

ADMINISTRAÇÃO GERAL

ASSUNTOS GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO

Racionalização Administrativa do Brasil

General JUAREZ TÁVORA

1. PROBLEMAS LIGADOS A ORGANIZAÇÃO NACIONAL

AINDA não equacionamos, como comunhão nacional, nossos problemas básicos, inclusive, em primeiro plano, o *problema na Organização Nacional*.

Entre as questões ligadas a êsse problema, estão a exigir solução urgente:

— uma cooperação efetiva entre os três poderes harmônicos e independentes — Legislativo, Executivo e Judiciário;

— um contrôle mais efetivo dos abusos cometidos, sobretudo pelos dois primeiros dêsses poderes, contra interêsses individuais e coletivos;

— uma distribuição coordenada e racional de funções e conseqüente de rendas entre as três órbitas administrativas — Federal, Estadual e Municipal;

— um reajustamento mais equitativo do quadro territorial dos Estados, complementado pela sistematização do desdobramento municipal e pela interiorização da Capital Federal;

— finalmente, uma revisão estrutural e funcional dos órgãos do poder executivo, capaz de permitir-lhe uma atividade planejada, coordenada e efetivamente controlada, no campo administrativo.

O problema da racionalização administrativa, de que vamos tentar aqui, estabelecer as equações gerais, é preliminar em relação aos demais problemas, inclusive o da Organização Nacional.

Com efeito, sem a prévia solução dêsse problema, não parece viável um equacionamento satisfatório de qualquer dos nossos problemas — aí incluído o da Organização Nacional — e, menos ainda, a realização metódica e eficiente das respectivas soluções.

2. DEFORMAÇÕES FUNCIONAIS E ESTRUTURAIS DE NOSSO MECANISMO ADMINISTRATIVO

Sobressaem, entre as deformações funcionais de nosso mecanismo administrativo:

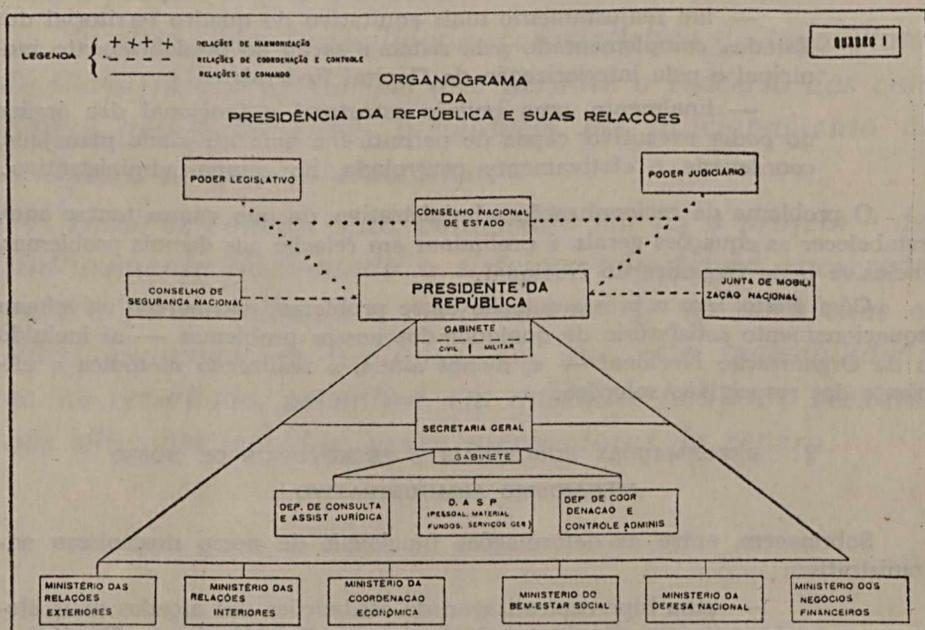
— uma hipercentralização de atribuições nas alçadas mais elevadas, com tendência a sublimar-se na Presidência da República.

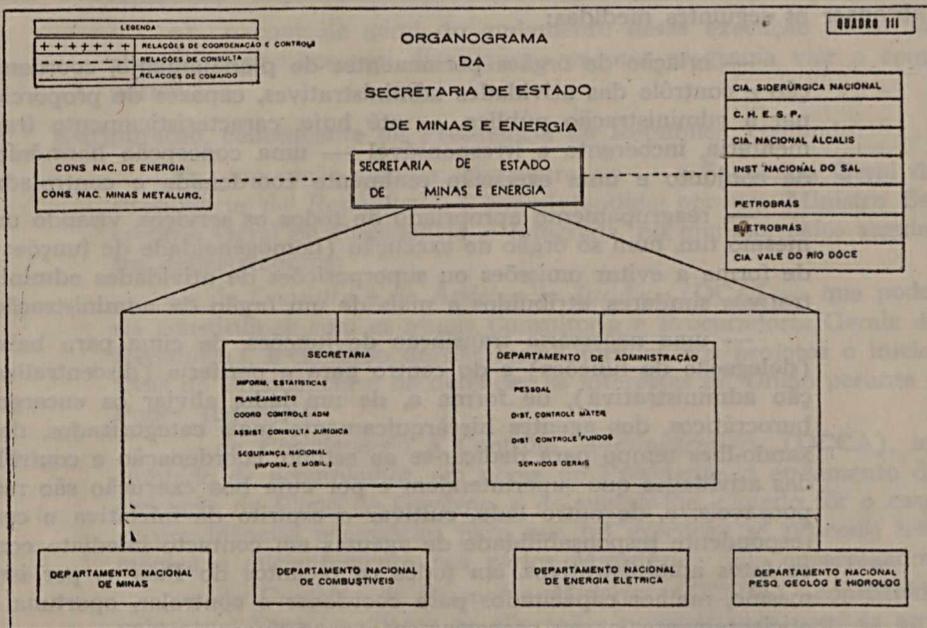
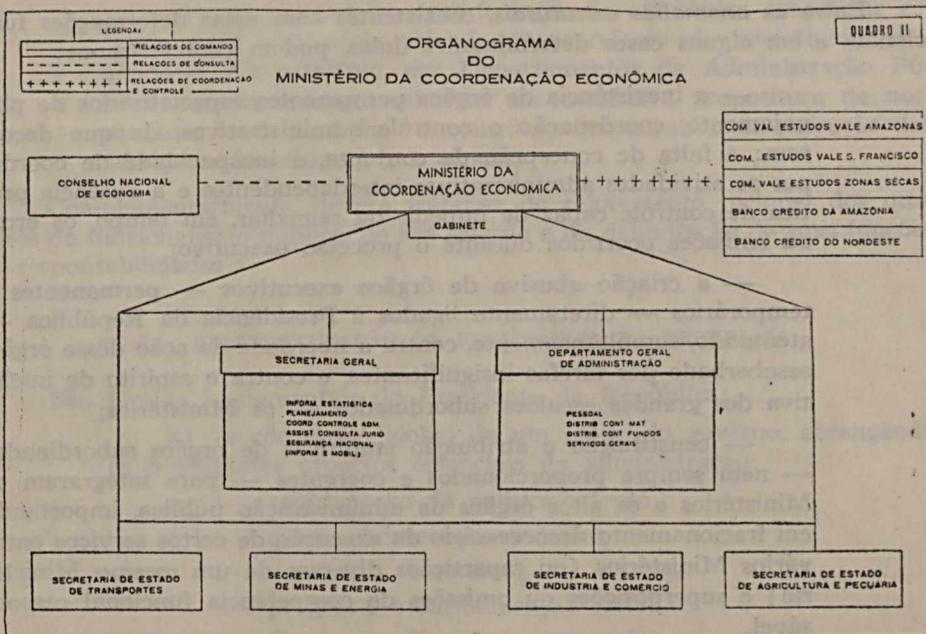
importando isso em sobrecarregar tais escalões administrativos com encargos secundários, em detrimento de obrigações fundamentais intransferíveis, como as ligadas ao planejamento, à coordenação e ao controle efetivo da administração;

— cerceamento progressivo do espírito de iniciativa e capacidade de decisão dos elementos hierarquicamente subordinados — a começar pelos Ministros de Estado — especialmente no tocante à gestão pessoal, hoje enfeixada, em seus mínimos detalhes, nas mãos do Presidente da República;

— falta de concepção de conjunto e planejamento sistemático das atividades governamentais, e de coordenação e controle efetivo de sua execução pelos órgãos da alta administração, entre os quais é repartida, importando, de um lado, numa repartição desproporcionada dos poucos recursos orçamentários disponíveis, e, de outro lado, na desarticulação e ineficiência com que realizam tais órgãos as tarefas recebidas;

— finalmente, uma tendência irrefreável de alargar, cada vez mais, o campo de execução direta de serviços pelos órgãos da administração pública, ao invés de confiá-la, sob a imediata supervisão e controle desses órgãos, à iniciativa privada — o que está a conduzir-nos a uma ampliação desnecessária dos quadros do funcionalismo público ou de assemelhados, cuja estabilização funcional poderá conduzir-nos, em épocas de crises financeiras, a impasses insuperáveis.





Entre as *anomalias estruturais*, coexistentes com essas deformações funcionais, e em alguns casos determinantes delas, podem caracterizar-se:

— a inexistência de órgãos permanentes especializados de planejamento, coordenação e controle administrativos, de que decorrem: a falta de concepção de conjunto, a incapacidade de coordenar as atividades administrativas interdependentes e a ausência prática de controle capaz de impedir ou remediar, em tempo, os erros ou omissões ocorridos durante o processo executivo;

— a criação abusiva de órgãos executivos — permanentes e temporários — diretamente ligados à Presidência da República — atentando, simultaneamente, contra a liberdade de ação desse órgão, assoberbado por tarefas insignificantes, e contra o espírito de iniciativa dos grandes escalões subordinados — os Ministérios;

— constituição e atribuição empíricas de órgãos subordinados — nem sempre proporcionados e coerentes — para integrarem os Ministérios e os altos órgãos da administração pública, importando em fracionamento desnecessário da execução de certos serviços entre vários Ministérios (ou repartições diversas de um mesmo Ministério) e superposições ou omissões de competência funcional responsável.

3. RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Fundamentalmente, o processo de racionalização administrativa deve abranger as seguintes medidas:

— criação de órgãos permanentes de planejamento, coordenação e controle das atividades administrativas, capazes de proporcionar à administração pública — até hoje, caracteristicamente fragmentária, incoerente e irresponsável — uma concepção harmônica de conjunto e uma execução realmente coordenada e controlada;

— reagrupamento apropriado de todos os serviços, visando um mesmo fim, num só órgão de execução (homogeneidade de funções), de forma a evitar omissões ou superposições de atividades administrativas similares, atribuídos a mais de um órgão da administração;

— uma necessária translação de funções, de cima para baixo (delegação de funções) e do centro para a periferia (descentralização administrativa), de forma a, de um lado, aliviar os encargos burocráticos, dos agentes hierarquicamente mais categorizados, deixando-lhes tempo para dedicar-se ao estudo, coordenação e controle das atividades que superintendem e por cuja boa execução são responsáveis; e, de outro lado, cultivar o espírito de iniciativa e correspondente responsabilidade de agentes em contacto imediato com os fatos administrativos, em todos os recantos do País, e, por isso mesmo, melhor capacitados para coordenar e controlar, oportuna e eficientemente, o seu processamento executivo;

— uma progressiva transferência de atividades executivas estatais, para o domínio privado (concorrência de iniciativas), deixando-se, em princípio, aos Departamentos da Administração Pública, apenas encargos relativos aos estudos e propositura de normação e a coordenação e o controle administrativo de execução dos serviços submetidos à sua alçada.

Complementarmente, deverá tratar-se do relotamento racional dos quadros do funcionalismo público, de sua seleção e da delimitação de suas funções e responsabilidades.

4. REESTRUTURAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

São tarefas fundamentais do Presidente da República:

a) a concepção global de um plano do governo, abrangendo os 6 seguintes aspectos essenciais da administração:

- coordenação da política interna
- desenvolvimento econômico
- equilíbrio financeiro
- progresso e harmonização social
- Segurança Nacional
- relações internacionais;

b) a coordenação da execução desse plano de governo, pelos vários Ministérios ou órgãos administrativos, entre os quais deva ser repartida;

c) o controle geral do andamento dessa execução — aí incluídas as revisões periódicas que o próprio programa vier a comportar.

Estruturação, conseqüente da Presidência da República, contendo:

a) um órgão auxiliar administrativo — a Secretaria Geral da Presidência da República — superintendida por um Ministro Secretário Geral da Presidência, e integrada, no mínimo, pelos seguintes departamentos:

— de *Consulta e de Assistência Jurídica* (DCAJ — que poderia constituir-se com as atuais Consultoria e Procuradoria Gerais da República), incumbido de dar forma jurídica aos projetos e iniciativas da Presidência e de defender os interesses da União perante o Poder Judiciário;

— de *Coordenação e Controle Administrativos* (DCCA), incumbido de acompanhar, em nome do Presidente, o andamento da execução do Plano de Governo, e de sugerir-lhe, quando fôr o caso, as providências necessárias para que tal execução se processe harmônica e eficientemente nos vários Ministérios dela encarregados;

— de *Controle de Pessoal e Material* (DCPM), constituído pelo atual Dasp, mediante as alterações necessárias, e com as atri-

buições de normar e controlar a admissão, promoção, movimentação e enquadramento do pessoal do serviço público pelos Ministérios e órgãos autárquicos, bem como padronizar o material e controlar sua aquisição pelas Repartições Públicas;

b) um órgão de *informação, pesquisa e planejamento* — o Conselho de Segurança Nacional, presidido pelo próprio Presidente da República e assistido pelos Ministros de Estado e Chefes de Estados-Maiores Militares, acionado, permanentemente, por uma Secretaria Geral, de que dependem,

— um Serviço Nacional de Informações (sob cuja supervisão ficaria o I.B.G.E.);

— um Departamento de Pesquisas e Planejamento (com as seguintes divisões — assuntos políticos, assuntos psico-sociais, assuntos técnico-científicos, assuntos econômicos e assuntos militares), do qual passaria a depender o Conselho Nacional de Pesquisas;

— uma Comissão de Zonas de Segurança Nacional;

c) um órgão de *coordenação e execução da Mobilização Nacional*;

d) órgãos de execução administrativa — os *Ministérios*;

e) eventualmente, um *órgão especial de Consulta e harmonização* — o Conselho Nacional de Estado, integrado, por exemplo, pelo Presidente e Vice-Presidente da República, pelo Presidente da Câmara dos Deputados e Vice-Presidente do Senado e pelos Presidentes do Supremo Tribunal Federal e Tribunal de Recursos.

5. REESTRUTURAÇÃO DOS MINISTÉRIOS

A reestruturação dos Ministérios deve levar em conta dois fatos fundamentais:

— limitar ao menor número possível os grandes órgãos diretamente coordenados e controlados pelo Presidente da República, a fim de que êle os possa coordenar e controlar efetivamente,

— agrupar, em cada Ministério, serviços que constituam, funcionalmente, um todo conexo e logicamente complementar (homogeneidade de funções), conduzindo, por atividades convergentes ou paralelas, à realização de um amplo objetivo político, econômico ou social.

Se examinarmos atentamente todo o complexo da atividade governamental executiva, verificaremos a possibilidade — senão conveniência — de decompô-la nos seis seguintes setores, cada um dos quais deve constituir o objetivo global da administração de um Ministério:

- a) Relações Exteriores (Política Internacional)
- b) Relações Interiores (Política Federativa Interna)
- c) Defesa Nacional (Política Militar de Segurança)

d) Coordenação Econômica (Política de Expansão e Disciplinamento Econômico)

e) Bem-estar Social (Política de Progresso e Harmonização Sociais)

f) Atividades Financeiras (Política Financeira e Execução Orçamentária).

Analogamente, os vários serviços integrantes de cada um desses amplos setores e dependentes da alçada de um Ministério, devem reagrupar-se em órgãos menos complexos de execução administrativa — as *Secretarias de Estado* — segundo suas finalidades imediatas, evitando-se a repetição ou repartição de serviços com idênticas finalidades entre várias alçadas ministeriais.

A título de simples exemplificação, damos, aqui, uma possível composição de Secretarias de Estado e sua repartição, entre os seus Ministérios propostos:

- a) *Ministério das Relações Exteriores*
 - S/E das Relações Diplomáticas e Culturais
 - S/E do Intercâmbio Internacional;
- b) *Ministério das Relações Interiores*
 - S/E das Relações Interiores
 - S/E da Segurança Pública (atual D.F.S.P.)
 - S/E das Comunicações (atual D.C.T.)
 - S/E de Imigração, Migrações e Colonização
 - S/E do Patrimônio Nacional;
- c) *Ministério da Defesa Nacional*
 - S/E da Defesa Terrestre (Exército)
 - S/E da Defesa Marítima (Marinha)
 - S/E da Defesa Aérea (Aeronáutica);
- d) *Ministério da Coordenação Econômica*
 - S/E da Agricultura e Pecuária
 - S/E de Minas e Energia
 - S/E da Indústria e Comércio Interior
 - S/E dos Transportes;
- e) *Ministério do Bem-estar Social*
 - S/E da Justiça
 - S/E da Educação e Cultura
 - S/E da Saúde Pública
 - S/E da Assistência e Previdência Sociais
 - S/E das Relações de Trabalho;
- f) *Ministério dos Negócios Financeiros*
 - S/E da Política Financeira
 - S/E da Execução Orçamentária.

Além desses órgãos de execução administrativa (as Secretarias de Estado), devem os Ministérios comportar, ainda, em sua estrutura:

- a) órgãos auxiliares de planejamento, coordenação e controle, enfeixados numa *Secretaria Geral* do Ministério;

b) órgãos auxiliares administrativos, integrando um *Departamento de Administração*;

c) órgãos complementares de Consulta e Execução — constituídos por todos os Conselhos, Comissões, Institutos, etc., relacionados com sua alçada político-administrativa, ora ligados ou não à Presidência da República.

Um ornograma do Ministério da Coordenação Econômica está figurado no anexo n.º 2.

— Observação sobre a estrutura peculiar do Ministério da Defesa Nacional: o órgão de planejamento é peculiar e autônomo — o Estado-Maior das Forças Armadas.

6. ESTRUTURAÇÃO DAS SECRETARIAS DE ESTADO

Constituirão as *Secretarias de Estado* órgãos administrativos (equiparáveis aos atuais Ministérios) encarregados da gestão de determinados setores integrantes da finalidade geral (política, econômica ou social) dos grandes órgãos integrados, que passariam a ser os Ministérios.

Esses setores administrativos se subdividirão, por sua vez, segundo os princípios de homogeneidade e especialização de funções, em subsectores técnico-administrativos, ainda menos complexos e mais especializados, que serão os *Departamentos Nacionais*, chefiados por Diretores Gerais.

Finalmente, esses Departamentos se fracionarão, obedecendo aos mesmos princípios de racionalização administrativa, em Divisões ou Serviços-Técnicos homogêneos, chefiados por Diretores subordinados (constituindo o último escalão de chefia a ser exercido em comissão).

Analogamente aos Ministérios, devem as Secretarias de Estado dispôr, além dos órgãos de execução (os Departamentos Nacionais), de

— órgãos auxiliares de planejamento, coordenação e controle, grupados numa Secretaria;

— órgãos auxiliares administrativos, grupados num Departamento de Administração, e

— órgãos complementares de consulta e execução, constituídos por Conselhos, Comissões, Institutos etc., relacionados com suas atividades peculiares e não enquadrados na alçada dos Ministérios.

Um organograma da Secretaria de Estado de Minas e Energia está figurado no anexo n.º 3.

— Observação a respeito da estrutura das Secretarias Militares: os órgãos de planejamento estão integrados nos respectivos Estados-Maiores.

7. OBSERVAÇÕES SÔBRE O PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO ADMINISTRATIVA

O planejamento primário processado na Presidência da República abrangerá os objetivos gerais a atingir; os recursos globais necessários para atingi-los (e como obtê-los); as condições gerais de execução (tempo e espaço); e, finalmente, a repartição dos encargos correspondentes entre os mais altos escalões da administração (Ministérios).

Esse planejamento primário será prosseguido e completado com minúcias crescentes por outros órgãos de planejamento integrantes dos Ministérios e das Secretarias de Estado, entre os quais possam ser redistribuídas tarefas administrativas ligadas à execução do encargo planejado.

Um aspecto importante do planejamento administrativo na alçada da Presidência da República, prende-se à elaboração orçamentária a ser submetida, anualmente, à deliberação do Congresso Nacional, porque o orçamento retrata, de alguma forma, o plano de administração do governo.

Entendemos por execução administrativa a realização dos serviços em função dos objetivos previstos no plano do governo, aplicando-se os recursos disponíveis anualmente.

Ao Presidente da República cabe coordenar e controlar o processo dessa execução, constituindo tais funções, ao lado das de planejamento, atividades fundamentais desse escalão e daqueles que lhe ficam imediatamente subordinados.

A coordenação administrativa apresenta aspectos peculiares para cada escalão, sendo mais elástica para os escalões superiores e menos flexível para os de menor hierarquia. Poderíamos dizer que ela tem *características políticas*, na Presidência; *político-administrativas*, nos Ministérios; *administrativas*, nas Secretarias de Estado; *técnico-administrativas*, nos Departamentos; e *quase exclusivamente técnica*, nas Divisões ou Serviços Subordinados.

Guardadas as devidas proporções, a coordenação política a cargo do Presidente da República, pode assemelhar-se àquela exercida por um Comandante de Exército, preocupado, sobretudo, em manter, no tempo e no espaço, o contacto de suas grandes unidades (Divisões) em progressão; a coordenação de natureza político-administrativa a ser exercida pelos Ministros equipara-se à realizada por um Comandante de Divisão, preocupado, fundamentalmente, em conjugar, no tempo e no espaço, os fogos, movimentos e atividades complementares das diferentes Armas e Serviços que integram sua grande Unidade.

Frisemos agora que, assim como seria difícil — senão impraticável — encarregar-se um Comandante de Exército de coordenar a progressão paralela de suas Grandes Unidades (Divisões) e, ao mesmo tempo, cuidar de coordenar, dentro de cada uma dessas Divisões, as concentrações oportunas de fogos e complementações necessárias de atividades — assim também nos parece inexequível a tarefa de coordenação e controle que cabe à Presidência da República, com a atual dissociação de setores administrativos complementares, sobrecarregando-o com a dupla obrigação de zelar pelo desenvolvi-

mento paralelo dos setores integrados (política interna e internacional econômica, bem-estar social, equilíbrio financeiro, defesa militar) e da integração harmônica desses grandes setores, por seus fatores integrantes (Por exemplo — Agricultura e Pecuária, Minas e Energia, Indústria e Comércio, Transportes — em relação ao setor econômico).

No que tange especialmente ao controle administrativo, deve êle fazer-se:

a) do ponto de vista de *aplicação legal dos recursos* distribuídos pelo Tribunal de Contas, de preferência "a posteriori", garantindo-se, contudo, sanções severas contra os infratores de exigências legais naquela aplicação;

b) do ponto de vista da *eficiência da aplicação* (isto é, dos resultados obtidos, tendo em vista os fins visados), por Comissões Permanentes ou Especiais do Congresso, quer durante a fase executiva, quer após o seu encerramento;

Esse controle tomará em consideração o andamento paralelo (coordenação) da execução dos serviços, quando repartidos entre vários Ministérios, ou entre Secretarias de Estado de um mesmo Ministério;

c) num e noutro sentido (isto é, quanto à *legalidade da aplicação de fundos e à eficiência prática de tal aplicação*), dentro do próprio mecanismo administrativo, pelos órgãos especializados à disposição da Presidência da República, dos Ministérios e de suas Secretarias de Estado.

8. QUESTÕES REFERENTES AO FUNCIONALISMO

Essas questões são muito complexas e delicadas. Apenas, como lembrança, vou referir-me a três delas, que se me afiguram fundamentais:

a) a reestruturação objetiva dos quadros do funcionalismo, dentro das seguintes bases:

- maior eficiência do serviço
- respeito aos direitos legitimamente adquiridos
- estímulo permanente ao mérito, e
- redução percentual das despesas com pessoal permanente;

b) os critérios de seleção para admissão e acesso nos novos quadros estruturados, baseados, em princípio,

- no concurso de títulos ou de provas, para a admissão
- nas provas de eficiência prática, para o acesso
- em cursos adequados, para a formação de chefes;

c) a descentralização da competência administrativa para selecionar, nomear, promover, movimentar e punir funcionários, estabelecendo-se, criteriosamente,

- as categorias de funcionários cuja admissão e alterações subsequentes devem caber aos vários escalões administrativos (Presidente da República, Ministros, Secretários de Estado, Diretores Gerais e Diretores Subordinados)

— normação e controle gerais de tudo que se referir ao funcionalismo, pelo órgão especializado da Secretaria Geral da Presidência

cia da República (o Departamento de Contrôlo de Pessoal e Material) através dos órgãos congêneres dos Ministérios e das Secretarias de Estado

— escolha, por cada chefe (embora submetida a aprovação da autoridade superior) de todos aqueles chefes subordinados que dê dependam diretamente.

9. OBSERVAÇÕES FINAIS

O presente trabalho constitui apenas um ensaio, destinado, antes de tudo, a provocar uma discussão séria em torno do importante e urgente problema da organização nacional, a começar por seu aspecto preliminar — o da racionalização de nosso mecanismo administrativo.

Suas linhas mestras podem assim definir-se:

a) criação de órgãos especializados de consulta e informação, de planejamento, coordenação e contrôlo administrativos, como instrumentos permanentes a serviço dos altos escalões executivos, capazes de lhes facultarem.

— formar uma exata idéia de conjunto das necessidades da administração, seriando-as por ordem de importância e urgência,

— planejar, objetivamente, (em consonância com as possibilidades nacionais), a execução das tarefas mais importantes e urgentes, distribuindo adequadamente, entre os órgãos executivos, os recursos necessários para realizá-las,

— coordenar e controlar efetivamente o processo de sua execução paralela e eficiente pelos vários órgãos, entre os quais tarefas forem distribuídas;

b) reduzir, em cada um desses altos escalões administrativos, ao mínimo possível, o número de órgãos diretamente a eles subordinados (relações de Comando), a fim de permitir-lhes o exercício pleno e eficiente de suas altas funções de coordenação e contrôlo. (Daí a idéia de reduzir o número de Ministérios e estruturá-los em Secretarias de Estado);

c) descentralizar, radicalmente a ação executiva dos órgãos federais de administração, cuja atividade fundamental deve consistir no estudo e organização de normas de execução, na distribuição de encargos e recursos correspondentes a órgãos executivos descentralizados, e na coordenação e contrôlo das atividades desses órgãos;

d) reduzir ao mínimo indispensável a execução direta de serviços pelos órgãos públicos, confiando-a, preferentemente, à iniciativa privada, que as realizaria dentro das normas estabelecidas e mediante contrôlo efetivo dos órgãos estatais sob cuja imediata jurisdição trabalhassem;

e) estabelecer uma rigorosa definição de alçadas e de responsabilidades funcionais — desde os mais altos, até os escalões iniciais do funcionalismo público — de forma a evitar superposição de encargos e, sobretudo, diluição de responsabilidades;

f) reestruturar, racionalmente, os quadros do funcionalismo público, de forma a ajustá-lo às necessidades reais do serviço, melhorando-se, ao mesmo tempo, os processos de seu recrutamento inicial e seleções posteriores — especialmente a de chefes — de forma a se evitarem favoritismos e injustiças.

Esclareçamos, por fim, que essas revisões estruturais e funcionais de nosso mecanismo administrativo (ou outros quaisquer a que venha êle a ser submetido) não poderão, por si sós, conduzir os governantes à solução adequada dos problemas políticos, econômicos e sociais que nos afligem.

Se, para movimentar êsse instrumento, assim aperfeiçoado, não dispusermos de dirigentes esclarecidos, enérgicos e probos, capazes, não só de utilizar inteligente e diligentemente suas novas possibilidades, mas, também, de punir, sem complacência, os incompetentes, os desidiosos e os desonestos, que propendam, por sua incompetência, desídia ou desonestidade, a imobilizá-lo, tolhê-lo ou desmoralizá-lo — êsse, ou qualquer novo instrumento administrativo, nenhuma eficácia poderá ter para desviar-nos do anacronismo burocrático em que estamos a afundar-nos!

SUMMARY

1. *The basic problems of Brazil still to be solved, including that of national organization.*

2. *Aspects of the problem of national organization that requires urgent solution: 1) the effective cooperation between the Legislative, the Executive and the Judicial branches; 2) the coordinated and rational division of functions and, consequently, of revenue among the federal, the state and the local levels of government; 3) the readjustment of territorial bases of the states, complemented by the creation of new municipalities and by the transfer of the Federal Capital to the hinterland; 4) the structural and functional reform of the Executive branch, enabling it to perform planned, coordinated and effectively controlled administrative activities.*

3. *Funcional deviations of the Brazilian administrative machinery analysed, viz: 1) excessive centralization, 2) hindering of the spirit of initiative, 3) absence of systematic planning and coordination, 4) unchecked tendency towards widening the scope of public administration to the detriment of private initiative.*

4. *Structural deviation of the Brazilian administrative machinery analyzed, viz: 1) inexistence of specialized and permanent planning, controlling and coordinating agencies; 2) abusive creation of executive organs within the Presidency; 3) empirical establishment of subordinate agencies, within the Ministries, which unnecessarily fragmentate certain services and overlap others.*

5. *Measures aiming at administrative rationalization enumerated as follows: 1) creation of permanent agencies for planning, coordinating and controlling the administrative activities; 2) regrouping of services according to the principle of delegation and decentralization of functions with a view to reducing the load imposed to executives and top officers; 4) progressive transfer of executive functions from the state to the field of private initiative.*

6. *The fundamental duties of the President of the Republic analyzed: 1) total conception of the government plan, comprising the coordination of domestic policies, economic development, financial balance; 2) the necessity of a correlative reform of the Presidency: proposed new agencies of the Presidency, their role.*

7. Reform of the ministries based on the premises of: 1) limiting the organs directly responsible to the President and 2) grouping, within each ministry, those services which form a homogeneous whole. The ministries should be: Ministry of Foreign Affairs, Ministry of the Interior, Ministry of National Defense, Ministry of Economic Coordination, Ministry of Social Security, Ministry of Financial Affairs. Each ministry to be divided into national departments.

8. Comments on administrative planning and management in the levels of: 1) the Presidency, 2) the Audit Court and 3) the Permanent Committees of Congress.

9. Problems concerning the civil servants, analyzed: 1) objective position reclassification, aiming at better efficiency, recognition of legitimate rights, permanent encouragement of merit, percentual reduction of expenditures with permanent personnel, selection through open competitive examinations, provision of training courses for prospective chiefs and executives, decentralization of administrative competence to select, appoint, place, promote, and punish civil servants.

10. Final comments on the problem of national organization and summary of the ideas advanced as a basis for discussion.

A reforma não é apenas "necessária e oportuna", como esforço para imprimir ordem e eficiência à desmantelada administração brasileira. Ela é indispensável, sim, para esse restrito fim. Mas, também o é para os fins mais amplos, de reestruturação econômica, social, cultural e política, que não é menos urgente na hora atual do mundo, e de que é condição *sine qua non* a "reorganização administrativa". "A Reforma Administrativa Brasileira". M. A. TEIXEIRA DE FREITAS. Separata da "Revista do Serviço Público" de maio de 1953.