

cuperação de material. (D.O. de 14-10-47, página número 13.283).

Portaria n.º 660, de 27-11-47 — M. A. — Instruções para o funcionamento da Comissão Permanente de Revenda de Material e execução do serviço de revenda. (*Diário Oficial* de 3-12-47, pág. 15.350).

Portaria n.º 7/DFC, de 4-5-48 — Instruções que deverão regular o registro de Procurações. (*Diário Oficial* de 15-5-48).

Portaria n.º 8/DFC, de 4-5-48 — Instruções concernentes à inscrição de firmas no Registro de Fornecedores do Governo. (D.O. de 15-5-48).

Portaria n.º 155, de 23-9-48 — M/G — Instruções para aquisição, alienação e recuperação de material (*Diário Oficial* de 25-9-48).

Portaria n.º 322, de 16-8-48 — M.F. — Instruções para arrolamento do material do M.F. (*Diário Oficial* de 3-9-48, 12.782).

Portaria n.º 860, de 8-10-48 — Instruções para regular a distribuição e utilização dos materiais e a sistema-

tização dos processos concernentes às baixas, cessões ou permutas. (D.O. de 13-10-48).

Portaria n.º 5/8M.F., de 30-12-48 — Instruções para o Calendário de Compras para o ano de 1949. (*Diário Oficial* de 3-1-49).

## INSTRUÇÕES

Instruções para registro de fornecedores do Governo, aprovadas pelo Conselho de Administração do Material, na forma do disposto no Decreto-lei n.º 6.204-44. (*Diário Oficial* de 9-3-1944, pág. 3.989).

Instruções aprovadas pelo Ministro da Agricultura para organização dos inventários de bens móveis e semoventes. (D.O. de 29-8-1946).

**OBSERVAÇÃO** — A inclusão, neste Ementário, de certos atos cuja ementa não diz respeito ao assunto pelo mesmo versado, justifica-se pelo fato de o texto encerrar matéria referente aos problemas da Administração de Material.

## PESSOAL

### *Um pequeno problema de chefia*

ITAGILDO FERREIRA

**A**LGUMA experiência de chefia de serviço me tem ensinado que o chefe, no seu âmbito de trabalho, deve atuar, de preferência, nos bastidores (há, aqui, evidentemente, uma força de expressão). É melhor que ele não “apareça”, ou “apareça” pouco, deixando o proscênio, sempre que possível, para o conjunto que lhe é subordinado, sobressaindo-se os seus principais auxiliares. Essa experiência é, como se vê, radicalmente contrária ao sistema ainda hoje vigente, em que o chefe é o que assina tudo, o que “aparece”, não passando os colegas, eventualmente seus subordinados, de peças, numeradas e bem ajustadas, do emperrado mecanismo administrativo.

Isso não significa, absolutamente, que o chefe tenha de manejar, às escondidas, invisíveis cordéis de bonecos, que se movimentam ao seu alvêdrio, agitando-se em obediência a seus interesses. Ao contrário, é preciso não olvidar que “the worker is never merely a worker”. O tratamento de cima para baixo, sem levar em conta o devido respeito aos atributos inerentes à pessoa do empregado, não pode deixar de acarretar um clima desfavorável ao trabalho. Cabe ao chefe, portanto, evitar esse clima, facilitando, inteligentemente, o aperfeiçoamento dos seus subordinados, despertando-lhes maior interesse pelo serviço, a poder de estímulos oportunos. Na impossibilidade de retribuir, condignamente, cada trabalho, levando em conta seu valor em espécie, como seria de desejar, o que impedem as dificuldades próprias à administração pública, cumpre-lhe, então, incentivar no empregado o sentimento de bem-estar, dando-lhe lugar saliente para que possa demonstrar, prazerosamente, sua eficiência, lembrando-se sempre de que “quando um chefe, receando que os subordinados lhes façam sombra, começa a recusar-lhes oportu-

nidades, não lhes identifica a autoria de trabalhos ou procura assenhorear-se de suas idéias, está se revelando, mais que um mau, um péssimo chefe”. (Wagner Estelita Campos).

Tão importante me pareceu essa lição da realidade, que cheguei a convencer-me de que até mesmo as próprias decisões do chefe devem ser proferidas, na medida do possível, pelos seus auxiliares, em voto de maioria, principalmente quando se trata de assunto que, pela sua natureza, requeira debate para seu esclarecimento e solução. Está xisto que não se incluem, aqui, as decisões momentâneas, que cabem ao chefe tomar com rapidez, para assegurar o ritmo de trabalho do seu órgão.

Essa é a razão por que entendo que a chefia coletiva pode ser adotada com vantagens, sendo mesmo preferível à individual, sempre que os problemas administrativos sejam de tal caráter que por ela possam ser melhor apreciados. Saliente-se mesmo que, em qualquer regime político, a chefia coletiva apresenta resultados satisfatórios, conforme me foi dado avaliar, durante o regime discricionário. Evidentemente que, no regime democrático, havendo ambiente propício para o seu desenvolvimento, adaptam-se melhor os princípios que consagram o sistema. O processo de adotá-lo varia de acordo com as circunstâncias, tendo-se em vista, precípuamente, a natureza do órgão, suas fronteiras de ação, os graus de hierarquia. De qualquer forma, porém, ela só é viável num regime administrativo de portas-abertas.

Para valorizar, porém, os seus auxiliares, indispensável se torna que o chefe seja destituído de vaidade, que não tenha “desejos de aparecer”, ou, melhor, que a sua única vaidade seja aquela que conduz ao bem-servir, que o leva a cumprir da melhor forma seus encargos, mantendo, em alto

nível e sem atropelos, os trabalhos do órgão pelo qual é responsável.

Dessa forma, se o chefe não “aparece”, se não faz questão fechada de impor o “quem manda aqui sou eu”, preferindo, com boa dose de bom-senso, deixar que seus auxiliares apareçam não como álgidas peças de máquinas, mas como homens que devem orgulhar-se de sua tarefa quando bem feita, não deverá por outro lado esquecer-se de que há necessidade de maior coordenação de trabalho, mais acentuado contrôlo, a fim de que não se desperdicem, inútilmente, tempo e energia. Daí a vigilância permanente, a preocupação constante de concatenar idéias, imprimindo rumos que sejam naturalmente aceitos, como se fôsem espontaneamente escolhidos.

E' bem verdade que pode parecer, à primeira vista, que seja o chefe destituído de personalidade, para aqueles que, de início, não se acham em íntimo contato com o serviço. E' possível até mesmo que, em certos casos, seja tido como um apático, dando azo a murmúrios de que é governado por A, ora por B e ainda por C ou D. Assim não pensam, todavia, seus auxiliares, cuja atuação animadora irá desfazendo aquela falsa suspeita no ânimo dos que, pouco a pouco, mais se aproximam do serviço, em razão do ofício.

E' bom ressaltar, nesta altura, que há, obviamente, matéria que exige o “aparecimento” do chefe. Exemplo típico é um relatório de atividades. Os elementos que o constituirão são, geralmente, fornecidos pelos auxiliares, que apresentam relatos dos seus setores. Cabe ao responsável pelo

órgão imprimir unidade a êsses trabalhos, pois não ficaria bem que encaminhasse à autoridade superior observações parciais do serviço, sem uma visão de conjunto.

Por outro lado, há matéria, ainda, que, apesar de estar, legalmente, na alçada de competência do próprio chefe, pode servir, entretanto, de magnífico instrumento de estímulo, desde que essa competência seja, assisadamente delegada. A delegação de atribuições, quando oportuna, prestigia a ação daqueles que respondem pelos diversos setores do órgão, e dos quais depende, em grande parte, o êxito dos trabalhos que devam ser realizados. Poderia enumerar vários exemplos, que bem ilustrariam esta afirmativa, preferindo, entretanto, deixá-los para outra oportunidade.

Aquí ficam, dêsse modo, ligeiras observações, que alguma experiência aconselhou, sôbre um pequeno problema da chefia, de cujo exame se conclui que é marcante a obra construtiva do chefe, em sua ação pertinaz no sentido de criar um clima agradável no serviço, a poder de reiterados estímulos, retraindo-se, com oportunidade, a fim de que seus auxiliares possam estar coordenadamente em cena, insuflando vida ao papel que desempenham. Pois ao chefe cumpre, elementarmente, fertilizar o terreno em que atua, possibilitando o desenvolvimento progressivo do grupo de trabalho, convencido de que “that state of mind which expresses itself in *enthusiasm, loyalty, cooperation, devotion to duty, pride in service*, is the end of whole personnel system”. (Mosher and Kingsley).

## Licença prêmio

J. A. DE CARVALHO e MELO

**A** funcionário público sempre se facultou o direito do exercício do cargo, mediante licença, por motivo de moléstia devidamente comprovada. Autorizava a lei êsse afastamento a prazo certo, prorrogável até determinado limite se o exigisse o mesmo ou motivo outro superveniente de igual natureza.

Concedia-se-lhe tal licença, à base do respectivo ordenado, com desconto gradualmente majorado, conforme fôsem as prorrogações ocorrentes.

Era, assim, autorizada com o desconto da quarta parte, da metade, de três quartos, e de todo o ordenado, respectivamente, pelo prazo de seis meses a um ano, de um ano a dezoito meses, de dezoito meses a dois anos, e de mais de dois anos.

Referia-se a lei a ordenado que, então, correspondia a dois terços do vencimento atribuído ao cargo exercido pelo interessado. E' que a terça parte restante, considerada gratificação *pro labore*, jamais era levada em conta para aquêle fim. Qualquer que fôsse o período da licença, invariável seria o desconto da gratificação de exercício.

Foi a êsse tempo que surgiu a licença especial. Instituiu-a a lei n.º 4.067, de 16 de janeiro de 1920. Era de seis, ou de doze meses, e exigia prévio período de dez ou de vinte anos consecutivos de serviço, ou seja, sem que tivesse funcionário gozado qualquer licença (art. 19).

Paralelamente: a) não influiu na contagem de tempo para o efeito de aposentadoria ou reforma (§ único do art. 19 cit.); b) não dava lugar a desconto no vencimento (§ ref.); e c) independia de alegação de moléstia (art. 19).

Era aplicável aos operários, trabalhadores e diaristas da União (art. 26).

Tinha sabor de prêmio à assiduidade do funcionário e de recompensa à sua dedicação ao trabalho. Êste, aliás, o seu próprio sentido, a sua razão de ser, o motivo que a inspirou. Anos consecutivos de serviço — dez ou vinte — legitimavam o pedido e seu deferimento. Aí, a principal condição estabelecida, principal, senão única. Afir-mava-o o vocábulo — consecutivos — e confirmavam-no as expressões — não tiver gozado licença.