

J. DE NAZARÉ T. DIAS

# CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

---

1ª. edição

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
SERVIÇO DE PUBLICAÇÕES  
RIO DE JANEIRO - GB - BRASIL - 1965



Direitos Reservados da Fundação Getúlio Vargas

Praia de Botafogo, 186 — Rio de Janeiro, GB — ZC-02 — Brasil

1.<sup>a</sup> edição — abril 1955

© Copyright da Fundação Getúlio Vargas

BIBLIOTECA DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS	
DATA	INVENTÁRIO DE CHAMADA
16-4-56	
N.º DO VOLUME	
113 / 56	
REGISTRADO POR	
Sania	

AC. 27143  
ID 42372

Coordenação editorial de Maria de Lourdes Lima Modiano; coordenação técnica de Denis Cordeiro Pollicani; capa de Sérgio Fragoso, composto e impresso na Gráfica Editora Livro S. A., em linotipo 378 baskerville 10/10, sobre papel "bouffant" creme, nacional com linhas d'água 80 g/m<sup>2</sup>

## PREFÁCIO

*A classificação de cargos constitui, sem sombra de dúvida, um dos mais interessantes e complexos capítulos da Administração de Pessoal, disciplina que figura nos currículos da Escola Brasileira de Administração Pública.*

*No serviço público, o problema da classificação de cargos já passou do terreno das especulações doutrinárias para o das preocupações governamentais, como o atestam, de modo significativo, a experiência pioneira do Estado do Rio Grande do Sul e o Plano elaborado em cumprimento de expressa determinação do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União (Lei n.º 1711, de 28-10-1952, art. 259).*

*É notório, por igual, o interesse que o assunto vem despertando em importantes setores da administração privada.*

*Este opúsculo destina-se, principalmente, aos alunos da Escola Brasileira de Administração Pública. Dai a orientação adotada no seu preparo. Também é útil a todo aquele que se interesse pelas questões de Administração de Pessoal, e, particularmente, aos administradores e estudiosos dos problemas de classificação de cargos e retribuição do trabalho.*

*Rio, março, 1955.*

J. DE NAZARÉ T. DIAS

## CADERNOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A literatura sôbre a moderna administração pública e seus ramos especializados compõe-se, na quase totalidade, de trabalhos estrangeiros, principalmente de autores americanos, não traduzidos ou intraduzíveis para o português.

A Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) sente, todos os dias, os efeitos esterilizantes da falta de literatura apropriada, necessária ao desenvolvimento de suas atividades. Cumpre-lhe resolver o problema de elaborar e publicar o material de leitura e consulta de que carece. Não se trata do problema, comum a tôdas as escolas, de estimular e ensejar o aparecimento de obras, tratados, compêndios, monografias, ensaios, artigos e relatórios sôbre as pesquisas feitas e as matérias ensinadas. O problema aqui é específico e mais premente, uma vez que não existe nos idiomas maternos de seus estudantes — português e espanhol — um montante suficiente de trabalhos sôbre administração pública, que possam ser adotados como guias para os alunos. É forçoso, assim, que a Escola prepare e publique os manuais, compêndios e demais fontes de conhecimento de que necessita, para documentar e expandir suas funções ordinárias de ensino e pesquisa.

Até a presente data, a falta de literatura específica em português sôbre as várias disciplinas ministradas em seus cursos tem sido suprida pela Escola mediante a produção e distribuição de uma literatura *ad hoc* — escrita, mimeografada e distribuída sob o signo da interinidade e a forma de apostilas.

Por um entendimento tácito entre os professôres, estudantes e a direção da Escola, as apostilas até agora publicadas são tidas

como uma espécie de sementeira, de que surgirão com o tempo as obras menos efêmeras, os livros de texto de que a Escola carece para transmitir, através da palavra escrita, os ensinamentos da moderna administração pública.

Com efeito, vários dos cursos dados pelos professores da EBAP e distribuídos sob a forma de apostilas estão sendo revistos e serão enfeixados em livros. Deverão aparecer a partir de 1954, entre outros, os seguintes livros, em que serão transformadas as apostilas originariamente escritas para os alunos da Escola: *Curso de Administração de Pessoal*, pelo Prof. HENRY REINING JR.; *Curso de Organização e Métodos*, pelo Prof. HARRY MILLER; *Administração Pública*, pelo Prof. PEDRO MUÑOZ AMATO; *Curso de Cultura Brasileira Contemporânea*, série de conferências pronunciadas por 30 brasileiros ilustres.

Na hierarquia das obras didáticas, a Escola reservou uma faixa entre os tratados exaustivos, os compêndios eruditos e os artigos de revistas, para um tipo de publicação menos ambicioso, nem por isso menos útil, como fonte de estudo e consulta: o ensaio, a monografia. Decidiu, assim, a Escola lançar uma série de ensaios e monografias sob a denominação genérica de "CADERNOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA", de que este é o vigésimo sétimo a aparecer.

O uso dêste modesto tipo de publicação — o caderno — como veículo de idéias e informações data da Revolução Francesa. Foi em 1789 que se generalizaram os famosos *cahiers de doléances*, espécie de registros de queixas e reclamações, preparados pelas assembleias populares para orientação dos deputados aos Estados Gerais. Em seguida e ainda durante a fase criadora da Revolução, estiveram em voga os *cahiers des États Generaux*, que continham o conjunto de solicitações apresentadas aos deputados por seus constituintes. Tais cadernos, redigidos pelos delegados incumbidos de escolher os deputados à Assembléia dos Estados Gerais, exprimiam os votos, as queixas, as propostas, as advertências, as críticas e as esperanças formuladas pelo povo em cada cidade e em cada vila. Eram, por assim dizer, os *terms of reference* dos

deputados naquela fase exaltada da história política e social do Ocidente.

Desde então, os franceses têm empregado constantemente os *cahiers* como instrumentos de difusão cultural. Das várias séries de *cahiers* que desempenharam papel importante nas letras francesas, destacam-se os *Cahiers de la Quinzaine*, dirigidos por CHARLES PEGUY, de 1900 a 1914, e nos quais se publicou uma enquete de âmbito internacional sobre o rumoroso caso Dreyfus. Os *Discursos*, de ANATOLE FRANCE, e o romance-rio *Jean Cristophe*, de ROMAIN ROLLAND, foram divulgados nos *Cahiers de la Quinzaine*.

Conhecida a função de multiplicador da cultura, desempenhada pelos *cahiers* franceses, não têm faltado iniciativas para o lançamento de séries de cadernos similares em outros países, sobretudo latinos, conforme demonstram os exemplos indicados a seguir:

ESPAÑA: O Instituto de Cultura Hispânica de Madri começou a publicar, em 1948, os *Cuadernos Hispanoamericanos*, revista que se propõe a integrar *al mundo hispánico en la cultura de nuestro tiempo*.

MÉXICO: Os *Cuadernos Americanos*, que JESUS SILVA HERZOG publicou de 1942 a 1947, num total de 36 volumes, representam uma das mais interessantes aventuras do pensamento de que se tem notícia na América Latina. Os títulos das quatro seções permanentes, em que se dividem os *Cuadernos Americanos*, a saber: "Nuestro Tiempo", "Aventura del Pensamiento", "Presencia del Pasado" e "Dimensión Imaginaria", indicam o grau de penetração e altitude intelectuais daquela série, a qual somente o adjetivo inglês *sophisticated*, tal como empregado pelos americanos, pode qualificar.

EQUADOR: A Casa de Cultura Equatoriana de Guayaquil lançou, em 1951, a série dos *Cuadernos de Historia y Arqueología*, que estão concorrendo para o refinamento do movimento cultural da América Espanhola.

CUBA: Papel igualmente importante na difusão de idéias e fatos sobre a vida municipal nas Américas é desempenhado em

Cuba pelos *Cuadernos del Instituto Interamericano de Historia Municipal e Institucional*.

BRASIL: Os *Cadernos de Cultura*, do Ministério da Educação, dos quais já foram publicadas 72 unidades até a presente data, são outros tantos instrumentos de difusão de idéias, elaboração de doutrinas, fixação de reflexões, opiniões e fatos sobre a literatura, a poesia, a arte e outros aspectos da cultura brasileira. É um documentário amplo e um temário rico daquilo a que poderemos chamar a história intelectual do Brasil.

Bem examinados os fatos, chega-se à conclusão de que os *cadernos* têm contribuído, quase tanto quanto os tomos volumosos, para a formação do fundo de conhecimentos a que CRANE BRINTON chamou *our slender stock of cumulative knowledge in the social sciences*.

Os *Cadernos de Administração Pública*, idealizados e lançados pela EBAP, destinam-se a remediar, em parte, a falta de literatura especializada, com que se vêem a braços, nos países da América Latina, os estudantes de administração pública.

Ao lançar a série de *Cadernos de Administração Pública*, a EBAP alimenta a esperança de chegar em breve ao número 100 e, assim, contribuir qualitativa e quantitativamente para a difusão organizada de idéias, doutrinas, teorias e práticas modernas sobre a ciência e arte da administração.

Rio de Janeiro, 3 de abril de 1954.

BENEDICTO SILVA

# ÍNDICE

I — SENTIDO DA CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS .....	3
II — BASES DA CLASSIFICAÇÃO .....	6
III — CONCEITOS FUNDAMENTAIS .....	8
IV — CONSTITUIÇÃO DAS CLASSES .....	11
V — O PLANO DE CLASSIFICAÇÃO .....	14
Preparação do Plano .....	14
Aprovação do Plano .....	16
Implantação do Plano .....	16
Administração do Plano .....	16
VI — ALGUNS ASPECTOS PECULIARES AO SERVIÇO PÚBLICO .....	18
VII — SUMÁRIO .....	20
VIII — ROTEIRO DE UM PLANO DE CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS .....	22
INDICAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS .....	24



# **CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS**

## I — SENTIDO DA CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

Os que se dedicam ao estudo dos problemas de administração reconhecem, sem discrepância, na Classificação de Cargos um instrumento essencial para a eficácia da gerência do pessoal. Os administradores, a seu turno, vão se convencendo, gradativamente, dessa verdade e verificam não haver como prescindir de tão valioso meio, quando se deseja conseguir elevado índice de rendimento das organizações. Isso explica o crescente interesse pelas técnicas de classificação de cargos, que se observa em nosso país.

A idéia de classificação significa norma, equilíbrio, ordenação sistemática. A evolução científica — que tantos benefícios tem proporcionado à humanidade — jamais dispensou a metódica classificação dos fatos essenciais, sempre aprimorada através dos tempos.

A Administração de Pessoal teria também de valer-se da classificação dos elementos fundamentais que condicionam as relações entre dirigentes e dirigidos: os cargos, os empregos, as diversas atividades profissionais.

Um pequeno empregador, com dez ou vinte auxiliares, não chega a sentir, evidentemente, necessidade de complexos esquemas de classificação. Distingue êle, sem maior dificuldade, as diversas atividades profissionais indispensáveis ao desenvolvimento do seu negócio, recruta e seleciona, pessoalmente, os elementos humanos que vão desempenhá-las, fixa retribuições e estabelece as demais condições de emprêgo. Outra é, todavia, a situação de um empregador de vulto, com dois, três ou cinco mil auxiliares, distribuídos em oficinas,

escritórios e setores técnicos; ou a posição do Município, do Estado e da União, empregando, *v. g.*, quinze mil, oitenta mil e trezentos mil funcionários. Em tais casos, o responsável máximo pela organização, como decorrência natural do imperativo de divisão do trabalho, comete a departamentos próprios o trato das questões de pessoal, e estes, no desempenho de sua missão, mantêm perfeita articulação com os departamentos especializados, que vão utilizar a mão-de-obra. Aí, a Classificação de Cargos assume papel relevante, manifesta, em sua plenitude, seu valor inestimável de instrumento útil, de peça imprescindível na política de pessoal da organização.

Convém notar que a Classificação de Cargos visa, precisamente, às unidades de trabalho, aos cargos, e não às pessoas que eventualmente os desempenham.<sup>1</sup> O mesmo cargo

pode ser ocupado, sucessivamente, por pessoas de trinta ou cinquenta anos de idade, que tenham cursado as Universidades de Oxford, Colúmbia ou de São Paulo, sem que isso altere as funções que o caracterizam. Na verdade, a instituição do cargo precede o recrutamento de pessoa para exercê-lo. O administrador precisa de quem prepare desenhos, há recursos financeiros disponíveis, decide-se a empregar um Desenhista. Criado o cargo, passa, então, a recrutar quem o possa desempenhar e, se as condições satisfizerem a ambas as partes, o candidato é admitido para exercer as atribuições do cargo de Desenhista. O candidato pode ser diplomado em engenharia, mas, como o trabalho a executar é desenho, não há motivo para que altere a classificação de Desenhista, atribuída ao cargo, pelo fato de possuir o empregado a qualificação profissional de engenheiro.

---

1) "A unidade fundamental sobre que repousa a construção de qualquer organização é o cargo, e o seu ocupante, o empregado. Qualquer estrutura composta é um agregado de cargos e empregados. ou, inversamente, a análise de qualquer organização nas suas divisões e subdivisões conduz à unidade irredutível — o cargo". LEONARD D. WHITE, *Introduction to the Study of Public Administration*.

A Classificação de Cargos é um instrumento de grande utilidade para assistir às demais fases de administração de pessoal. Todavia, ela resolve, por si só, dois problemas importantes:

1.<sup>o</sup> Vence a dificuldade de não poder a capacidade humana avaliar, imediatamente, uma grande e desorganizada massa de informações a respeito dos cargos e, conseqüentemente, de-

cidir sobre os cargos que merecem tratamento semelhante e aqueles que justificam tratamento diverso;

2.<sup>o</sup> Resolve o problema da fixação de uma terminologia uniforme para os cargos.<sup>2</sup>

Qual a base mais adequada, os conceitos fundamentais, a técnica, enfim, da Classificação de Cargos? Eis o que nos propomos a abordar nesta publicação.

---

2) Civil Service Assembly of the United States and Canada, *Position-Classification in the Public Service*, pág. 51.

## II — BASES DA CLASSIFICAÇÃO

Os cargos podem ser classificados, entre outros, na base dos seguintes elementos: vencimentos, critério de provimento, localização geográfica e atribuições e responsabilidades.

Para cumprir sua finalidade instrumental, a Classificação de Cargos leva em conta os fatos fundamentais dos cargos, isto é, as atribuições e responsabilidades que os caracterizam. Os outros elementos mencionados podem ter, conforme as circunstâncias, sua utilidade, mas não servem aos objetivos primordiais da classificação. A análise, coordenação e sistematização dos fatores inerentes à atividade profissional representada no cargo é que vão servir de lastro à classificação de que se necessita para fazer funcionar, com acerto e critério, os diversos institutos de Administração de Pessoal.

A Classificação de Cargos de que nos ocupamos baseia-se,

por conseguinte, nos elementos mais característicos dos mesmos: as atribuições e responsabilidades.

Essa é, realmente, a classificação exigida em Administração de Pessoal. O recrutamento, a seleção, a promoção e a fixação de vencimentos, quatro dos principais aspectos de administração de pessoal, não podem ter plena e satisfatória execução na ausência de uma classificação com base nas atribuições e responsabilidades dos cargos.

O recrutamento só pode oferecer resultados satisfatórios se repousar no conhecimento das funções a serem desempenhadas, suas características, possibilidades e requisitos. Tanto a administração como os candidatos não podem situar-se, adequadamente, no mercado de trabalho sem que as funções dos cargos se encontrem perfeitamente definidas.

A seleção tem como pressuposto necessário a identificação dos tipos de trabalho existentes na organização. Sem esse elemento, carecem os processos seletivos da indispensável objetividade e dificilmente poderão acolher os princípios técnicos mais apropriados a cada caso.

A promoção — tão bem intitulada de tônico para as organizações — simplesmente não pode propiciar sua benéfica influência, se os cargos não estiverem escalonados segundo a hierarquia das funções e responsabilidades que lhes são próprias. O objetivo da promoção é facilitar ao empregado fazer carreira na organização, para o que se impõe a prévia hierarquização dos cargos.

Mas é na fixação dos vencimentos que a classificação de

cargos exerce sua influência mais imediata e definitiva. O princípio que informa a política de salários, pública ou privada, consagrada na Declaração dos Direitos do Homem e acolhida na legislação de quase todos os países, é o de igual salário para trabalho da mesma natureza (*equal pay for equal work*). Impossível se torna a implementação desse princípio básico, fundamental e imprescindível à harmonia nas relações de trabalho, sem que haja uma classificação dos cargos, na base das atribuições e responsabilidades. Um dos principais objetivos — e talvez o mais importante — do Plano de Classificação de Cargos é permitir que funções do mesmo nível de responsabilidade e dificuldade sejam igualmente recomendadas.

### III — CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Tentemos fixar o conceito de *cargo*, *classe*, *série de classes*, *grupo ocupacional* e *serviço*.

*Cargo* é um conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas, por autoridade competente, a uma pessoa.

*Classe* é um grupo de cargos suficientemente semelhantes no que respeita às atribuições e responsabilidades, permitindo que se adote uma denominação única e tratamento idêntico em administração de pessoal.

A análise dos cargos revela a existência de fatores que lhes são comuns e bem assim de fatores que os diferenciam dos demais cargos existentes na organização. A técnica de classificação consiste, precisamente, em congregar em classes homogêneas os cargos de atribuições e responsabilidades análogas. Para isso, o estudo das funções do cargo deve considerar dois fatores fundamentais: a *natureza* do cargo e o *nível* das res-

pectivas atribuições e responsabilidades. Pela natureza, podemos distinguir duas atividades profissionais, como sejam a medicina e a engenharia; pelo nível, podemos distinguir, na atividade profissional médica, um cargo de médico, cuja atribuição consista em fazer exames clínicos de rotina, de outro a que esteja afeta a chefia de um setor médico.

São, portanto, reunidos na mesma classe os cargos de atribuição e responsabilidade análogas, isto é, de natureza e nível idênticos; são incluídos em classes diversas os cargos que diferem quanto ao nível ou quanto à natureza e nível.

O Plano de Classificação não lida com cada cargo de per si, mas com as classes em que se agrupam os cargos homogêneos. Utiliza-se de *Especificações de classe* para descrição das classes e fixação de suas características, de modo a permitir a compre-

ensão imediata daqueles que precisem usá-las para qualquer fim de administração de pessoal.

Reconhecem os autores que as *Especificações de classe* devem indicar:

a) as características da classe e a maneira pela qual ela se diferencia das demais, relativamente às atribuições, responsabilidades e dificuldade do trabalho, bem como às qualificações exigíveis dos que vão ocupá-la;

b) a denominação da classe, a fim de que a esta se atribua tão-somente o sentido que se contém na especificação; e

c) os elementos essenciais da classe, capazes de orientar quem quer que precise utilizá-la em administração de pessoal ou em outros aspectos de administração.

Consideram os autores como elementos essenciais de uma especificação de classe:

a) a denominação;

b) a descrição sintética das atribuições e responsabilidades;

c) os exemplos típicos das tarefas correspondentes à classe;

d) as características especiais;

e) as qualificações que devem possuir as pessoas que vão desempenhar as funções da classe.

Como elementos acessórios, podem ser mencionados o código da classe e as linhas de acesso, de imensa utilidade para o funcionamento de um Plano de Classificação.

*Série de classes* é um conjunto de classes de idêntica natureza de trabalho, mas que diferem do ponto de vista da dificuldade e responsabilidade de atribuições, correspondendo, portanto, a níveis diversos. O engenheiro que, após sua formação, ingressa num Departamento de Engenharia é um profissional inexperiente, ao contrário de outro que, após dez anos de atividade profissional, adquiriu experiência ou se especializou em um dos ramos da engenharia; e ambos não se confundem com um Chefe de Seção do mesmo Departamento, altamente experiente ou especializado e que orienta, revê e coordena o trabalho dos primeiros. Todos três executam funções de engenharia, mas em três níveis bem distintos. Se



chamarmos ao cargo ocupado pelo primeiro simplesmente de Engenheiro, ao do segundo de Engenheiro especializado e ao do terceiro de Engenheiro-chefe, teremos uma *série de classes de Engenheiro*, composta de três classes: uma, inicial, de *Engenheiro*; outra, intermediária, de *Engenheiro especializado*; e a terceira, final, de *Engenheiro-chefe*. A série de classes, fácil é de ver, indica a linha normal de promoção do empregado.

*Grupo ocupacional* é o conjunto de *séries de classes* e de *classes* que dizem respeito a atividades profissionais correlatas. O grupo ocupacional *Engenha-*

*ria*, por exemplo, pode congrega as séries de classes de Engenheiro Rodoviário, Engenheiro Ferroviário, Engenheiro de Construção Aeronáutica, etc.

*Serviço* é a divisão mais ampla do Plano de Classificação, reunindo atividades profissionais (grupos ocupacionais) afins ou que guardam entre si certa conexão.

O *grupo ocupacional* e o *serviço* não são peças substanciais do sistema, mas têm a inegável virtude de facilitar a ordenação do Plano de Classificação, além de permitir uma visão mais segura e objetiva das diversas atividades profissionais existentes na organização.

## IV — CONSTITUIÇÃO DAS CLASSES

A exata compreensão dos fatores *natureza* e *nível* do trabalho, de cujo estudo e ponderação nos valem para constituir as classes, poderá ser facilitada pela resposta a esta singela indagação: por que um cargo é mais importante do que outro? A resposta poderá ser resumida em quatro itens principais:

1.º) porque o nível educacional exigido pelas atribuições do cargo é mais elevado;

2.º) porque o cargo envolve conhecimentos especializados de grau mais elevado;

3.º) porque o desempenho do cargo exige maior experiência anterior;

4.º) porque o cargo tem valor relativo mais elevado no mercado de trabalho.

Assim, o cargo de Contador é mais importante do que o de Escriurário porque o primeiro exige preparo educacional de nível superior, enquanto que o

segundo requer apenas formação equivalente, digamos, ao nível ginasial.

O cargo de Médico Sanitarista é mais importante do que o de Enfermeiro porque aquêle deve ser desempenhado por quem seja formado em medicina e, além disso, se haja especializado em Higiene, o que não constitui requisito indispensável ao desempenho do cargo de Enfermeiro.

O cargo de Diretor do Departamento de Engenharia é de nível mais elevado do que o cargo de Engenheiro, pois, para bem desempenhar o primeiro, há necessidade de possuir o funcionário vários anos de experiência, o que não acontece com o segundo.

Finalmente, o cargo de Físico Nuclear é mais importante do que o de Dactilógrafo, porque é mais escasso no mercado de trabalho, entendida a escassez em termos de disponibilidade

para fins de recrutamento. Trata-se, é bem de ver, de escassez a longo prazo, e não de escassez momentânea, circunstancial, que possa ser corrigida através de treinamento rápido.

É evidente que êsses elementos não se excluem uns aos outros. Constituem êles pontos de referência bem definidos para facilitar a distinção entre os cargos, quando se pretende acentuar sua hierarquização, em face das atribuições e responsabilidades que os caracterizam.

Na constituição das classes, pode-se adotar a orientação de discriminá-las, tanto quanto possível, de modo a que cada uma das classes estabelecidas represente, muitas vêzes, um segmento bem reduzido da atividade profissional focalizada. É possível, todavia, seguir orientação diversa, procurando-se constituir classes mais concentradas. A primeira tendência, francamente adotada nos Estados Unidos da América ao se ensaiarem as primeiras classificações, vem dando lugar, naquele mesmo país, a classificações mais gerais, cuja administração

se torna mais prática, mais fácil e mais compreensível. A segunda tendência, que sempre prevaleceu na Inglaterra, tem a apoiá-la motivos de ordem prática que não é lícito obscurecer, especialmente quando se considera que atende, perfeitamente, aos objetivos da classificação no seu papel de instrumento valioso em administração de pessoal.

Cumprir lembrar, neste passo, que qualquer que seja a orientação preferida, a classificação de cargos não pode excluir, na oportunidade da seleção, que se obtenham maiores informes e minúcias a respeito da respectiva atividade profissional, pois as especificações de classe contêm os elementos básicos, mas não contêm todos os elementos indispensáveis ao processo de seleção, dentro da técnica que, em nossos dias, a informa.

Quanto aos elementos que devem ser considerados na constituição das classes, convém anotar, entre outros, os seguintes:<sup>3</sup>

a) natureza do trabalho, isto é, a atividade profissional que se vai classificar;

3) Relatório da Comissão do Plano de Classificação de Cargos, 1954.

b) nível educacional, isto é, os requisitos educacionais necessários para o exercício do cargo, representados por instrução ministrada em cursos regulares ou por conhecimentos equivalentes;

c) especialização profissional;

d) experiência profissional;

e) responsabilidade de natureza especial (por bens e valores ou pela segurança de pessoas);

f) supervisão (no sentido de responsabilidade pelo controle ou revisão de trabalhos de outros);

g) assessoramento de autoridade superior;

h) chefia de unidade de trabalho.

À vista desses elementos e sob a inspiração de tais princípios é que se processa a inclusão das

classes em níveis gerais de dificuldade e responsabilidade de trabalho, compreendendo toda a gama de atividades profissionais encontrada na organização, vale dizer, numa estrutura complexa, tanto do ponto de vista das relações hierárquicas, como do ângulo da variedade das ocupações, como é o caso do serviço público.<sup>4</sup> Trata-se, é bem de ver, de tarefa sumamente delicada e que deve ser exercida com alto critério de imparcialidade e objetividade. Para auxiliar sua execução, é freqüente lançar-se mão, na indústria privada norte-americana, de métodos especiais, tais como o de Comparação de Fatores (*Factor Comparison Method*) e o Sistema de Pontos (*Point System*), cuja utilização, no serviço público, não tem encontrado ambiente favorável.<sup>5</sup>

---

4) ISMAR BARUCH, "Basic Aspects of Position-Classification", in *Public Personnel Review*.

5) Há vários trabalhos especializados a respeito destes métodos, dentre os quais podemos anotar os seguintes: EUGENE J. BENGE, *Job Evaluation and Merit Rating; A Manual of Procedures*. — EUGENE J. BENGE, SAMUEL L. H. BURK e EDWARD N. HAY, *Manual of Job Evaluation; Procedures of Job Analysis and Appraisal*. — ASA S. KNOWLES, *Salary Evaluation*, in *Personnel* (American Management Association).

## V — O PLANO DE CLASSIFICAÇÃO

O Plano de Classificação abrange, segundo a lição dos autores, quatro etapas distintas: preparação, aprovação, implantação e administração.

Assentam-se as bases e a orientação a serem obedecidas nos trabalhos e, sob a inspiração dêsse roteiro, elabora-se o Plano, que é submetido à apreciação e aprovação da autoridade competente. Aprovado, passa-se à sua implantação, de acôrdo com as regras que houverem sido fixadas. A essas etapas, de caráter temporário, segue-se a de natureza permanente, ou seja, a de administração do Plano.

### *Preparação do Plano*

A elaboração do Plano deve ser cometida a um organismo próprio, desligado das atividades administrativas normais. Para êsse fim, tanto se poderá instituir uma Comissão com ele-

mentos da própria organização, se esta dêles dispuser, como contratar os serviços com escritório ou técnicos especializados nessa sorte de empreendimento. De qualquer modo, o organismo constituído, em caráter transitório, para aquêlê fim, deverá funcionar em regime do mais íntimo entrosamento com o Departamento de Pessoal.

Dois são os motivos principais que desaconselham entregar-se a elaboração do Plano ao próprio Departamento de Pessoal. Em primeiro lugar, a pressão contínua das atividades habituais não permite que o referido Departamento possa dedicar-se com afinco e ritmo certo ao trabalho de classificação. Em segundo lugar, os Departamentos de Pessoal lutam, as mais das vêzes, com a falta de especialistas em classificação, na proporção necessária. Além disso, muito há que recomendar a feitura do trabalho de

classificação por um órgão que não se prenda demasiadamente às influências do meio e à pressão dos grupos interessados.

A primeira tarefa, nesta fase, é a de preparar o pessoal disponível para o trabalho de classificação e de divulgar as bases e a orientação que presidirão o preparo do Plano, a fim de que chefes de serviço e funcionários se informem a respeito do assunto e fiquem habilitados a apresentar observações e sugestões. A seguir procura-se obter informações sobre a estrutura, composição e atribuições das diversas repartições e a respeito das funções desempenhadas pelos empregados.

O questionário, através do qual se procura obter informações exatas sobre as funções de que se ocupa o empregado, é a peça instrumental de que se lança mão para a construção do Plano. Ao ser distribuído, precisa ele encontrar um ambiente de receptividade por parte dos funcionários e das associações de classe, bem como dos chefes de serviço e demais supervisores da escala hierárquica. Há uma tradicional má vontade em preencher questionários. É preciso vencê-la através

de amplo e cuidadoso programa de relações públicas, para demonstrar que o questionário visa a facilitar a obtenção das informações indispensáveis à realização do trabalho e tem, ainda, a virtude de evitar omissões que fatalmente ocorreriam, em detrimento dos próprios interesses dos funcionários, se a estes fôsse facultado apresentar seus casos em documento não padronizado. Os agentes do órgão de classificação, encarregados de acompanhar a distribuição dos questionários, devem ser especialmente treinados para prestar aos interessados todos os esclarecimentos de que necessitarem.

Uma vez recebidos os questionários, cabe ao órgão de classificação estudá-los, ao mesmo tempo que se dedica à análise das informações obtidas a respeito da estrutura e competência das diversas repartições. Passa-se, em seguida, à composição das classes e demais partes do esquema do Plano de Classificação, inclusive à elaboração das Especificações de Classe. Logo que o Plano se encontre esquematizado, convém divulgá-lo, em suas linhas gerais, e receber as observações dos inte-

ressados, antes de sua definitiva estruturação. Neste particular, recomenda-se procurar obter tais observações por meio das associações de classe ou outros órgãos representativos, pois as discussões com os interessados se tornariam intermináveis, se conduzidas isoladamente.

### *Aprovação do Plano*

Ultimada a preparação do Plano, cumpre submetê-lo à aprovação da autoridade competente, normalmente o chefe executivo. Esta fase pode ser vencida com certa rapidez se tiver havido a cautela de colocar a referida autoridade sempre a par do desenvolvimento dos trabalhos e, especialmente, das questões mais relevantes que se apresentarem. A justificação do Plano deve ser apresentada em termos de ser compreendida por pessoas estranhas às técnicas de classificação. Se o trabalho tiver de ser apreciado por uma Assembléia Legislativa, convirá que o órgão de classificação esteja preparado para prestar às comissões especializadas do Legislativo os informes de que precisar, sempre com a preocupação de oferecer fatos, da-

dos objetivos ou esclarecer critérios adotados, e não de apresentar meras impressões.

### *Implantação do Plano*

A fase de implantação é governada pelas regras que constam do Plano aprovado. Em harmonia com essas normas, vai-se proceder à inclusão de cada cargo nas classes estabelecidas e definir a situação de cada funcionário. A implantação deve ficar a cargo do mesmo órgão que elaborou o Plano e, no seu decurso, devem ser facilitadas as reclamações contra possíveis injustiças, a fim de que, se comprovadas, sejam aplicados os remédios previstos no próprio Plano.

### *Administração do Plano*

A administração do Plano é tarefa dinâmica e contínua. As repartições têm alteradas suas estruturas, modificadas suas atribuições, reduzidas ou ampliadas suas atividades. Tudo isso se reflete nos cargos que as integram e, por conseguinte, repercutem no Plano de Classificação. A vigilância do órgão de classificação deve ser permanen-

te, sob pena de se prejudicar a exata aplicação dos princípios e das regras consubstanciados no Plano.

Por isso mesmo, deve o Plano de Classificação ser administrado por um órgão central, equidistante dos departamentos específicos, preferentemente de composição colegial, para assegurar-lhe maior sensibilidade às sugestões, observações e recursos apresentados por chefes de serviço e empregados. Quando preferida a composição colegial, deve a Comissão ou Junta ser devidamente assistida pelos setores técnicos do órgão central de pessoal. É evidente que a forma mais adequada de administração do Plano depende de várias circunstâncias, tais como a amplitude do serviço, a complexidade das ocupações envolvidas, o número de funcionários abrangidos pela classificação, etc. Nas grandes organizações — como, em geral, são as do serviço público — parece recomendável atribuir a administração

do Plano a uma Comissão que funcione em regime de estreita articulação com o órgão central de pessoal, junto ao qual deve, necessariamente, funcionar.

O que não resta dúvida é que um órgão central se torna essencial para a administração do Plano, a fim de que a criação e a classificação de novos cargos, a modificação dos existentes, a manutenção de especificações de classe devidamente atualizadas e a apreciação dos problemas de caráter administrativo a respeito da classificação tenham sua apreciação coordenada por uma só entidade, sob a inspiração dos princípios inscritos no diploma legal que houver aprovado o Plano. Não é demais insistir em que a administração do Plano há de obedecer a normas flexíveis, sem prejuízo da unidade de princípios fundamentais adotados. A classificação de cargos deve espelhar, a cada momento, da forma mais perfeita possível, a real situação dos serviços.



## VI — ALGUNS ASPECTOS PECULIARES AO SERVIÇO PÚBLICO

O Plano de Classificação, cuja elaboração cabe ao Executivo, deve, evidentemente, ser aprovado pelo Poder Legislativo. O Plano contém medidas de caráter eminentemente legislativo, como sejam os conceitos fundamentais, as normas de instalação e administração e as regras destinadas a disciplinar o ajustamento dos cargos existentes — e seus ocupantes — ao novo esquema. O ato legislativo deve limitar-se ao estritamente essencial, de modo a não invadir ou perturbar a esfera estritamente regulamentar, de com-

petência do Executivo.<sup>6</sup> As especificações de classe, por exemplo, devem ser aprovadas por ato executivo, dado seu caráter nitidamente regulamentar, de complemento da lei que aprova o Plano de Classificação. Em alguns países, são mesmo aprovadas pelo órgão central de pessoal, por se considerar que têm caráter eminentemente técnico e se incluem entre os atos de rotina administrativa do órgão de pessoal.

Outro problema que, em nosso país, encerra visíveis dificuldades é o da criação e extinção

---

6) No Brasil, nota-se tremenda confusão a respeito do assunto. Procura-se, a cada passo, invocar, usar e abusar do princípio da vedação de delegação de poderes, inscrito na Constituição, quando, as mais das vezes, o que ocorre é a invasão, pelo Legislativo, da esfera de competência do Executivo. O Poder Regulamentar, inquestionavelmente do Executivo, não é respeitado. O resultado é que as leis perdem, cada vez mais, seu teor legal, sua majestade, para descerem à planura da regulamentação, com evidente desprestígio para a tarefa legislativa e enormes prejuízos à boa marcha da administração. Sabe-se que a França, em face de problema da mesma natureza, adotou legislação no sentido de repor a competência legislativa no seu elevado plano.

de cargos por lei. Trata-se de regra inscrita nas Constituições de muitos países, entre os quais o Brasil, mas inteiramente superada em outros, como decorrência natural da adoção de planos de classificação de cargos. Na verdade, definido em lei o sistema de classificação e adotadas as normas pelas quais se regerá a respectiva administração, pode-se afirmar que a política legal a respeito dos cargos públicos está, nesse particular, perfeitamente traçada. Os cargos que devem existir para a realização dos serviços públicos resultam das necessidades da organização e, depois de ajustados, por intermédio de estudos técnicos, ao esquema de classificação aprovado pelo Legislativo, podem ser criados a critério do Executivo. Tudo isso, é óbvio, condicionado à existência de recursos orçamentários próprios, autorizados também pelo Poder Legislativo.

Verifica-se, dêsse modo, que as esferas de competência legislativa e executiva podem ser perfeitamente respeitadas. O Legislativo define, através de instrumento legal próprio, o sistema de classificação mais conveniente do ponto de vista de interesse público, compreendendo, inclusive, as normas que devem reger o funcionamento dêsse mesmo sistema. E através de outro instrumento legal adequado — o Orçamento — aprova os programas de trabalho dos diversos serviços governamentais e vota os recursos financeiros indispensáveis à sua plena execução, aí compreendidas as dotações destinadas a despesas de pessoal.

Esse é o método que, na realidade, guarda inteira conformidade com o princípio de independência e harmonia dos poderes, de que é exemplo bem expressivo o sistema federal norte-americano.<sup>7</sup>

---

7) No caso dos extranumerários, encontramos, de modo geral, este regime. A falta de um Plano de Classificação de Cargos e a ausência de competência específica ao órgão central de pessoal para administrar, coordenar e fiscalizar o assunto, impediram, porém, o regular funcionamento do sistema esboçado.

## VII — SUMÁRIO

A Classificação de Cargos é um instrumento essencial, de que se lança mão para resolver numerosos problemas de Administração de Pessoal. Na impossibilidade material de lidar com cada cargo de per si e atendendo a que o interesse da administração está em definir a posição relativa do cargo no conjunto mantido pela organização, procura-se incluir os cargos em *classes*, de acôrdo com a semelhança ou analogia das atribuições e responsabilidades que os caracterizam e distinguem dos demais. Esta é a essência da tarefa de classificação. Formadas as *classes*, em que são incluídos os cargos de *natureza* e *nível* de trabalho idênticos, procura-se relacionar, através das *séries de classes*, as classes que envolvem trabalho da mesma natureza, mas de nível de responsabilidade e dificuldade diverso. As *classes* e *séries de classes* são, a seguir, reunidas

em *grupos ocupacionais*, que abrangem atividades profissionais correlatas. Finalmente, há as amplas divisões gerais em *serviços*, compreendendo grupos ocupacionais que guardam entre si certa relação. O Plano de Classificação é composto dêsse conjunto (*serviços*, *grupos ocupacionais*, *séries de classes* e *classes*), especificações de classe e normas destinadas a reger a implantação e contínua administração do sistema.

A utilidade dêsse valioso instrumento manifesta-se, de forma mais acentuada, no recrutamento, na seleção, na promoção e na fixação de salários. Os candidatos ao ingresso na organização conhecem, através das especificações de classe, as particularidades dos cargos a que pretendem concorrer; a escolha dêsses candidatos vai processar-se à luz do conhecimento exato dos tipos de trabalho e das peculiaridades de sua execução;

e, depois de admitidos, os funcionários podem preparar-se, de modo sistemático e segundo suas tendências, para fazer carreira a serviço da organização. Quanto à fixação de salários, somente com base em cargos devidamente classificados torna-se possível aplicar, com acerto e equanimidade, o princípio de "igual salário para trabalho da mesma natureza", em que se apóia toda a política de salários.

A Classificação de Cargos permite que se concretizem os propósitos de formação profissional dos funcionários, o trei-

namento dos mesmos para tarefas específicas do Estado; facilita o entrosamento dos empregos públicos com o sistema educacional do país; e, finalmente, estabelece uma hierarquização racional das diversas atividades funcionais, com o que melhor se definem deveres e responsabilidades e se tornam mais explícitas as linhas de promoção, de acesso e as responsabilidades de chefia. É o que caracteriza os serviços civis organizados.

A Classificação de Cargos constitui, no consenso geral, a estrutura básica da Administração de Pessoal.

## **VIII — ROTEIRO DE UM PLANO DE CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS**

I — Fixar, inicialmente, o princípio de que a classificação terá por base as atribuições e responsabilidades dos cargos.

Atribuir o estudo do Plano a órgão especial, que se dedique, exclusivamente, a essa tarefa e possa ser assistido tecnicamente por pessoas e entidades especializadas.

Prever recursos para a realização do trabalho.

II — Estruturar e definir a competência dos serviços do órgão encarregado do Plano; dispor sobre sua articulação com as demais repartições.

Treinar as equipes que vão participar dos trabalhos.

Divulgar amplamente (especialmente entre chefes de serviço e associações de classe) as finalidades da classificação.

III — Reunir elementos que permitam conhecer a estrutura e as atribuições das repartições

e bem assim as funções desempenhadas pelos empregados, com tôdas as suas características.

Arrolar os cargos existentes.

Elaborar e providenciar a impressão dos questionários; fixar normas para distribuição, preenchimento e recolhimento dos mesmos.

IV — Fixar critérios gerais para estudo do material coletado. Separar os questionários por grupos ocupacionais.

Compor as classes, séries de classes e serviços.

Confrontar as classes e fixar os níveis gerais de dificuldade e responsabilidade de trabalho.

Esquematizar o Plano.

V — Preparar as especificações de classe.

VI — Elaborar as regras de ajustamento dos cargos atuais (e dos seus ocupantes) ao nôvo sistema.

VII — Divulgar o esquema geral. Recolher e analisar as sugestões e observações dos chefes de serviço, associações de classe e grupos interessados.

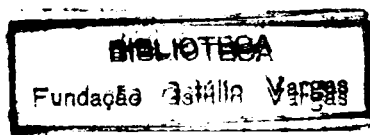
VIII — Elaborar o relatório e o projeto de lei destinado a aprovar o Plano de Classificação de Cargos e fixar normas

para sua implantação e administração.

IX — Apresentar o relatório e o projeto de lei ao Chefe do Executivo.

X — Acompanhar a tramitação do projeto no Legislativo.

XI — Implantar o Plano adotado.



## INDICAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

- BARUCH, Ismar — *Facts and Fallacies about Position-Classification* (Civil Service Assembly of the U. S. and Canada, 1937).
- BARUCH, Ismar — "Basic Aspects of Position-Classification", in *Public Personnel Review*, vol. I, n.º 3 (1940).
- BARUCH, Ismar — *Position-Classification in the Public Service* — Report to the Civil Service Assembly by the Committee on Position-Classification and Pay Plans in the Public Service (Civil Service Assembly of the U.S. and Canada, 1941), (Ismar Baruch, Chairman).
- DARDEAU VIEIRA, Astério — *Como Classificar os Cargos* (Imprensa Nacional, Rio de Janeiro, 1941).
- DARDEAU VIEIRA, Astério — "A Classificação de Cargos", in *Revista do Serviço Público*, vol 2, n.º 2 (1938).
- FIGUEIREDO, Paulo Poppe de — "Administração de Pessoal e Classificação de Cargos", in *Revista do Serviço Público*, vol. 1, n.º 3 (1952).
- PESSOA SOB.º, Eduardo Pinto — *Classificação de Cargos* (A. Coelho Branco Filho, 1952).
- PESSOA SOB.º, Eduardo Pinto e DIAS, J. de Nazaré T. — *Princípios de Administração de Pessoal* (Imprensa Nacional, 1949).
- HOPWOOD, J. O. — *Salaries, Wages and Labor Relations* (The Ronald Press Co., New York, 1937).
- RELATÓRIO da Comissão do Plano de Classificação de Cargos, 1954 (O Relatório da Comissão compreende extensa indicação bibliográfica).

# CADERNOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## ADMINISTRAÇÃO GERAL

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| 2 — Planejamento do Desenvolvimento Econômico de Países Subdesenvolvidos | — ROBERTO DE OLIVEIRA CAMPOS |
| 8 — Confronto entre a Administração Pública e a Administração Particular | — BENEDICTO SILVA            |
| 9 — Relações Humanas na Indústria  | — E. DAYA                    |
| 11 — As Corporações Públicas na Grã-Bretanha                             | — GUSTAVO LESSA              |
| 15 — A Justiça Administrativa na França                                  | — FRANÇOIS GAZIER            |
| 16 — O Estudo da Administração   | — WOODROW WILSON             |
| 19 — A Era do Administrador Profissional                                 | — BENEDICTO SILVA            |
| 21 — Assistência Técnica em Administração Pública                        | — BENEDICTO SILVA            |
| 23 — Introdução à Teoria Geral de Administração Pública                  | — PEDRO MUÑOZ AMATO          |
| 25 — A Justiça Administrativa no Brasil                                  | — J. GUILHERME DE ARAÇAO     |
| 29 — O Conselho de Estado Francês  | — FRANÇOIS GAZIER            |
| 30 — A Profissiografia do Administrador                                  | — EMILIO MIRA Y LOPEZ        |
| 31 — O Ambiente na Administração Pública                                 | — ROSCOE MARTIN              |
| 33 — Planejamento  | — PEDRO MUÑOZ AMATO          |
| 34 — Execução Planejada  | — HARLOW S. PERSON           |
| 35 — Como Dirigir Reuniões   | — EUGENE RAUDSEPP            |
| 37 — Contrôlê dos Gastos Eleitorais                                      | — GERALDO WILSON NUNAN       |
| 38 — Procedimento para "Forçar" Acôrdo                                   | — IRVING J. LEE              |
| 39 — Relações Humanas nas Atividades Modernas                            | — ROBERT WOOD JOHNSON        |
| 40 — O Governo Estadual nos Estados Unidos                               | — GEORGE W. BEMIS            |
| 43 — O Assessoramento da Presidência da República                        | — CLEANTHO P. LEITE          |
| 44 — Taylor e Fayol  | — BENEDICTO SILVA            |
| 45 — A Administração Civil na Mobilização Bélica                         | — BENEDICTO SILVA            |
| 49 — Gênese do Ensino de Administração Pública no Brasil                 | — BENEDICTO SILVA            |
| 51 — Introdução ao Planejamento Regional                                 | — JOHN R. P. FRIEDMANN       |

## ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

- |  |                        |
|--|------------------------|
| 5 — Alguns Aspectos do Treinamento                             | — A. FONSECA PIMENTEL  |
| 7 — Pequena Bibliografia sobre Treinamento                     | — A. FONSECA PIMENTEL  |
| 12 — As Funções do Administrador de Pessoal no Serviço Público | — HENRY REINING JR.    |
| 13 — Dois Programas de Administração de Pessoal                | — J. DE NAZARÉ T. DIAS |
| 27 — Classificação de Cargos                                   | — ROBERT N. MACMURRAY  |
| 36 — Em Busca de Executivos para Cargos de Direção Geral       | — RIVA BAUZER          |
| 56 — Formação para a Administração Pública                     |                        |

## ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAL

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| 14 — Centralização de Compras para o Serviço Público | — ROBERT N. MACMURRAY |
|--|-----------------------|



## ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| 17 — Teoria das Funções Municipais                              | — BENEDICTO SILVA         |
| 18 — Curso de Administração Municipal — Programa e Justificação | — DIOGO LORDELLO DE MELLO |
| 26 — Panorama da Administração Municipal Brasileira             | — DIOGO LORDELLO DE MELLO |
| 46 — A Moderna Administração Municipal                          | — DIOGO LORDELLO DE MELLO |

## ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS

- |  |                                 |
|--|---------------------------------|
| 4 — Teoria dos Departamentos de Clientela          | — BENEDICTO SILVA               |
| 10 — A Departamentalização no Nível Ministerial    | — GUSTAVO LESSA                 |
| 20 — O & M na Administração Inglesa                | — JOHN R. SIMPSON               |
| 22 — O & M na Administração Sueca                  | — TARRAS SLÄLFFORS              |
| 28 — Principais Processos de Organização e Direção | — CATHERYN SECKLER-HUDSON       |
| 42 — Uma Análise das Teorias de Organização        | — BEATRIZ M. DE SOUZA WARHLLICH |

## RELAÇÕES PÚBLICAS

- |  |                   |
|--|-------------------|
| 1 — Relações Públicas, Divulgação e Propaganda | — BENEDICTO SILVA |
| 3 — Publicidade Administrativa                 | — BENEDICTO SILVA |
| 24 — Relações Públicas no Governo Municipal    | — L. C. HILL      |

## ORÇAMENTO E FINANÇAS PÚBLICAS

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 6 — Os Principios Orçamentários                                 | — SEBASTIAO SANT'ANNA E SILVA |
| 32 — Instituições Orçamentárias Fundamentais                    | — NEWTON CORRÊA RAMALHO       |
| 41 — Orçamentos   | — PEDRO MUÑOZ AMATO           |
| 47 — Teoria e Prática de Orçamento Municipal                    | — J. TEIXEIRA MACHADO JÚNIOR  |
| 52 — Estrutura do Orçamento e Classificação das Contas Públicas | — NAÇÕES UNIDAS               |
| 55 — Administração Orçamentária Comparada                       | — J. TEIXEIRA MACHADO JÚNIOR  |

# FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

Entidade de caráter técnico-educativo, instituída em 20 de dezembro de 1944, como pessoa jurídica de direito privado, visando os problemas da organização racional do trabalho, especialmente nos seus aspectos administrativo e social e a conformidade de seus métodos às condições do meio brasileiro, terá como objetivo: I — prover à formação, à especialização e ao aperfeiçoamento de pessoal para empreendimentos públicos ou privados; II — promover estudos e pesquisas nos domínios das atividades públicas ou privadas; III — constituir-se em centro de documentação para sistematizar e divulgar conhecimentos técnicos; IV — incumbir-se do planejamento e da organização de serviços ou empreendimentos, tomar o encargo de executá-los, ou prestar-lhes a assistência técnica necessária; V — concorrer para melhor compreensão dos problemas de administração, propiciando o seu estudo e debate.

PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO

**LUIZ SIMÕES LOPES**

DIRETOR EXECUTIVO

**ALIM PEDRO**

CONSELHO DIRETOR

**Presidente — LUIZ SIMÕES LOPES**

**Vice-Presidente — EUGÊNIO GUDIN**

**VOGAIS:** João Carlos Vital, José Joaquim de Sá Freire Alvim e Jorge Oscar de M. Flôres

**SUPLENTEs:** Alberto Sá Souza de Brito Pereira, Rubens D'Almada Horta Pôrto e Carlos Medeiros Silva

CONSELHO CURADOR

**Presidente — MAURÍCIO NABUCO**

**Vice-Presidente — ALBERTO PIRES AMARANTE**

**MEMBROS:** Antônio Garcia de Miranda Neto, Antônio Ribeiro França Filho, Apolônio Jorge Faria Salles, Arthur Hehl Neiva, Ary Frederico Tôrres, Brasília Machado Neto, Carlos Alberto Alves de Carvalho Pinto, Cezar Reis de Cantanhede e Almeida, Celso Timponi, Francisco Montojos, Heitor Campelo Duarte, Alzira Vargas do Amaral Peixoto, Henrique Dominhos Ribeiro Barbosa, Joaquim Bertino de Moraes Carvalho, José Nazareth Teixeira Dias, Jurandir Lodi, Mário Paulo de Brito, Astério Dardeau Vieira e Paulo de Tarso Leal



**Sede: Praia de Botafogo, 186**  
**Caixa Postal: 4081 — Telefone: 46-4010**  
**RIO DE JANEIRO, GE. — BRASIL**