

Segunda reunião mensal de 1945

“Horários de trabalho”

A Divisão de Aperfeiçoamento do D.A.S.P. reiniciou em abril p.p. a série de reuniões de estudos que vem promovendo já há tempos e nas quais são debatidos problemas de grande interesse para os servidores públicos.

A primeira reunião do corrente ano, conforme nota de última hora que demos em nosso número de maio passado, foi consagrada à memória do engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor, chamado com justiça “o pai da organização científica”. Nessa reunião, vários oradores se ocuparam da personalidade de Taylor, cuja obra foi estudada de diferentes ângulos. O interessante material resultante do trabalho dos que nela tomaram parte ativa está reunido no presente número, na parte que reservamos aos artigos assinados, sob o título geral de “Taylor e a organização científica”.

A segunda reunião deste ano realizou-se em 30 de maio p.p., no mesmo local da anterior, isto é, no auditório do Palácio da Educação. O tema focalizado foi: “Horários de trabalho”. Incumbiu-se de desenvolvê-lo o Sr. José Palmério, médico e técnico especializado do D.A.S.P., que — dadas a vastidão e a complexidade do assunto, podendo facilmente fornecer matéria para várias reuniões — preferiu expor ao auditório suas idéias gerais sobre o problema, valendo-se apenas de notas que lhe serviram de roteiro à exposição. Por esse motivo, limitamo-nos a dar aqui um resumo da palestra do Sr. José Palmério, baseado em notas fornecidas pelo próprio autor:

“Começou por declarar que o problema do horário do pessoal e do regime de expediente nas repartições públicas e empresas particulares é, sem dúvida, da maior importância e atualidade. No Brasil, é preciso que se diga, acham-se, a esse respeito, mal orientados os estabelecimentos de todo gênero: particulares e públicos. Hotéis, estradas de ferro, bancos, ginásios, casas comerciais, etc., etc., grandes e pequenos, nacionais e estrangeiros, revelam quase absoluta falta de racionalização. Apesar dessa desorganização generalizada, são as repartições do governo, sôzinhos, as vítimas de uma crítica feroz e que nada tem de construtiva.

A tremenda resistência que se opõe, em geral, à intromissão do governo em setores que, hoje, devem ser inquestionavelmente de sua alçada, se origina, na opinião do

autor, menos dos defeitos que todo mundo enxerga na máquina burocrática governamental, que do desejo mais ou menos oculto de se salvar, por interesses egoístas, a iniciativa particular. Nem por isso, entretanto, há de se deixar de corrigir os graves defeitos que se observam na organização do trabalho nas repartições públicas.

Disse o conferencista que a melhor maneira de atacar o problema será marcar-se um rumo ideal, expor o alvo a atingir, sem se preocupar com o que já está feito nem pensar antecipadamente nas dificuldades que, certamente, hão de aparecer. Assim, com o espírito livre de idéias secundárias, subalternas, a gente dispõe, primeiro, as coisas como deveriam ser, para, depois, tratar de realizá-las com a máxima aproximação possível.

O autor declarou que é de parecer que só mesmo com uma nova concepção de serviço — passando por cima dos múltiplos interesses envolvidos e dos numerosos preconceitos alimentados contra o funcionalismo em particular e, em geral, contra a nossa gente — é que se poderá planejar um sistema de trabalho eficiente nas repartições públicas. O quanto estamos longe ou perto de poder impor essa nova concepção é difícil de se saber, sem ter feito ainda a necessária prova.

Entrando na matéria propriamente dita, começou a estudar, como tipo ideal ao qual devemos nos aproximar, o dos chamados “serviços contínuos”, vale dizer, aqueles que por sua natureza especial funcionam ininterruptamente nas 24 horas do dia. Os ensinamentos principais que o conferencista mostrou poder tirar-se desses serviços são:

1.º — O regime de trabalho de 8 horas, em dois turnos, obrigado que está a intervalos para refeições, repouso e outras necessidades do servidor, apresenta, em regra, muitos inconvenientes. Ora produz sobras, ora falta de pessoal na repartição, ora irregularidade de horários, nos diversos dias da semana, etc.

2.º — No caso de ser indispensável o regime de dois turnos, atenuam-se os inconvenientes quando os intervalos têm a mesma duração que os turnos.

3.º — De ponto de vista absolutamente impessoal, a melhor distribuição de funcionários para um serviço contínuo, ou de expediente muito longo (16 ou 20 horas), é a que se faz por turnos únicos de 4 horas (4, 5, 6 com turnos diferentes).

4.º — Não havendo necessidade de serviço contínuo nas 24 horas, os melhores períodos para as pausas são o das 23 horas às 3 e o das 11 às 15 horas, os quais, segundo o conferencista, são os piores “quartos”, sob vários pontos de vista.

5.º — As horas “ótima” para as divisões dos turnos são 3, 7, 11, 15, 19, 23; e os dois períodos mais favoráveis ao trabalho não contínuo são: o das 7 às 11 e, depois, o das 15 às 19.

A capacidade de trabalho de um homem normal pode — reconhece o autor — ir até 16 ou mais horas por dia, mas nem todos os homens atingem a êsse potencial e nem o “ganha-pão” é o único trabalho a que estão sujeitos. Eles têm, também, que atender às múltiplas e complexas exigências de conservação de sua saúde e vigor, às tarefas da sua vida de família e social, assim como a atividades religiosas, políticas e outras. Referindo-se ao quadro que se observa no Brasil, o conferencista mencionou um trabalho, interessante e útil, de seu colega Dr. João de Albuquerque, publicado no número de outubro de 1944 desta revista, sob o título “Horário nas repartições públicas”. Mesmo do ponto de vista do trabalho — prosseguiu — os homens precisam aperfeiçoar-se e preparar-se tècnicamente não só para acompanhar os progressos do serviço, como ainda para poderem adaptar-se às modificações de trabalho e de vida que a idade lhes impõe. Tudo isso requer atividade, muita atividade, muita intensidade de vida. O empatamento, ou marasmo, a que os maus horários e o tempo excessivo de trabalho sujeitam o homem não só causa muitos dos maiores transtornos sociológicos que a humanidade vem sofrendo, como prejudica a própria qualidade do trabalho, através do rebaixamento do nível mental e profissional dos trabalhadores; hábitos que ficam a um ritmo frouxo, protelatório, “burocrático”.

A procura, pois, das condições de conforto material e moral do trabalhador é das tarefas fundamentais da organização do trabalho. A atividade humana, diária, deve, para que não haja acúmulo de fadiga e aborrecimentos, ser regulada dentro de um esquema compreensivo de higiene e de vida socializada. Num programa bem equilibrado (sono, higiene, alimentação, exercício físico, leitura de jornais, conversação, convivência social, transporte, etc.) não sobriam, em regra, mais do que umas 6 horas para o trabalho profissional pròpriamente dito, sobretudo quando de alta qualidade, intensivo, duro, que é o que se pretende obter de um servidor público.

Ora, nas condições anormais em que nos encontramos — má saúde, deficiente preparação intelectual, alimentação fraca, salários baixos, desajustamentos profissionais, dificuldades de transportes, educação social, política e religiosas quase nula, mau mercado de trabalho, falta de colocações para certos tipos de aptidões, etc., etc. — o caso nosso, do brasileiro em geral e do funcionalismo público em particular, parece ao autor ser mais de natureza “clínica”, pedir cura, adaptação, reajustamento, e não comportar exigências “ex-abrupto” de altos padrões quantitativos ou qualitativos. Por isso, diz, devêmo-nos contentar por enquanto com a semana de 32 ou 33 horas e tratar, primeiro, de tomar as medidas que venham favorecer o processo ulterior de transformação qualitativa dos nossos servidores e passar a tirar todo o grande partido, até agora desaproveitado, do que nos podem dar, em benefício do serviço e do servidor, a *mudança qualitativa das horas de trabalho* e a adopção do sistema de turnos sucessivos, que permitam expedientes largos de atendimento ao público.

Assim, as primeiras medidas dignas de aplicação imediata seriam, na opinião do autor, a extensão do expediente do funcionamento das repartições, o mais possível, e a

adopção do sistema de turnos sucessivos e dos períodos de quatro horas. Tais medidas acarretariam, desde logo, enormes vantagens. Os funcionários teriam maior margem para escolher o horário mais conveniente aos seus interesses, sem contrariar os do serviço e atenuando, ademais, as condições criadas nas grandes cidades, pelas distâncias, pelas dificuldades de transportes e outras. Outra vantagem, possivelmente, seria o mais fácil recrutamento de indivíduos mais bem qualificados, mas que não podem dispor, todos os dias, de mais de 4 horas seguidas para o serviço, seja por motivo de estudos, de doença ou outro qualquer.

Para o público, as vantagens do serviço contínuo são indubitáveis: acesso às repartições a qualquer hora do dia, sem, portanto, prejuízo de vida profissional; diminuição dos aglomerados nas repartições; possibilidade de tratar de vários assuntos num mesmo dia; dispensa de intermediários, despachantes, etc. Uma transformação radical no mecanismo burocrático!

Para o Serviço pròpriamente dito, as vantagens também são manifestas: maior aproveitamento dos prédios; menor número de máquinas; maior utilização das que existem; menor número de móveis; menos gente; trabalho mais tranquilo e isolado; maiores facilidades de comunicação entre as repartições; mais rápido atendimento da correspondência, de pessoas em trânsito, etc.

Vantagens gerais, para a cidade, serão igualmente observadas: divisão mais eqüitativa do movimento urbano; utilização dos transportes; “turnover” maior dos hotéis e estradas de ferro; facilitação dos serviços de carga e limpeza fora das horas de maior acesso do público.

Finalmente, para os empregados, os expedientes longos, desde que respeitem a jornada normal de cada servidor, permitirão uma maior acomodação às outras necessidades da vida privada e social: freqüência a escolas, bibliotecas, esporte, “mobilidade” social maior, em vez da estagnação atual, pois que a jornada de trabalho em vigor “corta” o dia no centro, deixando duas “pontas”, de manhã e à noite, inaproveitáveis para um sem-número de afazeres importantes. E’ por isso que os funcionários saem correndo da repartição e não querem saber de conferências, cursos, etc., a não ser em casos excepcionais.

A fim de conciliar as exigências, das 33 horas na semana (a que se deve, no mínimo, subtrair duas para o “lunch”) com o sistema de turnos de 4 horas, o autor propõe que os sábados sejam equiparados aos outros dias e que duas vezes (às terças e quintas, por exemplo) haja um turno suplementar (sempre de 4 horas e após intervalo de tempo igual).

Com isso e a abolição do “lunch” diário, que já não terá mais nenhuma razão de ser, ganhará o Estado no mínimo uma hora, sem contar as grandes transformações na qualidade e na intensidade do trabalho, que advirão, por certo, do sistema. Os dois turnos suplementares poderão ser aproveitados para conferências, aulas e outras reuniões, o que é de enorme importância para o aperfeiçoamento do servidor.

Além das vantagens de ordem “humana”, “psicológica” e de rendimento dos turnos moderados, de 4 horas, o con-

ferencista mostrou que eles são os que mais facilitam a organização dos quadros, a articulação de funções, distribuição de tarefas segundo certas aptidões individuais, divisão de trabalho, etc. Acha também que, pelo tempo que deixam livre ao servidor (4 vezes por semana), constituem o meio mais racional, mais seguro de prevenir o "absenteísmo", praga dos nossos serviços.

Passando, depois, a uma outra ordem de idéias, o Dr. Palmério mostra que o regime de tempo de trabalho diário deve ser flexível, adaptável às condições humanas dos servidores, e, em consequência, defende a tese de que um tempo padrão para todos não tem razão de ser. Façam-se horários para velhos, para moços e mulheres, para homens maduros e para doentes. Não temamos a complexidade. As máquinas mais aperfeiçoadas são as mais complexas.

Segundo o Dr. Palmério, a carreira do indivíduo deve terminar quase que só com a sua morte ou com a invalidez total, o que, aliás, é raro e dura pouco. As aposentadorias prematuras assumem às vezes as características de uma verdadeira morte civil. "Aposentadoria só com a morte" deveria, na sua opinião, ser o lema dos "Seguros Sociais" e acrescenta: "Para cada idade, como para cada sexo, há, certamente, um tipo de serviço mais adequado, como também um ritmo e uma duração mais adequada de jornada de trabalho".

Expedientes longos, por igual, para todos, afastam muita gente velha ainda capaz de prestar bons serviços, assim como doentes com capacidade horária reduzida mas não abolida, gente que até se beneficiará sendo mantida no trabalho.

Propõe o autor a criação de três tipos de servidores, em função da jornada de trabalho :

a) Os de "full-time", tempo integral: 30 a 40 horas por semana. Regime ideal para o servidor ideal, maduro, já integrado no ofício, com a vocação bem definida, vida assentada, formado, sem precisar de escolas, com o serviço militar já cumprido, a família já organizada, em plena forma física e intelectual e ocupado em serviços que o satisfaçam integralmente; enfim, em condições de viver, satisfeito, do serviço e para o serviço, dedicar-se a este como a um sacerdócio. Será bem remunerado e não terá motivos de inquietação quanto ao futuro de sua carreira e vida.

b) Os de "meio-tempo": 3 a 4 horas por dia, de acordo com a natureza da ocupação; isto é, aquêles dos quais não se exigirá mais do que uma jornada curta, seja por motivo de serviço, seja por motivo da "carreira" ou dos interesses do servidor. Assim, técnicos muito especializados, obrigados a trabalho em casa, a atividades externas inerentes ao próprio serviço: médicos, engenheiros, advogados, artistas, etc. Também é o caso dos moços que precisam progredir, que não podem ficar a meio dos estudos, que carecem de tempo para a formação equilibrada e integral de sua carreira e prestar serviços ao país em várias "frentes". E' também o caso dos que se acham empregados em tarefas monótonas, de rotina, fatigantes, muito trabalhosas e sem futuro, que, exercidas em grande número de horas, impedem estudos e aperfeiçoamento: datilógrafos, estenógrafos, contínuos, "boys", escriturários, etc. Como exigir-

se aperfeiçoamento, concursos, dêsses servidores, se ficam sem "horas" e sem sobras de energia nervosa para se dedicarem a estudos? E' também o caso de pessoas com atividades domésticas (moças, senhoras e até homens), que precisam repartir sua atividade entre a casa e o escritório.

A aceitação de uma categoria, assim, de servidores, postos a meio tempo, ou em melhores termos, a tempo curto, permitirá não só a colocação no Serviço Público de muita gente moça, estudantes, artistas, investigadores, que precisam trabalhar para viver, como ainda de muitos indivíduos que, dispondo de outros meios, não se sujeitam ao inflexível regime atual, passando a empregar sua atividade em serviços de muito menos interesse para o país, ou, o que é pior, a levar vida ociosa e inútil.

c) A terceira modalidade de "tempo de trabalho diário", "parcial", é aquela destinada aos que, por motivo de doença ou idade, não possam dar, provisória ou definitivamente, mais de 4 horas diárias, porém que conservam boa capacidade para um número menor e que até se beneficiariam trabalhando. O exame médico bem feito e discriminatório decidirá em cada caso quantas horas o servidor poderá continuar a prestar e, assim, evitar-se-ão muitas aposentadorias e licenças para tratamento de saúde. Cesada a causá ou agravado o mal, o paciente tomará o destino melhor indicado: aposentar-se definitivamente ou voltar ao serviço normal.

O Dr. Palmério é dos que se mostram favoráveis a um período de serviço civil obrigatório, a fim de que a mocidade do país possa travar conhecimento direto com os nossos problemas de administração e governo.

Recapitulou suas principais idéias sobre a matéria, nos seguintes itens:

1.º — E' preciso separar bem os dois problemas: os horários do servidor, de um lado, e os horários das repartições ou das empresas, de outro. Uma administração inteligente saberá conciliar e resolver, em maior ou menor grau, os antagonismos que surgirem entre os dois pontos de vista.

2.º — Normas muito rígidas e muito gerais são inaplicáveis ou ineficientes, entravam o bom funcionamento dos serviços; mas há um conjunto de normas e preceitos que, bem aplicados, permitirão uma considerável melhoria dos horários atualmente em vigor no nosso país.

3.º — Há um horário ideal para cada tipo de repartição, como há um para cada Serviço tomado isoladamente. E', pois, fundamental uma classificação de repartições em função dos horários, assim como é indispensável que cada repartição possa ter uma margem legal de adaptação dos horários às suas condições locais.

4.º — As repartições devem estar abertas ao público o mais largo tempo possível. O ideal, em muitos casos, é o expediente de 24 horas: serviço contínuo, todos os dias. A organização e a administração dêsses tipos de serviço não oferecem, para quem conhece a matéria, as dificuldades que um exame superficial leva muitas vezes a admitir que existam. As vantagens que apresentam os expedientes largos, inclusive econômicas, justificam plenamente o trabalho

e a complexidade dos estudos que, para implantá-los, o administrador terá que enfrentar.

5.º — Os horários das diferentes repartições, nos casos em que não houver matéria para um serviço contínuo, devem, na medida do possível, ser coordenados uns com os outros, de modo a permitir o entrosamento de despachos sem maiores delongas.

6.º — Ao traçar normas para a organização do regime de trabalho, devemos considerar a natureza humana do servidor: os imperativos de saúde, os deveres de família, as obrigações sociais; e, também, suas aspirações, e gostos, etc., assim como as condições de vida nas respectivas cidades. Conciliar todos esses interesses entre si, e com os da coletividade e os do trabalho, nem sempre é tarefa fácil, mas é a tarefa do administrador a que este não se pode furtar.

7.º — A capacidade humana de suportar horas de trabalho tem limites muito variáveis, seja em função da natureza do trabalho, seja em função do tipo, do temperamento e das outras condições pessoais do servidor; mas, um preceito fundamental, já estabelecido e imposto, determina que haja pausas, intervalos, para repouso e satisfação de outras necessidades humanas.

8.º — A melhor forma de conciliar a necessidade dos intervalos e a continuidade dos serviços é o estabelecimento de turnos, no máximo de 4 horas, com revezamento de servidores. Havendo necessidade de dois turnos, o intervalo de descanso de cada servidor deve ter a mesma duração que o turno. Essa conclusão não é arbitrária, mas decorre da análise atenta de todos os fatores em jogo.

9.º — Há, para cada parte do mundo, e segundo a "estação", melhores horas dos dias, como há momentos fisiológicos e psicológicos mais favoráveis ao trabalho. No caso brasileiro, a marcação geral mais favorável para as turmas parece ser: 3, 7, 11, 15, 19, 23 horas. Os dois horários mais impróprios ao trabalho são, do ponto de vista fisiológico e climático, os de 23 às 3 e de 11 às 15. Os dois mais favoráveis são os das 7 às 11 e das 15 às 19, os quais, pelos motivos acima expostos, devem corresponder a duas turmas diferentes.

10 — Os melhores horários são os que permitem ao servidor tomar as suas refeições em casa, por motivos de higiene, de repouso, de economia, de convivência familiar e outros, todos mui relevantes. O restaurante para o empregado, fora da família, representa um sério fator de encarceramento de vida e de desagregação social, de graves conseqüências, além dos malefícios à saúde, sobretudo quando se trata de restaurantes "comercializados", onde, na maioria dos casos, não há conforto de espécie alguma.

11 — Merecem, no estudo dos horários, ser devidamente considerados os problemas da moradia e da condução. As viagens fatigam, oneram e consomem muito tempo, além do efeito desfavorável ao processo da digestão. Os horários de um só turno atenuam muito esses inconvenientes e, nas grandes cidades, enquanto os problemas da moradia, da alimentação e do transporte não forem devidamente resolvidos para todos, o remédio mais acertado será a adoção do regime de um turno só, ao menos três ou quatro vezes

por semana, para aqueles que estão aguardando a solução dos referidos problemas. Trata-se de uma medida realista para o momento, porque 4 horas ininterruptas, bem escolhidas no dia, de um servidor bem disposto, bem alimentado e atento ao trabalho, valem mais do que 6 de outro, inquieto, mal nutrido e desinteressado.

12 — E' muito importante considerar-se, realisticamente, a psicologia dos trabalhadores, sobretudo daqueles que lidam com o público ou cujo serviço dificilmente pode ser controlado por outrem, à medida que está sendo feito (pesquisas, pareceres, etc.). O servidor descontente, mal humorado, ausente em espírito de sua repartição, servirá mal, sejam quais forem os códigos disciplinares a que estiver sujeito ou os apelos que se lancem ao seu patriotismo, seu sentimento de dever, seu espírito público, etc.

13 — Deve-se ter em conta ainda ao estabelecer regimes de trabalho, que o aperfeiçoamento do servidor só se faz mediante estudo calmo, paciente, em condições de sossego e saúde favoráveis. E' preciso que o estudioso tenha tempo e "horas" para freqüentar cursos, fazer visitas, consultar bibliotecas, etc. Há tarefas que, por demais fatigantes e destituídas de qualquer atrativo, criam em quem as executa um estado de espírito incompatível com estudos fora das horas de trabalho. Tais tarefas, ademais, não podem tomar tôda a existência de um indivíduo. Constituem-se em "becos sem saída". E' preciso, pois, que se não impeça que os mais antigos se preparem para deixá-las aos mais novos, em comêço de carreira. Esses modo de vêr, que, felizmente, também não é original, faz parte de um conceito mais amplo de uma sociedade não compartimentalizada em classes, castas, grupos fechados, mas, ao contrário, considerada como uma gigantesca oficina dentro da qual todos os colaboradores devem ligar-se por estima e respeito, auxiliar-se mutuamente, e, cada um a seu tempo, — variáveis que somos, todos, em força, em saúde, em aptidões — ir cedendo aos outros os lugares, ocupando novos, à medida das novas aptidões ou das novas condições criadas pela saúde e pela idade. Ademais, repetindo o que já escrevera (1), diz o autor: "O trabalho deve ser enobrecido e humanizado a fim de proporcionar ao seu executante não só satisfações materiais, mas também satisfações morais e, ainda, oportunidades de estudo e desenvolvimento, no mais alto grau compatível com a capacidade de cada indivíduo. Um povo de grandes aspirações não pode privar nenhum de seus filhos, moços ou velhos, sadios ou enfermos, das oportunidades de melhoria de vida e de constante aperfeiçoamento, nem muito menos escravizá-los à monotonia, à rotina ao atraso" de ofícios subalternos e primários. "Aliás, não foi senão por terem esquecido essas normas salutaras que várias nações se vêm hoje a braços com terríveis dificuldades no que diz respeito a material humano qualificado, e, por isso, estão correndo perigos os mais sérios, que sem perda de tempo, nos cabe, do mesmo modo, conjurar".

Ao terminar sua palestra, o conferencista reconheceu que o assunto de que tratara é muito complexo, encerra numerosos temas abertamente controvertidos e cada um compor-

1) *O Custo dos Remédios e a Economia Médico-Farmacêutica* — 1942.

tando, por si só, não apenas uma palestra mas um debate à parte.

Reconheceu, ainda, que a adopção do sistema virá trazer novos problemas, mas isso, sempre inevitável, é precisamente o preço do progresso. Se ficarmos eternamente no campo dos livros, dos discursos, mudando palavras e idéias de umas páginas para outras, pouco realizaremos.

A experiência é, pois, necessária, embora cautelosa e por partes.

O D.A.S.P., ao ver do conferencista, é, por todos os títulos, o órgão do governo mais capacitado para ensaiar, ao menos em alguns serviços, essa que se pode chamar de experiência administrativa, da qual não de, por certo, advir novos ensinamentos sobre a matéria.

A experiência, diz, bem vale ser tentada, porque, como todos não de convir, o atual regime de trabalho, além de não atender integralmente às suas finalidades, desprezando como está, em muitos setores, aplicação aconselhável do sistema dos largos expedientes, do trabalho continuado por turmas sucessivas, e insistindo no sistema de períodos longos, colocados precisamente na porção mais desfavorável do dia, é um regime anacrônico, excessivamente, rígido, por demais esquemático e que, por isso, deixa de facilitar, no caso especial do Brasil, a vinda ao trabalho de uma legião de indivíduos que poderiam se constituir em esplêndidos servidores, que afasta prematuramente funcionários com capacidade bastante para ainda continuar por muito tempo nos seus postos, regime que cria, para os que se encontram em atividade, defeituosas condições de existência, afetando o servidor no seu conforto, entavando o livre desenvolvimento de sua personalidade através de uma intensa participação na vida social e cultural do país. Tais condições repercutem em desfavor da evolução nacional, já tão comprometida por fatores negativos de índole diversa, mas que nada têm de irremovíveis.

“Estamos convencidos — termina o conferencista — de que mudando as condições de trabalho influiremos rápida e decisivamente na mudança da mentalidade pessimista e apática que predomina em largos setores do funcionalismo público e que, errôneamente, se toma como característica indelével do nosso povo e dos servidores, em particular, enquanto que o que há é apenas um círculo vicioso que se precisa quebrar, começando por uma ausculta profunda das potencialidades e aspirações de nossa gente e, depois, confiantes no descortino, na cultura e no patriotismo dos nossos administradores, apoiá-los resolutamente na tarefa de solucionar os agudos problemas que o exame de nossa situação vier revelar”.

“No caso de que hoje nos ocupamos — remata o conferencista — aqueles que o fizerem, terão, mais uma vez, dignamente, participado das nobres funções do governo, *governo que, no luminoso conceito de HERMANN FINER, “é o processo completo de descobrir e converter necessidades humanas em humanas aspirações”.*

*
* *

Debatendo o conferencista, falou, em primeiro lugar, o Sr. Osvaldo Carijó de Castro, Diretor da

Divisão do Pessoal do M.T.I.C., cujas palavras transcrevemos na íntegra:

“A palestra do Dr. José Palmério, que acabamos de ter o prazer de ouvir, aborda, com riqueza de detalhes, o problema do horário nas repartições públicas.

O problema é complexo e estará fatalmente sujeito a toda sorte de críticas e debates, uma vez que interessa, de perto, a todo servidor do Estado, havendo, pois, além do interesse do próprio Estado, o interesse dos seus servidores.

Todos, muito naturalmente, não de desejar que o seu horário possibilite ou não sacrifique os seus afazeres alheios ao serviço público.

A tese defendida pelo Dr. José Palmério, de estabelecer períodos curtos de trabalho, com espaços maiores para repouso após as refeições, é aceita e preconizada pela ciência moderna, nos centros mais adiantados do mundo.

Um dos pontos mais interessantes da idéia defendida, consiste, a meu ver, na facilidade que encontrarão os servidores estudantes em prosseguir seus estudos, tendo, ao mesmo tempo, meios financeiros para custeá-los.

Lamento não poder concordar com alguns aspectos da palestra.

Referindo-se à aposentadoria, entende o Dr. José Palmério que ela só se deve verificar com a morte.

Isso seria anular grande parte do nosso Direito Social, tido como dos mais evoluídos. A aposentadoria, salvo em casos particulares, nunca é tida como castigo e sim como prêmio, como amparo social ao cidadão cujas forças não mais permitem o trabalho.

A aposentadoria sempre constituiu cartaz de reivindicação das massas e, hoje, governo algum subsistirá se não cuidar seriamente do problema social.

E necessário, isto sim, maior rigor na concessão das aposentadorias, estabelecendo-se, por outro lado, um sistema de acesso mais rápido, uma vez que, no nosso serviço civil, recorre-se constantemente à aposentadoria de integrantes de classe final de carreira para possibilitar promoções. Isto ocorre unicamente pelo fato de ser extremamente lenta e difícil a promoção de funcionários.

Acredito, firmemente, ser outra a solução.

As sugestões apresentadas pelo Dr. José Palmério são excelentes, dentro do quadro atual.

Eu entendo, porém, que o quadro atual é que deve ser modificado.

Falo, não como técnico, que não sou. Não passo de um “músico de ouvido”, que só poderá trazer a contribuição de alguns anos de prática na direção de um órgão específico de administração de pessoal, onde são sentidas, de perto, as queixas e aspirações do servidor do Estado.

Até há bem pouco tempo, o serviço público era ambicionado apenas por elementos que dispunham de empenhos políticos.

Lembro-me bem de um caso desenrolado logo no início da minha atividade de servidor do Estado.

Na repartição onde trabalhava, havia um servente absolutamente relapso, negligente e descuidado das suas obrigações.

Como companheiro, lembrei-lhe, de uma feita, em conversa amigável, as suas obrigações, a situação incômoda e vexatória em que ficava em relação ao seu chefe e colegas. Para surpresa minha, disse-me êle: "Olhe, moço — quando eu entrei para aqui, eu pedi *emprego*, não pedi *trabalho*".

Essa, infelizmente, ainda é a mentalidade de alguns dos nossos servidores.

Com a seleção honesta que em boa hora empreendemos, os cargos não são mais obtidos e sim conquistados pela cultura dos candidatos.

E' necessário, porém, pagar melhor o servidor do Estado, mesmo que se reduza o seu número, de forma a colocá-lo livre de preocupações e da necessidade de procurar, fora do serviço público, outra fonte de renda para equilibrar a sua difícil vida financeira.

No serviço público devemos e podemos ter o que houver de melhor em material humano, em cada especialidade.

Isso só se consegue com bons salários e sistema fácil de acesso.

O Estado, que ampara com o nosso soberbo Direito Social as massas trabalhistas, não pode ficar em situação de inferioridade, devendo entrar no mercado de trabalho como competidor, procurando recrutar os seus auxiliares seduzindo-os com salários altos. E' princípio rudimentar o que diz que as coisas melhores custam evidentemente mais caro.

Uma ligeira vista pelas referências das várias séries funcionais de extranumerários-mensalistas e dos padrões de vencimentos das diversas carreiras nos convencerá facilmente.

Necessitamos acabar com os adventícios no serviço público, com os auxiliares que, ao ingressar, já estão pensando como sair ou como mudar de série funcional ou carreira.

Melhoramos de forma surpreendente intelectualmente. Todavia, ainda há o problema capital que é o da chefia, ainda mais agravado com a abundante movimentação desses adventícios, que, logo ao se assenhorearem do serviço, mudam de cargo ou de função, e, assim, de repartição.

As entidades particulares devem nos servir de padrão. Tôdas elas pagam regularmente os seus dirigentes.

Servidores bem pagos, seleção ainda mais rigorosa, sistema de acesso rápido, escolha criteriosa dos dirigentes e métodos racionais de trabalho são, em meu entender, os problemas que devemos resolver.

Por outro lado, creio que as sugestões do Dr. José Palmério terão grandes dificuldades de execução, principalmente de fiscalização.

E' bem nosso conhecido o drama que vivem os nossos chefes tendo apenas que fiscalizar a entrada e saída de servidores uma única vez, todos com o mesmo horário.

E' bem verdade que êsse lado do problema poderá ser solucionado facilmente com a adoção de relógios de ponto.

Concluindo estas considerações que me pareceram oportunas, devo acentuar que a palestra do Dr. José Palmério, brilhante inteligência a serviço do Estado, envolve matéria de relevante importância, devendo o seu plano resolver pro-

blemas que temos encontrado constantemente na prática dentro do quadro atual do nosso serviço público civil.

Conforta-nos a evidente preocupação dos poderes públicos no estudo de questões que envolvem, de perto, desejos, aspirações e, muitas vezes, sonhos do servidor do Estado.

Tive, ao aceitar o dignificante convite da Divisão de Aperfeiçoamento do D.A.S.P., a intenção de trazer para êste debate a pequena parcela da minha contribuição, fruto exclusivo da experiência, e me darei por fartamente compensado se tiver atingido êsse objetivo".

*
* *

A seguir, usou da palavra o Sr. José Saldanha da Gama e Silva, técnico de pessoal e chefe de seção da Divisão de Aperfeiçoamento, que disse:

"O Dr. Palmério, que conhecemos de longa data pelos seus excepcionais dotes de organizador, é antes de tudo um humanista. Com seu olhar penetrante de filósofo, o Dr. Palmério, médico e homem de cultura, tem tido há muitos anos oportunidade de ver e sentir a humanidade no seu desfile de todos os dias. Daí a sua evolução incoercível. Daí a sua aventura de hoje: à maneira de um Oppenheimer indígena, abandona a medicina e tenta agora fecundar com a sua experiência de psicólogo um campo mais vasto.

Isto explica o seu ingresso na Administração Pública.

E ainda aqui é todo aquêle conhecimento intuitivo, que os corredores frios dos hospitais costumam legar aos homens de boa vontade, que o Dr. Palmério vem colocar à disposição dos administradores profissionais.

Não é, pois, necessário fazer o elogio do conferencista. Nem é preciso debulhar a bibliografia especializada a respeito do assunto hoje versado, para saber-se que o expositor arquitetou todo o seu sistema com rara felicidade e proficiência.

Cumpramos salientando inicialmente que não damos ao fenômeno a exclusividade do ilustre expositor, quando diz que, em questões de horário, as críticas são sempre levantadas só contra o Estado. E isto porque nos parece que as reivindicações dos proletários têm tido na diminuição das horas de trabalho um motivo de luta constante. Em verdade, porém, a Administração Pública — e aqui se entenda um plural porque o fenômeno não é só brasileiro — a Administração Pública, dizíamos, não têm trilhado o bom caminho, quando se trata do estabelecimento de horários. Nem há negar, também, que a Administração Pública — no Brasil, especialmente — tem malbaratado o problema; umas vezes, contra o funcionário; mas também, muitas e muitas, contra o próprio Estado.

Quem principia a ler ou a ouvir o Dr. Palmério, pode ter a impressão de que se trata de um diletante acientista, falando mais pelo coração do que pela cabeça. E isto, porque o articulista fala em delinear um ideal e esquecer tudo o mais, inclusive o aspecto financeiro da questão; fala em redução das horas de trabalho; em horário "predileto"; em *half-time*. . . Tôdas coisas que se tornam logo muito caras ao funcionário afoito. Mas por detrás dêste samaritanismo

calculado, o Dr. Palmério nos sai um defensor empertigado do *full-time* verdadeiro; da "aposentadoria, só com a morte"; enfim, do regime duríssimo do "tudo ou nada".

Mas, então, por que o paradoxo aparente? Porque o orador, com a visão aguda de um verdadeiro "expert", procura dar ao problema do horário uma solução integral, cujas vantagens sejam não só do funcionário, como do serviço; não só do público em geral, como do Estado, em particular.

E então descobrimos a frieza vertical com que o conferencista forjou as suas premissas: visando o funcionário, de um lado; visando o Estado, de outro.

Dá um esquema sólido, em que o tipo de trabalho condiciona a escolha do horário, em que as repartições estariam abertas, dia e noite, à voragem do público; em que se conseguiriam almoços de 3 ou 4 horas; em que as funções subalternas já não seriam "becos sem saída", etc..

E qual o método deste sistema que levaria à realização do que até agora tem parecido uma Utopia?

O mais simples possível.

O Dr. Palmério usa o método salutar das dicotomias:

I — Separa o problema do "horário das repartições" do problema do "horário dos funcionários";

II — Divide os funcionários em dois grandes grupos: os *noviços* e os *permanentes*.

Como consequência final, chega a dois tipos distintos de horários: o de *half-time*; e o de *full-time*;

Como se vê, tudo não passa de uma hábil sucessão de dicotomias, que leva, no entanto, aos resultados mais revolucionários.

Repetir agora as vantagens de tal inovação seria maçat o auditório, tão ardentemente foram elas salientadas pelo expositor.

Cabe-nos, porém, pedir vênias para discordar de um ou outro ponto — o que faremos agora.

Em 1.º lugar, não acreditamos na eficiência do serviço civil obrigatório. O conferencista nem aos menos nos deixa perceber se tal serviço seria a título gratuito ou oneroso; nem expõe a que propósito se obrigaria todo adolescente a envenenar 2 ou 3 dos seus melhores anos com a burocracia "funcional" a que nos levaria o sistema preconizado — "de mais e melhores papéis..." E' certo que o serviço público seria, se ideal, uma ativíssima escola de civismo... Mas aqui pretendemos, de propósito, espicaçar o brilhante psicólogo, para que nos desenvolva melhor tese tão sedutora.

Também discordamos do "slogan" radical: "*Aposentadorias? Só com a morte*". Cremos até que seria mesmo desaconselhável sua aplicação. Isto porque, como é sabido, a senectude traz uma regressão psíquica, em alguns casos pronunciadíssima... E medite-se, por um momento, no que fariam numa repartição pública atarefada, dois ou três velhos trêmulos, encarquilhados e caducos, mesmo durante apenas 2 ou 3 horas por dia...

Há ainda outros pontos que mereceriam nossa argüição, se não fôsse o adiantado da hora. Lembre-se, por exemplo, que o conferencista procurou esquecer totalmente o aspecto econômico da questão — complexo, mas indispensável, dado o caráter eminentemente econômico do fenôme-

no da divisão do trabalho. Mesmo quando o orador aludiu aos problemas da alimentação, esquivou-se maliciosamente, alargando de tal modo os dados da questão que ela terminou por escapar ao âmbito da conferência...

No entanto, não serão tais falhas — se assim as podemos chamar — que vêm desmerecer o sólido trabalho que tivemos o prazer de ouvir. Ao contrário, aqui estamos a aplaudir com entusiasmo o conferencista, pela profunda significação que se pode descobrir em sua obra.

Em verdade, clamando contra a Administração Pública que exige por vezes oito horas consecutivas de trabalho intelectual intenso, batendo-se pelas facilidades quanto ao aperfeiçoamento espiritual do servidor público, o Dr. Palmério incorpora-se à corrente daqueles que pretendem salvaguardar a civilização pela hegemonia do pensamento.

Pugnando contra o automatismo, contra a mecanização do homem, o orador como que procura vislumbrar o nosso próximo estágio social, através do qual, como previu DURKHEIM, o homem — em consequência do desenvolvimento ininterrupto da máquina — ultrapassando o estágio social de nossos dias — de relações baseadas essencialmente na divisão do trabalho — chegará a um estágio mais avançado — de relações baseadas essencialmente na especialização da cultura.

Como se vê, numa simples proposta de horário, o conferencista nos leva, maneirosamente, do estoicismo gregário ao epicurismo social, deixando patentes todos os pendores de sua esclarecida mentalidade.

Dessa maneira, sob este prisma, podemos afirmar que o Dr. Palmério está sendo hoje não apenas um conferencista, mas, acima de tudo, um pioneiro — um idealista".

*
* *

Voltando a usar da palavra, o Dr. José Palmério respondeu aos dois debatedores.

Ao Dr. Carijó de Castro, esclareceu não ser, em tese, contra as aposentadorias, mas, sim, favorável à permanência no trabalho, em atividade mais moderada, dos servidores que assim o desejassem ou pudessem, e dentro dos limites de sua capacidade reduzida ou pela idade ou pela doença. Declarando que por muitos anos exercera funções numa Junta de Aposentadoria, lidando diàriamente com casos que tais, observara ser grande o número de trabalhadores que gostariam de continuar servindo, se o pudessem fazer em condições ajustadas a seus casos especiais. E é isso que ele defende.

Quanto ao tópico seguinte das ponderações do Dr. Carijó, o Dr. Palmério reiterou ser favorável a uma jornada de trabalho moderada para os servidores que precisam de tempo e de energias para poderem freqüentar escolas, estudar em casa, fazer face às exigências intelectuais e outras decor-

rentes da própria função, ou ainda para se preparar para a conquista de novos postos, através dos concursos, mercê do sistema do mérito em boa hora implantado no Brasil.

Quanto à referência feita à política dos bons salários pelo Dr. Carijó de Castro, reputou-a o Dr. Palmério justíssima e muito bem feita, acrescentando que só essa matéria mereceria um grande estudo à parte.

No que concerne à movimentação do pessoal, ponto focalizado pelo Dr. Carijó, respondeu o Dr. Palmério dizendo que “é preciso que se considere que, assim como há excessos a combater, há também, de outro lado, *engarrafamentos*, estagnação a evitar e que, sem dúvida, certos cargos só deveriam ser exercidos por um tempo limitado, sem que passa a haver prejuízo tanto para o seu ocupante como para o próprio serviço”.

Relativamente aos problemas da chefia e da fiscalização, o conferencista retorquiu concordando em que, realmente, o sistema que preconiza virá aumentar a responsabilidade e os encargos dos dirigentes, mas, acrescentou, “para isso é que êstes existem e, bem assim, a bela ciência da Administração, que tanto cultivamos aqui... Desdobrem-se os cargos de chefia, aumente-se o senso de responsabilidade do servidor, reeducando-o, aperfeiçoando-o; enfim, enfrentem-se as dificuldades porque êsse é o preço do progresso administrativo, como de qualquer outro”.

Terminando sua resposta ao debate do Dr. Carijó de Castro, disse o Dr. Palmério: “Todos êsses

assuntos são realmente difíceis, complexos, como se gosta de dizer. Sejam, porém, otimistas. Voltemos a estudá-los e a discutí-los. O digno debatedor soube escolher bem os pontos de reparo da palestra e atacá-los com elevação e competência, sendo como é, êle sim, uma autêntica inteligência ao serviço do Estado”.

Ao Dr. Saldanha da Gama e Silva, declarou o Dr. Palmério que a idéia do serviço civil obrigatório mereceria ser defendida em estudo à parte, acrescentando que, ainda recentemente, dois nomes de grande relêvo mundial tocaram no assunto: Mrs. Roosevelt e Bernard Shaw. Disse que o número de adeptos do sistema parece maior e que os há mesmo aqui entre nós. O que se visa é fazer o cidadão “conhecer melhor e participar mais intimamente dos problemas da Administração e do Govêrno, servir mais ao país, em determinados setores atualmente um tanto relegados pela iniciativa individual”.

Quanto ao assunto da aposentadoria, também focalizado no debate do Dr. Saldanha, o Dr. Palmério, reconhecendo que não fôra antes suficientemente explícito, voltou a explicar que só é contrário às aposentadorias bruscas, rígidas. Defende um sistema de “regressão” paulatina, até se chegar, sem transições inconvenientes, ao afastamento final do servidor, em seu benefício próprio.

Ao terminar, o Dr. José Palmério agradeceu “muito cordialmente aos ilustres debatedores tôda a gentileza e benevolência com que o trataram nessa reunião de estudiosos”.

SELEÇÃO

Questões apresentadas no último concurso para a carreira de Examinador de Marcas

Foram as seguintes as questões apresentadas no último concurso para a carreira de *Examinador de Marcas*, do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, realizado em agosto de 1944:

PORTUGUÊS

I

Copie os textos seguintes, corrigindo os erros (de ortografia, de sintaxe, etc.). Não altere o que estiver certo.

1. Já se fêz os officios que aludis no vosso parecer.
2. Tratam-se de dois casos que merece grande atenção.

3. Cabe ao requerente ambas as pensões até a data em que atingiu a maioridade.
4. A petição foi indeferida, pois, não tinha sido feito prova das alegações.
5. Êle não exitou em atender-me, de maneiras que fiquei satisfeito.
6. Os seus averes consistem de títulos à receber.
7. O chefe trouxe o processo para mim conferir os cálculos.
8. Não deixem de não comparecerem as onze horas.
9. Assisti os exames e afirmo que não houveram irregularidades.