

# O chefe e seu papel na administração

MAX FAUCONNIER

Professor no Curso de Direito e de Prática Administrativa de Brabant (Bélgica)

in *Revue internationale des Sciences Administratives* — Bruxelas

Publicamos recentemente algumas considerações de ordem geral, e aplicáveis a qualquer organização, sobre “O chefe e seu papel na organização” (1).

Lembraram-nos, a propósito, que talvez não fosse desinteressante prosseguir nessas considerações do ponto de vista particular da administração pública.

Com efeito, parece oportuno examinar o problema do chefe tal como ele se apresenta na administração pública, precisamente numa época em que ela é atingida, assim como a maioria de outras instituições, pela confusão geral dos espíritos e das coisas.

Essa confusão se traduz, notadamente, de uma parte, pelas repercussões que dão lugar os conflitos de opinião sobre as reformas, ditas de estrutura, do Estado e de seus órgãos; e, de outra parte, pela necessidade de uma readaptação de sua organização e de seus métodos a um sem número de necessidades e novas intervenções nos domínios do econômico e do social.

Nestas circunstâncias, encontra-se necessariamente posto em equação o problema do pessoal chamado a servir, cujos elementos se chamam: recrutamento, formação profissional, promoção e seleção, problema esse que foi objeto, nos últimos anos, de estudos e discussões diversas cujas repercussões chegaram até nós.

Nosso intuito, não é, seguramente, abordar o problema no seu conjunto, mas, simplesmente, traçar um esboço da tarefa do chefe na adminis-

tração e das qualidades necessárias ao seu desempenho, sem a ambição de esgotar um assunto susceptível de desenvolvimentos bem mais extensos.

Todavia, algumas considerações preliminares a esse respeito não são de todo inúteis.

\*  
\* \*

As instituições humanas, seguramente, valem menos pela sua natureza e objeto que pelos homens que as animam. O regime parlamentar e a democracia são, disso, dois exemplos vivos e atuais e a administração pública não foge à comprovação desse princípio.

Ora, concorda-se em proclamar, constantemente, a falta e a necessidade de chefes em todos os domínios, sem entretanto, definir-se nitidamente o que se entende por chefe e as razões dessa deficiência.

Que é, em suma, o chefe?

O chefe, responderá o homem da rua, é aquele que comanda.

E', essa, uma definição simplista que não está, sem dúvida, em contradição com a realidade, pelo menos com uma certa realidade. Mas é, de todo, uma definição insuficiente, porque o chefe — não apenas um homem qualquer a quem se atribue um título qualquer de chefe — o verdadeiro chefe é outra coisa, não consistindo sua tarefa, somente, em dar ordens.

E' um chefe na verdadeira acepção da palavra, um homem que assume, em virtude de uma competência demonstrada, uma tarefa de organi-

(1) *Revue du Travail* (Bélgica). Março de 1939.

zação e direção, com a consciência plena dos seus deveres e das suas responsabilidades.

Este homem, desde então, deve ser dotado ao mesmo tempo de saber, julgamento e energia, assim como de paixão pela ação e de amor por essas responsabilidades. A etimologia da palavra, por sua vez, ensina-nos que o chefe é a cabeça, isto é, o órgão, pensante e dirigente, o órgão que concebe um objetivo determinado a realizar, a executar, e toma, em seguida, as providências necessárias para essa execução, observa seu desenvolvimento e controla os resultados.

A qualidade de chefe pressupõe um conjunto de atributos servidos por uma mentalidade especial: a mentalidade de chefe.

Se há poucos chefes verdadeiros — efetivamente chefes — por entre os numerosos homens providos de um título desse gênero é, simplesmente, porque quase nada se tem feito para formá-los ou escolhê-los. Dupla carência, portanto, de ensino e de seleção, constituindo, por si só, a nosso ver, um dos mais graves problemas sociais de nosso tempo e uma causa a mais de uma dessas famosas reformas ditas de estrutura.

E', pois incontestavelmente, nessa circunstância que se torna necessário procurar a causa da inadequação de grande número de instituições em que os dirigentes traem a missão de que foram investidos assim como a confiança neles depositada por aqueles que arbitrariamente e cegamente os designaram.

Deixando, porem, de lado esse aspecto da questão, vejamos como se apresenta o problema do chefe na administração pública.

Note-se, de início, que na administração pública este problema se apresenta em condições especiais em razão da própria natureza desta, pois a qualidade de ser pública tem como consequência submeter-se a sua direção e organização à tutela de um duplo quadro de dirigentes: — de um lado, o quadro político, formado de mandatários eleitos por sufrágio popular e, em caráter temporário; de outro lado, o quadro técnico composto de funcionários permanentes. Em ambos se encontram os

chefes da administração; chefes, porem, cuja natureza, poderes e papel a desempenhar são essencialmente diferentes, conforme o quadro a que pertencem.

Essa situação é a mesma em todos os graus da hierarquia das instituições administrativas: nacionais, regionais, locais, pelo menos na Bélgica.

Torna-se, pois, manifesto que o problema do chefe na administração pública se coloca em condições diferentes se considerarmos o quadro político ou o quadro técnico.

O quadro político não reterá aqui a nossa atenção, pois seu estudo crítico é mais da alçada da sociologia política propriamente dita, que do assunto que nos prende a atenção no momento. Seus diferentes aspectos, aliás, foram objeto de uma análise singularmente minuciosa de Joseph Barthélemy em sua obra: — “O problema da competência na democrácia”.

As nossas considerações limitar-se-ão ao chefe no quadro administrativo. E a esse respeito, não parece inoportuno formular uma proposição preliminar.

\*  
\* \* \*

Parece-nos, efetivamente, que, regra geral, a administração pública revela uma plethora de chefes e uma deficiência de verdadeiros chefes, dualidade de situação cuja afirmação nada tem de paradoxal.

E' verdade que essa superabundância tem numerosas causas de que citaremos as mais frequentes.

Primeiro, a administração pública possui uma aptidão verdadeiramente notável à disparidade que a leva a multiplicar incessantemente os seus serviços, suas repartições, suas divisões. Essas, por seu turno, possuem novos quadros onde se incluem os dirigentes supostamente indispensáveis ao seu funcionamento.

Em muitas circunstâncias, e, sobretudo, no período que se seguiu à grande guerra, uma inflação exagerada das atribuições, como a criação de

cargos e títulos, prestaram-se mais a permitir melhoria de situações individuais, do que a satisfazer verdadeiras necessidades.

Em seguida, as repetidas modificações do número e das atribuições dos diversos ministérios, efetuadas unicamente para satisfazer necessidades de dosagens políticas tanto quanto o novo regime de instituições para-estatais, não contribuíram meios para satisfazer essa pleitora.

Não omitamos, também, o favor político que não hesita em prover os cargos públicos nem a fazer promoções em demasia de funcionários privilegiados ou emigrados dos gabinetes dissolvidos pelos azares ministeriais e que cousa alguma parecia indicar para tão surpreendente e generosa ventura.

E' evidente que nessas diversas circunstâncias, quantidade não significa certamente qualidade, pois às causas que esclarecem a pleitora dos chefes, se juntam as que explicam, outrotanto, a insuficiência de verdadeiros chefes.

De fato, nenhuma regra bem definida preside, geralmente, a sua escolha e, onde seria perfeitamente indicada uma seleção racional, observa-se, ao contrário, um empirismo negativo e flagrante.

O acaso, a antiguidade, a habilidade em adular ou em servir certos senhores do momento, por exemplo, constituem, muito frequentemente, melhores recursos que a capacidade profissional, a aptidão para conduzir homens e a noção clara do papel e dos deveres do verdadeiro chefe.

Serão, com efeito, numerosos os candidatos preocupados em satisfazer essas três condições essenciais? Sem intuito, naturalmente, de magoar quem quer que seja, não hesitamos em externar as nossas dúvidas. Preferimos acreditar que a generalidade deles espera antes de tudo uma promoção ao posto de chefe, seja para satisfazer vaidades sob a forma de benefício de um título, de precedências, de distinções honoríficas; seja para obter vantagens materiais imediatas, por mais legítimas que possam ser essas expectativas.

A ambição não deve, por certo e necessariamente, ser banida da carreira administrativa, mas

quando ela visa a investidura num cargo de direção, convem que tenha em vista uma obra a empreender e um ideal a realizar.

Tentemos, pois, definiir precisamente essa obra e esse ideal procedendo à análise da tarefa do chefe na administração, isto é, as diversas intervenções pelas quais se manifesta o seu papel e se caracterizam os seus deveres.

\*

\* \*

Esse papel e essa tarefa, tanto para o chefe administrativo, como para o de qualquer organização, tem por fundamento e por objetivo a ação, isto é, a execução de certos atos, independentes ou coordenador, simultâneos ou sucessivos. Ora, é evidente que esses atos não podem ter valor, significação e resultados satisfatórios, sinão quando refletidos.

Assim, a tarefa do chefe se revela dupla, porque feita de Pensamento e Ação, sua existência e associação se encontram no exemplo de todos os grandes chefes de que conhecemos a vida e será excepcional se uma ação improvisada, desordenada, der resultados não só positivos senão duráveis, o que é essencial.

Pensamento e ação, refletir antes de agir, preparação e realização, eis os dois polos sob os quais se apoia a tarefa do chefe.

Na administração pública essa tarefa consiste, evidentemente, em administrar, como na indústria ou no comércio ela consiste em procurar atingir o objetivo da empresa, tendo em vista o propósito final que é a realização do lucro.

Conhecemos o desenvolvimento que Faiol deu ao estudo da administração e a importância que ele lhe atribuiu no funcionamento da empresa. Administrar, segundo sua doutrina, é ao mesmo tempo, recapitulemo-lo rapidamente, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, e a capacidade administrativa, nesse sentido, deve ser tanto maior em relação à capacidade técnica, que o chefe pertence a uma categoria mais elevada no funcionamento da empresa.

Podemos afirmar que se dá o mesmo na administração? Não o cremos porque, nesta, o chefe acumula simultaneamente e em mesmo grau, a competência técnica, que consiste no conhecimento das leis e regulamentos, até mesmo da tradição, e a capacidade administrativa que é a da organização racional dos serviços de que é encarregado e do trabalho de rotina que aí se executa.

A questão é, pois, para nós, de considerar de que é feita essa capacidade administrativa que empresta, à tarefa do chefe, sua expressão e seus meios.

O encargo, a nosso ver, comporta, essencialmente, a disposição geral do trabalho administrativo em conformidade com o seu fim, seu objeto, os meios de sua execução e os resultados constatados.

Assim vista, a tarefa afigura-se-nos tripla: ele deve, efetivamente, organizar, fazer executar, controlar. Tudo isso corresponde a uma ação constante, cuja concepção e cuja realização devem encontrar sua inspiração e seu impulso na intervenção do chefe que, nesse sentido, é chamado, constantemente, a tomar decisões.

\*

\* \*

Organizar é prover de órgãos, de elementos necessários à vida.

Organizar o trabalho administrativo, como organizar qualquer empresa ou instituição, é, antes de tudo, atribuir-lhe um fim nitidamente determinado, que é o de pôr a Administração em estado, em condições de preencher sua missão fundamental de órgão de execução de leis, com todas as variadas modalidades de aplicação que essa execução comporta.

E', em seguida, encarar todos os meios necessários para atingir esse fim, meios humanos e materiais, reunir esses diferentes meios e determinar as maneiras de sua aplicação em conformidade com um plano de execução. Tarefa feita, em grande parte, de reflexão e previdência.

Organizar é, também, velar por uma coordenação constante de todos os fatores do trabalho, tendo em vista sua convergência harmoniosa para o fim comum.

Assim, a coordenação do fator humano reclama uma atenção maior que a que lhe tem sido, geralmente, concedida na Administração. A tarefa do chefe, a esse respeito, deve visar, simultaneamente, à formação profissional dos seus agentes; à sua seleção, de acordo com as suas aptidões especiais afim de que se encontrem em condições de dar tudo de que são capazes e um rendimento optimum; à prática de um verdadeiro espírito de "équipe" que deve substituir o espírito de compartimentos estanques e de antagonismo que, muito frequentemente, existe entre serviços diferentes ou entre seus chefes respectivos.

A coordenação deve ser precedida de uma divisão e de uma distribuição racionais do trabalho, evitando a crítica de uma atrofia de atribuições e a inflação anormal das mesmas. As sobreposições, fonte de conflitos, de erros, de omissões, devem ser, também, cuidadosamente, evitadas.

Organizar é, ainda, prover a existência de convenientes condições materiais de trabalho, quanto à higiene dos locais, à iluminação, ao esquecimento, à duração dos períodos de trabalho, à remuneração.

Organizar é, afinal, ter a preocupação constante dos melhoramentos possíveis e das reformas necessárias. O chefe deve, ele próprio, pensar nisso, apoiando-se nas suas informações pessoais e nos resultados do controle que faz exercer ou ele próprio exerce. Mas pode, a esse respeito, ser auxiliado, eficientemente, pelos seus colaboradores, suscitando sua iniciativa, ouvindo suas sugestões. E, quando estas se evidenciarem inoportunas ou irrealizáveis, convem, ainda, que lhes explique os motivos para que não desanimem. Quanta boa vontade não tem deixado de ser aproveitada e, até mesmo, servido de troça nas repartições, por falta de procedimentos desse gênero!

Quanto às reformas, é preciso que sejam maduramente refletidas e preparadas. Reformas dos

regulamentos como dos processos de trabalho que, efetivamente, não devem ser improvisadas sob o impulso do momento, nem introduzidas sem preparação psicológica do pessoal. Como observa Justin (1): "...erro dos que, nas funções públicas sobem rapidamente e creem tudo melhor onde é necessário muito tato, prudência, previsão; e naquilo em que, se quisermos agir, precisamos contar com multiplos obstáculos". Obstáculos surgem da rotina e do meio fechado em que vivem os funcionários para quem a prática do "precedente" constitui o começo da sabedoria e temor da inovação.

Para o chefe, essa sabedoria consistirá revelar pela existência de bons regulamentos e sua revisão oportuna, pois somente bons regulamentos, sempre atualizados, são susceptíveis de servir de base a uma organização bem compreendida.

\*

\* \* \*

Executar é o segundo aspecto da tarefa do chefe. A execução consiste na prática do plano de trabalho, no funcionamento da máquina administrativa. Tarefa frequentemente mais difícil que a da elaboração do plano em si, porque subordinada à intervenção de terceiros, geralmente numerosos, escapando, portanto, à ação material e única do chefe. Já Napoleão enunciara este juízo, que a guerra é, antes de tudo, uma arte simples e toda de execução, que seu discípulo, o Marechal Foch, corroborava, repetindo que não basta ter um plano e dar ordens: é preciso, sobretudo, obter a execução.

A propósito, convem insistir nesse ponto que a tarefa do chefe consiste essencialmente, não em participar disso, direta e pessoalmente, mas em fazer trabalhar todos os seus colaboradores. Mau é o chefe que se imiscue constantemente com encargos inferiores ao seu e deles participa; a sua tarefa é de dirigir a execução.

Segundo a expressão muito apropriada do marechal Lyautey, o chefe deve ser e permanecer o técnico das idéias gerais.

A execução repousa, pois, em uma direção das operações, assumida seja por um chefe único,

seja por um chefe assistido de colaboradores hierarquizados. Sempre a direção do chefe tem por objetivo promover a execução, aplicando regras previstas e ajustadas a esse fim. E a prática dessa direção se apoia no exercício do comando conferido ao chefe, ou por delegação especial, ou em virtude de suas atribuições e seu posto.

Exercer o comando corresponde, em certos homens, a uma tendência pessoal que os leva a se assegurar uma predominância espontânea ou imposta ao meio em que vivem. Mas todo mundo não possui, inata, essa aptidão.

Também a prática do comando constitui uma arte sutil e delicada que não deve esquecer a psicologia humana. A quem a possui, esta arte ensina que a diversidade dessa psicologia e das reações que ela suscita aconselha a graduar os processos de comando, desde a ordem formal até a persuasão, observando a necessidade ou a oportunidade e, em muitas circunstâncias, a analisar ordens e instruções com o fito de tornar o sentido e verdadeiro alcance das mesmas perfeitamente compreensíveis.

A habilidade e o tato, nessa circunstância, são os adjuvantes mais indicados e, como afirmava Lyautey, o exercício de uma autoridade clara, evidente e flexível torna inútil todo autoritarismo cego e ríspido.

Quanto às ordens e instruções mesmas, devem ser exatas, precisas e completas, afim de evitar todo erro de compreensões e todo equívoco em caso de omissão.

A tarefa do chefe consiste em imaginá-las e formulá-las, verbalmente ou por escrito, em assegurar a sua notificação direta ou indireta a todos a quem se destinam.

A execução, por outro lado, repousa no estabelecimento e manutenção da ordem. Ordem das coisas e dos homens, e da qual a condição reside, simultaneamente, na aplicação rigorosa das medidas de coordenação previstas e na existência de disciplina sadia. Esta última é necessária à garantia do respeito das instruções dadas e supõe sanções adequadas à gravidade das faltas cometidas.

Organizar a ordem e assegurar a sua manutenção permanente é uma atribuição essencial do chefe.

\*

\* \*

E, finalmente, terceiro aspecto da sua tarefa: o controle.

Controle duplo: um permanente e consistindo em uma vigilância constante da execução, outro accidental, porem, frequente, dos resultados desta.

Vários são os meios desse controle: relatórios verbais e escritos, "planning", conferências, estados orçamentários, inspeções, sobretudo.

A importância do controle carece de demonstração, pois permite ao chefe seguir o andamento geral dos serviços, descobrir os elementos que obstam o seu progresso, retificar, conseqüentemente, o plano ou as modalidades da execução, discernir as reformas oportunas.

Se esse controle deve, evidentemente, ser preciso e completo, é, ainda, necessário que seja *judiciosamente procedido* e da maneira mais eficaz. A Administração, é sabido, tem a paixão dos controles, mas não afirmaremos que ela os pratique sempre no sentido (nos moldes) que acabamos de indicar. Um controle preciso e eficiente é ao contrário, processo múltiplo e esmiuçador.

O chefe, vê-se pelo que foi dito, não tem uma tarefa nem simples nem facil. Se ele a quiser executar da melhor forma, ser-lhe-ão necessários método e regras definidos. — Em que consiste esse método?

Primeiramente em organizar seu próprio trabalho na base de um "emprego do tempo" segundo o exemplo de Luiz XIV.

Assim, convem que saiba reservar para si próprio instantes de isolamento e de sossego de espírito, propícios à meditação, ao estudo, à ordenação de suas idéias sob a forma de um plano de conduta geral de seu serviço em conformidade com os princípios fundamentais e diretores.

Esse plano uma vez estabelecido, essa espécie de "política" tendo sido traçada, é necessário, segundo o conselho de Foch, a ela se ater, e se ater de maneira inabalavel até que haja prova manifesta de insuficiência ou de erro.

Nesse mesmo quadro (espaço de tempo) o chefe fará uma discriminação entre as coisas a fazer e aquelas a confiar aos colaboradores; disciplinará, ainda, suas audiências e não lhes atribuirá senão a duração estritamente necessária; equilibrará enfim, suas atividades em conformidade com estes preceitos: um tempo para cada coisa e cada coisa em seu tempo. Isso o garantirá contra toda agitação tão deprimente quanto estéril.

O chefe pensará sempre, tambem, não é absolutamente supérfluo repetí-lo, que seu papel não é o de trabalhar (na execução) mas de fazer trabalhar os outros. E, com esse fim, terá o maior cuidado na composição da equipe de seus colaboradores imediatos, depositários do seu pensamento e intérpretes do mesmo junto ao pessoal.

Todos os grandes chefes insistem na importância dessa equipe na qual convem depositar a maior confiança, não confiança cega, mas, ao contrário refletida. Foi o método de Luiz XIV que conservou muito tempo junto de si a maior parte de seus grandes ministros, mantendo-os, porem, sob sua vigilante autoridade.

Necessidade há, igualmente, para o chefe, de método nas suas relações com o pessoal, condição de uma atmosfera de confiança e segurança.

O chefe, com efeito, não deve ser para seus colaboradores uma personagem misteriosa, vivendo retirado em um gabinete inacessível, manifestando-se, apenas, por ordens e raios. Ao contrário, sua presença lhes deve ser familiar, graças a contactos diretos e frequentes, de modo a estabelecer relações humanas, permitindo ao chefe cumprir o que um grande chefe francês, Raoul Dautry, tão apropriadamente qualificou de "ofício de homem".

O exemplo de sua assiduidade, de sua dedicação ao trabalho constituem, para o pessoal, um incontestavel estímulo e a possibilidade de se aproximar dele anima-o a confiar-lhe suas sugestões e dificuldades.

E' por isso que, animado de um espírito de justiça e banindo toda parcialidade, deve o chefe, em todas as circunstâncias, conservar inteira liberdade de apreciação, afastando os adutores ou os maledicentes e sabendo ouvir as queixas de seus colaboradores. Excessivas, dir-lhes-á a impossibilidade de satisfazê-las; legítimas, apressar-se-á a lhes fazer justiça. Muitos males seriam evitados se o uso corrente fosse esse e se, conciente de seu dever

de tutela, o chefe se empenhasse, em toda ocasião tanto a remediar os erros constatados, até mesmo a prevenir seu aparecimento, quanto a recompensar o mérito.

Conhecer os colaboradores, ouvi-los com atenção e tratá-los com indulgência e justiça, eis as regras de um bom método de relações com o pessoal.

\*  
\* \* \*

Tendo, assim, analisado os múltiplos elementos e manifestações da tarefa do chefe, resta-nos, agora, definir as qualidades que deve possuir para que possa executar esse encargo com o maior êxito possível.

Qualidades variadas, sem dúvida; umas naturais, inatas, outras adquiridas pela prática e pela vontade.

Possuir, inicialmente, boa saúde física e moral, para que possa resistir a uma atividade contínua e manter, à sua volta, sua disposição de espírito.

São demasiado frequentes os chefes que sofrem dos nervos, do fígado, do estômago ou de reumatismos. É pena; tratem-se, porém, e calem-se. Seus colaboradores, também, tem seu quinhão de sofrimentos e inquietações, e não podem fazer cair sobre os superiores as repercussões desses cuidados.

Demasiados chefes, também, esquecem que devem observar uma regra de dignidade na conversação e nas atitudes e não lamentar, constantemente, ou sua própria situação material, diante de ouvintes ainda menos favorecidos, ou a insuficiência de seus colaboradores. Se isso ocorrer, reprovem-se a si mesmos de os haver mal escolhido, ou de não ter conseguido formá-los convenientemente.

O chefe, seja dito de passagem, deve, ainda, possuir inteira competência na sua especialidade, somada à grande cultura do espírito que o auxiliará a ter uma noção elevada das coisas e a discernir as relações gerais das mesmas. Competência e cultura não podem ser adquiridas sem um cuidado constante de estudo, de informação e de uso de uma documentação apropriada. Contactos com outros meios, viagens ao estrangeiro, participação nos trabalhos de congressos de instituições, constituem, igualmente, para ele, excelentes estímulos.

Qualidades de inteligência são-lhe não menos necessárias, pois graças a elas suas faculdades gozam de uma agilidade propícia aos juízos rápidos, precisos e lógicos; a uma assimilação fácil dos dados da experiência como das noções e das idéias gerais; à interpretação exata dos elementos de um problema. Numa palavra, saber para compreender; compreender para julgar; julgar para decidir; decidir para agir, tudo isso de maneira fácil e pronta.

Juntemos ao quadro algumas qualidades morais primordiais, tais como a energia, a vontade, a perseverança e a exata noção das responsabilidades. Estas, o verdadeiro chefe não hesita em assumir, até mesmo em procurá-las pois, confiando no próprio valor, não teme sustentar as idéias propostas e as atitudes tomadas.

Dessas qualidades de competência e caráter tira os elementos do prestígio pessoal que deve, incessantemente, salvaguardar e que uma atitude leal, porém independente em face do Político, contribue, singularmente, a reforçar.

Isso nos leva a concluir uma nota ao mesmo tempo particular e geral.

Efetivamente: na Administração, em qualquer escala, chefes e funcionários de todos os graus possuem esse atributo comum de serem todos, indistintamente, embora com títulos diferentes, os operários da obra administrativa que é a da aplicação das leis em vista da gestão e da coordenação dos interesses gerais da coletividade.

Obra sem dúvida imperfeita, porque obra humana; porém grande, apesar disso, e da qual os vícios e as deficiências são menos o efeito do Técnico que do Político.

Obra à qual os operários dão a sua participação num ambiente especial, visto que o exercício de sua profissão se inspira, não no espírito do lucro, como na generalidade das outras profissões, mas, ao contrário, em uma noção eminente cuja difusão é mais extensa do que o supõe o público profano: SERVIR.

Este deve ser o ideal de todo o verdadeiro chefe da administração, o de encarnar e de inculcar a todos os colaboradores essa elevada noção, chama vivificante daquilo que Henri Clerc tão bem denominou o Belo Ofício.