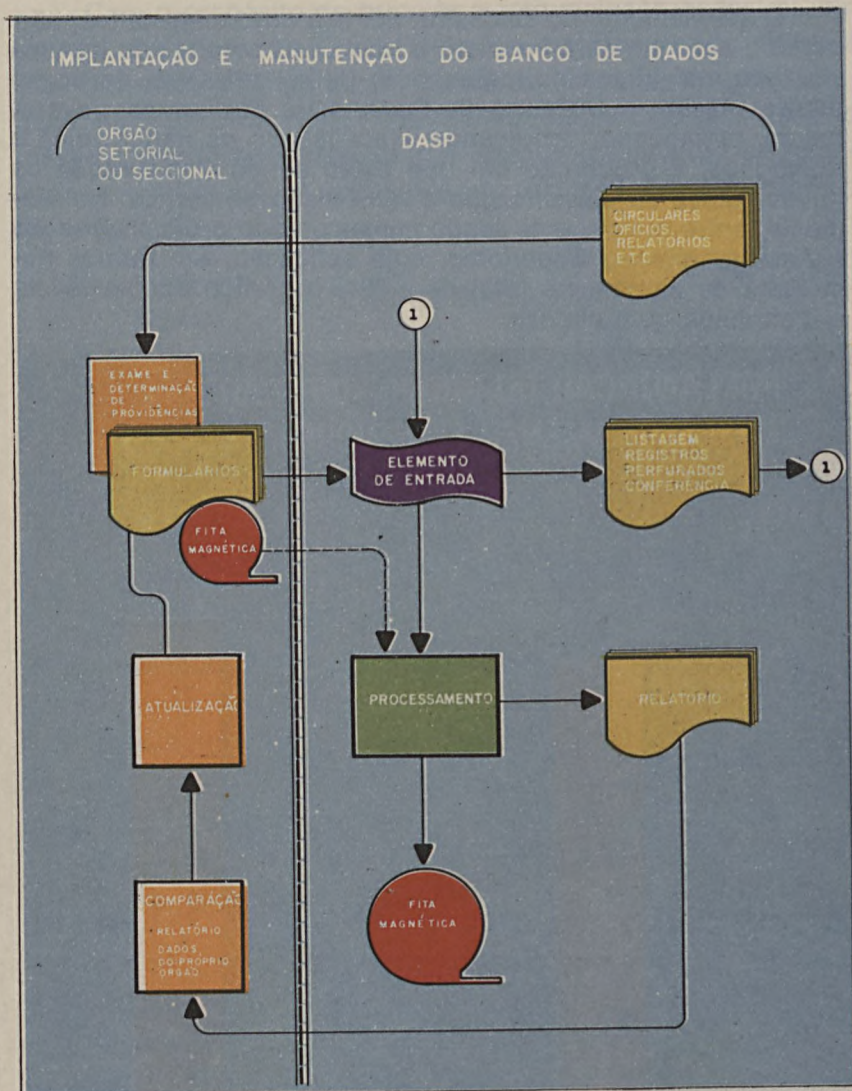
Esse centro ocupa uma área física de 240 m² e seu equipamento básico se constitui de um computador modular de terceira geração, classificado tecnicamente como de "grande porte", apto a processar programações elaboradas em linguagem de alto nível, à semelhança da COBOL e da FORTRAN.

EQUIPAMENTO DE PROCESSAMENTO

TIPO DE EQUIPAMENTO	UTILIZAÇÃO IMEDIATA		UTILIZAÇÃO MÁXIMA	
	Nº de UNID	CAPACIDADE / CARACTERÍSTICA	Nº de UNID	CAPACIDADE / CARACTERÍSTICA
COMPUTADOR				
PROCESSADOR CENTRAL	1	_____	1	_____
UNIDADE DE MEMÓRIA	1	70 Kb (quiloabites)	4	500Kb (quiloabites)
UNIDADE DE CONTROLE	1	_____	2	_____
UNIDADE DE DISCO MAGNÉTICO	1	30 Mb (mililabites)	5	250Mb (mililabites)
UNIDADE DE FITA MAGNÉTICA	4	VELOCIDADE DE LEITURA E GRAVAÇÃO 72.000 CARACTERES P/ SEGUNDO. DENSIDADE DE GRAVAÇÃO 1.600 CARACTERES P/ POLEGADA.	24	AS MESMAS
LEITURA DE FITA DE PAPEL	1	VELOCIDADE DE 1.000 CARACTERES P/ SEGUNDO	2	A MESMA
IMPRESSORA C/ 132 POSIÇÕES e 64 CARACTERES	1	VELOCIDADE IMPRESSÃO 1.100 LINHAS P/ MINUTO	4	A MESMA
LEITORA DE CARTÃO	1	VELOCIDADE DE LEITURA 800 CARTÕES P/ MINUTO	3	VELOCIDADE DE LEITURA 2000 CARTÕES P/ MINUTO
PERFURAÇÃO e TERMINAIS				
PERFURADORA DE PAPEL	1	_____	3/ LIMITE	_____
PERFURADORA DE CARTÃO	1	_____	3/ LIMITE	_____
TERMINAL DE CONSULTA (INTELIGENTE)	1	_____	3/ LIMITE	_____
TERMINAL DE VÍDEO (IDIOTA)	1	_____	3/ LIMITE	_____

Impôs-se, portanto, planejar todo um novo sistema, desde a configuração do equipamento até a adoção de meios adequados de captação de dados, elaborando-se, para isso, formulários e formatos. Isso implica, outrossim, em inéditos programas de processamento, sempre com vistas à complexidade e ao objetivo do Cadastro de Pessoal.

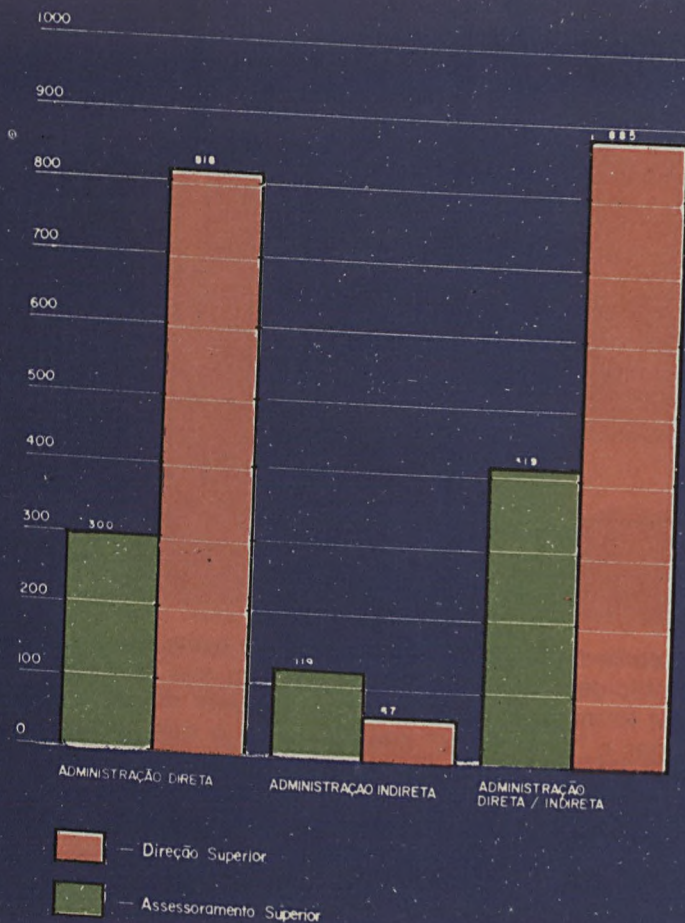
Do funcionamento do banco de dados cadastrais participam ativamente todos os órgãos integrantes do subsistema, em trabalho coordenado e harmônico, em busca dos objetivos comuns, como evidencia o seguinte gráfico:



Não seria demasiado afirmar que se trata de um planejamento ambicioso, bastante sofisticado em sua contextura técnica, e em termos pioneiros mesmo do ponto de vista mundial. Sem relegar o "know-how" alienígena — o que seria um contra-senso injustificável, cuidou-se de planejar um sistema genuinamente nacional, baseado em nossas próprias experiências e destinado a atender às peculiaridades e às necessidades da administração de pessoal brasileira.

O acionamento do Cadastro, em sua nova sistemática, não poderia ser nem será imediato e total. Isso porque não há uma situação real, digna ou merecedora de ser retratada de corpo inteiro. Assim, o Cadastro de Pessoal irá aos poucos, avaramente, recolhendo, codificando e analisando os dados reais e fidedignos, à proporção em que estão sendo implantados os novos planos de classificação e retribuição de cargos. No momento, entre outros, está sendo implementado o Grupo-Direção e Assessoramento Superiores, cuja aplicação, em termos numéricos de cargos, no total de 1.204, o gráfico abaixo revela e discrimina com clareza.

IMPLANTAÇÃO DO GRUPO-DIREÇÃO E ASSESSORAMENTO SUPERIORES



Com o propósito de orientar a reformulação cadastral, em forma sistêmica, o DASP elaborou pormenorizado **Manual de Cadastro**, distribuído a todas as unidades organizacionais de cadastro. E por intermédio do subsistema, após o devido período de ajustamento e adaptação, deverão ser coletados, analisados e armazenados os seguintes elementos informativos:

OBTENÇÃO DE DADOS

1.^a Fase:

Dados numéricos relativos aos cargos em comissão, cargos efetivos classificados, cargos efetivos não enquadrados e excluídos dos sistemas, funções gratificadas, agregados, encargos de representação de gabinete, cargos e funções incluídos em RETIDE e RESEX, atividades exercidas em grupos-tarefas, encargos retribuídos mediante gratificações diversas, membros de órgãos de deliberação coletiva, empregos regidos pela CLT e locações de serviços.

2.^a Fase:

Dados nominais relativos a todos que estejam exercendo cargo, função gratificada, emprego ou encargo de qualquer natureza, atividade retribuída mediante recibo, bem como aos agregados, aposentados ou em disponibilidade.

PLANO DE AÇÃO

Na primeira fase, serão coletados os dados referentes ao registro numérico, através de formulários próprios, observadas as instruções constantes do **Manual de Cadastro**.

Os Ministérios e Autarquias que disponham de Centros de Processamento Eletrônico de Dados remeterão as informações em fitas magnéticas, cartões ou fitas de papel perfurado, constando daquele **Manual** os respectivos formatos ("layouts"). Os demais remeterão os dados nos formulários

competentes, cabendo ao Centro de Processamento Eletrônico de Dados do DASP processá-los convenientemente.

Na segunda fase, uma vez organizado o registro numérico, serão coletados os dados nominais, adotando-se o mesmo procedimento observado em relação à coleta de dados para aquele registro.

Os dados cadastrais, tanto relativos ao registro numérico quanto ao nominal, serão atualizados trimestralmente mediante o preenchimento de formulários de "alterações", "inclusões" e "exclusões"

Como se demonstrou, trata-se de Cadastro ambivalente. Não é somente útil à ação dos administradores e do Governo. É também essencial à defesa dos legítimos direitos do funcionalismo. Evita que — por comodismo, omissão ou ignorância do próprio servidor — os seus direitos sejam postergados ou esquecidos.

A real eficácia do novo Cadastro de Pessoal, portanto, repousa em dois méritos fundamentais:

1.º — propicia ao Governo atualização permanente das informações de toda espécie relacionadas com os seus recursos humanos, ensejando os mais amplos estudos a respeito, a qualquer momento.

2.º — confere ao funcionalismo os direitos e vantagens que lhe são devidos sem necessidade de pedido. Não ficará o servidor esperando meses para receber a sua gratificação adicional por tempo de serviço: ela lhe será concedida e paga automaticamente. Não esperará, como tem ocorrido, anos a fio para ter a sua promoção decretada: ela lhe será reconhecida na época devida, sem necessidade de interferências perturbadoras ou de requerimentos incabíveis. O seu pedido de aposentadoria ou a compulsoriedade desse desligamento se decidirá sem delongas, pois todos os dados já estarão registrados e apurados permanentemente.

7. LEGISLAÇÃO DE PESSOAL

Constitui característica da época em que vivemos a participação ativa do Estado em um sem fim de atividades de todas as nuances jurídicas. E a ação do Estado se realiza por intermédio de seus agentes, que deixam de ser simples instrumentos dessa ação, para se tornarem elementos dinâmicos do órgão e que agem em nome e por conta do Estado.

Conseqüentemente, o Estado é responsável pela atuação de seus agentes, assim podendo considerar-se os que exercem as funções atinentes ao serviço civil. José Cretella Júnior esclarece que "serviço civil é o conjunto de organização do Estado naquilo em que se relaciona com a execução dos serviços diretamente ligados à administração do Estado".

Destarte, o Estado-empregador confia ao seu agente-empregado o desempenho de uma parcela de suas atividades,

como recurso para manifestar sua vontade e como forma de dinamizá-la. Essa transferência de poder, todavia, não pode ser livre e ampla, mas há-de ser condicionada mediante adequado disciplinamento jurídico. “O vínculo de dependência — é o jurista Oswaldo Aranha Bandeira de Mello que preleciona — se traduz para com o empregado no dever pessoal de devotamento e fidelidade ao empregador, no desempenho do cargo, e de obediência às determinações relativas ao serviço emanadas deste. Acha-se a ele ligado no sentido de caber ao empregador o poder de comando, pelo qual dirige, como julgue mais acertado, a atividade profissional do empregado”.

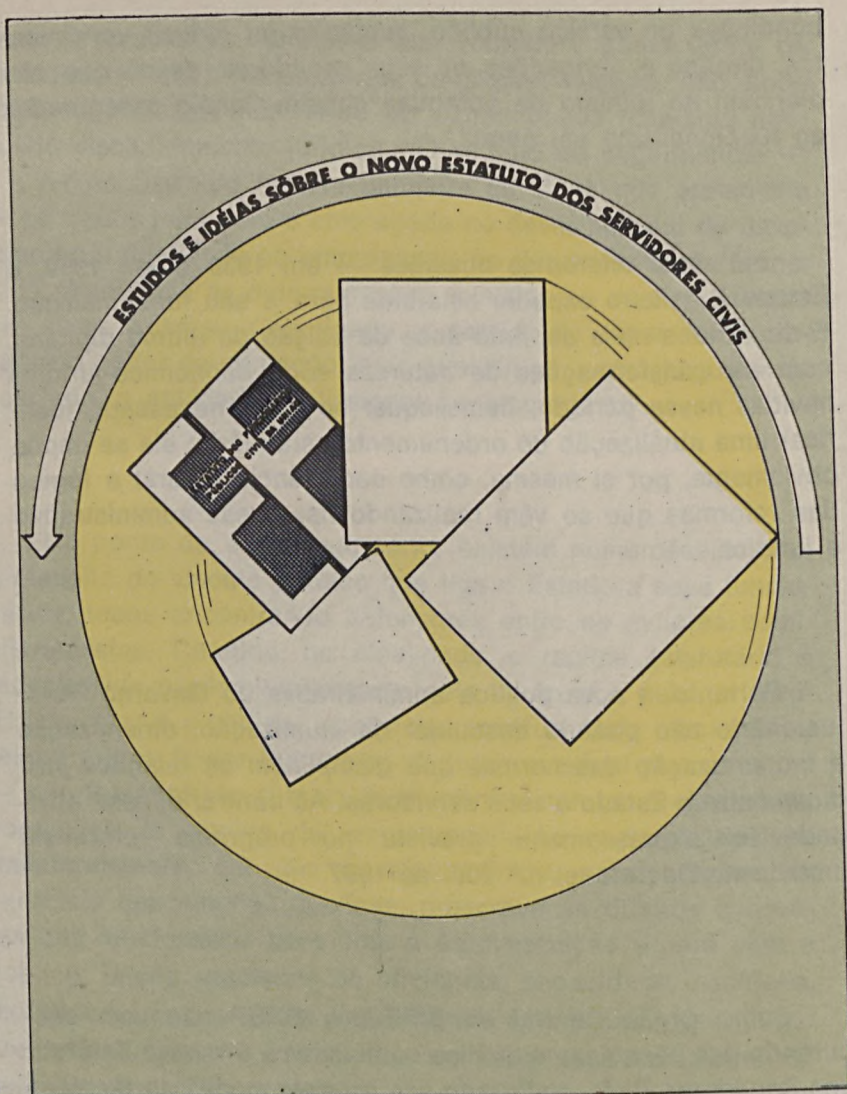
Do ponto de vista doutrinário, existem numerosas teorias a respeito do vínculo jurídico que liga o Estado a seus funcionários, todas encontrando defensores entre os maiores administrativistas. Contudo, na atualidade, o regime estatutário é reconhecido predominantemente pela doutrina e pela jurisprudência. “Isso significa (conforme acentua Hely Lopes Meirelles) que o Poder Público — federal, estadual ou municipal — não faz contrato com os funcionários, nem com eles ajusta condições de serviço de remuneração. Ao revés, estabelece **unilateralmente**, em leis e regulamentos, as condições de exercício das funções públicas; prescreve os direitos e deveres dos funcionários para com a Administração e para com o público; impõe requisitos de eficiência, capacidade, sanidade, moralidade; fixa e altera vencimentos e tudo mais que julgar conveniente para a investidura no cargo e desempenho de suas funções. Tais preceitos é que constituem o **estatuto** em sentido amplo. Pela investidura no cargo os funcionários ficam sujeitos às disposições estatutárias que lhes prescrevam obrigações ou lhes reconheçam direitos e vantagens. Mas daí não decorre que a Administração se obrigue para com seus funcionários a manter o **estatuto** vigente ao tempo do ingresso. Absolutamente não. A Administração pode, a todo tempo e em quaisquer circunstâncias, mudar o seu **estatuto**, alterar as

condições do serviço público, aumentar ou reduzir vencimentos, direitos e obrigações de seus servidores, desde que não ofendam ao mínimo de garantias constitucionais asseguradas ao funcionalismo em geral”.

Em duas diferentes ocasiões — em 1939 e em 1952, o Estado Brasileiro expediu estatutos para o seu funcionalismo. E decorridos mais de vinte anos da edição do último diploma, com as transformações de natureza sócio-econômico-jurídica havidas nesse período, nem sequer se torna necessário justificar uma atualização do ordenamento estatutário: ela se impõe obviamente, por si mesma, como decorrência natural e lógica das reformas que se vêm realizando nas áreas administrativa e jurídica.

Portanto, a nova política administrativa do Governo Revolucionário não poderia descuidar da atualização, dinamização e modernização das normas que disciplinam as relações jurídicas entre o Estado e seus servidores. Ao contrário, essa atividade foi expressamente prevista no programa reformista inscrito no Decreto-lei n.º 200, de 1967.

Como Órgão Central do SIPEC, o DASP não vem descurando das pesquisas e análise com vistas a um novo Estatuto dos Servidores Civis, elaborado sob as mais modernas técnicas legislativas: lei sintética e “enxuta”, fixando apenas os princípios substantivos, gerais, alguns de origem constitucional. Figurativamente, seria a estrutura de uma construção, o esqueleto de uma espécie viva. Ao contrário, o trabalho-piloto já se encontra elaborado, nele se acolhendo numerosas sugestões apresentadas, como valiosos subsídios, pelos diversos órgãos governamentais ouvidos a respeito.



Cogita-se de que, após a promulgação do novo Estatuto, fique reservada ao poder regulamentar, inerente ao Chefe do Governo, a pormenorização, a adequação dos princípios substantivos aos casos emergentes, mediante normas adjetivas. Assemelhar-se-ia aos trabalhos de acabamento de uma construção, às carnes aos músculos e aos nervos que se justapõem ao esqueleto, vivificando-o.

O predomínio da aplicação do regime estatutário àqueles que exercem funções públicas não elimina a existência paralela de servidores submetidos ao regime contratual, aos quais se aplicam as normas da Consolidação das Leis do Trabalho e da legislação complementar inerente a essa tipologia empregatícia. Há entidades, notadamente de natureza autárquica, cujos quadros de pessoal são compostos integralmente por servidores trabalhistas. Em outros órgãos públicos, no entanto, coexistem — e nem sempre pacificamente — pessoal sujeito ao regime estatutário e empregados trabalhistas.

Essa dualidade de regimes jurídicos vem constituindo preocupação constante do Governo — **et pour cause** do DASP, embora a solução ideal ainda não tenha sido alcançada. O problema, contudo, já foi devidamente identificado, diagnosticado, buscando-se agora a terapêutica adequada para eliminá-lo.

Atividade também relevante no relacionamento jurídico entre o Estado e seus servidores, complementar às leis e aos regulamentos como fontes do direito, é a jurisprudência administrativa. Compreende ela, no tocante ao sistema de Pessoal, o complexo normativo que orienta os órgãos operacionais na aplicação uniforme, adequada e justa da legislação de pessoal. E através dos tempos o Consultor Geral da República e o DASP vêm elaborando e publicando pareceres normativos, que devem ser observados em toda a Administração Pública Federal. A inobservância desses entendimentos, costumeiramente, como é óbvio, ocasionaria o caos. A idealização sistêmica objetiva, exatamente, combater e eliminar o caos, em quaisquer de suas formas demoníacas.

Contudo, tais pareceres — soltos no tempo e no espaço — não estavam atingindo integralmente os seus fins. Muitos órgãos deixavam de cumpri-los sob a alegação de que ignoravam sua existência. Impunha encontrar-se uma metodologia mais dinâmica, mais moderna, mais atuante, que disseminas-

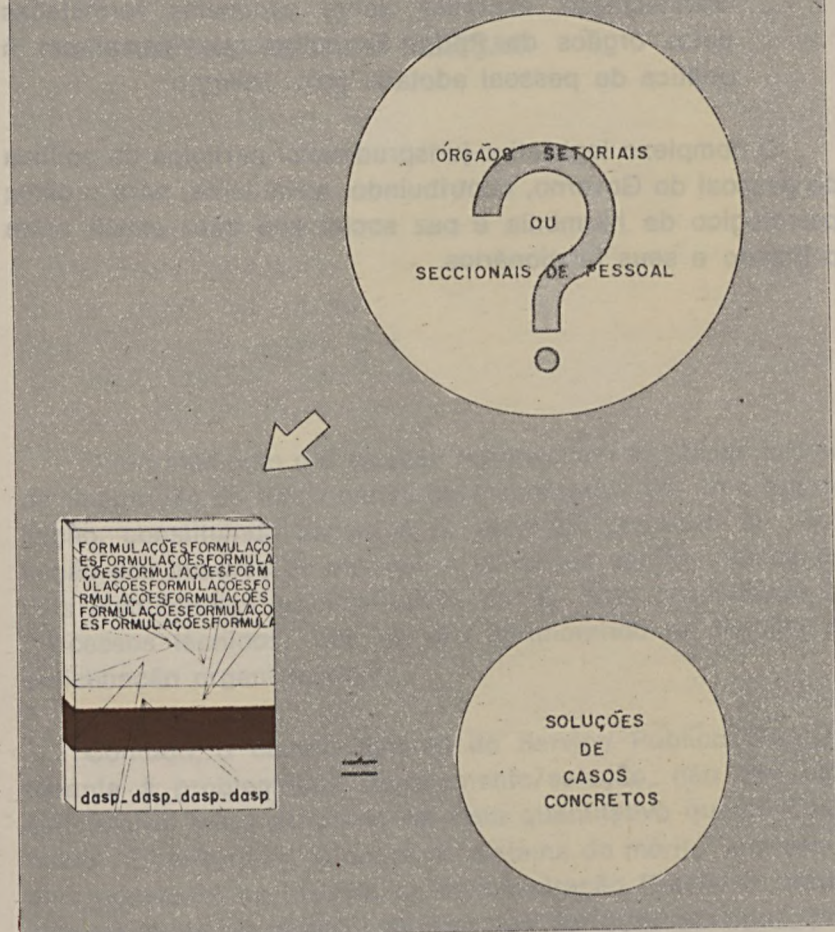
se, de modo ordenado, essas normas a todos os órgãos interessados. Com semelhante propósito, idealizou-se as **Formulações**, que consistem em enunciados sintéticos, mas claros, de orientações administrativas sobre aspectos duvidosos da legislação de pessoal. Em outras palavras, conforme especialista no assunto, “as **Formulações** são proposições impessoais, autônomas, genéricas e sucintas que retratam o entendimento predominante na esfera do Poder Executivo a respeito de uma determinada situação jurídico-administrativa, concernente ao regime do servidor público pertencente à Administração Direta ou Autárquica”.

O DASP, como Órgão Central do SIPEC e no desempenho de um de seus múltiplos papéis — o de intérprete das leis sobre o funcionalismo público, por intermédio das **Formulações**, procura critérios impessoais e directivos, “não só como resultado do exame de casos concretos a ele submetidos, como também em decorrência de um estado antecipado de um diploma legal, referente ao funcionalismo, que deva ter aplicação uniforme em todos os setores da Administração Direta e Autárquica”.

“As **Formulações** retratam a orientação necessária, o devido alcance de uma norma jurídico-administrativa, a forma de proceder da Administração para determinadas situações jurídicas, e, diante delas, nenhuma tarefa maior surge para os Órgãos Setoriais, senão enquadrar as consultas e reivindicações nas fórmulas preestabelecidas”.

Constituem as **Formulações**, por conseguinte, o instrumento hábil, no campo da legislação de pessoal, da descentralização administrativa, possibilitando aos órgãos periféricos do SIPEC decidir sobre os casos concretos abrangidos por aquelas normas impessoais e genéricas. Desse modo, evita-se a desnecessária movimentação de papéis, com consultas inúteis, simplificando a sua tramitação administrativa, bem como se acelera o processo decisório, que passa ser expedito e correto.

DESCENTRALIZAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO



Colabora o DASP, de maneira atuante, no processo legislativo, no sentido de adequar o ordenamento jurídico objetivo às realidades socio-administrativas do País. Tal colaboração se realiza mediante:

- Pesquisa, estudo e elaboração de anteprojetos de leis sobre os aspectos novos da administração de pessoal.

- Pronunciamento oficioso, quando solicitado, a respeito de projetos de lei em tramitação nas Casas Legislativas.
- Manifestação expressa sobre propostas formuladas pelos órgãos do Poder Executivo que se refiram à política de pessoal adotada pelo Governo.

O complexo legislativo-jurisprudencial participa da política de pessoal do Governo, contribuindo, ativamente, para o clima psicológico de harmonia e paz social que deve existir entre o Estado e seus funcionários.

8. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento e a seleção representam as etapas iniciais da integração de funcionários ou empregados em uma organização, constituindo aspectos do contínuo processo de renovação dos quadros de pessoal. A utilização desses indispensáveis instrumentos administrativos se faz com observância de processos técnicos, que se vão aprimorando na medida da sofisticação organizacional.

Contudo, o comportamento do Serviço Público Civil, no tocante à problemática recrutamento/seleção, não tem sido satisfatório, tanto do ponto de vista quantitativo quanto qualitativo. É certo que a procura do sistema do mérito vem sendo uma constante na história da Administração Brasileira, traduzida há muito no direito positivo, mas de forma ambígua, propiciadora de descumprimento, de tergiversações. Embora alardeando como norma básica a exigência de concurso para ingresso no serviço público, na realidade ocorreu o contrário. Apenas pequena parcela — cerca de 10% — das centenas de milhares dos servidores federais foi recrutado e selecionado mediante aplicação dos adequados métodos técnicos. Todo o

restante — e que constitui a maciça maioria, ingressou no serviço público sem precedência de qualquer processo seletivo. Essa defasagem foi conseqüência, principalmente, do formalismo de nosso sistema administrativo.

No atual estágio do desenvolvimento tecnológico, e em decorrência de princípio expresso na Lei da Reforma Administrativa, o “fortalecimento do Sistema do Mérito” se erigiu em autêntico dogma. Assim, o concurso público, previsto na Constituição como requisito necessário, em regra, para a investidura inicial em cargo público, é o instrumento hábil para propiciar a seleção dos que pretendem ingressar no serviço público, assegurando-se prioridade àqueles comprovadamente mais aptos.

É preciso, no entanto, modificar o comportamento formalístico que vinha presidindo a realização episódica dos concursos, a fim de eliminar procedimentos tradicionais, os quais tentavam salvaguardar o instrumento seletivo como veículo do mérito, mas impregnados de sombrias preocupações de escrúpulo, cuja cristalização se transformou em dogmas a serem observados, tais como sigilo das provas, não identificação de candidatos, preceitos estes refletidos até em diplomas legais. Tais conceitos são hodiernamente verdadeiros mecanismos de controle social, podendo-se constituírem em instrumentos de rejeição às tecnologias mais modernas de recrutamento e seleção, sobrepondo-se aos aspectos metodológicos e técnicos. A introdução, no Serviço Civil, do exame psicológico — recomendado pelos especialistas no assunto, por quebrar rotinas tradicionais, poderá sofrer os efeitos destes aspectos contingenciais.

Observa-se, outrossim, que tem prevalecido, atualmente, como técnica de seleção, o tipo de exame que procura aferir apenas o nível intelectual dos candidatos, traduzido em provas de conhecimentos gerais, pouco ou nada avaliando sobre desempenho, aptidões e aspirações.

Com as modernas conquistas tecnológicas ensejando o surgimento de novas metodologias no campo das Ciências Sociais, elementos de estudo mais atualizados tornaram-se utili-

záveis pela Administração Pública, fornecendo vasto respaldo de instrumentação, que possibilita o aprimoramento das diretrizes formuladoras.

Envolvendo numerosas características, o processo seletivo ideal, que deve ser adotado no Serviço Civil Federal, não pode deixar de considerar seu objetivo fundamental — o de dotar a organização de pessoal potencialmente qualificado para o exercício do cargo. Não se pode medir, com exatidão, o conhecimento humano teórico e aplicado, mesmo se restringindo a determinado campo profissional. O que se pode, deve e quer aferir são as potencialidades dos candidatos. Em nosso caso específico, a mensuração deve referir-se à força embrionária de que os futuros funcionários são possuidores, em termos de realização de trabalho. Conforme acentuou, com perfeita adequação, o especialista norte-americano **Marvin D. Dunnette**, “na seleção, procuramos prever o comportamento profissional futuro, com base nos resultados das medições feitas quando da apresentação dos candidatos aos respectivos cargos. Para fazer isso, precisamos dum **projeto** que resuma tudo o que se pode levar em consideração, à medida em que procuramos estabelecer relações constantes e capazes de fornecer previsões entre os atributos dos indivíduos, seus cargos e o comportamento que apresentam no desempenho das funções”.

A consecução desse objetivo se condiciona, naturalmente, ao perfeito conhecimento do conteúdo ocupacional dos cargos a serem preenchidos. E isso é proporcionado pelo sistema de classificação de cargos que vem sendo gradualisticamente implantado no Serviço Civil Brasileiro. Por intermédio das especificações de classes próprias das diversas categorias funcionais, conhece-se, com precisão e minúcia, as atribuições, tarefas típicas, qualificações e condições peculiares de todos os agrupamentos de cargos. Não bastam, pois, informações de existência de cargo ou emprego vago e do vencimento ou salário a ser pago — que vem levando muitas pessoas a inscreverem-se no concurso, ocasionando freqüentes distorções nos processos de recrutamento e de seleção. Desse modo, uma adequada forma de recrutamento pode minimizar o número de incompetentes

que se sintam levados a inscrever-se em razão do desemprego ou das facilidades dos concursos para determinados cargos. Complementarmente, uma metodologia seletiva eficaz elimina o que restou de incompetentes, bem como os desajustados para aquela espécie de cargos. Seria profundamente inadequado, por exemplo, que o processo seletivo habilitasse possuidores de curso universitário para o cargo de Agente Administrativo. Nessa hipótese, o Serviço Civil teria funcionários administrativos desestimulados, sem motivação, inteiramente frustrados por haverem iniciado uma carreira profissional incompatível com sua formação educacional.

Por outro lado, e em se tratando do Estado — maior empregador do País, o respectivo pessoal há de ser recrutado e selecionado adotando-se critérios impessoais, amplos, genéricos, sem possibilidade ou viabilidade de perquirir-se, individualmente, qualificações pessoais que se ajustariam a certo e determinado cargo. A seleção de pessoal para o Serviço Civil, em cumprimento a determinação constitucional, deve ser a mais democrática possível, permitindo-se o acesso aos cargos a todos os brasileiros, mediante concursos públicos, de caráter competitivo.

A constante movimentação de pessoal — de dentro para fora e, em conseqüência, de fora para dentro, considerado o número global de cargos existentes (cerca de 800 mil, localizados em todos os pontos do território nacional), exige a adoção de métodos de recrutamento e seleção expeditos e de certa maneira tendendo fortemente para a massificação. Tal orientação difere fundamentalmente da adotada, regra geral, nas empresas privadas ou mesmo públicas, em que o número de cargos a prover é relativamente pequeno ou reduzido, permitindo quase a individualização do recrutamento e da seleção,

inclusive mediante pormenorizadas entrevistas e análise dos **curricula** dos candidatos.

A metodologia de recrutamento a ser adotada deverá ter o máximo de amplitude, com vistas à ampliação do mercado de trabalho, objetivando:

- informar, divulgar e explicar as atribuições, tarefas típicas, qualificações exigidas, problemas típicos, vencimentos ou salários e vantagens dos cargos ou empregos a preencher, de modo uniforme e padronizado para todo o País.
- integrar a rede de educação pública e particular, bem como as instituições de treinamento e aperfeiçoamento, no uso contínuo de especificações padronizadas, pelo ajustamento do conteúdo de seus cursos às exigências específicas para o exercício dos cargos e empregos.
- envolver as empresas educacionais, jornalísticas, de orientação psicológica, de rádio, televisão e cinema nessa divulgação padronizada da natureza e do conteúdo ocupacional dos cargos e empregos.

As inúmeras variações das atividades inerentes à Administração Pública impedem, por outro lado, o estabelecimento de critérios rígidos e uniformes de seleção, aplicáveis a todo o funcionalismo. Existem atividades para as quais se tem formação atendida pelo sistema educacional vigente, tais como as que exigem cursos universitários específicos: médico, engenheiro, economista, contador, etc. Nesses casos, realiza-se concurso com o recrutamento limitado aos possuidores do correspondente comprovante profissional. É a dinâmica dos princípios constitucionais do sistema do mérito e da acessibilidade aos cargos públicos.

Outras atividades, no entanto, pela sua especialidade, não estão compreendidas, a rigor, pelo complexo educacional, exigindo formação ou complementação peculiar, a exemplo dos diplomatas e dos técnicos de tributação ou dos fiscais de tributos federais. Para tais cargos, realiza-se concurso cujas provas abrangem certa gama de conhecimentos generalizados, que

devem ser complementados — e tão só para os que neles se habilitarem: 1) pelo exercício experimental ou probatório do cargo, entremeadado do treinamento adequado (caso dos técnicos de tributação ou agentes de tributos federais) ou 2) mediante curso específico de formação, para o qual o conteúdo do concurso seria tão somente exigências culturais preliminares ou propedêuticas (caso dos diplomatas).

De qualquer maneira, é preciso substituir a seleção de cunho caracteristicamente acadêmico por instrumentos que, de fato, afirmam as potencialidades e as aptidões, condições essenciais para prognosticar o futuro desempenho. À guisa de ilustração, é oportuno esclarecer que pesquisa de campo realizada em várias capitais do País comprovou que cerca de 75% das instituições estudadas utilizam a seleção psicológica para todos os seus cargos, sempre com auspiciosos resultados.




O processo seletivo, contudo, não se exaure com a verificação de conhecimentos, potencialidades e aptidões, mas continua e se completa no estágio probatório. Uma análise retrospectiva da experiência do estágio, no serviço público, evidencia a ausência de fidedignidade em seus resultados, principalmente quanto ao aspecto da eficácia. As distorções que sofreram as finalidades desse período experimental o tornaram um mecanismo de descrever fatos relacionados com a disciplina e a assiduidade, despreocupando-se, por completo, do relevante aspecto da avaliação do desempenho funcional. Impõe-se, portanto, a adoção de nova metodologia de estágio probatório, dotada de instrumentos e normas passíveis de proporcionar mensurações, quantitativas e qualitativas, da produtividade do estagiário, cinematografando, com fidelidade, as reais condições em que ele desempenha experimentalmente as atribuições próprias do cargo. Nessas condições, os candidatos habilitados nas provas do concurso se submeteriam ao estágio-desempenho. Os confirmados, ao final, seriam nomeados, passando a ocupar os cargos, com todos os inerentes deveres, direitos e vantagens.

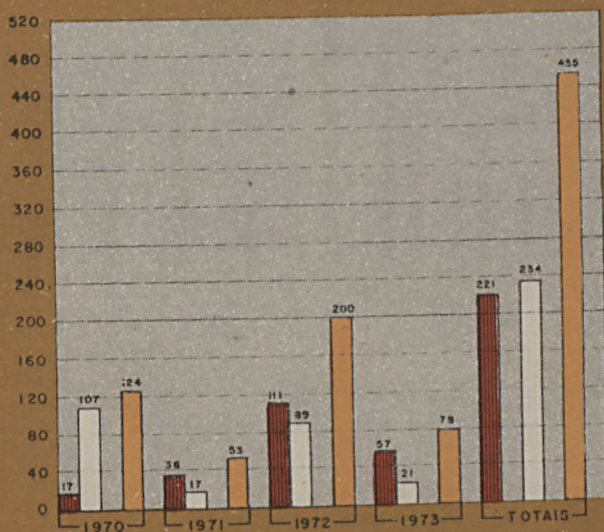
A par das pesquisas, estudos e formulação dos métodos e processos de recrutamento e seleção, a serem implementados

no Serviço Público Civil, não se descurou o DASP dos problemas permanentes dessa área de atividades. No período 1970/1973 foram nomeados cerca de 19.500 candidatos habilitados em concurso, suprindo-se, desse modo, parte das deficiências de recursos humanos que foram detectados nos diversos setores administrativos.

**PROCESSOS SELETIVOS
CONCURSOS CONTROLADOS
PELO DASP
1970-1973**

LEGENDA

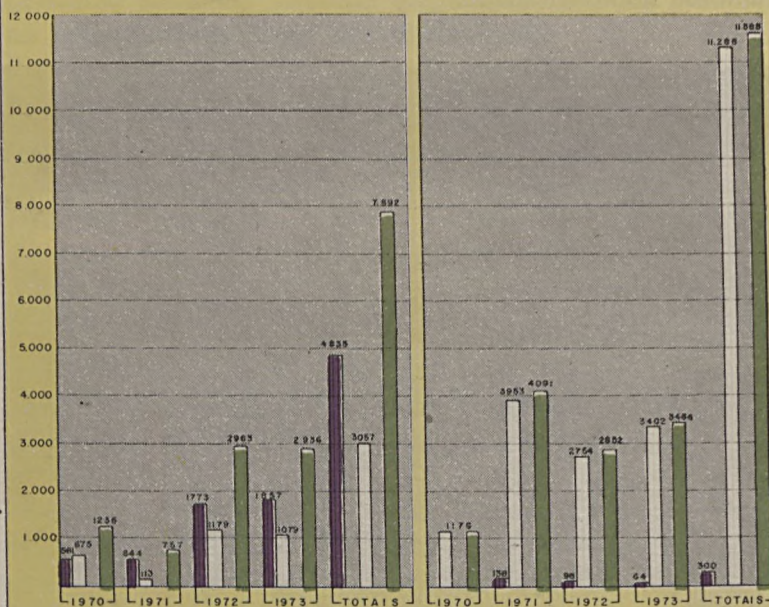
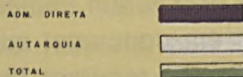
- ADM - DIRETA 
- ADM - INDIRECTA 
- TOTAL 



ORGAOS	ANOS				TOTAIS
	1970	1971	1972	1973	
ADM - DIRETA	17	38	111	57	221
ADM - INDIRECTA	107	17	89	21	234
TOTAL	124	55	200	78	455

PROVIMENTO POR CONCURSO
período 1970-1973

LEGENDA



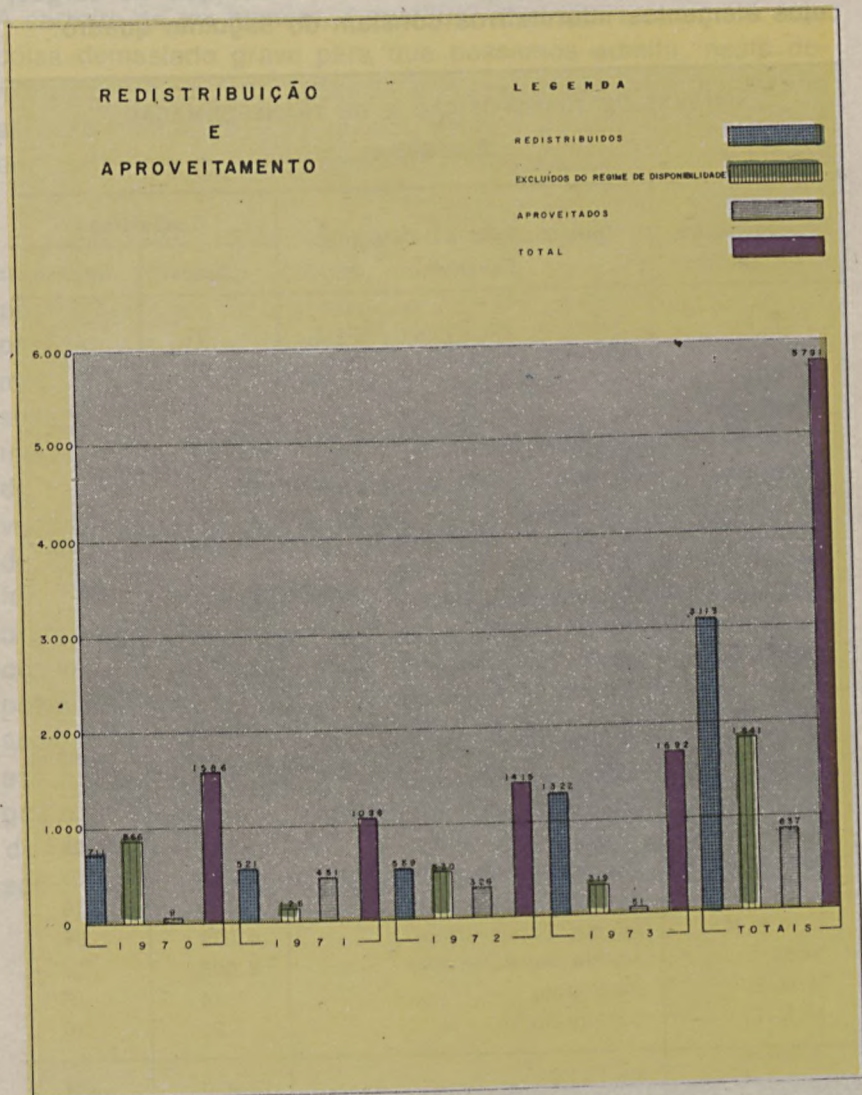
ESPÉCIE	FUNCIONÁRIOS				
	1970	1971	1972	1973	TOTAIS
ADM DIRETA	561	644	1973	1857	4835
AUTARQUIA	675	113	1190	1079	3057
TOTAL	1236	757	2963	2936	7892

ESPÉCIE	EMPREGADOS				
	1970	1971	1972	1973	TOTAIS
ADM DIRETA	—	138	98	64	300
AUTARQUIA	1179	3953	2754	3402	11288
TOTAL	1179	4019	2852	3466	11588

Contudo, essa atividade não se esgota com as nomeações, pois se cogita também, como medida saneadora de uma boa política de Administração de Pessoal:

- de redistribuir servidores desnecessários em determinadas repartições, mas produtivos em outras.

- de aproveitar funcionários em disponibilidade, tornando-os novamente ativos e úteis ao serviço público.
- de aproveitar ex-combatentes, nos termos de mandamento constitucional.



O novo Plano de Classificação de Cargos, conforme já se acentuou, está intrinsecamente vinculado a processos seletivos, estabelecidos de acordo com a natureza e peculiaridades de cada categoria funcional. Por isso, e atendido o caráter gradua- lista inerente à implantação do Plano, foram e vêm sendo reali- zadas provas para transposição ou transformação de cargos, cujos elementos informativos constam do seguinte quadro:

PROVAS DE TRANSPOSIÇÃO E DE TRANSFORMAÇÃO			
(Executadas)			
Denominação Do Órgão	Denominação da Categoria Funcional	Candidatos	
		Aptos	Inaptos
D.P.F.	Delegado de Polícia Federal	01	—
D.P.F.	Inspetor de Polícia Federal	14	01
D.P.F.	Perito Criminal	39	—
D.P.F.	Técnico de Censura	15	—
D.P.F.	Escrivão de Polícia	16	01
M.R.E.	Oficial de Chancelaria	143	—
D.P.F.	Papiloscopista	84	01
DASP	Agente Administrativo	94	03
EMFA	Agente Administrativo	33	01
C.G.R.	Agente Administrativo	01	—
M.J.	Agente Administrativo	747	55
IPASE	Agente Administrativo	1.777	119
HSE	Agente Administrativo	277	16
M. Aer.	Agente Administrativo	4.273	07
M.F.	Datilógrafo	44	04
M. Aer.	Datilógrafo	64	21
DASP	Datilógrafo	14	—
M.F.	Agente Administrativo	3.308	135
AG. NAC.	Agente Administrativo	81	07
M.M.E.	Agente Administrativo	709	10
D.N.E.R.	Agente Administrativo	4.039	04
M.M.	Agente Administrativo	2.003	08
M.R.E.	Datilógrafo	14	01
M.M.E.	Datilógrafo	29	10
	Totais	17.820	404

Depreende-se do exposto a complexidade que caracteriza as atividades de recrutamento e seleção. E por isso **Pierre Jardilier**, após assinalar as suas exigências e dificuldades, acentuou que, "afastadas as pseudo-soluções e procedendo ao recrutamento segundo um programa, resta salvaguardar o conteúdo humano de técnicas que podem facilmente tornar-se áridas. A carreira de um homem, a qualquer nível que a exerça, é uma coisa demasiado grave para que possamos admitir, neste domínio, a mínima facilidade. Se o **management** deve manter um aspecto humano é, sem dúvida, através do recrutamento. Ora, em muitos casos é precisamente aí que o perdeu".

É preciso, portanto, ao lado das salutares práticas do recrutamento e da seleção, considerar os mais variados aspectos humanos da organização, no sentido de propiciar ao seu pessoal, em graus máximos e desde o respectivo ingresso, as motivações de que necessita para o eficiente desempenho de suas atribuições. Evitar-se-á, desse modo, o espetáculo deprimente, do ponto de vista ético de administração de pessoal, de exercerem os funcionários as tarefas como castigo ou privação, de aguardarem com ansiedade a hora da saída em busca de libertação interior, de aproveitarem qualquer pretexto para furtar-se às suas responsabilidades funcionais, de praticarem o absentismo com desenvoltura e sem o mínimo problema de consciência profissional. Ao contrário, o que se deseja é uma positiva administração de pessoal, em busca do perfeito entrosamento, em termos de relações no trabalho, entre os dirigentes e o funcionalismo, para que este desempenhe os seus encargos com satisfação e plenamente convencido de que contribui, de maneira efetiva, para o desenvolvimento administrativo-sócio-econômico do País.

9. APERFEIÇOAMENTO FUNCIONAL

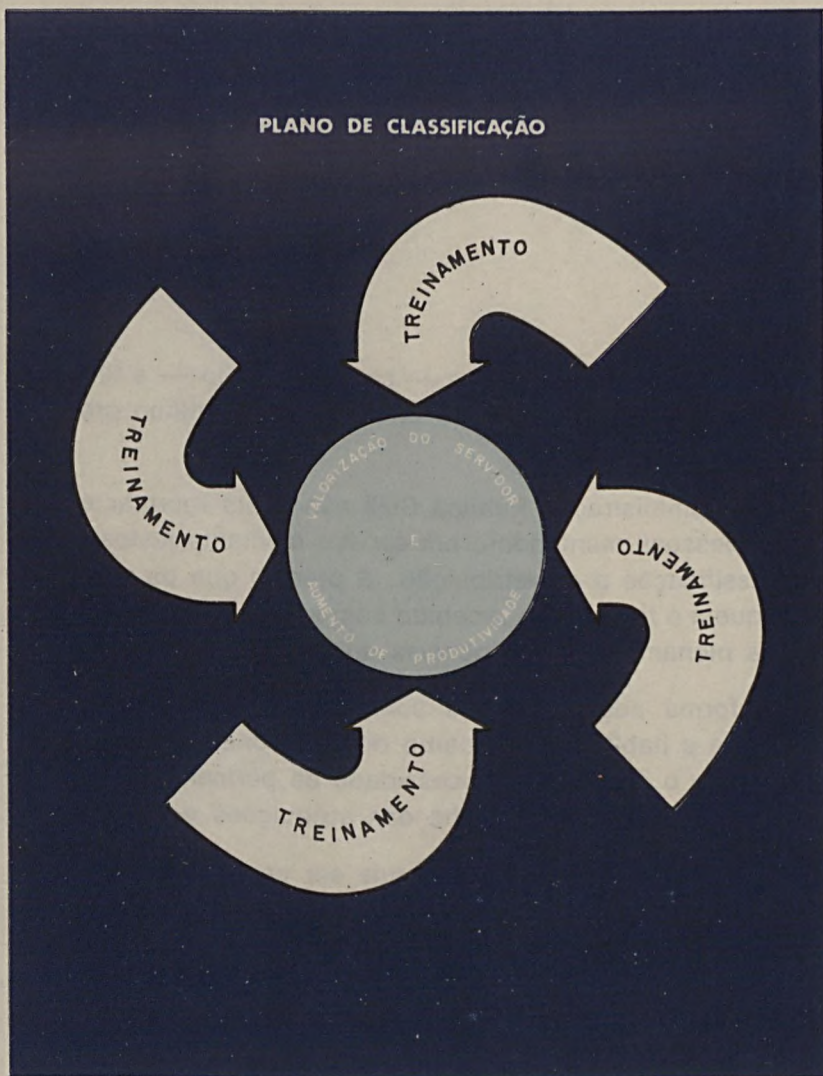
A área do conhecimento — como é sabido — é ilimitada. Por isso, todo ser humano se encontra em contínuo processo de aprendizagem.

Na Administração Pública Civil não basta recrutar e selecionar pessoal, mantendo-o em serviço mediante justos planos de classificação e de retribuição. É preciso que os servidores justifiquem o tratamento recebido com satisfatória atuação, que atenda plenamente às exigências do serviço.

A forma adequada para conseguir-se tal propósito é o constante e habitual treinamento dos funcionários de todos os níveis, sob o impulso da necessidade de permanente atualização, para melhor desempenho das atribuições de seu cargo.

Realmente, o treinamento pode ser considerado a instrumentação essencial para aprimorar o elemento humano, transformando-o em componente produtivo do sistema organizacional. Esse objetivo será atingido quando a capacitação que se proporcionar ao funcionário se relacionar, estreita e diretamente, com as atribuições próprias de seu cargo.

Já se ultrapassou a fase da improvisação administrativa: o treinamento do servidor público há-de ser, forçosamente, programático, por objetivos. Daí poder afirmar-se, até mesmo em tom dogmático, que racional programa de treinamento constitui a pedra de toque de uma salutar Administração de Pessoal, essencialmente para valorizar o servidor, inclusive perante ele próprio, aumentando-lhe a eficiência e a produtividade.



De conformidade com tais pressupostos, a reforma administrativa brasileira gira em torno do aprimoramento dos recursos humanos, desde o ingresso até a aposentadoria, em contínua atualização de conhecimentos e de metodologias de trabalho.

Essa premência inadiável de realizar programas de treinamento objetivos e eficazes impôs que as respectivas atividades e órgãos se institucionalizassem em subsistema, traduzindo a nova mentalidade que vem norteando a Administração de Pessoal (Decreto n.º 73.421, de 4 de janeiro de 1974). O complexo das atividades sistêmicas abrange as mais diversificadas etapas:

- normas disciplinadoras
- planejamento e programação
- metodologias adequadas
- execução dos planos aprovados
- acompanhamento constante
- inspeções periódicas
- análise e acompanhamento dos custos operacionais
- avaliação do desempenho do corpo docente e dos treinandos.

Tais atividades são desenvolvidas entrosadamente pelo Órgão Central e pelos Órgãos Setoriais e Seccionais do SIPEC — cabendo ao DASP o planejamento, a orientação e o controle, descentralizada a execução para os organismos periféricos — todos com o propósito de implementar e dinamizar o processo ininterrupto de treinamento.

Realmente, e à semelhança dos demais instrumentos administrativos, o treinamento há-de ser objeto de pormenorizada

programação, ajustada às necessidades do serviço e com vistas às deficiências ou inadequações de qualificação dos recursos humanos.

Em se tratando de transmitir conhecimentos a adultos — e adultos quase sempre categorizados e muitas vezes graduados, assume relevância o problema da metodologia didática, que deve adaptar-se ao nível do treinando e ao tipo de treinamento. Os processos metodológicos se diversificam de acordo com as características do ensino a ser ministrado, assumindo ora as feições mais simples ora as mais sofisticadas, sempre mediante o indispensável apoio dos recursos técnicos modernos — audiovisuais ou plurisensoriais.

Em relação aos cursos destinados a transformação de cargos de Agente Administrativo, por exemplo, adotou-se o método do texto ativo, cuja eficácia repousa na participação que se exige do treinando. No caso específico, a adoção de tal metodologia se tornou aconselhável, tendo em vista a heterogeneidade da clientela (faixa etária, escolaridade, experiência profissional, diversificação dos cargos atuais, etc.). A experiência vem obtendo o êxito previsto e estão sendo transmitidos os conhecimentos que os treinandos precisavam adquirir, sem grande esforço dos servidores — em sua maciça maioria afastada há muito do ambiente escolar — em virtude dos princípios de instrução programada usados na elaboração dos textos ativos:

- pequenos passos
- resposta ativa
- reforço contínuo
- ritmo próprio
- comprovação pelo treinando.

PLANOS DE CURSOS PARA TRANSFORMAÇÃO DE CARGOS

A G E N T E A D M I N I S T R A T I V O

DE NOMINAÇÃO DO ÓRGÃO	ÉPOCA DE REALIZAÇÃO 1973	NÚMERO PROVÁVEL DE TREINANDOS	CUSTO PROVÁVEL CR\$.
D.A.S.P.	19/3 A 28/05/73	138	77.590,00
MINISTÉRIO DA AERONÁUTICA	17/8 A 31/10/73	5.121	772.000,00
MINISTÉRIO DA FAZENDA	06/8 A 31/10/73	4.641	700.000,00
MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO	17/9 A 29/11/73	956	130.000,00
MINISTÉRIO DA JUSTIÇA	4/7 A 15/08/73	764	250.000,00
MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA	2/7 A 28/11/73	1.123	2.265.549,00
MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES	SEM PREVISÃO	341	80.000,00
MINISTÉRIO DA SAÚDE	20/8 A 30/10/73	4.223	78.000,00
AGÊNCIA NACIONAL	18/9 A 24/10/73	109	32.700,00
D.N.E.R.	01/9 A 30/11/73	4.148	935.000,00
I.P.A.S.E.	11/6 A 10/08/73	3.179	360.000,00
HOSPITAL DOS SERVIDORES DO ESTADO	21/5 A 10/09/73	368	106.000,00
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS	10/9 A 19/11/73	64	13.190,00
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA	SEM PREVISÃO	164	12.600,00
M. TRABALHO E PREVIDÊNCIA SOCIAL	SEM PREVISÃO	5.400	618.400,00
I.B.D.F.	4/8/73 A 21/1/74	466	35.727,73
DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL	20/12/73 A 3/2/74	290	9.218,00
ESC. TÁC. FEDERAL DO E. SANTO	SEM PREVISÃO	223	10.000,00
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARA	SEM PREVISÃO	180	37.200,00
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA	12/11 A 22/12/73	3.020	583.860,00
D.N.O.S.	01/9 A 17/12/73	592	350.240,00
MINISTÉRIO DA MARINHA	3/9 A 30/11/73	2.305	40.000,00
T O T A I S		37.605	7.816.718,00

Constata-se, por essa experiência pioneira, não ser desumano — como chegaram a afirmar alguns — submeterem-se a curso e processo seletivo funcionários antigos e cansados. O desânimo é aparente e transparece apenas nos primeiros dias de treinamento. À medida que avança o programa de treinamento, ficam motivados, interessam-se, sentem-se seguros e então — seres inteligentes e sensíveis — integram-se no processo de aquisição de conhecimentos, inflamados de entusias-

mo. Recebem, agora, o que há muito lhes era negado: estímulo, confiança. Percebem que há ninguém que acredita em sua capacidade de melhorar e produzir mais. Tempo virá — e não está longe o dia — em que ninguém mais os chamará pejorativamente de “Barnabés”, porque eles serão respeitados e respeitáveis, brasileiros partícipes do desenvolvimento de seu País.

Tudo isso acontecerá em breve porque a decantada improvisação do brasileiro tem seus dias contados no Serviço Público Civil. Essa improvisação que, embora reveladora de inteligência e versatilidade, não é senão um meio de suprir, momentaneamente, uma deficiência. O que se aspira é usar a inteligência do funcionário para, explorando e recompensando suas potencialidades até agora inaproveitadas, elevar o seu “status” socio-econômico e, em conseqüência, elevar também o padrão de desempenho dos serviços prestados à coletividade.

O instrumento dessa transformação será o treinamento racionalizado, que descortinará ao funcionalismo o autêntico sentido de profissionalização, qualificando-o por etapas mas continuamente, propiciando-lhe, mediante periódicas progressões e ascensões funcionais, elevação profissional até o ápice da carreira escolhida, incluídos os cargos de nível superior, quando possuir a imprescindível formação universitária.

10. FORMAÇÃO DE DIRIGENTES

Conforme frisou, com acerto, **Charles P. Bowen Jr.**, "o desenvolvimento da administração tornou-se o sucessor moderno da alquimia, no qual é procurada alguma fórmula misteriosa que transmude pessoal de chumbo em administradores de ouro maciço", embora acentuando que esse "processo de desenvolvimento envolve tomada de decisões cada vez mais complexas e tomadas de decisões certas. À medida que mais decisões certas são tomadas, o administrador que as toma torna-se mais confiante em sua capacidade. E desenvolvimento de administração consiste exclusivamente em fazer com que administradores aprendam a tomar decisões certas com confiança".

A procura dessa fórmula ideal, no entanto, dependerá da identificação e seleção de pessoas com potencialidades gerenciais, geminadas a conhecimentos teóricos, técnicos e metodológicos que os transformem em autênticos dirigentes ou assessores de alto nível.

A Administração Civil Brasileira se vem ressentindo, há muito, de dirigentes e assessores especificamente formados.

Por isso, a grande maioria dos altos postos no Serviço Público é preenchida por pessoas apenas parcialmente instruídas em matéria de administração moderna, parcialmente responsáveis e com qualificações sumárias para a função. No preenchimento desses postos se observa, com mais freqüência, o critério de confiança, às vezes sobrelevando o de capacidade integral, o de plena adaptação técnico-profissional.

Segundo o pensamento dominante na Comissão Especial de Estudos da Reforma Administrativa, que realizou os estudos e preparou o projeto de que resultou o Decreto-lei n.º 200, de 1967, as idéias a respeito se cristalizaram na fórmula da profissionalização sistematizada das chefias de nível departamental.

Para alcançar esse objetivo a curto prazo e com a maior margem de segurança — considerando-se ainda a relação entre o custo e os benefícios, mister se fez a análise minuciosa das várias alternativas, optando-se, finalmente, pela criação de um instituto singular de ensino que, mediante cursos intensivos de adaptação e orientação, se empenhasse no trabalho de transformar profissionais de todas as linhas e especializações em dirigentes e assessores. Os candidatos selecionados para submeterem-se a tais cursos seriam treinados no emprego dos métodos e técnicas da gerenciação, do processo decisório e do assessoramento, condicionados por uma perspectiva ampla dos problemas administrativos a serem programados e desenvolvidos (resolvidos) nas áreas de competência e atuação dos diversos Ministérios.

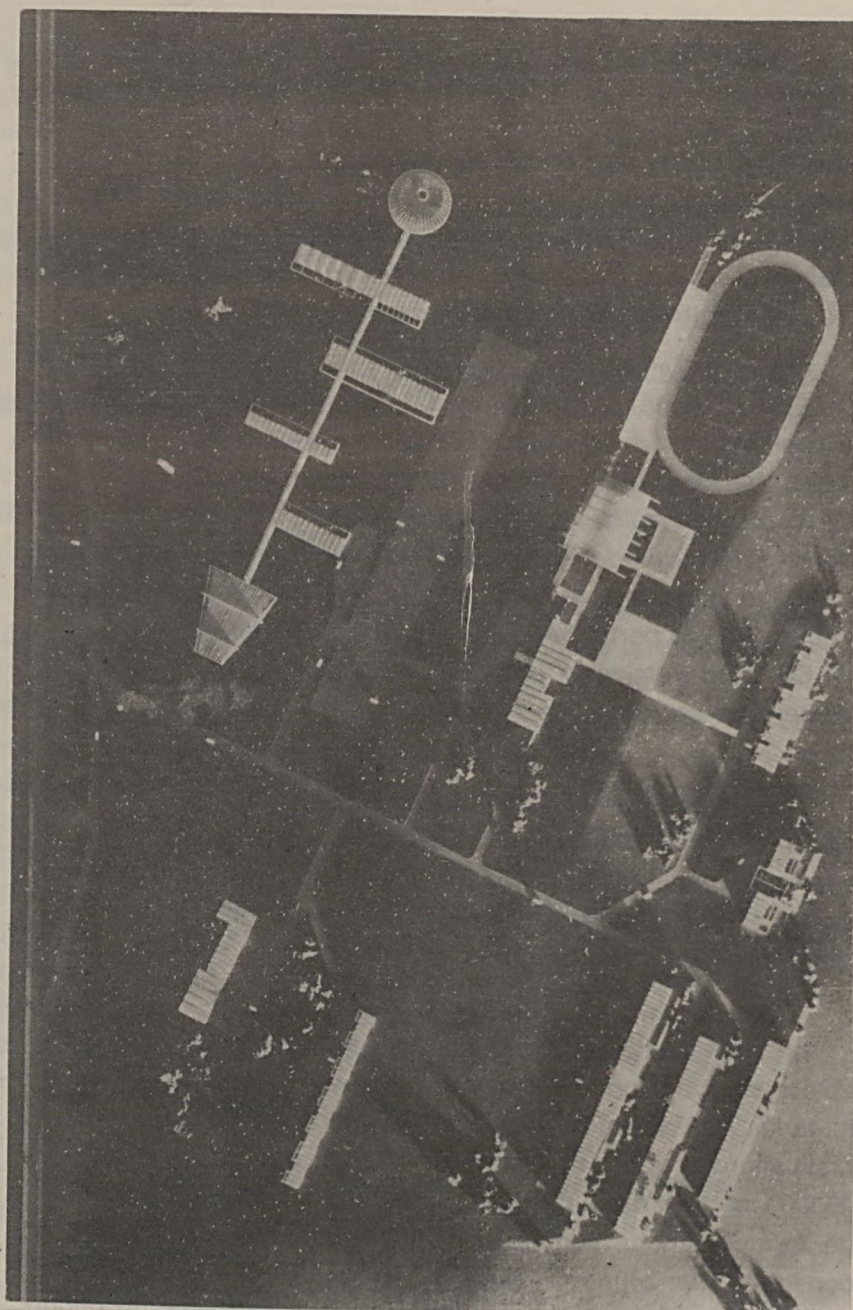
Dentro dessas premissas, a Lei da Reforma Administrativa previu o Centro de Aperfeiçoamento (CENDAP), como órgão autônomo vinculado ao DASP, encarregando-o das medidas relacionadas com o recrutamento, seleção, aperfeiçoamento e administração da direção e do assessoramento superiores da Administração Civil.

Essa opção, finalmente consubstanciada em norma legal, exigiu, porém, que se adiasse o respectivo projeto, pois os estudos de sua viabilidade indicaram que diversas outras medidas deveriam ser, antes, tomadas no âmbito da política de pessoal do Governo, entre as quais a traduzida no Plano de Classificação de Cargos que, ao destacar o Grupo — Direção e Assessoramento Superiores, identificou, com precisão, a clientela do Centro de Aperfeiçoamento.

Sancionado o diploma legal de diretrizes do Plano de Classificação de Cargos e iniciada a respectiva implantação, cuidou-se de definir a localização e o porte do CENDAP, com base nos conhecimentos a respeito obtidos nos estudos desenvolvidos a partir de janeiro de 1971. Nos meados do ano seguinte, encaminhou-se ao Ministério do Planejamento e Coordenação Geral o perfil da instituição, conforme foi concebida pelo DASP, tendo em vista obterem-se os recursos necessários ao custeio do projeto e da construção.

Em razão das peculiaridades de seu funcionamento, o CENDAP exige instalações específicas, abrangendo não só os setores administrativos e os de ensino propriamente ditos (salas de aula, auditórios, biblioteca etc.), mas também residências dos dirigentes, professores e alunos.

A sede do CENDAP situa-se na parte norte do Plano Piloto de Brasília, ao longo da Estrada Parque Contorno, nas proximidades do Parque Rodoviário do Governo do Distrito Federal, dimensionada sua área total em 400.000 m², ultrapassando de 20.000 m² sua área de construção. Terminados os trabalhos de terraplanagem, seguiu-se de pronto o início das obras de construção da primeira etapa programada, no sentido de possibilitar o funcionamento das atividades do CENDAP no decorso de 1974.



Em sua primeira fase, o Centro estará em condições de atender a 210 alunos, em regime totalmente residencial pre-

vendo-se, inclusive, instalações para as famílias dos treinandos. Quando estiver em pleno funcionamento, a sua capacidade se ampliará para 400 alunos.

Inicialmente, a clientela do CENDAP será recrutada e selecionada dentre o funcionalismo federal, estendendo-se, em sua segunda fase, a outras áreas administrativas, até alcançar o âmbito internacional.

O vulto do projeto aconselhou a criação de um organismo de assistência e acompanhamento, composta de técnicos oriundos de diversos setores administrativos, com a atribuição de, junto à direção da entidade, assessorá-la na coordenação e controle das pesquisas e montagens de normas e programas relativos a recrutamento, seleção, metodologia do treinamento, estrutura, equipamentos e disciplinas.

Em seguida, promoveu-se a regulamentação da autonomia prevista para o CENDAP pelo Decreto-lei n.º 200, de 1967, sendo tal objetivo efetivado com a expedição do Decreto n.º 72.862, de 27 de setembro de 1973.

Delinearam-se, em poucas palavras, os esforços que se vem desenvolvendo para atender a complexidade da sociedade moderna, que exige mecanismos e métodos gerenciais e assessoriais de precisão e celeridade operacional cada vez maiores. A respeito, enfatizou o Deputado Adhemar de Barros Filho que "O Centro de Aperfeiçoamento do DASP representa, nesse processo de modernização dos serviços civis, um passo avançado no sentido de profissionalizar o funcionalismo ao nível de direção e assessoramento, visando a criar um arsenal humano de alta categoria onde captar, exatamente, os mais capazes, os mais atuais, os mais conscientizados no tocante à política do Governo, para a supervisão dos seus programas de ação e para a montagem dos respectivos projetos".

Assim se evidencia que as atividades do CENDAP constituirão o ápice do processo global de treinamento, visto incluir, como clientela básica e mediante adequado processo seletivo, os servidores que já alcançaram o topo de suas carreiras funcionais, estando potencialmente aptos para ascender aos postos de direção e assessoramento superiores.

11. DOCUMENTAÇÃO E INFORMÁTICA

Os processos de coleta, armazenamento, classificação, recuperação e divulgação de informações constituem atividades de apoio técnico indispensáveis ao eficaz funcionamento do SIPEC.

Como Órgão Central do Sistema, o DASP se vem utilizando dessa instrumentação, mediante o cumprimento de efetivo programa editorial, disseminando publicações de imediato interesse dos órgãos de pessoal — sua clientela originária — e dos estudiosos da problemática administrativa, segundo o quadro abaixo:

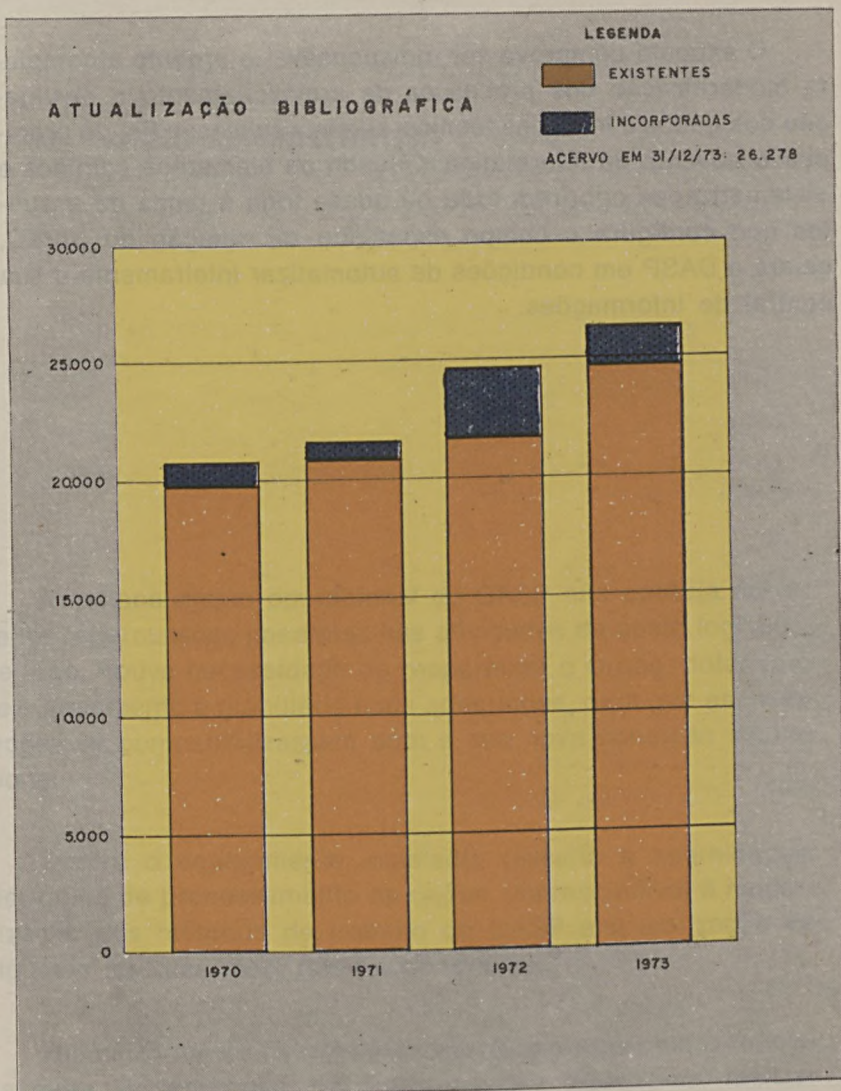
ANO	TIRAGEM DAS OBRAS
1970	42.000
1971	50.000
1972	23.000
1973	105.000
TOTAL	220.000

A instituição do Boletim **Diretrizes** — Legislação e Orientação Administrativa consistiu em medida pioneira mediante a qual se iniciaram as sistematizadas coleta e distribuição da “jurisprudência administrativa” aplicável à administração de pessoal no Serviço Público Civil. Esse veículo de disseminação foi substituído, posteriormente, pelas **Formulações**, cuja filosofia já foi exposta no capítulo **Legislação de Pessoal**. Ambas as experiências — cada qual em sua época — se revestiram de êxito, alcançando os objetivos a que visavam.

De igual modo, os fichários e arquivos de legislação e de jurisprudência vem fornecendo informações interna e externamente, refletindo as ações orientadora e colaboradora do DASP.

O volume, a variedade e a amplitude dos elementos a serem coletados e distribuídos apontam, evidentemente, a imprescindibilidade do emprego da moderna técnica de computação eletrônica de dados. Entre a utilização racionalizada desse processo e a divulgação assistemática-empírica, optou-se por uma escala progressiva, cuja etapa preliminar é a de pesquisa e elaboração de um “thesaurus” dos assuntos relativos à Administração de Pessoal.

Providência antecipadora desse processo de modernização vem sendo o reaparelhamento físico da Biblioteca e a atualização de seu acervo bibliográfico, mediante contínua aquisição de livros e periódicos no País e no exterior.



Permanente e sempre aprimorado instrumento de divulgação de assuntos administrativos, a **Revista do Serviço Público** vem sendo editada periodicamente, com nova fisionomia grafotécnica e contendo estudos da mais relevante atualidade para

os estudiosos das ciências sociais, alcançando a tiragem anual de 12.000 exemplares.

O exposto comprova ser indispensável e urgente a completa modernização dos processos de armazenamento e divulgação dos dados e informes técnico-administrativos; a fim de propiciar o advento da informática. Quando os elementos colhidos e sistematizados cobrirem toda ou quase toda a gama de assuntos que configura o campo específico de atuação do SIPEC, estará o DASP em condições de automatizar inteiramente a sua central de informações.

12. APOIO ADMINISTRATIVO

A racionalização operacional do DASP não poderia deixar de ter repercussões imediatas nas atividades de apoio logístico. De logo, houve necessidade de reaparelhar o Órgão, dotando-o de equipamento e mobiliário mais adequados, para que as instalações se compatibilizassem com a sua nova condição institucional.

Dentre o equipamento instalado, ressalta a aparelhagem eletrônica de processamento de dados, imprescindível à modernização dos métodos de trabalho do DASP e à realização de algumas de suas mais relevantes funções.

Dinamizaram-se as providências relacionadas com a funcionalidade e segurança do Edifício-sede, fazendo-se realizar ampla reforma de suas dependências e instalações, do mesmo passo em que se construía a garagem, há muito reclamada para melhor guarda e conservação das viaturas do DASP, aliás substituídas para atingir-se a padronização da frota e eliminar-se fatores que tornavam anti-econômica sua operação.

Ao DASP, como Órgão Central do SIPEC, não se permitiria relegar seus próprios recursos humanos. Nesse sentido, organizou, unificando-o, o Quadro de Pessoal, nos moldes da sistemática de 1960, e atualizou as promoções e os acessos a que tinham direito os funcionários. Tais medidas preparatórias ensejaram o início da implantação dos novos planos de classificação e de retribuição de cargos, abrangidos os Grupos — Direção e Assessoramento Superiores, — Serviços Auxiliares e — Serviços de Transporte Oficial e Portaria.

Não foi descurada, outrossim, a prestação de assistência médico-dentária aos servidores e seus dependentes, assim como construíram-se casas populares, em Brasília, para residência de funcionários de menor poder aquisitivo, que viviam o drama da falta de habitação compatível com as exigências mínimas.

13. O DASP NO FUTURO

Historiada sinteticamente a atuação do DASP nos últimos cinco anos, e como corolário natural do **processus** reformista que se vem desenvolvendo na Administração Pública Civil, resta delinear o comportamento que se desejaria para o Órgão Central do SIPEC. Cabe-lhe a missão de prosseguir nos estudos e conseqüente elaboração dos documentos indispensáveis à completa e adequada instrumentação dos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal.

Deflagrada a nova estratégia de recursos humanos, impõe-se consolidar, em termos objetivos de realização:

- os planos de classificação e de retribuição de cargos — alicerce da política governamental na área
- os subsistemas das funções básicas de administração de pessoal, no sentido de dinamizar e racionalizar as atividades sistêmicas

- os programas de formação, treinamento ou aperfeiçoamento, com o propósito de que os recursos humanos, no tocante à qualificação, correspondam às exigências do serviço público
- o Centro de Processamento de Dados, com a instalação de novos equipamentos e a elaboração de novos programas a serem processados, aptos a imprimir maior rapidez à identificação de programas para permitir, em tempo hábil, as decisões governamentais.

A evolução da Administração de Pessoal, e a complexidade de seus problemas, está a exigir a instalação e funcionamento de um Centro de Estudos e Pesquisas de Pessoal, que se encarregaria de estudos sobre os fenômenos dos recursos humanos com realce dos aspectos psico-sociais e econômicos, assim como das relações custos/resultados, distribuição ocupacional e organização sistêmica.

Essa seriação de medidas coordenadas viria corporificar a radical reformulação do Governo na área da política de pessoal, com o duplo propósito de valorizar o servidor civil e aparelhar a Administração Pública dos recursos humanos adequadamente qualificados para o desempenho de suas relevantes funções.