

REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO

BIBLIOTECA

D —

D. 3 FN - BRASIL

RESUMO

EDITORIAL

Págs.

O D.A.S.P. e a reforma administrativa 7

ADMINISTRAÇÃO GERAL

ESTUDOS GERAIS

Análise em Administração Pública — A. Gaylord Obern 8

SERVIÇOS DE ESTADO-MAIOR

ORGANIZAÇÃO

Delimitações Gerais da Reforma Administrativa — Araújo Cavalcanti 14

As Práticas do Trabalho Organizador no Serviço Público Federal — Hugo dos Santos 26

SERVIÇOS AUXILIARES

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Jornada de Trabalho e Diárias pelo Exercício em Brasília — Joaquim Emygdio de Castro 41

Métodos de Treinamento e sua Utilização — Tomás de Vilanova Monteiro Lopes 55

Chefia e Liderança — José de Almeida Rios 62

Por que não Combinar a Classificação de Cargos com a Organização de Serviços? — Tradução de Mary Cardoso 102

Aspectos Práticos da Administração de Pessoal — Tomás de Vilanova Monteiro Lopes 107

REVISTA
DO
SERVIÇO PÚBLICO
ÓRGÃO DE INTERESSE DA ADMINISTRAÇÃO

Editado pelo Departamento Administrativo do Serviço Público
(Decreto-lei n.º 1.870, de 14 de dezembro de 1939)

Diretor: JOAQUIM EMYGDIO DE CASTRO

Redação e Administração

TELEFONES: Redação	{	42-7937
		22-9961 Ramal 515
Administração		22-9961 » 530
Expedição	{	42-7141
		22-9961 » 555

Enderêço telegráfico: REVISDASP

E x p e d i e n t e

Assinatura anual (4 números)	Cr\$ 350,00
Assinatura anual para o exterior	Cr\$ 700,00
Número avulso	Cr\$ 109,00

A remessa de qualquer importância — em vale postal ou cheque bancário — deverá ser feita à «Revista do Serviço Público».

A administração da Revista pede aos Srs. assinantes que ainda não reformaram suas assinaturas vencidas, a gentileza de o fazerem com a maior brevidade.

Os conceitos emitidos em trabalhos assinados são de responsabilidade exclusiva de seus autores. A publicação de tais trabalhos nesta Revista é feita unicamente com o objetivo de focalizar assuntos relacionados com a administração pública e provocar o estudo e debate dos mesmos.

Só serão pagos os trabalhos inéditos escrito especialmente para esta Revista.

Permite-se a transcrição de qualquer matéria publicada, desde que seja indicada a procedência.

Esta edição deve ser dirigida



REVISTA

DO

SERVIÇO PÚBLICO

ÓRGÃO DE INTERESSE DA ADMINISTRAÇÃO
EDITADO PELO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DO SERVIÇO PÚBLICO
(Decreto-lei n. 1.870, de 14 de dezembro de 1939)

ANO XXVI

OUT./NOV. e DEZEMBRO - 1963

VOL. 95 - N.º 4

SUMÁRIO

EDITORIAL

Pág.

O D.A.S.P. e a reforma administrativa 7

ADMINISTRAÇÃO GERAL

ESTUDOS GERAIS

Análise em Administração Pública — A. Gaylord Obern 8

SERVIÇOS DE ESTADO-MAIOR

ORGANIZAÇÃO

Delineamentos Gerais da Reforma Administrativa — Araújo Cavalcanti 14

As Práticas do Trabalho Organizador no Serviço Público Federal — Hugo dos Santos 26

SERVIÇOS AUXILIARES

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Jornada de Trabalho e Diárias pelo Exercício em Brasília — Joaquim Emygdio de Castro 41

Métodos de Treinamento e sua Utilização — Tomás de Vilanova Monteiro Lopes 55

Chefia e Liderança — José de Almeida Rios 62

Por que não Combinar a Classificação de Cargos com a Organização de Serviços? — Tradução de Mary Cardoso 102

Aspectos Práticos da Administração de Pessoal — Tomás de Vilanova Monteiro Lopes 107

	Págs
ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	
Inflação e Desenvolvimento Econômico — Dênio Nogueira	112
RELAÇÕES PÚBLICAS	
Que são Relações Públicas? — Tradução de Sylla M. Chaves	128
REGISTRO ADMINISTRATIVO	
O D.A.S.P. tem novo Diretor-Geral	141
JURISPRUDÊNCIA ADMINISTRATIVA	
ACÓRDÃOS	
Supremo Tribunal Federal	
Funcionário Público — Aposentadoria de ocupante de cargo isolado de provimento em comissão — Direito às vantagens estabelecidas no art. 184, III, da Lei 1.711, de 1962 — Segurança concedida ..	143
PARECERES DO D.A.S.P.	
Pareceres da Divisão do Regime Jurídico de Pessoal	
— Enquadramento com amparo na Lei nº 3.483-58	147
— Tempo de Serviço com base no § 2º art. 13 Decreto nº 13.538 de 1919	148
— Cômputo de tempo de serviço gratuito, para fins de aposentadoria ..	149
Parecer da Comissão de Acumulação de Cargos	
— E' lícita a acumulação do cargo de Instrutor de Ensino Superior com o de Substituto de Auditor da Justiça Militar	150
ADMINISTRAÇÃO ESPECÍFICA	
O Estabelecimento dos Correios no Brasil — Cássio Costa	151
Índice do Ano XXIV da Revista do Serviço Público	239

O DASP e a Reforma Administrativa

DE acôrdo com o anteprojeto da Lei Orgânica do Sistema Administrativo Federal, de 1963, será atribuída ao D.A.S.P. competência para dar à Reforma Administrativa o motu imprescindível à sua efetivação, na prática.

O acôrto da proposição sobressai de plano, pois nada pode ser oposto quanto à necessidade de ser dada à Reforma a necessária mobilidade, para que possam ser corrigidas as falhas, deficiências, inadequações e disfunções que acaso se verificarem.

Pensamos, mesmo, ser de consenso geral a certeza de que, sem o movimento, a reformação administrativa do País não só quedaria estática, depois de desencadeada, mas poderia, até, vir em prejuízo das próprias estruturas atuais, com a determinação de piores condições de funcionamento.

O que parece não ser de consensus omnium é a entrega, ao D.A.S.P., da atribuição de dinamizar a Reforma.

A verdade, porém, é que o Departamento Administrativo do Serviço Público, além de ex-professo relativamente ao problema burocrata-administrativo brasileiro, recebe, de conformidade com o anteprojeto reformista, a força política que lhe estava faltando para ser bem sucedido, vez que está colocado ao lado do Gabinete Civil e Gabinete Militar e Secretaria-Geral de Planejamento, como órgão assessor executivo da Administração Geral, da Presidência da República.

O que resta, portanto, é esperar que, aprovado o anteprojeto, seja garantido ao D.A.S.P. o estímulo e apoio de todos, desde a mais alta autoridade da Nação, ao funcionário situado na menor escala da hierarquia funcional, para que a Reforma Administrativa, de suma e urgente necessidade, seja mantida no caminho do sucesso..

Se não lhe fôr negado tal compreensão, apoio e estímulo, o D.A.S.P. estará apto a colaborar decidida e decisivamente para que o Brasil, dentro em pouco, ao ultrapassar a fronteira do subdesenvolvimento, conte com uma estrutura administrativa senão modelar, pelo menos com real capacidade para atender aos seus reclamos.

ADMINISTRAÇÃO-GERAL

ESTUDOS GERAIS

Análise em Administração Pública

(Escola de Administração Pública — Universidade da Califórnia do Sul)

A. GAYLORD OBERN

Vários sistemas de análise no estudo da Administração Pública são úteis tanto ao administrador como ao pesquisador, pois focalizam a atenção em áreas específicas de problemas e procuram solucioná-las com exemplos de experiências anteriores. Tais conceitos como "line" e "staff", escritórios centrais e regionais, organizações formais e informais, valores e fatos, background sócio-psicológico e poder podem ser usados como orientação para análise administrativa.

* * *

O estudo em administração pública consiste em um vasto depósito de informações, podendo estas ser tanto as informações existentes em forma escrita como as que se apresentam na atual situação burocrática. Como pode este conhecimento ser dominado, sendo ele raramente completo e muitas vezes contraditório? E uma vez dominado, como pode ele tornar-se útil ao estudante e ao executivo? (*practitioner*).

A não ser que as experiências de organizações e indivíduos possam ser significativas para os problemas comuns de outros, tornar-se-ão simplesmente descrições históricas mortas. O desafio feito atualmente à administração pública consiste em provar a utilidade das experiências anteriores. Mas como pode ser traçado um caminho lógico em uma floresta com muitas árvores e poucas sinalizações? Realmente, cada caminho tomado levará a um destino diferente, oferecendo um panorama bastante diverso dos outros. Um dos métodos é estabelecer "coordenadas" básicas no mapa para guiar o viajante. Em administração pública, estas coordenadas são os vários métodos de análise que facilitam a seleção significativa de informação, sua classificação, generalizações preliminares ou hipóteses e a prova destas idéias. E pelo uso destes sistemas que aquilo que parece ser uma situação caó-

tica passará a ser uma experiência utilizável. Tem utilidade porque certos problemas se identificam e a experiência de administração pública pode ser concentrada nestas áreas de problemas. E além disso, este conhecimento identifica os problemas, indicando suas ramificações e sugerindo soluções que foram aplicáveis em situações similares mas não idênticas em outros casos. Examinado o problema em pauta à luz das experiências anteriores, desenvolvem-se novas soluções. Mas estas novas respostas podem ser desenvolvidas mais facilmente se fôr usado um método sistemático de análise. Quais são alguns dos sistemas de análise? Cada sistema de análise não é totalmente independente dos outros, uma vez que o fenômeno observado é um só e o mesmo.

Um dos métodos mais antigos de análise de uma organização (e seu projeto) é a dicotomia estereotipada de "line" e "staff". E' ponto pacífico que tanto os elementos de comando como de assessoria estejam presentes em qualquer situação, e que o ponto-de-vista tradicional é manter unidades organizacionais separadas para cada função, i.é., "line" e "staff". Sob a pressão de alguns desenvolvimentos recentes no campo, estas divisões de funções têm sido reinterpretadas para tornar a consciência de planejamento e comando com "line" e "staff" menos estrita e incômoda. (1) Ambas as funções de dar conselhos e ordens são vistas como sendo um papel lógico para tôdas as unidades sem consideração de legendas ou quadro de organização.

Embora uma agência governamental, como a *Army Transportation Corps*, tenha uma afinidade histórica com este conceito mais antigo de "line" e "staff", a execução de suas tarefas parece ser de uma complexidade incomensurável. Após investigações, torna-se evidente que o que realmente existe é um equilíbrio cuidadoso entre as exigências rígidas das idéias mais antigas e formais e o uso pragmático das mais modernas. Informa-se cuidadosamente um pesquisador de como é organizado este *Corps*, com ênfase especial no quadro de organização. Com estímulos moderados, pode-se descobrir rapidamente que o que se faz realmente está a grande distância do que foi descrito inicialmente. Esta revelação, que as pessoas em todos os níveis e em tôdas as unidades dão conselhos e tomam decisões revela e manifesta a contradição entre palavra e ação. Com este esclarecimento, o observador e o praticante podem formular soluções praticáveis mais facilmente para dificuldades administrativas, sempre tendo em mente a diferença entre fatos praticados e ilusões verbais.

(1) HERBERT A. SIMON, *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*, (New York, 1957), páginas 20-44.

Por exemplo, se as unidades de "line" e "staff" se queixam porque outros estão usurpando suas funções consultivas e de comando, um método viável de corrigir estes problemas (se não complicado por outros fatores) é estabelecer virtualmente um conceito inteiramente novo de organização diminuindo ou abolindo a nomenclatura de "line" e "staff" e substituindo áreas funcionais que incluem tanto funções de conselho como de comando em áreas diferentes de trabalho. Uma delineação mais clara pode antes ser feita entre as áreas de trabalho do que entre conselho e comando. Enquanto persistirem opiniões divergentes quanto às áreas de responsabilidade, será mais fácil de conseguir uma separação funcional do que a distinção tão artificial entre "line" e "staff".

O investigador e o administrador podem usar o método de análise de "line" e "staff" para descobrir causas de desarmonia organizacional, isto é, a incongruência entre ficção e realidade. Passos definidos podem então ser tomados para colocar as tradições organizacionais mais em acôrdo com as condições de operação, portanto, evitando frustrações desnecessárias.

Um segundo método de análise é o conceito muito conhecido de administrações centrais e regionais. Este método de análise examina uma agência sob dois ponto-de-vista, uma administração central com contrôle total e unidades subordinadas dispersas geográfica e organizacionalmente. Problemas deste tipo de relações são prontamente identificáveis quando as administrações estão espalhadas em uma área geográfica muito grande. Mas o problema não é visto tão rapidamente quando as unidades estiverem na mesma cidade ou local do escritório central. Mas o problema básico persiste. Uma negligência deste método de análise de problema por causa de proximidade poderia ser séria. Mesmo no campo dos Institutos Nacionais de Saúde, uma distância de algumas cem milhas causa muitos dos problemas administrativos.

Assim como acontece com "line" e "staff", têm sido escritos inúmeros artigos e publicações sobre relações de administrações centrais e regionais. As experiências de outros nestas áreas dão exemplos luminosos das causas de dificuldades e algumas soluções viáveis. Identificando tais áreas de problemas, o que pode ficar despercebido, uma grande quantidade de experiências pode resolver um problema comum em um ambiente não familiar.

Um terceiro método de análise é de origem mais recente, isto é, organizações formais e informais. A descrição e análise de estrutura organizacional formal ou legal é posta em contraste com as sempre presentes séries de relações entre grupos e entre indivíduos sem considerar linhas de autoridade ou contrôle. En-

quanto que os elementos formais provêem uma base útil para pesquisa e ação, os indivíduos e suas agrupações não são só parte integral da agência mas eles também são a sede de problemas administrativos e suas soluções.

As disciplinas tanto de psicologia como de sociologia têm experimentalmente indicado auxílios de pesquisa e hipóteses muito úteis para melhorar a habilidade do administrador público e o pesquisador. Um aspecto útil dêste método analítico é assegurar que o investigador não pare meramente com a organização formal e rígida mas continue até a situação de comportamento dinâmico organizacional. O primeiro é relativamente fácil de descrever, e a informação é prontamente disponível. Entretanto, quando a informação é procurada quanto às relações práticas de grupos e indivíduos que possam estar em dificuldades mais aparentes, sòmente uma investigação cuidadosa e persistente exporá a organização informal com seus aspectos melhores e piores.

A aparente impossibilidade de separar "valôres" de "fatos" na situação concreta não deveria evitar o uso dêste método de análise em administração pública. Os positivistas lógicos não chegaram sòmente a algumas declarações racionais e hipóteses de comportamento administrativo, mas eles acertadamente enfatizaram que os valores não deveriam ser confundidos com métodos técnicos de conseguir um objetivo. (2)

A racionalização de valores em conflito pode tomar formas organizacionais completamente diferentes do que se êstes fatores fôssem reduzidos ao mínimo. Por exemplo, o desenvolvimento de um grande número de conselhos consultivos no Govêrno Federal é o resultado de um esforço para reconciliar sistemas de valores divergentes em programas governamentais em controvérsia. Uma análise dos sistemas de valor em uma situação administrativa pode esclarecer a causa de certas formas e problemas organizacionais e suas soluções. E' esta divisão de administração em elementos de fatos e valor que ajuda a clarear a distinção entre política e sua execução.

O fenômeno da administração pública pode também ser visto como uma série de decisões feitas para chegar a um objetivo, organizacional ou pessoal, interno ou externo. A medida que os canais organizacionais de deliberação são considerados importantes, os indivíduos que tomam decisões são valorizados. E' o comportamento humano individual que primeiramente é examinado na análise de tomada de decisão — as características sociais e psicológicas de administradores individuais e seus subordinados

(2) *Ibid.*, pp. 4-5.

que dão recomendações e agem alternativamente. Uma vez que os seres humanos fazem escolha em um contexto de seu *background* e arredores, as decisões de executivos podem ser mais bem compreendidas quando este quadro de referência é usado. Especificamente, o *background* econômico, social, religioso e político de um indivíduo pode mais prontamente expor as razões para decisões do que meramente examinar chavões mais óbvios de eficiência e economia.

Como Donald R. Matthews diz: "... as características sociais e psicológicas dos funcionários agindo em uma quadro institucional político devem ser consideradas antes que seja possível uma compreensão de política e governo". (3) Isto é particularmente verdade quando existem fortes segmentações no *background* o que freqüentemente pode fragmentar uma organização. Por exemplo, um exame de distinções sutis feita entre "profissionais" e "não-profissionais" no Serviço de Saúde Pública ou o estabelecimento militar pode prover uma perspectiva luminosa nos métodos usados para chegar a decisões nestas organizações. Estas decisões não são sempre aceitas por outros com *background* ocupacional diferente. E' o administrador ou investigador apressado que procura assegurar informação ou complacência sem primeiro investigar o *background* da pessoa envolvida. Sem este ingrediente, a compreensão deste processo administrativo é incompleta. A pergunta tão seguidamente feita no primeiro encontro com outro indivíduo, "O que faz você e qual é seu *background*?" tornar-se mais do que uma expressão de interesse pessoal, é um instrumento para medir provável concorrência ou desentendimento com futuras propostas e decisões.

Não apenas a investigação de *background* e ambiente de tomadores de decisão podem ser úteis, mas também os elementos de poder que capacitam o investigar a implementar suas decisões podem ser analisados. Uma compreensão de quociente de poder de cada indivíduo ou unidade dá uma visão interna às causas de ações e as formas que tomam. As perguntas, "Quem faz (ou é capaz de fazer) o que, para quem, por quais razões e de que modo?" não somente indicam capacidade de controle mas também com a capacidade vem o real controle. Se o quociente de poder de um indivíduo é realmente alto comparado com outro, tanto na organização formal como informal, sua capacidade de influenciar a tomada de decisão nesta relação é grande. Estes fatores de poder podem ser vistos e examinados nas atividades diárias de um indivíduo ou unidade em sua relação com o outros.

(3) DONALD R. MATTHEWS, *The Social Background of Political Decision Makers* (Garden City, New York, 1954), p. 2.

Por exemplo, a habilidade de uma organização ou pessoa rival para bloquear o impacto de uma decisão é em geral cuidadosamente avaliada por um administrador esclarecido antes que a decisão seja tomada. É esta avaliação de potencial de poder de cada amigo ou inimigo para ajudar ou atrasar a ação que pode ser quase descrita com precisão matemática a qualquer hora quanto a uma decisão particular. Se este fator fôr negligenciado, tanto pelo administrador como pelo pesquisador, decisões irreais e impraticáveis serão usadas para solucionar os problemas. Conseqüentemente o poder de produzir resultados não pode ser negligenciado como um método de análise.

SUMÁRIO

O domínio do estudo de administração pública não depende de um instrumento de análise, mas de muitos. Cada instrumento penetra o assunto de maneira diferente de modo a expor pontos-de-vistas novos e diferentes da anatomia da situação burocrática.

Tantos métodos diferentes de análise quanto possível deveriam ser usados para não negligenciar um segmento vital na solução do problema. Quanto a outros instrumentos de investigação, a habilidade de usá-los rápida e efetivamente aumenta com a prática.

A utilidade destes métodos é tornar disponível a riqueza de informação que existe e torná-la aplicável a problemas práticos. Sem este quadro de referência, esta valiosa experiência é perdida porque não é compreendida ou aplicada.

SERVIÇOS DE ESTADO-MAIOR

ORGANIZAÇÃO

Delineamentos Gerais da Reforma Administrativa

(Considerações à margem do Decreto nº 51.705, de 14-2-63, que dispõe sobre a reforma dos serviços públicos federais e as atribuições do Ministro Extraordinário para a Reforma Administrativa).

ARAÚJO CAVALCANTI

Técnico de Administração

O recente Decreto nº 51.705, de 14-2-63, dispõe sobre o escopo da reforma dos serviços públicos federais e as atribuições do Ministro Extraordinário para a Reforma Administrativa. Estabelece, ainda, o referido decreto os princípios gerais a serem observados e o prazo máximo de 180 dias para elaboração dos anteprojetos, propostas e recomendações, inclusive trabalhos parciais, que, a respeito da matéria, deverão ser encaminhados à consideração do Presidente da República. A Revista do Serviço Público sempre dedicou interesse especial ao exame dos problemas relativos à Reforma Administrativa, divulgando-os, para conhecimento dos estudiosos e como subsídio valioso aos técnicos e às autoridades a quem o Governo Federal confiou a responsabilidade de formular soluções adequadas aos interesses da Administração e do País, em geral. De fato, a Revista do Serviço Público tem publicado todos os trabalhos importantes que nestes últimos anos foram elaborados acerca da Reforma Administrativa, a qual adquiriu significado especial como pré-requisito e fator condicionante do êxito das demais "reformas de base" reclamadas pelo desenvolvimento econômico e social da Nação Brasileira, dentre os quais urge destacar as reformas agrária, tributária e bancária,

sem falar nas leis complementares da Constituição — tôdas em fase de tramitação regimental nas Comissões Técnicas do Congresso Nacional. Independentemente das publicações diretamente divulgadas pelo Serviço de Documentação, a Revista do Serviço Público tem acolhido, nas suas páginas, ensaios e contribuições dos mais categorizados estudiosos e administradores que se dedicaram aos problemas da Reforma Administrativa, cujo advento não mais admite qualquer protelação. Dando prosseguimento ao seu programa no tocante à divulgação de trabalhos vinculados aos mencionados problemas, a Revista do Serviço Público divulga, na presente edição, o artigo do Técnico de Administração ARAÚJO CAVALCANTI acêrca dos Delineamentos Gerais da Reforma Administrativa Brasileira no qual se contém oportunos comentários sugeridos pelas providências consubstanciadas no Decreto nº 51.705, de 14-2-63, que traçou o roteiro para a execução da esperada Reforma. — (NOTA DA REDAÇÃO).

* * *

O panorama da Administração Federal apresenta, — no âmbito da organização e funcionamento das instituições, órgãos e serviços que a integram, — deficiências generalizadas, múltiplas anomalias e desajustamentos de toda ordem. Tem-se a impressão de uma deterioração global que se traduz na baixa produtividade de estruturas descoordenadas, em cujos quadros se movimenta o funcionalismo público — um exército de 346.548 servidores, em sua maioria mal remunerados e frustrados. São êsses contingentes humanos que tornam possível o funcionamento do Estado como um organismo dotado de vida própria, os instrumentos por intermédio dos quais a Nação atinge os seus objetivos. Decorre dessa contingência o primado incontestável do elemento humano, do qual dependem os mecanismos, engrenagens, programas, métodos e demais fatores subsidiários da Administração.

(O total dos servidores — conforme dados do levantamento promovido pelo D.A.S.P. na oportunidade dos estudos relativos ao aumento a ser concedido ao funcionalismo público — é de 346.548, dos quais 212.357 são da administração direta (Ministérios, D.A.S.P., etc.), 103.345 das Autarquias e 30.846 das Universidades. Isto significa cerca de 0,4% da população do País. Dêste total de 346.548 servidores, cerca de 10% estão nos níveis

17 e 18 com os salários, respectivamente de Cr\$ 46.200,00 e Cr\$ 50.400,00, enquanto 65%, isto é, 209.787 estão situados entre os níveis 5 e 10, com salários entre Cr\$ 21.000,00 e Cr\$ 23.800,00. Os servidores dos níveis 1 e 7, cerca de 43% ou seja, 127.920, percebem o salário mínimo de Cr\$ 21.000,00. Estes números dispensam comentários).

A implantação de uma Reforma de vastas proporções surge, destarte, como a providência adequada à correção dos desequilíbrios e controle das tensões resultantes de uma situação administrativa reconhecidamente caótica, obsoleta e inadequada às realidades nacionais. Reforma tanto mais urgente quanto é incontestável que o confuso e anárquico aparelhamento administrativo da União não tem sido capaz de acompanhar o ritmo do desenvolvimento econômico-social do País.

A Reforma Administrativa, que a emancipação global e o desenvolvimento planejado de toda a Nação estão reclamando, ostenta, forçosamente, uma desconcertante variedade de aspectos. A fim de possibilitar a execução daqueles objetivos básicos ela deverá corresponder às exigências da estruturação orgânica e funcional do Estado, visando à eficiência de sua atuação, ao aumento dos coeficientes de produtividade, à melhoria dos padrões de qualidade e rendimento dos órgãos, serviços e empreendimentos que o constituem.

Ingentes esforços se efetuaram nos últimos anos com a finalidade de incorporar às responsabilidades e estilos de Governo, nos vários planos e campos de ação do Estado, os progressos técnicos e conquistas mais recentes das ciências administrativas. A mecanização e automação gradual dos serviços públicos passaram a constituir uma das preocupações absorventes dos administradores mais evoluídos, notadamente no tocante às empresas industriais do Estado, aos setores mais sensíveis aos aperfeiçoamentos científicos e técnicos, em determinadas áreas da administração indireta, das entidades autárquicas e sociedades de economia mista. Todavia, ainda predominam, no quadro vigente da organização administrativa federal, estruturas e métodos operacionais totalmente anacrônicos. Tanto nos setores centralizados como descentralizados afirma-se o pleno domínio do empirismo, das rotinas superadas e da resistência passiva à modernização.

E' certo que a Reforma Administrativa constitui uma velha e legítima aspiração do Povo brasileiro. Contudo, sua execução tem encontrado obstáculos de toda ordem por força das condições heterogêneas e dimensões continentais do País. As nossas peculiaridades demográficas, econômicas e sociais pressupõem soluções típicas, que freqüentemente divergem das teorias ou doutrinas clássicas.

As tentativas governamentais no roteiro da elaboração de esquemas parciais de reorganização administrativa, da racionalização dos serviços públicos e da planificação, em geral, têm sido numerosas, não obstante os embaraços oriundos das condições institucionais, geográficas, políticas e culturais próprias de um País de 8,5 milhões de km² e 75 milhões de habitantes.

A marcha da Reforma Administrativa tem sido pontilhada pelo malôgro das tentativas levadas a efeito, retrocessos e iniciativas episódicas de reorganizações parciais em determinados setores isolados. E' de se notar, nos últimos anos, a paradoxal acumulação de erros e vicissitudes que têm explicação nos fatores indissociáveis da ecologia, da psicologia social e da sociologia. As preliminares, porém, estão lançadas para o ataque frontal ao problema. O terreno se encontra preparado para os trabalhos conclusivos que a Nação está exigindo nesse campo decisivo da ação governamental.

Em amplos segmentos da Administração Federal podem ser identificados serviços públicos que apresentam claros indícios de deterioração insanável. Exatamente nessas áreas decadentes, retrógradas ou traumatizadas, é que se podem buscar as razões de ser ou motivos determinantes da implantação de uma Reforma Administrativa global e profunda, em condições de atender, tanto às conveniências nacionais, regionais e locais, como aos imperativos de ordem técnica, econômica e financeira.

O Poder Executivo apresenta, no conjunto desarticulado dos seus órgãos componentes, todo um cenário de deformações resultantes das falhas de planejamento e coordenação que as reorganizações isoladas ou parciais nem sempre logram corrigir. O atual panorama de caos e precariedade é um reflexo do abandono e da estagnação a que foram relegados os problemas de planejamento, organização e métodos, pessoal, orçamento, material, documentação e relações públicos — ressalvadas as iniciativas pioneiras do D.A.S.P., da Fundação Getúlio Vargas e do Instituto Brasileiro de Ciências Administrativas, de vez em quando interrompidas ou postas à margem para possível aproveitamento. Não é de estranhar que se venham agravando as crises e acentuando as vulnerabilidades e contradições do sistema administrativo.

Do ponto-de-vista da organização geral dos serviços públicos e dos métodos de trabalho utilizados, a situação da Administração Federal pode ser condensada em alguns fatos preponderantes:

a) desintegração do Poder Executivo pela ausência de mecanismos eficientes de planejamento e coordenação;

b) existência de uma multiplicidade de órgãos sem condições ou possibilidades de atuação eficiente que, por vezes, se atropelam no exercício de funções paralelas;

c) congestionamento das chefias executivas de nível superior, bastando mencionar a existência de cerca de 160 órgãos de administração, direta ou indireta, além das sociedades de economia mista, diretamente subordinadas à Chefia do Poder Executivo, no nível da Presidência da República;

d) empirismo integral, produtividade reduzida e baixos padrões de qualidade na execução dos trabalhos, transformando-se a burocracia num verdadeiro ponto de estrangulamento dos serviços públicos;

e) centralização excessiva contrariando as tendências federativas e tornando assaz problemática a presença do Governo Federal nos Estados e Municípios — as Unidades elementares componentes da Federação;

f) inoperância generalizada das repartições públicas, cuja fiscalização tem sido negligenciada quando não se torna praticamente impossível;

g) hipertrofia, desarticulação e rendimento mínimo dos órgãos de administração direta ou descentralizada. As entidades autárquicas, por exemplo, que surgiram nos últimos 20 anos, como uma exigência dos imperativos da descentralização, a fim de tornar mais eficiente a ação dos Podêres Públicos em todo o vasto território nacional, não lograram atingir os objetivos determinantes de sua criação.

No concernente à solução dos problemas orçamentários e de pessoal é bem conhecida a gravidade da situação que atingiu um ponto crítico e que não mais admite qualquer protelação. No campo da administração orçamentária, acentuaram-se, nestes últimos anos, as deficiências técnicas, orgânicas e jurídicas do Orçamento Geral da União. Os excessos da discriminação das despesas de investimentos têm acarretado a pulverização e a fragmentação das verbas, tornando-as praticamente inoperantes. Por outro lado, a ação governamental sofre o impacto do abuso das vinculações de receita para fins específicos, que já ultrapassam 35% da arrecadação prevista, sem falar nos projetos em fase de tramitação rápida, no Congresso Nacional, que estabelecem novas vinculações da renda tributária. A persistir essa tendência, ficará o Governo completamente tolhido na sua capacidade de planejamento, comprometidas como estão as receitas orçamentárias, que já não mais comportam vinculações adicionais. Cumpre

observar que o Orçamento se apresenta com um deficit potencial superior a 400 bilhões de cruzeiros e equivalente a quase 2/3 da arrecadação prevista.

O sistema orçamentário brasileiro apresenta, entre outras falhas igualmente graves, a inexistência de um mecanismo de fiscalização "in loco" dos serviços, obras e empreendimentos, a fim de se constatar e mensurar a aplicação das dotações, para custeio ou investimentos, assegurando-se, destarte, melhores condições de rentabilidade técnica, econômica e financeira aos recursos orçamentários.

As despesas da União com pessoal — incluído o aumento de vencimentos a ser concedido, e computada a subvenção destinada a cobrir o deficit das autarquias — são estimadas em cifra anual não inferior a 400 bilhões, ou seja, um significativo percentual de 66% sobre a estimativa da receita.

O processo de desintegração dos serviços públicos atinge proporções dramáticas no campo da administração de pessoal, em virtude das injustiças, deficiências e irregularidades de toda ordem que perturbam o seu funcionamento. Enormes contingentes de servidores, admitidos sem a mais remota aferição de capacidade, tumultuam as repartições públicas e congestionam as folhas de pagamento.

Surgiram categorias de privilegiados que, no exercício de determinados cargos, percebem vencimentos nababescos, enquanto a grande maioria dos funcionários civis e militares sofre o impacto dos orçamentos domésticos arrebatados pela inflação. As desigualdades e injustiças da política salarial vigente constituem uma afronta à massa dos servidores que logram sobreviver, com as respectivas famílias, em níveis e padrões sub-humanos de existência.

Tornam-se freqüentes as reestruturações isoladas, o tratamento discriminatório dos problemas de pessoal e a concessão de favores a grupos e indivíduos, cuja preocupação exclusiva é a do mais rápido enriquecimento. Com a mutilação do "sistema do mérito" operou-se um lamentável retrocesso à estaca zero do empirismo, da ineficiência e da corrupção: — a Administração Federal regressiu ao primitivismo do assalto organizado aos cargos públicos estimulado pelo açodamento reivindicatório.

A administração do material, por sua vez, ressenete-se da ausência de uma política racional que estabeleça critérios e prioridades no tocante à manutenção, aparelhamento, mecanização e gradual automação dos serviços públicos. Os problemas de aquisição, guarda, distribuição, utilização, intercâmbio, padronização e recuperação do material — notadamente máquinas e equipa-

mentos — têm de ser resolvidos no quadro da Reforma Administrativa, em função das necessidades e objetivos prioritários dos serviços públicos, muitos dos quais apresentam peculiaridades congêntas que preconizam soluções específicas.

O Estado amplia suas funções e se expande, interferindo nas áreas remanescentes da iniciativa privada. Mas a Administração Federal — que é o agregado de mecanismos através do qual aquelas funções se exercem — não se encontra convenientemente aparelhada. Sucodem-se, portanto, as crises, institucionais ou conjunturais, sem que o Estado possa realizar satisfatoriamente as reformas que poderiam resolvê-las. Em consequência, a máquina administrativa funciona em regime de baixa produtividade em virtude das falhas e defeitos da organização, da ineficiência das normas de trabalho e da precariedade dos métodos de planejamento, coordenação e execução. Nesse conjunto de fatores negativos predomina, no entanto, com relêvo nefasto, a pressão contudente do elemento humano mal recrutado, insatisfeito e desajustado, que tumultua e anula a ação do Poder Executivo, criando problemas adicionais de solução difícil.

Os trabalhos da Comissão Nabuco (1935-1936) assinalam o início do estudo sistemático dos problemas da Reforma Administrativa como fator de progresso e poderoso instrumento na luta contra o subdesenvolvimento. A Lei nº 284, de 18-10-1936, foi a principal resultante desse levantamento, que permitiu equacionar com objetividade a situação administrativa do Brasil. Ainda no governo do Presidente Getúlio Vargas, a Reforma Administrativa foi reexaminada em função das conveniências nacionais e dos impositivos da economia e eficiência dos serviços públicos (1952-1953). Posteriormente, com os trabalhos levados a efeito pela Comissão de Estudos e Projetos Administrativos (C.E.P.A.), no governo do Presidente Juscelino Kubitschek, (1956-1957), podem-se considerar encerrados os levantamentos preliminares das vulnerabilidades, erros e deficiências da Administração Federal, cuja patologia se acha plenamente diagnosticada. O problema encontra-se definitivamente formulado e a oportunidade se mostra favorável à execução das providências corretivas. Chegou a hora da terapêutica adequada e das decisões que deverão consubstanciar a Reforma colimada.

Em síntese, as linhas de ação, sugestões ou medidas mais urgentes situam-se em três grupos principais:

- 1) Recomendações globais para o conjunto integrado do sistema administrativo da União;
- 2) Recomendações específicas pertinentes à *estrutura* dos serviços públicos federais;

3) Recomendações pertinentes ao *funcionamento* dos referidos serviços. No primeiro caso enquadram-se como providências inadiáveis:

a) descentralização executiva conjugada com a centralização do controle operacional;

b) aperfeiçoamento cultural, profissional e funcional, através de programas ampliados de treinamento intensivo e permanente dos funcionários públicos, inclusive a massa dos servidores autárquicos;

c) estabelecimento de um sistema nacional de planejamento e coordenação;

d) consolidação do "sistema do mérito", sua ampliação e aperfeiçoamento;

e) profissionalização e melhoria das condições de manutenção dos serviços públicos (o serviço público profissionalizado é uma arma decisiva contra o subdesenvolvimento e a ineficiência);

f) desburocratização dos serviços públicos e guerra aos desperdícios, pelo estímulo e fortalecimento dos setores de organização e métodos, em todos os níveis das estruturas administrativas. Quanto às recomendações de natureza estrutural, a Reforma Administrativa exige:

a) imediata retificação da estrutura atual dos Ministérios. Redução do número de órgãos através da integração de uns e supressão de outros que se encontram atrofiados;

b) criação de novas estruturas que a experiência, as necessidades e conveniências do País estão reclamando como decorrência do "processus" de desenvolvimento econômico e social. (E' o caso, entre poucos, do novo Ministério do Interior);

c) reorganização geral e descongestionamento da Presidência da República, na qual se amontoam dezenas de órgãos diretamente subordinados ao Chefe da Nação que não dispõe de tempo para o desempenho normal das suas atribuições constitucionais. No concernente ao funcionamento da Administração Federal, seria longo enumerar todas as recomendações sugeridas pela experiência. Merecem destaque, pela sua natureza prioritária, as medidas relativas:

a) à simplificação e modernização global dos sistemas, métodos e processos de trabalho em vigor;

b) à revisão geral da política e dos critérios administrativos, sobretudo nos setores de pessoal, orçamento, material, documentação e relações humanas;

c) à implantação de novos hábitos e estilos de planejamento;

d) à fiscalização do rendimento do trabalho em todos os setores.

São êstes, em resumo, os aspectos da Reforma Administrativa considerados mais urgentes e que têm sido exaustivamente investigados. E' de se presumir que as recomendações mais importantes tenham uma oportunidade de implantação na medida em que as conveniências políticas e administrativas o permitirem. Admite-se, outrossim, que a Reforma Administrativa, embora planejada em termos globais para a totalidade dos serviços públicos, terá, na prática, de ser executada por etapas, progressivamente, na forma aconselhada pela tradição e pelos impositivos da experiência acumulada nesta área.

O fundamental, — convém lembrar, — é a execução de uma Reforma Administrativa autêntica que, longe de constituir uma finalidade exclusiva, em si mesma, seja um instrumento decisivo das decisões governamentais. Ela se justifica, apenas, na medida em que proporcionar ao Govêrno e ao Poder Executivo condições e meios de ação que possibilitem ao Estado realizar, com eficiência, as metas prioritárias da Administração Federal e os objetivos nacionais de desenvolvimento e bem-estar geral, dentro das rigorosas fronteiras traçadas pela Carta Magna.

Não seria possível, nos limites desta exposição sumária e necessariamente incompleta, examinar em profundidade, os problemas da Reforma Administrativa mais adequada aos interesses nacionais. Haveria muito que dizer em face da amplitude e complexidade do tema. Na verdade, todos os setores e ângulos da Administração Federal carecem de demorados estudos e reclamam tratamento peculiar adaptado às exigências e possibilidades dos serviços, os quais se correlacionam entre si e repelem soluções unilaterais. Entre tantos, avultam os problemas de documentação e divulgação; da assistência social; das normas para construção de edifícios, tombamento e manutenção dos próprios nacionais; da implantação de boas relações públicas, tão necessárias ao pleno êxito da Reforma preconizada.

Como se vê, não é dos mais alentadores o panorama da Administração Federal em nenhum daqueles seis M que, na expressão dos técnicos anglo-saxônicos são necessários para o bom funcionamento de qualquer empreendimento público ou privado, a saber: *Men, Management, Money, Methods, Materials e Machines*. A Reforma Administrativa tem o significado estratégico de uma ampla mobilização de fatores humanos, institucionais, materiais, financeiros e culturais, objetivando organizar, valorizar e desenvolver a Nação Brasileira.

Engajado em uma batalha de vastas proporções contra o atraso e o subdesenvolvimento, o Brasil tem de mobilizar forças e recursos que possam ajudá-lo a ocupar, no elenco das nações

civilizadas, uma posição compatível com a sua destinação histórica de potência mundial. A Reforma Administrativa, pelos seus objetivos e resultados — a curto e a longo prazo, — é uma contribuição decisiva no sentido de antecipar e garantir a consecução dessa suprema finalidade.

DECRETO Nº 51.705 — DE 14 DE FEVEREIRO DE 1963

Dispõe sobre o escopo da reforma dos serviços públicos federais e as atribuições do Ministro Extraordinário para a Reforma Administrativa.

O Presidente da República, usando da atribuição que lhe confere o artigo 87, inciso I, da Constituição Federal decreta:

Art. 1º A reforma dos serviços públicos federais, centralizados e descentralizados, terá por fim último criar ou aperfeiçoar os instrumentos de pesquisa, previsão, planejamento, direção, execução, coordenação e controle de que carece o Poder Executivo para acelerar, harmoniosamente, em benefício do povo brasileiro, a consecução dos fins sociais do Estado, de progresso social, desenvolvimento econômico e bem-estar geral, definidos na Constituição e nas leis.

Art. 2º A urgência da Reforma Administrativa decorre, sobretudo, do imperativo de modernizar e tecnificar o sistema de órgãos integrantes do Poder Executivo da União, com o propósito expresso de transformá-lo em poderoso propulsor do desenvolvimento econômico nacional.

Art. 3º Os estudos e pesquisas que se realizarem para instruir a Reforma Administrativa serão orientados no sentido de identificar as causas de ineficiência, desperdício, in adequação e obsolescência funcionais, resultantes seja da estrutura, seja do funcionamento dos serviços públicos federais.

§ 1º Terão prioridade na formulação das propostas, sugestões e Anteprojetos de Reforma Administrativa:

a) o reexame do sistema administrativo federal, notadamente da estrutura e funcionamento da Chefia Executiva, dos Ministérios da Fazenda, da Justiça e Negócios Interiores, da Indústria e Comércio, das Minas e Energia, do Trabalho e Previdência Social, da Viação e Obras Públicas;

b) a elaboração de normas efetivas para assegurar o controle da execução orçamentária e dos planos governamentais;

c) a revisão da política salarial das repartições e autarquias federais;

d) o plano de estruturação administrativa do Distrito Federal.

§ 2º Sem prejuízo de outros aspectos carecentes de modificação que forem identificados à luz dos estudos e pesquisas feitas, o esforço de reforma deverá incluir, ainda:

a) a preservação e revigoração do sistema do mérito;

b) a implantação e institucionalização do planejamento administrativo em todos os setores integrantes do Poder Executivo.

Art. 4º Cabem ao Ministro de Estado Extraordinário para a Reforma Administrativa as atribuições seguintes:

a) compor os grupos de pesquisa e estudo, promover-lhes a instalação, designar os responsáveis, dividir os encargos e prover os demais meios de ação necessários;

b) promover, dirigir e coordenar a elaboração dos Anteprojetos de Lei e de Decreto e das exposições de motivos destinados a canalizar para a prática, por via legislativa, ou executiva, as diretrizes constantes dos artigos 1º, 2º e 3º deste Decreto;

c) opinar sobre os Projetos de Lei submetidos à sanção presidencial que contenham dispositivos alterando a estrutura atual do sistema administrativo da União;

d) manter o Presidente da República a par do progresso de seus trabalhos e apresentar relatório final sobre os mesmos;

e) praticar quaisquer atos que direta ou indiretamente contribuírem para a boa marcha, regularidade e conclusão tempestiva da tarefa a seu cargo.

Art. 5º O Ministro Extraordinário para a Reforma Administrativa terá poderes para requisitar servidores públicos e convocar pessoas de reconhecido saber em matéria de administração, a fim de colaborar na execução de sua tarefa.

Parágrafo único. Uma vez obtida a anuência das autoridades a que estiverem subordinados, os servidores requisitados deverão ser imediatamente postos a serviço do Ministro de Estado Extraordinário para a Reforma Administrativa, formalizando-se posteriormente o afastamento.

Art. 6º As repartições federais dependentes, as autarquias, as empresas públicas, as sociedades de economia mista, e as fundações subvencionadas pela União ficam obrigadas a prestar a assistência solicitada pelo Ministro Extraordinário para a Reforma Administrativa, inclusive nos casos que envolvem cessão de pessoal, material de consumo, equipamento e locais de trabalho.

Art. 7º O Ministro de Estado para a Reforma Administrativa recorrerá, também, a instituições de estudo e pesquisa no campo das ciências sociais, como a Fundação Getúlio Vargas, a fim de obter subsídios informativos e outras modalidades de cooperação técnica.

Art. 8º Todas as Comissões, Grupos de Trabalho ou órgãos semelhantes criados para estudar aspectos da Reforma Administrativa, ficam obrigados a encaminhar seus estudos, conclusões e recomendações ao Ministro de Estado Extraordinário para a Reforma Administrativa.

Art. 9º No desempenho de sua tarefa, o Ministro Extraordinário para a Reforma Administrativa fará examinar, entre outros, os estudos, Projetos e Substitutivos de Reforma Administrativa em tramitação no Congresso Nacio-

nal a partir de 1953, os estudos, Projetos e recomendações submetidos à Presidência da República, a partir de 1957, pela Comissão de Estudos e Projetos Administrativos (C.E.P.A.) criada pelo Decreto nº 39.855, de 24 de agosto de 1956; o Anteprojeto de Reforma Administrativa elaborado pela Consultoria Geral da República, publicado no *Diário Oficial*, de 14 de dezembro de 1962 e republicado no *Diário Oficial*, de 30 de janeiro de 1963, e o Plano Trienal mandado elaborar e publicado pela Presidência da República em janeiro de 1963.

Art. 10. Fica estabelecido prazo máximo de cento e oitenta (180) dias, a contar da data da publicação do presente Decreto, para a realização dos levantamentos e estudos destinados a fundamentar, e a elaboração dos anteprojetos, propostas e recomendações destinados a veicular a reforma dos serviços públicos federais.

Parágrafo único. Os trabalhos parciais constituintes da Reforma Administrativa serão prontamente submetidos ao Presidente da República, sob a forma de propostas, sugestões, Anteprojetos de Lei, Anteprojetos de Decreto, juntamente com as respectivas justificações, a partir do momento em que o Ministro responsável os considerar concluídos.

Art. 11. O presente decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília (DF), 14 de fevereiro de 1963, 142º da Independência e 75º da República.

JOÃO GOULART.

Ernani do Amaral Peixoto.

João Mangabeira.

Pedro Paulo de Araujo Suzano.

Amaury Kruei.

Hermes Lima.

San Tiago Dantas.

Hélio de Almeida.

José Ermirio de Moraes.

Teotônio Monteiro de Barros Filho.

Almino Affonso.

Reynaldo de Carvalho Filho.

Paulo Pinheiro Chagas.

Antonio Balbino de Carvalho Filho.

Eliaser Batista da Silva.

Celso Monteiro Furtado.

As Práticas do Trabalho Organizador no Serviço Público Federal

(Tese ao Concurso de Técnico de Administração do Departamento Administrativo do Serviço Público — 1962 — Seção II, Organização e Métodos)

HUGO DOS SANTOS

"There is a need for more systematic methods for planning and conducting surveys".

* * *

"Organization survey results are frequently incomplete, inaccurater or unnecessarily detailed because formal practices have not been used".

(applied Administrative Management — Dr. WENDELL SCHAEFFER — Graduate School of Public and international Affairs — University of Pittsburgh, 1960).

PLANO E JUSTIFICAÇÃO

A atividade organizadora sistematizada, principalmente quando desenvolvida no âmbito de uma Administração Pública, pressupõe a existência de algumas condições necessárias para que seja levada com sucesso. Tais condições pertencem a duas ordens de fatores as quais, aqui, chamamos de ordem de fatores intrínsecos e ordem de fatores extrínsecos. São principalmente, entre outros:

Ordem de fatores intrínsecos
pessoal especializado;
recursos;
apoio;
método;
etc.

Ordem de fatores extrínsecos
política;
moral do grupo;
etc.

Propomo-nos ocupar, no presente estudo, da atividades organizadora, tal como se desenvolve presentemente no Serviço Público Federal, do ponto-de-vista do fator método, mas apenas nos limi-

tes das falhas e omissões da aplicação prática dêste, visando a tirar algumas conclusões.

À parte breve preleção doutrinária, tratada em capítulo próprio, desenvolveremos nossa tese na base apenas de fatos concretos, vívidos ou observados em quase seis anos de permanência no Serviço de Organização e Métodos da Divisão de Orçamento e Organização do D.A.S.P. Outros fatos poderemos citar, retirados de estudos e pesquisas, buscando reforçar nossa argumentação. Utilizaremos, especialmente, dois estudos de organização levados a efeito no período mencionado, visando a indicar, em relação a cada um, as etapas do trabalho organizador cumpridas ou deixadas de cumprir e que, talvez, por isso, resultaram no sucesso de um dêles e no malôgro do outro. Finalmente, apresentaremos um problema de organização, cujo estudo conduzimos, ainda nesse período, objetivando ressaltar as implicações (constelações) que podem envolver um tal problema e que devem ser tratados com oportunidade, sem o que o resultado buscado pode não ocorrer. A Parte III, em capítulo exclusivo, reservaremos para formular algumas conclusões que possam contribuir para o interesse do assunto apreciado e, quem sabe?, para o estudo mais abalizado do mesmo.

O Plano da presente tese se distribui nas seguintes partes, compreendidas em capítulos:

PARTE II

DESENVOLVIMENTO

CAPÍTULO I

As Fases do Trabalho Organizador

CAPÍTULO II

O Quadro Atual do Trabalho Organizador na Administração Federal

CAPÍTULO III

O Processo Organizador à Luz de Dois Estudos

CAPÍTULO IV

As Implicações de um Problema de Organização

PARTE III

CAPÍTULO ÚNICO

Conclusões

O TRABALHO ORGANIZADOR E AS SUAS FASES

O trabalho organizador consiste na tarefa de estabelecer a organização ou proceder às reorganizações e às normalizações que se vão impondo com o funcionamento da organização.

O trabalho organizador supõe certo número de fases ou etapas que os tratadistas costumam chamar — fases ou etapas do trabalho, da atividade ou do processo organizador.

Em magnífica apostila preparada por *The Institute on Organization Management and Methods*, da Universidade de Pittsburgh, definindo o trabalho organizador, diz o Dr. WENDELL SCHAEFFER:

"It is a systematic examination and analysis of one or more related organizations, functions and/or procedures. It is initiated for the purpose of identifying problems, determining their causes and developing solutions". (1)

O Professor EURICO SIQUEIRA, depois de assinalar que são em maior ou menor número, conforme o ponto-de-vista em que o articulista se coloque, enumera em seis e na ordem seguinte, as fases do trabalho organizador:

"preparação psicológica, levantamento, planejamento, implantação e controle dos resultados". (2)

Embora não incluindo a definição do objetivo como uma das fases do trabalho organizador, diz o referido professor:

"antes de tudo, porém, cumpre notar que ao propor qualquer organização ou reorganização, o primeiro cuidado deve ser o de indicar com suficiente clareza e firmeza o que se pretende". (3)

O Professor NEWTON TORNAGHI apresenta como sete, na seguinte ordem, as fases do trabalho organizador:

"prospecção e programa, levantamento, análise, planejamento, verificação, implantação e acompanhamento". (4)

Uma das causas responsáveis pelo malôgro de um projeto de organização está, segundo o Dr. WENDELL SCHAEFFER, "in the common tendency and feeling the survey staff should make

(1) *Applied Administrative Management* — Graduate School of Public and International Affairs, University of Pittsburgh — winter, 1960.

(2) *Curso de Teoria da Organização* — Seção I — D.A.S.P.

(3) *Op. cit.*

(4) *Roteiro para Trabalhos de Organização* — Arq. particular.

recommendations only and should be completely divorced from installation responsibilities". (5)

ARMOND L. METTLER é categórico no afirmar:

"the analyst cooperates closely with supervisor throughout installations". (6)

Já o Professor EURICO SIQUEIRA, depois de definir a implantação como "a conversão do plano em realidade", observa:

"é bom que a implantação seja encaminhada pelo planejador dada a sua familiarização com as diretrizes que tenha norteado a formulação do plano". (7)

A Professora DAISY PASSARINHO é de opinião que:

"a implantação poderá ser levada a efeito por outro organizador que não o próprio autor do plano, sendo, porém, preferível que atue este último". (8)

A preleção doutrinária que viemos de desenvolver estabelece o balizamento da nossa tese, isto é, os supostos da atividade organizadora — uma sucessão de fases encadeadas — e o reconhecimento de que a fase da implantação seja conduzida ou assistida por quem planejou a organização ou reorganização.

O QUADRO ATUAL DO TRABALHO ORGANIZADOR NA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL

Considerações Gerais

O quadro atual da atividade ou do trabalho organizador na Administração Federal caracteriza-se por omissões e falhas sistemáticas da aplicação da metodologia pertinente, quicá de qualquer metodologia. Esse fato contribui obviamente para que persistam e tendam a agravar-se a desconfiança e o cepticismo por que são recebidos o técnico e as proposições que elabora.

Os estudos de organização na Administração Federal são preparados, geralmente, por indivíduos ou grupos para isso constituídos pelo órgão interessado. De alguns anos para o presente, pelos chamados grupos de trabalho. E' que as atividades de Organização e Métodos, a cargo de unidades próprias, criadas

(5) *Op. cit.*

(6) Prentice-hall Inc. — Systems and Procedures, a Handbook for Business and Industry, Editor Vitor Lazzaro — 1960.

(7) *Op. cit.*, ponto nº 16.

(8) *Op. cit.*, ponto nº 15.

em cada um dos Ministério Civil, (9) não se fortaleceram o bastante, de modo a permitir a utilização sistemática e obrigatória dessas unidades na condução dos estudos de organização dos respectivos setores. Ademais, o Sistema de Organização em que as mencionadas unidades se compõem, tendo por núcleo o Serviço de Organização e Métodos da Divisão de Orçamento e Organização do D.A.S.P., que funcionaria como ponto de apoio, centro de troca de idéias, cooperação e assistência, não se fortaleceu também. (*) De modo que êsses grupos ocasionais se limitam quase sempre em armar o arcabouço, os contornos da proposição, apenas. Em seguida se dissolvem.

Aprovada a medida, a missão de implantar o recomendado, de pôr a organização ou reorganização em funcionamento, de avaliar-lhe os resultados, geralmente é de outro, não identificado com a idéia, com os fundamentos que determinaram o estudo da matéria. Surgem, então, as falhas e as omissões do processo organizador. Verifica-se, agora, que a constelação de problemas que gravita em torno de todo problema maior de organização e que exigem tratamento prévio, uns; concomitante, outros; e posterior, ainda, outros, à aprovação da medida básica, não foram objeto de tratamento.

Não é de temer afirmar-se que, de modo geral, os projetos de organização são concluídos, deixando sem tratamento problemas, tais como:

- a) preparação psicológica dos que vão ser atingidos pela medida;
- b) avaliação das conseqüências do impacto que a medida, no caso de uma organização, vai produzir na organização pre-existente;
- c) preparação de programa de treinamento para chefes e funcionários;
- d) preparação de rotinas, estabelecimento de métodos e processos de trabalho;
- e) elaboração de manuais de serviço;
- f) instalação, móveis; e
- g) previsão de prazo para a implantação.

Problemas todos êsses, como se vê, importantes, os quais, sem adequado tratamento, podem determinar o insucesso da medida, isto é, do projeto de organização.

(9) A Lei nº 1.650-52 criou uma Seção de Organização em cada um dos Ministério Civil, integrando os respectivos Departamentos de Administração.

(*) *Estudo das Atividades de Organização e Métodos no Serviço Público Federal* — Relatório e Avaliações — S.O.M. — D.A.S.P. — 1961.

Resumindo essas considerações, parece-nos que o trabalho organizador na Administração Federal é marcado pelas seguintes três ordens de fatos:

a) pouca atenção ou nenhuma por parte do técnico para com os problemas prévios, concomitantes e posteriores à aprovação da medida básica, na fase mesma do estudo da matéria principal;

b) ausência de método no processamento do estudo com omissões de fases ou etapas necessárias;

c) ausência do autor do projeto ou membro da equipe para acompanhar a implantação da medida e, conseqüentemente, de avaliação dos resultados.

Fixação da Estrutura — Pressuposto de todo o Trabalho Organizador.

No período entre 1956 e 1961, quando trabalhamos no Serviço de Organização e Métodos da Divisão de Orçamento e Organização do D.A.S.P., foi considerável o número de projetos de regimento das Repartições Federais encaminhados àquele setor para estudo.

Aos primeiros exames dessas proposições se revelava, já, a maneira sumária por que foram elaboradas. As omissões e falhas por ausência da aplicação de um método de estudo eram patentes. O trabalho organizador se preocupava quase exclusivamente com um aspecto: o estrutural. Este mesmo, muitas vezes, de modo geral, mal colocado.

Na fase do estudo da proposição, no D.A.S.P., quando este Órgão entrava em contacto com as repartições interessadas, é que se explicava a perspectiva unilateralista do processo de estudo. E' que a fixação da estrutura ou o desdobramento destas unidades de trabalho significava criação de funções gratificadas. O estabelecimento de uma estrutura ou o desdobramento desta de forma mais racional, a obtenção de melhores processos e métodos de trabalho, não era o que se cogitava. O que buscavam as repartições ao preparar uma reorganização era introduzir no corpo do projeto o maior número de funções gratificadas à custa de um exame de unidades de trabalho inconseqüentes. Depois, se o projeto calhava de vir ao D.A.S.P., a preocupação era no sentido de fazer aprovar as funções de chefia e assessoramento previstas no projeto. Isso, às vezes, manifestado de forma categórica e pessoalmente por diretores e chefes de repartições. O trabalho do técnico, nessa fase, quase se limitava a um policiamento dos aspectos estruturais da proposta, visando a encontrar fórmulas de reduzir a número que não fôsse muito grande as

mencionadas funções de chefia ou assessoramento. Os exemplos a citar seriam inúmeros.

E' dêsse período, por exemplo, um projeto dito de reorganização, digo de reatualização do regimento da Diretoria da Despesa Pública do Ministério da Fazenda. (10) Encaminhado ao D.A.S.P. êsse projeto, foi o mesmo distribuído a um dos seus técnicos para estudo. O exame da matéria e o prévio conhecimento das condições precárias de funcionamento do aludido Órgão recomendaram estudo aprofundado do problema. Viu-se o técnico obstado de fazê-lo, ao oferecer a sugestão, em face da declaração do Diretor de que não estava interessado em tal estudo. O que queria e considerava a solução para os problemas da Repartição era que o D.A.S.P. apressasse o estudo da matéria, fazendo aprovar as funções de chefia, encarregados de turma, setores, etc., previstas na proposta de reorganização. Em defesa dêsse ponto-de-vista fechou mesmo questão.

Mencionamos, aqui, de passagem, outro exemplo da tendência para esgotar-se na fixação da estrutura o estudo de organização. Referimo-nos ao Projeto de Reforma Administrativa encaminhado ao Congresso Nacional em 1953 pelo Executivo. (11)

Afora o aspecto político que a envolve, a Reforma Administrativa, enquanto técnica de elaboração do projeto, é uma tarefa de Organização e Métodos só possível de realizar com sucesso dentro do processo que lhe é próprio, vale dizer, dentro de uma metodologia. A pesquisa e o planejamento aqui têm as proporções de um desafio.

Em que consistiu a elaboração, primeiro do anteprojeto que serviu de sugestão aos Partidos Políticos e, depois do projeto definitivo? Quase exclusivamente, parece-nos, no levantamento da legislação pertinente à Estrutura da Administração Federal. Não precedeu à elaboração do projeto, temos a impressão, um vasto e profundo inquérito das deficiências tanto quanto possível globais da Máquina Administrativa. Tal inquérito não podia limitar-se apenas à estrutura e aos aspectos particulares de funcionamento, mas sob o clima de uma opinião pública mobilizada, ir aos problemas do obsoletismo, do desperdício, da inadequação, tomados de ampla perspectiva. A pesquisa haveria de carrear quantidade enorme de dados e fatos, sòmente através dos quais, depois de rigorosas análises, tornava-se possível elaborar um projeto de tal magnitude que é o da Reforma Administrativa.

(10) Aprovado por decreto do Presidente da República é o regimento em vigor do órgão referido.

(11) *Os Estudos da Reforma Administrativa* — R.S.P. nº 75-1956.

Ainda focalizamos outro exemplo, tocando-o, embora de passagem: o Plano de Classificação de Cargos da União. (12)

Conquanto os estudos preliminares à elaboração do projeto tenham sido conduzidos, em relação a alguns dos seus aspectos, segundo critérios técnicos e metodológicos válidos e reconhecidos, a aprovação do citado Plano pelo Congresso Nacional pegou como que de surpresa o Executivo, desaparelhado para executar a medida. As conseqüências são de todos conhecidas. Ao nosso parecer, ressentiu-se a medida, na fase da sua elaboração, ainda no Executivo, do planejamento das implicações do problema central, isto é, daquilo a que chamados os aspectos prévios, concomitantes e posteriores à aprovação da medida pelo Congresso. Por exemplo, em relação aos aspectos prévios, não se procedeu a uma adequada preparação psicológica dos funcionários para a profunda alteração que se propunha. Como aspecto concomitante, lembramos a falta de um programa de treinamento de chefes e funcionários. Por último, a falta de fixação das etapas para a implantação do Plano.

O PROCESSO ORGANIZADOR À LUZ DE DOIS ESTUDOS

Primeiro caso

Trata-se de uma exceção à regra, isto é, de um bem sucedido estudo de organização, o qual vem de ser objeto de recente publicação. (13)

Originou-se o estudo de uma determinação do então Presidente da República, (14) pela qual era o D.A.S.P. incumbido de estudar e propor a solução para a imediata atualização do pagamento das pensões militares, a cargo da Diretoria da Despesa Pública. O atraso era grande e a insatisfação no seio da clientela já a estava levando a pressionar o Poder Público, inclusive através dos veículos de opinião pública.

Conforme assinala o autor do projeto “não foram poucas as dificuldades encontradas, bastando citar, entre outras falhas, motivadas pela ineficácia do método usual, a extraordinária acumulação de processos, cuja solução levaria quatro anos para se concretizar, a falta de instrumentalidade do funcionário-informante, compreendendo-se por instrumentalidade o conhecimento da le-

(12) Aprovado pela Lei nº 3.780-60.

(13) *Manual de Serviço do Processo das Pensões Militares* — Série “Manuais de Serviço” — Serviço de Documentação — D.A.S.P.

(14) *Memorandum* GP/DASP/11-61 — Arquivos do D.A.S.P.

gislação (234 leis, decretos-leis, decretos e resoluções, vigentes desde 1827!), do processamento, dos modos de procedimento e mais, a ausência de rotinas definidas e a tumultuação do serviço". (15)

Bem estabelecido que fôra o objetivo, nos termos da Nota Presidencial, (16) o primeiro cuidado do autor foi elaborar um planejamento de todo o estudo a realizar. Detalhes como, por onde iniciar; o que levantar, em que extensão e profundidade; que facilidades era necessário obter da direção do Órgão (livre trânsito nas suas salas indevassáveis, autorização para que lhe fôsse pôsto à disposição determinado funcionário, cioso conhecedor da multifária legislação referente ao assunto); preparação psicológica do mencionado funcionário para revelar ao autor a legislação copiosa e sutil; obtenção junto a outras repartições de trabalho de cooperação (feitura de cartazes, gráficos, quadros, etc.); eis alguns dos aspectos do seu bem elaborado plano de estudo.

A fase do levantamento, conduzido por meio de exaustivas entrevistas, objetivando conhecer tôda a trama de um processamento caótico e até manhoso, foi conduzida com todo o rigor. A cada entrevista sucedia a análise vertical das respostas. Muitas vêzes uma entrevista era, tôda ou em parte, revista mais de uma vez para obtenção de esclarecimentos suplementares ou para precisar melhor respostas julgadas imprecisas.

A fase do planejamento da organização não foi conduzida sem menos rigor. Tudo foi considerado: a estrutura da unidade-pilôto que executaria o novo método; os métodos, os processos, as rotinas; a obtenção dos funcionários, a preparação psicológica e treinamento dos mesmos; a obtenção do espaço e seu aproveitamento para a instalação da unidade; obtenção dos móveis adequados ao plano estabelecido, entre outros.

A chefia da unidade-pilôto coube a um funcionário para isso treinado, o qual participou, em parte, da elaboração do estudo, cabendo, porém, ao autor do projeto a assistência na implantação e no acompanhamento dos resultados. O sucesso do projeto, quando implantado, medido em número, já nos primeiros dias de funcionamento, acabou por fazer desvanecer as últimas resistências subjacentes.

Entretanto, tendo o autor viajado inesperadamente, por força maior, fomos designados para executar a fase final da implantação. Para o desempenho da missão fomos instruídos apenas

(15) *Op. cit.*, pág. 1.

(16) *Op. cit.*

quanto à mecânica do funcionamento do plano. Com êsse instrumental assumimos a função de dar assistência ao plano.

Surpreendemo-nos, já nos primeiros dias, com a sistemática e significativa queda da produção da unidade. Concomitantemente, sentimos faltar o apoio da direção do Órgão, que já insinuava a disposição de fazer retornar os funcionários utilizados às suas antigas tarefas. Tudo isso agravado pelo manifesto desinteresse dos funcionários e mesmo por um cepticismo do supervisor da unidade-piloto.

Vencemos o impasse, consolidando em definitivo o novo método. E' que verificáramos e lográramos corrigir o nosso conhecimento apenas parcial do plano. De fato, grande parte dos aspectos básicos da elaboração do plano e alguns, até, de natureza subjetiva, nos era desconhecida. Resumindo, não nos identificáramos com o plano.

Segundo caso

Êste é a regra na Administração Federal, isto é, de um estudo de organização conduzido sem obediência aos seus aspectos formais. Referimo-nos ao projeto que introduziu modificações no processo de aposentadoria dos servidores civis da União. A medida estabelecia a padronização e simplificação do processo em tôdas as Repartições Federais. (17) O estudo da medida, reclamada em sucessivas administrações da Fazenda, foi confiado a uma comissão de homens decididos e conhecedores do problema. O trabalho que concluíram, ao qual se dedicaram com seriedade e dedicação, foi objeto de cerrada oposição por parte dos Diretores de Pessoal dos Ministérios, culminando pela sua revogação, depois de aprovado pelo Presidente da República..

Analisando o projeto em todo o seu processamento e confrontada essa análise com as razões expostas pelos Diretores de Pessoal na reunião, então realizada, do Conselho de Administração do Pessoal, chegamos precisamente ao tema: as omissões e falhas do processo organizador.

De fato, verificou-se, inicialmente, que o estudo foi conduzido quase à revelia de parte dos Diretores de Pessoal, pelo menos em relação a algumas fases da elaboração. Em segundo lugar, no planejamento da organização, não cogitou o projeto das adaptações que se faziam necessárias das Divisões de Pessoal, quanto aos aspectos de estrutura e funcionamento, da obtenção de fun-

(17) *Padronização e Simplificação do Processo de Aposentadoria dos Servidores Civis da União* — Arquivos SOM/DASP.

cionários e o treinamento dos mesmos nas tarefas especializadas que iriam executar. Não se indicaram os meios pelos quais as repartições iriam obter os formulários padronizados previstos no plano. Não se estabeleceu um prazo para que a medida fôsse implantada e, bem assim, a forma pela qual os resultados seriam avaliados e por quem.

Entretanto, essas falhas e omissões do trabalho organizador, que tornou impraticável a adoção do plano — apesar de todos os diretores presentes não negarem a necessidade da medida — ficaram veladas sob um impedimento legal que talvez não impedisse o estabelecimento da medida.

O conhecimento e vivência de fatos tais deram-nos estímulo para retomar o assunto mencionado, para estudá-lo sob orientação diversa.

AS IMPLICAÇÕES DE UM PROJETO DE ORGANIZAÇÃO

Análise do problema

Aproveitando o livre trânsito pelas dependências da Diretoria da Despesa Pública, para acompanhar os resultados de novo método ali implantado, decidimos reestudar o problema do processo de aposentadoria dos servidores civis da União, (18) cuja revisão final é processada nesta Repartição. A matéria foi objeto de dois estudos no último lustro sem se chegar à sua solução.

A Diretoria da Despesa Pública é o Órgão superior da fiscalização e controle da execução do orçamento, ocupando posição intermediária entre os órgãos de execução de toda a Administração Direta e o Tribunal de Contas da União. Uma concorrência de fatores, entre os quais o excesso de concentração tendencial da Administração Pública Federal e a organização particular do Ministério da Fazenda, sobrecarregou aquele Órgão de outras atividades, desviando-o mesmo das suas verdadeiras finalidades.

Entre tais atividades subsidiárias, próprias de uma Delegacia Fiscal, exercidas pela Despesa Pública, se encontra a da instrução de processos de inativos e de pensionistas de toda a União, pagos pelo Tesouro Nacional.

Em 1956 o Ministério da Fazenda, em face desse momentoso problema, elaborou um estudo, transferindo parte desses encargos, referente ao processamento da aposentadoria dos servidores

(18) O Estudo e o resultante anteprojeto de lei estão arquivados no S.O.M. — D.A.S.P.

do Poder Executivo, para os respectivos órgãos de pessoal dos Ministérios. O estudo não foi bem sucedido e dêle já nos ocupamos no capítulo imediatamente anterior.

Subsistindo o problema, agora sensivelmente agravado, (19) decidiu o Ministério da Fazenda voltar ao reestudo do assunto. Em consequência, prepara e encaminha ao Presidente da República um anteprojeto de lei no qual é proposta a desconcentração do processo das aposentadorias, e também do relativo às pensões, para o âmbito dos órgãos de pessoal dos Ministérios. A sugestão foi aprovada pelo Presidente da República e o projeto encaminhado ao Congresso Nacional. Claro que foi de decepção o conhecimento pelos Diretores de Pessoal dos termos do projeto de lei. Assinala-se que tal conhecimento se deu somente com a publicação da matéria no *Diário do Congresso*.

Crítica da Solução Proposta

A primeira crítica da solução proposta, já se vê, respeita a um dado de psicologia: os Diretores de Pessoal não foram chamados a cooperar na elaboração da medida, fato tanto mais grave quando é fato que dessa mesma omissão padeceu a primeira tentativa. Ademais, são os Diretores de Pessoal as autoridades a quem o assunto diz respeito.

A crítica seguinte refere-se à imprecisa definição do objetivo do projeto. De fato, argumentava o Ministério da Fazenda no documento (20) em que propõe a medida:

“Aos órgãos de Pessoal dos Ministérios Cíveis e Militares da União, cuja lotação é composta, na sua maioria, de funcionários especializados, cabe o controle da situação funcional do servidor desde a posse até a aposentadoria. Mas no atual sistema, uma vez aposentado o funcionário, quase se extingue seu vínculo com o respectivo Ministério, para subordiná-lo à Diretoria da Despesa Pública, órgão do Tesouro Nacional, que dêse mesmo *funcionário, apenas, conhece, o que vem constando do seu processo de aposentadoria*”. (Os grifos não são do original).

Ora, o Ministério da Fazenda, nesse documento, desenvolve argumentação incisiva para justificar a proposta de desconcentra-

(19) Projeto de Lei nº 4.532-58 da Câmara dos Deputados — Referência legislativa do Serviço de Documentação do D.A.S.P.

(20) Exposição de Motivos do M.F. ao Presidente da República — D.C. de 22-12-1958.

ção do processo de aposentadoria. No entanto, no corpo do projeto que acompanha o documento, propõe também a desconcentração do processo das pensões, o que é uma contradição. Os beneficiários, os pensionistas civis e militares, constituem uma clientela sem nenhum vínculo com êsses Órgãos de Pessoal, sequer o vínculo que os liga a tradição à Diretoria da Despesa Pública.

O reparo seguinte relaciona-se com o planejamento. Trata-se de repetição do erro anterior. Não foi objeto de cogitação um conjunto de problemas, sem cujo tratamento oportuno o projeto, se aprovado, está fadado ao fracasso. Problemas de adequação de estruturas dos órgãos de Pessoal, de fixação de prazo para a vigência da medida, de treinamento, de não indicação do órgão que funcionaria como orientador e normalizador do novo sistema, entre outros.

Reformulação da Proposta — As fases percorridas

Ao nos propormos o reestudo do problema, o primeiro cuidado foi ir buscarmos a total adesão dos Diretores de Pessoal. Nenhum deixou de ser ouvido, sendo que nos Ministérios Militares, inclusive as autoridades militares ligadas ao assunto. Tudo à base de um roteiro previamente preparado, no qual defendíamos a exequibilidade da solução e a imperiosa necessidade de adotá-la. De cada um recebemos o apoio, por escrito, acompanhado das melhores sugestões.

A fase seguinte foi o reestudo das duas tentativas anteriores, em todos os seus detalhes. Procedemos ao levantamento de todos os dados possíveis, tais como: a legislação referente ao instituto da aposentadoria; levantamento da rotina do processo, tal como adotada em cada um dos órgãos de Pessoal, levantamento da estrutura e funcionamento de cada um dos mencionados órgãos; avaliação, de forma aproximada, das eventuais necessidades de pessoal, e outros.

Na medida em que êsses dados eram levantados e se procediam às primeiras análises para a elaboração dos projetos e recomendações necessárias, minutávamos o texto do anteprojeto de lei, substitutivo, referente propriamente à desconcentração do processo, com base em rigorosa crítica das razões do insucesso do primeiro projeto e dos aspectos negativos atribuídos ao segundo. Essa minuta foi enviada a cada um dos Diretores de Pessoal, para, em tempo determinado, sobre a mesma se manifestarem.

Elaborado o texto definitivo, incorporando todo um conjunto de sugestões preciosas que nos foram enviadas por êsses Diretores, inclusive do autor do projeto original, tínhamos também concluído, nas suas linhas gerais, o planejamento dos seguintes estudos:

a) estudo da estrutura e funcionamento de cada uma das Divisões de Pessoal, cujo levantamento ficou a cargo das Seções de Organização dos respectivos Ministérios, coordenado pela Seção de Organização do Serviço de Organização e Métodos;

b) elaboração de uma programa de treinamento dos prováveis chefes das unidades de inativas a criarem-se nos respectivos órgãos de Pessoal, a ser conduzido pelos Cursos de Aperfeiçoamento do Ministério da Fazenda;

c) providências para a elaboração dos modelos padronizados a serem adotados no processamento das aposentadorias; e

d) indicações para a obtenção de pessoal necessário nos órgãos de pessoal para fazer face aos novos encargos.

Os sucessos políticos de agosto de 1961 e o fato de haver-mos retornado à nossa repartição de origem não permitiram a conclusão do projeto, mas até o ponto em que conduzimos o estudo da matéria o fizemos subordinando-o a um plano, a um método, vale dizer, conduzimo-lo subordinado segundo as etapas do trabalho organizador. Talvez por isso, realizamos com sucesso as etapas percorridas.

CONCLUSÕES

1. A atividade organizadora no Serviço Público Federal ainda não se alçou de um nível rudimentar, ressentindo-se, quase sempre da falta de subordinação aos aspectos formais pertinentes. (Todos os capítulos).

2. As fases do trabalho organizador geralmente suprimidas, digo, omitidas são as que respeitam à preparação psicológica, à implantação e ao contrôle dos resultados. (Capítulos II, III e IV).

3. Sendo a Organização e Métodos uma função especializada, há o trabalho organizador de ser conduzido por órgãos próprios, adequadamente providos de recursos, principalmente de especialistas permanentes. (Capítulos II e IV, especialmente).

4. Todo problema de organização ou reorganização é uma constelação de problemas que exigem tratamento prévio, uns; concomitante, outros e, posterior, ainda outros à aprovação da medida básica pelo Legislativo ou Executivo. Cada um dêsses

problemas pede um planejamento particular dentro do planejamento geral. (Capítulos II, III e IV).

5. Os projetos de organização ou reorganização elaborados pelas Repartições Federais cogitam apenas, quase sempre, da estrutura, não dando atenção aos métodos, aos processos, treinamento, entre outros, dados importantes ao sucesso do trabalho. (Capítulo II, especialmente).

6. A presença do autor do projeto ou membro da equipe em todas as fases do trabalho organizador parece-nos ser uma condição indispensável para o bom êxito do projeto. (Capítulo III, especialmente).

7. Finalmente — em que pesem outros fatores, que convimos serem altamente perturbadores (delineamos alguns na Justificação deste Estudo), mas cujo estudo, aqui, nos conduziria para fora dos limites que nos traçamos — uma constante e correta atitude do técnico de organização no desempenho da sua tarefa há de capitalizar alguns bons resultados em benefício de uma Administração Pública mais eficiente. (Capítulos III e IV, especialmente).

BIBLIOGRAFIA

- EURICO SIQUEIRA — *Curso de Teoria da Organização* — Seção I, Ponto nº 13 — D.A.S.P. — 1955.
- DR. WENDELL SCHAEFFER — *Applied Administrative Management* — Graduate School of Public and International Affairs — University of Pittsburgh — 1960.
- VICTOR LAZZARO — Editor — *Systems and Procedures, A Handbook for Business and Industry* — Prentice-hall, Inc. 1959.
- HÉLIO TORNAGHI — *Rotêiro para Trabalhos de Organização*.
- HUGO DOS SANTOS e JAMES F. FAUROT — *Estudos das Atividades de Organização e Métodos no Serviço Público Federal* — Relatório e Avaliação — S.O.M. — D.A.S.P. — 1961.
- HUGO DOS SANTOS — Estudo e Justificação, acompanhado de anteprojeto de lei (substitutivo), sobre a desconcentração do processo das aposentadorias dos funcionários do Poder Executivo.

Manual de Serviço dos Processos das Pensões Militares — Série Manuais de Serviço — Serviço de Documentação — D.A.S.P. — 1962.

Relatório das Atividades da Diretoria da Despesa Pública, 1960.

Lei nº 1.650, de 19 de julho de 1952.

Decreto nº 41.851, de 12 de julho de 1957.

Projeto de Lei nº 4.532-58 e respectiva Exposição de Motivos.

Referência Legislativa do Serviço de Documentação — D.A.S.P.

SERVIÇOS AUXILIARES
ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

*Jornada de Trabalho e Diárias Pelo
Exercício em Brasília*

JOAQUIM EMYGDIO DE CASTRO

E STAMOS na segunda dezena do mês de maio de 1963.

A jornada de trabalho comum, no Serviço Público Civil da União, é de seis horas e meia. Mas na Capital da República ainda é de 8 horas.

A exceção se deve à eventualidade de que o Departamento disciplinador da administração geral, chamado a opinar, incidiu num erro de interpretação, sobre a natureza jurídica da matéria, e lançou-se a uma análise superficial e subjetiva de fatos sociais estranhos ao assunto, assim embarçando a correta solução do problema. Basta ver como justificou a exceção:

1º) o horário de seis horas e meia seria uma das principais causas do "empreguismo desenfreado que infelicit a Nação";

2º) os servidores sediados em Brasília gozam da vantagem da dobradinha (sic), residem em habitações de módico aluguel e têm transporte gratuito, da residência para o local de trabalho e vice-versa.

Seria de inferir-se, do primeiro argumento, que o Governo estenderá a jornada de trabalho de 8 horas a todo o território nacional, pois não se compreende pretenda debelar o empreguismo somente na Capital da República. E, do segundo, seria de deduzir-se que a jornada de trabalho em Brasília será, por sua vez, elevada para 9 horas e meia, ou pouco mais, para assim se conservar a proporcionalidade que aqueles privilégios continuariam a exigir.

O assunto, em suas linhas naturais, seria rotineiro e de interesse exclusivamente interno da administração de pessoal. Os pronunciamentos personalistas transformaram-no, entretanto, em questão político-administrativa, que tem agitado a Imprensa e a opinião pública de Brasília e daí se irradiado a todo o território

nacional. Com isto a ação governamental está embaraçada e a exceção se mantém, em detrimento da integridade e da eficácia do sistema jurídico que rege as relações entre o Estado e seus servidores, e, assim, em prejuízo do interesse público — se já não fosse relevante a ofensa aos direitos individuais dos funcionários, que a exceção envolve.

Faz-se mister recolocar o problema em suas limitadas proporções originais e resolvê-lo sob inspiração exclusiva do princípio da legalidade, de modo a se restituir àquele Departamento a *autoridade funcional* que lhe escapou, por um erro de interpretação que revela má ou nula compreensão daquele princípio e tem acarretado graves prejuízos para a boa ordem administrativa, como veremos ao curso desta exposição.

Retomemos o relato dos acontecimentos.

Os interessados solicitaram ao Presidente da República lhes fosse deferido o horário comum, observado nas demais unidades geográficas do País, e no âmbito administrativo dos Poderes Legislativo e Judiciário.

Distribuído o pedido dos servidores àquele Departamento, decidiu-se consultar todos os órgãos da Administração Pública, sediados em Brasília.

A partir desse momento, a questão transformou-se em objeto de acesa polêmica, nas páginas da Imprensa local.

Ora, a matéria é de administração geral e primacialmente jurídica. Sua instrução exigia, tão-só, uma singela composição dos preceitos legais que se aplicam à espécie. Exclusivamente para tal fim descera o pedido dos servidores à apreciação do citado Departamento — que é o responsável pela fiel aplicação das leis que regem os direitos e deveres dos funcionários.

Nestas condições, a consulta não tinha cabimento, e nem mesmo teria explicação lógica, se desde logo não houvesse denunciado, pelos termos em que foi colocada, o erro fundamental de interpretação: situava-se o problema no terreno das conveniências de serviço, quando sua configuração legal se dirige, inversamente, a direitos dos servidores.

Em consequência, passava-se a discutir um tema alheio ao pedido.

Ora, o funcionamento das repartições já obedeceu durante longos anos ao horário de dois turnos, com jornada de trabalho de 8 horas.

Foi aí pela década de 1930 — se não nos enganamos — que se instituiu, após acurados estudos, o horário “corrido” —

em parte para atender às peculiaridades da vida urbana em nosso País, e em parte por se ter chegado à conclusão de que a produtividade seria, em média, beneficiada.

No governo Dutra cogitou-se de restabelecer o regime anterior. Verificou-se a tempo que a medida só desvantagens traria ao Serviço Público e à sociedade em geral.

No governo do Sr. Jânio Quadros, restabeleceu-se, abruptamente, e a título de experiência, o horário duplo, com uma regulamentação casuística, que veio ressaltar e agravar as próprias inconveniências do regime.

A experiência não resistiu muito. Renunciou o Presidente, e o seu sucessor interino, muito sãbiamente, pois atendendo à experiência, não só revigorou o horário "único", mas aboliu o expediente aos sábados, instituindo a semana de 5 dias, que tem aceitação quase universal — até onde estamos informados.

Nesta oportunidade, manteve-se a exceção da jornada de trabalho de 8 horas, em Brasília. Justificava-se: o regime estava vinculado às diárias, que ainda tinham o caráter de ato administrativo, relativo à construção da cidade, e fundamentado no Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Hoje, entretanto, as diárias têm outra natureza jurídica: não estão vinculadas senão à permanência na cidade, e esta é um centro urbano de quase 300.000 habitantes, pelo que seus problemas de administração de pessoal, no Serviço Público, se hão que resolver pela aplicação das leis comuns a todo o território nacional.

Do exposto, verificou-se que a consulta, além de impertinente, versou matéria vencida, caracterizando uma iniciativa contrária ao princípio da continuidade administrativa.

Por outro lado, é natural que um assunto assim tão complexo e controvertido, e cujo estudo exige conhecimentos técnico-científicos do mais alto nível, tendo sido submetido extemporaneamente a uma assembléia de órgãos de administração específica — leigos na matéria, pois têm atribuições regimentais bem diversas — fôsse debatido num plano de extrema subjetividade e degenerasse, finalmente, em polêmica pública.

O debate pela Imprensa arrefeceu em fins do mês de abril próximo passado, mas tende a recrudescer, enquanto não fôr a questão colocada em termos de legalidade.

As conseqüências de êrro original de interpretação não estavam aí. Vão bem mais longe.

Desde logo, porém, cabe mencionar o fato de que o Poder Executivo, que nada mais pretendia senão aplicar a Lei, se vê

agora envolvido por um problema inteiramente diferenciado, e que já assumiu aspectos políticos. Pois a questão interna de administração de pessoal, que deveria ter sido instruída objetivamente, à luz do Direito, volta à Suprema Chefia Executiva sem tal instrução, tumultuada pela argumentação impertinente e embaraça pelas razões circunstantes da opinião pública.

Portanto, os assessôres imediatos do Presidente da República serão obrigados não só a resolver pessoalmente o problema jurídico — que as instâncias inferiores não souberam sequer equacionar — mas também a vencer as dificuldades criadas pela participação da opinião pública no julgamento da questão, que indevidamente lhe foi oferecida, e, ademais, sob um falso enunciado.

Temos em mira, descrevendo os fatos, demonstrar que ainda não se cogitou seriamente dos aspectos legais da questão e de suas implicações, e, finalmente, procurar compor os termos da equação e tentar resolvê-la.

Parece-nos útil uma descrição sucinta das teses discutidas no debate público do tema, para se revelar o plano de idéias em que o problema foi colocado perante a opinião pública e assim retratar melhor a distorção radical de suas linhas originais.

RAZÕES DOS QUE DEFENDEM A MANUTENÇÃO DO HORÁRIO VIGENTE

Os que propugnam pela manutenção da jornada de oito horas filiam a questão à causa da consolidação e do engrandecimento de Brasília, que entendem intimamente vinculada à jornada de trabalho dos servidores do Poder Executivo. Pretendem contribuir, com sua campanha, para que se cristalizem, na Capital da República, superiores princípios de organização administrativa, de modo a torná-la um centro renovador de costumes e propulsor da adoção de novos padrões burocráticos.

Miram-se no exemplo de certas nações, onde os servidores públicos têm, segundo afirmam, a jornada de 8 horas de trabalho. A média universal, que gira em torno de 6 horas, não lhes sugere, pois advogam para Brasília os mais elevados índices mundiais.

Vêem na jornada de seis horas e meia a causa de todos os vícios que corroem nosso burocracia: o empreguismo, o nepotismo, a ociosidade, etc. E querem tornar Brasília imune a todos êsses males, fazê-la bem distinta da sociedade brasileira, enfim.

Em consequência, incriminam de impatriótica a pretensão dos servidores, e alegam que a campanha pela manutenção do horário vigente tem por objetivo, também, assegurar a continuidade do direito à percepção das diárias, que só compreendem subordinado

a uma contraprestação extraordinária de serviços, embora a lei seja tão clara, quando especifica: "Diárias pelo exercício em Brasília".

Com tal entendimento, argumentam que se a jornada de trabalho na Capital da República fôr igualdade à do horário comum, ao Governo só restariam duas alternativas: conceder as mesmas diárias em todo o território nacional... ou extingui-las em Brasília, solução esta que, em última análise, entendem forçosa, pela incapacidade do Tesouro em atender à despesa que a opção pela primeira alternativa acarretaria.

Do aspecto jurídico, simplesmente não cogitam.

RAZÕES DOS QUE ADVOGAM A ADOÇÃO DO HORÁRIO COMUM

Os que reclamam o horário comum alinham argumentos de toda sorte para destruir os de seus oponentes. Citam, item por item, as vantagens do turno único e as desvantagens do turno duplo. Quanto a este, invocam as horas que se perdem no transporte; o desgaste físico e mental dos servidores; o lado humano, relativo à vida familiar, prejudicada, especialmente, no que se refere à infância: a impropriedade da comparação, em termos absolutos, com o regime de outros povos; as desvantagens para o Comércio local; os prejuízos para o público, em razão do horário diverso que os órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário observam; e até o desperdício de combustível e o desgaste dos veículos entram em conta. Finalmente, consideram o problema jurídico, esmiuçando-o, com acerto, sob diversos aspectos, mas sem a necessária sistematização.

A POSIÇÃO DA LEI NA POLÊMICA

E' como se a Lei não existisse, para aqueles que se batem pela manutenção da jornada de oito horas. Pois não recorreram sequer ao vocábulo, para fundamentar sua tese.

A omissão, porém, é coerente, pois se o que pretendem é uma nova ordem social e administrativa para Brasília, em nada lhes aproveita o sistema jurídico vigente, expressão natural daquela sociedade cuja administração pública consideram tão corroida pelos males que apontam.

Não se pode afirmar estejam deliberadamente pregando a subversão das instituições democráticas. Mas é no quanto importa a omissão dos aspectos legais, a atitude mental e as próprias razões com que defendem a tese revolucionária.

Já os que pleiteiam o horário comum, se têm invocado dispositivos legais com relativa frequência, lançaram-nos ao debate, entretanto, inteiramente desfigurados, pois em promiscuidade com os argumentos que compõem a substância da polêmica, traindo, dêsse modo, o sentimento de descrédito com que encaram os postulados científicos que informam a supremacia do Direito. Pois se a Lei é princípio, é preliminar, é o próprio instrumento de que dispõe a sociedade para dirimir os conflitos e proteger efetivamente os direitos individuais — como desprezar seu caráter coercitivo e invocá-la desqualificada, como se fôra apenas mais um, dentre tantos juízos pessoais sôbre os fatos, ou simples critério facultativo de conduta?

A atitude dos polemistas sugere a necessidade de se recordarem prolegômenos das ciências jurídicas, para lembrar que a Lei, nos regimes democráticos, é a norma de conduta já acabada e homologada pela vontade da maioria. Que se impõe à obediência de todos. Que está acima de tôdas as contades individuais — inclusive a dos governantes, a dos juizes e a dos próprios legisladores, meros instrumentos da vontade popular. Que não é uma ficção. Que não é uma teoria. E que só demanda saber manejá-la bem para realizar seus fins. E não é demais recordar, outrossim, que recentes acontecimentos políticos têm demonstrado contínuo fortalecimento do princípio democrático na conduta política brasileira.

Não havia, pois, como descrever da eficácia da Lei, ainda mais quando o problema se restringe, por natureza, à órbita da administração de pessoal.

Não podiam menosprezá-la os que a invocaram, aceitando o desafio polêmico com quem pretende vilipendiá-la ou simplesmente a ignora.

Haviam, isto sim, que desafiar seus opositores a indicar em que fundamento legal arrimam o objeto de sua apaixonada pregação. Haviam que invocar exclusivamente a Lei. Haviam que revelar, claramente, a convicção de estarem protegidos pelo Direito Positivo, a que se não podem opor juízos subjetivos.

Teriam assim orientado o debate para um plano elevado e impessoal, e possivelmente contribuído para corrigir o êrro original do problema.

Desenvolvendo-se, ao contrário, sob inspiração puramente emocional, por culpa de ambas as partes, a polêmica só tem contribuído para despertar animosidades, abalar o espírito dos servidores e gerar acentuada confusão de idéias sôbre o assunto, criando condições psicológicas para condenáveis explorações em torno da questão.

Assim é, por exemplo, que já se propala, com certa insistência, a notícia de que, em diversos Estados da União, grupos de servidores estariam dispostos a reclamar na Justiça as mesmas diárias dos seus colegas sediados em Brasília, tão cedo se conceda a estes a jornada de trabalho comum.

Singular inversão de posições, esta! De um lado, os servidores que têm exercício em Brasília, submetidos a um regime ilegal de trabalho extraordinário e gratuito, depõem as armas da Lei para travar polêmica sobre o mérito do regime de trabalho que reclamam. Podem o que podem exigir. E, de outro, servidores que jamais poderão reivindicar diárias "pelo exercício em Brasília" — simplesmente porque não têm exercício na Capital da República — pretendem reclamá-las por via judiciária, tão cedo se defira aos primeiros o que por Direito lhes cabe.

Hipótese tão absurda só poderá ter sido concedida, certamente, por profissionais inescrupulosos, que vivem à cata de imperfeições de textos legais, para explorá-las em proveito próprio. Terão incutido no espírito de sua cortejada clientela, pela miragem de grandes e inesperados lucros, a presunção de supostos direitos, que sabem absolutamente falsos. No caso concreto, porém, os textos legais são claros e não permitem sofismas. Para sustentar a hipótese, será necessário virar pelo avesso toda a lógica jurídica, destruindo as últimas generalidades do Direito.

Fatos dessa ordem nenhuma influência teriam no encaminhamento do problema administrativo. Retratam, apenas, imperfeições morais de conduta individual. Restringem-se a uma órbita que o Direito não alcança. Nada impede, entretanto, que se leve a proposição à esfera judiciária. A inspiração espúria não ilide o direito de ação, que assiste a todos. Que recorram à Justiça os que anunciam pretender fazê-lo, em tom de ameaça: será a oportunidade para a Lei intervir, restabelecendo a ordem. O problema é do Poder Judiciário.

Veja-se, entretanto, a que ponto se tem levado a subversão de princípios e a confusão de idéias: diz-se, aqui e ali, que a possibilidade de se materializarem aquelas intenções teria sido tomada por alguns funcionários responsáveis pela instrução do pedido dos servidores de Brasília, como grave ameaça à ordem administrativa, pelo acúmulo de trabalho que provocaria. E que, por conseguinte, embora reconhecendo as vantagens do horário comum e os direitos dos peticionários, teriam eles preferido opinar pelo indeferimento.

Pouco importa se tal interpretação corresponde à realidade, pois envolve reações de fôro íntimo que se não podem provar. Reflete, no entanto, o pensamento de muitos servidores sediados

em Brasília, mostrando, assim, um quadro de descrédito das instituições administrativas, que se teriam revelado incapazes de fazer a Lei. A estes servidores diríamos que, mesmo procedente a versão, não haveria por que desacreditar nas instituições. O fato deveria ser imputado, exclusivamente, à responsabilidade pessoal de determinados funcionários.

Tais circunstâncias, no entanto, só nos interessam porque retratam mais uma das nocivas conseqüências daquele erro original de interpretação, sobre a natureza jurídica da matéria.

Quanto à nossa própria interpretação, estamos procurando apoiá-la em dados objetivos. E é com o mesmo espírito que passaremos a criticar o parecer do órgão incumbido de instruir o pedido originário.

AS RAZÕES DO DEPARTAMENTO COMPETENTE

De posse dos votos e pareceres da heterogênea assembléia de órgãos de administração específica, a quem havia consultado, o Departamento responsável pelo estudo da questão anunciou os resultados do curioso inquérito, informando que a maioria dos Ministérios havia opinado pela manutenção do horário vigente e divulgando os fundamentos de seu próprio parecer, naquele mesmo sentido. O fato de que, por 9 x 1, as autarquias se pronunciaram favoráveis à adoção do horário comum, foi mencionado, mas desprezado. A Associação Comercial — também consultada! — votou com as autarquias. O resultado final do inquérito, por conseguinte, favorecia por 13 x 8 o pedido dos servidores, eis que entre os Ministérios o resultado negativo fôra de 3 x 7.

Os responsáveis pela consulta justificaram-na pela afirmação de que a matéria interessava “a todo o serviço público, centralizado ou descentralizado, já sediado em Brasília”. Mas não hesitaram em desprezar os pareceres dos órgãos autárquicos, para ficar com a minoria, sem se preocuparem em explicar a incoerência.

E em toda a exposição de motivos, surpreendentemente, nada acrescentam de científico, de técnico ou de racional ao plano de idéias em que a questão foi debatida na polêmica pela Imprensa. O erro original de interpretação, que motivou a descabida consulta, por mais grave que tenha sido, não autorizava, por si só, a previsão de um tão nobre relatório final.

Examinemos — já somente por curiosidade — alguns outros tópicos daquele documento.

Com referências à França, à Alemanha, à Suíça, à Inglaterra, ao Canadá e aos Estados Unidos, afirma-se — numa comparação lírica — que o funcionalismo europeu e norte-americano dá, em média, 2.000 horas de trabalho por ano, enquanto no Brasil, com o turno diário de 6 horas e meia, não se atingem as 1.500 horas. Mas nesse confronto os algarismos referentes ao Brasil expressam horas líquidas de trabalho, tôdas as folgas deduzidas: feriados, pontos facultativos, férias, licença especial; e o termo de comparação está indicado em números brutos!

Aduz-se, noutra passagem, que é no horário de trabalho que reside “uma das principais causas de empreguismo desenfreado que infelicita a Nação e faz com que quase todo brasileiro sonhe desde a mais tenra idade em tornar-se funcionário público”.

Não pela dialética, mas pelos bons sentimentos e propósitos que encerra, tal assertiva merece contestação.

E' certo que a jornada de trabalho reduzida de uma hora e meia, em relação a das emprêsas privadas, constitui uma das vantagens que o Serviço Público oferece — em razão de suas próprias conveniências e do interesse social, já muitas vêzes ponderados, como vimos. E' de se admitir, mesmo, que seja atrativo preponderante para muitos candidatos à função pública. Mas se amanhã, pelo progresso econômico da Nação, emprêsas privadas vierem a oferecer a êsses mesmos candidatos — já funcionários — vencimentos maiores, com as mesmas garantias e dignidades, a trôco daquela hora e meia de trabalho, todos debandarão. Porque é lei científica a noção de que o homem se move, primariamente, pelo interesse econômico. Quem não compreenderá, porventura, que tal interesse, inerente à própria subsistência individual e familiar, representa uma força infinitamente superior à simples disposição para um ócio diário de hora e meia...? E' remotíssima, por conseguinte, a relação de causa e efeito que existe entre um fato e outro. Outrossim, a afirmação de que o empreguismo desenfreado infelicita a Nação só tem longínqua procedência no que diz respeito às próprias reações emocionais dos que o encaram do ponto-de-vista estritamente burocrático. Pois, sob o aspecto sociológico, não é causa, mas efeito de complexos fatores econômico-políticos, que definem um estágio da evolução social. E' fenômeno que *pode e deve ser controlado, corrigido e orientado em sentido construtivo*, jamais atribuído tão simplesmente a meras questões de horário de trabalho, pois representa uma explosão de forças naturais da sociedade, que os regimes liberais, certamente, encontram maior dificuldade para disciplinar, especialmente em países subdesenvolvidos, onde a economia das classes modestas assume aspectos humanos a que o Estado não

pode ficar indiferente. Os fatos sociais e políticos não se curvam a prescrições técnicas, de interesse exclusivamente burocrático. A Administração é instrumento, está condicionada à Política; e esta, à Sociedade. Os preceitos da administração científica só podem frutificar se ajustados à realidade política, o que demanda prévia e correta interpretação do todo social, em suas generalidades essenciais. E sob o ângulo técnico-administrativo, o empreguismo não representa senão uma forma primitiva, descontrolada e desorientada de recrutamento. E' matéria de administração geral. Portanto, compete ao próprio órgão que se limitou a lamentar dramaticamente o fenômeno, e a pretender corrigi-lo pelo simples acréscimo de hora e meia na jornada de trabalho em Brasília, formular a política administrativa condizente com o interesse público. E' certo que o sucesso das iniciativas que se desenvolverem nesse sentido dependerá de múltiplos fatores, cuja análise as dimensões deste trabalho não comportam. Mas é irrecusável a assertiva de que a competência originária para o equacionamento do problema é daquela repartição — naturalmente, sob o ponto-de-vista organizado. E' também inelutável a conclusão de que o sucesso repousará em grande parte na capacidade que os técnicos de administração tenham para condicionar o planejamento às realidades sociais e políticas do regime democrático, expressas, particularmente, pelas injunções sócio-econômicas e político-partidárias a que estão sujeitos o Poder Executivo e, sob outros aspectos, os legisladores. Mas colocando a questão em termos personalistas e polêmicos, é evidente que jamais conseguirão levar ao Presidente da República soluções corretas. Bem ao contrário, só contribuirão para embaraçar a ação governamental. Mas é justo e oportuno ponderar, de passagem, que, enquanto não for resolvido o problema de remuneração daquela categoria de servidores, que compõem o mais alto escalão hierárquico nos quadros de pessoal da administração adjetiva, o Governo não conseguirá compor, estruturalmente, a equipe indispensável a uma empreitada de tamanha envergadura, qual aquela das grandes planificações que, no terreno do recrutamento, assim como em todos os outros setores da administração geral, o Serviço Público está exigindo. Os números são eloquentes: um técnico de administração, que defendeu tese em concurso público, que assim é doutor na matéria, e que tenha, como muitos já têm, de 20 a 23 anos de carreira, percebe, ao nível final desta, menos de três vezes o valor do salário-mínimo, e nada mais do que uma gratificação adicional de 15%, pelos 20 anos de serviço. Dezenas de categorias outras, de posição hierárquica inferior — sem embargo de suas elevadas responsabilidades — estão contempladas com salários que variam de duas a seis vezes e vencimento dos técnicos de administração.

Não será nesta posição que êstes poderão produzir à altura de suas qualificações. Cada um, obviamente, cuidará de seus interesses individuais, procurando outras atividades, mais rendosas, como já se vem observando, de resto, há longos anos, num processo de contínuo esvaziamento da carreira. A Reforma Administrativa está aí, elevada muito sãbiamente pelo atual Governo à condição de meta política básica, e baseada em recomendações da Comissão de Estudos e Projetos Administrativos, criada pelo ex-Presidente JUSCELINO KUBITSCHKE. E' trabalho de uma pequena equipe de técnicos de administração, de notório saber. E é sob a coordenação geral de um desses técnicos, Prof. BENEDITO SILVA, que se vêm promovendo os trabalhos necessários à execução dos projetos. Mas a questão não é de interesse transitório. Urge colocar o problema da administração científica no plano institucional, porque o desenvolvimento econômico exige contínua adaptação da máquina administrativa às necessidades sociais. A constituição de uma grande equipe de técnicos de administração, com estrutura funcional definida, e de caráter permanente, é condição *sine qua non* do sucesso da Reforma. Cabe recompor, pela revisão salarial, a equipe formada com tais objetivos, a partir de 1940. E ampliá-la, porque outras são as proporções do Serviço Público hoje em dia. Não será somente com procedimentos de cúpula que o problema será resolvido. A complexidade natural dos sistemas jurídicos que regem a administração adjetiva, assim como os procedimentos técnico-administrativos que se desenvolvem na órbita discricionária, já reclamam equipes de alto gabarito aos níveis departamentais da administração geral.

Voltemos à exposição de motivos em tela.

Diz-se, a seguir, que o Serviço Público não oferece — a não ser aos chamados “príncipes da Administração” — qualquer outra vantagem capaz de constituir atrativo para a função pública. Os vencimentos são pouco compensadores e as repartições “mal aparelhadas, arcaicas e pouco confortáveis” — afirma-se. E concluiu-se, então, que o único atrativo é mesmo aquêlê horário de 6 horas e meia, com sua hora e meia de vantagem, em relação à jornada comum nas atividades privadas.

Veja-se a incoerência: é aquêlê atrativo, supostamente único, que querem destruir em Brasília, acrescentando hora e meia à jornada de trabalho. Seria de inferir-se, do quanto afirmam, que pretendem fechar as portas do Serviço Público na Capital da República, ou reservá-lo a vocações altruísticas, inteiramente desprendidas dos bens terrenos.

E' certo que os salários oferecidos pelo Serviço Público são baixos. Mas só no que se refere à metade superior da escala

de vencimentos, onde talvez não se encontrem 30% dos servidores públicos. Contudo, tanto a uns como a outros, o Serviço Público oferece inúmeros atrativos, em relação aos outros empregadores: estabilidade a curto prazo, independência moral, segurança econômica, dignidades próprias da função pública, licença especial e inúmeras outras, cuja enumeração seria fastidiosa. A afluência de candidatos ao Serviço Público se explica por tais garantias e vantagens e pelas próprias condições sócio-econômicas da Nação: a indústria incipiente e as atividades agropecuárias desprotegidas não conseguem absorver o elemento humano que a expansão demográfica oferece.

Passemos ao último tópico que nos interessa considerar.

Alegam os autores da exposição de motivos que a manutenção da jornada de trabalho de 8 horas ainda se justifica porque os servidores sediados em Brasília gozam das seguintes vantagens especiais, que especificam:

- a) dobradinha (sic);
- b) moradia de módico alugel, que chega a 1/4 do valor locativo;
- c) transporte gratuito da residência para o local de trabalho e vice-versa.

Ora, o transporte gratuito não é um direito dos servidores. E' mere remanescente da situação *de fato*, que caracterizou o funcionamento das repartições, à época da construção da cidade, e que, sob muitos aspectos, ainda subsiste, embora atenuada: se as repartições não oferecessem transporte, os funcionários não poderiam comparecer ao trabalho, por falta de meios de locomoção. Hoje a situação não chega a tal ponto. Mas, pelas próprias peculiaridades do plano urbanístico da cidade, com seu núcleos residenciais dispersos por todos os pontos do enorme esqueleto definitivo, os transportes coletivos da cidade ainda são quantitativamente insuficientes, nem mesmo existindo linhas diretas para a Esplanada dos Ministérios e o Setor das Autarquias. O serviço de transporte dos funcionários ainda é, assim, do interesse da Administração. Mas vale assinalar que metade dos servidores ou têm condução própria ou se servem das de seus colegas. Mas há também os de condição mais modestas, que não gozam de uma nem de outra facilidade: moram nas cidades-satélites — Taguatinga, Gama, Núcleo Bandeirante, Sobradinho — onde não os vão apanhar, nem deixar, os coletivos oficiais. A alegação, portanto, além de estranha à questão do horário, não corresponde à verdade, pois só se aplica a uma parte do todo, e, assim mesmo, omite as circunstâncias que explicam os fatos.

Quanto à vantagem do módico aluguel das moradias, a alegação incide nos mesmos vícios da anterior: envolve uma generalização falsa e é, ademais, especiosa, no que se refere aos casos que alcança. A milhares de servidores o Governo não pôde ainda oferecer residências. Muitos pagam, a particulares, aluguéis bem superiores ao real valor locativo, por força da especulação decorrente da falta de imóveis residenciais. Outros vivem em barracos. E há o caso dos que pagam por dependências de serviço preços superiores ao do valor locativo de todo o imóvel. Com referência aos aluguéis que chegam até a 1/4 do valor locativo, o fenômeno se deve, tão-somente, à desvalorização da moeda e à complementação paga pelo Governo, mas que está prestes a extinguir-se. Funcionários que aqui se encontram pagando metade daquele valor, pagavam no Rio de Janeiro, talvez, um décimo por força da Lei do Inquilinato, a que o Governo também está — e duplamente — obrigado. E além de todos os seus vícios, o argumento revela claramente a má compreensão da ordem legal, pois o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União prescreve a obrigação que o Governo tem, não só de proporcionar moradias dignas e econômicas aos seus funcionários, mas de lhes financiar a aquisição.

E chegamos, por fim, à invocação das diárias pelo exercício em Brasília, chamadas, na exposição de motivos, de dobradinhas, com a ressalva de que importam, para a maioria, na percepção de vencimentos em dobro. Este é, realmente, o único privilégio atribuído por Direito aos servidores que têm exercício em Brasília. Mas pelo próprio fato de ser privilégio, instituído com a exclusiva finalidade de contribuir para a consolidação da nova Capital da República, não permite a Lei que se lhe dê qualquer outra destinação. Invocá-lo como justificativa para a imposição de obrigações extraordinárias aos seus titulares é afrontar diretamente a Constituição como veremos. Compreende-se que leigos tenham incidido no erro elementar. Mas é injustificável que o Departamento disciplinador da administração geral — pelas pessoas que eventualmente o representaram na questão — cometa a mesma falta, demonstrando desconhecimento do sentido elementar de disposições jurídicas de tal importância, e que interessam, tanto à administração geral, como ao problema bem mais amplo da consolidação de Brasília.

A exposição de motivos em foco ainda contém um tópico digno de menção. E aquêle onde se afirma que os outros Poderes da República não têm o problema "com que se defronta o Poder Executivo de pesar a repercussão que o seu tratamento em relação aos 5%, no máximo, de servidores já com exercício em Brasília terá sobre os 95% sediados no resto do País".

Ora, o tratamento que o Poder Executivo é obrigado a dispensar aos servidores sediados em Brasília é exatamente o mesmo a que têm direito os servidores em geral, onde quer que se encontrem: o da fiel aplicação das leis — comuns, especiais ou excepcionais. Desde que se cumpra tal obrigação, não há que cogitar de repercussões. Tal preocupação só assalta os que, consciente ou inconscientemente, afrontam a Lei. No caso concreto, a única repercussão a ser previamente considerada seria, pois, a da inobservância da Lei, procedimento este que, afinal, se verificou, com a subscrição de um parecer favorável à manutenção do regime de trabalho extraordinário e gratuito, que se vem impondo aos servidores sediados na Capital da República.

Vista a exposição de motivos, nada se encontra de jurídico em seu arrazoado, o que é um absurdo, pois *legem habemus*!

Todavia, e como vimos, estabeleceu-se na opinião pública, assim como nos meios oficiais, por via da especiosa argumentação contida naquele documento, a presunção de que as diárias autorizam a dilatação da jornada de trabalho em Brasília.

Impõe-se, assim, uma explanação didática — ainda que sucinta e despretensiosa — sobre a configuração jurídica daquele instituto, de modo que se esclareça, de uma vez por todas, a noção de que *jornada de trabalho* e *diárias pelo exercício em Brasília* constituem matérias que não guardam entre si qualquer relação teórica ou prática.

Eis aí por que estão reunidos sob um mesmo título dois temas distintos.

Métodos de Treinamento e sua Utilização ()*

TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES

FÉLIX A. NIGRO, (9) procurando mostrar as vantagens da discussão em grupo, salienta os seguintes aspectos:

1. O participante aprende mais porque é treinado para pensar por si mesmo. Não encontra as soluções prontas ou os princípios estabelecidos, como na leitura.
2. O pensamento do grupo é mais produtivo que o pensamento individual. A contribuição de um só homem é limitada a seu próprio conhecimento e experiência. No grupo cada participante deve ter alguma coisa para oferecer aos outros; assim, a base da aprendizagem ganha mais largueza.
3. A discussão estimula cada pessoa presente a expressar livremente suas idéias. Noutras palavras, uma atmosfera "permissiva" é criada e, dentro dela, cada um se sente incentivado a esclarecer seu próprio pensamento e a ponderar, cuidadosamente, as afirmações dos outros.
4. O participante ao retornar ao trabalho sente-se mais inclinado a pôr em prática o que aprendeu.

Há vários tipos de discussão em grupo. Os mais conhecidos são o *seminário*, o *simpósio* e o *forum*.

Destinado ao treinamento do mais alto nível, o seminário é uma reunião de pessoas possuidoras de conhecimentos especializados em determinado assunto; nêle se reúnem a discussão e a pesquisa, sendo ambas exercidas com inteira independência pelos membros do grupo, de modo que as conclusões finais se desenvolvem sôbre uma base de idéias e experiências representativas de um alto tirocínio na matéria. Forma de treinamento superior, o

(*) A primeira parte dêste ansaio foi publicada no vol. 91 n.ºs 1, 2 e 3, de nossa Revista.

(9) *Public Personnel Administration* — Henry Holt Co. — New York, 1959.

seminário, quando usado por principiantes ou aplicado a assuntos gerais que ensejem a livre tomada de posições meramente opinativas, revela-se pouco fecundo. Só se deve esperar que produza resultados compensadores quando as pessoas que dêle participam são especialistas consumados no assunto em discussão. (10)

Enquanto o seminário exige que os membros do grupo guardem entre si uma certa unidade, ou pelo menos grande afinidade de especializações, o simpósio reclama que possuam diferentes especializações sobre o mesmo assunto, afim de que este possa ser estudado, com proficiência, dos diferentes pontos de vista que lhe dizem respeito. Cada membro do simpósio deve ter conhecimento especializado num aspecto do assunto em causa. A soma das contribuições individuais ensinará a compreensão global do assunto, com os diferentes ângulos deste último apreciados pelo critério da especialização.

O forum é uma discussão que se estabelece em torno de temas controvertidos, deixando-se aos que dêle participam a faculdade de exprimir, livremente, suas opiniões. A liberdade de uso da palavra e a franquia ao fluxo das idéias e reações dos membros do grupo constituem a característica fundamental do forum e, também, a causa de suas principais deficiências. Numa discussão desse tipo é extremamente difícil manter-se uma atmosfera de método e de ordem, e evitar-se a digressão na qual se malbarata a maior parte do tempo.

A LEITURA ORIENTADA

A leitura é um método de treinamento pouco dispendioso, mas que pode produzir bons resultados, quando usado criteriosamente, sobretudo em associação com outros métodos.

Para determinados tipos de aprendizagem, como os que exigem a apreensão de grande quantidade de fatos ou informações, que tornam indispensável a utilização de seqüências verbais e elementos sistematizados; que reclamam a análise atenta, minuciosa e reiterada das premissas de uma conclusão ou do desenvolvimento de um raciocínio; que implicam na revisão e comparação de idéias diferentes ou das diferentes fases de uma mesma idéia; enfim, em todos os casos em que a aprendizagem se alimenta principalmente de fatores abstratos que envolvem descrições, definições e teorias, a leitura é de importância inexcédível. Como a observação ela possibilita a aprendizagem sem que seja indispensável a presença do professor; e, sob tal aspecto, supera a observação,

(10) MILTON HALL, *op. cit.*, pág. 80.

pois que esta é mais limitada, menos versátil e, em geral, menos disponível. Nem sempre nos é dado observar aquilo que desejamos aprender, e nem sempre as oportunidades de observação satisfazem as nossas necessidades e os nossos interesses. Ainda que não se considere o autodidatismo a melhor forma da aprendizagem, não se pode deixar de reconhecer que ele é, muitas vezes, a única forma possível de aquisição do conhecimento e da modificação da conduta. Bastaria esse fato para demonstrar o que a leitura representa como método de treinamento.

O livro é, por assim dizer, uma escola em miniatura, à qual o aluno pode recorrer sem subordinação a horários ou a formalidades rígidas; em qualquer tempo e em qualquer lugar em que se sinta motivado para a aprendizagem, o aluno terá o livro a seu dispor e poderá utilizá-lo até que sobrevenham o cansaço e o desinteresse. A aprendizagem torna-se, assim, mais espontânea. Além disso, a grande variedade dos textos comumente disponíveis facilita a adaptação da aprendizagem às características pessoais do aluno.

A leitura tem as suas desvantagens. A primeira delas é o isolamento a que pode relegar o aluno, e que impede, como já tivemos ensejo de observar a propósito dos cursos por correspondência, a formação do ambiente de aprendizagem caracterizado pela atmosfera de emulação, de trocas de idéias, de trabalho em equipe. Quando, porém, a leitura é usada em associação com outros métodos, o isolamento do aluno pode inclusive constituir uma vantagem e não uma desvantagem, de vez que propicia a reflexão e o trabalho metódico e pessoal. Em tais casos a leitura age como um corretivo aos defeitos de outros métodos, nos quais o indivíduo fica inteiramente exposto ao domínio do grupo ou de alguns de seus integrantes, e, muitas vezes, impedido de assumir uma atitude própria e consciente no progresso de aprendizagem. Se necessário, porém, o isolamento do aluno pode ser evitado com o emprêgo da leitura coletiva orientada. Nesta versão do método varias pessoas se reúnem para a leitura em comum, sob a orientação de um instrutor. Cabe a este selecionar os textos, dirigir a leitura, tecer comentários, prestar esclarecimentos, ou promover debates e arguições, visando a fixar, em tórno de determinados tópicos, o interesse dos indivíduos que estão sendo treinados.

Outra desvantagem: a leitura ministra o conhecimento teórico que por si só não habilita o indivíduo como realizador. A aprendizagem que ela proporciona é, via de regra, incompleta e requer que se lhe adicione o conhecimento prático, mediante o contacto directo com os problemas, as condições e as técnicas próprias da

realidade profissional. Graças a isso, porém, a leitura pode contrabalançar as deficiências de certos métodos, como a demonstração e a observação, nas quais a preocupação pelo conhecimento prático só produzir uma aprendizagem automatizada, sem maiores considerações pelos fundamentos teóricos das coisas.

Requisito fundamental ao êxito da leitura como método de treinamento é uma boa seleção de textos. Estes, além da relação que devem manter com o assunto específico em torno do qual o treinamento é ministrado precisam ser bem elaborados, quer quanto à forma, quer quanto ao conteúdo. O valor do texto é tanto maior quanto mais sólida a autoridade do autor na matéria versada. Por esse motivo convém que se dê preferência aos textos de autores de reputação já estabelecida, salvo quando para o treinamento a pesquisa de coisas novas ou o exercício da capacidade de apreciação ou de crítica do trabalho alheio sejam indispensáveis ou pelo menos se recomendem com especial interesse.

Ainda com referência à seleção dos textos há a observar que a apreensão do conteúdo dos mesmos deve depender, apenas, dos conhecimentos que os indivíduos que vão ser treinados já possuem ou podem receber, facilmente, durante o treinamento.

A SITUAÇÃO SIMULADA

O treinamento deve, em princípio, ser organizado em torno de situações reais, uma vez que é para estas que o indivíduo se prepara. A correlação positiva entre aquilo que se ensina, a maneira pela qual se ensina e as condições sob as quais vai ser aplicado o conhecimento adquirido constitui a pedra de toque da propriedade do treinamento. Mas nem sempre as situações reais podem ser utilizadas, de modo direto, para fins de aprendizagem, seja porque dependem do fator acaso, porque ocorrem raramente ou não se apresentam com todos os elementos que as tornariam aptas ao trabalho didático, seja, enfim, porque envolvem graves riscos ou despesas de vulto. Os exemplos mais ilustrativos nesse particular são fornecidos pelos trabalhos de pesquisa, medicina (cirurgia, em especial), pela aviação, pelas operações militares etc.

O recurso em tais casos é organizar o treinamento em torno de situações simuladas, através das quais a realidade é reconstituída e adaptada às necessidades da aprendizagem. Fatos e experiências reais podem ser recompostos, graças à imensa variedade de recursos que o progresso põe hoje a serviço do ensino, e a sua apresentação, sob forma conveniente, possibilita um material de aprendizagem de boa qualidade.

No treinamento de empregados, a situação simulada é, por assim dizer, uma função vicariante da situação real, e isto significa que ela deve aproximar-se o mais possível da realidade. A imaginação, lhe é útil, sem dúvida, mas apenas para sugerir os meios mais apropriados à representação dos fatos e das condições em que os mesmos se desenrolam, jamais para alterá-los em sua natureza e significação.

Método de treinamento muito delicado, a situação simulada, em qualquer de suas variantes requer a contribuição de peritos de grande proficiência no assunto a que diz respeito. Sômente a tais pessoas se deve confiar a tarefa de orientar o preparo do material de ensino e regulamentar a maneira de aplicá-lo.

A situação simulada pode ser total ou parcial. Nesta última hipótese, toma-se uma situação real incompleta e a ela se adicionam os elementos que se fizerem necessários, a fim de torná-la adequada à finalidade didática em vista. Tudo se passa conforme o princípio de que só se deve recorrer à situação simulada, quando e na medida em que não fôr possível utilizar situações reais.

Na prática do método podemos simular:

- a) a situação em vista da qual o treinamento se processa;
- b) a posição que o indivíduo a ser treinado desempenha na situação; e
- c) a situação e a posição do indivíduo.

A situação simulada embora não seja um método de treinamento novo (desde tempos imemoriais as forças armadas se servem do combate simulado para adestramento do comando e da tropa) ganhou, recentemente, a contribuição dos equipamentos eletrônicos, o que lhe possibilitou certas formas de apresentação mais requintadas, como, por exemplo, o "jogo de emprêsas" (*business game*), no qual se reproduzem, para fins de treinamento, sobretudo de chefes e de dirigentes, as condições de trabalho numa organização, seus problemas e respectivas variáveis, e os dados a serem processados na tomada de decisões.

Tal requinte constitui, no entender de alguns autores, um perigo já que pode induzir a demasiado interêsse pelos meios em detrimento dos fins da aprendizagem. Perguntam êsses autores se o *business game*, ao invés de desenvolver a capacidade de chefia, não será, em realidade, apenas um meio de familiarizar o indivíduo com as técnicas de utilização dos dados elaborados pelos computadores eletrônicos.

A conclusão de MERRIL COLLET (11) é no sentido de que o jogo *per se* não conduz à aprendizagem, pelo que devemos: a) encará-lo como uma técnica para nos familiarizar com as etapas a serem observadas na solução de um problema; e b) usá-lo não isoladamente, mas em conexão com a crítica daquilo que aconteceu durante o exercício da aprendizagem.

Outra modalidade do método da situação simulada é a dramatização, também conhecida sob as denominações de *psicodrama* e *role playing*. Consta da representação de um fato ou incidente, na qual os participantes do processo de treinamento encarnam os diversos personagens e reagem como tal, oferecendo à crítica do grupo as formas de conduta ou os problemas suscitados por aquele fato ou incidente. É, pois, uma maneira de "viver" determinadas situações e de reagir dentro delas, como seus personagens.

A dramatização oferece perspectivas muito interessantes ao treinamento em relações humanas. Dada a sua natureza ela se torna mais eficiente, como método de treinamento, quando cada pessoa tem oportunidade de encarnar, no mesmo incidente, mais de um dos personagens envolvidos, sobretudo quando a diferença das características e das posições de tais personagens fôr muito acentuada.

À pessoa encarregada da preparação de situações simuladas sugerimos que:

1. Organize os conhecimentos que possui a respeito da situação real, cuja simulação se pretende; para isso não confie, exclusivamente em sua memória; reveja com atenção os registros, relatórios e anotações que houver.
2. Consulte outras pessoas cujos conhecimentos possam ajudá-lo, discuta com elas os pontos duvidosos e se possível obtenha novos dados para completar os seus.
3. Procure reconstituir a situação real com rigorosa objetividade, levando em conta todos os fatores realmente significativos, como, por exemplo, as condições do ambiente, as características das pessoas ou das coisas, a natureza dos processos, os tempos de duração e a seqüência das operações.
4. Examine como e em até que ponto as circunstâncias atuais poderiam influir sobre a situação real, se ela ocorresse agora, e procure neutralizar as que lhe parecerem capazes de alterar o conjunto de fatores que deve ser preservado.

(11) *Simulation As A Management Development Tool* — in "Personnel Administration", vol. 25 nº 2 — Março-Abril de 1962.

5. Quando der o seu trabalho por concluído, submeta-o a pessoas credenciadas para criticá-lo com conhecimento de causa e independência.

6. Sempre que possível ensaie a situação simulada que preparou, antes de apresentá-la aos alunos.

O CASO

(*case method*)

Os autores em geral, quando expõem os métodos de treinamento, costumam referir-se ao método do caso ("case method"). Parece-nos que seria mais acertado considerar o chamado método do caso mais como uma técnica de coleta e preparação de material para análise, pesquisa e discussão, do que, propriamente, como um método de treinamento. O caso, em si mesmo, pouco significa. O que lhe dá valor, para fins de treinamento, é a maneira de utilizá-lo, é a possibilidade que se tem de, em torno dele, desenvolver no indivíduo que está sendo treinado uma atitude de pesquisa, de análise e de crítica, através da qual se aperfeiçoa a capacidade de apreender, de concluir e de exercer a imaginação criadora, levando-se em conta e ponderando-se convenientemente os diversos fatores de uma situação. Da maneira pela qual é comumente empregado, o caso, constitui, com raras exceções material para a discussão em grupo.

O chamado método do caso comporta algumas variantes. As mais conhecidas são:

a) O caso é apresentado, sem qualquer comentário ou solução, deixando-se ao grupo a tarefa de indicar os diferentes ângulos sob os quais ele deve ser encarado, e adotar a solução que lhe parecer mais apropriada.

b) O caso é descrito e para ele são prescritas várias soluções que o grupo deverá analisar e comparar, com o objetivo de eleger a solução mais conveniente.

c) O caso é relatado já com a solução que para ele foi adotada, a fim de que o grupo critique essa solução, para aceitá-la ou rejeitá-la, fundamentadamente.

O caso, a exemplo dos métodos participativos e de envolvimento, por ser atraente para o aluno e atender a certas condições psicológicas do processo da aprendizagem pode, se não for usado com o necessário critério, levar ao desinteresse por outros métodos, cujas virtudes ele é incapaz de suprir. O uso exclusivo do método do caso conduz, na maioria das vezes, a uma aprendizagem fragmentária e ao desperdício de outros recursos mais adequados à sistematização do ensino.

Chefia e Liderança

JOSÉ DE ALMEIDA RIOS

Professor da Universidade do Brasil, Diretor
da Seção de Segurança Nacional do Minis-
tério da Educação e Cultura

CONCEITUAÇÃO

DADAS as diversidades de organização de empresas, os sistemas governamentais nunca iguais, apesar de obedecerem a certos fundamentos doutrinários, às características de administração, especialmente no domínio oficial torna-se difícil conceituar ortodoxamente o que seja chefia e liderança. Contudo, em bases gerais e doutrinárias, será possível um pensamento uniforme ao identificarmos os dois termos como uma capacitação para influenciar outras pessoas quando grupadas, definindo em conjunto um esforço coordenado para perseguir objetivos comuns passando por finalidade. Desde logo verificamos que certos atributos e qualidades, positivos e negativos que permanecem no indivíduo e prevalentes de sua fase primária instintiva, obriga a que um chefe e um líder necessitem ter habilidade para conduzi-los, discipliná-los e conjugá-los objetivando a realização de uma tarefa. Assim, pois, em que pese o avanço da tecnologia, que é ciência, técnica e organização, acessível a qualquer que tenha capacidade prevalente para aprendê-la, alguma coisa mais existe que é uma capacitação segmentária a que chamariamos "Vocação". Isto, nada mais representa do que a arte de chefiar e dirigir.

Poderemos pela técnica conseguir atualmente formar um chefe em um sentido administrativo, levando-se em conta atribuições e responsabilidades limitadas que o levam quase a uma atuação individual na hierarquia da expedição de ordens e de diretrizes. Contudo, já o líder tem que se haver com o pensamento e a ação coletivos. Aqui a técnica somente não poderá formá-lo. Ele tem que possuir qualidades prevalentes. A predominância da arte é indiscutível. Duvidosa seria a "autenticidade". Se ele tem

“que influenciar e dirigir homens” é preciso, para conseguir um resultado favorável ao bem coletivo, que esteja corretamente informado e consciente das condições, situações, aspirações e interesses de seu grupo. Um líder que procura *definir-se* pela opinião coletiva de seu grupo com finalidade de “promoção pessoal”, visando posições é um falso “líder”. Muito comum em nosso tempo os “falsos líderes”, entre escritores e jornalistas.

Chefiar e dirigir não significam apenas expedir, ordens e fazer com que sejam cumpridas.

Chefiar é:

- influenciar;
- sugerir cooperação;
- convencer co-responsabilidade de tarefas;
- demonstrar as vantagens do trabalho em equipe;
- provar a importância da tarefa de cada qual.

No conceito de executar, chefiar é: prever, prover, coordenar e controlar que é igual a planejamento. As diversas denominações que em vários países são empregadas para designar atribuições de chefia, ocorrem justamente pela diversidade de métodos e organizações existentes. Cada termo define um campo diferente de atribuições e de responsabilidades.

Diretor, Chefe, Superintendente, Gerente, *Supervision, management*, são todos postos de chefia, variando, porém, o campo e os limites de atribuições e responsabilidades. Assim, *management*, tanto se refere nos E.U.A. a um Chefe de empresa, ou de serviços de um hotel, como a um treinador de boxe. No mesmo raciocínio o mestre tanto se refere a um cientista, como a um professor primário ou chefe de oficina. Não podemos aqui detalhar e definir os campos de atribuições e de responsabilidades das terminologias acima mencionadas.

A escolha de um chefe geralmente está ligada a uma política geral da empresa onde um “maior interesse”, qual seja aquele de selecionar certo, esteja em jogo. Em todos os setores de atividades e em todos os países vigora tal critério “pervertido” de seleção. Nas grandes empresas, especialmente aquelas de grande competição comercial, geralmente para postos de chefia executiva em escalões periféricos o processo é correto. Um chefe precisa ter um senso especial de análise e de crítica. *A inteligência seria a qualificação mais importante.*

Via de regra em um grupo de trabalho a fisionomia do chefe se desenha espontaneamente no seu meio. Assim, a eleição ou escolha por aclamação pelos companheiros seria um método aconselhável. Esta posição natural adquirida já daria ao chefe apoio

quanto a autoridade e a elevação moral do grupo, dois elementos importantes para o sucesso da execução das tarefas. E' muito difícil o critério de avaliação do mérito. Um excelente funcionário poderá ser um péssimo Chefe.

Um Chefe precisa ter boa cultura geral, conhecimento teórico das tarefas a cargo do grupo, integridade moral e coragem de atitude. O equilíbrio entre autoridade e sentimento é importante. Daí decorre saber conquistar a estima (sentimento), mas gozar também do respeito (integridade moral) de seus companheiros. Na sua formação técnica, além da cultura geral indispensável, deverá conhecer as operações particulares a que seus companheiros são obrigados. *Deve, geralmente, mandar fazer o que sabe fazer.* Precisa desenvolver o senso natural que possui acerca dos subsídios científicos trazidos pelas ciências, especialmente a psicologia social e a sociologia. Tem que integrar-se nos princípios de relações humanas, especialmente no que se refere a relações internas.

QUALIFICAÇÃO

Tomar um ponto de partida para formar ou melhorar as condições de chefia, envidando esforços para aperfeiçoá-la e desenvolvê-la, parece-nos do maior interesse da era Tecnológica que atravessamos. Para FAYOL os requisitos seriam os seguintes:

A — saúde e vigor físico;

B — inteligência e valor intelectual;

C — qualidades morais: vontade refletida, firme, perseverante; atividade, energia e, quando necessário, coragem; coragem das responsabilidades; sentimento do dever, cuidado com o interesse geral;

D — forte cultura geral;

E — capacidade administrativa, compreendendo:

a) *previdência* — habilidade em traçar e fazer traçar o programa de ação;

b) *organização* — em particular, saber constituir o corpo social;

c) *comando* — arte de manejar os homens;

d) *coordenação* — harmonizar os atos, fazer convergir os esforços;

e) *contrôle*:

F — noções gerais sobre tôdas as funções essenciais da empresa;

G — maior competência possível na atividade especial característica da empresa.

Em um "Curso de Supervisão e Gerência de Serviços" organizado pelo Professor WAGNER ESTELITA CAMPOS, no Departamento Administrativo do Serviço Público, procedeu o referido técnico a um inquérito entre 67 alunos, onde se encontravam, alguns chefes. O resultado foi o seguinte:

A — inteligência	— 61 indicações
B — energia física e nervosa	— 60 "
C — integridade moral	— 48 "
D — equidade	— 45 "
E — iniciativa	— 43 "
F — capacidade técnica	— 42 "
G — cultura geral	— 41 "
H — lealdade	— 40 "
I — cordialidade e afeição	— 39 "
J — entusiasmo	— 36 "
K — capacidade administrativa	— 34 "
L — autoconfiança	— 29 "
M — bom humor	— 28 "
N — conhecimento de natureza humana	— 27 "
O — energia	— 27 "
P — decisão	— 25 "
Q — coragem	— 24 "

Realmente se sintetizarmos tais resultados em três significados, acreditamos ter acertado. Pela inteligência, pela capacidade técnica e pela energia física e nervosa (saúde), abrangemos todas as demais exigências. E' bem verdade que a inteligência tem que ser disciplinada pela "vocação" de chefia. A inteligência já induz o desejo de possuir boa cultura geral, demonstrar integridade moral, equidade, iniciativa, lealdade, cordialidade, entusiasmo, bom humor e conhecimento de natureza humana. A capacidade técnica engloba a capacidade administrativa, a psicologia social e relações humanas, etc. A saúde, sobretudo na esfera psicológica, auxilia no controle e na obediência aos preceitos da técnica de contato com outros homens. A injustiça funcional constitui um dos pontos que mais comprometem a moral do chefe. Não poderemos analisar cada uma das qualidades, classificando-as, procurando defini-las ou conceituá-las, nas sintéticas considerações do presente trabalho. Contudo, é preciso ressaltar que em direção e Superintendência, por exemplo, algumas qualidades seriam mais

importantes que no sentido de Chefia, que em princípio seria uma fase executiva das operações. Nesta, os atributos prevalentes, ligados estreitamente ao problema de relações humanas, adquirem importância maior. Neste caso, o equilíbrio entre autoridade e sentimento deve fazer-se sentir com mais relevância.

ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

Em síntese o Chefe tem que ter qualificação suficiente para saber elaborar um Planejamento. Previsão e Provisão são dois vocábulos que congregam o pensamento de executar bem, conjugando, coordenando, avaliando e aplicando aquelas qualificações inerentes e adquiridas já mencionadas. Contudo, particularizando, enumeremos as seguintes:

- a) análise e crítica da ou das tarefas a serem executadas, sua exeqüibilidade frente aos meios disponíveis;
- b) adaptação dos planos e programas, assim como as tarefas aos meios disponíveis;
- c) seleção dos meios e recursos — material e pessoal;
- d) *planejamento de execução* — distribuição das tarefas já avaliadas de acordo com os meios materiais disponíveis e a capacidade de cada qual.

A Direção poderá já ter feito o Planejamento e transmite ao Chefe a tarefa de execução por Diretrizes seguras, claras e precisas, *onde já devem ter sido avaliados* os meios disponíveis conforme as finalidades e objetivos a serem atingidos. Contudo, compete ao Chefe, *dentro de sua responsabilidade*, ao fazer seu Planejamento de execução, *elaborar uma revisão de particularização*, das Diretrizes recebidas para executar. O Chefe consciente de sua responsabilidade deve levar ao conhecimento do Diretor hierárquico, *muitas vezes em caráter reservado*, a impossibilidade (inexeqüibilidade) de perseguir as finalidades e objetivos das Diretrizes recebidas com os meios de que dispõe. Assim atuando, *transfere parte de sua responsabilidade* ao escalão superior.

O Chefe deve estabelecer uma hierarquia de prioridades na distribuição de seu tempo, de acordo com sua Política Administrativa ou conforme as necessidades e imprevistos, ligados ou não a revisões. São ações correspondentes geralmente ao Contrôlo e decorrentes da Fiscalização.

Para FAYOL as cinco atribuições do Chefe são as seguintes:

- a) *Organização* — “constitui o duplo organismo material e social de uma empresa”;
- b) *Comando* — “fazer funcionar o pessoal”;

e) *Coordenação* — “unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços”;

d) *Contrôle* — “fazer com que tudo se execute na conformidade das regras estabelecidas e das ordens dadas”.

Devendo o Chefe possuir as qualidades de um planejador, considerando-se o Planejamento como — *Prover e Prever* — tem que cumprir as demais qualificações ligadas à fase de execução onde pela Organização, lida com outros homens. Já o prover e prever implica em “avaliar” os recursos disponíveis. A Organização deve dispor de elementos materiais e humanos para tarefas determinadas. Sem a “provisão” proporcional nenhum Chefe poderá ter capacidade de organizar. Na própria organização situa-se a Fiscalização e o Contrôle, obedecendo a normas técnicas conhecidas.

LUTHER GULIK valeu-se da palavra “POSDCORB” para sintetizar os termos “administração e gerência” do seguinte modo:

- P — *lanning* (planejamento);
- O — *rganizing* (organização);
- S — *taffing* (administração de pessoal);
- D — *irecting* (direção, comando);
- CO — *ordinating* (coordenação);
- R — *eporting* (publicidade, documentação, informação propaganda);
- B — *udgeting* (elaboração, execução e fiscalização orçamentária).

ALFRED M. COOPER, com uma grande experiência de Direção e Administração, condensa sua opinião sobre as responsabilidades do Chefe, do seguinte modo:

- a) responsabilidade pela efetividade da produção;
- b) responsabilidade pela segurança, saúde e condições físicas dos subordinados;
- c) responsabilidade pela formação e desenvolvimento da moral do grupo;
- d) responsabilidade pela cooperação com os superiores, colegas de direção e os próprios subordinados;
- e) responsabilidade pela manutenção dos registros e relatórios;

E. W. SMITH resume sua opinião em três itens:

- a) planejamento;
- b) execução;
- c) controle.

ATRIBUIÇÕES DE CHEFIA SEGUNDO VÁRIOS AUTORES

Quadro demonstrativo mostrando a predominância dos cinco elementos apontados por FAYOL

TEAD	WHITE	GULIK	FAYOL	URWIK	E. W. SMITH	
Planejar, definir políticas e os procedimentos de trabalho.	Investigar, traçar as linhas gerais da política administrativa	P-lanning	PREVISÃO	Investigação, previsão e planejamento.	Planejamento	Fixação de política (perscrutar o futuro e planejar).
Delegar autoridade e responsabilidade. Treinar os subordinados						
Estimular e vitalizar todos os indivíduos que estejam contribuindo com os seus esforços						Liderança.
Organizar as atividades de outros	Autorizar os detalhes de organização	O-rganizing	ORGANIZAÇÃO	ORGANIZAÇÃO		Organização.
	Nomear e demitir o pessoal	S-taffing				
Expedir ordens e instruções gerais, interpretar e transmitir diretrizes	Expedir ordens, instruções e diretrizes e superintender as operações administrativas	D-irecting	COMANDO	Comando	EXECUÇÃO	Ação executiva.
Coordenar os vários esforços e elementos	Coordenar a organização	CO-ordinating	COORDENAÇÃO	Coordenação		Coordenação.
Controlar a autoridade e responsabilidade delegadas	Controlar as operações administrativas	R-eporting B-udgeting	CONTRÔLE	Contrôle	CONTRÔLE	Contrôle.
	Entretre relações públicas					

Quadro extraído da obra *CHEFIA, sua Técnica e seus Problemas*, de WAGNER ESTELITA CAMPOS, editada pela Imprensa Nacional — 1947.

AÇÃO

TEAD observa que a direção, como tãda "arte", tem suas "técnicas", a que chamamos mais pròpriamente "táticas", para que sejam obtidos bons resultados. Enumera o mesmo autor as seguintes atitudes "técnicas":

- expedição de ordens;
- repreensão;
- elogio;
- manutenção de uma atitude pessoal correta;
- obtenção de sugestões;
- fortalecimento do sentimento de identidade do grupo;
- cuidados na apresentação ao grupo;
- criação da disciplina própria do grupo;
- afastamento de "falsos rumôres".

Na expedição de ordens, TEAD manda observar o seguinte:

- a — ser claro;
- b — ser explícito;
- c — usar um tom de voz adequado;
- d — empregar frases corteses;
- e — evitar ordens simultâneas;
- f — reduzir ao mínimo as ordens negativas e evitar as ordens contraditórias.

O Chefe deve distinguir bem entre "dirigir" e "comandar". O primeiro está intimamente identificado com consentimento e o outro com obediência. No inglês encontramos dois tẽrmos: *to lead* e *to boss*. Verificamos exata semelhança entre atuação de Estado Democrático e Estado Autoritário. O cidadão no primeiro caso faz parte de uma Instituição que constitui "um meio para servir ao Estado, isto é o govẽrno". O Chefe deve convencer que o grupo congrega esforços objetivando o interẽsse da coletividade. No "comando" resulta a ação do Chefe identificada como uma "coação". Mesmo quanto ao cumprimento de um dever que deve ser "convencionado" como uma obrigação social, tal forma de levar os indivíduos a cumprirem sua "tarefa" social, não resultará em efeitos definitivos e leais. Quando se apresentar a oportunidade de "reação", esta se manifesta sob as mais variadas formas. Não está formada a união de pensamento, mesmo que na aparência haja uniformidade de atitude. A chefia democrática exige um esforço consentido "pelo dever" e não uma "coação para o dever". Na filosofia democrática o Chefe exerce

a autoridade "com seus subordinados" e no sentido autoritário "sobre seus subordinados". A atitude da chefia deverá ser aquela que incute a seus subordinados o pensamento de que eles são responsáveis pela posição do grupo frente a outros grupos, no que respeita a conceito e prestígio moral.

Na expedição de ordens é preciso considerar que a "mecânica da organização" já estabelecida, estando bem fundamentada na distribuição de tarefas e responsabilidades, raramente deve exigir ordens "diferentes". A atitude de quem dá ordens deverá tomar características impessoais, definindo-se e identificando-se com uma rotina funcional. O uso do imperativo deve ser abolido como fórmula gramatical de expedir uma ordem. Toda clareza e rigor devem ser usados no emprêgo dos vocábulos, fugindo sempre ao critério de utilizar "têrmos excepcionais" quanto à prática de linguagem. Salvo em questões técnicas, em que a terminologia tem que ser precisa, o "usual" tem que ser "corriqueiro", porém correto. E' prejudicial ao senso de moral do Chefe as maneiras e manifestações pedantes. Naturalidade e segurança deverão ser as atitudes frente aos subordinados. As ordens negativas impressionam mal ao senso moral do grupo, não devendo revestir-se de uma "negação rígida", senão sob forma de sugestão. Outra atitude negativa é a expedição de ordens simultâneas, a um mesmo funcionário. As objeções funcionais ou observações feitas ao Chefe no ato de êste dar uma ordem devem ser ouvidas com a melhor atenção.

A repreensão e o elogio constituem dois pontos de excepcional delicadeza. *Em princípio, nunca uma repreensão deverá ser pública ou com testemunhos.* Após a sua efetivação, a atitude do Chefe deverá permanecer exatamente a mesma. *Contudo, nunca a repreensão, e em consequência a punição, deverão ser impostas sem a precisa investigação prévia de possíveis condições e situações particulares que possam ter alterado o humor e a atitude funcionais; se necessária, deverá ser serena, demonstrar uma ação funcional e nunca pessoal, e, sendo possível, deixada para uma oportunidade além do fato provocador.* Muito boa conduta seria aguardar um favor ou dispensa solicitada pelo funcionário, quando se poderia concedê-los e fazer referência ao fato passível de repreensão.

O elogio somente será cabível quando decorrente de atuação fora do limite regulamentar. Deverá, ao contrário da repreensão, ter ampla divulgação e ser de modo ostensivo. Um elogio imerecido constitui uma das piores formas de "perversão" à "justiça funcional". Na insubordinação, em que, sem irritação as "medidas corretivas" devem ser prontas e imediatas, o Chefe saberá

evitá-las ou pelo menos a sua ostensividade (ordens particulares), para investigar possíveis impactos humorais prevalentes do funcionário. Age aqui com ênfase a "tática" de equilibrar autoridade e sentimento. O grupo, via de regra, está a par daquelas motivações pessoais que estejam alterando o humor de um companheiro.

O Chefe tem que atender a quaisquer sugestões e observações, demonstrando o maior interesse e insistindo para que o funcionário vá ao gabinete para melhores esclarecimentos. *As objeções do Chefe não devem ser públicas, resguardando-se para fazê-las de modo "particular"*. Nesta ocasião, *procure sempre dar razão ao subordinado*, objetando contudo quanto a dificuldades que ultrapassam as possibilidades de ambos. A posição hierárquica já coloca o Chefe frente ao subordinado em condições de motivação por complexo. Quando se apresentar a oportunidade de seguir ou atender, no todo ou em parte a sugestão, deverá publicamente comunicar-lhe, *com audiência de seus colegas*. A vaidade constitui um atributo inerente ao gênero humano, manifestando-se inclusive *pela modéstia premeditada*. No trato com os homens, imbuídos de conhecimento de psicologia social, é preciso lançar mão dos fatores positivos e *também dos negativos* da natureza humana. Ambas representam grandes forças de realização. Um dos pontos mais delicados para compor a atitude de um Chefe é a identificação correta do complexo de cada qual. Um dos mais freqüentes é aquele da ignorância que se manifesta pela tendência de "saber e explicar tudo", e *encontrar sempre uma "objeção"* a qualquer idéia ou procedimento novo. Mais se manifesta tal disposição quando ela parte de um colega, *sobretudo daquele que tem merecido* do Chefe incumbências mais importantes. É preciso, contudo, afastar do raciocínio mencionado, aqueles que *mantêm apurado senso de análise e crítica, vocação evidente de cientista e pesquisador*, não aproveitada convenientemente. A diferença logo se nota quando, neste caso, são exigidas pelo analisado, *excepcionais detalhes*, minúcias e exposição mais correta. O complexado, pelo contrário, contenta-se com exposições rápidas e sucintas, *com receio que descubram ou desconfiem de uma capacidade que pretende possuir*. Na luta competitiva moderna agigantou-se o problema do complexo, refletindo condições e falhas personalíssimas, que um Chefe deve saber conhecer para corrigir ou adotar atitudes adequadas. Quanto mais alto na escala burocrática mais freqüentemente se encontram tais distorções pessoais nas autoridades. Tal qualificação tem a maior utilidade para o trato do Chefe com autoridades de hierarquia superior.

A moral e a disciplina de grupo estão na dependência da ação do Chefe e de sua "tática" de equilibrar a autoridade com

o sentimento. Em verdade as qualidades do Chefe formam um conjunto sincrônico e conjugado visando aos resultados de trabalho da equipe. E' indispensável dar consciência ao grupo de "sua unidade" e da importância da tarefa individual no funcionamento do conjunto. Para TEAD, a disciplina é "a ordenação e controle de procedimento individual e coletivo de maneira que facilite a consecução de alguns propósitos definidos". No diagnóstico, para o qual deve haver o controle, decorrente da fiscalização, *nunca um Chefe deve dar ou deixar suspeitar de que atua ou atuou por espionagem e delação*. Procurará demonstrar "ter sentido" a indisciplina, se por acaso não chegou a testemunhá-la. Naturalmente, a advertência, a repreensão ou punição, devem ser atos de naturalidade e como já frisamos, *se possível*, levada a efeito fora da ocasião em que se deu a falta. Fora as causas individuais já mencionadas, poderá haver necessidades de um diagnóstico da moral e da disciplina do conjunto, quase sempre revelada por atuação individual. O moral do grupo é elevado quando o subordinado mostra disposições para cumprir tarefas fora e além da rotina e dos regulamentos. A isto se denomina interesse. Faltando certa predisposição de "dar mais um pouco" do que lhe compete, já se pode suspeitar de falta de integração na "unidade" de trabalho. Influem muito as condições favoráveis para que sejam cumpridas as tarefas. As dificuldades materiais, quando o moral é elevado, são vencidos com ânimo e desenvoltura. Para COOPER três são os fatores que influem decisivamente na formação e desenvolvimento do moral:

- a) interesse do subordinado pelo serviço;
- b) satisfação com as condições de trabalho;
- c) qualidades de direção, demonstrada pelo chefe.

O ajustamento à função é de especial importância. Integrado na "importância" de sua tarefa individual, precisa o subordinado ter condições eficientes de "orgulhar-se" do trabalho realizado. Compete ao chefe orientar o treinamento, estimular constantemente e encontrar motivos especiais e particulares para enaltecer a tarefa funcional. Os principais sinais de insatisfação são os seguintes:

- mudança de humor;
- excesso de erros ou enganos;
- irritabilidade;
- preocupação;
- intensificação de ausência e desinteresse pelo trabalho;
- acidentes mais freqüentes;
- demonstração de fadiga fácil etc.

A ação do chefe, divorciada dos princípios fundamentais que regem o assunto, poderá resultar na indisciplina e na baixa do moral do grupo. No inquérito procedido por WAGNER ESTELITA CAMPOS, no curso em que foi coordenador e já citado, o resultado entre 51 alunos foi o seguinte:

1º) parcialidade, favoritismo	37
2º) rispidez, mau humor	35
3º) tendência autocrática (intransigência, autoritarismo, intolerância, arbitrariedade, etc.)	31
4º) deslealdade, falsidade	31
5º) saúde deficiente	29
6º) incompetência (desconhecimento do serviço)	27
7º) desinteresse, desânimo falta de entusiasmo	21
8º) vaidade, presunção, exibicionismo	21
9º) inacessibilidade, falta de espírito de cooperação	20
10º) displicência, indolência	19
11º) indecisão, falta de autoconfiança	19
12º) medo, pusilanimidade	16
13º) falta de cultura geral	16
14º) falta de caráter	15
15º) horror à responsabilidade	15
16º) incapacidade de manter a disciplina, falta de energia, bondade excessiva	15
17º) inconsistência, incoerência	13
18º) falta de inteligência, curteza de vista	13
19º) inveja dos subordinados	12
20º) ausência de noção de responsabilidade	11
21º) impaciência, falta de autocontrole	11
22º) pessimismo	11
23º) desconfiança dos subordinados, incapacidade em delegar atribuições	11
24º) falta de compostura, linguagem de "gíria"	10
25º) incapacidade administrativa	10
26º) não reconhecer valor nos subordinados	10
27º) desatenção à dignidade alheia	10

O Professor WAGNER ESTELITA CAMPOS em sua experiência anota os seguintes:

- 1º) rispidez, mau humor;
- 2º) tendência autocrática;
- 3º) falta de inteligência;
- 4º) inveja dos subordinados;
- 5º) receio de ser ofuscado pelos subordinados;
- 6º) incapacidade administrativa;
- 7º) teimosia, irredutibilidade de opiniões;

- 8º) relutância em delegar atribuições;
- 9º) falta de estímulo ao esforço dos subordinados;
- 10º) "apropriação indébita" do esforço alheio;
- 11º) julgamento "apressado" dos subordinados, uns perante outros;
- 12º) protelação sistemática de resoluções;
- 13º) subserviência para com os superiores;
- 14º) exigir de subordinado esforço ou trabalho de que o próprio chefe não é capaz.

Evidentemente a crítica de cada qual dêses fatôres exigiria uma longa tarefa ultrapassando os limites do presente trabalho. Contudo, pode-se verificar, revendo os fatôres de qualificação, discórdância se faz apenas quanto à ordem de exposição. A inteligência ou sua falta nos parece uma das mais importantes qualificações. Dela decorre a "tática" que é arte, desde que haja alguma vocação de chefia ou de liderança. Todos os requisitos irreductíveis, tais como a saúde, fogem realmente a uma apreciação positiva, podendo contudo ser corrigida a sua deficiência. A inteligência levará o chefe consciente a providenciar a sua capacitação técnica, inclusive na esfera puramente administrativa. Solicitando perdão pela referência pessoal, revelaremos que nós fomos a uma oficina de encadernação e a outra de "técnica de mimeografia" para nos capacitarmos antes de entregar ao funcionário certas tarefas modestas referentes ao assunto. Foi um esforço para tentar cumprir uma tarefa de chefia em que nos encontramos ainda.

Um Chefe tem que estar integrado no processo de relações humanas. A sua tarefa começa já no primeiro contato quando da apresentação do subalterno. O próprio chefe deverá fazer as apresentações, *tendo tido o cuidado de se informar das atividades anteriores do mesmo*. Na "conversa" de apresentação seriam focalizados os elogios e atuações mencionados, sendo razoável em certos casos a referência à família. Número de membros, tempo de casado, responsabilidades decorrentes, o *caminho do homem seguindo a meta de evolução* e de desenvolvimento social etc. Via de regra, para atuação mais direta nas atividades de relações humanas especificamente naquela de relações internas, um número favorável de subordinados seria de 25. (*American Management Association*, Set. 1944). Um fichário de relações internas deverá estar *sempre em dia* ao alcance da consulta do chefe ou de seu assessor. *A família deve estar integrada na responsabilidade do funcionário ou empregado*. Resguardando a necessidade de equilíbrio entre autoridade e sentimento, para justamente fortalecer o

espírito de disciplina, os acontecimentos familiares, as vicissitudes, as dificuldades, os problemas da família de um subordinado *devem fazer parte da política administrativa de um chefe*. Ao mesmo tempo, as manifestações afetivas, os aniversários, as comemorações familiares precisam ter o conhecimento do chefe para que, em ambos os casos, favoráveis e desfavoráveis, *possa êle tomar parte*. A sua atuação "prestativa" nas dificuldades familiares "integra" a família no que respeita à responsabilidade funcional. O tempo do chefe despendido em tais "pequenas manifestações" resultam em vantagens especiais para "união e uniformidade" na equipe de trabalho.

As relações internas devem ultrapassar os muros da dependência administrativa, devendo o fichário mencionado conter indicações e referências a colegas de outras chefias, diretores e superiores. Na estrutura do caráter brasileiro vamos encontrar o "sentimento" como uma das características mais fortes. Assim sendo, torna-se importante o papel do chefe em saber fazer funcionar o mecanismo de "relações internas". A "cooperação" com seus subordinados e com os superiores decorre da política administrativa que facilita a recíproca, despertando o "interêsse" pelos serviços. Naturalmente reflete ela a qualificação de chefia em suas variadas formas. Para despertar "interêsse" o chefe deverá ser o primeiro a demonstrar atitude adequada.

A fiscalização e o controle estão integrados na organização. A ação respectiva deve tomar "características funcionais e rotineiras" fugindo ao critério de espionagem e delação. *Um Chefe nunca deverá colocar um subordinado na posição de delator*. Mesmo tendo conhecimento da identidade do faltoso não deve externá-lo e, muito menos tomar medidas repreensivas ou punitivas. *Precisa conseguir que o próprio faltoso se identifique*. Em uma rotina de tarefa distribuída, torna-se fácil o problema.

REUNIÕES E AÇÃO CONJUNTA

As reuniões para debater objetivos de serviço constituem uma boa "política" de conseguir "unidade" do grupo. De preferência devem ser escolhidas as "reuniões sem formalidade". Porém, muitas vezes há indicação para certo grau de formalismo, sendo utilizada a "mesa-redonda". Nesta o chefe preside à reunião. Geralmente trata-se de assunto técnico, novas idéias, pontos a retificar na rotina do serviço, interpretação de novas diretrizes recebidas de escalões superiores etc. Quando existe uma variedade de assuntos, alguns membros podem discutir separadamente e acertar os pontos controvertidos. Volta-se então a constituir a "mesa-redonda" para apreciação geral. Esta forma de reunião

admite o auditório em volta de uma mesa, podendo haver participação nas discussões "em igualdade de condições". Nesta modalidade de reunião *não há preparativos prévios*. Teòricamente não haverá Presidente, contudo, é comum a orientação dos trabalhos e a abertura de reunião feitas pelo chefe.

Na "discussão sem formalismo", a reunião é geralmente "dominada" por um líder, para discussão de um problema. O chefe senta-se com o grupo e não existe a formalidade de pedir a palavra. Não existe dissertação sôbre matéria preparada com antecedência, nem perguntas prèviamente elaboradas. O pressuposto é que o líder (não o chefe) tenha algum objetivo definido para a discussão e que a conduzirá neste sentido. Tais reuniões são eficazes para desembaraçar e despertar as "vocações" de liderança ainda inibidas. O *Chefe tem que se colocar em absoluta igualdade de condições*, explicando mesmo que ali a sua "qualidade e autoridade do Chefe" desapareceram. O grupo de discussão sem formalismo tem larga variedade de usos, desde as discussões preparatórias (Conferências), subgrupos ligados por idéias e pensamentos semelhantes, elaboração de temas para Comissões de certo vulto, conquista de outros subgrupos para uniformizarem idéias conciliáveis etc. Servem para reuniões preparatórias, "não oficiais".

DIREÇÃO DE COMISSÕES

Depende muito da habilidade do Presidente o encaminhamento favorável das discussões até chegar a um ponto conciliatório que possa fundamentar uma conclusão unânime ou de grande maioria. Poderemos deduzir que a Inglaterra é administrada por Comissões que assessoram eficientemente todos os atos públicos. A grande vantagem da Comissão é englobar uma certa variedade de pontos-de-vista diferentes, o que vai de encontro aos problemas que nem sempre apresentam a simplicidade superficial com que se revelam.

Entre outros, as Comissões apresentam os seguintes aspectos positivos:

- 1º) obter a cooperação de outros grupos e indivíduos;
- 2º) promover a compreensão do problema encarado por uma entidade;
- 3º) prover centros de interpretação de trabalho de uma entidade;
- 4º) melhorar o trabalho de uma entidade por meio de discussões construtivas;

- 5º) provar a validade das idéias de secretário executivo;
- 6º) proporcionar contato entre o elemento executivo da entidade e os membros da comunidade com os quais é preciso trabalhar;
- 7º) promover ação coordenada com resultado de decisões tomadas em conjunto;
- 8º) oferecer uma oportunidade aos leigos de trabalho eficiente numa entidade profissional.

Uma Comissão pode ser: Consultiva ou Executiva. As espécies variam, podendo ser de Planejamento, de Direção, de Investigações, de Inquérito etc.

O tamanho está ligado aos principais interesses e pontos-de-vista, variando de 5 a 20 membros. Sendo deliberativa, quanto menor o número maior facilidade de acôrdos.

QUALIFICAÇÃO DOS MEMBROS

- 1ª) devem ser pessoas interessadas no assunto;
- 2ª) podem ser pessoas a quem se queira interessar;
- 3ª) pessoas influentes na comunidade;
- 4ª) devem encarar o problema de um ponto-de-vista; mesmo contrariando aquêle do secretário, deve ser apresentado.

PAPEL DO PRESIDENTE

Sua função principal é manter a Comissão trabalhando regular e uniformemente na tarefa que lhe foi confiada. As atividades seguintes esquamatizam seu papel:

- 1ª) deve conhecer o assunto;
- 2ª) preside, abre e encerra as reuniões;
- 3ª) mantém a ordem, evita digressões irrelevantes etc.;
- 4ª) proporciona oportunidade de apresentação de todos os pontos-de-vista;
- 5ª) deve ser imparcial;
- 6ª) fazer perguntas pertinentes visando à clareza da discussão;
- 7ª) ajudar a Comissão a chegar a conclusões.

Resumindo, um Presidente tem a obrigação de conseguir um alto nível de discussões, adiar questões muito controvertidas para ajustamento (reuniões sem formalidade), encaminhar bem as discussões, aparar com inteligência aparentes divergências, dar o

exemplo de respeito à opinião de cada membro, devendo conseguir pelas discussões uma uniformidade de idéias e de decisões, que seriam impossíveis sem essa interação de pensamento e de personalidades.

Uma agenda deve ser distribuída a todos os membros. A distribuição dos assuntos deve obedecer a um esquema que coloque no meio de tempo calculado da reunião as questões mais relevantes. Aquelas de deliberações fáceis e já assentadas constituem as primeiras, deixando para a última fase dos trabalhos aquelas que exigiram deliberação mais demoradas.

O *Secretário* — Geralmente se mantém em segundo plano. Procura estimular a responsabilidade, a apresentação de idéias e a atividade dos membros. Assiste o Presidente com suas sugestões. Não deve participar ativamente *até o momento em que é solicitado a fornecer informações*. Deve expor claramente as informações pedidas assim como dar a sua opinião.

Conforme a espécie e o tipo de Comissão, muitas vezes ela é obrigada a "interpretar as Diretrizes recebidas" para saber qual ou quais os objetivos a serem perseguidos. Deve, se fôr o caso, interpretar o texto da Lei ou de Regulamento frente aos assuntos ou problemas que tem de decidir. Será útil um "sumário provisório" para a fase de investigações e contatos, coleta de documentos, ordem prioritária de importância ou de necessidade, de acôrdo com as discussões e divisão dos pontos a serem focalizados. Tal "sumário" com uma identificação do número de cada capítulo ou divisão, facilitará a triagem e a manipulação, assim como organizará o "rascunho" do Relatório final. Após conseguir "interpretar" a Diretriz ou o objetivo a ser atingido, a Comissão estabelece um calendário para os trabalhos, deixando uma "boa margem de segurança" para apresentar o Relatório. O tempo maior será despendido com pesquisas, coleta de documentos e discussões. A distribuição de tarefas entre os membros, inclusive em pequenos grupos, não deve impedir *que toda a Comissão tome conhecimento e discuta em conjunto*.

Se uma Comissão dispõe de 60 dias, por exemplo, para apresentar seu Relatório, distribuirá o tempo do seguinte modo:

- 1º) um dia (uma reunião) ou três dias para "interpretar a Diretriz" e providenciar novas instruções;
- 2º) 40 dias para pesquisas, coleta de documentos e esclarecimentos (palestras, resenhas, contatos etc.). Discussões;
- 3º) 10 dias para o Relatório (reuniões finais e redação final);
- 4º) até 8 dias para segurança.

Podem ser designados relatores parciais, conforme a amplitude do trabalho, devendo contudo o "conjunto da Comissão" tomar conhecimento e discutir. O relatório parcial é para facilitar a coordenação de matéria muito volumosa e dividir as tarefas de estudar, analisar e criticar minúcias.

LIDERANÇA DE DISCUSSÕES

Um líder deve evitar fazer afirmações para colocar o grupo à vontade para iniciar o "processo" de expor e discutir. Com perguntas e afirmações sobre assuntos doutrinários, poderá encaminhar e focalizar o problema em tela. Ele já deve ter estudado o assunto e, inclusive, guardado algumas soluções para expor. A exposição tem que ser ampla e abranger *todos* os ângulos e pontos controvertidos, com os argumentos enunciados em caráter de absoluta imparcialidade. As normas seguintes podem orientar o procedimento de um líder:

1ª) o líder apresenta o problema de um modo claro, completo e preciso, analisando e criticando toda a argumentação pró e contra;

2ª) fazer perguntas pertinentes, trazendo à luz todos os fatos;

3ª) encorajar a apresentação dos diversos pontos-de-vista;

4ª) esclarecer as opiniões;

5ª) distinguir e ajudar os outros a identificar os conflitos de atitudes e interpretações errôneas das afirmativas enunciadas;

6ª) tentar discriminar as diferenças de mais e de menos importância que podem mais facilmente ser removidas;

7ª) procurar com tato desencorajar as digressões;

8ª) manter a discussão em terreno impessoal;

9ª) encaminhar a discussão para formulação final de uma solução;

10ª) sumariar de vez em quando o progresso da discussão de modo a facilitar o seu desenvolvimento;

11ª) perceber o momento oportuno de terminar uma discussão e formular uma solução integrada;

PRECAUÇÕES ESPECIAIS

O líder deve penetrar as razões mais profundas que se escondem atrás das diferenças superficialmente expressas.

Não permitir que a argumentação sobre os detalhes obscureça as considerações de maior importância.

Ajudar os membros a pensar com clareza.

Economizar tempo solucionando questões já decididas, cuja procrastinação dos debates pode comprometer o progresso das discussões.

Atentar para a precisão exata das palavras, muitas vezes usadas para significados diferentes

Não deixar o grupo enganar-se com "chavões" utilizados por leigos e políticos ignorantes ou demagogos. Muito comum é "renda justa" — "um nível de vida civilizado" — "reformas de base", etc.

Nas dúvidas ligadas à semântica de vocábulos, questões curriculares etc. recorrer a especialistas ou compêndios.

Evitar as situações emocionais que possam "carregar" o ambiente. Para isso deverá previamente ter reajustado situações, convencido atitudes e "persuadindo" procedimentos nas discussões a se iniciarem, como uma profilaxia efetiva e eficiente.

Quando houver "dureza" em uma opinião que esteja entrando o progresso das discussões, o ponto poderá ser adiado, de preferência após um intervalo para uma "discussão informal". Chama a atenção para a necessidade de compreensão, caso contrário estará comprometida "tôda a Comissão".

O líder deve evitar as alusões, "alfinetadas" e insinuações, especialmente ligadas a motivos "pessoais". Procura "proteger" o atingido e "joga" o assunto para o campo impessoal, mostrando a "qualidade" de cada qual, que traz a responsabilidade quanto à cortesia e urbanidade.

Em caso de alterações mais violentas que firam "o programa disciplinar", inicia o líder a sumarização e chama a si a resposta.

QUALIFICAÇÃO PARA UM LÍDER

- a) conhecimento de assunto;
- b) habituado a técnicas de discussão;
- c) conhecer o tipo de auditório e de seus interesses, o motivo das respectivas presenças: observação, interesse pessoal, participação ou simples assistência;
- d) deve ter tato para chamar os tímidos à discussão, manter boa disposição entre os membros;
- e) jovialidade, senso de humor, entusiasmo, respeito e acatamento a opiniões (especialmente políticas e crenças).

ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO

Um Relatório, conforme a amplitude e a diversificação do assunto, é uma tarefa de ação conjugada e coordenada. O Chefe assume a posição de um Coordenador. Em certos casos, cada Departamento, Setor ou Seção pode comportar um relatório particularizado de que o Chefe, na sua função, faz um extrato de análise, crítica e conclusão de cada um. Conforme a natureza dos Serviços e atribuições de um grupo, toma o relatório características próprias, *não deixando contudo de seguir um método mais ou menos igual*. Em princípio deverá obedecer à seguinte disposição:

a) *Introdução ou histórico*

Motivação e causas que deram lugar ao relatório; aí situam-se os dispositivos legais, as portarias, os memorandos, as ordens, fatos e acontecimentos etc.

b) *O método seguido na elaboração*

Distribuição das tarefas de acôrdo com os setores, seções, e assuntos; disciplina das pesquisas e coleta de dados; justificação da conduta na exposição quanto a prioridade, importância e seqüência de assuntos; a ordem seguida etc.

c) *Conclusões (*)*

A conclusão deve ser sempre decisiva; pontos duvidosos serão analisados e criticados na "exposição" e referidos em "sugestões e recomendações".

d) *Exposição*

Poderá obedecer a uma ordem prioritária de importância ou de seqüência nosológica. Parece-nos mais racional o primeiro procedimento, sobretudo no que se refere a questões técnicas, salvo àquelas ligadas a documentos de contabilidade ou a prestação de contas. Nas Comissões de Inquérito, o *fato tem que juntar-se ao*

(*) *Conclusões* — Geralmente elas são colocadas no fim do relatório. Como, porém, os interessados e os escalões superiores pretendem *verificar logo os resultados*, (se positivos interessam menos como rotina administrativa) a sua colocação logo após a Introdução ou Histórico, *satisfaz imediatamente*. Com tal disposição procura-se que a Direção tome conhecimento do Relatório e de seus pontos mais importantes como sejam os aspectos negativos. Em administrações de elevado nível técnico existem "Comissões de Revisão e de Contrôlo", o que evita à Direção o exame de volumosos relatórios. Não é o caso brasileiro.

documento de responsabilidade respectivo e numerados para referências na exposição. Nesta a análise e crítica são destacadas de pontos, fatos e documentos julgados mais importantes ou dignos de maiores esclarecimentos. Em se tratando de "inquerito", as fotocópias de páginas de livros e documentos originais são necessárias.

Em um relatório merecem maior atenção os percalços, as dificuldades, as irregularidades e as deficiências observadas na ação de execução e sua repercussão nos resultados obtidos.

A grande utilidade de um relatório é corrigir para o futuro. Têm pois maior valor para o Chefe e os escalões superiores de direção os elementos negativos do que os positivos. Eis por que devem ser realçados e mais bem criticados aqueles.

e) *Recomendações e sugestões.*

As recomendações procurarão corrigir e melhorar ao tentar afastar percalços, dificuldades, irregularidades e deficiências.

As sugestões se destinam a fazer progredir e desenvolver os serviços, assim como, trazer subsídios ao planejamento de sua expansão.

f) *Agradecimentos e elogios*

O agradecimento deve ser dirigido a grupos, chefes, funcionários e subordinados, que *colaboraram com interesse* na execução das tarefas e dos serviços como no relatório.

O elogio, é difícil de conceituar e sua indicação, liga-se a um esforço que tenha ultrapassado os deveres funcionais e o trabalho dedicado, identificado como de maior vulto do que um simples interesse. Um funcionário que leva para casa uma parte ilustrativa (desenhos) de um relatório e *sempre* recusa compensações ligadas a prerrogativas funcionais e indenização material, *merece o elogio*. Tal atitude de chefe é uma das mais difíceis atribuições dado que sua indevida outorga poderá revelar uma injustiça funcional, uma das causas mais frequentes de baixa de "moral do grupo".

OUTRAS QUESTÕES

O Planejamento de um Congresso, a elaboração de uma Conferência, de uma Palestra, a organização de um Seminário, a caracterização de um Painel e a formação de um Fôro são

questões que deverão ser do conhecimento de um Chefe e de um Líder. Não poderemos no espaço restrito da presente exposição abordar as mesmas. Vamos, contudo, informá-las em anexos.

BIBLIOGRAFIA

- TEAD, Ordway *The Art of Leadership*, McGraw-Hill Book Co., N. Y. 1935.
- COOPER, Alfred M., *How to supervise People*, Mc. Graw-Hill Book Co., N. Y. 1941.
- FAYOL, Henry, *Administración Industrial y General*, Trad. argentina, 1942, Ed. argentina de Finanzas y Administración.
- BARNARD, Chester I., *The Functions of the Executive*, Harward College, Cambridge, Mass. 1938.
- CAMPOS, Wagner Estelita, *Chefia* Imprensa Nacional — Brasil, 1947.

ANEXO 1

CONGRESSO

Um Congresso é um intercâmbio de informações, escoimadas das parcialidades geradas pela competição regional e local, no terreno científico e técnico. O intercâmbio deve ter a característica da maior fidelidade no que respeita a resultados e conclusões, *ressaltando-se com especial ênfase os aspectos negativos das experiências de cada grupo*. Ai são afirmados os conceitos de “universalidade” das aquisições científicas e técnicas. Um cientista, em princípio, deve ser um escravo de sua Ética, e por ela fundamenta a sua personalidade de “homem da Humanidade”. Não poderemos detalhar o Planejamento de um Congresso; contudo, informaremos as linhas básicas da organização.

Sintetizando, Planejar é: *prever e prover*.

Todo planejamento exige a análise e a crítica das Diretrizes, *interpretando nelas os objetivos a serem perseguidos e as finalidades a serem atingidas. Muito racionalmente eles estão contidos e determinados pelos meios e recursos colocados à disposição*, tanto no que respeita ao setor Administrativo, quanto ao Social e ao Técnico. Comumente existe a exigência de um prazo prévio mínimo de 12 meses naqueles de natureza nacional e de 24 meses nos internacionais. Quando da proposta de localização, já em Congresso anterior, como “encaminhamento” da votação “já deverão ser expostas fielmente as possibilidades” (meios e recursos), assegurados e balanceados, com os objetivos e finalidades. Assim, pois, o Planejamento, de um Congresso começa durante a realização do anterior (se for o caso).

A *Comissão Executiva*, eleita no Congresso anterior, estabelece a Política do futuro Congresso e *expede as Diretrizes*, que irão ter na *Secretaria Geral* (executiva) com sua secretaria. Aquela constitui o órgão centralizador e coordenador das "comunicações" e das "reações, e *ligação com a Comissão Executiva*.

Um "Corpo de Ligações" deverá ser imediatamente organizado na Secretaria Geral, para tomar conta de um grupo de participantes ou nacionalidades. *Deverão estar bem informados acerca de todos os pormenores e particularidades em seu "Centro de Coordenação" na Secretaria Geral.* E' sempre aconselhável designar dois "ligações" — L-1 e L-2, não só para dividir atribuições conjugadas como para atender a imprevistos. O *Ligação é a chave da fase de funcionamento de um Congresso.* Uma mudança de programação poderá ser executada sem qualquer tropêço em algumas horas, mobilizando milhares de participantes. *Nenhum participante ficará sem orientação* no que deve ou pretende fazer. O "Ligação" deverá ser elemento de elevado nível cultural, não sendo necessário um técnico. Várias Comissões serão organizadas; contudo, em princípio, serão três: Técnicas, Administrativa e Social. Todas mantêm estreito e diário contato com a Secretaria Executiva. A primeira se compõe de "Setores", "Seções", "Assuntos" ou Temas. Na segunda encontraremos: inscrições, despesas, transportes, hospedagens e orientação. Conforme o vulto de participantes, tanto será suficiente um "encarregado" como um "escritório" ou "guichet". A terceira organizará a parte social, sendo comumente composta por Senhoras do Grupo hospedeiro. Disporá também de um "escritório ou guichet". Esta Comissão poderá dispor de "ligações", mas com atribuições apenas ligadas à mesma.

Os objetivos de um Congresso constam sempre de um intercâmbio de estudos e experiências visando assim "reajustar e revisar" condutas técnico-científicas, procurando uma linha de procedimentos mais correta na perseguição de uma "verdade científica e técnica", pelo menos na altura e no nível em que se encontra o mais alto significado da cultura nacional ou universal. Ocorre logo que os temas escolhidos em um Congresso sejam aqueles que tenham impôsto maior interesse científico e técnico, em referência a um juízo particularizado, ou que, pela sua amplitude, necessitem que se estabeleçam normas médias de procedimentos e conduta acordes com a conjuntura, condições, situações e imposições nacionais ou internacionais. As recomendações que devem constituir um dos epílogos são justamente para sintetizar os procedimentos permitindo menores possibilidades de erro. Sendo decorrentes, muitas vezes de conclusões. As suges-

tões terão o objetivo de expandir os estudos e as experiências, levando subsídios adquiridos para encaminharem novos caminhos e novas direções.

Como finalidades o Congresso procura incentivar as relações e a cordialidade que deve persistir e perdurar na “família científica e técnica universal ou nacional”, assim como conquistar novas aquisições e intercâmbio sentimental solidificando e “unificando” laços cordiais, nas regiões nacionais e nos países estrangeiros. Procura outrossim, elevar o nível técnico e científico das profissões, provendo-o de maior aperfeiçoamento da Ética. Existem assim vantagens para a Humanidade, para o grupo social e para a profissão. *Eis por que um govêrno que tem consciência de sua responsabilidade e demonstra interêsse real pela coletividade deve sempre prestigiar e incentivar a organização de Congressos.* No mesmo passo poderemos raciocinar para aquêles grupos profissionais que mais de perto estejam ligados, como a classe hoteleira. *Tendo a sua finalidade de conseguir lucros, deve estabelecer prioridade para os objetivos acima citados, se a tanto estiver consciente de sua responsabilidade de classe profissional de elite.*

ALGUNS DETALHES

Alguns temas serão selecionados no Congresso anterior e eleitos os Relatores. O relatório deve ser completo *no histórico e na evolução*; assim como na situação de “verdade” em que se encontra o assunto. Deverá conter alguma experiência do Relator. Contudo, uma síntese deverá ser lida, não podendo sua leitura exceder de 50 minutos. Os comentários não devem ultrapassar de dez minutos para cada participante. Um “Coordenador” de debates será designado para disciplinar e ordenar as intervenções, havendo necessidades de conseguir um outro elemento: o “Moderador”, quando se prevejam debates agitados, extremados e muitas vezes personalistas. Um Congresso deverá atender ao maior número de interêsses profissionais e técnicos dos participantes, com uma série de exposições e demonstrações de “Temas Livres”. Nestes casos a discussão adquire caráter informal de uma discussão em grupo.

Para melhor ordenação a divisão em: Setor, Seção e Assuntos ou Temas facilita uma programação pessoal prévia de cada participante como torna menos árdua a tarefa dos “Ligações”.

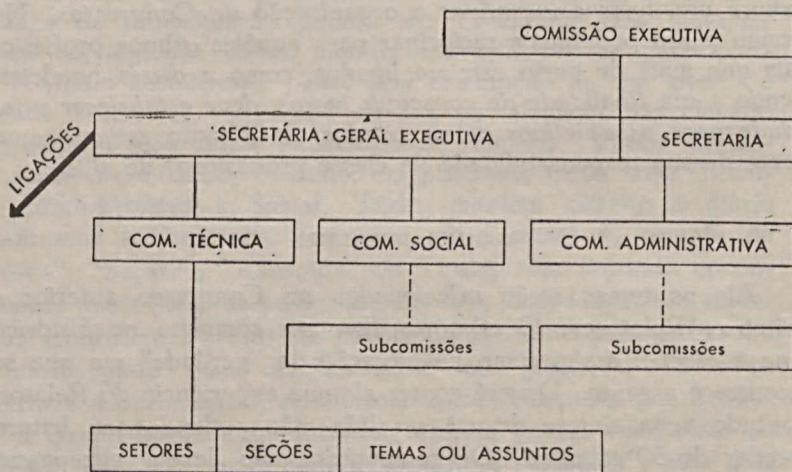
A parte Administrativa não apresenta qualquer dificuldade dado que as informações e a aceitação já foram motivo de comunicações prévias da Secretaria Geral. Em caso de dúvidas, o

"Ligação" ou o "escritório" conveniente resolverão facilmente. Geralmente durante o funcionamento as atividades ficam aí centralizadas.

A parte social tem também a sua Comissão, geralmente de Senhoras, com uma organização central e elementos de ligação que orientam um certo número de participantes.

Em linhas gerais é o que poderemos informar para que possa ser planejado em Congresso.

ORGANOGRAMA DE UM CONGRESSO



BIBLIOGRAFIA

- EDWARD C. LINDEMAN, *Conference Method* (Adult Education in Action) New York, George Grady Press, 1936, pág. 399-401.
- EMERY S. BOGARDUS, *Democracy by Discussion* (Washington, D.C. American Council on Public Affairs) 1942, pág. 2-10.
- THOMAS FANSLER, *Discussion Methods for Adults Groups* (New York J. J. Little and Ives Co.) 1934, pág. 1-56.
- J. V. GARLAND and CHARLES F. PHILLIPS, *Discussion Methods* (New York, H. W. Wilson Co. 1940) pág. 161-193.
- R. E. DOOLEY, *A Forum in a Village* (Adult Education in Action) op. cit. pág. 278-280.
- EISIE GRAY CAMBRIDGE, *An Institute in Rural Economics* idem pág. 217-219.
- EVE CAPPEL, *High School "Institutes"*, idem pp. 127-129 idem — "Labor Institutes" idem pág. 210-212.

- GEORGE WILSON HOBE, *Training of the Job*, *idem* pp. 164-167.
- A. GRAIG BAIRD, *Discussion: Principles and Types* (New York McGraw — Hill Book Co. Inc. 1943) pp. 197-208.
- EMERY S. BOGARDUS, *idem* pp. 11-15.
- MERSE ADAMS GARTWRIGHT, *Painel Discussion — Adult Education in Action — obra citada* pp. 390-392.
- THOMAS FANSLER, *idem idem* pp. 104.140.
- J. V. GARLAND and CHARLES F. PHILLIPS, *idem idem* pp. 108.111.
- H. A. OVERSTREET, *The Painel as a Problem-solving Device*, *idem* pp. 303-395.
- WILLIAM F. HIRTZ, *Planning a Meeting* — reeditado de Los Angeles Couty Tuberculosis and Health Assoc. Trad. pelo A. (o maior subsídio do presente trabalho foi daqui extraído).
- JOSÉ DE ALMEIDA RIOS, *Uma Forma simples de Seminário*.

ANEXO 2

ELABORAÇÃO DE UMA CONFERÊNCIA

E' muito comum a confusão entre Conferência e Palestra. Uma conferência é: um tipo de reunião destinada a grupos profissionais específicos ou a pessoas com identidade de *interesses*, para consulta e elaboração de planos de trabalho. Aqui se encontra a diferença com Palestra.

Duas maneiras podem orientar o processamento de uma Conferência. Comumente gira a Conferência acêrca de um tema ou problema. Realizam-se reuniões gerais de acôrdo com o tema, seguindo-se outras reuniões, onde discussões e proposições são levadas e aprofundadas acêrca de pontos divergentes, contraditórios ou importantes.

Geralmente as Conferências são repetidas anualmente. Nas sessões plenárias são escolhidos o Presidente e os Presidentes das comissões gerais e especiais para o ano seguinte.

Outro modo, já mais simplicifado, resulta da apresentação prévia de um Relatório, onde estejam metodizados a doutrina e os aspectos conjunturais (se fôr o caso). São selecionados grupos interessados ou especializados para analisar e criticar os diversos pontos abordados no documento. O conferencista está obrigado a apontar a documentação de que se valeu para estabelecer novas ou pouco conhecidas afirmações ou negações, especialmente no que respeita a estatísticas. Quando os grupos selecionados comunicaram estar prontos para ouvir o Relator, apresentando por escrito, as objeções, as solicitações de esclarecimentos, como debates

do próprio grupo ou pessoal; ou dispostos a debates verbais, será mercada a leitura. No dia aprazado serão convidados outros interessados, especialistas ou técnicos, que deverão debater no conjunto. O Relatório poderá ter o volume e a documentação que fôr da disposição do Conferencista, não podendo contudo a leitura ultrapassar de 50 minutos. Raramente, quando terminar êste tempo, o Presidente da mesa poderá suspender a sessão por 15 minutos, concedendo mais 15 a 30 minutos de tolerância para exposição.

Geralmente a mesa inicia os debates para exemplificar a seqüência dos trabalhos. Um "Controlador" de tempo, notificando por sinais apropriados de advertência (luminosos, cigarra, campainha etc.), avisa que o tempo prêviamente anunciado de 5 minutos para debatedores e 10 para o conferencista está a findar-se. O Presidente da mesa poderá delegar poderes de "Moderador dos debates, atribuições de sua competência. Os especialistas convidados também tomarão parte no debate, solicitando prêviamente ao Presidente uma maior concessão de tempo. Quando o conjunto, conferencista, participantes e especialistas convidados tomam parte no debate, *transforma-se a Conferência em um Painel.*

Quando no correr dos trabalhos salientam-se ou enfatizam-se pontos diferentes da conferência, sobretudo quando o assunto não ficou suficientemente esclarecido, poderá a mesa destacar o tema para um futura organização de "Forum". Assim por exemplo: em uma conferência sôbre "Fundamentos Psicossociais do Poder Nacional", focalizou-se excepcionalmente a "influência do caráter nacional na formação política". Dêste modo, o caráter nacional deveria tornar-se o tema para uma discussão "Forum".

VANTAGENS

Permite um grande número de participantes. Podem ser traçados planos de destaque para problemas atuais e oportunos. Deve seu uso ser limitado a grupos profissionais ou indivíduos com interesse comuns dentro de assuntos determinados. Certos grupos estudiosos podem levar subsídios próprios, resultando em questões a serem ventiladas nas conferências futuras. Os resultados devem ser publicados e distribuídos entre os participantes.

ANEXO 3

ELABORAÇÃO DE UMA PALESTRA

Em geral, o que ouvimos freqüentemente, e que rotulam como conferência, são palestras. Palestras é uma mensagem lida levada a um auditório interessado ou especialista por um outro interessado ou especialista. Uma palestra geralmente não deve ter pretensão de trazer assuntos ou pontos sujeitos a debates e controvérsias. O esclarecimento "do que quer dizer o orador", constitui a forma de debates. Via de regra, a palestra é uma súpula de conhecimentos acêrca de um tema ou assunto, contendo opiniões próprias do orador, se fôr o caso. A palestra é uma forma conveniente de sincretizar cultura entre níveis diversos, estabelecendo inclusive um intercâmbio, necessário para despertar outras iniciativas de maior profundidade e amplitude.

São ótimas as palestras para o intercâmbio universitário de professores, estabelecendo uma "sincretização" de conhecimentos e iniciativas, podendo daí decorrer novas idéias de pesquisas e de trabalhos. Muito comum é a palestra acêrca de assunto "especializado" do orador, ou de experiência própria ou de técnica individual.

Assim pois, a palestra tanto pode constar de um assunto geral, do interesse de um grupo, como de tema especializado para especialistas. Em verdade, ela representa a transmissão de um pensamento próprio ou uma súpula de uma cultura representada pelo orador e referente ao tema em causa. *Anotamos aqui a diferença existente entre conferência e palestra, confusão freqüentemente observada.*

ANEXO 4

FORUM

E' uma forma de reunião na qual um especialista ou autoridade disserta sôbre assunto previamente determinado, seguindo-se discussão da qual os presentes podem participar.

CARACTERÍSTICAS

Um presidente abre os trabalhos, apresentando o orador e dirige a discussão depois de terminada a exposição. *Um ou dois oradores* dissertam sôbre o assunto dado. Terminadas as exposições, dispõe o auditório de algum tempo para perguntas.

VANTAGENS

A oportunidade para um número grande de pessoas ouvir um orador conceituado. Os presentes podem esclarecer pontos obscuros fazendo perguntas. O orador pode apresentar seu trabalho sem digressão ou interrupções. Pode, assim, o orador desenvolver um tema ou tópico.

DESVANTAGENS

O orador fica limitado à apresentação e exposição de apenas um tema. No momento das perguntas, costuma-se pedir ao auditório que não se afaste do assunto. Há portanto pouco incentivo a ir além do exposto na formação de novas idéias.

Freqüentemente o auditório se divide em dois partidos durante a discussão: os que concordam e os que discordam do orador. Assim, ao invés de reunir conhecimentos e chegar a decisões novas a discussão degenera em perguntas *pró e contra*. Há relativamente poucas oportunidades para participação do auditório. As que aparecem são com freqüência monopolizadas pelos membros mais desembaraçados e agressivos.

ASSUNTOS PARA FORUM

Informes e análises recentes, interpretações de fatos conhecidos, esclarecimentos de pontos controvertidos e outras questões limitadas.

TAMANHO DO AUDITÓRIO

Limitado apenas pelas dimensões das salas de reunião e pelas condições de acústica. Quanto maior o auditório menor o incentivo à participação.

DIVERSOS

Para combinarem-se as vantagens do Forum com a desejável participação de seus membros, sugere-se a divisão do auditório em pequenos grupos de discussão. Após as discussões parciais todos se reúnem e são apresentados os relatórios do grupos menores ao grupo geral.

Com tal conduta assemelha-se o Forum a uma conferência. Contudo, será possível fazer a apresentação parcelar de grupos, com seus relatórios próprios, inclusive ao auditório geral, *atendendo a perguntas ou esclarecimentos*. Tomadas as notas respec-

tivas, em tais reuniões prévias que seriam "Foruns Comuns", na reunião geral, *que poderá ter lugar dias após* e que se chamaria "Forum Especial", seriam ampliadas as discussões e respondidas as perguntas e questões escritas (inclusive de grupos a outros grupos), *sendo a mesa formada de comissões ou representantes de cada grupo*. Como cada um deverá ter um "Dirigente" e um "Relator", seriam principalmente estes os representantes de seu grupo. Em linhas gerais tal conduta é seguida nos trabalhos internos da Escola Superior de Guerra, lançando-se mão outrossim do tipo "Conferência e Painel", em conjunto, com reais vantagens para que o auditório seja estimulado a novas idéias e novos pensamentos. Muitas vezes tal procedimento concorre para evolução dos processos e para despertar diretivas novas de estudos e de pesquisas. Com "Foruns Comuns" e "Forum Especial", podem as questões ser esclarecidas nos primeiros, reservando-se o seguinte para a seleção.

Referências:

- EMERY S. BOGARDUS -- *Democracy by Discussion* (Washington, D. C. American Council on Public Affairs. 1942).
R. E. DOOLEY -- *A Forum in a Village* — Adults Education in Action — Loc. cit. pág. 278-280.
THOMAS FANSLER -- *Discussion Methods for Adults Groups* (New York J. J. Little and Ives Co. 1934).
J. V. Garland and Charles F. Phillips — "Discussion Methods" (New York, H. W. Wilson Co. 1940).

ANEXO 5

DISCUSSAO EM PAINEL

É uma técnica educacional em que um grupo de especialistas discute, diante de um auditório, um problema sob diferentes pontos-de-vista. Após isso é permitida a participação do auditório na discussão geral. Uma Conferência ligada a questão de cultura geral, onde são focalizados e abordados pontos-de-vista variados no sentido técnico e científico, comumente é organizada sob forma mista — conferência-painel. Aliás é bastante comum tal condição quando o tema abordado não apresenta características especializadas, tanto científicas como técnicas. Constitui excelente método para formação de elite quando se procura dar ao meio universitário uma base racional de cultura geral. O entrosamento de cientistas e técnicos é tão forte que o processo se transforma em um conjunto harmônico de "unidade", onde cada qual mani-

feita sua impressão, suas idéias e seu pensamento, a par de seu particular cabedal especializado. Aí fica patenteado que os problemas humanos não podem estar exclusivamente murados nas especializações; o que tem resultado para a Humanidade a evidente pobreza de elites dirigentes e de líderes autênticos. *As conferências-painel deveriam tornar-se programas freqüentemente elaborados e executados nas universidades modernas.*

HISTÓRICO

O painel foi usado pela primeira vez em 1929, durante uma sessão de verão na Universidade de Califórnia, em Berkeley, por Harry A. Overstreet, do Colégio da cidade de New York. Mais tarde, este método popularizou-se e foi denominado painel em uma reunião da Associação Americana para Educação de Adultos em maio de 1932 ("Planning a Meeting" de William F. Hirtz).

CARACTERÍSTICAS — PESSOAL

Um presidente, um grupo de especialistas e o auditório.

O AMBIENTE

Todo o grupo de especialistas e o Presidente ficam sentados bem à vista do auditório, geralmente em um palco ou estrado. Na conferência-painel o ideal seria ficarem os especialistas, o Presidente, o "Coordenador" e o "Moderador" de debates e discussões (conforme a amplitude) situados na frente e lateralmente colocados, em relação ao auditório.

O Presidente apresenta o assunto, esquematizando os pontos importantes. Participa da discussão, controla e mantém o clima da reunião. No fim sumaria a discussão, conduzindo e orientando a participação do auditório. No final pode resumir o pensamento do grupo.

ESPECIALISTAS

Os membros do painel, geralmente de quatro a oito, são especialistas ou pessoas bem informadas sobre certos aspectos do assunto em discussão. Discutem o problema livre e espontaneamente diante do auditório. Normalmente a discussão não é preparada com antecedência, embora os membros possam conhecer o objetivo e a amplitude com que deverá desenvolver-se a discussão. Não são usados discursos formais nem notas.

AUDITÓRIO

Uma vez terminada a discussão mantida pelos membros do painel, o auditório pode participar fazendo-lhes perguntas ou apresentando matéria nova.

VANTAGENS

Podem ser expressadas as opiniões e a experiência, de pessoas bem informadas, em vários campos de atividade. Diferentes pontos-de-vista podem ser apresentados. Há adequada oportunidade para a participação do auditório. Dentro de um grupo relativamente homogêneo, há excelente oportunidade para o desenvolvimento de concepções novas, resultantes de intercâmbio de idéias no grupo.

DESVANTAGENS

Há muita oportunidade para discussões sem importância, especialmente se o presidente não se mantém vigilante. A disposição do ambiente precisa ser satisfatória. O descuido de não colocar todos os membros do painel perfeitamente visíveis entre si e para todos do auditório conduz à distração, prejudicando a eficiência do painel. Há o perigo de os membros do painel não serem ouvidos por todo o auditório. Existe a falha de que o painel seja monopolizado por uma pessoa, criando assim uma apresentação especializada do problema em discussão.

MATERIAL MAIS ADEQUADO PARA PAINEL

Assuntos de interesse comum. Matérias de controvérsia. Temas em que seja desejável o desenvolvimento de novas idéias.

QUALIFICAÇÃO PARA PRESIDENTE E MEMBROS DO PAINEL

Presidente

O Presidente ou Líder deve ter conhecimento geral do assunto a ser discutido (não precisa ser um especialista). Como líder deve ser capaz de dirigir o curso da argumentação durante a discussão dos peritos, e depois, o concurso do auditório. Deve ter habilidade para conseguir a participação dos mais tímidos, contornar situações difíceis, capacidade para manejar discussões irrelevantes, aliando uma personalidade agradável e com senso de humor.

Membros

Precisam conhecer e estar bem informados em algum aspecto do assunto, estando assim capacitados de contribuir. Devem discutir com serenidade e debater com segurança, mesmo emocionalmente comprometidos com alguma opinião ou técnica individual. Possuir controle para deixar a outros a oportunidade de participarem.

Diversos

O sistema de acústica tem grande importância, usando-se microfones móveis para atender aos participantes do auditório, nas organizações mais bem providas. A gravação dos debates e discussões ainda formariam melhor fundamentação documentária e dariam maior responsabilidade nos debates e nas discussões.

O número de participantes deve ser de 50 a 200, com boa homogeneidade cultural.

Referências:

- A. GRAIG BAIRD *Discussion: "Principles and Types"* (New York, McGraw-Hill Co. Inc. 1943, págs. 197 — 208).
- EMERY S. BOGARDUS, *loc. cit.*, pp. 11-15.
- MORSE ADAMS CARTWRIGHT *Painel Discussion — Adult Education in Action* *ob. cit.* págs. 390-392.
- THOMAS FANSLER, *ob. cit.*, págs. 104-140.
- J. V. GARLAND and CHARLES F. PHILLIPS *ob. cit.* págs. 108-111.
- H. A. OVERSTREET *The Painel as a Problem-Solving Device — Adult Education in Action* *ob. cit.* págs. 393-395.

ANEXO 6

SIMPÓSIO

É um recurso através do qual se apresentam a um auditório aspectos diferentes ou especiais de um determinado problema. Vários oradores podem expor o assunto, com preparo prévio e escrito. Assim os detalhes em excesso e aspectos irrelevantes podem prejudicar a interferência do auditório.

CARACTERÍSTICAS

Presidente

Apresenta o assunto e os oradores, resumindo cada exposição quando o orador termina. No fim resume todas as informações dadas.

Oradores

São geralmente especialistas em algum aspecto do problema ou tópico da discussão. O trabalho comumente é previamente preparado.

Auditório

Após todos os discursos, o auditório tem oportunidade de participar.

Duração

Geralmente é de uma hora e meia.

AVALIAÇÃO

Aspectos positivos

O problema em discussão pode ser apresentado de modo amplo e completo. Diversos especialistas podem apresentar informações pertinentes sobre aspectos diferentes do problema ou tópico.

Aspectos negativos

O preparo prévio pode levar a um excesso de detalhes desnecessários. Como sejam muitos oradores, a amplitude pode prejudicar a profundidade da análise. Muitas vezes o auditório não adquiriu uma idéia completa do assunto podendo, pelo tempo tomado pelos oradores, ficar sem participação conveniente.

Material mais adequado para Simpósio

Coleta de dados, números, estatísticas e fatos concretos. Geralmente devem ser apresentados assuntos não sujeitos a controvérsia.

Um Simpósio seria como que uma revisão sob forma de coletânea, entre especialistas, da situação e condição em que se encontra assunto ou problema determinado, até aquele momento.

ANEXO 7

SEMINÁRIO

DEFINIÇÃO

Um seminário constitui uma forma de trabalho conjunto destinado a coletar informações, experiências e fatos, à guisa de um inventário, para se chegar a um conhecimento global e total de

uma matéria, assunto ou especialidade que precise da colaboração e assistência de um número grande de especialistas e especializações. Assim, deve exigir uma boa distribuição de tarefas quanto a pesquisas, certo número de reuniões complementares e reuniões plenárias para conjugar e estabelecer intercâmbio entre os diversos grupos.

ORGANIZAÇÃO

Assemelha-se a uma Conferência sob certos pontos-de-vista. Contudo, a grande diferença é que "procura coletar e inventariar experiências e conhecimentos" adquiridos até um momento dado, "coordenando" tôdas as atividades, especializações, e resultados obtidos, chegando a conclusões. As Associações, Repartições e Grupos que na vida prática se entreguem a atividades "correlatas ou ligadas" devem levar representantes ou delegados providos de documentação quanto a suas especializações. Daí decorre logo a necessidade da seguinte organização:

Comissão Executiva — Presidente

Secretaria Geral — Secretaria

Comissões Técnicas — (Setor, Seção, Assuntos ou Temas).

Cada grupo ou comissão organiza suas reuniões e elabora seus Relatórios que devem ser os mais completos. Nas sessões plenárias, sumariadas de acôrdo com as solicitações das comissões, serão lidas as "sínteses" dos Relatórios. A publicação tem que contar com a impressão total. Nas sessões sumárias podem existir debates e discussões, nas plenárias, contudo, a discussão constitui exceção.

No Seminário, cada qual e cada grupo ou associação leva o produto de seu estudo, pesquisas e experiências. Entre êles pode existir controvérsia, o que não deverá acontecer na sessão plenária.

ASSUNTOS MAIS ADEQUADOS PARA SEMINÁRIO

Os problemas gerais que exigem a participação e colaboração entre uma grande diversidade de especialidades e de atividades. Em nosso meio houve em 1954 (janeiro-fevereiro), na Universidade Rural, do Rio de Janeiro — GB, o "Seminário Latino-Americano de Bem-Estar Rural". Compareceram as Delegações e Comissões de vários países e entidades oficiais. Houve muitos observadores que participaram espontaneamente demonstrando interesse pelo assunto ou por alguns dos temas focalizados. Todos os assuntos gerais se prestam bem para seminários, *para que se consiga uma coordenação de várias atividades convergindo para*

um objetivo comum. Os Relatórios, as Conclusões, as Recomendações e as Sugestões irão constituir valioso subsídio para o Planejamento Global.

VANTAGENS

A maior é o grande acervo que traz para os procedimentos futuros e os planejamentos, dado que ficam conhecidos as experiências, os desajustes, as dificuldades oriundas de deficiente entrosamento, coordenação, sinergia funcional e "unidade" entre grande número de atividades e ações *que convergem para um objetivo comum.* No mesmo passo, o intercâmbio das experiências diversificadas, obtidas em condições e conjunturas variadas, procurará reajustamentos e expansão dos serviços pelas "recomendações e sugestões".

DESVANTAGENS

E' muito difícil conseguir organizar um seminário em bases amplas, justamente quando a sua eficácia se torna comprovada. Sem interesse de autoridades em grande número, sem a participação de associações e entidades culturais, sem meios suficientes de divulgação dos resultados, o Seminário deixa de preencher a sua finalidade.

OS CASOS MAIS SIMPLES

Pode-se organizar um Seminário em condições mais práticas e bem mais restritas. Sob certos aspectos, resultados diferentes podem incentivar a retomada de pesquisas e estudos. Escolhe-se um *Coordenador* e vários *Relatores sobre diversos aspectos* e pontos que possam atingir ou interessar ao Tema ou Assunto ou tese.

Cada Relator ficará encarregado de coletar e inventariar subsídios para elaborar um Relatório de 10 páginas. *Pode haver vários relatores sobre o mesmo ponto ou aspecto.* O "Coordenador" por sua vez se mune de um relatório substancial próprio ou de autoria de grande autoridade acerca do ponto ou aspecto referido. Inclusive tal Relatório pode ser do próprio Tema. *Guarda o mesmo consigo com reserva absoluta.* Os relatórios devem contar tudo o que seja conveniente em uma síntese para chegar a uma conclusão. Marcada uma reunião para leitura e discussão dos relatórios, começam a delinear-se os campos de opinião, caso haja controvérsias. Esgotada a fase de discussões e conseguida ou não uma unanimidade será marcada a Reunião

onde o Coordenador lerá e discutirá com os relatores as opiniões já firmadas, *frente ao seu Relatório reservado para esta oportunidade*. Serão então reajustadas as opiniões, mantidas outras, contrariadas algumas etc. Nesta ocasião será eleito o Relator Geral. Quando uma minoria ou um só membro discordar dos fundamentos terá ele que ser o Relator Geral da minoria ou de seu ponto-de-vista. *Os dois Relatórios devem sempre ser impressos em um só volume, cada qual com sua documentação e argumentação próprias*. Se bem que uma síntese deva ser elaborada para uma leitura de 50 a 60 minutos, em plenário, o *Relatório deverá ser completo na sua documentação*. Os dois Relatórios discordantes devem ser lidos, sinteticamente, na reunião plenária.

Os trabalhos se passam como se objetivassem um "digesto" acêrca de Assunto ou Tema, entrando os relatórios parciais como exposição de aspectos, pontos-de-vista e inclinações de cada qual. O "conjunto" resultará em uma coletânea que obterá a colaboração de autoridade no assunto previamente escolhido pelo "Coordenador". A bibliografia é absolutamente necessária *assim como as fontes informativas, selecionadas em "fichas de anotações", documentário indispensável do Relatório Geral*.

VANTAGENS

A facilidade de execução desta modalidade de Seminário permite a sua prática corrente nas universidades e centros de cultura geral. Mesmo uma questão científica ou técnica será beneficiada com êste processo, esclarecendo o campo para os Congressos, as Conferências e o Seminário de grande amplitude.

O "Coordenador" e os relatórios terão oportunidade de ficar profundamente informados sobre a matéria, dado que deverão mostrar conhecimentos nas discussões.

DIFERENÇAS ENTRE CONGRESSO, CONFERÊNCIA, PALESTRA, SEMINÁRIO E SIMPÓSIO
(“Chefia e Liderança” — Dr. José de Almeida Rios — 1962)

CONGRESSO	CONFERÊNCIA	PALESTRA	SEMINÁRIO	SIMPÓSIO E PAINEL
(1) Reunião de grande amplitude de participação e de assuntos	Reunião de amplitude limitada de participantes e com tema determinado, apesar do número mais amplo de assuntos correlatos.	Reunião de amplitude limitada ao auditório, às vezes com debates para esclarecimentos.	Reunião para coordenar a experiência de diversas atividades que condicionam, interferem, se entrosam com o intuito de informar.	Reunião para ouvir alguns especialistas sobre aspectos diferentes ou especiais de determinado problema.
(2) Objetivos “simpréticos” de cultura e Ética.	Objetivos determinados de debater e discutir o tema focalizado para concluir, recomendar e sugerir.	Objetivos de ouvir uma autoridade sobre certo tema de sua especialidade e de esclarecer-se acerca do mesmo.	Objetivos de conhecer experiências várias ligadas ao tema ou assunto central em foco.	Objetivos de esclarecer especialistas outros aspectos de um assunto ou problema comum.
(3) Resulta em conclusões, recomendações e sugestões.	Resulta em conclusões, recomendações e sugestões.	Indiretamente o auditório poderá tomar consciência das conclusões, recomendações e sugestões que lhe inspirarem a palestra.	Resulta em conclusões, recomendações e sugestões gerais e particularizadas.	Resulta em conclusões, recomendações e sugestões.
(4) Intercâmbio científico-social e congraçamento do grupo profissional nacional ou mundial	Intercâmbio predominantemente científico e técnico visando resolver sobre o tema ou questão focalizados.	Não há propriamente um intercâmbio e sim a informação unilateral. Um vasto programa de palestras entre culturas variadas pode produzir excec-lente intercâmbio.	Intercâmbio de experiências e informação sobre a verdade “atual” acerca do tema.	No Painel, o orador — conferência ou palestra — debate e discute com os especialistas e com o Auditório. No Simpósio, esta última intervenção é facultativa.
(5) Organização para informar acerca de alguns temas ou assuntos, debate uma série de outros, livremente, atendendo a interesses particularizados.	Organizada para resolver o assunto ou o tema focalizados, não havendo possibilidades de desviar a atenção do mesmo.	Informar apenas o tema ou assunto escolhido.	Organizado para informar sobre os resultados e conclusões de experiências variadas.	Organizado para esclarecer os especialistas acerca de assuntos diferentes ou especiais do assunto em tela.
(6) Tempo de preparação: mínimo de 1 ano para nacionais e 2 anos para internacionais.	Tempo de preparação: 3 meses para nacionais e 6 meses para internacionais. Exposição do orador 50 minutos.	Tempo de preparação: desde a leitura (mais certo) até a improvisação, exposição do orador 50 minutos.	Tempo de preparação: mínimo de 1 ano para nacionais e 2 anos para internacionais. <i>Outra forma descrita no texto exige tempo aproximado de preparação e de execução de 3 meses.</i>	Tempo: dura geralmente 1 hora e meia. Preparação ao critério do grupo.

"TRABALHO DE GRUPO E EM EQUIPE"

Esquema do Método do Trabalho de Grupo

FASE PRELIMINAR.	{	INTERPRETAÇÃO	{	Análise do problema.
		COMPREENSÃO		Interpretação da Diretriz.
		ROTEIRO..		Assuntos para pesquisas.
PESQUISAS...	{	CALENDÁRIO	{	Repartição do tempo pelas fases (maior para pesquisas e discussões).
				Margem de segurança para terminação do Relatório.
		COORDENAÇÃO DAS TAREFAS.		Distribuição de bibliografia. Tarefas para assessôres.
				Cada elemento pesquisa sobre todos os itens do esboço (Subtemas).
A PESQUISA	{		{	Pesquisas individuais ou coletivas, trocas de informações, orais e escritas:
				1.º Preparo da bibliografia (fontes de consultas);
				2.º Anotações das fontes de consultas (Fichas bibliográficas);
				A ficha deverá conter { Nome do autor, título do documento, editor, local e data
DISCUSSÃO..	{		{	3.º Seleção qualitativa das fontes de consultas;
				4.º Estudo das fontes selecionadas (Fichas de anotações);
				Fichas de anotações... { N.º no índice bibliográfico.
				Item do esboço do que se trata e resumo, relato, capítulo e página.
FINALIDADE DA DISCUSSÃO.	{		{	5.º Estudo (por todos) das Fichas de Anotações e outras fontes.
FATORES DE ÊXITO	{		{	Estabelecimento do Sumário (Provisório) para seguimento dos trabalhos.
				Designação ou Eleição do Relator (De preferência no decorrer adiantado dos trabalhos).
				A discussão abrangerá sucessivamente todos os tópicos do sumário, devendo o dirigente:
				a) obter o maior número de sugestões sobre possíveis conclusões para soluções e discutí-las;
FATORES DE ÊXITO	{		{	b) tentar conseguir um ponto de vista comum;
				c) adotar a opinião da maioria, ressaltando o direito do voto em separado.
FATORES DE ÊXITO	{		{	Troca de idéias ou de opiniões.
				Alcançar um entendimento ou tomar uma decisão.
FATORES DE ÊXITO	{		{	Ação Individual { Conhecer o assunto da discussão.
				Conhecer os outros membros da equipe.
				Acompanhar com atenção a discussão.
FATORES DE ÊXITO	{		{	Ordem.
				Cooperação.
				Transigência.

DISCUSSÃO.	AÇÃO DO DIRIGENTE	{ Imparcialidade, firmeza e cortesia. Ressaltar o ponto principal do debate. Evitar desvios de assunto. Estimular o debate Afastar temporariamente da discussão, até maior profundidade de esclarecimentos, os pontos muito controvertidos. Esforçar-se para ser obtida uma conclusão.	
		PREPARAÇÃO GERAL E PESSOAL	{ ANÁLISE DA EQUIPE { Rever o que sabe; reunir as informações sobre o assunto; preparar-se para uma exposição. Verificar se há modificações recentes que alteram o problema e incluí-las ou considerá-las. ANÁLISE DO PROBLEMA { Fixar um ponto de vista razoável. Preparar as perguntas e esclarecimentos prováveis e seu efeito sobre a Equipe.
	PREPARAÇÃO DO DIRIGENTE		{ Preparação DA AGENDA { Relacionar pontos importantes. Relacionar pontos secundários. Organizar uma lista de sequência lógica. Relacionar questões aparentemente secundárias e que possam influir nas soluções. Fixar as questões escorrentes e as decisões tomadas. <i>Estudar os elementos da Equipe.</i> { Aproveitar os especializados Sentir os mais habilitados a dirimir dúvidas e a defender os pontos relacionados, especialmente aqueles sujeitos a controvérsias.
		FINAL..... { Sumário definitivo. Redação do Relatório ou Monografia. O Sumário serve de guia para o Relatório e constitui o Sumário da Monografia ou Tese ou Assunto. O Relatório ou Monografia deve ser discutido, item por item.	
	PREPARO DA SÍNTESE DE APRESENTAÇÃO EM AUDITÓRIO.		{ Seleção dos assuntos essenciais do trabalho elaborado. Resumo das partes correspondentes aos aspectos secundários Organização de um Sumário de apresentação (se fôr o caso).

Por que não Combinar a Classificação de Cargos Com a Organização de Serviços?

CLYDE E. SHOE

Do grupo de classificação de cargos da
11ª Região do Serviço Civil dos
Estados Unidos

Tradução de MARY CARDOSO

ACREDITA a maioria dos administradores que a melhor maneira pela qual pode desempenhar as tarefas que lhe são confiadas consiste em dividi-las em especialidades, como orçamento e pessoal, e subdividir pessoal em diferentes áreas, tais como enquadramento e relações de trabalho, esta última por sua vez subdividida em orientação e administração — e assim por diante, numa dúzia de outras especialidades. Esperam eles conseguir maiores vantagens, com a mais profunda penetração que tal subdivisão torna possível, do que desvantagens, que resultariam do perigo de ver as coisas pela rama e do esforço extra de coordenação exigido para que se obtivesse uma unidade de propósito.

Mas, por que correr o risco, quando não é necessário? Quero-me referir a duas subdivisões no campo da administração federal, denominadas classificação de cargos e organização e exame de métodos.

O objetivo dêste estudo é sugerir que tais propósitos se combinem num esquema único, mostrando as possíveis vantagens que decorrerão de semelhante organização de trabalho. Isso não irá, exatamente, ampliar as fronteiras do conhecimento em matéria de administração. Já foi sugerido anteriormente mas, pelo que sei, precisa ainda ter a oportunidade de uma séria tentativa, especialmente em serviços regionais, onde não é prático adotar a especialização.

A principal justificativa para a especialização, em administração ou em qualquer outro campo, é que o assunto é muito amplo

para que uma pessoa o possa conhecer competentemente, ou que os segmentos são tão dissemelhantes que não se podem misturar. No estudo da classificação de cargos e da organização e exame de métodos, nada me impressionou mais do que a similaridade entre aquilo que os praticantes de ambas as técnicas devem saber, em matéria de princípios, entre os passos que devem dar, para coleta de dados, entre as decisões afins, que precisarão tomar.

Uma das maiores vantagens da combinação das funções de organização e métodos com as de classificação, num conceito único, consiste na possibilidade de economia de trabalho, já que, em ambas as especialidades, uma das fases mais importantes é a demorada tarefa da pesquisa. Esse estágio assume grandes proporções em qualquer estudo ou investigação e os fatos, que cada especialista precisa conhecer, são de um modo geral os mesmos.

Assim, por exemplo, para uma sã apreciação em qualquer das duas especialidades é preciso que o técnico tenha conhecimento do propósito ou missão da organização e dos tipos de pessoas necessárias para atingi-los; do tipo e da fonte de informação essencial de onde deriva sua atividade; de suas linhas de comunicação, autoridade e promoção. A acumulação de conhecimento sobre tais fatos nem sempre é fácil, e o processo é, frequentemente, bastante lento.

Sendo assim, nossos dois especialistas gastam muito de seu tempo palmilhando o mesmo terreno, fazendo as mesmas perguntas e aprendendo as mesmas coisas sobre relações de trabalho entre pessoas. Esse processo de coleta de dados, é claro, não constitui tarefa de um momento, mas prossegue continuamente, conforme o exijam os acontecimentos, as personalidades, as condições do ambiente. Não há dúvida de que, se um só indivíduo fôr examinar as unidades de trabalho sob o duplo aspecto da organização e da classificação, não realizará trabalho tão extenso quanto o que seria feito por dois pesquisadores, cada um confiado apenas à sua própria especialidade. Não será, porém, pouco razoável admitir que um técnico, que combine conhecimento dos dois setores, possa cobrir bem mais da metade do mesmo terreno, realizando, assim, significativa economia.

Tem sido afirmado que, embora os examinadores de métodos e de organização e os classificadores de cargos recolham os mesmos fatos, os encaram de diferentes pontos-de-vista, com a mente imbuída de diferentes princípios e em atitudes orientadas para diferentes objetivos. E que, sendo assim, os fatos de um não têm valor para o outro — mais ou menos como seria se um pintor transmitisse a um geólogo suas observações sobre uma montanha.

Se existe diferença em perspectiva, princípio e objetivo, então essa diferença tem muito pouca importância para a aliança que sugerimos. Comparemos, para exemplificar, alguns dos princípios, regras ou como se prefira chamar, mutuamente compatíveis:

Continuidade — as estruturas organizacionais deveriam estabelecer escalas de promoção, de modo que se grupem os deveres e estabeleçam os cargos numa tal relação que permita a seus ocupantes a aquisição da experiência necessária ao preenchimento de cargos correlacionados de maior responsabilidade. Poucos — se é que os há — técnicos de administração estarão mais bem equipados pelo treinamento ocupacional do que os classificadores de cargos, para esquadrinhar e definir espécies de trabalho, níveis de responsabilidade e características de cargos.

Equilíbrio — os classificadores de cargos devem estabelecer atribuições que reflitam a distribuição de responsabilidades definida pelos técnicos de organização e métodos. Seu trabalho não é fácil, alterando aqui e ali, para conciliar modificações surgidas e situando a autoridade próxima aos pontos de ação, sem fracionar esta última, e perturbam-se quando os resultados de suas composições não refletem o que haviam inicialmente estabelecido. A disparidade é em geral explicada pela dificuldade dos classificadores em compreenderem o papel correspondente ao cargo que estão demarcando, ou pela incapacidade dos supervisores e empregados de se adaptarem às modificações. Longas conferências são úteis, via de regra, para remover as disparidades, mas tais mal-entendidos não ocorreriam se o classificador participasse do trabalho de definição das responsabilidades e se o organizador acompanhasse, depois, o controle da execução.

Divisão do trabalho — a definição de diferentes espécies de trabalho é fundamental para ambos os especialistas. Os técnicos de organização estudam e definem a natureza e o número de funções básicas existentes numa unidade de trabalho. Os classificadores dão nome a essas funções e as arrumam em posição, na proporção em que as mesmas vão sendo atribuídas a correspondentes cargos. Não há negar que essas tarefas diferem entre si, mas são tão diferentes os conhecimentos necessários para sua execução? Se os dois especialistas são competentes, disporão de um conhecimento sobre a

organização que não será excedido por ninguém, dentro do grupo administrativo. Cada um deve ser capaz de distinguir entre grandes e pequenas funções e entre importantes e não importantes tarefas. Cada um deve saber reconhecer e justificar a influência dos fatores de personalidade na estrutura da organização. Se afastarmos esses processos de trabalho e esses requisitos de conhecimento, pouco restará em qualquer dos campos.

Definição de funções e conteúdo do trabalho — Quase todo classificador reclama contra a má organização e a soma de mal definida responsabilidade de que toma conhecimento no decorrer de suas investigações. O trabalho combinado que sugerimos aqui dar-lhe-á oportunidade de desempenhar com o máximo de rendimento sua função de "serviço", do mesmo modo o habilitará a dar cumprimento à lei. Que acontecerá, então, em semelhante esquema, à torre de marfim em que se encastelou a classificação de cargos e sobre a qual tanto ouvimos falar? Creio que se desvanecerá, junto com muitos dos males da excessiva especialização.

Os técnicos de organização e métodos de trabalho também se vêem, às vezes, numa espécie de torre de marfim. Se tomarem parte no processo de classificação, colherão uma série de vantagens, pela ampla oportunidade que terão de ver, no nascedouro, os efeitos de suas recomendações, coisa que raramente podem ver com a perspectiva indispensável daquele que procede à classificação individual de cargos.

Ainda um outro aparte ao tema "o maior dos serviços à administração", e que é o seguinte: muitos órgãos regionais do governo federal poderiam conduzir melhor seus interesses se dispusessem de maior autoridade em matéria de organização e classificação. A combinação das duas funções em cargos únicos tornaria mais econômico para as repartições a delegação de tais atribuições a níveis mais baixos da organização.

Acredita-se que os classificadores executam seu trabalho de definição de atribuições na base daquilo que apuram no desempenho das tarefas, embora em razão de fatores de personalidade ou outros motivos, os cargos acabem diferindo do que figurava no plano inicial de organização. Uma das críticas feitas à combinação aqui proposta assinala que, se o mesmo técnico que prevê um cargo num plano de classificação também executa o trabalho de classificá-lo, poderá prevalecer uma forte tendência

para classificar antes de acôrdo com o plano do que em função da situação real em que o trabalho é executado. A minha resposta é que um técnico realmente competente perceberá o valor de situações "não autorizadas", mas que tenham mérito — mérito êsse que decorrerá das pessoas que estejam preenchendo os cargos, ou de defeitos inerentes ao plano de classificação. E êsse especialista estará, igualmente, em posição de decidir sôbre as situações "não autorizadas" que não tenham valor algum. Os técnicos de administração, de modo geral, já se inclinam por dever de ofício a chamar a atenção para os casos de má utilização de mão-de-obra e outras falhas de organização. O Programa de Utilização e Conservação de Mão-de-Obra, esposado pelo Presidente da República, torna isso bem claro. Não obstante, essa responsabilidade não elimina os problemas de coordenação decorrentes de um excesso de especialização.

A sugestão contida neste trabalho limita-se, apenas, às tarefas cotidianas nos dois campos, porque é muito possível que a concentração dos encargos de classificação em postos individuais venha a ser uma desvantagem nos altos escalões de planejamento da organização, onde decisões de grande importância, como por exemplo a determinação de funções substantivas de vastas divisões, dão a medida do trabalho. Isso não deveria, porém, constituir uma grande limitação, já que a proporção maior do trabalho de classificação e organização no Serviço Público não tem êsse caráter, consistindo apenas em problemas diários de manutenção. A proposta não visa, também, à aplicação aos classificadores da Comissão do Serviço Civil, cuja autoridade decorre mais de preceitos estatutários do que de critério administrativo.

Em resumo, a divisão de trabalho que ora prevalece, separando tarefas cotidianas de organização e classificação, representa um desperdício, em termos de duplicação e mal-entendido, além de ser antinatural, em termos de princípio e de método. Para cada um desses campos, recrutamos principiantes portadores das mesmas qualificações fundamentais, tornamo-los familiares com os mesmos princípios, ensinamos-lhes as mesmas técnicas. Depois disso tudo, passamos a classificá-los em diferentes grupos ocupacionais, colocamo-los em diferentes locais de trabalho e dedicamos enormes esforços à tentativa de manter os dois grupos em harmonia. Alguns anos desses esforços não serviram para eliminar, nem mesmo para reduzir de forma significativa os problemas de coordenação. Classificação e organização, na realidade, constituem um campo só. Por que não as combinar?

Aspectos Práticos da Administração de Pessoal

Nem sempre as pessoas que trabalham na área da administração de pessoal sabem como identificar os problemas e determinar, de imediato, as soluções mais adequadas para resolvê-los. Os termos puramente teóricos com que, via de regra, são tratados os problemas da administração de pessoal nem sempre facilitam, e às vezes até dificultam, o trato das situações que se apresentam na prática. Por isso mesmo, trabalhos como os que publicamos a seguir são de grande utilidade para os administradores e chefes de pessoal, de vez que os auxiliam no diagnóstico e correção de certas situações indicativas de que algo está errado e reclama providências apropriadas. Seu autor é pessoa bastante conhecida dos nossos leitores, com os quais mantém freqüente contacto, através das páginas desta Revista. Ainda recentemente publicou um livro "Problemas de Pessoal da Empresa Moderna" (edição da Fundação Getúlio Vargas) que alcançou grande sucesso em nosso meio empresarial. (Nota da Redação).

TERMÔMETRO DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL
ASPIRAÇÕES DO EMPREGADOR

Fundação Getúlio Vargas — Curso Intensivo de Administração de Pessoal — 1963
Prof. TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES

ASPIRAÇÃO	MEIOS ATRAVÉS DOS QUAIS PODE SER REALIZADA	INDÍCIOS DE QUE OS MEIOS PARA REALIZAR A ASPIRAÇÃO NÃO ESTÃO SENDO POSTOS EM PRÁTICA EFICIENTEMENTE
Adequada fonte de suplência de trabalhadores, de sorte que a empresa possa dispor de mão de obra quantitativa e qualitativamente ajustada às suas necessidades.	a) Classificação dos cargos e racionalização do plano de salários.	Indefinição de atribuições. Pessoas ocupando cargos diversos, executando o mesmo trabalho; ou ocupando o mesmo cargo, executando trabalhos diferentes. Salários desiguais para trabalhos iguais; falta de correspondência entre as qualificações das pessoas, as dificuldades e responsabilidades dos cargos e os salários.
	b) Recrutamento positivo.....	Desinteresse pelos empregos que a Empresa oferece. Baixa qualidade dos poucos trabalhadores que se candidatam aos empregos. Situação pouco favorável da empresa no mercado de trabalho.
	c) Política de Pessoal atraente, sobretudo no que diz respeito à segurança no emprego, assistência ao empregado, possibilidades de progresso e respeito à dignidade humana.	Desinteresse dos bons candidatos a emprego pelas oportunidades que a empresa oferece. Instabilidade da mão de obra. Insatisfação. Moral baixa. Conflitos ou hostilidades dos empregados entre si; ou destes com a chefia. Absentismo. Indisciplina. Frustração.
Mão de obra econômica.....	a) Criteriosa seleção de pessoal.....	Incompetência da mão de obra; dificuldades na aprendizagem; desperdício de matéria prima; má utilização do equipamento de trabalho; propensão aos acidentes; pouca ou nenhuma versatilidade no trabalho.
	b) Treinamento dos empregados.....	Dificuldade de substituição de rotinas, métodos e equipamentos antigos por outros mais aperfeiçoados. Inexistência de pessoal de reserva para preenchimento de postos que exijam maior título e melhor instrução. Emperramento da empresa. Incapacidade de absorção das inovações e do progresso verificados no ramo em que a empresa opera.
	c) Controle e avaliação da eficiência.....	Inexistência de padrões adequados para a verificação dos conhecimentos e da capacidade potencial dos empregados; impossibilidade de distinguir estes últimos pelos seus diferentes graus de proficiência; desinteresse do empregado pelo aperfeiçoamento do seu desempenho; desvalorização do mérito como critério para a distribuição de vantagens e melhorias. Baixo nível de moral entre os empregados.

ASPIRAÇÃO	MEIOS ATRAVÉS DOS QUAIS PODE SER REALIZADA	INDÍCIOS DE QUE OS MEIOS PARA REALIZAR A ASPIRAÇÃO NÃO ESTÃO SENDO POSTOS EM PRÁTICA EFICIENTEMENTE
Mão de obra econômica.....	d) Racionalização dos processos de distribuição e execução do trabalho. e) Melhoria dos locais de trabalho.....	Indicações e duplicidades na execução do trabalho; falta de entrosamento das diferentes operações; realização de movimentos e dispêndio de esforços desnecessários; perda de tempo com paradas evitáveis; emprêgo de métodos e processos que poderiam ser simplificados; utilização de equipamentos deficientes. Produção de custo elevado.
	a) Definição dos direitos e deveres dos empregados e rigorosa observância das normas que a respeito forem adotadas.	Absentismo; fadiga; neuroses; doenças profissionais; acidentes; queixas e reclamações; erros na execução do trabalho, devidos a causas ambientais (v.g. iluminação deficiente, ruídos, gases, trepidação, etc.).
Disciplina, cooperação e lealdade da parte dos empregados.	b) Democratização da chefia.....	Decisões contraditórias; sistema de dois pesos e duas medidas; rigor na existência do cumprimento do dever e negligência na concretização dos direitos; protecionismo; privilégios sem base no mérito demonstrado.
	c) Sistema de comunicações para esclarecimento dos empregados em relação a medidas que possam afetar seus interesses.	Descortesia, desprezo e autoritarismo dos chefes em relação aos empregados; recusa ao empregado da oportunidade de defender-se, nos casos de aplicação de penalidades; prevenção entre chefes e empregados; resistência passiva; dificuldade de obter a cooperação dos empregados; indisciplina; atitudes hostis; sabotagem; insatisfação generalizada; inexistência de um sistema de audiência a queixas e reclamações.
		Falta de informações, dúvidas, receios da parte dos empregados; desconfiança; reserva, angústia. Ignorância de cousas que se fossem conhecidas evitariam problemas e atitudes prejudiciais à tranquilidade e harmonia do trabalho.

(Baseado no livro "Problemas de Pessoal da Empresa Moderna", editado pela Fundação Getúlio Vargas, Rio — 1963.

TERMÔMETRO DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

ASPIRAÇÕES DO EMPREGADO

Fundação Getúlio Vargas — Curso Intensivo de Administração de Pessoal — 1963
Prof. TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES

ASPIRAÇÃO	MEIOS ATRAVÉS DOS QUAIS PODE SER REALIZADA	INDÍCIOS DE QUE OS MEIOS PARA REALIZAR A ASPIRAÇÃO, NÃO ESTÃO SENDO POSTOS EM PRÁTICA EFICIENTEMENTE
Salário compensador.....	a) Preparo profissional.....	Falta dos conhecimentos normalmente exigidos para a execução do trabalho; inexperiência, imaturidade, insegurança profissional.
	b) Eficiência no trabalho.....	Produção quantitativa e qualitativamente abaixo dos padrões comumente adotados para sua avaliação; desperdício de tempo e matéria prima, com a consequente elevação dos preços de custo do produto; redução da vida ou da serventia do equipamento do trabalho, pela sua má utilização. Dificuldade de rápido e completo ajustamento ao sistema de trabalho e as técnicas profissionais em uso na Empresa. Falta de versatilidade no trabalho.
	a) Consciência e cumprimento do dever.....	Desinteresse em bem servir; preocupação pelos direitos e descanso pelas obrigações; recusa de solidariedade e cooperação nos momentos em que uma e outra devem ser oferecidas espontaneamente, ou dadas de bom grado se pedidas. Incapacidade para integrar-se na Empresa e servir aos objetivos desta com entusiasmo e dedicação. Desapreço à hierarquia.
Estabilidade no emprego.....	b) Capacidade para inspirar confiança aos chefes e colegas.	Incerteza quanto à colaboração que se pode esperar do empregado. Altos e baixos da atuação no trabalho. Inconstância no esforço.
	c) Habilidade para a convivência tranqüila dentro do grupo de trabalho.	Dificuldades de ajustamento ao grupo. Provocação de antipatias, discórdias e hostilidades. Prática da intriga e da agitação.
	a) Responsabilidade funcional.....	Não aceitação, desinteresse ou resistência em relação a encargos que envolvam riscos, responsabilidades ou incômodos.
Oportunidade de progresso.....	b) Interesse pelo próprio desenvolvimento.....	Ausência de esforço no sentido de aprender mais e de melhorar a sua capacidade para o trabalho. Desinteresse pelas oportunidades de treinamento que a Empresa oferece. Espírito de rotina. Falta de iniciativa, no que se refere a busca de melhores soluções para os problemas do trabalho a seu cargo.

ASPIRAÇÃO	MEIOS ATRAVÉS DOS QUAIS PODE SER REALIZADA	INDÍCIOS DE QUE OS MEIOS PARA REALIZAR A ASPIRAÇÃO, NÃO ESTÃO SENDO POSTOS EM PRÁTICA EFICIENTEMENTE
Direito de participação na determinação de medidas que afetem o seu bem estar	a) Obtenção de informações exatas e formulação das pretensões de maneira sensata.	Aceitação, como verdades, de boatos, rumores ou notícias infundadas. Falta de clareza dos objetivos. Pretensões absurdas. Ignorância de fatos que deveriam ser previamente conhecidos.
	b) Utilização dos canais apropriados.....	Reclamações e comentários nos corredores. Encaminhamento das questões a quem não tem competência para resolvê-las, ou através de meios que não lhes permitirá chegarem à solução desejada. Inobservância dos requisitos referentes à prova do alegado, prazos e formalidades essenciais.
	c) Correção de atitudes, nas relações com o empregador.	Insubordinação, hostilidade, desconfiança, falta de lealdade e de espírito de colaboração da parte do empregado.

(Baseado no livro "Problemas de Pessoal da Empresa Moderna", editado pela Fundação Getúlio Vargas, Rio — 1963.

Inflação e Desenvolvimento Econômico ()*

DÊNIO NOGUEIRA

Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade do Brasil, Especializado em Finanças e Câmbio pela Universidade de Michigan e em Desenvolvimento Econômico pelo *Economic Development Institute da UNO*. Diplomado pela Escola Superior de Guerra. Diretor da Divisão de Finanças do Conselho Nacional de Economia. Redator-Chefe da Conjuntura Econômica da Fundação Getúlio Vargas.

INFLAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

O convite com que me honrou o Dr. Syndoro, para tratar do tema Inflação e Desenvolvimento Econômico, neste Ciclo de Palestras da Divisão de Edifícios Públicos, tem para mim dois significados da maior importância.

O primeiro, é de ordem afetiva, e diz respeito à amizade e admiração que lhe devoto há mais de 20 anos, quando ainda ensaiava meus primeiros passos no Serviço Público Federal. Sua personalidade marcante, juntamente com sua dedicação à causa pública, são em grande parte responsáveis pela minha formação, embora em campo totalmente diverso daquele em que dele recebi a minha primeira orientação.

O segundo diz respeito ao que considero verdadeiro desafio: tratar de tal tema perante um auditório que, por força mesmo de sua formação profissional, tem marcada tendência para discordar da tese que pretendo defender. Para os senhores o importante é realizar, construir, edificar. O custo que interessa ao engenheiro é o custo privado, ao passo que o economista se preocupa também, e as vezes até principalmente, com o custo social. O primeiro, objeto do que chamamos a microeconomia, liga-se às decisões individuais de cada um dos agentes da atividades econômica: os consumidores, as empresas ou o governo. O custo social é objeto da *macroeconomia* já leva em conta as alternativas

(*) Conferência realizada na Divisão de Edifícios Públicos na série *Ciclo de Palestras na D.E.P.* em 1962.

de solução do ponto-de-vista da comunidade como um todo. A conhecida frase "governar é escolher" é tipicamente uma afirmativa macroeconômica.

Isto explica, em grande parte, o consenso generalizado de que os economistas vivem fora da realidade dos fatos, inventando teorias que ninguém entende, com o único propósito de encher as páginas das revistas especializadas. A questão está em que o comportamento econômico de uma comunidade não é resultante do somatório das decisões de cada um dos grupos que a constituem, mas antes do resultado do entrechoque desses comportamentos. Daí resulta a contínua modificação das parcelas a considerar, a anulação de várias delas e a exacerbação de outras.

Em artigo publicado numa conhecida revista editada pelo Institute of Economic Affairs, da Universidade de Nova Iorque, há um trecho que gostaria de ler, para dar-lhes uma idéia das dificuldades com que se defrontam os economistas, quando defendem suas teses. O título do artigo é "A Utilidade dos Economistas", e seus autores são dois economistas norte-americanos. Dizem eles:

"Em geral admite-se que os economistas exerçam uma profissão legítima; mas eles ficariam em situação difícil se tivessem que explicar o que fazem. A imagem de outras profissões — medicina, direito, engenharia, etc. — é muito mais distinta que a dos economistas. Até mesmo o físico nuclear, que modifica um mundo que não pode ser visto a olho nu, quaisquer que sejam as circunstâncias, tem também a sua côrte de admiradores. Comparado com o trabalho desses profissionais, o dos economistas freqüentemente se revela peculiarmente fútil. De fato, é mais do que evidente para qualquer um, que o importante na economia não é o que dizem os economistas, mas o que faz o público em geral. Poucos são os economistas que se têm distinguido no mundo dos negócios. Difícilmente eles podem aconselhar alguém, com respeito ao melhor negócio no mercado de vegetais ou de carnes. Quanto ao mercado de títulos, a maior parte dos economistas tem tanta probabilidade de ganhar ou perder em suas inversões, quanto os seus vizinhos, que nunca leram ADAM SMITH ou ALFRED MARSHALL, ou qualquer outro pensador econômico".

Os autores deste artigo poderiam ter acrescentado, como o fez o Prof. PIGOU, em sua oração de paraninfo de uma turma de economistas da Universidade de Cambridge, na Inglaterra, que esta impressão do que fazem ou dizem os economistas tem grande influência sobre sua atividades profissional. Dizia ele que, se tivesse de situar geograficamente tôdas as profissões no mundo, colocaria os economistas no Picadily Circus, em Londres,

ao passo que os médicos, engenheiros, advogados, astrônomos, etc., êle os colocaria no pico do Everest. Êste era o ponto mais inacessível que êle podia imaginar, para demonstrar as dificuldades com que se defronta o homem comum, para manifestar-se sôbre o objeto da preocupação dêsses profissionais. Ninguém, diz o Prof. PIGOU, se atreve a discutir uma lei da astronomia ou da física, ou o cálculo da estrutura de uma ponte. Todos, porém, têm suas idéias próprias sôbre os princípios econômicos e as opiniões dos economistas.

O mais provável, porém, é que os economistas sejam os maiores responsáveis por tudo isso. Em primeiro lugar, porque êles são os primeiros a discutirem a validade de certos princípios econômicos, quando não as opiniões de seus colegas. Mas o que parece ser decisivo é o fato de a própria evolução da ciência econômica dar lugar a que freqüentemente se revejam posições e pontos-de-vista que, durante longos anos, foram considerados definitivos.

A teoria monetária é talvez um dos exemplos mais conhecidos dessas mutações. A despeito de ser a inflação o fenômeno mais estudado pelos economistas, não se pode ainda afirmar que se tenha esgotado seu conhecimento. Apesar das incursões mais ou menos profundas da teoria econômica moderna, até mesmo no terreno da psico-sociologia, são ainda incontáveis os caminhos parcial ou totalmente inexplorados. Não admira, pois, que no Brasil se tenham formado correntes de pensamento econômico com atitudes opostas relativamente à inflação. De um lado se colocam os que negam qualquer influência benéfica do fenômeno inflacionário sôbre o desenvolvimento econômico e de outro, os que afirmam ser a inflação um dos condimentos do progresso.

A coexistência da inflação e do progresso no caso brasileiro, não pode, contudo, ser ignorada. E até mesmo um observador imparcial, como o Prof. BOULDING, da Universidade de Michigan, assim se expressa, em livro escrito por alguns economistas patrióticos e estrangeiros, em homenagem ao Prof. GUDIN, quando de seu jubileu de catedrático da Faculdade Nacional de Ciências Econômicas:

"O economista que visita o Brasil, tão logo se recupera da excitação inevitável, que o esplendor paisagístico e a extraordinária hospitalidade de seu povo provocam, dificilmente consegue deixar de refletir sôbre dois problemas de importância capital em sua profissão: inflação e desenvolvimento econômico. A inflação é um fenômeno comum na história econômica do Brasil, pelo menos nos últimos 100 anos. Não obstante, é óbvio, mesmo ao observador menos atento, que o Brasil é um país que progride.

quando mais não seja, nos estados do Sul. Em Belém o progresso pode ser lento. No Nordeste talvez haja recesso, mas em qualquer parte ao sul do Rio estão presentes todos os sinais de profunda alteração estrutural e rápido, apesar de um tanto desordenado desenvolvimento econômico”.

Mas não é apenas na simples observação de nossa experiência, que se baseia a corrente “inflacionista” para lutar com unhas e dentes contra os que pretendem deter a inflação. Mesmo entre os clássicos do Século XIX, que negavam com veemência qualquer compatibilidade do desequilíbrio monetário com o desenvolvimento econômico, é conhecida — especialmente entre nós — a posição de MCLEOD, que se notabilizou pela posição oposta.

Mais forte, ainda, é o apoio dos defensores da inflação na teoria monetária reformulada por Wicksell e outros neoclássicos, que buscaram destruir a teoria clássica através da análise do comportamento da taxa de juros e seus efeitos sobre os investimentos. Em linhas gerais a idéia central é que existem sempre duas taxas de juros no mercado financeiro: a “natural” e a “do mercado”. A natural seria aquela que igualaria a oferta de recursos para investimentos com a sua procura, isto é, praticamente a taxa de lucros. A taxa do mercado é a que existe efetivamente em cada momento. A importância dessa contribuição teórica foi extraordinária, a despeito de, como veremos, estar já ultrapassada nos dias que correm. Ela marcou praticamente a linha divisória entre a escola clássica e a neoclássica, na teoria do investimento.

O esquema de funcionamento dessa teoria é semelhante ao da lei da oferta e da procura, e assim pode ser resumido: enquanto a taxa de juros do mercado estiver abaixo da “natural” os investimentos estarão sendo estimulados, pela mesma razão que um preço baixo estimula a procura; ao contrário, se a taxa de juros do mercado for superior à “natural” os investimentos serão desestimulados do mesmo modo que um preço alto reduz a procura. Como o investimento é um dos principais ingredientes da atividade econômica, resultaria que esta seria acelerada ou retardada conforme a “taxa do mercado” estivesse abaixo ou acima da “taxa natural”.

Até aí o problema é apenas teórico e, aparentemente, só interessaria a um pequeno número de iniciados. Na verdade, porém, a confirmar-se a formulação Wickselliana, ela teria grande influência sobre a política econômica em geral e monetária em particular, como tentaremos explicar.

E' sabido que uma das maneiras de forçar a baixa da taxa de juros vigorante no mercado é aumentar a quantidade de meios de pagamentos à disposição da economia ou, o que é o mesmo, provocar uma inflação. Assim, quando a taxa de juros do mercado estivesse muito alta em relação à taxa natural, bastaria emitir até que ela tivesse caído abaixo desta. Com isso, provocar-se-ia um aumento dos investimento e, conseqüentemente, a aceleração da atividade econômica. Não há, portanto melhor argumento que este, para a corrente "inflacionista".

Não fica, porém, numa formulação teórica a firmeza da tese Wickselliana. Até mesmo a verificação empírica dos fatos pareceria confirmá-la. Nos Estados Unidos, as providências tomadas pelo governo de Roosevelt, para debelar a crise de 1929, e que ficaram conhecidas mundialmente como a política do "new deal", seguiram essa orientação. De fato, a conselho de LORD KEYNES, o conhecido economista inglês, o governo norteamericano lançou-se na execução de um audacioso programa de obras públicas de vulto, cujo financiamento se efetuava através do Sistema de Reserva Federal. O mesmo que fazemos no Brasil, sem precisarmos importar conselheiros econômicos de tal estatura. Os nossos nos bastam. O resultado foi que a contribuição do item "juros" para a renda nacional baixou de 13% para 3%, enquanto que os lucros se elevavam em proporção semelhante à queda dos juros, tal como afirmava o figurino de WICKSELL.

Podem os senhores imaginar com que cara ficaram os que ainda se guiavam pelas teorias clássicas. Tal como hoje ocorre entre nós, chamar-se alguém de "clássico" era verdadeira ofensa pessoal. Na maior parte das vezes ninguém sabe o que significa ser "clássico" em matéria econômica, mas o importante é que essa palavra tem em si a conotação ofensiva que se quer emprestar.

Desta vez o autor da teoria é o próprio Lord Keynes, que provavelmente já não se preocupa muito com tal ofensa.

Antes, porém, de entrarmos no caso brasileiro, permitam-me oferecer-lhes mais um argumento em favor da escola "inflacionista", que entre nós tem encontrado expressão no "slogan": "emitir para fins produtivos não é inflacionário".

Desta vez o autor da teoria é o próprio Lord Keynes, que a expôs em seu conhecido Tratado da Moeda. Segundo êle o efeito promocional da inflação sobre o desenvolvimento econômico partia da redistribuição da renda que ela determina. Todos os que auferem renda de caráter contratual, qualquer que seja seu tipo, são prejudicados pela inflação, na medida em que os preços sobem mais rapidamente que a sua renda. Os que lucram com

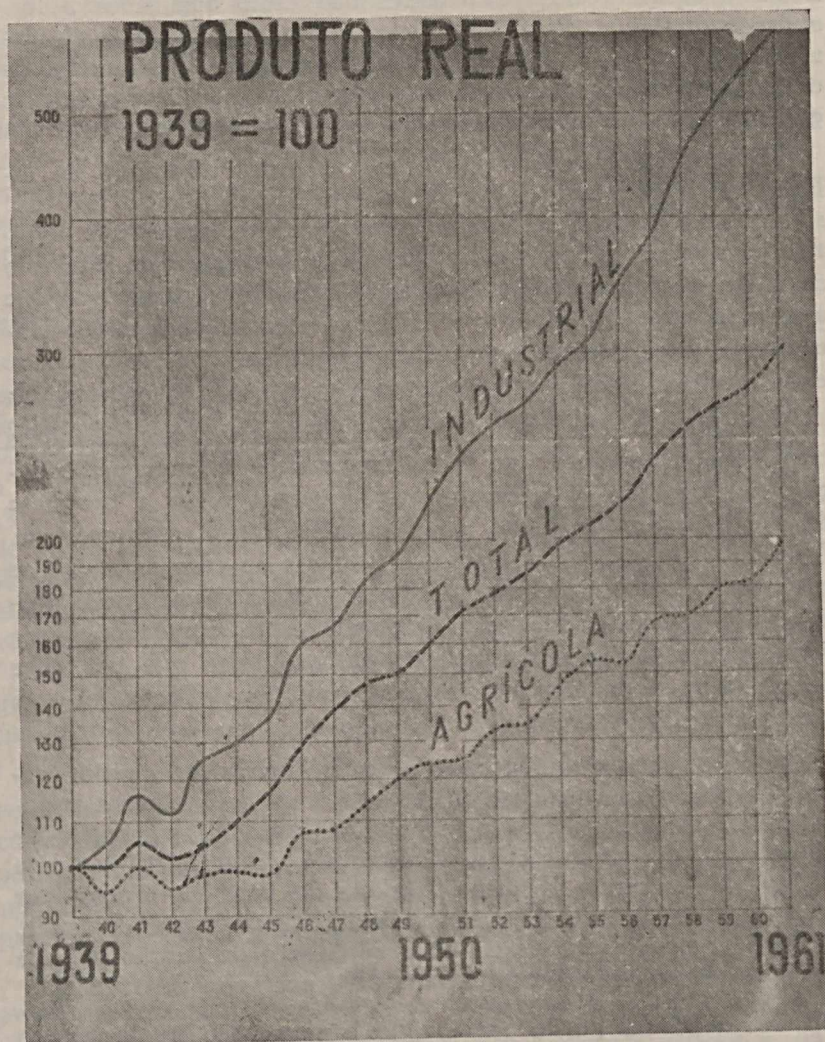
isso são aqueles cujos rendimentos não estão amarrados a fórmulas contratuais. Para estes, suas rendas sobem mais rapidamente que os preços, permitindo-lhes manterem-se na crista da onda. As rendas contratuais são os salários, os juros e os aluguéis, ao passo que os lucros são rendas não contratuais.

A essência do argumento é que os lucros dependem da relação entre os custos de produção e os preços finais. Se estes sobem mais rapidamente que os custos, em cuja composição avultam os salários, os juros e os aluguéis, é evidente que a relação se altera em benefício dos lucros. Não é difícil concluir-se que a elevação dos lucros determina forte estímulo para os investimentos e, conseqüentemente, uma elevação do nível de emprego e da renda nacional.

A paciência com que os senhores toleraram essas infundáveis considerações teóricas, que fogem ao campo de suas preocupações, merece não só o nosso reconhecimento como a promessa de que, de agora em diante, será menos monótona esta exposição. A partir deste momento, tentaremos aplicar ao caso brasileiro as teses que acabamos de resumir. Para isso parece-me que a descrição do processo de nosso desenvolvimento econômico desde 1939 poderá lançar luz suficiente sobre o tema que nos cabe desenvolver: o da correlação entre o processo inflacionário e o crescimento do País.

Desde o início da Segunda Grande Guerra até o ano passado, a produção brasileira, em termos reais, praticamente triplicou. No mesmo período a população brasileira aumentou de 40 milhões de habitantes para cerca de 73 milhões, ou seja 82,5%. O aumento da disponibilidade de bens e serviços, por habitante, nos últimos 22 anos poderia ter sido assim, da ordem de 65%, taxa esta que permitiria a duplicação do padrão de vida de 1940, dentro de mais 10 anos, isto é, por volta de 1973.

Na verdade, porém, nem toda a população se beneficiou igualmente dessa elevação geral. Do ponto-de-vista regional, as estimativas conhecidas para o Nordeste acusam um misto de estagnação e retrocesso, este em termos per-capita. Do ponto-de-vista setorial, enquanto a indústria teve sua produção sextuplicada, de 1939 até o ano passado, a agricultura apenas duplicou sua produção. Finalmente, do ponto-de-vista das diversas classes sociais, ainda que não se disponham de dados concretos, todos nós sentimos — como integrantes que somos da classe média — o que de fato está ocorrendo. Os ganhos das classes mais baixas e das mais elevadas se originam das perdas que se verificam na classe média.



Neste particular, ainda que não seja nosso intuito penetrar em seara alheia, poder-se-iam citar alguns indícios bastante significativos do que deve estar ocorrendo em matéria de distribuição da renda e riqueza nacionais, entre as diversas camadas da população. Os sociólogos conhecem bem a importância do índice de nupcialidade na aferição das pressões a que estão sujeitas as comunidades. Apesar de não desconhecermos as limitações das estatísticas baseadas no registro civil, parece altamente sintomático que o índice de casamentos tenha acusado queda quase

generalizada. No Rio, a redução foi de 5,5 para 2,8 por mil entre 1947-48 e 1959. Em Belém a queda foi de 3,9 para 2,7 por mil; e Fortaleza, 10 para 8,9; em Recife 10,3 para 8,1; e em Porto Alegre, de 10,2 para 8,9. São Paulo e Curitiba são duas das poucas cidades onde melhorou substancialmente o índice de nupcialidade, passando na primeira citada de 8,9 por mil para 9,9 e de 9,0 para 14,0 por mil em Curitiba.

Até esses resultados favoráveis de São Paulo e Curitiba confirmam a redistribuição de renda que se processou nos últimos 15 a 20 anos. Estas são, efetivamente, as duas únicas regiões que se beneficiaram do processo inflacionário que empobreceu o resto do País. E a principal razão disso foi o forte subsídio pago pela agricultura para que a indústria prosperasse tão rapidamente como os números o comprovam. Dois dos poucos produtos que — apesar do chamado confisco cambial — não estiveram sujeitos a essa situação foram o café e o cacau. Daí Curitiba apresentar-se de forma tão favorável, juntamente com São Paulo. O “boom” cafeeiro do decênio iniciado em 1950 salvou o Paraná dos efeitos da política discriminatória contra o setor agrícola.

Em estudo publicado em Conjuntura Econômica, em meados do ano passado, mostra-se que os cafeicultores recebiam em 1960 cerca de 50% mais, em moeda de poder de compra constante, que em 1940, e os cacauicultores cerca de 15% mais. A maior parte dos demais produtores de matérias-primas destinadas à exportação sofreu, em igual período, forte redução de sua renda real. Os produtores de algodão, por exemplo, em 1958 percebiam quase 30% menos que em 1940. As reduções mais violentas ocorreram no Nordeste, onde os produtores de fumo sofreram uma baixa de sua renda real da ordem de 50%, os de carnaúba quase 70% e os de oiticica, com uma perda recorde de mais de 80%. A remuneração real dos produtores de alimentos, no período em questão, sofreu uma redução média de 40%, ao passo que a dos produtores de matérias-primas para a indústria nacional caiu em média 20%.

É, também, indiscutível, que a principal causa de tudo isso foi a inflação, cujos efeitos sobre os preços tentaram-se limitar através de controles artificiais, como o de câmbio e o tabelamento. Não admira, pois, que os agricultores mais prejudicados tenham sido os dos produtos destinados à exportação (exceto o café e o cacau), imediatamente seguidos pelos produtores de alimentos.

O agravamento da crise social e política tem, portanto, origem bem identificável. Não é sem pagar pesado tributo que um país deixa sua moeda desvalorizar-se continuamente por prazo tão longo.

Nem mesmo os "inflacionistas" deixam de reconhecer essa relação de causa e efeito. Alegam, porém, que este é o preço que se tem de pagar pelo desenvolvimento. Que adianta, perguntam, dividir entre todos um bolo que é muito pequeno? Primeiro aumentemos esse bolo, e assim as fatias serão maiores. E é a partir daí que a inflação passa a ser considerada como instrumento de política econômica, como tentaremos explicar.

A manutenção de um determinado ritmo de atividade econômica exige, de qualquer comunidade, um certo esforço de capitalização. Em outras palavras, a menos que uma parte da renda gerada no processo produtivo — como os salários, os lucros, os juros e os aluguéis pagos aos fatores de produção — seja poupada ao consumo, não será possível comprarem-se ou fabricarem-se as máquinas e equipamentos, construirem-se as habitações, fábricas, estradas, etc., necessárias à manutenção do ritmo de progresso de tal comunidade.

Ocorre, ainda, que as camadas mais pobres da população têm o que os economistas chamam "alta propensão a consumir", isto é, consomem uma elevada parcela de sua renda, em contraposição às classes mais ricas que consomem muito menos, relativamente à renda que auferem. Se, com a inflação se reduz a renda real das camadas populares, e se aumenta a das classes elevadas, o resultado será uma contenção do consumo, em proveito do investimento. Este último, por outro lado, estará sendo estimulado, por força do mecanismo da teoria de Wicksell, na medida em que se força a redução da taxa de juros de mercado.

Antes de discutirmos a validade dessa argumentação, valeria a pena verificar até que ponto a experiência brasileira a confirmaria. Para isso vamos valer de uma pesquisa realizada no Conselho Nacional de Economia, há cerca de 2 anos, em que se procurou estimar, não só a taxa de investimentos, de 1939 até 1960, mas também a origem da poupança que financiou esses investimentos.

As conclusões a que chegou o Conselho são interessantíssimas. Inicialmente aquele órgão dividiu o período todo em 3 subperíodos, de características semelhantes. O primeiro compreende o período da guerra (1939-45). O segundo é constituído pelo imediato após-guerra, até à inversão da tendência ascendente dos

preços do café (1946-54). E o último é o período restante, que se caracteriza pela aceleração do ritmo da inflação, com os preços subindo em média cerca de 25% por ano.

Entre 1939 e 1945, a taxa de inversões foi da ordem de 17,6% da produção nacional, por ano. Entre 1946 e 1954 essa taxa elevou-se para 18,5%, para cair a 16,5% de 1955 a 1960.

Até aí pouco se poderia concluir, pois os 3 períodos foram igualmente caracterizados pela existência de desequilíbrio inflacionário, ainda que de ritmos diferentes, cabendo ao último — o de menor taxa de inversão — o primeiro lugar em termos de ritmo de inflação.

A questão começa a ficar clara porém, quando se identifica a origem do esforço de capitalização, em cada um desses períodos. No primeiro, que como dissemos, coincidiu com a guerra, todo o esforço da capitalização não só foi gerado dentro do País, como teve de fazer face à saída de capitais. Em 1939 e 1942, não é absurdo afirmar que o Brasil financiou parte dos gastos de guerra na Europa. A tanto corresponderam as exportações que fazíamos para a Inglaterra e para a França, contra a acumulação de créditos não utilizáveis. Todos se recordam que foram esses fundos congelados que utilizamos para a compra das estradas de ferro inglesas em operação no Brasil.

No segundo período, que se inicia em 1946, uma quarta-parte do esforço de capitalização foi financiado fora do Brasil, na medida em que subiam os preços do café no mercado internacional. Partindo de cerca de 13 centavos de dólar a libra-pêso em 1945, a cotação do Santos-4 elevou-se para 27 centavos em 1949, continuando a subir quase ininterruptamente até atingir o recorde de 94 centavos em agosto de 1954. Daí resultou que, sem nenhum esforço adicional, pudemos multiplicar as nossas importações de máquinas e equipamentos, como de fato o fizemos. Em 1952 o valor das importações brasileiras era cerca de 5 vezes maior que em 1938, não obstante estarmos exportando, em volume, menos que antes da guerra. Em termos de máquinas e equipamentos, importamos, tanto em 1951 como em 1952, mais de 600 milhões de dólares, contra menos de 80 milhões em 1938 e 1939.

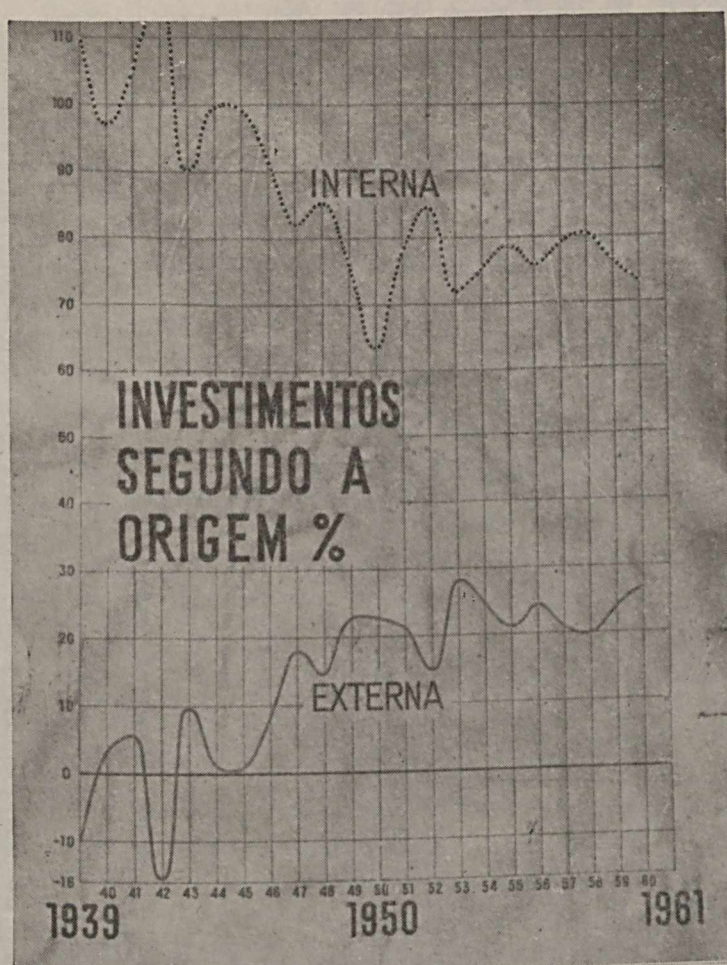
Isto significa que o aumento da taxa de capitalização no imediato após-guerra não foi financiado pelo povo brasileiro, que não teve de reduzir seu padrão de consumo para permitir que sobrassem mais recursos para os investimentos. Na verdade, pelo menos até 1950, aumentamos substancialmente o consumo. Mas ainda assim, com o consumidor estrangeiro pagando pelo café

até 4 vezes mais que em 1945, pudemos elevar a taxa de capitalização. Posteriormente, durante a guerra da Coréia, os exportadores norte-americanos se juntaram aos consumidores de café, no financiamento da nossa capitalização. Como todos se recordam, em 1951 e 1952, executamos uma política de estocagem de máquinas, equipamentos e outros materiais estratégicos, na expectativa de uma eventual transformação do conflito coreano em outra guerra mundial. Até hoje ainda estamos pagando os 700 milhões de dólares que então importamos, sem ter de pagá-los imediatamente.

Com a queda dos preços de café em fins de 1954, iniciou-se o terceiro e último período, em que os investimentos estrangeiros tiveram o papel principal. Ao mesmo tempo que se reduzia a receita cambial do País, paralelamente à baixa das cotações do café no mercado internacional, elevava-se a entrada de empréstimos e aplicações diretas de capital estrangeiro no Brasil. Entre 1955 e 1960 recebemos a êsse título mais de 3 bilhões de dólares. Foi graças a isso que se manteve elevada a parcela dos investimentos financiada no exterior. No período 1955-60, cerca de 23% dos nossos investimentos foram financiados no exterior, contra mais de 25%, para o período 1946-54.

Neste ponto já podemos medir o nosso esforço interno de capitalização em cada um dos três períodos. No primeiro, como dissemos, toda nossa capitalização foi financiada internamente, com sobras para financiar a saída de capitais estrangeiros. O esforço interno de capitalização atingiu a pouco menos de 18% do valor da produção nacional. No segundo período, não obstante a taxa de capitalização ter aumentado para 18,5% somente três-quartas partes foram financiadas dentro do País, ou seja, menos de 14%. No terceiro, com a taxa de capitalização baixando para 16,5% dos quais somente 77% foram financiados por nós mesmos, o esforço interno de capitalização foi inferior a 13% da produção nacional.

A eloquência dêsses números fala por si mesmo. Nenhum economista tem o direito de ignorar que um país cuja população cresce à razão de 3% ao ano, como é o caso do Brasil, precisa investir cerca de 12% ao ano, somente para manter o padrão de vida já alcançado. Assim, ao contrário do que afirmam os que defendem a inflação como instrumento de aceleração do processo de desenvolvimento econômico, a experiência brasileira demonstra que, não fôsse a elevada proporção dos investimentos financiados fora do País, estaríamos presentemente muito perto da estagnação.



Além da redução do esforço interno de capitalização, o único resultado palpável da inflação, no caso brasileiro, foi a substituição paulatina da empresa privada pelo governo em uma série de setores. Na medida em que as indústrias básicas exigem inversões elevadas e longos períodos de maturação, e as tarifas dos serviços públicos começaram a ficar desatualizadas em relação ao custo operacional, o Estado teve que chamar a si a responsabilidade de desincumbir-se de uma série de tarefas que, com vantagem, poderiam ser delegadas às empresas privadas. Não é por outra razão que a média dos investimentos governamentais elevou-se a quase 30% do total no período 1955-58, contra cerca de 26%, no período 1949-54.

INFLAÇÃO NO BRASIL - 1939/61

ANO	PARÂMETROS DA INFLAÇÃO			PRODUTO REAL				INVESTIMENTOS				
	MEIOS DE PAGAMENTOS Cr. \$ BILHÕES	PREÇOS 1939=100	CÂMBIO Cr.\$/US.\$	AGRICOLA		INDUSTRIAL	TOTAL	COMO % DE PRODUÇÃO	SEGUNDO A AUTORIDADE		SEGUNDO A ORIGEM	
									PÚBLICA	PRIVADA	INTERNA	EXTERNA
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1939	11.1	100	19.12	100	100	100	16.2	...	...	109.7	-9.7	
1940	11.4	106	19.80	95	105	100	17.3	...	...	96.8	3.2	
41	14.6	123	19.66	100	116	105	16.9	...	...	105.6	5.6	
42	17.3	146	19.64	94	112	102	16.7	...	...	115.2	15.2	
43	25.1	174	19.63	98	125	104	19.0	...	...	90.2	9.8	
44	33.8	198	19.58	99	130	110	19.7	...	...	99.5	0.7	
45	38.7	228	19.50	98	137	117	15.4	...	...	99.5	0.7	
46	45.8	263	19.35	107	160	129	17.6	...	...	91.7	8.3	
47	47.1	278	18.73	108	167	139	17.7	...	...	81.8	18.2	
48	50.2	306	18.72	114	183	147	17.6	...	...	85.1	14.9	
49	58.4	333	18.72	120	194	151	14.6	28.5	71.5	76.9	23.1	
1950	78.3	378	18.72	124	217	161	12.6	55.3	64.7	63.3	36.7	
51	90.7	453	18.72	125	241	172	25.0	15.4	84.6	78.4	21.6	
52	104.2	499	18.72	154	257	179	26.4	21.6	78.4	84.8	15.2	
53	124.1	575	45.32	135	268	186	13.3	25.2	76.8	71.6	28.4	
54	151.5	750	62.18	147	291	199	21.4	20.5	79.7	75.3	24.7	
55	177.9	848	73.34	155	306	207	16.8	24.3	75.7	70.8	21.2	
56	217.3	1010	73.39	155	346	217	15.2	20.1	79.9	75.8	24.2	
57	291.0	1155	75.67	168	386	238	16.9	33.4	66.6	79.2	20.8	
58	353.1	1276	150.06	170	456	255	17.4	40.8	59.2	80.2	19.8	
59	500.5	1756	159.83	181	505	268	16.9	...	...	76.1	23.9	
1960	692.1	2298	189.90	185	552	279	15.7	...	...	75.2	26.8	
61	1046.9	3179	272.31	201	599	299	...	...	...	...	...	

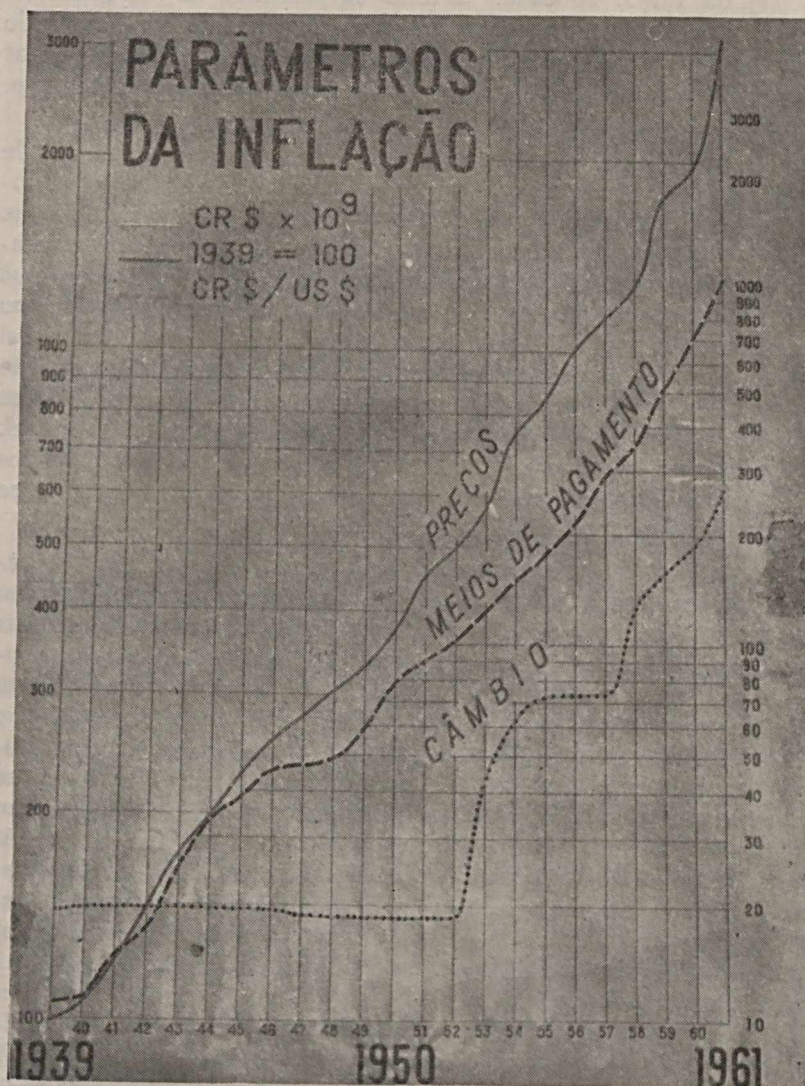
FONTES: RELATÓRIO DA COMISSÃO MISTA BRASIL-ESTADOS UNIDOS, RIO DE JANEIRO, EXPOSIÇÃO GERAL DA SITUAÇÃO ECONÔMICA 1960; CONSELHO NACIONAL DE ECONOMIA 1961; E CONJUNTURA ECONÔMICA.

Nada disso, contudo, deveria surpreender os economistas. A teoria monetária moderna explica de maneira convincente tudo o que ocorreu no Brasil, e que de resto tem acontecido em outros países submetidos a longo e agudo desequilíbrio inflacionário, como o Chile, a Bolívia e outros.

O que tanto os clássicos como os neoclássicos deixaram de levar em conta, em suas formulações teóricas, foi o fator psicológico, se os senhores preferirem — que só mais recentemente passou a ser considerado. Trata-se do que se convencionou chamar de “as expectativas”. Quando os clássicos afirmavam que não pode haver desenvolvimento econômico com inflação, ou quando os neoclássicos atribuíam à inflação importante papel no aumento da taxa de investimentos, todos esqueciam que não estavam lidando com máquinas mas sim com homens. Estes reagem diferentemente conforme a moeda seja ou não estável. E basta que a inflação comece a ser computada nos cálculos dos consumidores e dos homens de negócios, para que todos se comportem de maneira a anular os seus efeitos.

Não é difícil entender a razão dessa modificação. E a experiência brasileira, que acabamos de descrever, também o confirma. A partir do momento em que os que auferem rendas contratuais (salários, aluguéis e juros) percebem que estão sofrendo os efeitos da inflação, passam a antecipá-la nos novos contratos. Como não há contratos eternos, e a tendência em regime inflacionário é reduzir sua duração, os assalariados procuram obter reajustamentos superiores à taxa de elevação dos preços. Basta que se examinem os dissídios coletivos e os aumentos do salário mínimo no Brasil, para que se confirme essa afirmação. Os proprietários de imóveis ou cobram luvas pelos novos contratos de locação, ou, quando estes são livres, arbitram aluguéis exagerados, relativamente ao padrão de vida de seus inquilinos. Um apartamento de 3 quartos no Rio é hoje alugado por cerca de 50 mil cruzeiros, quando na classe média os salários raramente atingem 100 mil cruzeiros. Em outras palavras, o custo da habitação consome mais de 50% da renda da classe média, e não os 25% a 30%, como seria razoável. O que está ocorrendo é que os novos contratos prevêm a desvalorização do dinheiro e a impossibilidade de seu reajustamento. Finalmente, ainda que, como é o nosso caso, a lei proíba juros superiores a 12% ao ano, a taxa efetiva que se paga em qualquer lugar é hoje muito superior a 20% ao ano.

Tudo isso age no sentido de impedir a redistribuição de renda a que se refere KEYNES, em proveito dos investimentos, ou a redução da taxa de juros do mercado, da teoria Wickselliana.



Na fase inicial da inflação, isto é, enquanto ela não começa a ser antecipada no comportamento presente, ainda pode ser benéfica. Tão logo, porém, todos a esperam, a inflação passa a ser prejudicial. Em ambas as fases os seus efeitos negativos estão presentes, mas na primeira êstes podem ser compensados por alguns aspectos positivos. Na segunda, contudo, não há nenhuma compensação, para os efeitos negativos, e o resultado é a crise social e política.

À primeira fase alguns economistas dão o nome de *inflação de investimentos* e à segunda, *inflação de custos*.

No Brasil ingressamos na inflação de custos há cerca de 10 anos e Deus queira que possamos sair dela sem que, para isso, tenhamos que pagar um custo excessivo como seria o da perda da liberdade de pensamento, como já ocorreu na Alemanha e na Itália, após a 1ª Guerra Mundial, e mais recentemente na Argentina e no Peru. E o exemplo de Cuba, também recente, não nos anima a imaginar que possamos, por mais tempo, ignorar a crise social e política que temos diante de nós.

Período	Esfôrço interno de capitalização
1939-45	17,6%
1946-54	13,8%
1955-60	12,7%

Que São Relações Públicas?

HARWOOD L. CHILDS

Professor de Opinião Pública da Universidade
de Princeton.

Tradução de SYLLA CHAVES

Nota do Tradutor — *Este artigo corresponde ao primeiro capítulo do livro Relações Públicas, Propaganda e Opinião Pública "An Introduction to Public Opinion", primeira de uma série de traduções — Administração para o Desenvolvimento — que a Fundação Getúlio Vargas e a U. S. Agency for International Development estão preparando como contribuição conjunta para o esforço que cada vez mais toma corpo em nosso país. No volume 94, nº 4 desta Revista expus as razões por que considero relações públicas um fator de integração e desenvolvimento. E' preciso, porém, que os técnicos de relações públicas compreendam a importância das suas responsabilidades e correspondam ao que a sociedade espera dêles. O grande problema de nosso país em desenvolvimento, em matéria de relações públicas, é, pois, ainda o da definição das responsabilidades que todos temos e que ninguém quer assumir. O importante é combinar a indiscutível força das relações públicas com o imenso potencial d'este país, e pô-lo em marcha. Na indicação das responsabilidades, na indicação do caminho a seguir, é que reside a grande contribuição do livro de Childs.*

* * *

EM recente artigo da revista *Fortune*, o autor inicia a discussão do assunto "O Público Não Vai para o Diabo" com a seguinte afirmação:

"O ano de 1938 pode entrar nos anais da indústria como aquele em que o conceito de relações públicas aninhou-se repentinamente nos corações de toda uma geração de homens de ne-

gócios, da mesma forma como o primeiro amor chega para o adolescente, nebulosa e avassaladoramente. De fato, durante o ano de 1938, poucas convenções houve que não contivessem uma alocação sobre relações públicas, poucas revistas comerciais que não dedicassem algum espaço ao assunto, raras diretorias que não tomassem sólidas medidas sugeridas pela nova deusa. E achavam que o círculo de ação desta Mona Lisa era toda a indústria, e que ela a presidia em seus aspectos mais variados e menos tangíveis". (1)

O atual interesse pelo tema de relações públicas só é igualado pelo grande desacôrdo e confusão relativos ao seu significado. A fim de discutir inteligentemente sobre as origens de relações públicas, devemos harmonizar nossos pontos-de-vista pelo menos quanto ao próprio conceito. E logo de início desejo sublinhar um esclarecimento. Se alguns julgarem subseqüentemente que minha concepção dêste assunto de vital importância é demasiado idealística, só posso dizer que não estou primordialmente interessado no que são relações públicas, mas sim no que elas devem ser. Além disso, recuso aceitar muito do que é chamado trabalho de relações públicas — artimanhas, embustes e expedientes por meio dos quais indivíduos e instituições freqüentemente parecem obter boa vontade sem realmente tentar remover as verdadeiras causas da má vontade. Não estou particularmente interessado em nenhuma das mil maneiras de conquistar amigos e influenciar pessoas. Para mim, relações públicas é um assunto muito mais profundo do que muitos manuais corriqueiros de etiqueta profissional e institucional parecem sugerir. Em minha opinião, o interesse geral por relações públicas continuará e crescerá, por ser êsse um dos problemas fundamentais de nossa era.

Relações públicas podem ser definidas como aquêles aspectos do nosso comportamento pessoal e institucional que têm um significado mais social de que puramente pessoal e privado. A crescente importância de relações públicas é devida primeiramente ao número cada vez maior de atividades pessoais e de grupo que têm de fato êste significado social e público. A liberdade pessoal está assumindo rapidamente um nôvo sentido, em face das amplas transformações tecnológicas e culturais. Definir relações públicas é definir relações privadas. é traçar uma linha divisória entre a liberdade pessoal e a responsabilidade social. Essa linha nunca poderá ser estável. E' uma linha móvel que pode ser continuamente retraçada à proporção que as condições se modificam. A razão só nos permite tentar traçar a linha atual. Não podemos ver muito longe no futuro. Para delimitar a linha atual, entretanto, será útil sondar o passado imediato e investigar as razões

por que o problema de relações públicas adquiriu essa importância vital em nossa vida social, política e econômica.

Definindo relações públicas como “aquêles aspectos do nosso comportamento pessoal e institucional que têm um significado mais social do que puramente pessoal e privado”, reconheço que posso estar abusando de um conceito que tem diferentes significados para muitos estudiosos dêste assunto. A origem da expressão está envolta em mistério. Foi certamente empregada com sentido semelhante nos primeiros anos do século atual. Tenho em meu poder um discurso pronunciado por um gerente da Estrada de Ferro Baltimore & Ohio em 1906 sobre “O Problema de Relações Públicas nas Ferrovias”. E é digno de nota estarem as concessões de serviço público entre os primeiros que pareceram dar atenção a êste problema. Faz-se frequentemente referência, por exemplo, aos primeiros esforços da Companhia Telefônica Bell no campo das relações públicas. (2) E isto não surpreende, porque a Bell, bem como as estradas de ferro e outras entidades econômicas “afetadas pelo interesse público”, figuram entre as primeiras a sentir necessidades de redefinir liberdade econômica em termos de crescentes responsabilidades sociais. Os funcionários da Bell, mesmo na época em que alguns proeminentes industriais do aço e de outras manufaturas ainda seguiam a política do “ao diabo com o público”, notaram que os efeitos sociais de suas operações comerciais lhes haviam impossibilitado definir sua liberdade pessoal em tais termos.

Antes de passar os olhos pelos importantes acontecimentos do passado próximo que deram origem ao atual interesse pelo assunto de relações públicas, quero comentar algumas definições da expressão, a fim de situar o problema como eu o vejo. Um escritor definiu relações públicas como “a apresentação planejada do seu ponto-de-vista em termos capazes de obter a compreensão do público e angariar a sua aceitação”. (3) De caráter semelhante são as seguintes definições: “Entende-se por relações públicas a arte de forjar a atitude mental da humanidade em geral para com uma companhia, de modo a que sua posição para com o público se torne inexpugnável”, (4) ou ainda “o estabelecimento de relações cordiais, equitativas e, por conseguinte, mutuamente proveitosas, entre um negócio, indústria ou organização e o público a que serve”. (5)

Acho que, em cada uma dessas definições, falta um ponto essencial. Relações públicas, como tal, não é a apresentação de um ponto-de-vista, nem a arte de forjar atitudes mentais, nem o estabelecimento de relações cordiais e proveitosas. Não é a etiqueta para uma nova técnica de propaganda que acarretará, ne-

cessariamente, fama e fortuna para aquêles que a empregam. E' simplesmente o nome dado a atividades que têm um significado social. Nosso problema, em cada organização ou indústria, consiste em descobrir quais são estas atividades, que efeitos sociais elas têm e, se forem contrárias ao interesse público, quais os meios capazes de modificá-las, de modo a fazer com que venham a servir ao interesse público. O chefe de relações públicas não é simplesmente um agente de imprensa ou um propagandista. E' um estudioso dos efeitos da conduta individual e de grupo, que pretende usar o seu conhecimento de modo a reduzir as consequências malélicas de tal conduta e aumentar os seus efeitos benéficos.

Um outro autor definiu relações públicas como "o nome que o comércio dá ao reconhecimento, por êle, de que é uma entidade politica"; (6) e um outro ainda as definiu como "uma atitude fundamental da mente — uma filosofia da administração — que, deliberadamente e com egoísmo esclarecido, coloca o mais amplo interesse do freguês em primeiro lugar em cada decisão que afeta a realização de um negócio". (7) Estas definições contêm um cunho filosófico mais largo e mais profundo. Relações públicas são, porém, mais que uma filosofia da administração ou um novo "ismo" que servirá de antídoto do comunismo ou do fascismo. Relações públicas referem-se simplesmente às nossas relações ou atividades que têm significado social em sentido lato. Compete ao consultor de relações públicas descobrir que relações são estas, que efeitos sociais elas têm, se êstes efeitos são contrários ao interesse público e que modificações podem ser necessárias para harmonizá-las com o interesse público.

Sei que muitos perguntarão: Que é o interesse público? Esta é uma questão de suma importância, e me proponho tratá-la mais em detalhe posteriormente. Por ora, desejo apenas reforçar a afirmação de que relações públicas não são nem uma nova técnica de propaganda, nem uma nova panacéia ou filosofia a ser introduzida nos negócios. São simplesmente o nome para um determinado tipo de atividades, muitas das quais tinham antes significado meramente individual, porém agora, pela dinâmica das modificações sociais, estão afetadas ao interesse público. Importante fenômeno dos tempos atuais tem sido o crescimento do âmbito destas relações públicas, a multiplicação das consequências sociais dos atos individuais e de grupo. Êstes atos são o assunto de que tratam as relações públicas.

Alguns têm definido relações públicas como sendo simplesmente as relações de uma empresa ou grupo para com o público "julgadas segundo o conceito comum da boa conduta huma-

na". (8) Se, com esta definição, nos referimos a relações que tenham um significado público ou social, não levanto objeções. Insistir, entretanto, em que o termo deva restringir-se exclusivamente às relações ou atividades geralmente encaradas como corretas é prescrever limitações éticas que ignoram o caráter neutro e objetivo da expressão. Nossa conclusão é, pois, a seguinte: Relações públicas é simplesmente um nome para as nossas atividades e relações que são públicas, que têm um significado social. O estudioso de relações públicas deseja saber quais são elas, que efeitos sociais elas têm, se estes efeitos são de interesse do público e, não o sendo, o que pode e deve ser feito. Relações públicas não é o nome para uma nova ideologia, nem a designação de uma arte esotérica de propaganda. É simplesmente o nome para um tipo de atividades individuais ou de grupo, cujas dimensões crescentes afetam a vida de todos nós.

O ponto de partida do nosso pensamento sobre relações públicas começa logicamente, por conseguinte, com a consideração das mais importantes razões por que tantas das nossas relações pessoais se transformaram repentinamente em relações públicas. O fazendeiro, por exemplo, é tantas vezes citado como o nosso individualista mais perfeito. Durante décadas ele gozou de completa liberdade para conduzir suas atividades na fazenda como melhor lhe aprouvesse. Arava o solo, semeava, colhia, criava gado, apanhava maçãs, cortava madeira, consertava cercas, criava e educava seus filhos como queria. O que fazia ou deixava de fazer afetava apenas ligeiramente o bem-estar de seus vizinhos, e ainda menos o bem-estar da comunidade em geral. Suas relações públicas eram a menor de suas preocupações. A situação do fazendeiro não era excepcional. O médico e o advogado, o professor e o homem de negócios viviam suas vidas em relativo isolamento — pelo menos o número de pessoas afetadas pelos seus atos era pequeno. Dêste ambiente resultava uma filosofia de relações públicas que era essencialmente um dogma de liberdade individual. Lentamente a princípio, depois em ritmo acelerado, as condições mudaram. A primeira vista, parecia que algum gênio mau havia causado a mudança. Os homens procuravam identificar esse gênio mau. Atribuíram a mudança aos objetivos açambarcadores e egoístas de indivíduos e grupos; ao partido no poder; ao operariado; aos radicais subrepticiamente enganando a mente das massas; a toda sorte de demônios individualizados.

Uma indicação ou medida do âmbito crescente de relações públicas foi a legislação. Órgãos legislativos começaram a produzir leis regulando as horas e condições de trabalho de mulheres e crianças. Promulgavam-se leis reguladoras do funcionamento

das ferrovias e outras concessões de serviço público. Surgiam leis sobre a pureza dos alimentos; o leite deveria ser testado; saídas de incêndio tinham de ser construídas; médicos e advogados precisavam ser reconhecidos pelo Estado antes de poder exercer a profissão; professores precisavam submeter-se a determinados tipos de treinamento antes de começar a lecionar. Esse processo evolutivo, na opinião de muitos, culminou com a adoção da lei seca, uma medida que trouxe os hábitos de bebida do povo norte-americano para dentro do campo de relações públicas. Como podemos julgar estas transformações? Devemos atribuir esta ampliação da definição à malícia legislativa ou às pérfidas atividades de possíveis espoliadores? Ou devemos olhar mais profundamente para os verdadeiros elementos das mudanças sociais?

A verdade, a meu ver, é que forças sociológicas impessoais estavam em ação, com força centrípeta que reunia os indivíduos em unidades cada vez maiores, cada vez mais aglomeradas e cada vez mais interdependentes. Essas forças atuavam por toda parte na sociedade, mas seus efeitos foram muitas vezes reduzidos, especialmente em um país como os Estados Unidos, em virtude da abundância de seus recursos naturais.

Uma das mais visíveis destas forças sociológicas é o aumento populacional. Analisando-se a história de nosso país, observa-se que o crescimento demográfico ocasionou a marcha para o oeste, o florescimento de novas áreas, o aumento do eleitorado, e a expansão dos públicos e mercados. Simultaneamente ocorria uma urbanização progressiva da população. Passados os últimos anos do século XIX, entretanto, o índice de crescimento da população começou a decair. Estudiosos de demografia indicam-nos que esse índice tendo a continuar decrescendo até atingirmos uma relação muito mais estável entre população e recursos naturais. Ninguém que estude relações públicas pode ignorar as implicações desta grande força sociológica. Ela tem afetado e continuará afetando o caráter social de nossas atividades. O significado da liberdade individual e econômica é muito diferente em áreas pouco densas e em regiões metropolitanas ou em um país com grande densidade de população.

Mencionei algumas das conseqüências da evolução demográfica em termos quantitativos. Mas a qualidade da população, sua composição, as inter-relações das diferentes nacionalidades que a compõem e as constantes mutações de seus usos, costumes e atitudes, exercem uma influência poderosa no âmbito e na natureza das relações públicas.

Igual importância para a explicação do crescimento das relações públicas têm as mudanças políticas. O governo democrá-

tico, no sentido de seus dirigentes eleitos pelo povo, assembleias representativas e constituições escritas, experimentaram uma evolução lenta e incerta até o fim do século XVIII. Mesmo nessa ocasião o sufrágio era estritamente limitado, e a opinião da massa, como um fator de governo, era largamente ignorada. O século XIX, entretanto, testemunhou um rápido e contínuo desenvolvimento a partir destes primórdios. Constituições escritas foram adotadas em estado após estado. O sufrágio foi-se estendendo progressivamente. Não apenas foi aumentando gradativamente a proporção da população que oficialmente participava dos negócios públicos, mas também se expandiram, do mesmo modo, as responsabilidades formais. A adoção de leis primárias diretas e o aumento do número de eleições, assim como a expansão das iniciativas populares e dos plebiscitos, aumentaram as atividades cívicas dos cidadãos. A opinião das massas tornou-se politicamente significativa. Instituições e grupos em geral foram levados a reconhecer as implicações não só políticas como financeiras daquilo que estavam fazendo.

Uma outra razão para a crescente importância das relações públicas é a expansão das facilidades educacionais, com o aumento concomitante do índice de alfabetização. O apoio público às escolas e colégios, a introdução da escolaridade obrigatória e a legislação regulamentando o trabalho de menores, fizeram da cartilha e da tabuada o equipamento normal, e não mais excepcional, da população. Estima-se em mais de dois bilhões e três quartos de dólares o gasto anual deste país em matéria de educação, e que uma de duas pessoas em idade escolar em nível ginasial e uma de sete em idade universitária estão cursando uma escola secundária ou universidade. O completo alcance das mudanças que acompanham este desenvolvimento é apenas parcialmente sugerido pelo fato de aproximadamente um quarto da população dos Estados Unidos estar direta ou indiretamente vinculada a atividades educacionais.

Um governo democrático não só proporciona a uma larga parte de seus cidadãos responsabilidades crescentes na determinação das atividades públicas, mas também procura torná-los competentes para lidar com elas. Se a competência da opinião pública está de fato crescendo e, o que é mais importante, se o aumento da competência porventura existente acompanha as crescentes responsabilidades, são questões de considerável importância. O fato significativo, no que concerne ao estudioso de relações públicas, é que a disseminação das facilidades educacionais aumenta as expectativas e as exigências dos cidadãos. Em muitos casos, isso agrava o descontentamento para com as condições existentes, multiplica os esforços para remediá-las e faz da opinião pública

um fator mais articulado na vida do Estado, embora de efeito bastante variável. Massas de iletrados e de pessoas sem instrução podem ser negligenciadas com desdém em nossa busca de felicidade e liberdade. Mas esse não é o caso do número crescente de pessoas transformadas por nossos gigantescos sistemas educacionais. As conseqüências sociais e públicas de nossos atos podem permanecer as mesmas; as dimensões da população e sua composição podem ficar inalteradas; mesmo nossa forma de governo pode permanecer sem mudanças. Se, todavia, uma crescente proporção da população visualiza novos ideais e espera mais altos padrões de vida, as conseqüências sociais de nossas atividades assumem um novo significado. Erguem-se os descontentamentos, em virtude do abismo entre a expectativa e a realidade. Não basta aos cidadãos norte-americanos saberem que têm um padrão de vida mais elevado que o dos russos ou orientais. Eles avaliam as condições em termos de seus próprios ideais, e não dos de outros povos.

Durante muitos anos o sistema de transportes subterrâneos de Nova Iorque tem mantido trens diretos entre Times Square e Grand Central Station. Esses trens funcionam hoje exatamente como quando foi construída a linha. Às vezes o congestionamento em ambos os terminais é indescritível. O ar viciado, a poeira, as plataformas mal construídas, os apitos, o barulho e a confusão são quase inacreditáveis. Os guardas gritam, como vêm fazendo há décadas, "cuidado com o degrau!", cada vez que se passa da plataforma para o trem. Você prende a respiração e força o caminho para dentro do trem, utilizando a teoria geral do que sempre cabe mais um. Somente a pressão do vapor ou ar comprimido consegue fechar as portas.

Não há dúvida que, quando a linha foi criada, as pessoas que usavam este meio de transporte ficaram mais ou menos satisfeitas. De qualquer modo, do ponto-de-vista da companhia concessionária, os passageiros podem utilizá-la ou deixar de fazê-lo. Sendo o trem subterrâneo uma empresa puramente privada, a companhia não precisava responsabilizar-se pelas conseqüências sociais ou atitudes públicas. A direção não tinha problemas de relações públicas.

Hoje a situação mudou, em parte, com o aumento da população; com o aumento do número de usuários desta suposta "utilidade"; talvez pelo fato de ter-se tornado o povo de Nova Iorque mais articulado politicamente; e especialmente, em virtude de o povo agora esperar das agências de transporte mais do que um pedaço de massa rolante rodando entre dois terminais. Aprendeu-se a perder mais. A situação tornou-se um problema de

relações públicas. Este é apenas um exemplo que ilustra a interação de forças modificando o conceito de liberdade individual e relações públicas.

O desenvolvimento e progresso dos instrumentos de influência das massas também pode ser citado como razão para o aumento da importância de relações públicas. Embora o jornalismo neste país tenha surgido, rudimentarmente, com os primeiros colonizadores, foi só depois da Revolução que aqui se publicou um diário. Durante ainda muitos anos as tiragens continuaram bastante modestas. A despeito do aprimoramento dos métodos de obtenção de notícias, paginação, impressão, financiamento e distribuição, não foi antes das últimas décadas do século XIX que se tornou possível a circulação de um diário com mais de um milhão de exemplares.

O advento do cinema e do rádio situa-se, em grande parte, na história dos últimos vinte anos. Antes da Primeira Guerra Mundial, a radiocomunicação era utilizada principalmente para fins marítimos e experimentais. O primeiro programa de rádio propriamente dito deste país só se realizou em 1920. Entretanto, a partir da criação da RCA, em 1919, e dos melhoramentos subsequentes nos transmissores e receptores, o crescimento do rádio foi fenomenal. Hoje, aproximadamente três quartos das famílias dos Estados Unidos possuem receptores de rádio, e estima-se que as estações transmissoras tenham uma audiência diária de mais de 37 milhões. O ritmo das mudanças técnicas neste campo poderá ser ainda acelerado, agora que a televisão e a radiofoto já se tornaram realidade. (9)

O mesmo aconteceu com o cinema, que já tinha iniciado sua carreira dramática nos últimos anos do século XIX. Foi, entretanto, só depois da Primeira Guerra Mundial que suas possibilidades como instrumento de influência das massas começaram a tornar-se realidade. Na verdade, essas possibilidades eram ainda restritas até o aparecimento dos aparelhos de sonorização e a instalação do cinema falado nos teatros de todo o país, a partir de 1928.

O aprimoramento técnico dos veículos de comunicação produziu efeitos sensíveis no âmbito das relações públicas. Alargou enormemente as dimensões dos públicos. Aumentou o poder e a influência dos que estavam em posição de controlá-los e utilizá-los, ao mesmo tempo que enfraqueceu a influência relativa daqueles que não tinham acesso a eles. Temos que lidar não apenas com públicos maiores, mais bem informados e mais responsáveis. Lidamos, também, com públicos cujas opiniões estão, provavelmente, evoluindo em um ritmo muito mais veloz do que

em qualquer ocasião anterior. Um mundo mecanizado, que possibilita aos indivíduos manter contato com milhões de pessoas ao mesmo tempo, é um mundo em que certamente ocorrem, em grandes áreas, mudanças de opinião mais freqüentes e rápidas. Rêdes radiofônicas nacionais, filmes exibidos simultaneamente em todo o país e pelo mundo afora, jornais e revistas com circulação de milhões de exemplares, podem produzir revoluções de opinião tão diferentes da evolução lenta e gradativa de outrora, da mesma forma como o TNT difere da pólvora.

Novas doutrinas e ideologias, que outrora só conseguiriam atrair a atenção das massas através de um lento processo de infiltração, podem hoje ser difundidas em um minuto, na expectativa de produzirem efeito no minuto seguinte. Um discurso do Presidente, de um industrial ou de um líder político, que anteriormente levariam semanas ou meses para atrair a atenção da massa do povo americano, podem agora ser ouvidos simultaneamente por milhões e afetar o resultado de uma eleição ou o curso das relações internacionais no dia seguinte.

Uma consequência disto é que os indivíduos estão sujeitos a muito mais estímulos do que anteriormente, são trazidos a um contato muito mais íntimo com os problemas gerais. Aos seus próprios problemas familiares e profissionais acrescentam-se os problemas e preocupações da Europa Central, do Oriente, da África e da América do Sul.

Mas isto não é tudo. Quase da noite para o dia qualquer de nós poderá encontrar-se vivendo em uma casa de vidro. As portas de nossos aposentos particulares são abertas de par em par. Repórteres inquisidores e comitês de investigação do Congresso estão prontos para publicar qualquer uma ou todas as nossas atividades para entretenimento das massas curiosas. A imprensa, o rádio e o cinema modificaram as noções tradicionais de vida privada e expuseram-nos ao olhar das multidões. Talvez nada tenha alterado tão profundamente as nossas liberdades tradicionais quanto estas inovações no campo da comunicação. Em comunidades e grupos de contato direto, nossos amigos geralmente nos conhecem por aquilo que realmente somos, e podem avaliar nossos motivos e atividades à luz desse conhecimento. O mesmo não acontece com as massas, que nos estão examinando incessantemente, através das lentes de aumento monumentais, e muitas vezes tortas, dos jornalistas, dos locutores e dos produtores cinematográficos.

O conceito de relações públicas em nossa época foi afetado, por conseguinte, por mudanças sociológicas, políticas, culturais e técnicas de natureza fundamental. Nossas liberdades individuais

têm-se restringido cada vez mais. Nossas responsabilidades sociais têm-se expandido e continuarão a expandir-se não sabemos até onde. Não há melhor prova disso do que na esfera econômica, pois as forças econômicas foram pouco a pouco revestindo nossas liberdades individuais com cada vez maiores responsabilidades sociais. São numerosas as indicações disto: o tamanho crescente dos empreendimentos, a concentração e integração das unidades empresariais, a especialização e divisão de trabalho, a multiplicação e o refinamento dos produtos, a padronização, o sindicalismo, a produção em massa e a ampliação dos mercados. A atividade dos fabricantes afeta diretamente o bem-estar dos agricultores, dos operários e do público consumidor. A atividade dos agricultores, por seu turno, repercute diretamente nos intermediários e nos consumidores de seus produtos. A produção e a elaboração de produtos complicados e refinados necessitam da cooperação de um número sempre crescente de unidades econômicas. Geralmente citamos o exemplo de uma linha de montagem em nossas grandes indústrias automobilísticas. Aí podemos ver claramente como a ação de um afeta o trabalho de muitos. A falha de um na execução de seu trabalho pode causar a desordem em todo o empreendimento.

Podemos dizer, sem nos afastarmos da realidade, que todo o nosso sistema econômico é como uma vasta linha de montagem, onde o equilíbrio da economia nacional depende do correto funcionamento de cada unidade. Se é difícil manter uma linha de montagem de automóveis funcionando eficientemente desde as minas de minério, de um lado, até às garagens, do outro lado, quão mais difícil não deverá ser pôr em ordem o funcionamento de toda a economia nacional? A introdução do princípio da linha de montagem na nossa economia nacional é o preço inevitável que pagamos pelas muitas espécies de mercadorias e serviços que temos. Para os trens correrem no horário, para termos rádios em nossas casas, para comprarmos automóveis pelos preços correntes, para termos submarinos e para usarmos máquinas de escrever, recursos naturais de todas as partes do país e do mundo têm que ser preparados e reunidos, fabricados e distribuídos. Lamentar a crescente centralização do controle da indústria, censurar o advento das grandes empresas e monopólios, é preferir artigos mais simples e serviços menos refinados. Não desejamos baixar o padrão de nossas mercadorias e serviços, e insistimos, todavia, em um tipo de economia nacional no qual eles não podem ser proporcionados. O comércio, com sua capacidade inventiva, despertou na mente das massas necessidades

até então inexistentes e forneceu-lhes os meios de satisfazê-las. O que lhe faltou fazer foi tomar em conta as responsabilidades sociais que assumiu agindo assim.

Uma explanação satisfatória da importância crescente de relações públicas não pode deixar de mencionar os múltiplos acontecimentos de após-guerra, que predispueram as massas a criticar o funcionamento tradicional de nossa economia. Crises econômicas, períodos de depressão, desemprego, ameaças de fortalecimento de ditaduras, oscilações de preços, busca de maior segurança, lucros, impostos — tudo isso tem servido para multiplicar as tensões, criar sentimentos de descontentamento e insegurança e produzir uma luta vigorosa para o controle deste instrumento de salvação, a opinião pública. A fim de concretizar muitas das suas esperanças e expectativas, grupos descontentes voltaram-se para o governo em busca de auxílio. Para obter o controle de governo, tornaram-se cada vez mais politizados, o que, no sentido americano do termo, quer dizer cada vez mais conscientes da importância da opinião pública. Os grupos de operários e agricultores, quase desde o início, já estavam politizados neste sentido, mas foi necessário o New Deal para que os homens de negócios despertassem para este ponto-de-vista. Préviamente confiantes no poder do dinheiro e dos recursos materiais para assegurar sua supremacia, os líderes dos negócios ignoravam, amplamente, os efeitos de suas ações sobre as massas.

Em um mundo em que a mudança social está tendo lugar em um ritmo extremamente acelerado, e no qual os governos estão sendo forçados a assumir maiores responsabilidades, os dogmas de liberdade individual, as funções do governo relativamente à liderança de opinião e o papel da opinião pública com respeito ao governo, estão sendo submetidos a análises mais meticolosas do que em qualquer época anterior. É claro que, diante de uma situação nacional que clama por um orçamento crescente para serviços sociais e de cooperação, e em face de uma situação internacional que pede uma frente unida contra a agressão ditatorial, estamos sendo forçados a modificar nossos conceitos tradicionais sobre onde deve ser traçada a linha divisória entre liberdade individual e responsabilidade social. Não podemos ter uma economia planejada capaz de satisfazer eficientemente as nossas necessidades e continuar a exercer nossas liberdades usuais como fazíamos antes. Devemos resolver nossos problemas de relações públicas, problemas surgidos por causa do âmbito crescente de nossas atividades que têm relevância social.

OBRAS CITADAS

- (1) *Fortune*, 19:83-88 ff. (Março, 1939).
- (2) LONG, Norton E., "Public Relations Policies of the Bell System". *Public Opinion Quarterly*, 1:4:5-22 (Outubro, 1937).
- (3) DIBRELL, E. R. "Industry's Public Relations Job — Through the Trade Association", Palestra, District Conferences of the American Trade Association Executives, Nova Iorque, 23 de março de 1937.
- (4) GRIFFITHS, Noel, "As Grandes Empresas Encontram Sua Alma — Importância Crescente de Relações Públicas". Manuscrito inédito.
- (5) PARRY, Thomas W., "Public Relations — First in the Order of Business". Palestra, Clube Publicitário de St. Louis, 15 de junho de 1937.
- (6) *Fortune*, 19:6 (Março, 1939).
- (7) GARRETT, PAUL W., "Public Relations — Industry: N° 1 Job". Palestra, Primeira Convenção Anual da Associação Americana de Agências de Publicidade, White Sulphur Springs, 22 de abril de 1938.
- (8) JONES, JOHN Price, e CHURCH, DAVID McLaren, "At the Bar of Public Opinion", Nova Iorque, Inter-River Press, 1939, pág 16.
- (9) N.T.: Os dados bastante antigos apresentados neste capítulo não desatualizam o raciocínio do autor. Pelo contrário, o progresso ulterior só fez dar-lhe cada vez maior razão. E cabe notar que o progresso dos instrumentos de influência das massas nos Estados Unidos de 1940 aplica-se grandemente ao Brasil de 1963.

O D.A.S.P. Tem Nôvo Diretor



Em solenidade realizada em Brasília, a 31 de maio do corrente ano, no Bloco 7 da Esplanada dos Ministérios, assumiu a direção-geral do D.A.S.P. o jornalista Dr. ANDRÉ CARRAZZONI, expressiva figura de nossa imprensa, com um passado dos mais frutuosos.

Em seu discurso de posse, perante os funcionários do Departamento e altas autoridades, afirmou o ilustre jornalista não ter o propósito de introduzir alterações na direção das unidades d'êste órgão, inclinando-se no entanto a observar e ouvir, com o propósito firme e claro de *servir* ao govêrno do Presidente JOÃO GOULART que o convidou para a alta investidura de administrar o órgão de staff da administração federal.

Supremo Tribunal Federal

MANDADO DE SEGURANÇA
Nº 6.978 — D. FEDERAL

Funcionário Público — Aposentadoria de ocupante de cargo isolado de provimento em comissão — Direito às vantagens estabelecidas no art. 184, III, da Lei número 1.711, de 1952 — Segurança concedida.

ACÓRDÃO

Vistos, relatados e discutidos estes autos de Mandado de Segurança número 6.978, do Distrito Federal, Requerente Luiz Carvalho Araújo.

Acordam os Ministros do Supremo Tribunal Federal, em Sessão Plena, à unanimidade, conceder a segurança, nos termos das notas taquigráficas prece-dentes.

Custas da lei.

Distrito Federal, 23 de outubro de 1959. — *Orozimbo Nonato*, Presidente. — *A. C. Lafayette de Andrada*, Relator.

Relator: O Sr. Ministro Lafayette de Andrada.

Requerente: Luiz Carvalho Araújo.

RELATÓRIO

O Senhor Ministro Lafayette de Andrada — Luiz Carvalho Araújo impetra este mandado de segurança para ser aposentado com apoio no art. 184, III, da Lei nº 1.711, de 1952.

Esclarece o impetrante:

“O impetrante exerce o cargo isolado de provimento em comissão, padrão CC-5, de Diretor da Escola Nacional de Agronomia, da Universidade Rural, do Ministério da Agricultura, desde 16 de março de 1955, ou seja, há mais de 4 anos, cumulativamente

com o de Professor Catedrático, padrão “O”, da mesma escola.

Por estar no cargo isolado há mais de 3 anos, possuindo mais de 35 anos de serviço, requereu, o impetrante, a sua aposentadoria, com base nos artigos 176, item II, combinado com o artigo 184, item III, da Lei nº 1.711, de 28 de outubro de 1952, determinando esse último dispositivo:

Art. 184. O funcionário que contar 35 anos de serviço, será aposentado:

II — com provento aumentado de 20% quando ocupante da última classe da respectiva carreira;

III — com a vantagem do inciso III quando ocupante de Cargo Isolado, se tiver permanecido no mesmo durante três anos”.

Assim, deveria ser o impetrante aposentado no cargo de Diretor da referida escola, com o acréscimo de mais de 20%, na inatividade, por ser o referido cargo isolado.

Para reforço da expressão clara da lei, o postulante juntou ao seu pedido de aposentadoria, a inclusa certidão do V. Acórdão desse Egrégio Tribunal, proferido, por unanimidade, no Mandado de Segurança nº 4.551, no qual o relator do feito, dissecou de forma clara e concisa, não só o aludido artigo 184, como também toda a Lei número 1.711, de 1952, demonstrando que o legislador em todos os artigos distinguiu as duas modalidades de cargo isolado, ou seja, de provimento em comissão e de provimento efetivo, silenciando apenas no já mencionado artigo 184, onde disse apenas Cargo Isolado, concluindo S. Ex.^a, o Dr. Ministro Relator, que o legislador se não distinguiu, se generalizou, estava fazendo referência às duas modalidades de cargos isolados, tendo o Exmo. Senhor Ministro Dr. Villas Boas, acom-

panhado o voto do Exmo. Sr. Ministro Relator assim se expressando:

"Senhor Presidente, eu concedo o mandado de segurança, de acordo com o eminente Sr. Ministro Relator, Sua Excelência demonstrou que o impetrante esteve mais de 3 anos em função de delegado e, nestas condições deveria ser aposentado no cargo que pretende, com mais de 20% além do direito de opção, por causa do tempo de serviço que tem".

Apesar da expressão clara da lei e da juntada da decisão do respeitável decisório desse Colendo Tribunal, bem como, de ter o encarregado das aposentadorias no Ministério da Agricultura emitido parecer, fundamentando a justeza do direito do postulante, e ainda ter o Exmo. Sr. Dr. Consultor Jurídico daquela Secretaria de Estado emitido o Parecer nº 364-58, onde foi ressaltado inclusive, que a decisão em que se baseava o impetrante, era emanada de nossa mais alta Corte de Justiça e era unânime, parecer esse aprovado por S. Exa. o Sr. Ministro da Agricultura, ou seja, favorável à pretensão do impetrante, foi o pedido de aposentadoria indeferido pelo Excelentíssimo Senhor Presidente da República, que louvou-se no parecer emitido pelo D.A.S.P., posterior ao pronunciamento do ilustre Dr. Consultor Jurídico do Ministério da Agricultura e do Exmo. Sr. Ministro da Agricultura, contrariando assim, a técnica administrativa até então adotada.

Por entender que a lei não amparava o suplicante, o D.A.S.P. afirmou:

Por entender que a lei não amparava o suplicante, o D.A.S.P. afirmou que, em face de entendimentos administrativos e também, de uma Exposição de Motivos, que definem a interpretação do citado artigo 184, item III, o dispositivo invocado referia-se apenas a cargo isolado de provimento efetivo, contrariando dessa forma frontalmente a lei, os princípios gerais de direito, e os princípios instituídos na nossa Carta Magna, ocasionando esse ato, lesão ao direito do postulante.

Para recusa do direito do postulante, a ilustre autoridade coatora, apoiou-

do-se ainda, no parecer do D.A.S.P., entendeu também que o fundamento do impedimento da pretensão do suplicante, reside no fato de que o postulante exerce cargo isolado de provimento efetivo, de professor catedrático, padrão "O", e o isolado de provimento em comissão, de diretor, padrão CC-5, da Escola Nacional de Agronomia, no qual quer-se aposentar, e mais, porque também é agrônomo, classe J, cargo de carreira, embora dêle esteja afastado e pelo qual nada recebe, desde que foi nomeado para o cargo de diretor.

Evidentemente, o equívoco da ilustre autoridade coatora é manifesto, por isso que, sendo o cargo de Diretor da Escola Nacional de Agronomia, um cargo isolado, frente ao disposto na Lei nº 1.711, de 1952, e dos termos claros da Lei nº 2.188, de 3 de março de 1954, que diz:

"Art. 1º Os símbolos referentes ao padrão de vencimentos de cargos isolados do Poder Executivo... CC-5 Cr\$ 14.000,00", o que aliás, não é contestado pela ilustre autoridade coatora, que reconhece estar o postulante investido em um cargo isolado, e mais, não havendo proibição de acumulação do cargo de Diretor, com o de Professor frente ao disposto no art. 185, da Constituição que permite a acumulação de cargo de magistério com outro técnico ou mesmo científico, no qual se têm apoiado aquele que acumulam cargos eletivos ou em comissão, não há como permanecer de pé o ato manifestado ilegal contra o qual requer o suplicante a segurança.

Assim, pelos motivos acima expostos, espera o impetrante que o Egrégio Tribunal conceda a segurança para o fim de ser aposentado no cargo isolado de provimento em comissão de Diretor, padrão CC-5, da Escola Nacional de Agronomia, acrescidos de 20%, conforme dispõe o art. 184, item III da Lei nº 1.711, de 1952".

O pedido está acompanhado de vários documentos referentes à pretensão do impetrante e as informações

prestadas pelo Presidente da República são as seguintes, lê:

O Procurador Geral da República opinou:

"Luiz Carvalho Araújo impetra mandado de segurança contra ato do Excelentíssimo Senhor Presidente da República que indeferiu pedido de aposentadoria requerido com base no artigo 184, item III, do Estatuto dos Funcionários.

A fls. 24 e seguintes se encontram as informações governamentais. Delas consta o parecer do D.A.S.P. que após considerações preliminares, assim conclui:

"Conforme se verifica, estas eram as condições em que se encontrava o impetrante do Mandado de Segurança nº 4.551, não sendo outras, também, as de Odilon Gallotti, ao qual se referiu S. Exa. o Sr. Ministro Henrique d'Ávila, em seu voto emitido no julgamento do citado Mandado de Segurança. Demonstra-se, portanto, a falta de identidade entre os casos em apreço, em que o interessado não faz jus aos benefícios da Lei nº 1.741, de 1952, e os precedentes apontados, relativos a servidores por ela beneficiados. Ademais, cumpre esclarecer que, apenas a título de elucidação, se afigurou conveniente a apreciação do Acórdão mencionado pelo postulante em seu favor, porquanto, ainda que houvesse identidade de condições, a decisão judiciária não obriga a Administração a estender aos casos análogos a medida que impuser *in concreto*, como se depreende do Código de Processo Civil:

"Art. 22. A sentença que decidir total ou parcialmente a lide terá força de lei nos limites das questões decididas".

Finalmente, consoante se demonstrou o enquadramento da aposentadoria em causa no artigo 184, inciso III, só aproveitaria o requerente se beneficiário do artigo 1º da Lei nº 1.741, de 1952, não sendo essa a sua situação, porquanto só exerceu o cargo em comissão aludido por período inferior a um decênio.

À vista do exposto, opina este Departamento pelo indeferimento do pedido, por falta de amparo legal".

Ante o exposto, na conformidade das informações, esclarecido que não há precedentes legítimos a invocar, opino pelo indeferimento do pedido.

Distrito Federal, 3 de agosto de 1959. — *Carlos Medeiros Silva*, Procurador Geral da República".

E' o relatório.

VOTO

Este Supremo Tribunal em hipótese idêntica, quanto ao tempo de serviço, ao exercício de cargo, e à extensão dos benefícios da Lei nº 1.711 referida, decidiu, à unanimidade:

"Aposentadoria de servidor ocupante de cargo isolado em comissão. Direito de opção. Inteligência adequada das normas contidas nos artigos 180 e 184 do Estatuto dos Funcionários Públicos. O inciso III do artigo 184, aludido *-tout court*", a cargo isolado abrange não só os de provimento efetivo como os de provimento em comissão. O artigo 180 por seu turno, não se ocupa apenas de exercício ininterrupto de cargo isolado, cuida igualmente do exercício interpretado de cargo ou função gratificada. Por isso e conforme o caso a conveniência de interessado pode fazer variar o fundamento da aposentadoria mediante a opção, por um ou outro dos dispositivos de lei em confronto desde que preencha os requisitos de ambos sem ofensa a norma compendiada no § 2º do artigo 180 do mesmo estatuto" (fls. 11).

E, o Consultor do Ministério salientou:

"Trata-se, consoante já ficou esclarecido, de saber se a aposentadoria do requerente pode ou não pode ser enquadrada no dispositivo citado, cuja redação é a seguinte:

"Art. 184. O funcionário que contar 35 anos de serviço será aposentado:

III — com a vantagem do inciso II, quando ocupante de cargo isolado, se *tiver permanecido no mesmo durante três anos*". (O grifo não é do original!)

Como se vê, o dispositivo citado apenas faz referência a "cargos isolados", sem especificar se se trata de cargo de provimento efetivo ou em comissão.

Dai haver entendido aquêles Egrégio Tribunal, no ven. aresto invocado pelo requerente, que esse dispositivo se aplica, indistintamente, aos ocupantes de uma e outra modalidade de cargos isolados, de acordo, aliás, com a orientação que vem sendo seguida pelo Colendo Tribunal de Contas da União, e pelo próprio Poder Executivo, conforme decisões citadas no mesmo aresto.

É, com base nesses precedentes que o requerente pede a sua aposentadoria no cargo em comissão que vem exercendo há mais de três anos, com os proventos respectivos majorados de 20%.

Não se trata, como se vê, de estender-se uma decisão judicial a funcionário que não foi parte no feito, conforme entendeu a referida Divisão, e sim de saber se deve ou não deve ser adotada, administrativamente, a interpretação já vitoriosa na Justiça, eis que emanada, por expressiva unanimidade, da nossa mais elevada instância julgadora.

Em nosso entender, conquanto distintas as esferas judicial e administrativa, não pode esta última deixar de seguir, na aplicação do dispositivo citado aos casos concretos submetidos à sua apreciação, a interpretação esposada por aquela alta Corte de Justiça, como órgão máximo de hermenêutica jurídica.

Agir de modo contrário, seria expor-se ela aos azares de uma demanda judiciária, sem qualquer possibilidade de êxito.

Essa orientação tanto mais se justifica, diante dos precedentes já havidos no Tribunal de Contas da União e no próprio Poder Executivo, expressamente citados na decisão em causa.

Diante disso, não se justifica que esta Secretaria de Estado, persista em seguir na solução dos casos submeti-

dos à sua apreciação, orientação já superada pelas referidas decisões.

E' bem verdade que essa nova orientação conforme já teve oportunidade de ressaltar, com toda a oportunidade, o digno e zeloso Chefe da Secção de Direitos e Deveres da Divisão do Pessoal, virá implicar, praticamente, na anulação do art. 180, alínea A, do mesmo diploma legal, que exige o exercício do cargo em comissão, por cinco anos ininterruptos, para que o seu ocupante, possa aposentar-se no mesmo.

Isso não obstante, não vemos, *data vênia*, diante desses precedentes todos, como se possa negar-se ao requerente o direito de aposentar-se no cargo em comissão de Diretor da E.N.A., que vem exercendo há mais de três anos, sem o grave risco de estabelecer-se, no seio da administração, um odioso regime de discriminação, de todo incompatível com o princípio de isonomia, expressamente consagrado na Constituição Federal".

Tenho o direito de impetrante como líquido e certo. Realmente o é. Não é possível, não é justo que se tomem decisões diversas em casos idênticos.

Concedo o mandado para o impetrante ser aposentado na forma que pede.

DECISÃO

Como consta da ata, a decisão foi a seguinte:

Concederam a segurança unânime-mente Impedidos os Srs. Ministros Henrique D'Ávila e Luiz Galotti.

Presidência do Exmo. Sr. Ministro Lafayette de Andrada.

Ausente, justificadamente, o Exmo. Sr. Ministro Nelson Hungria.

Tomaram parte no julgamento os Exmos. Srs. Ministros Vilis Boas, Cândido Motta Filho, Ary Franco, Rocha Lagoa, Ribeiro da Costa, Lafayette de Andrada e Barros Barreto.
— Hugo Mósca, Vice-Diretor Geral.

Publicado no *Diário da Justiça*, de 23-7-962, apenso ao 131, págs. 226-7.

Pareceres do Consultor Jurídico do D.A.S.P.

PARECER

Processos ns. 8.718-62 e 15.301-62.
— A D.C.C. solicitou o pronunciamento desta Divisão sobre a possibilidade de se conferir a Orlando Ferreira da Silva e Adelaide Rodrigues de Lemos o amparo da Lei nº 3.483, de 1958, admitidos, aquele em 1º de maio de 1959, como Carpinteiro, e a outra, em 1º de junho de 1959, na qualidade de Dactilógrafa.

2. Relacionados no enquadramento provisório, foram entretanto retirados do enquadramento definitivo das funções do E.M.F.A. porque haviam sido admitidos posteriormente à vigência da Lei nº 3.483, de 1958 (Processo D.A.S.P. nº 50.530-61).

3. Posteriormente dispensados, por força do Decreto nº 50.284, de 1961, voltaram à Escola Superior de Guerra, onde trabalhavam, para prestarem serviços mediante recibo, com base na exceção prevista no art. 4º daquele decreto.

4. Daí, tendo em vista o disposto na Lei nº 3.967, de 1961, a citada Escola consultou a Chefia do E.M.F.A. a respeito da situação dos interessados. Esta respondeu negativamente o amparo reportando-se ao Parecer do D.A.S.P. no processo nº 3.175-62 (D. O. de 12-6-62), e ao fato de que a Lei nº 3.967-61, não se aplica aos admitidos posteriormente à Lei número 3.483-58.

5. Entretanto, a referida Escola insistiu no assunto juntando a favor dos interessados uma declaração da sua Tesouraria sobre as datas de admissão e formas de pagamento, comprovando destarte que o vínculo empregatício em causa seria anterior à vigência da Lei nº 3.483, de 1958.

6. A aludida declaração, constante do processo a folhas, informa que à época da Lei nº 3.483, de 1958, os

interessados percebiam salário à conta de Economias Administrativas, estranhas, pois, quer à relação das verbas discriminadas no artigo 1º desse diploma legal, quer às que vieram a ser consideradas por força da Lei número 3.967-61, prevalecendo portanto a orientação seguida pela Chefia do E.M.F.A.

7. Todavia, a situação dos interessados poderá ser examinada em face do parágrafo único do artigo 23 da Lei nº 4.069, de 1962, que dispõe:

“Os servidores que contem ou venham a contar 5 (cinco) anos de efetivo exercício em atividades de caráter permanente, admitidos à data da presente lei, qualquer que seja a forma de admissão ou pagamento, ainda que em regime de convênio ou acordo, serão enquadrados nos termos do art. 19, da Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960”.

8. No caso, os requisitos exigidos pelo artigo acima transcrito foram cumpridos: admissão antes da vigência da lei e execução de atividades de caráter permanente, porquanto não há dúvida sobre a permanência das tarefas em causa nas repartições onde são exercidas.

9. Por conseguinte, deverão ser enquadrados os interessados, nos termos do parágrafo único do artigo 23 da Lei nº 4.069, de 1962, a partir de 15-6-62, conforme entendimento firmado no parecer emitido no processo nº 11.991-62 (D. O. de 18-10-62).

10. Com este parecer, restituo os processos à D.C.C.

Brasília, 7 de fevereiro de 1963. —
Luiz de Lima Cardoso, Diretor da Divisão do Regime Jurídico do Pessoal.

PARECER

Processo nº 13.233-62 — Pergunta a Divisão do Pessoal do Ministério da Viação e Obras Públicas:

"a) se, no caso da parte final do § 2º do art. 13 do Decreto nº 13.538, de 1919, somente aqueles que entraram para os quadros do serviço público federal é que contam em dôbro o tempo de serviço prestado à profilaxia rural, ou basta que tenham ingressado no serviço público federal, em qualquer categoria (diarista, mensalista, etc.) para contá-lo;

b) se deve ser contado o tempo em dôbro daqueles que tenham ingressado nos quadros do serviço público depois da revogação do decreto nº 13.538, de 1919".

A norma legal cuja exegese se pede tem a seguinte redação:

"O Governo Federal, atendendo ao êxito da profilaxia rural, fará contar pelo dôbro o tempo de serviço dos funcionários públicos que nêlo tomarem parte e se hajam distinguido pela sua dedicação, podendo proceder do mesmo modo quanto àqueles que não forem funcionários, quando venham a entrar para o respectivo quadro".

Segundo parece a esta Divisão, a expressão questionada deve ser entendida como significando o simples ingresso no serviço público federal. Não temos conhecimento se que à época, já existisse e dicotomia conceitual — servidor e funcionário — encontrável na linguagem técnica atual. Tampouco existiam tabelas em oposição aos quadros, pois não havia, ainda, a categoria dos extranumerários. Como quer que seja, não se justificaria, na matéria, o apêgo à letra do preceito com objetivos discriminatórios totalmente incabíveis em matéria de contagem de tempo de serviço.

4. Quanto à segunda questão, mereceria resposta negativa, não fôra o Parecer nº 346-Z da Consultoria Geral

da República. Anteriormente a êsse parecer, vigorava o entendimento de que:

"a) deve prevalecer a contagem em dôbro feita ou autorizada na vigência do Decreto número 13.538, que a permitia;

b) não mais poderá ser feita qualquer contagem em dôbro, ainda que o servidor comprove a prestação do serviço com dedicação excepcional, na época própria". (Parecer do D.A.S.P. no Processo nº 7.210-56, in D. O. de 27 de novembro de 1956).

Entretanto, o aludido parecer, que se acha publicado no D. O. de 12 de dezembro de 1957, firmou o entendimento de que

"o fato de não haver qualquer ato administrativo anterior à revogação referida, reconhecendo o direito do requerente, ou melhor, determinando a contagem em dôbro de seu tempo de serviço — circunstância essa focalizada pelo D.A.S.P., para o pronunciamento desta Consultoria Geral da República — não constitui, a meu parecer, qualquer óbice para o atual reconhecimento daquele direito, só atestado em 1956, notadamente quando a Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937, reproduzindo o artigo 10 da citada Lei nº 284, de 1936, ressaltou os direitos em aprêço". (Grifou-se).

Em face disto, parece a esta Divisão que, provadas a prestação do serviço na vigência daquele decreto, a atestação da excepcionalidade em qualquer época e a condição atual de funcionário federal do interessado, é de fazer-se o cômputo postulado.

Com êste parecer, pode voltar o processo à D.P. do Ministério da Viação e Obras Públicas.

Brasília, em 7 de fevereiro de 1963. — Luiz de Lima Cardoso, Diretor da Divisão do Regime Jurídico do Pessoal. Aprovado. Em 7-2-63. — A. Mendes Júnior, Subst. do D.G.

Publicado no D. O. de 19-2-63.

PARECER

Processo nº 12.226-62 — Pergunta a Divisão do Pessoal do Ministério da Viação e Obras Públicas se pode ser computado para fins de aposentadoria o tempo de serviço gratuito que teria sido prestado por Lauro Brígido Garcia, no período de 1 de outubro de 1927 a 8 de setembro de 1932, à Rêde de Viação Cearense.

2. Quanto à compatibilidade de tempo de serviço gratuitamente prestado antes do Decreto-lei nº 1.713, de 1939, não se discute, eis que a mesma se acha consagrada em parecer do D.A.S.P. e da Consultoria Geral da República.

3. A dúvida do órgão consulente deriva, por conseguinte, da circunstância de lhe parecer que o meio probatório utilizado não evidencia o adimplemento dos requisitos exigidos em parecer do D.A.S.P., a saber:

a) existência de permissão regimental ou regulamentar para a prestação do serviço gratuito;

b) existência de ato de nomeação ou designação, firmado pela autoridade competente.

4. Da documentação trazida diretamente a este Departamento, consta cópia das "instruções regulamentares para os Serviços da Terceira Divisão (Locomoção) da Rêde de Viação Cearense". Ditas instruções, aprovadas pelo Diretor da Rêde em 18 de setembro de 1930, previam, no Capítulo III, artigo 21, o seguinte:

"cada Seção terá mais o pessoal preciso, distribuído, segundo as exigências dos Serviços, nas seguintes categorias:

a) pessoal operário — contra-mestre, oficiais e aprendizes;

b) pessoal braçal — trabalhadores;

c) diversos — maquinistas e foguistas da Usina Termoeletrica, guardas e vigias".

5. Relativamente ao segundo requisito, da existência de ato de nomeação ou designação, declara a Rêde, na certidão de fls. 7:

"Certifico que os documentos pertencentes a este Departamento, oriundos da antiga III Divisão (Locomoção), foram extraviados".

6. Acêrca do fato da prestação do serviço, existem numerosos e autorizados depoimentos no processo. Além da justificação judicial, a que esteve presente, como de direito, um procurador da Rêde, os atestados de fôlhas 26 e 29, assinados por funcionários que, à época, exerciam funções de chefia na Estrada, corroboram as alegações do interessado.

7. Pelo exposto entende esta Divisão que a prestação de serviço gratuito de que se trata está razoavelmente provada e preenche os pressupostos requeridos para computação.

8. Com este parecer, poderá voltar o processo à Divisão do Pessoal, do Ministério da Viação e Obras Públicas.

Brasília, 1º de fevereiro de 1963. — *Luiz de Lima Cardoso*, Diretor da Divisão do Regime Jurídico do Pessoal. De acôrdo. Brasília, 4 de fevereiro de 1963. — *A. Fonseca Pimentel*, Diretor-Geral.

Publicado no D. O. de 13-2-63.

COMISSÃO DE ACUMULAÇÃO DE CARGOS

PROCESSO Nº 13.112-62

E' lícita a acumulação do cargo de Instrutor de Ensino Superior da Faculdade de Direito da Universidade de Juiz de Fora com o de Substituto de Auditor da Justiça Militar, legalmente considerado juiz.

PARECER

Cogita o presente processo da possibilidade de Hippolyto Joaquim Teixeira exercer, em regime de acumulação, o cargo de Instrutor de Ensino Superior, junto à cadeira de Direito Romano, da Faculdade de Direito da Universidade de Juiz de Fora, e o de Substituto de Auditor da Justiça Militar, da Auditoria da 4ª Região Militar.

2. Por não se encontrar devidamente instruído, determinou esta Comissão diligências, no sentido de ficar esclarecida a situação do interessado no tocante à sua atividade na Justiça Militar. Isso porque, apesar de substituto, eventualmente convocável para o efetivo exercício do cargo de Auditor, há de se considerar semelhante situação, para fins de acumulação de cargos.

3. Nos termos expressos do art. 62 do Código da Justiça Militar aprovado pelo Decreto-lei nº 925, de 2 de

dezembro de 1938, "os auditores são juizes vitalícios e irremovíveis".

4. Trata-se, portanto, de cargo de Juiz acumulável com outro de magistério superior, na forma prevista no art. 96, item I, da Constituição Federal e art. 188, parágrafo único, item I, da Lei nº 1.711, de 28 de outubro de 1952.

5. No exame de acumulação dessa natureza, dispensa-se o requisito da correlação de matérias, limitando-se à verificação da compatibilidade de horários, os quais podem ser conciliados, na hipótese de convocação do interessado em face de sua qualidade de Substituto de Auditor.

6. Nestas condições, somos pela declaração da legitimidade da acumulação de cargos descrita neste processo.

C.A.C., 25 de janeiro de 1963. — José Medeiros, Relator. — Hilton de Carvalho Briggs. — Zola Maria Fraga.

Submeto, nos termos do § 3º do artigo 15, do Decreto nº 35.956, de 2 de agosto de 1954, o presente parecer à aprovação do Senhor Diretor-Geral do D.A.S.P.

Brasília, 29 de janeiro de 1963. — José Medeiros, Presidente da Comissão de Acumulação de Cargos. Aprovado. Brasília, 30 de janeiro de 1963. — A. Fonseca Pimentel.

Publicado no D. O. de 12-3-63.

O Estabelecimento dos Correios no Brasil

CÁSSIO COSTA.

A origem dessa importante organização internacional que é o Correio — segundo a clássica frase, perde-se na noite dos tempos. Remonta, decerto, aos mais primitivos períodos da humanidade, das primeiras formações de vida social, quando o entendimento entre as tribos se tornou imperioso à segurança e aos negócios. E' mesmo provável, como pensam os arqueólogos, que o correio nessas recuadas eras funcionasse de memória, oralmente, antes, portanto, da invenção da escrita. Com o transcurso dos milênios, os métodos foram evoluindo, até chegar a uma fase de relativo adiantamento na época dos gregos e dos romanos, mas, ainda assim, um serviço privativo dos governantes e seus delegados.

A queda do Império Romano e o conseqüente domínio dos bárbaros, trouxe como que um esquecimento do correio ou dêle não se tem mais notícia, até que Luiz XI, de França, pelo édito de 19 de junho de 1464, incluiu o Correio entre os serviços de seu palácio, em Paris. Por êsse tempo, todavia, os monges leigos também praticavam uma espécie de correio, sendo portadores de convento em convento, nos diversos países da Europa, das notícias mais urgentes das respectivas ordens, tais como falecimentos dos gerais e eleições de outros, decisões do Papa, etc.; os alunos da Sorbonne também mantinham mensageiros para comunicações com suas famílias; os negociantes de gado e os de feiras serviam de arautos dos acontecimentos; os peregrinos conduziam cartas e reliquias para a Terra Santa e outros santuários célebres e, finalmente, as casas mais ricas e de prestígio dispunham para seu serviço exclusivo de um certo número de correios expressos e permanentes. Tudo, porém, mais ou menos privado, e só muito mais tarde, é que apareceu uma organização acessível ao público. Isso, em relação à Europa e, portanto, a Portugal.

No Brasil, o Correio, como é óbvio, estêve ligado ao serviço português, até, pode-se dizer, a reforma feita pelo ministro José Clemente Pereira, em 1829. Até então, isto é, a partir de 1798, prevalecerem os regulamentos e sistemas da administração portuguesa e daí para trás, salvo uma tentativa frustrada da Bahia, não chegou a existir entre nós qualquer organização postal nem mesmo subordinação ao serviço centralizado em Lisboa. Mas,

como é claro, sempre houve correio, e desde o descobrimento, pois não teve outra função o navio de mantimentos da frota de Pedro Álvares Cabral, comandado por Gaspar de Lemos, portador que foi da notícia do grande feito e das famosas cartas de Pero Vaz de Caminha e mestre João, bem como de muitas outras, certamente, daqueles mil e poucos que seguiram viagem para Calicute nas onze naus restantes.

Depois, com a colonização em 1532, o açúcar, a instalação do Governo Geral em 1549, as cartas e os relatórios dos padres catequistas e o desenvolvimento geral da Colônia, tudo isso exigia troca de correspondência e, portanto, Correio. E um Correio exclusivamente feito por mar: precário, moroso e sujeito aos constantes azares da pirataria que assolava as costas daqui e as de lá. Para remédio, tiveram de organizar as navegações em frotas periódicas, chamadas comboios, dezenas de navios escoltados por belonaves. Seis meses para cá e outros tantos para voltar. Vez por outra aparecia, na Bahia ou no Rio de Janeiro, um navio que vinha da Índia e que levava as cartas. Iam e vinham elas metidas em bôlsas ou nos "sacos das vias", arrumadas em maços, aos cuidados dos comandantes e dos mestres das embarcações. Os tripulantes e os passageiros, nada o proibia, também se incumbiam da condução das cartas destinadas a seus parentes, amigos, conhecidos ou correspondentes comerciais. Assim faziam à conta de favor, sem nada cobrarem. Por isso, freqüentes os extravios e os aborrecimentos. Em uma carta do Governador D. Diogo de Menezes ao Rei, datada de 12 de julho de 1609, reproduzida por Brás do Amaral no seu trabalho — "Correio na Bahia" — diz êle:

"... nesta caravela ia entregue ao mestre um maço de cartas com sobrescrito para D. Maria, minha mulher, debaixo de cuja capa iam num maço para Vossa Magestade e para o Conselho da Índia, para o Vice-Rei e mais Tribunais, em que avisava do que convinha aos serviços de Vossa Magestade. Os flamengos, tanto que entraram a caravela, tomaram as cartas e as deitaram no convés: ia na caravela um passageiro clérigo, a que não sei o nome, o qual lançou mão do maço e o levou ao Bispo, que o abriu e publicou o que tinha as cartas, queixando-se de modo como nelas dizia a Vossa Magestade e Ordenações e disto mandei tirar informações a Pernambuco e passa por verdade. E sempre tem as cartas em sua mão, tanto as que escrevi à Vossa Magestade como as que mandei aos Conselheiros e à minha casa. E' caso indigno de um Bispo e tão digno de Vossa

Magestade lhe aplicar o remédio com justiça que, a não ser assim, ficará lugar de me haver por agravado. Mas fio na Justiça e Real clemência de Vossa Magestade, que ordenará satisfação como lhe mereço”.

De fato, El Rei Felipe II passou severa reprimenda no prelado.

OS CORREIOS-MORES DO REINO

Uma vez que o Correio no Brasil existe desde o descobrimento, também dêsse tempo é a sua implantação no Reino, em caráter particular, mas oficioso, como, aliás, já funcionava em vários países da Europa. Uma família ganhou notoriedade e opulência explorando uma extensa rede de correios e postas, principalmente do centro da Europa com destino aos Estados da Igreja, para, por fim, fixar-se na Espanha com o monopólio do serviço: os De La Tour et Taxis. D. Manoel, que não tem o título de Venturoso apenas por ter-se verificado em seu reinado o descobrimento do caminho para a Índia e o do Brasil, mas porque era, de fato, um grande e feliz administrador, resolveu introduzir em Portugal um serviço de correio semelhante ao que sabia funcionar alhures, nomeando para o encargo dele o seu criado Luiz Homem, já antes empregado em misteres dessa natureza, dando-lhe, como acontecia com todos os ofícios, regimento, no qual especificava as normas de seu trabalho e o direito de passar o lugar a seus descendentes. Nomeado a 6 de novembro de 1520, Luiz Homem serviu até 1532, quando faleceu. Sua função consistia em ter um limitado número de homens a êle ajuramentados, que ficavam à disposição do Rei e dos Particulares, para quando fôssem necessários seus serviços, ganhando tanto por légua de percurso. O serviço logo evoluiu, porquanto havia os caminheiros, gente que percorria a pé ou a cavalo os caminhos e as estradas do Reino em dias determinados e condições mais cômodas para o povo. O cronista JOÃO DE BARROS, em uma de suas *décadas* refere-se a um Correio da China, comparando-o ao que já existia em Portugal:

“Fernan Peres, sabendo por Jorge Álvares, capitão dêste junco, o estado de Malaca, mandou logo por terra chamar Jorge de Mascarenhas a cidade de Chancheu, onde soube que estava e não partira pela razão do tempo, o qual teve logo êste recado pela posta que naquelas partes também usam. Sòmente os correios, em lugar de corneta, como usam os nossos, trazem o peitoral do cavalo cheio de cascavéis e assim para serem conheci-

dos, como para com o rugido, darem espírito ao cavalo em seu curso, como costumam os Castelhanos da vila de Xeres para correr melhor a carreira”.

O escrito de Barros deve ser de 1550, quando o correio já constituía hábito na população portuguesa. A corneta parecia comum em toda a Europa, porquanto os correios alemães também a usavam. No Brasil, até meio século atrás, os agentes do interior costumavam soltar um foguete para avisar aos moradores o recebimento da mala postal.

O Correio-Mór, como já vimos, era um ofício de execução particular, isto é, um cargo, emprêgo ou função pública, remunerado ou não pela Fazenda Real, cujo provimento obedecia a modalidades diversas. Geralmente constituía um privilégio ou monopólio, que o Soberano dava por mercê, para galardoar serviços à sua pessoa ou Casa. Outros eram postos em leilão, notadamente as arrecadações de fintas, dízimos e impostos, que ficavam obrigados a prazos e a fianças. Em alguns casos, como no do Correio-Mor, o nomeado podia passar o Ofício a seus herdeiros, como patrimônio de família. Acompanhava sempre a nomeação um Regimento com as normas e instruções que o contemplado devia cumprir.

Em seu magnífico livro — *Dos Correios Mores do Reino aos Administradores Gerais dos Correios e Telégrafos* — Lisboa, 1941 —, do qual, *data venia*, nos valem os miúdes neste ensaio, o historiador Godofredo Ferreira apresenta uma reprodução do Regimento dado a Luiz Homem em 1520, que deve ter prevalecido no Brasil, pelo menos no tocante às cartas daqui oriundas para serem entregues na Metrópole e alhures. (Anexo nº 1)

A descendência de Luiz Homem terminou com Manoel de Gouveia, no ano de 1598, ficando o cargo vago até 1606. Ai, estava Portugal sob o domínio dos Filipes de Espanha. O segundo deles, enxergando no ofício um meio de conseguir dinheiro, vendeu-o por 70.000 cruzados, importância considerável na época, a Luiz Gomes de Elvas Coronel, chefe de uma família de meia nobreza, oriunda da Espanha, mas de há muito radicada em Portugal. Homem de largos recursos e de grande atividade, uma das primeiras coisas que fez foi pedir ao Rei para mudar de nome, passando a chamar-se Luiz Gomes da Mata. Com êle teve início a segunda dinastia dos Correios-Mores do Reino, que devia prevalecer até a extinção do ofício, em 1797.

A partir daí, o correio tomou impulso e foi crescendo em organização e na confiança do público, mas continuava como serviço particular, e em íntima ligação com a casa real, pois o

Correio-Mor gozava de diversas prerrogativas junto ao Soberano. Não obstante, julgou-se por bem definir de maneira mais ampla as atribuições, os deveres, os direitos e os pagamentos. Apareceu, então, a 17 de fevereiro de 1644 um alvará mandando cumprir um Regimento do Correio, que veio a vigorar até a passagem do correio para a Fazenda Real. Godofredo Ferreira considera o regulamento, com seus 24 artigos, como o avô da legislação postal portuguesa. Cuida, porém, quase que exclusivamente das relações entre a organização e os serviços oficiais. (Anexo nº 2).

Em sua longa trajetória, o estatuto sofreu poucas alterações: um acréscimo de primordial importância para o Brasil. E' que, até então, o Correio funcionava tão-somente no Reino, mas, a contar de 1657, o dono do ofício teve suas atribuições ampliadas para todo o domínio da Coroa, menos à Índia Oriental. Chamou-se a êsse acréscimo, Correios das Cartas do Mar.

OS CORREIOS DAS CARTAS DO MAR

Funcionando regularmente no Reino o Correio interno, resolveu o Rei D. Afonso VI, em hora de lucidez, estender a Organização postal às possessões ultramarinas do Reino, espalhadas pelos quatro continentes do planêta. Criou o Ofício e chegou a nomear pessoa adequada, quando o Correio-Mor do Reino, um segundo Luiz Gomes da Mata, protestou e para resolver a questão, ofereceu a Sua Alteza 8.000 cruzados, a título de ajudar a guerra do Alentejo. Necessitado de dinheiro, D. Afonso aceitou a proposta e fez baixar os atos competentes. (Anexos nºs 3 e 4.)

O Brasil estava agora incluído na esfera de ação do Correio-Mor do Reino, Luiz Gomes da Mata, o segundo do nome e o quarto da dinastia dos Gomes da Mata. Desta sorte, tratou êle de implantar aqui a sua organização, nomeando os primeiros assistentes para os três principais portos da colônia. A nomeação dêsses assistentes, como as dos correios e oficiais, exigia juramento prévio prestado ao Correio-Mor, portanto, não se sabe se os assistentes designados para o Brasil vieram de Portugal com juramento feito ou se eram gente daqui mesmo que assumiu o compromisso por escrito ou perante algum ministro. Outra coisa não muito clara era a forma pela qual se processava a nomeação dêsses assistentes. Há nomeações feitas pelo soberano, por indicação do Correio-Mor e nomeações assinadas pelo próprio concessionário. De acôrdo, porém, com o item 3º do Regimento de 1644, parece que o Correio-Mor só fazia provimentos provisórios, em substituição de alguém que deixara vaga, até vir o ato do Rei.

Desta forma, quando Godofredo Ferreira diz que em face do Regimento de 1657 foram nomeados assistentes para a Bahia, Manoel Teixeira de Carvalho, para o Rio de Janeiro, o alferes João Cavaleiro Cardoso e para Pernambuco, Manoel da Fonseca Feio, não se fica sabendo a data dessas eleições e muito menos se os ditos cujos tomaram posse e entraram em exercício de suas funções, isto é, se o correio passou a funcionar ou não a partir daquela data. O mesmo se dá com o monsenhor José de Souza Pizarro e Araújo, o primeiro a se ocupar com a história do Correio no Brasil. Nas suas *Memórias Históricas do Rio de Janeiro* — cujos primeiros volumes saíram dos prelos da Impressão Régia entre os anos de 1820 e 1822, lê-se na página 288 do terceiro dêles esta nota:

“... Criando El Rei D. João III o Correio-Mor, por carta de 2 de agosto de 1525 e provendo-o em Luiz Homem, com um regimento que lhe deu. Principiou no Brasil o estabelecimento do Correio pelos anos de 1663, com um regimento datado de 25 de janeiro. Para servir êsse officio no Rio de Janeiro, teve provisão lavrada em 19 de dezembro do mesmo ano o alferes João Cavaleiro Cardoso; e ainda em 26 de setembro de 1710 foi ordenado que se desse execução a nomeação que D. Isabel de Faro fez na pessoa do ajudante Antônio Álvares da Costa para servir de Correio-Mor desta cidade. Também se ignora a época da extinção de semelhante casa, cujo estabelecimento requereu de novo Joaquim Antônio Alberto, e por ordem ou carta régia de 6 de abril de 1752, mandou El Rei D. José I informar o governador, com audiência da Câmara e voto do Comércio e nobreza; mas da pretensão, nenhum efeito resultou. Extinto o Officio de Correio-Mor do Reino e Domínios, por decreto de 18 de janeiro e alvará de 16 de março de 1797 e incorporado à Corôa, principiou a ser por ela administrado o Correio de Lisboa no dia 19 de abril do mesmo ano e logo depois no Rio de Janeiro”.

Esta nota assim incluída no final do tomo, é típica de uma informação colhida depois de terminado o escrito da obra, pois, se tal não fôsse, constaria do texto do livro, no lugar apropriado. E' provável que Pizarro tenha conseguido o informe com o administrador da repartição postal fluminense, Manoel Teodoro da Silva ou com seu ajudante, Caetano Luiz de Araújo, funcionário do correio desde a instalação do serviço na cidade por conta da Fazenda Real, em 1798.

A nota revela informações precisas, errôneas e confusas. Exata é a carta de El Rei despachando João Cavaleiro Cardoso para o Rio de Janeiro, como também existe o requerimento de Joaquim Antônio Alberto. Por um lapso de memória do informante ou erro tipográfico, aparece abreviado para D. Isabel de Faro o nome de D. Isabel Gaffaro, senhora italiana, viúva do 8º Correio-Mor, que ficou respondendo pelo ofício durante a menoridade de seu filho e herdeiro do cargo. Também parece não corresponder à verdade histórica a criação do Correio-Mor do Reino por D. João III, pelo alvará de 2 de agosto de 1525, pois Godofredo Ferreira diz que tal iniciativa coube a El Rei D. Manoel, em 1520.

Maior engano reside, porém, na afirmativa de haver principiado o Correio no Brasil com o regimento de 25 de janeiro de 1663. E' que não se descobre em tôda a coleção das ordenações do Reino, decretos, cartas régias, alvarás, regimentos, provisões e quaisquer outros atos administrativos, o tal estatuto de 25 de janeiro de 1663. Deve haver aí qualquer êrro de referência ou de data. Godofredo Ferreira, por seu turno, aponta para todo o ano de 1663 apenas três efemérides postais: a provisão de 1 de junho, dando privilégios aos mestres das postas e as nomeações dos assistentes, capitão Sebastião Teixeira, em 11 de maio, para o Faial e Bartolomeu Fragoso Cabral, a 6 de junho, para a Bahia. E' possível que ainda aqui Pizarro ou seu informante tenha falhado em sua memória, ao indicar 25 de janeiro de 1663 em lugar de 9 de junho de 1657 para princípio do correio no Brasil e quando o Correio-Mor do Reino passou a ter jurisdição no Brasil.

A nota de Pizarro fêz brilhante carreira entre nossos historiadores. Lá está na História Geral do Brasil, do insigne Visconde de Pôrto Seguro, que classificou o trabalho do monsenhor de "obra confusa, difusa e até as vêzes obtusa", a citação evidentemente tirada das *Memórias do Rio de Janeiro*:

"Ao ano de 1663 remontam as mais antigas providências oficiais que encontramos tomadas pela Côrte para o estabelecimento do Correio no Brasil, cujo ofício foi concedido ao alferes João Cavaleiro Cardoso".

O BARÃO DO RIO BRANCO inclui nas suas famosas *Efemérides Brasileiras* as datas de 25 de janeiro de 1663 e 2 de maio de 1798, sendo que na segunda coloca honestamente a fonte, embora trocando João Cavaleiro Cardoso por Cavaleiro Pessoa:

"1663 — 25 de janeiro — Regimento para os correios-mores, então criados no Brasil. Nessa mesmo ano (19 de dezembro) foi nomeado Correio-Mor no Rio de Janeiro o alferes João Cavaleiro Pessoa".

"1798 — 2 de maio — Começa a funcionar na cidade do Rio de Janeiro, segundo Teixeira de Melo, o Correio-Geral. Esta será a data em que o serviço dos correios passou a constituir administração do Estado, em virtude do alvará de 17 de março de 1797, porque já em 1663 haviam sido estabelecidos no Brasil os ofícios de correios-mores, com regimento de 25 de janeiro do mesmo ano. Aos 19 de dezembro de 1663 foi nomeado correio-mor do Rio de Janeiro o alferes Cavaleiro Pessoa (Pizarro, III, 225)".

O ilustre geógrafo M. DA VEIGA CABRAL, fazendo história, resolve interpretar monsenhor Pizarro e desenvolver a informação:

"25 de Janeiro de 1663 — Regimento de Afonso VI criando o Correio — serviço postal — no Brasil ... tendo sido o seu primeiro diretor o alferes João Cavaleiro Cardoso. Em 21 de janeiro de 1710 sofreu o mesmo uma transformação que apenas serviu para sua ruína, tendo sido entregue a uma firma particular na pessoa de Antônio Alves da Costa, indicada por Dona Isabel de Faro para exercer o lugar de Correio-Mór no Rio de Janeiro. Esse indivíduo, porém, em companhia de um seu irmão, aproveitou-se do serviço que havia sido encarregado para absorver todos os lucros possíveis. E foi compreendendo isso que o governo, depois de uma generosa indenização, extinguiu, por decreto de 18 de janeiro de 1797, o serviço particular, chamando-o à União. Em 1º de abril de 1799, o serviço das correspondências foi distribuído em seções, sendo reguladas as taxas de portes e impostas as penas para os violadores da correspondência. Dois anos mais tarde, pelo regulamento de 14 de maio de 1807, já dispunha o nosso Correio de caixas postais e carteiros distribuidores. Em 1811 foi regularizado o serviço de registrados para o interior e criada a expedição de valores declarados ... "(pág. 166)".

DOMINGOS DE CASTRO LOPES, o mais categorizado dos nossos historiadores postais, em seu precioso livrinho — *O Correio Bra-*

silcio — “Notícia histórica” — editado em 1909, também recorreu a Pizarro, ao referir-se aos primórdios do Correio no Brasil. Lá está o 25 de janeiro de 1663; a nomeação de João Cavaleiro Cardoso a 19 de dezembro de 1663; a mesma D. Isabel de Faro; o requerimento de Joaquim Antônio Alberto, etc. No tocante à nomeação de Cavaleiro Cardoso para assistente do Correio-Mor no Rio de Janeiro, apresenta um documento importante, como seja o texto da provisão de 19 de dezembro:

“Pedro de Mello eu vos envio digo eu El-Rey vos envio m^{to}. saudar, tive por serviço meu mandar annexar o officio de Correyo mór do mar ao mesmo de Correyo mór do Reyno e porque p^a se ex Zercitar nas conquistas he necessario q. o Correyo mór ponha nellez seos aSistentes, e convir que sejam de minha satisfação Conveniente ao meu Concelho oltramario, e aprovação das tais pessoas pello qual seaprovou p^a essa Capitania do Rio de Janeiro ao Alferes João Cavaleyro Cardoso que com esta Carta vos ade apresentar nomeação do Correyo mór Luiz Gomes da Matta dequeiroz deque vos quis avisar para o terdes entendido e encomendando-vos que em tudo o que vos requerer e forjusto conforme ao regim^{to}. do dito officio e para sua execução lhe deis ajuda e favor que convir e for necessario porque assy o hei por bem ao meu serviço e escripto em Lisboa a desanove de Dezembro de mil seiscentos e sessenta e trez — Rey — para o governador do Rio de Janeiro — Segunda Via — Por el-Rey” a Pedro de Mello governador do Rio de Janeiro — Segunda Via — Jerônimo de Mello de Castro. — Francisco de Miranda Henriquez”.

A seguir CASTRO LOPES reproduz o Regimento do officio, nada mais do que o próprio estatuto de 9 de junho de 1657, o qual vem aí acrescido do escrito de Luiz Gomes da Mata em referência ao alferes Cavaleiro Cardoso: “... nomeyo para meu aSistente no Rio de Janeiro na forma da provisão de Sua Magestade que Deos Guarde, a João Cavaleyro Cardoso, ejurará namão dequal quer ministro guardar sua obrigação servindo bem e fielmente. Lisboa op.^o de Fevereiro de seiscentos e sessenta e trez. Luiz Gomes da Matta Correyo mór cumprase e rezistese Como carta de Sua Mag^e. Rio de Jan.^o de Julho doze de seis sentos e sesenta e trez Mello” Cumprase Rio de Jan^o de Julho doze deseis centos e sesenta e trez Sampayo. Oqual treslado de Regimento e carta de Sua Magestade eu George de Souza escrivão da Camara nesta cidade do Rio de Jan^o tresladeyaqui dos proprios que tomeys appare aque entodo e por todo me Reporto ao Corry Con

Sertey sobs crevy oje vinte eito de Junho de Seis Centos e Sessenta etrez anos George de Souza. Consertado por mim es-
crivão da Camera George de Souza. Recebi os proprios "H...
Cardoso. — Ordens Regias (pag.) f. 65."

Percebe-se nisto tudo uma evidente confusão de datas. A Provisão Real de 19 de dezembro; o "cumpra-se e registre-se" do governador Melo, de 12 de junho; a nomeação feita pelo Correio-Mor, de 1º de fevereiro e, finalmente, o trabalho do es-
crivão George de Souza, de 28 de julho, tudo do ano de mil seiscentos e sessenta e três, escrito e repetido por extenso. O ato do Rei, que devia vir em primeiro lugar, aparece por último. Pode-se argumentar, é verdade, que acontecera com o alferes Cavaleiro Cardoso coisa idêntica ao sucedido com seu colega da Bahia alguns anos depois.

O povo do Rio de Janeiro, oprimido por escorchantes impos-
tos, doações espontâneas e contribuições, teria impugnado a posse do assistente, nomeado então pelo Correio-Mor, pois seu ofício representava um nôvo e pesado ônus. Levado o caso ao Mo-
narca, dicidiu êle manter a nomeação, escrevendo e assinando de seu próprio punho a carta de 19 de dezembro.

De fato, a vida que levavam os fluminenses, na época, era de extrema penúria. FELISBELO FREIRE, na sua *História da Cidade do Rio de Janeiro*, mostra-nos um documento que bem espe-
lha essa trágica situação:

"Os moradores estão tão perdidos e impossibilita-
dos que não podem acudir as necessidades das suas famílias, quanto mais concorrerem com o donativo; o que também nos tem perplexos e duvidosos, se podere-
mos remeter à Vossa Magestade a contribuição dêste ano, por nos parecer gênero de impiedade fazer cobran-
ças e execuções violentas em tempo de tantas misérias, em que se pode duvidar se os cidadãos são cadáveres em pútria dissolução ou pessoas vivas definhadas e pá-
lidas, que excitam a lástima e as lágrimas. O que à Vossa Magestade representamos-lhe tão acompanhado da verdade como da razão; se executam-os no meio de tanta miséria aos devedores insolúveis, Vossa Mages-
tade só consegue arruinar e empobrecer famílias inteir-
ras, trocam-se os nomes dos devedores, mas não se con-
segue o fim do reembolsamento do donativo; lançamo-nos nos braços da Real clemência e benignidade de Vossa Magestade, esperando a sua benévola atenção no que lhe referimos e o bom despacho que pretendemos".

Assim, nessa dolorosa e crítica conjuntura, ter-se-ia apresentado o alferes assistente, para exercer um nôvo monopólio sabidamente muito rendoso no Reino e cobrar dos moradores o alto preço de 20 réis por carta que chegasse da Metrópole e de seus domínios.

Mas há também os que não se louvaram em Pizarro e foram investigar por conta própria. O professor baiano BRAZ DO AMARAL, por exemplo, manuseando a rica documentação dos arquivos de sua bôa terra, conta coisa diferente a propósito da implantação do serviço postal no Brasil. Em seu livro *Recordações Históricas* — há um excelente trabalho intitulado — “Correios na Bahia” — em que diz:

“... A começar do meado do século 17 se nota o primeiro esforço do governo português para organizar um serviço de correspondência com a Bahia, que era a capital do Brasil, porque em Carta de Doação e Regimento de 12 de junho de 1657, fez o Rei mercê do Ofício de Correio das cartas do Mar a Luiz Gomes da Mata, que tinha o mesmo Ofício em Portugal e conseguiu estender o seu serviço para as possessões do Reino, exceto à Índia Oriental”.

Apenas o Regimento não é de 12 e sim de 9 de junho de 1657, cinco anos e meio antes da data consignada por Pizarro para a criação do Correio no Brasil.

Outro que não confiou no Monsenhor fluminense foi o sábio Rodolfo Garcia. Ao anotar a informação de Varnhagem, Garcia, além de reproduzir o Regimento do Correio das Cartas do Mar e seus aditamentos de 24 de maio e 26 de outubro de 1657, presta outros esclarecimentos de valor.

Uma vez criado o Correio das Cartas do Mar com jurisdição no Brasil, aparecem em seguimento as nomeações de assistentes para os três principais portos da Colônia, sendo que o contemplado para o Rio de Janeiro referido por Pizarro, o alferes João Cavaleiro Cardoso, a 19 de dezembro de 1663, é aquêle da indicação de Godofredo Ferreira para idêntico pôsto em consequência da criação do serviço, sem precisar a data. Por outro lado, o mestre Rodolfo Garcia dá como nomeado para a Bahia, a 15 de maio de 1669, baseado nos “Annaes da Biblioteca Nacional, 34, 476-477”, Bartolomeu Fragoso Cabral, o mesmo que Godofredo Ferreira aponta como designado para tal cargo, mas a 6 de junho de 1663, conforme o manuscrito nº 1.489, que encontrou na Biblioteca da Universidade de Coimbra. E’ possível

que a nomeação de 1669 fôsse a confirmação do ato do Correio-Mór de 1663, uma vez que o primeiro nomeado para o cargo, Manoel Teixeira de Carvalho, não tomou conta do lugar.

E' de admirar a tenacidade de Bartolomeu Fragoso Cabral, pois só conseguiu entrar na posse de seu emprêgo depois de 16 anos, ao fim de um processo protelatório de impugnações, apelos e até de referência a tumultos de parte do povo baiano, no qual o serviço do correio é tachado de odioso e vexatório, incompatível com os altos méritos da população da capital da América Portuguesa. (Anexo nº 6) Aliás, não foi êste um caso isolado de protesto contra o nôvo serviço ocorrido na Colônia. Rodolfo Garcia, ainda na nota antes referida, reporta-se às "Actas da Câmara de São Paulo" — 8-297, para informar:

"Os oficiais da Câmara de São Paulo, em 30 de dezembro de 1713, recusaram-se dar posse ao correio que havia sido nomeado, respondendo que — "não queiram aceitar correio, nem convinhem em que houvesse nesta cidade, pelas opressões que se lhes presagiava".

Em 1657, a Bahia era, então, a capital do Estado do Brasil, sede do Govêrno e cidade mais importante da vasta colônia portuguesa. As duas outras para as quais o Correio-Mor do Reino havia nomeado seus assistentes, Recife e Rio de Janeiro, estavam demográfica e economicamente bem abaixo de Salvador. A primeira havia saído há pouco do domínio holandês quase arrasada e a segunda, além do estado de miséria já referido, na frase de um jesuíta que por aqui transitou, vindo do Peru, — "não passava de um miserável subúrbio da cidade de Lima". Desta sorte, seria extraordinário que os assistentes eleitos para o Recife e Rio de Janeiro exercessem seus postos tranqüilamente, antes que o fizesse sob tumultos e protestos o seu colega da Bahia, a 12 de junho de 1679. Mas, parece que o alferes do Rio de Janeiro não chegou a funcionar, ou se tal aconteceu, seu serviço não deixou lembranças na população. Ê, pelo menos, o que se pode deduzir em face desta afirmativa de Godofredo Ferreira:

"Em 1712 foi dirigido ao Senado do Rio de Janeiro uma representação de 72 homens de negócio pedindo que — "haja casa de Correio-Mór naquela cidade, por ser muito conveniente ao bem comum e bôa arrecadação das cartas, para por êste caminho segurar-nos as nossas correspondências assim para o Reino como para as Minas".

Ora bem, se em tempos anteriores tivesse existido correio na cidade, o do alferes João Cavaleiro Cardoso, por exemplo, êsses homens de negócio, para reforço de seu pedido, se teriam referido ao fato, dizendo que "Fôsse restabelecido", que "haja de novo" ou cousa semelhante. Cabe aqui reparo ao fato que, enquanto o comércio do Rio de Janeiro trabalhava no sentido de ter um correio, os homens de São Paulo escorraçavam um que fôra para lá nomeado.

E' preciso que se note aqui que, ao tempo, o Pará constituía uma das mais importantes e prósperas bases da colônia brasileira. Por muitos anos, com o Maranhão, formava uma administração diretamente subordinada a Lisboa. Seus governadores eram gente escolhida entre parentes próximos dos mais altos mandatários portugueses. Como se percebe diante do exposto, desde há muito não existia, se é que algum dia chegou a existir, o Correio como organização dependente do *Correio-Mor* do Reino, não obstante a legislação de 1657. Esporádico, moroso e sobretudo inseguro e antipático ao povo, não era negócio que tentasse qualquer iniciativa privada. Por outro lado, em um território da extensão do nosso, difícil se não impossível seria ao *Correio-Mor* fiscalizar o seu monopólio.

Enquanto D. Antônio de Souza Coutinho elaborava seu trabalho, Plano, o Príncipe Regente, nosso futuro e bem conhecido D. João VI, assinava o decreto de 18 de janeiro de 1797, pelo qual extinguiu o *Correio-Mor* do Reino e um outro ato estipulando "As condições que o *Correio-Mór* do Reino aceitou voluntariamente para ceder o dito Ofício à Sua Magestade Fidelissima a Rainha Nossa Senhora". (Anexos nºs 7 e 8).

O atual *Correio-Mor do Reino*, citado nos documentos, era o décimo primeiro dêles e o sétimo da geração dos Gomes da Mata, Manoel José da Maternidade da Mata de Souza Coutinho. E o título de Conde, concedido "de juro e herdade", por três vidas, foi o de Penafiel.

Extinto o ofício, a Rainha, pela Provisão Régia de 24 de março do mesmo ano, ordenava ao Governador da Bahia, D. Fernando José de Portugal, fôssem construídas na Ribeira daquela cidade duas sumacas para servirem de correios, "obedecendo rigorosamente aos riscos, plantas e mais especificações" que acompanhavam a ordem da soberana. A primeira foi lançada ao mar no dia 5 de setembro, com o nome de *Postilhão da América* e já a 6 de fevereiro de 1799 regressava de sua viagem inaugural à Metrópole.

D. Rodrigo de Souza Coutinho, conde de Linhares, 1756-1812, deve ser considerado como o verdadeiro criador dos Cor-

reios no Brasil, porque dêle é que emanaram as iniciativas e as primeiras providências no tocante ao estabelecimento do serviço aqui. Ao grande estadista falecido no Rio de Janeiro devemos ainda o Arquivo Militar, a Impressão Régia, a Fábrica de Pólvora da Lagoa, a reforma do Exército e o Arsenal de Guerra do Rio de Janeiro.

No que tange a Bartolomeu Fragoso Cabral, o único cuja posse e exercício conseguimos apurar até aqui, parece que ante o tumulto e os protestos do povo, desistiu logo do seu emprêgo, não sendo nomeado outro para seu lugar. Pelo menos, não podia fisicamente ficar no desempenho dêle até o tempo do govêrno do conde das Galveias, em 1753. Para demonstrar o fato, voltemos ao professor BRAZ DO AMARAL:

“Por uma carta escrita pelo mesmo conde das Galveias ao soberano, conhecemos o meio pelo qual se recebia e distribuía a correspondência aquí na Bahia. Havia na sala do Palácio duas caixas, numa das quais se metiam as cartas que se queriam mandar para o Reino e destinada a outra a receber as cartas que se remetiam para os portos da América. Um empregado subalterno chamado “ajudante das cartas” era quem entregava as que chegavam a quem as vinha procurar. Êste “ajudante das cartas” não tinha ordenado nem emolumento algum e recebia uma insignificante retribuição por aquelas que ia entregar pessoalmente. No tempo de D. Fernando José de Portugal, cêrca de 40 anos depois, seguia-se o mesmo costume, com a mesma variante que já era um progresso. Quando chegavam os navios da Europa ia um escaler da Ribeira a se encostar neles, destinado a receber logo as cartas que os capitães remetiam em um ou mais “sacos das vias” para o Palácio do Governador. Aí, por uma janela, o “ajudante das cartas” que até 1797 continuava a exercer as mesmas funções sem ordenado especial, distribuía a quem vinha procurar a correspondência. As cartas que não eram procuradas, conduzia-as o “ajudante das cartas” para sua casa e fazia das pessoas a quem eram destinadas uma lista, entregando pessoalmente nas casas e recebendo por êste trabalho 20 réis, salvo quando era muito volumosa a missiva, caso em que era costume receber mais, de modo que o “ajudante das cartas” tirava dêste útil serviço que fazia uma retribuição miserabilíssima.”

Resta saber se o terceiro dos assistentes nomeado em 1657 para o Recife, Manoel da Fonseca Feio, chegou a instalar-se na

Capitania, na época em litígio de posse com a Coroa. Confessamos que ainda não pudemos comprovar o caso, nem mesmo verificar se existem as atas da Câmara do Recife, onde deveria figurar o registro da posse. Entretanto, corremos a monumental obra de F. A. PEREIRA DA COSTA, os *Anais Pernambucanos* e ali nada encontramos a respeito.

O CORREIO POR CONTA DA FAZENDA REAL

A contar da segunda metade do século 18 o mundo ocidental passou por importantes e decisivas transformações de ordem social, política e econômica. Ressurgiu a democracia e os artesanatos se foram constituindo em grandes indústrias e começaram a se desenvolver os meios de comunicações. A América dava os primeiros passos para um grande destino na civilização. Portugal também recebeu sua quota desses benefícios, mercê da ação de um Ministro excepcionalmente dotado, que pôs em progresso a navegação marítima, a indústria e o comércio do Reino e de suas vastas colônias. A secular instituição do correio como um simples *ofício*, de execução particular, não mais se coadunava às necessidades da nação. Não se podia mais tolerar que apenas as grandes cidades gozassem dos benefícios do correio, em detrimento dos centros de menor importância, para os quais não interessava economicamente ao titular do serviço estabelecer suas postas. Essa função só podia caber ao Estado, que podia contrabalançar os lucros de uns com os prejuízos de outros, política aliás já adotada pelos países mais adiantados da Europa. Fazia-se mister, portanto, acabar com o privilégio prejudicial ao desenvolvimento do Reino e incorporar o serviço postal à competência do Governo. A tarefa não foi fácil, demandou tempo e exigiu trabalho e energia de parte do estadista D. Rodrigo de Souza Coutinho, conde de Linhares.

No Brasil, com sua extensa orla de costa e imenso território, o correio praticamente não existia como organização. Depois de frustradas as primeiras tentativas dos Correios-Mores, voltou tudo à estaca zero. A correspondência era como uma mercadoria qualquer, que se confiava a um condutar de tropa ou a um mestre de navio, pagando-se ou não. Quem tivesse urgência que despachasse um "próprio" ou um "expresso", como ocorria com os governadores ou capitães-generais das capitanias. Outra função não desempenhou Paulo Bregaro em 1822, quando foi levar até Santos a correspondência do Rio de Janeiro que deu causa ao brado do Ipiranga.

Quando muito, o que havia de mais ou menos regular era o correio marítimo daqui para o Reino e vice-versa, nas condi-

ções antes referidas por Braz do Amaral. A correspondência de maior vulto, a do ativo comércio e que poderia oferecer algum resultado em seu porte, esta então era inteiramente gratuita, segundo ficará evidente a seguir.

Atendendo a essas circunstâncias, o problema do correio no Brasil parecia de mais fácil solução, pois não havia nenhum privilegiado na sua execução e, portanto, compensação nenhuma a dar. Desta sorte, o que se tinha de fazer era estabelecer preliminarmente a comunicação marítima regular e depois criar as repartições distribuidoras, continuando o correio interior ainda a cargo dos governadores. E como o da capitania do Pará, em contato mais constante com a Côrte, era D. Francisco de Souza Coutinho, o conde de Linhares, em carta de 22 de setembro de 1796, pediu que o dito organizasse um *plano para o estabelecimento de um correio marítimo para comunicação dessa capitania com o Reino e com outras partes do Brasil*.

Não demorou D. Antônio em atender à solicitação de D. Rodrigo, e acompanhando uma carta de 10 de maio do ano seguinte, remeteu a Lisboa o seu notável trabalho, a que deu o título de — *Plano sobre o estabelecimento de um correio marítimo para as correspondências de Portugal com suas colônias da parte septentrional do Brasil*. Na Seção competente da Biblioteca Nacional está o original manuscrito desse trabalho e ainda uma cópia, todos em excelente estado de conservação. Provavelmente é o primeiro documento brasileiro a se ocupar do Correio entre nós. (Anexo nº 6.)

Entre numerosas informações de elevado interesse para a história das comunicações no Brasil e de sua geografia no final do século 18, há no documento três referências atestando que, na época, o correio no norte do Brasil era inteiramente gratuito a seus usuários. A primeira está logo no Capítulo 2º:

“Para salvar o inconveniente ponderado de pouco rendimento do Correio, não pode servir a carestia do preço das cartas, antes este seria a modo não só de inutilizar em parte tão útil estabelecimento, mas ainda de o fazer menos rendoso, porque a concorrência dos navios da Praça e de Sua Magestade, ainda quando as cartas que trouxessem não pagassem como até agora, inteiramente gratuitas, facilitaria o irremediável extravio delas”.

A outra citação vem no item 20º:

“Quanto porém à Receita, não posso fazer juízo, e só verdadeiramente depois de visto no Correio de

Lisboa o produto das cartas que anualmente receberá destas partes de que trato, se pode avaliar a sua importância, porque aqui nem se toma conta delas, nem se pagou ou paga por ora cousa alguma”.

Finalmente, na justificação seguinte, tratando do porte das cartas, diz o autor:

“... ao mesmo tempo que ouvindo os sentimentos de alguns negociantes, acharam excessivo o de 80 réis, costumados a não pagar nada”.

O esclarecido e minucioso trabalho de D. Antônio de Souza Coutinho foi remetido ao Ministro em 10 de maio de 1797, servindo, evidentemente, para a redação do Alvará com força de Lei, de 20 de janeiro de ano seguinte, que criou os *Correios Marítimos do Reino* (Anexo nº 9). Homem de talento e precavido, Linhares pediu aos governadores da Bahia e de Pernambuco seus pareceres sobre o *Plano* organizado pelo Governador do Pará, mas, por sua conta, mandou que o primeiro pacote despachado para os portos do norte não fizesse escala no Açú, como estava previsto no *Plano*, mas no de Paraíba. Os dois governadores, em correspondência que trocaram, mostram-se favoráveis com a providência do “iluminado ministro” (Anexo nº 10).

INÍCIO DA ORGANIZAÇÃO ATUAL

Se no Brasil a implantação do Correio era obra relativamente fácil, já o mesmo não acontecia em Portugal, devido aos velhos privilégios. Por isso, a incorporação à Fazenda Real, embora decretada a 20 de janeiro de 1798, só em abril do ano seguinte tornou-se possível integrar o serviço na administração do Reino. Isto mesmo no tocante ao correio de Lisboa e do Porto, porque a grande maioria restante só se incorporou cinquenta anos depois. Os “assistentes” continuaram em suas cidades, vilas e aldeias a fazer a sua receita e com ela os seus pagamentos, passando o lugar de pai para filho e a pagar ao Correio Central suas contribuições anuais, as famosas “pitanças”, que eram quantidades variadas de toda a sorte de mercadorias: toucinhos, chouriços, linguiças, paios, salpicões, presuntos, empadas, queijadinhas, cestas de frutas, favas, milhos, trigos, passas, figos, queijos, perdizes, salmões, lampreias, morcelas, atuns, varas de panos de lã, de linho e de algodão, etc.

Por esta altura da organização todas as medidas postas em prática em Portugal atingiam também o Brasil. Tivemos, então, um Regulamento provisório, datado de 1º de abril de 1799 e as

Instruções Práticas para os Correios Assistentes, de 6 de junho do mesmo ano. (Anexos nºs 11 e 12). A 7 de maio são baixadas as Instruções para a Pequena Posta, isto é, as normas para a distribuição domiciliária, mediante assinaturas.

No Rio de Janeiro, consoante o Almanaque do tenente Duarte Nunes, "A administração dos Correios (1799) foi estabelecida em 24 de abril de 1798, por ordem de Sua Magestade e administrada pela Fazenda Real: administrador, Antônio Rodrigues da Silva; escrivão, Caetano Luiz de Araújo; ajudante, Manoel Teodoro; fiel da balança, Manoel Nunes dos Montes e contínuo, Lourenço Valadarez". Foram êsses os primeiros funcionários postais que serviram na repartição que vem funcionando sem interrupção até aos dias de hoje. Prevalencia, então, o Regulamento Provisional e bem assim as Instruções de 1798, mas logo foi tudo refundido em caráter efetivo pelo Regulamento baixado com o Decreto de 8 de abril de 1805. (Anexo nº 13)

Com a vinda da Côrte portuguesa para o Brasil, em 1808, o Rio de Janeiro foi elevado à condição de sede da velha monarquia lusitana. Como tal, tinha que possuir diversas instituições adequadas à sua nova categoria, como repartições de Justiça, Exército, Marinha, etc. Evidentemente que o Correio, com a natural expansão das atividades administrativas e comerciais, teve de aumentar suas atribuições, expandir-se para o interior e manter relações com o exterior.

E' certo que não se descuidou o Príncipe Regente de fazer dotar o País dos elementares meios de comunicações, providenciando com insistência junto aos Governadores, Capitães-Generais e Capitães-Mores a abertura de estradas e de caminhos, dos quais dependia o serviço dos correios. Sua ação vem estampada na conhecida obra do historiador padre LUIZ GONÇALVES DOS SANTOS, o Padre Perereca, — *Memórias para Servir à História do Reino do Brasil* — Vol. 1º, pág. 408:

"Sendo a mútua comunicação dos povos a origem da civilização, pois, por meio dela, gira o comércio, aumentam-se a indústria, aperfeiçoam-se as artes, difundem-se os conhecimentos científicos, estreitam-se os laços da sociedade e consolida-se o corpo da nação; por cujos motivos foi um dos primeiros cuidados do Príncipe Regente Nosso Senhor mandar abrir estradas e estabelecer correios entre as diversas capitanias dêste vasto continente, entre si e com esta Côrte. Assim vimos já fixada a comunicação interna regular com a cidade de São Paulo, Vila Rica, São João D'El Rei, Sabará, Vila do Príncipe e Vila Boa de Goiás, como também com a Vila

de São Salvador dos Campos e a vila da Vitória, na capitania do Espírito Santo; e pela costa do norte até à Bahia, vimos com admiração que esta mesma comunicação se estende interiormente de Goiás até Mato Grosso, Pará e Maranhão, pelas novas estradas quer por ordem de Sua Alteza se têm aberto pelos sertões interiores dêste continente até às suas extremidades. Agora, porém, o mesmo augusto senhor houve por bem aprovar o estabelecimento de novos correios pelo interior da capitania do Ceará, entre as suas principais vilas, e pelo exterior com as capitanias confinantes de Pernambuco, Rio Grande do Norte, Maranhão e Piauí, e até mesmo com a da Bahia e por meio desta última, com a Côrte do Rio de Janeiro; o que tantas vezes se torna difícil e quase impossível por mar. Desta ativa circulação e freqüente correspondência dos povos, que cada vez mais se há de aumentar e estender, provirão certamente grandes e amplíssimas utilidades, que só a Real presença do nosso augusto soberano poderia facilitar e promover, a pesar dos muitos e quase insuperáveis obstáculos que de tôdas as partes se oferecem, especialmente pela escassa população dêste imenso país e estar ainda a maior parte dêle no poder do gentio, que impede a navegação dos rios e o trânsito pelas terras que ocupa”.

Não seria de estranhar se houvesse exagêro nessas linhas do louvaminheiro Padre Perereca, mas que havia grande dificuldade na penetração pelo interior, não resta a menor dúvida que os índios constituíam também sério embaraço aos caminheiros postais, é outro fato incontestável. O percurso do Rio à Bahia apresentava dificuldades quase insuperáveis. Ainda do tempo de D. João, há um plano dessa linha de correio, de autoria de um certo Luiz Thomaz de Navarro de Campos, publicado no volume 7 da Revista do Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro, com o título — *Plano Econômico e Provisional para o Estabelecimento do Correio desta Côrte para a Cidade da Bahia*. Trabalho interessantíssimo sob vários aspectos, onde está previsto que os condutores das malas, em certos trechos, devem levar escoltas por causa dos ataques dos índios antropófagos. (Anexo nº 14)

Da Côrte a São Paulo, havia a estrada construída em 1779 pelo capitão-mor de Guaratinguetá, Manoel da Silva Reis, a mando do Capitão-General de São Paulo, Martim Lopes Lopo de Saldanha, estrada que vinha daquela vila até a de São João Marcos, passando por Pirai, Barra Mansa, Areas, Campo Alegre (Rezende) e Lorena. Desde muitos anos atrás havia estrada

entre São Paulo e Guaratinguetá, como de São João Marcos para o Rio de Janeiro.

De São Paulo para Pôrto Alegre, o correio era exclusivamente marítimo, até 1817. Foi quando D. João, à moda dos antigos Correios-Mores de Portugal, deu de privilégio por dez anos porrogáveis e um regimento, ao cidadão José Pedro César. Padre Perereca faz larga apreciação a respeito dêste grande serviço prestado pelo Príncipe ao País. (Anexo nº 15).

Da Côrte para Minas Gerais, logo que se descobriu o ouro, Garcia Pais Leme abriu um caminho em direção ao Rio das Mortes, por Maxambomba, Queimados, vale do rio Santana, Pati, Paraíba, serra do Pacau, Turvo, Carrancas e São João D'El Rei. Alguns anos mais tarde é que outro Pais Leme abriu o caminho nôvo, do pôrto da Estrêla, Raiz da Serra, Paraibuna, Registro, Matias Barbosa, Capela Nova (Barbacena) e Vila Rica. Em Capela Nova esta estrada se juntava com outra que vinha de São Paulo, por Lorena, Registro da Mantiqueira, Pouso Alto, Baependi, Ingaí, Carrancas, São João e São José D'El Rei. De Vila Rica para Vila Boa de Goiás, havia caminho por Paracatu do Príncipe e para Mato Grosso ia-se de São Paulo, descendo o Tieté e o Paraná, para depois subir o Paraguai. No Plano de D. Francisco de Souza Coutinho há projeto de organizar-se um correio para essas duas capitânicas, partindo de Belém, pelos rios Araguaia e Madeira. Para se conseguir a resposta de uma carta expedida de Lisboa para Cuiabá, eram precisos dois anos, diz o Governador.

Por êsses tempos, o interior do Brasil, notadamente a região das minas, foi visitada por diversos cientistas e homens de negócio, que deixaram em livros o resultado de suas curiosas observações. Em alguns dêles se encontram referências sôbre o correio naquelas bandas. O negociante inglês John Mawe, que partiu do Rio de Janeiro a 27 de agosto de 1809, viajando pelo Pôrto da Estrela, Córrego-Sêco, Registro, Matias Barbosa, Barbacena e Ouro Preto, escreveu a conhecida obra — *Viagem ao Interior do Brasil* — particularmente aos Distritos do ouro e dos diamantes em 1808-1810. No suplemento do livro, na parte em que trata dos costumes brasileiros, topa-se com esta referência ao correio:

“Negros Empregados como Postilhões — Uma classe de homens, da qual me esqueci de falar é a dos negros que os diferentes chefes da capitania de Minas Gerais empregam como postilhões. Os homens escolhidos para tal fim são os mais robustos e os mais ágeis que se podem encontrar. As cartas são encerradas em torno do corpo e só o tiram quando entregam o seu conteúdo.

Carregam uma espingarda e munições, não só para se defenderem, como para proverem à sua alimentação. Por tôda a parte onde param, têm seguramente uma recepção amável e cordial, porque nada excede à benevolência habitual com que os negros se acolhem uns aos outros. Confiam-se em regra a êsses negros as mais importantes missões e os mandam para tôdas as partes da capitania. Alguns, em ocasiões prementes, viajam com uma celeridade admirável. Soube de boa fonte que um dêles, em 16 dias tinha percorrido uma distância de 700 milhas através de montanhas, quando são precisos ordinariamente 21 dias para fazer tal viagem. Êstes homens são quase sempre de alta estatura e magros; estão habituados a uma alimentação leve e a um longa abstinência”.

Outro cidadão britânico, também negociante, John Luccock, viajando pela província de Minas Gerais em 1817, compôs um volume de excelente crítica e descrição de nossa terra e nossa gente, intitulado — *Notas sobre o Rio de Janeiro e Partes Meridionais do Brasil* — tomadas durante uma estada de 10 anos nesse país, de 1808 a 1818. Estão lá algumas linhas referentes ao correio, com observações que ainda hoje se podem aplicar ao serviço. (Anexo nº 16).

Pelo que fizeram e ainda fazem por êsses brasis a fora essa humilde, mas operosa classe de condutores de malas, temos a convicção de que o *homem* é a espécie mais resistente da natureza. Conhecemos um dos tais, negro da mais pura raça, alto e magro, como pinta Mawe, que, nomeado para uma “linha a cavalo” de quatro estiradas léguas, dia sim, dia não, comprou o respectivo animal. Três meses durou o bucéfalo no trabalho, obrigando o funcionário a recorrer a um burro. O bicho agüentou o dôbro. Vendo que não ganhava para comprar montarias que se estafavam, resolveu fazer a linha “a pé”, com as malas às costas, trabalho que executou sem falhar um dia sequer, durante vinte e seis anos. Há outros, decerto, em condições piores. EDMUNDO AMICIS, no seu belo livro — *Marrocos* — dedica a um correio que encontrou estas magistrais linhas que não podemos deixar de transcrever:

“E’ êste e não outro o serviço postal de Marrocos. E não há vida mais miserável do que a que levam êstes correios. Não comem pelo caminho senão um bocado de pão e algum figo; não param senão algumas horas da noite para dormirem, com uma corda presa ao pé,

corda que acendem antes de adormecer para acordarem de-pressa; caminham dias inteiros sem encontrarem uma árvore, nem uma gota d'água; atravessam bosques infestados de javalis, galgam montes inacessíveis às mulas, passam os rios a nado, não a passo; a correr, rebolam pelas ladeiras; trepam de gatinhas os rochedos, debaixo do sol de agosto, debaixo das chuvas intermináveis do outono, açoitados pelo vento abraçador do deserto; em quatro dias vão de Tanger a Fez; uma semana de Tanger a Marrocos, de uma extremidade a outra do Império, sós, descalços, semi nús, e quando chegam ... tornam a partir. E fazem esta viagem por poucas liras".

A estada da Côte portuguesa no Brasil, sob todos os aspectos, foi bastante proveitosa ao progresso do País. Nesses 13 anos o Correio se estabeleceu em bases definitivas, desenvolveu-se na medida do possível, considerando sua enorme extensão territorial e a precariedade dos meios de transporte. Procurou, desde logo, o governo do Príncipe Regente dar ao Correio da Côte uma regulamentação condizente com as condições do lugar, separando-a da legislação portuguesa, o que fez mediante a Decisão Régia. nº 53, de 22 de novembro de 1808. A 19 de fevereiro de 1810, assinou o Príncipe Regente, aqui na Côte, o primeiro Convênio Postal Internacional, com a Inglaterra, está visto, pelo qual ficaram estabelecidas normas para o Correio Marítimo entre os portos de Falmouth e Rio de Janeiro, com escala na ilha da Madeira. Lá está a proibição expressa de os paquetes transportarem cartas ou encomendas a título particular.

A regulamentação postal exclusivamente brasileira só aparece depois de seis anos do Ipiranga, baixada que foi pelo Decreto Legislativo de 30 de setembro de 1828 e posta em execução pelo decreto de 5 de março do ano seguinte, referendado pelo Ministro José Clemente Pereira e com a rubrica de Sua Majestade o Imperador. Trata-se de um trabalho que denota esforço no sentido de dar organização modernizada aos serviços dos correios do País, até então regidos pela legislação portuguesa. Colocados em seus respectivos lugares estão a parte administrativa, com seu pessoal, atribuições, deveres e ordenados, a técnica da execução dos trabalhos, as normas de franquia e, por fim, os primeiros 14 modelos até então regidos pela legislação portuguesa. Colocados nos respectivos lugares estão a parte administrativa, com seu pessoal, vamos apenas transcrever seus títulos, mesmo por que pode ser encontrado na íntegra, com facilidade, na Coleção de Leis do

Brasil, existente em qualquer Biblioteca pública mais ou menos categorizada:

TÍTULO I

DOS EMPREGADOS DA ADMINISTRAÇÃO DOS CORREIOS

- Capítulo I — Do Diretor Geral dos Correios.
- Capítulo II — Do Administrador e mais empregados do Correio Geral da Corte do Rio de Janeiro.
- Capítulo III — Das Administrações dos Correios das Províncias.
- Capítulo IV — Dos Agentes dos Correios.

TÍTULO II

DA ECONOMIA E DIREÇÃO DOS TRABALHOS

- Capítulo I — Das horas de serviço.
- Capítulo II — Do modo de abrir as malas e distribuir as cartas.
- Capítulo III — Do modo de regular os portes das cartas.
- Capítulo IV — Dos Seguros.

TÍTULO III

DA CONDUÇÃO DE MALAS DOS CORREIOS DE TERRA

- Capítulo I — Dos Correios condutores de malas.
- Capítulo II — Das horas de partida e chegada dos correios.

TÍTULO IV

DOS CORREIOS MARÍTIMOS

- Capítulo I — Disposições Gerais.
- Capítulo II — Das malas.
- Capítulo III — Dos passageiros.
- Capítulo IV — Das encomendas.

TÍTULO V

DA CONTABILIDADE E ESCRITURAÇÃO

A propósito do pessoal que lotava a Repartição do Correio da Corte desde a instituição do serviço, é interessante observar que o Almanaque de Duarte Nunes, para o ano de 1779, — “A Administração dos Correios foi estabelecida em 24 de abril de 1798, por ordem de Sua Magestade e administrada pela Fazenda Real”, dispunha do seguinte pessoal:

- Administrador — Antônio Rodrigues da Silva;
- Escrivão — Caetano Luiz de Araújo;
- Ajudante — Manoel Teodoro;

Fiel da balança — Manoel Nunes de Montes;

Contínuo — Lourenço Valadares.

Dezesseis anos depois, isto é, pelo *Almanaque do Rio de Janeiro* editado pela Impressão Régia, oficial, portanto — “O Correio Geral — Instituído em 2 de maio de 1798”, contava com êstes funcionários:

Administrador — Manoel Teodoro da Silva — morador na rua dos Arcos;

Ajudante — Caetano Luiz de Araújo — morador na rua do Sabão;

Escriturário — Francisco Joaquim da Silva Nazaré — Morador na rua das Marrecas;

Oficial papelista — Mariano José Martins — morador na rua da Ajuda;

Oficial papelista — Joaquim Ferreira da Silva — morador na rua São José;

Oficial do pêso — Manoel Nunes de Montes — morador na rua da Ajuda;

Agente do mar — Joaquim Teodoro da Rosa — morador na rua São José;

Agente de terra — Solidônio Malheiros da Fonseca — morador na mesma rua;

Contínuo — Manoel Gonçalves Ramos — morador na rua do Lavradio;

Havia mais 6 correios de terra.

Em lenta progressão, temos 19 empregados em 1824 e menos três consoante o quadro estipulado no Regulamento de 5 de março de 1829:

1 — Diretor Geral — com a gratificação anual que se julgar conveniente;

1 — Administrador — com o vencimento anual de
1:200\$000;

1 — Ajudante — com o vencimento anual de 800\$000;

1 — Contador — com o vencimento anual de 800\$000;

1 — Tesoureiro — com o vencimento anual de 720\$000;

3 — Oficiais papelistas — vencendo anualmente cada um 600\$000;

3 — Praticantes — cada um com a gratificação mensal de 30\$000;

1 — Porteiro — com o vencimento anual de 600\$000;

2 — Correios com a diária de \$800;

2 — Correios com a diária de \$640.

Nas Províncias, as respectivas administrações postais foram sendo organizadas aos poucos, desde 1830 até 1835. O pessoal e seu vencimento oscilavam de acôrdo com a importância do lugar e custo de vida, aparecendo quase sempre o administrador acumulando de tesoureiro e o ajudante servindo de contador. A repartição mais categorizada era a da Bahia, com 7 funcionários e o administrador recebendo 800\$000 por ano. A seguir vem São Paulo, com 5 empregados e o administrador com 550\$000 anuais; Espírito Santo, apesar de contar apenas com 3 servidores, o chefe dêles está contemplado com 450\$000; Minas Gerais tem 3 empregados e o administrador 400\$000; Pernambuco e Rio Grande do Sul, cada uma com 4 funcionários, os respectivos administradores recebem apenas 20\$000 por mês. Outro tanto tem o administrador do Destêrro, mas daí para diante, vai diminuindo o número de empregados para dois tal como os vencimentos ou gratificações dos administradores, que chegam a 150\$000 por ano. O pessoal subalterno recebia na mesma proporção: os que pegavam no pesado, os estafetas, postilhões, condutores de malas e correios, embolsavam diárias que iam de 200 a 800 réis, sendo as mais comuns as de uma e duas patacas. Também, por êsses bons tempos, a despesa geral prevista para o Correio no ano de 1830, era de 124:000\$000.

Para fazer face a êsses gastos, temos as taxas. A carta comum devia pesar até 2 oitavas e o franqueamento tanto podia ser pago previamente, pelo remetente, como no destino, por quem a recebesse. No primeiro caso levava no sobrescrito a palavra — Franca —. No cálculo da taxação tinha-se que levar em conta dois percursos, o terrestre e o marítimo. Em alguns casos ambos. O percurso marítimo em território nacional custava 20 réis e o terrestre 10 réis por 15 léguas, até o máximo de 12 léguas, ou distâncias como se achava dividido o País. Todavia, nenhuma carta até 2 oitavas pagava mais de 120 réis. As gazetas, periódicos e jornais pagavam a metade da taxa e gozavam de total isenção quando dirigidos às Bibliotecas Públicas.

O fato de ter sido o correio brasileiro o segundo a adotar o sêlo, no porteamento da correspondência, em 1843, dá assim uma agradável impressão de que o nosso serviço atingira posição de vanguarda em relação a países notôriamente mais

adiantados. Entretanto, isso não acontecia. Só mesmo depois de inaugurado o edifício da rua 1º de Março, que dispunha de instalações adequadas às necessidades do momento, é que o serviço do Correio da Côrte passou a apresentar certa eficiência. Até então, o que se tinha por serviço postal fazia lembrar o correio do tempo do Conde das Calveias, conforme notícia que dêle nos dá o viajante francês Charles Expilly, no seu pitoresco livro — *Mulheres e Costumes do Brasil* —, objeto de nossa derradeira transcrição entre os anexos a êste trabalho.

Hoje em dia ninguém ignora da importância do Correio como fator de civilização e de progresso. Sua técnica e cada vez mais aperfeiçoada execução constituem o mais seguro índice de organização, adiantamento e até probidade das próprias nações. O sêlo, todos sabem, tornou-se mensageiro de propaganda, de cultura, além de excelente meio de exibição da capacidade artística e profissional dos povos.

DOCUMENTAÇÃO ANEXA

- 1 — Regimento do primeiro Correio-Mor do Reino — 1520.
- 2 — Regimento de 1644.
- 3 — Regimento do Correio-Mor das Cartas do Mar — 1657.
- 4 — Nomeação do Correio-Mor das Cartas do Mar — 1657.
- 5 — Carta do Senado da Bahia — 1679.
- 6 — Plano do Governador do Pará — 1797.
- 7 — Extinção do Correio-Mor do Reino — 1798.
- 8 — Condições da extinção — 1798.
- 9 — Criação do Correio Marítimo — 1798.
- 10 — Ofício do Governador de Pernambuco ao da Bahia — 1798.
- 11 — Regulamento de 1º de abril de 1799.
- 12 — Aditamento de 6 de junho de 1799.
- 13 — Instruções Práticas aos Assistentes — 1799.
- 14 — Regulamento de 8 de abril de 1805.
- 15 — Plano de uma linha postal de Campos para a Bahia — 1813.
- 16 — Transcrição do "Padre Perereca" — 1818.
- 17 — Transcrição de John Luccock — 1816.
- 18 — Transcrição de Charles Expilly — 1862.

REGIMENTO DA CARTA DE CRIAÇÃO DO CORREIO-MOR

Ao Correio-Mor, cumpria:

- 1º) Residir em Lisboa e na sua ausência fazer-se substituir por pessoa de sua confiança;
- 2º) Ter os Correios necessários para atender às viagens que lhes forem requisitadas pelo Rei ou pelos particulares;
- 3º) Ajustar com os interessados o preço dos portes das correspondências, segundo as distâncias e a rapidez da entrega;
- 4º) Encaminhar e fazer agasalhar o seu pessoal;
- 5º) Estabelecer *cavalos de posta* nos lugares julgados mais convenientes.

Aos Correios, cumpria:

- 1º) Prestar juramento de servir com segredo e fidelidade;
- 2º) Não correr a posta sem mandado do Correio-Mor.

Portes e multas:

- 1º) Os portes da correspondência são fixados por ajustes entre o Correio-Mor e os interessados;
- 2º) Os Correios vindos do estrangeiro não podem entregar a correspondência sem intercessão do Correio-Mor, ao qual devem ser pagos 2 reais de prata ou 3 vinténs as vindas da Espanha e 1 cruzado as de outros países;
- 3º) Só o Correio-Mor estabelece correios, ficando o contraventor sujeito à multa de 100 cruzados, metade para a Câmara do Rei e outra metade para o Correio-Mor.

Privilégios:

- 1º) O pessoal dos Correios usará as armas reais em seus vestuários e poderá trazer espada e punhal, tanto de dia como de noite;
- 2º) O pessoal dos Correios está isento dos cargos do Conselho, das fintas e dos dízimos;
- 3º) Não pode ser preso quando em viagem, salvo por crime, mas neste caso as autoridades são obrigadas a fazer seguir a correspondência por pessoa idônea;

Salários:

- 1º) De todos os proventos agenciados, o Correio-Mor cobra a décima parte como salário do seu ofício; os outros nove décimos pertencem ao pessoal.

REGIMENTO DO CORREIO-MOR — 17 DE FEVEREIRO DE 1644

Eu Elrey faço saber aos que êste meu Regimento virem que por quanto tenho entendido que no officio de Correio-Mór não há regimento e regra certa porque se governem os officiaes que nele servem e minha fazenda se despense todos os dias em correios em tão grande quantidade sem haver nela o resguardo que convém ficando tudo na confiança dos ministros que ainda que de presente servem com tôda a limpeza e verdade que dêles se deve esperar contudo pelo risco que pode haver de não ser sempre o que convem; e não ser justo que tanta fazenda minha se despenda sem haver Regimento ou forma certa com que se faça a querendo prover nisto Hei por bem que daqui em diante se guarde o seguinte:

1. Como o correio-mór tenha pessoas pela maior parte dêste Reino a que chamão seus assistentes e lugar tenentes nas cartas dos officios que lhes passa; e nesta Côrte tenha official-maior que vem a ser o mesmo uns e outros haverão juramento assim como o há o dito Correio-Mor para que debaixo dêle fiquem obrigados a que com tôda a verdade e pontualidade apoupem minha fazenda e deem o melhor expediente dos correios.

2. Não poderão fazer os partes (1) dos correios que partirem para qualquer parte do Reino senão as sobreditas pessoas que estiverem obrigadas pelo dito juramento ou pelo menos irão assinados por êles nem menos por nos partes as chegadas dos que forem e vierem com respostas das ditas viagens.

3. Estando impedidos de maneira que não possam os ditos partes nomeará o Correio-Mór pessoa tal que possa assistir na dita ausência a fazer o dito officio ficando sempre o Correio-Mór obrigado a dar conta pelos tais seus officiaes no caso que algum dêles cometa cousa contra seu serviço perque mereça castigo;

4. Que o dito Correio-Mor ou seus assistentes não despachem correios nenhuns para nenhuma parte sem vir ordem por escrito do tribunal que despachar o dito correio em que declare a deligência em que há de ir e voltar e ao pé do dito escrito se começará o parte do dito correio.

5. Que indo algum correio despachado por algum tribunal se avisará logo as Secretarias do Estado e mercês para se saber

(1) O "parte", a que muitas vêzes se refere êste regimento, era a guia ou relação das cartas transportadas pelo correio em viagem, onde se mencionava o dia e a hora da partida, dia e a hora do regresso e tudo que respeitava à viagem e à entrega das correspondências. O nome provem da primeira palavra usada na redação desse documento: "Parte o correio para...".

se para a parte para onde vai aquele correio há alguma coisa do meu serviço que possa levar ou encaminhar e indo para as fronteiras se fará a mesma deligência na junta delas para com isso se impedir o duplicarem se os correios por não se saber quando para as mesmas partes se despacha.

6. Que mandando-se algumas cartas para irem nos ditos correios se fará a distinção dos partes declarando na adição de cada um de que tribunal são para que assim passem certidão os ministros com clareza de como recebem e se deem razão delas nas voltas dos ditos correios de como são entregues.

7. E havendo ocasião de se despachar de alguma das sobreditas partes para mais longe terra da para que vai o dito correio se o principal despacho não depender da resposta, passará avante o dito correio, levando as mais cartas, ainda que a deligência em que vão seja menor da em que até ali tinha ido;

8. E se a deligência em que o dito correio for, seja de qualidade que dependa de tomar com resposta as cartas que levar para mais longe, entregará ao oficial maior ou assistente do dito correio-mór, se naquela parte o houver ou às justiças da terra, para que as remeta para quem vão cobrando certidão autêntica das que erão e do dia e jora que as entregarão, para sua descarga.

9. Que quando se despache algum correio em deligência, será obrigado o dito Correio-Mor ou seus assistentes buscar correio suficiente que bem faça a dita viagem, não havendo respeito a que haja muito pouco tempo que tenha feito outra, porque o que convem a meu serviço é que a dita viagem se faça.

10. E sendo caso que algum correio não sirva a dita viagem na deligência a que foi mandado por culpa sua, sem trazer certidão autêntica do impedimento que teve para deixar de servir, salvo se o tal impedimento for público, de enchentes de rios e grandes invernadas que se não possa andar, será prezo na cadeia pública e se dará conta ao ministro que o tiver despachado para assim se saber o dano que se causou de se não servia a dita viagem e se lhe dar o castigo que merecer, além de se lhe não fazer pagamento dela.

11. E trazendo o dito correio certidão autêntica porque conste do impedimento que teve para não servir a dita viagem, verá o dito Correio-Mor se é de qualidade que se deva levar em conta ao dito correio e sendo-o, levará fazendo, porém no Rol que se der da conta da dita viagem declaração da dita certidão.

12. Que quando eu faça jornada fora desta Côrte, levarão os correios um tostão cada dia que estiverem assistentes, tirando

o tempo que fizerem viagem ou voltarem dela, e nesta conta de levarem tostão cada dia não entrarão os criados salarizados do dito Correio-Mór.

13. Que esta conta dos correios que nas tais jornadas assistem, será feita e pago o dinheiro aos correios pelos seus assistentes que haja tomado juramento como dito é, o qual declarará os nomes dos ditos correios e quanto assistiu cada um em particular.

14. Que esta taxa de tostão cada dia se não entenderá, estando eu em Alcântara ou uma légua ao redor desta Côrte, porque no tal caso se pagarão os correios sómente as viagens que fizerem.

15. Que nos partes que fizeram não usarão de linguagem vai um correio a tal parte senão nos ditos partes se dirá parte a fulano nomeado o correio por seu nome; e ao pé da taxa que se fizer da dita viagem, dará quitação o dito correio de como recebeu todo o dinheiro que assim lhe for taxado por razão da dita viagem e assinará de seu sinal ainda que seja uma cruz e dará fé o dito assistente ou official maior em como é o sinal da própria pessoa conteuda na dita parte.

16. Que o dito Correio-Mór ou seus assistentes ou seu official maior não farão conta aos correios das léguas que andaram sem vir declarada nas certidões que derem aos ministros ou pessoas a que forem despachados quantas léguas são donde o dito correio partiu até donde lhe for dado o despacho que levar e nos partes que se fizerem se fará esta declaração as sobreditas pessoas, dizendo nas ditas partes como isto é ordem minha em que assim o mando.

17. Que quando se fala conta do que importarão cada uma das viagens, se declarará por extenso quantas léguas andaram os ditos correios a ida e quantas a vinda.

18. Que a nenhum correio se pagará Barcos, salvo aqueles a quem se manda tomar, que constará da ordem que se der por seu despacho e a esta tal correio se não pagará as léguas do mar, mais que a meio tostão por légua, visto como não tendo boa maré, cumpram com mostrar certidão quando chegam à banda dalém, porque dali começam sua viagem e estas léguas do mar se contarão a meio tostão somente aos correios que forem em grande diligência, porque os outros será sómente a trinta réis por légua.

19. Que nos rois que se fizerem dos gastos dos ditos correios se não uzará da palavra — e haverão os correios conteudos nas tantas viagens tanto — se não se fará sua adição de cada

uma em a mesma forma dos de cima, salvo nos mandados que não passarem duma légua de comprido, porque somente estas poderão ir todos inclusos em uma só adição.

20. Que haverão os correios de seu salário os que forem as vinte léguas e a cem réis por cada légua; e os que forem as quinze, a meio tostão e os que forem as dez léguas, a trinta réis.

21. Que estando eu fora desta Côrte em qualquer parte do Reino e convenha a meu serviço haver correio ordinário com meus despachos cada semana, como de presente se faz para entre Douro e Minho e Alentejo, se o tal correio for a custa do dito correio-mor, serão os portes das cartas que levar seus e sendo pago por minha fazenda, farão também por conta dela os portes das ditas cartas e se pagará ao oficial que assitir na tal parte o tanto que é costume por se fazerem boas as ditas cartas, por ser êste o precalço que os tais assistentes costumam levar e a décima que também lhe é aplicada.

22. Que convindo a meu serviço que haja outra vez correios de cavalo, se pagará a cada correio uma pataca por cada légua, dois tostões para os cavalos e seis vintens para o correio; e terá obrigação êste correio de andar nas viagens extraordinárias em cada duas horas e meia, três léguas e o ordinário a légua por hora e êste não levará nunca carga nenhuma mais que o que se lhe der na secretaria e despachos do meu serviço que haja no ofício de Correio-Mór, ainda que seja de ministros.

23. Que a êstes correios de cavalo se não pagarão as léguas do mar mais que a seis vintens cada uma, salvo quando se lhe mandar fretar e não a pataca, como até agora se fazia e não servindo sua viagem, se guardará neles a forma que se há de guardar nos correios a pé.

24. Que das viagens particulares de meus vassalos não levará o dito Correio-Mor mais que leva das que vão de meu serviço.

Pelo que mando a Luís Gomes da Mata, fidalgo da minha casa e meu Correio-Mór e oficiais que servem com êle, guardem inteiramente daqui por diante tudo o conteudo neste Regimento, por assim convir muito a meu serviço e melhor expediente dele e das partes e maior segurança à minha fazenda, pelo que derogo todos os costumes e estilos ou posse que haja em contrário, porque assim o hei por bem, não se alterando nada no tocante à carta do ofício do dito Correio-Mor, porque com ela e com êste novo Regimento o servirá como até agora o fez e êste se registrará nos livros de minha fazenda e nas mais partes onde tocar e o conselho de minha fazenda terá particular cuidado de fazer que assim se cumpra pelo tempo adiante, inviolavelmente, e que se

dará em culpa grave tudo o que em contrário se obrar. João da Silva a fez em Lisboa, a 17 de fevereiro de 1644. Fernão Gomes da Gama a fez escrever. *Rey*

REGIMENTO DO PRIMEIRO CORREIO-MOR DAS CARTAS DO MAR

LUIS GOMES DA MATA — 9 DE JUNHO DE 1657

Eu El Rei, Faço saber aos que êste Regimento virem que por justas considerações de meu serviço, na segurança das conquistas e bem do comércio de meus Reinos e a petição de homens de negócio deles, Houve por bem instituir um ofício de correio-mór do mar e unido ao correio-mór da terra, pela conveniência que tem um com o outro, como mais largamente se contem na carta que dêle mandei passar a Luis Gomes da Mata, Correio-mór deste Reino, e porque é necessário que o dito correio-mór do mar presente e os que lhe sucederem, usem do Regimento e modo, por que se serve o ofício de correio-mór da terra, e com os mesmos privilégios, proeminências, jurisdição e direito que ao correio-mór do mar, se possam aplicar, que tudo hei por declarado, como se de tudo fizera expressa menção de *verbo ad verbum*, com mais as declarações seguintes:

O correio-mór do mar enviará e receberá tôdas as cartas que forem e vierem para qualquer e de qualquer parte fóra deste Reino, assim Ilhas e Conquistas dele, como dos Reinos e Províncias estrangeiras, em Europa e fóra dela, exceto as cartas da Índia Oriental, porque essas ficarão livres para irem e virem, como até agora, sem se incluírem em maneira alguma neste officio.

Para receber e enviar as ditas cartas, que lhe pertencerem, poderá ter uma falua à sua custa, a qual não chegará às embarcações que vierem, sem primeiro estarem nelas guardas da Alfândega, como é costume e Regimento dela, e nenhuma pessoa de qualquer qualidade, condição e officio, quer seja de paz ou de guerra, natural ou estrangeiro, haverá assim as ditas cartas, nem as passará aos navios, sob as penas conteudas neste ponto pela carta e Regimento do officio do Correio-mór da terra.

Terá cuidado de saber as embarcações que estão para partir para qualquer parte e, fará por na sua porta edital disso, para que as pessoas que quizerem o saibão e possam escrever, e dêle mandará cópia particular aos meus Secretários de Estado, expediente, guerra e fazenda e aos Tribunais da minha Côrte, para que tenham entendido, e isto mesmo farão os assistentes, que há de ter nos portos marítimos deste Reino e das conquistas, exceto

nos da Índia Oriental, que ficam exceptuados, avisando aos Governadores ou Ministros maiores da parte em que assistirem.

Ordenará que o sacco das cartas que forem deste Reino e vierem para êle nas embarcações, se lancem ao mar, sendo elas tomadas de inimigos, e que para logo vão ao fundo, tragão algum peso. Querendo eu ou meus Ministros alguma embarcação para mandar algum aviso a qualquer parte, será obrigado a dá-la pronta, como dão os correios da terra, pagando-se-lhe o que for justo de minha fazenda.

Haverá de porte de uma carta 20 rs., e os mesmos 20 rs. haverá de qualquer maço em que venham 4 folhas de papel e vindo mais será o porte a esse respeito. Porém, dos Breves e Bulas que vierem de Roma, se lhe pagará o porte a peso, contando por cada onça 30 rs. Se por certidão do assistente que tiver em qualquer parte constar que até ali pagou porte para enviar a este Reino, se lhe pagará tão bem o que tiver para o dito assistente. As listas e tudo o mais necessário para as Cartas serem com brevidade e segurança fará na forma que se usa no officio do Correio-mór da terra, e para que no sobredito não haja dúvida o mandarei assim advertir aos Consules e Ministros das Nações estrangeiras, para que em tudo se execute e mostrando o tempo que é necessário ou conveniente acrescentar-se ou diminuir-se alguma cousa neste Regimento, o mandarei fazer, contando que em tudo o que foi justo conservarei o direito que fica adquirido ao dito Correio-mór do mar, pela mercê que agora lhe faço e o dito acrescentamento ou diminuição se fará sem seu prejuizo, enquanto o permitir o bem do comércio e a justiça.

Esse Regimento quero que se guarde, como lei, nesta matéria, sem embargo de qualquer outra em contrário, que tôdas para êste fim hei por derogadas, como se nelas fizera expressa menção em contrário.

CARTA RÉGIA de doação, pela qual se faz mercê a Luis Gomes da Mata e seus successores do cargo de Correio-Mór das cartas do mar nos Reinos de Portugal e Algarves e suas conquistas. Lisboa, 26 de outubro de 1657.

D. Afonso, por Graça de Deus Rei de Portugal e dos Algarves, daquem e dalem mar em Africa, Senhor de Guiné e da Conquista, navegação, comércio de Etiópia, Arábia, Pérsia e da Índia, etc. — Faço saber aos que esta minha carta de doação virem que pela utilidade pública de meus Reinos e por outras justas causas, que a isso me moveram, houve por bem annexar ao officio de Correio-mór destes Reinos, que hoje possui Luis Gomes da Mata, Fidalgo da minha casa, vinculado aos morgados de

seus antecessores o ofício de Correio-mór das cartas do mar, e de lhe fazer dele mercê de juro e herdade para todo e sempre, para que o sirva, logre e possua, sujeitos aos mesmos vínculos, sucessões, perpetuidade do dito morgado, e sob as mesmas condições, privilégios e liberdades da sua primeira carta e provisão, assim a seu respeito, como a seus assistentes, e isto por título honroso de compra e serviço de 8 mil cruzados, que constou por conhecimento em forma entregue a Antônio Rebelo de Moura, tesoureiro-mór da Junta dos três Estados, que lhe foram carregados à fls. 123 do livro de sua receita, para os gastos e despesas do Exército do Alentejo, e por remuneração de seus serviços e dos seus predecessores, feitos à minha Corôa no dito ofício de Correio-Mór do Reino e fóra dele e esta mercê lhe faço de motu-próprio, certa ciência, poder real e absoluto em que com os de meu Conselho achei convinha a criação do dito Luis Gomes da Mata por lhe não ... o primeiro e ficar eu e os meus vassallos melhor servidos com esta vinção. Pelo que mando aos Regedores das Casas da Suplicação e do Pôrto, e a todos os Meus Desembargadores, Corregedores, Ouvidores e quaisquer outros Ministros e Officiais de Justiça, Guerra e Fazenda destes meus Reinos e suas Conquistas, e aos Capitães e Mestres de quaisquer embarcações que vierem a pôrtos deles, que esta minha carta virem e for apresentada ou o traslado dela autêntico, a cumpram, guardem e façam cumprir e guardar como se nela contem, e conheçam e hajam ao dito Luis Gomes da Mata e a seus sucessores por correio-mór das cartas do mar nestes meus Reinos e suas Conquistas e o deixem usar de todas as graças, privilégios, liberdades, clausulas, prerrogativas, salários, proes, precalços e ordenados, que por razão do dito ofício de correio-mór do mar lhe pertencem, assim e da maneira que lhe dei dar do dito ofício naquilo que não bastar, o de que hoje usa; e por esta o hei por metido de posse do dito ofício, passado primeiro na minha Chancelaria dos Santos Evangelhos, que bem e verdadeiramente o servirá, guardando em todo meu serviço o segredo que convem, e às partes seu direito, e por firmesa do que dito é, lhe mandei dar esta carta por mim assinada, passada por minha Chancelaria, onde será publicada e selada de meu sêlo pendente. *Anais da Biblioteca Nacional* — 34, 476.

CARTA ESCRITA À SUA ALTEZA SÔBRE O "CORREIO-MÓR DAS CARTAS"

Luis Gomes da Mata, Correio-Mór do Reino, elegeu por seu assistente nesta cidade, a Bartolomeu Fragoso Cabral. E, em virtude dessa nomeação, moveu demandar a êste Senado que, vindo com embargos, se remeteram à Casa da Suplicação. E, sem

sermos ouvidos, nem nossos procuradores, se processou o incidente à revelia e se sujeitaram os ditos embargos. Apresentou o dito Bartolomeu Fragoso sentença do Juiz dos ditos feitos da Fazenda. Para lhe dar cumprimento, pedimos vista e viemos com embargos, como melhor constará do traslado dos autos que à Vossa Alteza remetemos, os quais remeteu o Juiz da Coroa de Vossa Alteza, com os adjuntos que, para isso, lhe foram dados e ao Juiz da Corôa da Casa da Suplicação, Tribunal donde se havia proferido a sentença. Requereu o dito Bartolomeu Fragoso que, sem embargo da dita remissão, se lhe desse posse. Porém, não houve provimento na Relação e depois de dado êste acórdão, juntou uma carta de Vossa Alteza e requereu que, em virtude dela, se lhe desse posse, sem embargo do que se havia julgado e indo à Relação com êste requerimento, se revogou o acórdão que tinham dado e mandaram se desse posse ao dito. Bartolomeu Fragoso apresentou a sentença neste Senado e, em virtude da carta de Vossa Alteza, lhe mandamos dar posse e estando exercitando o dito ofício de assistente. No primeiro dia que teve cartas, tivemos nós um tumulto dos moradores nesta cidade, que convocados vieram a êste Senado requerermos não permitíssemos houvesse neste Senado, digo, houvesse nesta cidade, um ofício tão odioso à República. Sossegamos êstes moradores e lhe prometemos fazer presente à Vossa Alteza o dano irreparável que recebe esta cidade com êste novo ofício e que não tendo êste Estado feito menores serviços à Vossa Alteza do que têm feito os Estados da Índia, ficaram êles isentos deste ofício e êste Estado, com os cargos e danos que recebem com esta eleição do Correio-Mór do Reino, porque, dos embargos com que viemos com esta justiça que temos. Vossa Alteza, como Príncipe tão Cristianíssimo, deve mandar reparar esta vexação e danos que recebem êstes seus vassallos, que tão lealmente têm servido esta sua Corôa nas muitas e grandes ocasiões que houve nas guerras deste Estado e pelas contribuições que atualmente estão fazendo ao Real Serviço de Vossa Alteza, cuja Católica e Real Pessoa de Vossa Alteza, Guarde Deus muitos anos, como seus vassallos lhe desejamos. Bahia e Câmara, 15 de junho de 1679".

PLANO

SÔBRE O ESTABELECIMENTO DE UM CORREIO MARÍTIMO PARA
AS CORRESPONDÊNCIAS DE PORTUGAL COM SUAS COLÔNIAS
DA PARTE SEPTENTRIONAL DO BRASIL

Resumo do plano proposto

1. Que o estabelecimento do Correio Marítimo só para esta Capitania não pode dar utilidade, sem talvez indenizar as des-

pesas do custeamento, mas que não obstante é indispensavelmente necessário.

2. Que a carestia de preço nas cartas não pode salvar este inconveniente e que o único meio que ocorre é o de fazer servir o mesmo Correio para outras Capitanias, e quais são as que elle pode abranger.

3. Qual seja o modo por que isto se possa conseguir.

4. Circunstâncias do porto de Açú, considerações porque o escolhi em preferença e quais as que se devem atender para escolher outro qualquer e não servir aquele.

5. Que qualquer que seja o que se escolha, este arbitrio promete interesses à Real Fazenda e utilidade geral muito maiores, reduzindo-se o prazo da expedição dos Correios a um mês, para que bastam mais dois Paquetes, como nem um venha entrar no Pará mas se recolham ao Reino logo que cheguem às Salinas onde acabam o giro da costa.

6. Que tempo é preciso para fazerem o giro da costa.

7. Que a parecer violento este giro sem descanso nos portos, aumentando-se o número dos Paquetes, se lhes pode permitir e salvar este excesso de despesa, vindo carregar taboados, que são fáceis de arrumar.

8. Que o prazo de dois meses que os espanhóis estabeleceram ao Correio de Buenos Aires, não é o que se precisa para as correspondências dessas Colônias, e este prazo se deve regular pelo que pode ser preciso para chegarem as respostas das cartas recebidas por um Pacote a tempo de se embarcarem no seguinte.

9. Que para evitar as dificuldades que acompanham os nossos estabelecimentos, se deve procurar neste toda a economia para que as cartas se possam dar a preço cômodo.

10. Sobre o Correio Interior, a que Capitanias se deve dirigir e que situações de Estado compreende.

11. Sobre os meios e direção que deve seguir o Correio desta Capitania para a do Rio Negro, como há de compreender todos os habitantes desta e como se deve estabelecer para a de Mato Grosso.

12. Sobre o Correio para Goias e que parte da Capitania se pode dirigir com esperança de utilidade e por que meios.

13. Sobre o Correio do Maranhão, sua direção e meios que precisa para seu giro.

14. Que pelo proposto *Plano*, assim como um só Pacote pode servir para trazer as cartas do Reino para todas as Capitanias, assim também pode levar as correspondências em muito

melhores termos do que atualmente por embarcações próprias do seu comércio pode conseguir se não mais raras e por acaso.

15. Sobre o tempo que hão de ter de demorar as correspondências das Capitânicas do Rio Negro, Mato Grosso e Goiás com a do Pará e com o Reino.

16. Que por este mesmo *Plano* se facilita e abrevia a comunicação do Pará com a Bahia, que são as duas mais remotas Capitânicas dos Governos que ela compreende.

17. Que se no projetado estabelecimento se tratasse só da brevidade das comunicações, o *Plano* proposto não seria o mais acertado, mas que devendo-se combinar aquela com outras qualidades essenciais, nem um ocorre mais vantajoso.

18. Sobre os meios e aqueles precisos para o giro do Correio do Reino.

19. Sobre os meios e gentes precisos para o giro do Correio Interior. Como se deve regular o vencimento destes e a sua escolha.

20. Sobre a importância total das despesas deste estabelecimento e do seu custeamento, que se mostra em separada Relação. Motivos por que se não pode fazer juízo da importância da Receita, nem do preço ou taxa que se possa pedir pelas cartas.

21. Que por esta Relação se vê que o Correio do Reino, se não abranger outros pòrtos e Capitânicas, pode causar grande perda à Fazenda Real, mas que o Correio Interior está em diferentes circunstâncias.

22. Que o grande inconveniente para o Correio, que resulta da concorrência das cartas gratuitas vindas em navios de Sua Magestade e da Praça, só pode evitar-se pensionando estas e mantendo aquelas a preço cômodo ao menos até que o público se acostume às vantagens do Correio regular.

23. Que o *Plano* proposto facilita também a comunicação com os Governos das Ilhas e talvez com os do Sul do Brasil.

1. O estabelecimentos de um Correio Marítimo unicamente destinado para esta Capitaina e ainda o Interior, para as Colônias Centrais confinantes, não julgo que por ora possa dar utilidade alguma ao Fisco, antes duvido que indenizem as despesas que exigirem. Quando o período de dois meses seja o da partida dos Paquetes, quatro serão sem dúvida precisos para esta navegação, e esta despesa efetiva e certa, além da que devem motivar os agentes deste serviço, não se podem tirar sem insuportável carestia das cartas, pela única correspondência desta Colônia, tão atrasada em riqueza e em população, que é o que essencialmente lhe falta para adquirir, ainda mesmo que acresça a correspondên-

cia das de Mato Grosso e Goiás. Contudo, eu considero que o estabelecimento regular do sobredito Correio é indispensável, porque, embora possa caber a cada mês um navio, e ainda a menor prazo de tempo, se fôsse possível saírem periódica e regularmente os de Sua Magestade e da Praça que freqüentam êste Pôrto, esta regularidade raras vêzes se verifica no mesmo tempo de paz, quando succede é mero efeito do acaso, nunca de convenção ou de inalterável disposição constante ao Público, e por isso então mesmo, e muito mais no tempo de guerra ou comboy, a incertesa e a interrupção das correspondências chega a um ponto insofrível, como últimamente tem sucedido, quando a facilidade, a prontidão e a regularidade delas são sem dúvida necessárias, não só para o comércio, mas para o expediente da Administração Pública em todos os seus ramos e para o recurso das partes, como meios os mais próprios e adequados para aproximar as Colônias da Metrópole, para estreitar os laços entre uns e outros habitantes e promover a sua recíproca felicidade.

2. Para salvar o inconveniente ponderado de pouco rendimento do Correio, não pode servir a carestia de preço nas cartas, antes êste seria o modo não só de inutilizar em parte tão útil estabelecimento, mas ainda de o fazer menos rendoso, porque a concorrência dos navios da Praça e de Sua Magestade, ainda quando as cartas que trouxessem não pagassem, como até agora, inteiramente gratuitas, facilitaria o irremediável extravio delas. O único meio, pois que me ocorre, consiste em que o mesmo Correio do Reino que haja de servir a esta Capitania, sirva também a tôdas aquelas a que pode abranger sem prejuízo sensível da prontidão, da facilidade e mais que tudo da regularidade que é e foi sempre a maior vantagem do Correio, e nesta inteligência julgo que o que se houver de estabelecer para o Pará, pode servir também para as Capitanias do Maranhão, do Ceará, da Paraíba, de Pernambuco e Bahia, sem falar nas de Piauí, Goiás, Mato Grosso e Cuiabá, que por via delas se correspondem com o Reino.

3. Não sofre dúvida alguma que os Paquetes expedidos do Reino para o Pará, vindo lançar as malas ou bolsas das cartas, as da Bahia, Pernambuco e Paraíba, no Açú, para dali se levarem por terra às outras, nos respectivos pôrtos, não sofre dúvida, digo que em tôdas elas se virão receber com pouca diferença, em mesmo tempo em que as poderiam receber por Paquetes pròpriamente destinados para cada um deles. A Bahia, em que está mais remota, não fica à distância que cause atrazo sensível na sua correspondência, e êste mesmo inconveniente se pode evitar tendo Mudas o Correio Interior desta Capitania para a de Pernambuco. Do Açú à Olinda fazem ser 90 léguas pouco mais ou

menos; d'Olinda à Bahia são mais, mas a estrada dizem ser boa e cômoda, estar povoada e admitir o estabelecimento de Mudanças, como disse, e também o de Postos, mui convenientes para a recíproca e freqüente comunicação daquelas importantes Capitânicas. Sendo pois uma viagem de 30 dias a regular de Lisboa ao dito pôrto de Açú, podem em Pernambuco e na Bahia receber as cartas com 35 dias a primeira e com 40 a segunda, que são os mesmos ou menos do que regularmente se computavam nas viagens diretas aos seus pôrtos. Ao Pará é certo que só no tempo das gerais na costa, podem chegar com a mesma brevidade que à Bahia, tocando em todos os pôrtos nomeados, mas a demora maior no tempo das calmas e chuvas, se pode evitar, tocando sômente na da Paraíba ou outros, donde pelo Correio Interior se possam dirigir ao Ceará e Maranhão sem diferença sensível.

4. O de Açú que acima nomeei em preferência ao de Aracati ou Jaguaribe ou outros daquela costa de barlavento, tem entre tôdas as circunstâncias que procurarei de ser o mais imediato pela parte septentrional ao Cabo e Baixos de São Roque e correr dali a estrada de terra desembaraçada, quando dos outros mais de sotavento já tem obstáculos, principalmente no inverno ou na estação das águas. Do Cabo e Baixos de São Roque para o sul, nem me parece admissível para este *Plano* proposto, porque a viagem da costa para os pôrtos de sotavento, sendo preciso montar aqueles Baixos, teria de ser extremamente morosa em todo o tempo, principalmente para o Pará no das calmas, bonanças e ventos contrários. Não obstante, sendo as minhas notícias de informações alheias, é mui natural que pelas d'outros, que as tenham próprias a ser este arbítrio adotável se possa determinar a posição mais vantajosa para a sua execução.

5. Qualquer que ela venha a ser, é evidente que os mesmos quatro Paquetes que acima disse serem necessários para o Correio do Reino para o Pará, podem servir para o de todas as já referidas Capitânicas, em cujo caso as despesas seguramente se hão de salvar e ainda a Fazenda de Sua Magestade pode perceber interêsse considerável, sem peso para o Público, antes com geral utilidade e todas as vantagens julgo serão ainda mais crescidas, encurtando-se o intervalo acima dito e partindo todos os meses um Pacote, para o que bastarão seis, como não entrem no Pará, mas sômente venham fundear nas Salinas para largarem ali as malas desta cidade e receberem as que achem, porque a entrarem no Pará, a navegação das 20 ou 25 léguas de rio e por entre Baixos, bem como qualquer demora nos pôrtos, além da precisa para largar as malas e receber outras ou os socorros necessários, já poderá retardar extraordinariamente em certos casos o regresso

e a continuação de seu giro, que muitas vêses haverão de concluir em pouco mais de três meses e mais raras em mais de quatro, sendo como devem ser êstes Paquetes de grande andar e construídos pròpriamente a êste fim, sacrificando-se quanto já possível a esta qualidade as outras.

6. Quero que a demora no Açú, no Ceará, no Maranhão e nas Salinas seja de dois dias, quando nem de horas deve ser onde se possa excusar. Quero que em qualquer destas paragens tenha mais dois dias para fazer água e prover-se de mantimentos, quando uma canoa, sem ser muito grande, lhe pode levar agoadas e mantimentos de uma vez a bordo, estando prevenido e determinado o lugar onde os deve receber. Com toda esta demora que vem a ser de 10 dias, sendo de 30 a viagem regular ao Açú, a de regresso das Salinas para o Reino de 60 e 15 para a de correr a costa de Açú até Salinas, que fazem ser pouco mais ou menos 345 léguas, podem se reputar precisos regularmente 115 dias, mas sejam mais ou sejam menos, nunca deixará qualquer das embarcações do Correio de fazer e concluir o seu giro sem que chegue a Lisboa a tempo de se reparar e prover do preciso para continuar, a menos que sobrevenha extraordinário incidente.

7. Parecendo, porém, violento êste giro sem demora em algum pôrto, pode Sua Magestade permiti-la, aumentando o número dos Paquetes e ainda indenizar-se do acréscimo da despesa, mandando que venham carregar neste pôrto ou no de Macapá, taboados de louro, cedro e pau amarelo e ainda pranchas destes e doutras qualidades, que é carga própria para embarcações pequenas. Neste caso bastarão oito, mas já a procurar-se a estas embarcações resistência e capacidade para levarem carga de outra qualidade de madeira, o fim principal do andar que precisam deverá padecer.

8. Êstes são os meios que me ocorrem para o estabelecimento do Correio do Reino e ou sejam unicamente para esta Capitania ou sejam para as mais, fica evidente que se não pode conseguir sem Paquetes ou embôrcações ligeiras, que o seu número e a despesa vem a ser as mesmas em um que em outro caso, e que a não ser regular e breve o intervalo de uns e outros, a concorrência das mais embarcações, o fará pouco rendoso, à exceção de ocasiões extraordinárias. O de dois meses que estabeleceram os espanhóis para o correio de Buenos Aires poderá servir para aquela e mais colônias, por extremamente remotas e serem as respostas morosas. Para êstes pôrtos do Brasil e ainda mais para os outros que para êste, por mais freqüentes dos navios da Praça, julgo que é mui grande e que não deve ser mais de mês, por ser o preciso para que as respostas das carretas expedidas por um Pacote para qualquer dos pôrtos que nomeei possam

ter chegado ao tempo em que portar o que se lhe seguir que as deve receber.

9. Como todos os novos estabelecimentos encontram sempre oposição e embarços, enquanto o povo não sente as vantagens dêles para afoutamente os desfrutar, julgo mui necessária toda a economia neste e que as cartas fiquem a preço mais cômodo. Para êste fim deve-se evitar tôda a superfluidade nas embarcações, que devem ser de pouco custo, do lote pouco mais ou menos da pequena sumaca que daqui expedi d'um aviso e a sua tripulação meramente a necessária para navegar, como mostro na Relação junta, tratando das despesas do dito estabelecimento.

10. Pelo que pertence ao Correio Interior, nesta Capitania por ora só o precisa para as do Maranhão, Goiás e Rio Negro e desta última para a de Mato Grosso, pois só por via dela se pode corresponder com as mais e ainda por esta se fazer a correspondência dos habitantes de muitas povoações deste Estado, à exceção da ilha de Joanes e Vigia, que duvido possa indenizar das despesas de correios próprios, mas não obstante se pode tentar.

11. O correio interior para o Rio Negro há de ser precisamente pela navegação do Amazonas até à barra daquele rio. Dali se deve expedir o correio próprio para Mato Grosso pelo Madeira e dois, um para Salinas e outro para o alto Rio Negro, até as fronteiras, a querer se compreender toda a Capitania, como prova os brancos que tem são por ora poucos e espalhados por seus sítios. Julgo que a correspondência não compreenderá mais que as Diretorias e as Paróquias das povoações dos índios. Para a navegação do Rio Negro para Mato Grosso se precisam duas pequenas canoas a que chamam aquí "igaritês" e navegam com seus remeiros e um patrão cada uma, para os mais, incluído mesmo o que desta cidade houver de ir para Rio Negro pelo Amazonas, basta uma para cada um. Êste último facilita a comunicação das habitações das vilas de Curupí, de todo o rio Xingú e pode também servir para Macapá, Portel, Melgaço e Oeiras, estabelecendo-se comunicação destas vilas para o encontrar em qualquer parte do caminho que se determinar: semelhantemente serve para as das vilas de Santarem, de todo o rio Tapajós e Amazonas, conseqüentemente creio que deve indenizar as despesas e ainda produzir utilidade. Ao princípio julgo bastante que parta todos os meses desta cidade logo que cheguem as malas do Reino, depois, conforme a experiência mostrar, se poderá encurtar ou alargar o prazo e o mesmo entendendo se deva dispor a respeito do correio para Mato Grosso e para o interior da Capitania de Rio Negro.

12. Para Goiás pode haver correio pelo rio Tocantins e Araguaia. Pelo primeiro, para vários arraiais daquela Capitania, pelo segundo, para a sua capital, pelo rio Vermelho ou pelo de Criaxás, navegação nova que tive a satisfação de fazer descobrir em seu tempo, pois antes só era conhecida a do primeiro, pelo qual, querendo-se passar à capital, era forçoso um trajeto de terra de quase 200 léguas, quando hoje está reconhecido que a do Araguaia, como ser mais útil e mais breve, é mais cômoda e desembaraçada. Esta é a que julgo que por ora merece o Correio, a outra, não creio que pague as despesas, porque os arraiais são mui pobres e atrasados. Carece o dito correio das mesmas embarcações que o de Mato Grosso e o intervalo de 2 meses ao princípio bastante, enquanto o comércio não toma esta direção e também a não segue a correspondência do Reino, que por ora toda corre pela Bahia e Rio de Janeiro.

13. Para o Maranhão o correio deve seguir por estrada de terra desde Ourem, mas da cidade até esta vila deve ser por mar, ainda que seja mais breve, em pequenos igarités a viagem do Caieté ou Bragança até à extrema, sempre por água, navegando ora pelos fundos das enseadas da costa, ora pelos canais que atravessam de umas a outras, porque êste é sujeito a muitas irregularidades e acidentes, aquela a nem uns, além de que é mais econômica. Desta cidade até Ourem precisa o dito correio ir por água em uma pequena igarité. D'Ourem vai por terra à Bragança ou Caieté, que fazem ser 9 léguas. De Caieté segue à Peria, que fazem ser 18 léguas; de Peria segue a Gurupí, que fazem ser 11; de Gurupí segue a Maracassumê, de que fazem ser 16; de Maracassumê a Turiassú, que fazem ser 18 e todas estas setenta e tantas léguas pode andar a pé ou a cavalo. Nas margens dos rios nomeados têm pequenas povoações de índios. Algumas das quais fiz mudar d'antigas situações, onde eram inúteis, para esta, por onde atravessa a estrada que mandei abrir e aonde ultimamente dispuz que a meia distância destes trajetos, de um a outro rio, se fizessem estabelecer algumas famílias de índios, para maior comodidade da viagem, que nestes termos se pode fazer mais econômica, pagandose aos índios habitantes dela somente os dias em que forem ocupados ou em que acompanharem o correio ou em conduzirem êles mesmos as Bolsas das Cartas. De Turiassú em diante segue a estrada pela Capitania do Maranhão de que não me compete falar. Por esta derrota indicada, a viagem regular do Correio do Pará para Turiassú deve ser de 4 dias pelo rio até Ourem e 12 por terra. De inverno, todavia, poderá ser a viagem mais vagarosa pelas muitas chuvas e inundações dos rios que fazem a estrada mais incômoda e alagada. Para a restante, de Turiassú até o Maranhão, poucos índios serão

precisos, e de 25 a 30 dias se pode regularmente considerar a viagem do correio ordinário de uma para outra capital, sendo que extraordinarissimamente se tenha já vencido esta distância em 14 dias. De 15 parece bastante o intervalo de Correio a Correio, pelo menos ao princípio, enquanto se não vê o uso e o produto e não digo 30 porque considero pouca a despesa dele. Do Maranhão para Pernambuco, o correio de terra não pode ser tão breve como o mesmo do Reino, que a haver de seguir a derrota indicada, pode trazer as cartas daquela capital em 4 dias, mas nem por isso deixará aquele de ter uso pela sua regularidade e por que nem todos os habitantes que tem relações em Pernambuco poderão aproveitar-se deste.

14. Já acima mostrei que pelo *Plano* indicado para o Correio do Reino, os pôrtos da Bahia, Pernambuco, Paraíba, Ceará, Paranaíba, Maranhão e Pará podem receber as cartas do Reino por um só Pacote, bem como se para cada um fosse diretamente expedido. Da mesma forma as respostas destes pôrtos podem em só um Pacote levá-las da Bahia e Pernambuco, por ter de correr a costa até às Salinas, ou até ao Pará, depois de as receber antes de fazer o regresso para o Reino e adotar-se o proposto *Plano*, não passando os tais Paquetes das Salinas e não se demorando pela costa mais do que indispensável, tanto se vem a diminuir, que a regular comunicação daquelas capitais com o Reino pode ser quase a mesma presentemente por embarcações próprias daqueles pôrtos só pode ser quando acaso aconteça partirem algumas subsequentes à chegada de outras, o que melhor convence à combinação feita a respeito da Bahia. De Lisboa ao Açú reputei a viagem regular em 30 dias, do Açú por terra à Bahia, computo-a em 12, com o estabelecimento das Postas, e em 42 vem a estar naquela cidade as cartas de Lisboa. Demorando-se nela o correio dois dias para haver tempo de responder e 12 para conduzir as respostas ao Açú, pode chegar antes que se inteirem os 30 de intervalo ao seguinte correio do Mar. Recebidas por êle, ainda que o de Açú às Salinas gaste 20 dias para vir largando as cartas que trouxer, nos pôrtos a que pertencerem, sendo a viagem das Salinas para o Reino de 60 dias, vêm as respostas da Bahia a chegar a Lisboa com 90 dias de viagem. Conseqüentemente uma carta de Lisboa pode receber regularmente a resposta da Bahia em 140, quer dizer quatro meses e meio, muitas vêzes em menos tempo; porque sendo os Paquetes como devem ser, de grande andar, as suas viagens hão de ser muito mais breves do que arbitrei, e isto é o que mais raras vêzes poderá acontecer naquele pôrto pelos navios de comércio, pois ainda que saia um logo depois do outro, sempre nas viagens gastam quase o dito tempo e muitas vêzes mais, sendo 50 os que

precisam para vir e de 70 para mais voltar, quando as viagens à ida e vinda são felizes.

15. Passando agora às Capitâneas centrais, começo pela do Rio Negro. O Correio desta Capitania pode ir e voltar antes de 60 dias. Consequentemente as respostas das cartas do Reino devem ter 60 mais de demora que as do Pará. Do Rio Negro para Mato Grosso computo de 3 a 4 meses a ida e volta, que devem crescer sobre as daquela Capitania, e consequentemente antes de 10 menses não fácil que em Lisboa se recebam respostas de Vila Bela. E para as ter de Cuiabá, serão precisos mais dois, ou pouco menos, porque não tem esta vila comunicação direta e praticada com o Pará e se ignora ainda se a mesma Vila Bela pelo Araguaia será mais breve como se presume, com o fundamento de atravessar a estrada de terra de uma para outra daquele rio. O de Goiazes pode fazer a viagem e o regresso pelo Araguaia em menos de três menses, em seis a sete podem chegar a Lisboa as respostas daquela capital, devendo entender-se que as viagens referidas só se podem fazer em embarcações mais ligeiras e que pela ordinária comunicação por via dos combois de comércio destas Capitâneas de Goiás e Mato Grosso para o Pará, para onde é mais fácil, não se tem conseguido uma resposta senão com um a dois anos de demora, e ainda com a de cinco a seis menses por expressos extraordinários, do que se infere que as correspondências daquelas Capitâneas com o Reino se facilitam e abreviam quanto permite a sua grande distância, e que somente de alguns dias menos se poderiam abreviar pelos que se abreviassem na viagem e no regresso dos Paquetes por virem diretamente ao Pará e voltarem dali diretamente para o Reino.

16. Finalmente o mesmo *Plano* facilita quanto é possível as correspondências dos habitantes da umas com as outras Capitâneas. A respeito do Pará, Rio Negro, Mato Grosso e Goiazes, está visto pelo que tenho referido; a respeito de Pernambuco e Bahia, bem se pode também inferir, porque do Pará para a Bahia, que são as duas mais remotas capitais, pelo correio do Reino se pode receber resposta de qualquer carta em 4 até 5 menses, quando do Pará para Pernambuco, para se conseguir presentemente por expressos extraordinários por terra, são precisos seis e mais, e ainda mesmo um ano e mais de intervalo, isto quando as cartas não têm desvio, como comumente succede e o sei por experiência própria.

17. Se no estabelecimento do Correio se tratasse meramente de brevidade das comunicações, o *Plano* proposto não seria por certo mais vantajoso, tratando-se porém do dito estabelecimento segundo o presente estado das colônias, cujas correspondências

não julgo que cada uma de per si possa fazer sem carestia tal que o inutilize, não me ocorre outro algum que a menos perda daquela necessária qualidade ajunte todas as outras, como são a regularidade, a prontidão, a segurança, a facilidade e sobre todas a economia no objeto principal que é a comunicação com o Reino.

18. Vêm, pois, a ser precisos seis Paquetes efetivamente prontos. Não falo nos agentes, que a distribuição das cartas nos diversos pôrtos das outras Capitanias necessita, porque nem me pertence, nem eles deixariam de ser ocupados para o mesmo Correio interior delas. Falando só dos que respeitam a esta, acho preciso nas Salinas um para receber as malas dos Paquetes e as dirigir a cidade e para também fazer embarcar neles as que da cidade lhe forem remetidas, e sendo nas ditas Salinas que os Paquetes se hajam de prover d'ágoa e mantimentos, a êle, por não ocupar outro, se devem confiar as Ordens e meios competentes com antecipação, pois que ali não há senão poucos casais de índios com suas insignificantes lavouras e choupanas, em uma das quais reside o Prático, mais por coação que por gosto ou interesse.

19. O principal agente com o nome de Correio-Mór desta cidade ou qualquer que seja, julgo que nela deve existir como Centro, que há de ser precisamente das correspondências não só para o interior desta Capitania, mas para tôdas as demais. Um escrivão e um recebedor parece-me presentemente tudo quanto basta para encher listas, distribuir cartas, expedir os Correios e arrecadar o produto delas. Depois, segundo a aceitação e os efeitos que se observarem, se poderão ocupar mais, se forem necessários. Em Rio Negro, na Barra dele, é preciso outro agente subordinado a aquele e não creio que careça assistência de mais ninguém. Simultaneamente são precisos outros nas vilas de Obidos, de Santarem, de Gurupi, Cametá e Macapá e sucessivamente nas mais em que pareça preciso. Na d'Ourem, Bragança e no lugar de Turiaçu o são igualmente para a expedição dos correios de terra para o Maranhão, na primeira, para os que subirem ou descerem pelo rio para a cidade. O vencimento acha que por via de regra não deve ser outro dos que tiverem outro exercício, se não o de comissão do produto liquido do respectivo correio, na proporção que parecer razoável, que verdadeiramente só a experiência pode mostrar, mas na escolha deles toda a circunspecção considero necessária, porque em tais sujeitos se requer toda a confiança do público, a cujo fim parece-me que as Câmaras respectivas devem ter obrigação de a fazer com os da governança delas, apurando a pluralidade de votos três sujeitos para cada emprego e propondo-os ao Governador do Estado para escolher e nomear um deles, dando conta a Sua Magestade para

aprovar ou excusar a eleição como for servida. Além destes agentes que devem existir como digo em diferentes partes, as precisam das embarcações ligeiras que referi, as quais são de pouco custo. Os seus patrões podem servir também de correios, arbitrando-se-lhes ordenado segundo o estado da terra, pois se não requer dêles mais do que fidelidade para entregarem as malas onde competir. Os remeiros hão de ser índios, que têm o seu vencimento estabelecido no Serviço Real e hão de ser pagos segundo o tempo que estiverem ocupados nele.

20. Na relação junta, formalizada sôbre os princípios deduzidos, manifesto a importância das despesas do estabelecimento projetado e os de seu custeamento; quanto, porém, a Receita, não posso fazer juízo, e só verdadeiramente depois de visto no Correios de Lisboa o produto das cartas que anualmente receberá destes pôrtos de que trato, se pode avaliar a sua importância, porque aqui nem se toma conta delas, nem se pagou ou paga por ora cousa alguma. Por igual razão não posso fazer juízo algum sôbre o preço ou taxa que se deve exigir, sendo essencialmente dependente no número das cartas desta correspondência a da despesa que motiva.

21. Em tanto a mesma relação convence que o Correio do Reino só pode subsistir como utilidade para a Real Fazenda e para o público, abrangendo as correspondências de diversas partes, porque, a ser direta e unicamente para êste, ainda que anual e regularmente se compute em 30\$ todas as cartas que daqui se enviarem para Lisboa e todas as que de Lisboa vêm ao Pará, como não creio que sejam, ainda assim seria preciso pagar-se cada uma a 600 réis, só para indenizar a despesa, ao mesmo tempo que ouvindo os sentimentos de alguns negociantes, acharem excessivo o de 80 réis, costumados a não pagar nada, mas o Correio Interior, ainda quando não dê lucro atendível, bem se vê que não pode dar grande prejuízo, muito mais evitando-se as grandes despesas que motiva a Fazenda Real a contínua expedição d'expressos extraordinários, principalmente para Mato Grosso.

22. Qualquer porém que seja o preço das cartas que Sua Magestade for servida determinar, se as que vierem nos navios de Sua Magestade e da Praça para êste e muito mais para qualquer dos pôrtos nomeados, ficarem gratuitas, como estão, julgo que o proposto estabelecimento dará grande perda à Real Fazenda, para haver de dar utilidade ao público e que êste grande inconveniente só pode evitar-se em parte pensionando estas com taxas mais moderadas, mantendo a daquelas a preço cômodo, ao menos até que o público, acostumado a regularidade e exação das correspondências, se acomode voluntariamente e processe

mesmo o maior desembolso para conseguir aquelas vantagens no tempo de paz, porque no de guerra, semelhante inconveniente não é por certo de reccar.

23. Últimamente, por este *Plano* se facilita a regular correspondência do Reino para as Ilhas dos Açores e da Madeira e talvez também com às Capitanias meridionais do Brasil, se a estrada de terra da Bahia para o Rio de Janeiro se puder fazer praticável sem grande demora, com o que se poupará a maior despesa de outros tantos Paquetes.

RELAÇÃO DAS DESPESAS DO ESTABELECIMENTO DO CORREIO MARÍTIMO E DO SEU COSTEAMENTO

	Despesas de estabeleci- mento	Despesas de custeamento
Uma pequena sumaca construída, armada e aparelhada sem superfluidade, faço importar ao muito quatro contos de reis, e seis, virão a importar	24:000\$000	
O juro desta despesa que se deve anualmente salvar, a 5%		1:200\$000
Importância de fabrico e reparos que faço ser de um conto para cada uma por ano, para todas seis, importa		6:000\$000
A sua guarnição constando de dois pilotos, um contramestre, quatro marinheiros, seis grumetes e avaliando que as rações custem a 100 rs. por dia, será a despesa de cada embarcação 1:620\$000 e a de todas seis ..	200\$000	9:720\$000
Uma canôa do porte de 300 a 400 ar. custo de Juros desta importância		10\$000
Importância dos seus reparos e fabricos, que faço ser por ano uma quarta parte do custo		50\$000
Entretimento de um patrão e oito remeiros efetivamente prontos com a dita canôa nas Salinas para proverem de mantimentos e aquada os Paquetes, vencendo o patrão 100 rs. por dia, os remeiros 40 rs. e todos a costumada ração que avalio em 60 rs. por dia, importa cada ano		345\$600
Uma montaria ou igarité para conduzir e levar as malas, capital e juro	20\$000	1\$000
Importância de seus reparos e fabricos que faço como acima, por ano		5\$000
Um patrão e quatro índios, como acima, por ano		201\$600
	24:220\$000	17:533\$200

Correio Interior do Pará para o Rio Negro

Duas igarités efetivas e prontas, capital e juro	40\$000	2\$000
Importância de seus reparos e fabricos		10\$000
Dois patrões a 160 rs. por dia e oito remeiros, como acima		446\$400
Total das despesas do correio do Pará para o Rio Negro	40\$000	458\$400

Correio Interior do Rio Negro

Quatro igarités na forma acima dita, exceto os patrões, que não precisam ter mais vencimento que o de 80 rs. por dia	80\$000	859\$200
--	---------	----------

Correio Interior do Rio Negro para Mato Grosso

Oito montarias ou ingarités na forma acima dita, com o vencimento de 160 rs. aos patrões	160\$000	1:833\$600
--	----------	------------

Correio Interior do Pará para Goiazes

Quatro montarias como acima	80\$000	916\$800
-----------------------------------	---------	----------

Correio Interior do Pará para o Maranhão

Uma igarité efetiva tendo o patrão o vencimento de 100 rs. por dia e tudo o mais como acima	20\$000	207\$600
Quatro índios ou mestiços para correios efetivos salarizados a 100 rs. por dia e ração de 60 rs.		230\$000

Total da despesa do correio interior do Pará e Rio Negro	380\$000	4:506\$000
--	----------	------------

Total de todas as despesas	24:600\$000	22:039\$200
----------------------------------	-------------	-------------

NB — Neste total não compreende a despesa que se deve fazer com as pessoas empregadas neste serviço, a que propuz comissões em lugar de vencimentos certos, porque a importância delas só se pode saber quando se liquide a do rendimento do correio a que pertencerem e quando Sua Magestade for servida determinar a proporção entre uma e outra.

Tão bem não compreendi as despesas de menos consideração de igarités e remeiros para as comunicações das vilas de Cametá, Macapá, Portel e Oeiras com aquelas por onde passa o correio do Amazonas, porque só depois de estabelecido este, se poderá julgar da precisão e conveniência daquelas, mas a exceção destas adições, creio que havendo economia, será fácil o estabelecimento do Correio com menores somas das que mostra esta Relação.

Pará, 10 de Maio de 1797.

D. FRANCISCO DE SOUZA COUTINHO.

DECRETO EXTINGUINDO O OFÍCIO DE CORREIO-MOR

Tendo-Me sido presente os graves inconvenientes que experimentam não só a Minha Fazenda Real, mas a facilidade das comunicações interiores do Reino e dos Meus Domínios Ultramarinos, tão indispensável e necessária em estados Comerciantes, por causa de achar-se entregue a Administração do Correio das Cartas a uma pessoa particular que considera como patrimônio este importante Cargo Público; e sendo igualmente evidente o Direito que Me assiste de revender para a Minha Real Coroa, por meio de uma justa indenização este Emprego Público, cuja alienação temporária não podia de modo algum considerar-se como perpétua e irrevogável, FUI servida Ordenar a D. Rodrigo de Souza Coutinho, do Meu Conselho de Estado e Meu Ministro e Secretário de Estado dos Negócios da Marinha e Domínios Ultramarinos, que propuzesse ao atual Correio-Mór do Reino a generosa indenização que mando publicar com este Decreto assinado pelo mesmo Ministro de Estado, com a comunicação que não aceitando voluntariamente a oferta, ficasse livre a Coroa a revender por meios legais o seu inalienável Direito. E havendo o mesmo Correio-Mór preferido a voluntária aceitação de que Mandeí oferecer-lhe: HEI por bem extinguir e abolir o dito Ofício de Correio-Mór do Reino, que Mando incorporar em Minha Real Coroa, suprimindo o atual Correio-Mor do mesmo dito emprego, logo que Eu for servido incumbir esta Administração a um dos Meus Ministros de Estado. Os Conselheiros de Estado, Meus Ministros e Secretários de Estado dos Negócios do Reino e dos Negócios Estrangeiros e da Guerra o tenham assim entendido e façam executar, concluindo com as solenidades necessárias a verificação das condições da dita cessão. Palácio de Queluz em 18 de janeiro de 1797 — (1) — Com a rubrica do Príncipe Nosso Senhor.

CONDIÇÕES QUE O CORREIO-MOR DO REINO ACEITOU VOLUNTARIAMENTE PARA CEDER O DITO OFÍCIO À SUA Magestade FIDELÍSSIMA
A RAINHA NOSSA SENHORA

O título de Conde de Juro e Herdade, com três vidas, fora da Lei Mental.

A conservação da honra de Criado de Sua Magestade.

(Coleção da Legislação Portuguesa desde a última compilação das Ordenações. Redigida pelo Desembargador ANTONIO DELGADO DA SILVA — Legislação de 1794 a 1801 — Lisboa, na Tipografia Maygrense — Ano 1828 — Com licença da Mesa do Desembargo do Paço — Travessa das Mônicas nº 21 — página nº 366).

Uma renda permanente e que possa vincular em Morgado, de quarenta mil cruzados por ano ou em Comendas ou em Bens da Corôa ou em Renda do mesmo Correio.

Pensões vitalícias de quatrocentos mil reis cada uma para sua Mãe para seu irmão e suas irmãs e de seu irmão até alcançar a Comenda da Graça que Sua Magestade lhe promete pedir ao Grão Mestre de Malta; sendo estas pensões reversíveis para êle, Correio-Mór, no caso que sobreviva a cada uma das pessoas pensionadas, mas que de nenhum modo passarão a seu Filho ou outros herdeiros.

Declarar-se-há em Nome de Sua Magestade que estas pensões desobrigarão o Correio-Mór de dar o equivalente das mesmas à sua Mãe, Irmão e Irmãs e que o poderá descontar das Legítimas ou Arrhas que lhe fôsse obrigado a dar.

Pede o Correio-Mór a Sua Magestade que em atenção ao sacrifício que fazem êle e seu irmão, sejam avançados de um ou dois Postos em algum dos Regimentos de Cavalaria da Côrte, já que Sua Magestade foi servida mandar-lhe prometer que os adiantaria em Postos Militares.

Palácio de Queluz em 18 de janeiro de 1797.

D. RODRIGO DE SOUZA COUTINHO.

Pág. 367.

* * *

ALVARÁ DE 20 DE JANEIRO DE 1798 — CRIAÇÃO
DO CORREIO MARÍTIMO

Eu, a Rainha, Faço saber aos que êste Alvará com força de Lei virem: que sendo-Me presente a economia que deve resultar à Minha Real Fazenda, de que o encargo e cuidado de aprontar as embarcações que hão de servir ao Correio Marítimo, fiquem pertencendo à repartição da Marinha e Domínios Ultramarinos; a qual e geralmente como à da Fazenda, deve pertencer o estabelecimento dos Correios Interiores do Brasil, para a mais útil comunicação de todas aquelas Capitánias, de que tão grandes benefícios há de resultar às Praças do Comércio de todos os Meus domínios: Hei por bem determinar o seguinte:

I — Pela repartição da Marinha se expedirão em cada dois meses, principiando no primeiro de março próximo, dois Paquetes Correios Marítimos: o primeiro para o pôrto de Açú, que levará e trará as cartas das Capitánias de Pernambuco, Paraíba, Parnaíba, Maranhão, Piauí, indo às Salinas, donde voltará também a

êste Reino, e sendo praticável, fará o seu regresso pela Bahia, para trazer as respostas das cartas que ali deixou na sua viagem para o Rio;

II — A demora dos Paquetes assim em Salinas como no Rio de Janeiro deverá ser de 15 dias, para reparo das embarcações, e êste prazo não poderá ser alterado sem urgentíssima causa. Em Açú, Bahia e Maranhão não farão os Paquetes mais demora que a necessária para entregar e receber as malas. Fica aos cuidados dos Governadores das diferentes Capitania do Brasil o ter nas épocas correspondentes prontos os Sacos das Vias e os mantimentos para as equipagens das embarcações. Os Governadores de Pernambuco e Paraíba porão em Açú as Vias prontas para as embarcações as tomarem e levarem;

III — Às Juntas de Fazenda tocará fixar o local onde se hão de receber e distribuir as cartas e o número das pessoas que hão de ser encarregadas da distribuição, assim como a despesa que se há de fazer com o transporte das cartas, que há de ser o mais breve e cômodo que for possível;

IV — O Vice-Rei do Rio de Janeiro, de acôrdo com os Governadores de Minas Gerais, Goiás, São Paulo e Rio Grande, estabelecerá as comunicações interiores com as mesmas capitánias; o que também fará o Governador do Pará com os de Mato Grosso e Rio Negro; e se fôr mais cômodo, com o de Goiás;

V — Dentro de cada Capitania os Governadores, com as Juntas de Fazenda, regularão as correspondências em maneira que os Correios cheguem em épocas que confirem com a chegada e partida dos Paquetes que se expedem da Europa e que a ela voltarem;

VI — Sendo necessário estabelecer o preço que deve pagar cada carta que se enviar pelos Paquetes, assim neste Reino como no Brasil: Ordeno que em Lisboa e nos pòrtos do Brasil, aonde forem Paquetes, por cada carta que pezar até quatro oitavas inclusive, se pague oitenta reis; pelas que excederem o dito pezo até seis oitavas, se pague cento e vinte reis; pelas que passarem de seis oitavas até oito, se pague cento e sessenta; e pelas que pezarem mais de oito oitavas, assim como pelos maços, papeis e Vias, se pague à razão de cento e sessenta reis por onça;

VII — As Juntas de Fazenda fixarão o preço que se há de pagar pelas cartas que, do interior da América, vierem para os pòrtos ou vice-versa; e isto em maneira que a Fazenda Real perceba utilidade e não dano de um tão útil estabelecimento. Do que a êste respeito ordenarem, darão parte, a fim que Eu decida o que se há de ficar executado;

VIII — As Juntas de Fazenda mandarão as cartas peçadas e notado o seu valor com o sacco em que forem remetidas, e anualmente darão conta pela Secretaria de Estado da Marinha e pelo Erário, do que rendeu êste estabelecimento em cada Capitania e da despesa que com o mesmo se fez, a fim que se deem as ordens para a applicação da renda que êle deve produzir;

IX — Será prohibido aos navios mercantes e de Guerra aceitar e conduzir cartas; mas para que se facilite ao Público mais êste meio de comunicação, por todos êles se remeterão malas para o correio do pôrto de seu destino. As cartas que forem e vierem nos navios mercantes, ficarão sujeitas às mesmas taxas das que forem e vierem nos Paquetes; de outra forma seria impraticável a conservação dos ditos Paquetes em tanto benefício do Estado;

X — Todo o Capitão ou Mestre de qualquer navio mercante, quinze dias antes da sua partida, o fará saber ao correio da terra, o qual comunicando logo esta notícia ao público, terá pronta a mala no dia apregoado, que será entregue ao mencionado Capitão, que passará dois recibos ou conhecimentos, um dos quais ficará em poder do correio e o outro será enviado pela mesma embarcação, com sobrescrito ao correio respectivo;

XI — Logo que o navio tiver chegado ao Pôrto a que for destinado e se tiver feito a competente visita, o Capitão ou o Mestre mandará entregar a mala do Correio e cobrará recibo da entrega para sua descarga. Todo o Capitão ou Mestre que partir sem levar a mala do Correio ou que se encarregar de levar cartas fóra da dita mala, será castigado com as penas que deixo reservadas ao Meu Real arbitrio. Na mesma pena incorrerá toda a pessoa que conduzir cartas de um para outro continente, à exceção sòmente das cartas de recomendação, que por êste motivo deverão levar abertas;

XII — Sendo a Minha Real intenção que dos Paquetes Marítimos resultem ao público todas as vantagens de que são suscetíveis, Mando que possam levar meia carta, aceitando de preferencia as pequenas encomendas e produtos do país, ficando sujeitos os ditos Paquetes, pelo que pertence a êste objeto, aos Regulamentos e Despachos das Alfândegas; o frete das encomendas e mais gêneros será regulado pela Administração do Correio Geral de Lisboa e anunciado no princípio de cada ano;

XIII — Atendendo aos prejuízos que igualmente experimentam os Meus vassallos moradores nas ilhas da Madeira e dos Açores pela falta de segurança e arrecadação na remessa de suas

cartas; Mando que as Juntas da Fazenda e Governador delas cumpram do mesmo modo tudo quanto Determino neste Alvará a sujeito dos Correios da América, fazendo-se a comunicação pelos navios mercantes, enquanto se não estabelecerem Paquetes próprios;

XIV — As cartas das referidas ilhas pagarão, de porte, tanto neste Reino como nas mesmas ilhas, a metade da taxa que Determino se cobre pelas cartas da América; e os navios mercantes que forem ou vierem das ditas ilhas praticarão o mesmo que Determino para os do Brasil;

XV — Todos os estabelecimentos que para o referido fim se fizerem pelos Governadores e Juntas da Fazenda, serão provisionais, e todos os empregos que se estabelecerem para êste serviço público tão interessante, serão criados com a maior economia, e se depois não forem aprovados por Mim, serão imediatamente suprimidos e substituídos por outros que se julgarem mais convenientes;

XVI — Encarrego aos Governadores e Capitães Gerais das Capitanias do Brasil o cuidado de estabelecerem, se for possível, entre as Capitanias do centro e dos pôrtos uma recovagem pública, em que haja toda a segurança para a condução dos gêneros e efeito, e cujos fretes de transporte sejam estabelecidos de maneira que façam conta à Fazenda Real e sejam cômodos aos particulares, ficando, porém, entendido que êste estabelecimento nada há de ter de privativo e que se há de fazer recomendável pela bôa fé e segurança que Ordeno aos Governadores zelem com a mais particular atenção; e será muito do Meu Real Desagrado toda a contravenção ou omissão a êste respeito. Dentro de um ano, depois da publicação deste Alvará, os Governadores serão obrigados a dar conta dos esforços que tiverem feito para criar êstes estabelecimentos e dos frutos que exultarem dos seus trabalhos, e Terei em muita consideração e particular serviço o que a êste respeito obrarem.

Pelo que:

Mando à Mesa do Desembargo do Paço; Presidente do Meu Real Erário; Regedor da Casa da Suplicação; Conselhos da Minha Real Fazenda e do Ultramar; Conselho do Almirantado e Real Junta da Fazenda da Marinha; Real Junta do Comércio, Agricultura, Fábricas e Navegação destes Reinos e seus Domínios; Vice-Rei e Capitães Gerais de Mar e Terra do Estado do Brasil e mais Governadores e Capitães Gerais das outras Capitanias do mesmo Estado e das Ilhas e todos os Tribunais,

Magistrados e Pessoas a quem o conhecimento deste Alvará pertencer, que o cumpram e guardem e façam inviolavelmente cumprir e guardar tão inteiramente como nele se contem, não obstante quaisquer Leis, Regimentos ou Ordens em contrário, que HEI por bem derogar para êste efeito sómente ficando aliás sempre em seu vigor. E o Doutor José Alberto Leitão, do Meu Conselho, Desembargador do Paço e Chanceler Mór destes Reinos, Ordeno que o faça publicar na Chancelaria, registrando-se em todos os lugares aonde se costumam registrar semelhantes Alvarás; e guardando-se êste original no Meu Real Arquivo da Torre do Tombo. Dado no Palácio de Queluz em 20 de janeiro de 1798. Com a assinatura do Príncipe, com Guarda.

OFÍCIO DE THOMAZ JOSÉ DE MELO A D. FERNANDO JOSÉ
DE PORTUGAL, SÔBRE A CRIAÇÃO DOS CORREIOS
MARÍTIMOS E PORTOS ONDE DEVE TOCAR

Recebi a carta de V. Excia. de 23 de março antecedente, em que me comunica as ordens que recebeu da Côrte respectivas ao Correio Marítimo, os inconvenientes que achei em se remeterem as Cartas dessa Praça ao pôrto de Assú, e finalmente ter lembrado a Sua Magestade o que lhe pareceu mais conveniente sobre os pôrtos que devem tocar os ditos Correios para estabelecer sua derrota regular, e de que se tirem os úteis fins propostos: prevenindo-me deste modo V. Excia. para que no caso que chegue o primeiro Pacote ou Correio, tenha a certeza de que dessa Capitania se não remetam cartas para o pôrto de Assú, fazendo eu os avisos que me parecerem convenientes a este respeito aos Comandantes dos ditos Correios, para que se não demorem a esperar por elas.

Pelo primeiro Correio Marítimo que saiu de Lisboa com as cartas para esta Capitania e as dos pôrtos do Norte, e que veio em direitura ao da Paraiba, aonde deu fundo a 13 do passado, recebi o ofício do Ministério de 27 de fevereiro deste ano, com o Alvará de 20 de janeiro, da criação dos sobreditos Correios, e por êle vejo que Sua Magestade destina o outro pacote para ir em direitura à êsse pôrto, seguir ao Rio de Janeiro, e voltar depois por êsse mesmo, permitindo-o a monção, e assim fica V. Excia. satisfeito, vindo atalhar todos os inconvenientes que sabidamente ponderou.

Eu também na resposta que dei ao primeiro ofício que recebi sôbre aquela matéria, ponderei à Côrte os inconvenientes que se ofereciam para ir o Correio ao pôrto de Assú, para onde avisei

que no caso dele ali chegar, seguisse a derrota para a Paraíba, aonde acharia as cartas. Com efeito, o iluminado Ministro, antecipando-se às informações, mandou que o Correio navegasse em direitura a dita Paraíba, como me comunicou o seu Governador, e dali vieram as malas a esta Praça, e se expediram as respostas dentro de vinte e quatro horas. Contudo, devo supor que para o futuro virá o Correio em direitura a este pôrto, para daqui voltar pelos do Norte; porque entre os officios que recebi, veio um em que me participava que já aquele trazia aquella ordem.

Quanto ao estabelecimento dos Correios do interior, ordenado pelo sobredito Alvará, e pelas Instruções que o acompanharam, e que também seriam comunicadas a V. Excia. pelo Correio aí dirigido: trato pela Junta de obrigar as sumacas que navegam para os diversos pôrtos das outras Capitánias, a levarem malas com cartas, bem e da mesma sorte que o alvará estabeleceu nas comunicações do Reino com as suas colônias; e porque esta tem uma contínua correspondência com essa, não poderá deixar de utilizar em semelhante estabelecimento não só a nova Renda Real, mas também o Negociante, que assim vive na certeza de ser seguro, e livre de descaminhos a sua correspondência. Persuadido-me que V. Excia. tenha recebido iguais ordens, mandará estabelecer a mesma praxe, aperfeiçoada a proporção das suas muito maiores luzes.

Fico na certeza da entrega das Vias que mandei para a Secretaria de Estado.

Deus guarde a V. Excia. — Pernambuco, 4 de maio de 1798.

Ilm. Exm^o Sr. D. Fernando José de Portugal.

(a) THOMAZ JOSÉ DE MELO.

* * *

REGULAMENTO PROVISIONAL PARA O NOVO ESTABELECIMENTO
DO CORREIO — 1799

Sua Magestade He servida para execução do Alvará de dezesseis de Março de mil setecentos e noventa e sete, que os objetos do Correio principiém a ser administrados como Fazenda Real, estabelecendo-se o Correio Geral na rua dos Paulistas em o Palacio do Monteiro-Mór, que a Mesma Senhora Tem destinado para este objeto público, e que, em quanto o novo plano, que Sua Magestade Houve por bem Adoptar, se não reduz a huma pública, e legitima execução, se observem interinamente

as providencias expressas nos artigos seguintes, sendo primeiro antes da sua execução annunciados aos publico, para o que Vm., como Superintendente Geral dos Correios em virtude do Aviso provisional de vinte de Janeiro proximo passado, expedirá as ordens necessarias.

Art. 1º Vm. estabelecerá o systema pratico do serviço, arrançamento economico, e responsabilidade dos objetos do Correio Geral, em tres administrações separadas, a primeira para os Seguros, a segunda para as cartas do Reino, a terceira para as cartas do Ultramar, e Estrangeiras, á qual pertencerá o governo de póstas, e diligencias na conformidade do Regulamento de seis de Setembro do anno proximo passado.

Art. 2º Para o serviço, e responsabilidade geral, e particular das referidas Administrações Foi Sua Magestade servida Nomear hum Director, tres Administradores, e hum Guarda Livros.

Art. 3º Administradores, Guarda Livros, e os competentes Fieis, Escripturarios, e Praticantes são sujeitos, e subalternos ao Director, a quem he encarregado o governo economico, exacção, e bom serviço publico do Correio Geral, e das suas competentes relações com os Correios das Provincias na conformidade do Artigo 1º.

Art. 4º Vm estabelecerá no Correio Geral hum Cofre com tres chaves, huma estará em poder de Vm., outra conservará o Director, e a terceira pertencerá ao Administrador dos Seguros; e dentro do mesmo Cofre serão recolhidos todas as semanas os productos dos diversos ramos do Correio, formando-se hum systema simples, e claro de escripturação, para que se possa conhecer, e examinar com exacção a responsabilidade de cada hum dos ramos deste objecto público; e na primeira semana de cada mez Vm. me apresentará hum Mappa economico, e de balanço dos objectos, e productos do Correio em o mez antecedente.

Art. 5º Vm. procederá a hum exame das contribuições de todos os Correios das Provincias para continuarem os seus pagamentos ao Cofre geral, determinado no Artigo antecedente, e fará as competentes indagações para conhecer, e me informar o accrescentamento, que os mesmos Correios podem pagar ao Cofre geral, visto que se devem suspender todas, e quaesquer propinas, emolumentos, e encargos, a que até agora fossem obrigados.

Art. 6º Não sendo justo, nem das intenções de Sua Magestade, que se continue como até agora a praticar huma tarifa de taxas de Cartas dobradas totalmente arbitraria, e dependente

das pessoas, empregadas nos Correios; e devendo por isso determinar-se o pezo racionavel, e mais combinado com as mesmas tarifas antigas, pelo qual se deva regular em hum systema certo o preço das cartas, Vm. fará estabelecer como carta singela a que não exceder a $1/8$, e por similhante carta se pagará como até agora vinte réis, pela que exceder de quatro até $6/8$ trinta réis, pela que tiver huma onça quarenta réis, e continuará esta mesma regra.

Art. 7º As cartas da correspondência do Algarve com as Províncias deste Reino, e as vindas de Hespanha serão reguladas pelo systema de pezo, determinado no Artigo antecedente, humas, e outras sendo singelas devem pagar as taxas até agora praticadas, e sendo dobradas, será o seu preço na conformidade da proporção, designada no referido Artigo.

Art. 8º As cartas conduzidas pelo extraordinário do Porto, e pelas diligencias, e as cartas Estrangeiras serão reguladas pelas taxas até agora estabelecidas.

Art. 9º O preço das cartas vindas de Ultramar continuará na conformidade do Alvará da criação dos Correios Maritimos, observando-se a respeito da arrecadação dos seus productos o Artigo 4º.

Art. 10. Os objectos de seguro serão regulados pelas tarifas até agora praticadas, e Vm. dará todas as providencias para reduzir este importante ramo a hum systema, e pratica, que mais combine com os interesses, e commodidades do Commercio, e dos Povos.

Art. 11. Somente as cartas, e papeis, dirigidos pelas authoridades constituídas, e que tenham por objecto o immediato serviço de Sua Magestade, e publico, serão isentos das taxas, para o que devem ser os sobre escriptos de similhantes cartas, e papeis assignados pelas pessoas de authoridade publica, que os dirigem, ou pelos seus Secretarios, ou Escrivães, mas quando não forem daquella natureza, e houver parte requerente, e interessada serão postas no sobre escripto as palavras seguintes, PARA INTERESSE PARTICULAR, a fim de se haver neste caso as competentes taxas, evitando se deste modo os abusos, que se podessem praticar contrarios a Fazenda Real, e pública, que as mesmas authoridades constituídas devem zelar, e promover.

Art. 12. He permittido aos almocreves, recoveiros, e a outras quaesquer pessoas conduzir cartas, pagando nas terras, em que estiverem estabelecidos Correios, as suas competentes taxas, para

o que serão as cartas marcadas para signal do seu pagamento; e aos que contravierem a este Artigo será imposta a pena do tresdobro das taxas competentes às cartas, que conduzirem, paga da Cadêa, e applicada para beneficio do Correio da terra, em que forem apprehendidos.

Art. 13. Vm. dará as mais exactas providencias para que o giro dos Correios se pratique com a maior exacção possível, e bom serviço publico, procedendo a suspensão, e na conformidade das Leis do Reino contra as pessoas empregadas nos Correios, ou outras quaesquer no caso de contravenção à segurança, boa fé, e exação, que devem ser adherentes a este objecto público, e representando me sempre que assim o praticar.

Art. 14. He incumbido a Vm. expedir as ordens, e providencias competentes para que o giro dos Correios não seja interrompido, e para que o seu prompto serviço seja auxiliado pelos Ministros, e autoridades públicas.

Art. 15. Vm. deve promover o bom serviço das póstas, fazendo praticar nellas o que fôr de maior interesse, e economia para a Fazenda Real.

Art. 16. São prohibidos a todos os funcionarios do Correio Geral quaesquer propinas, emolumentos e assignaturas nos objectos dos seus empregos, nos quaes não serão admitidos serventuarios, e huma similhante regra conforme as Leis do Reino combina com o melhor serviço público, e os mesmos funcionários servirão unicamente pelos ordenados constantes da lista, que remetto a Vm. para assim o ter entendido, e o fazer executar.

Art. 17. Vm. examinando as terras, em que a utilidade dos Povos, e do Commercio exige o estabelecimento de Correio, mo representará para proceder à sua criação na conformidade das ordens de Sua Magestade.

Art. 18. Para o expediente, ordens, e diligencias da Superintendencia dos Correios nomeará Vm. hum Secretario, em cuja probidade, e intelligencia mais confie para servir segundo as instruções, que Vm. interinamente lhe ordenar.

Deos guarde a Vm. — Palacio de Queluz em 1 de Abril de 1799. — *Luiz Pinto de Souza.*

Senhor José Diogo Mascarenhas Neto,
Superintendente Geral dos Correios.

Impresso na Officina de Antonio Rodrigues Galhardo.

ADIÇÃO AO REGULAMENTO DO PRIMEIRO DE ABRIL DE 1799

Sua Alteza Real o Principe Regente Nosso Senhor, Attendendo a que nas actuais circumstancias he de grande interesse para a causa pública dos seus Fiéis Vassallos a prompta, e breve circulação dos Correios, que se não pode conseguir sem a regulação, e systema, determinados nos dezessete artigos aqui adjuntos, e que vão por mim assignados: Ha por bem Ampliar o Regulamento do primeiro de Abril de mil e setecentos noventa e nove; e ordena que estes artigos se dem á sua devida execução. O que participo a Vm. para sua intelligência, e para que assim o mande executar.

Deos guarde a V. m. Paço de Queluz em 14 de Março de 1801. — *Luiz Pinto de Souza*, Senhor Desembargador José Diogo Mascarehas Neto.

* * *

Artigos, que se mandão addicionar ao regulamento do Correio Geral do Primeiro de Abril de 1799, por aviso de quatorze de Março de 1801.

Art. 1º Serão estabelecidos dous Correios por semana em todas as Praças de Armas, e em todas as Cidades, e Villas do Reino.

Art. 2º Todos os Correios devem marchar com a mesma celeridade, estabelecida no Correio Extraordinario do Porto, conservando-se o Correio entre Lisboa, e Porto tres vezes por semana, como se acha praticado pelas Diligencias.

Art. 3º He prohibido misturar com as Cartas encomendas de toda, e qualquer natureza ou dinheiro, a fim de que as Correspondencias possuão marchar com segurança, e celeridade.

Art. 4º A denominação, e taxas do Estraordinario serão suspensas, como excessivas, observando-se as taxas expressas nos artigos seguintes, deduzidas das distancias, por ser este o systema adoptado em todas as outras Nações civilizadas, e que melhor combina com a Justiça, pois que na razão das mesmas distancias se augmenta a despeza dos Correios.

Art. 5º Serão consideradas cinco distancias para a regulação de todas as Cartas do Reino: A primeira de dez legoas; a segunda de vinte; a terceira de trinta; a quarta de quarenta; a

quinta de cincoenta, na qual serão comprehendidas as maiores distancias, do Reino a fim de se favorecer a mais difficultosa communicação dos Povos.

Art. 6º A distancia, que existir dos Correios existentes para as Terras, que os não tem, e que segundo a prática antiga mandão conduzir as suas Cartas por meio de Estafetas, estabelecidos e pagos pelas Camaras, não será contada para augmento de taxas, todas as vezes que as Cartas quando chegam ao Correio assistente são comprehendidas em alguma das distancias, referidas no artigo anterior.

Art. 7º A carta singella, conduzida dentro da primeira distancia, terá a taxa de 20 réis, na segunda 25 réis; na terceira 30 réis; na quarta 35 réis; e na quinta 40 réis, entendendo-se por Carta singella a que não exceder as duas oitavas.

Art. 8º Sendo as Cartas dobradas serão estabelecidas tres Classes, e termos de pezos para a regulação das taxas, segundo as suas competentes distancias, prescriptas no artigo 5º; e vem a ser:

1ª Classe de 3/8 até 4/8

2ª Classe de 4/8 até 6/8

3ª Classe de 6/8 até 1 onça

Art. 9º Na primeira distancia se pagará por huma Carta comprehendida na primeira Classe 30 réis; na segunda Classe 40 réis; e na terceira Classe 50 réis.

Art. 10. Na segunda distancia será a taxa da primeira Classe 40 réis; da segunda Classe 50 réis; e da terceira Classe 60 réis.

Art. 11. Na terceira distancia será a taxa da primeira Classe 50 réis; da segunda Classe 60 réis; e da terceira Classe 70 réis.

Art. 12. Na quarta distancia pertence à primeira Classe a taxa de 60 réis; a segunda Classe a de 70 réis; e a terceira a de 80 réis.

Art. 13. Na quinta distancia será a taxa da primeira Classe 70 réis; a da segunda 80 réis, e a da terceira 90 réis.

Art. 14. Todas as vezes que as Cartas ou massos de papeis excederem a huma onça, continuará a mesma regra, á proporção das taxas determinadas nos artigos anteriores.

Art. 15. As Gazetas, Papeis impressos, Autos, e Processos, ou outros quaesquer papeis, que se remetterem sem Capa fechada, devem pagar sómente metade das taxas estabelecidas.

Art. 16. As remessas dos Processos para os Tribunaes, e Relações dos Districtos serão praticadas pelos Correios; e as Pessoas que contravierem, incorrem na pena comminada no artigo 12, do Regulamento do 1. de Abril de 1799.

Art. 17. O Superintendente Geral dos Correios, estabelecerá as postas necessarias para se executar a presente Regulação; a qual mandará imprimir, e a remetterá a todas as Camaras do Reino, fazendo-a executar, como nella se contem, por se fazer assim necessario ao bem do Real Serviço, e ao interesse commum dos Povos.

Palacio de Queluz em 14 de Março de 1801. — *Luiz Pinto de Souza.*

INSTRUÇÕES PRÁTICAS

Para os Correios assistentes, para que em todas as terras do Reino se observe hum serviço exacto, e conforme ao Regulamento do primeiro de Abril do presente anno, os Correios assistentes observarão o Regulamento pratico, constante dos Artigos seguintes, por cuja execução os mesmos Correios ficão responsaveis, em virtude dos Artigos 1º, 3º, e 13 do mencionado Regulamento.

Art. 1º Nas Cidades, e Villas principais, alem do Correio assistente, ou Administrador, serão empregados hum Fiel, e os Escripturarios competentes, conforme exigir a affluencia das cartas, a fim de que o Publico seja servido com exacção, e celeridade.

Art. 2º Em todas as Cidades, e Villas, annunciadas no Artigo antecedente, serão os Correios estabelecidos no centro da Povoação em edificio commodo, e decente, que deve estar aberto para entrega das cartas, e dependencia publica, desde o primeiro de Maio até ao ultimo de Setembro das sete horas até o meio dia, e das tres até o Sol posto; e desde o primeiro de Outubro ate o ultimo de Abril das oito horas até o meio dia, e das duas até o Sol posto.

Art. 3º Nas mesmas Cidades, e Villas serão as cartas entregues ao Publico em huma casa, ou sala do edificio do Correio, fazendo-se nella balcão de madeira, para que o Povo possa deste modo receber as cartas com boa ordem, conservando-se o Correio assistente, ou seu fiel por este meio com melhor proporção, para distribuir as cartas promptamente, à imitação do que se pratica nesta Corte em o Correio Geral.

Art. 4º No Porto, e em alguma outra Cidade, em que se verifica grande affluencia de cartas, serão tratadas no edificio do Correio em casas separadas as cartas, e os seguros, a fim de que estes dois objetos se pratiquem sem confusão, nem retardamento.

Art. 5º Em todos os Correios das Cidades, e Villas principais haverá huma caixa com abertura exposta ao público, para nella se lançarem as cartas, á excepção dos seguros, que devem ser entregues aos Correios, para delles se receber a competente cautela.

Art. 6º Sómente o Correio assistente, seu Fiel, ou Escripturario poderão entrar nas casas do serviço, expediente, e laboração das cartas, e seguros; porque do contrario podem resultar abusos oppostos á segurança, e boa fé adherentes a este objecto público.

Art. 7º Na frente das caxas, determinadas no Artigo 5º, estará huma inscripção de letra grande exposta ao público com as Armas Reaes por cima, e que declare os dias da partida do Correio, e até que horas se devem lançar as cartas; e este annúncio será regulado de fórma que o público possa lançar as cartas até huma hora antes da partida do Correio.

Art. 8º Logo que chegarem as malas, serão entregues ao Correio assistente, seu Fiel, ou Escripturario pelo competente Estafeta, a fim de se examinar se ellas vem fechadas com a segurança estabelecida, e neste caso depois da referida entrega, e abertura devem os Funcionarios do Correio formar pela ordem alfabetica em boa letra, e sem repetidos breves, a lista das cartas para ser exposta ao público, e por ella saber cada hum facilmente as cartas, que lhe pertencem, para as haver nas casas annunciadas nos Artigos 3º e 4º.

Art. 9º A Escripturação da lista determinada no Artigo antecedente, distribuição, boa ordem, e entrega das cartas, deve tudo praticar-se com celeridade, e exacção, observando-se para com o público hum serviço prompto, e attencioso; e quando alguma pessoa pedir aos Correios, que as suas cartas não entrem na Lista estes o poderão fazer unicamente por obsequio, com tanto que isto se pratique somente com as cartas dirigidas ao nome da mesma pessoa, que pertende, e a quem se concede esta excepção.

Art. 10. Quando o Funcionario do Correio conhecer na entrega da mala signaes de ter sido aberta, requererá em meu nome ao ministro do districto hum Escrivão, que lhe será promptamente determinado, para assistir ao exame do estado da mala na presença do Estafeta portador, de que se formará um auto com

assistência de duas testemunhas, e me será remettido para eu proceder, em virtude do que me ordenão os Artigos 13, e 14 do Regulamento do primeiro de Abril do presente anno.

Art. 11. Se algum Estafeta arrombar mala, ou commetter qualquer crime contra a segurança dos objectos do Correio, será preso á minha ordem, formando-se disso auto, e summario pelas Justiças do districto, todas as vezes que o Correio assistente assim o requerer, o que tudo me será remettido, para eu proceder segundo o Regulamento do primeiro de Abril; neste caso o Correio assistente deve logo dar promptas providencias para que não seja interrompido, ou retardado o giro do Correio: participando o que praticar ao Director, por ser isso conforme ao Artigo 3º do Regulamento do primeiro de Abril.

Art. 12. A nomeação dos Estafetas pertence aos Correios assistentes, que são por elles responsaveis; e os ajustes, e condições dos mesmos Estafetas serão sempre conformes ao melhor serviço público, o que tudo devem os Correios participar ao Director, para que este conheça o giro, e trabalho, que os Estafetas devem praticar.

Art. 13. Quando as malas chegarem de noite por causa de chuvas, ou maus caminhos, ou por outro qualquer retardamento, será mesmo de noite executado o serviço prescripto nos artigos antecedentes, a fim de que o público possa receber sem demora as suas cartas; o mesmo se observará naquellas terras, nas quaes a chegada do Estafeta fôr de noite, segundo o giro estabelecido nas jornadas dos Estafetas, por ser esta providencia conforme ao que se pratica nesta Côrte em o Correio Geral.

Art. 14. Toda a pessoa, que de facto proprio suspender, e embaraçar a marcha dos estafetas, arrombar malas do Correio, ou fizer qualquer violencia, que retarde o seu giro estabelecido, será preza pelas justiças do districto, formando-se auto, e summario, que será remettido a esta Superintendencia; o que todos os Magistrados, e Justiças devem praticar dando ao mesmo tempo as mais promptas providencias, para continuar sem demora, nem interrupção o giro do Correio, no caso de serem necessarias: e semelhante procedimento tem lugar, não só quando fôr pedido pelo Correio assistente, mas tambem quando os Estafetas o requererem nas terras, em que não houver Correio assistente, e os mesmos Ministros, e Justiças devem facilitar, e promover em toda, e qualquer occasião, o socorro, que os Estafetas, pedirem para para exacção, e segurança de suas viagens; o que tudo recommendo, e rogo a todos os Magistrados, e Justiças para bem do

Serviço de Sua Magestade, e conformemente ao Regulamento do primeiro de Abril do presente anno, Artigos 13, e 14.

Art. 15. As malas serão fechadas, e entregues aos seus competentes Estafetas em huma hora certa, e invariavel, que combine com o que estiver annunciado ao público, em virtude do que ordena o Artigo 7º; e pelo que pertence ao destino, ajuntamento, ou separação das malas, e sua segurança, os Correios assistentes deve regular-se segundo as ordens que lhes expedir o Director.

Art. 16. O preço das cartas será taxado na conformidade dos Artigos 6º, 7º, 8º, e 9º do Regulamento do primeiro de Abril do presente anno; e porque, em virtude dos Artigos 1º e 3º do mesmo Regulamento, devo estabelecer regras claras, e práticas, que combinem o bom serviço público com a responsabilidade dos funcionarios: será observado a respeito das cartas, e suas taxas, o systema constante dos Artigos seguintes.

Art. 17. As cartas serão pezadas, e taxadas nos Correios, aonde se lançarem; pois que isto contribue para a sua prompta entrega nas terras a que se dirigem; e para que aquella opperação se possa fazer com socego, exacção, e boa ordem, o Correio assistente, seu Fiel, ou Escripturario, á proporção que as cartas forem lançadas, as deve pezar, e taxar pondo se-lhe a marca, que declare o nome da terra, em que a carta he lançada; e na frente da carta escreverá a taxa, que lhe compete. O mappa junto a esta instrucção mostra clara, e brevemente as taxas das cartas, e os Artigos seguintes ensinão o methodo facil para a execução do mesmo mappa: tudo deduzido do systema, e regra estabelecidas, e legisladas no Regulamento do primeiro de Abril.

Art. 18. A carta, que pezar até quatro oitavas, terá a taxa de vinte réis, ainda que ella peze sómente huma, duas, ou tres oitavas; logo que a carta exceder o pezo de quatro oitavas até seis será taxada com trinta réis, excedendo seis oitavas até oito, ou huma onça, será a sua taxa quarenta réis.

Art. 19. Todas as vezes que a carta pezar mais de oito oitavas, ou huma onça, e não exceder a huma onça e duas oitavas, será a sua taxa cincoenta réis e nesta mesma regra serão regulados o pezo, e taxas das cartas mais grossas, e massos volumosos.

Art. 20. Para que o pezo, e taxas das cartas se possa conhecer com exacção, e celeridade se observará a prática seguinte. Ponha-se em hum braço da balança quatro oitavas, e no outro huma carta, se esta não exceder aquelle pezo, a sua taxa são

vinte réis; se ella exceder as quatro oitavas, junte-se a estas o pezo de duas oitavas, e se a carta não pezar mais, a sua taxa são trinta réis; se ainda a carta exceder ás seis oitavas junte-se mais duas oitavas, que formão no todo oito oitavas, ou huma onça, e se a carta não exceder a onça, será taxada em quarenta réis; logo que a carta peze de huma onça até huma onça e duas oitavas, a sua taxa serão cincoenta réis, e nesta mesma conformidade, e principios, serão pezadas as cartas, e massos volumosos, carregando-se-lhe por onça quarenta réis, e por duas oitavas dez réis, e verificando-se a taxa sucessiva, logo que a carta excede o pezo da taxa antecedente. A experiencia, e uso ensinarão a conhecer com muita facilidade o pezo e taxa das cartas com o simples tacto sómente, ficando isso muito mais breve o trabalho de verificar as mesmas cartas nas balanças.

Art. 21. Nos grandes Correios, em que pela affluencia das cartas foi necessario usar de hum methodo mais accelerado, se observará a fórmula seguinte, que se acha adoptada nesta Côrte em o Correio Geral. Armem-se tres balanças, huma em frente da pessoa, que pezar, e as duas aos lados, na balança do lado esquerdo serão postas quatro oitavas, na que estiver em frente terceira balança, sito he, para a que tem oito oitavas, ou huma onça; feito isto, pegue-se em huma carta, e ponha-se subtil, e ligeiramente na primeira balança, isto he, na que tem quatro oitavas, se a carta não pezar mais, a sua taxa são vinte réis, se pezar mais, passa-se logo para a segunda balança, isto he, para a que tem seis oitavas, se a carta não pezar mais das seis oitavas, a sua taxa são trinta réis; se a carta pezar mais, passa-se para a terceira balança, sito he, para a que tem oito oitavas, ou huma onça, se a carta não exceder ás oito oitavas, o seu preço são quarenta réis.

Art. 22. Com o methodo, annunciado no Artigo antecedente, se podem taxar sem mudar de pezos todas as cartas, que não excederem huma onça, de que resulta grande vantagem; por isso que a maior parte das cartas não excede o referido pezo: para as cartas, e massos voluminosos se apromptará huma quarta balança, ou se devem reservar para se taxarem no fim do trabalho. pois que neste caso se podem accrescentar como convier, os pezos das mencionadas tres balanças.

Art. 23. As cartas do Algarve, e de Hespanha serão reguladas pelo systema de pezo, annunciado nos Artigos antecedentes, e os seus preços serão na proporção das suas taxas particulares na conformidade do Artigo 7º, do Regulamento do primeiro de

Abril, proporção exposta nos dous Artigos seguintes, para maior clareza da sua prática.

Art. 24. A carta do Algarve, ou para o Algarve, que pezar até quatro oitavas, terá de taxa quarenta réis; a que pezar mais de quatro oitavas até seis, sessenta réis; e a que pezar mais de seis oitavas até oito, ou huma onça, terá de taxa oitenta réis: as cartas, e massos volumosos serão taxados nesta mesma proporção, pagando-se por cada huma onça oitenta réis, e por cada duas oitavas vinte réis.

Art. 25. A carta de Hespanha, que pezar, até quatro oitavas, pagará sessenta réis; a que pezar mais de quatro oitavas até seis, pagará noventa réis; a que pezar mais de seis oitavas até oito, ou huma onça, deve pagar cento e vinte réis, e nesta mesma proporção se devem regular as taxas das cartas, e massos volumosos.

Art. 26. Nenhuma carta deste Reino será taxada com menos de vinte réis, quarenta réis sendo do Algarve, ou para o Algarve, a sessenta réis sendo de Hespanha para qualquer parte deste Reino, ou para o Algarve; e isto se observará ainda que a carta, tendo o menor pezo possível, se dirija entre terras, e correios de pequenas distancias; por ser tudo conforme ao systema, e regras geraes prescriptas no Regulamento do primeiro de Abril.

Art. 27. He prohibido aos Correios assistentes, ainda mesmo quando estejão de arrendamento, dar cartas de graça, por ser isto contrario à regra estabelecida no Artigo 11 do Regulamento do primeiro de Abril, e para que semelhante obsequio não seja odioso para os Correios, que succederem, ou não sirva de meio para introdução de abusos.

Art. 28. A taxa das cartas, e papeis, expedidos pelas Authoridades públicas, para interesses particulares, e o prêmio do seu seguro, será tudo pago antecipadamente no Correio, aonde são entregues, para se remetterem; por ser esta forma de pagamento, semelhantemente ao que se pratica em outros Reinos, o mais conforme aos interesses das pessoas, a quem taes papeis, ou cartas pertencerem; por quanto os procuradores das mesmas partes, solicitadores, escrivães, ou outros quaesquer Officiaes do expediente dos negocios podem verificar com exacção os mencionados pagamentos, que as partes devem apromptar; assim como se pratica para custas, e assignaturas dos negocios: Desta fórma as Authoridades públicas tem mais certeza da legitimidade das custas pertencentes ao Correio; e os solicitadores, escrivães, e mesmo os Officiaes da maior gradação do expediente dos ne-

gócios, não ficão expostos a mandar tirar do Correio com pagamento das taxas papeis, ou cartas, cujas partes interessadas, e negocio lhe seja incerto, e desconhecido: e huma semelhante prática combina com a melhor arrecadação da Fazenda Real no objecto do Correio.

Art. 29. Os Estafetas devem aceitar no giro das suas viagens unicamente nas terras, em que não houver Correio assistente, ou Administrador, todas, e quaesquer cartas, fazendo entrega dellas ao primeiro Correio assistente, ou Administrador a que chegarem, a fim de serem mettidas em a competente mala, na conformidade do Artigo 17, e não o praticando assim serão suspensos, e incorrem na pena comminada no Artigo 12 do Regulamento do primeiro de Abril. Esta mesma pena será imposta contra qualquer estafeta, que aceitar cartas não marcadas fóra da mala na terra, em que houver Correio assistente, ou Administrador.

Art. 30. Os Correios assistentes, ou Administradores serão sempre promptos em marcar as cartas, que toda, e qualquer pessoa quizer conduzir francas na conformidade do Artigo 12 do Regulamento do primeiro de Abril; e observando a formula estabelecida no Artigo 17 desta Instrucção, devem escrever nas costas das cartas RECEBI, pondo a data, e a sua rubrica.

Art. 31. Nenhum Correio assistente, ou esteja de arrendamento, ou de administração, poderá receber pelas cartas annunciadas no Artigo antecedente, taxa menor do que a que se acha determinada no Regulamento do primeiro de Abril: e segundo a instrucção prática constante dos Artigos antecedentes, a fim de evitar deste modo o extravio, e fraude, que se podesse introduzir contra os interesses, e boa arrecadação da Fazenda Real, e contra os direitos, e obrigações reciprocas dos mesmos Correios; e aquelle, que contravier ao presente Artigo, incorre na pena de suspensão, e do pagamento do damno, que por isso causar.

Art. 32. Pela cautela dos seguros de cartas se deve pagar duzentos e quarenta réis, e sendo massos que excedão quatro onças trezentos réis; por ser isto conforme a prática já estabelecida, e o effeito, e responsabilidade de semelhantes cautelas, durará o espaço de seis mezes.

Art. 33. Os Correios serão promptos, e exactos na entrega dos dinheiros, cartas, e encomendas, que outros Correios lhes remetterem seguras, e todos elles devem apromptar no termo de dous mezes escriptura publica de sua abonação, e fianças; e seme-

lhante documento será remettdo ao Director para se conservar no Correio Geral como huma prova de segurança, e de responsabilidade dos Correios.

Art. 34. O prêmio dos seguros de dinheiros será hum por cento, e pelo das encommendas continuarão as taxas, que estiverem em pratica; isto he em quanto, em virtude do Artigo 10 do Regulamento do primeiro de Abril, se não forma hum systema regular sobre estes importantes objectos.

Art. 35. Para maior facilidade, e segurança da remessa de dinheiros seguros, em que muito interessa o bem dos Povos, serão estabelecidas entre os Correios assistentes das Cidades, e Villas principais, Letras activas, pelas quaes as partes interessadas possam receber promptamente os dinheiros, que lhes forem remettdos; e para isso devem os ditos Correios estabelecer a sua correspondencia reciproca, á imitação da que se pratica entre os commerciantes, e esta mesma reciprocidade será organizada no Correio Geral entre o Administrador dos seguros, e os Correios assistentes das Cidades, e Villas principaes.

Art. 36. Os Correios assistentes, que forem de Administração devem regular-se a respeito de escripturação pelas instrucções, que lhe dirigir o Director, conformemente é pratica estabelecida no Correio Geral, a fim de existir hum systema, e regras, porque se possa examinar, e conhecer por esta Superintendencia a responsabilidade dos mesmos Correios a respeito da Fazenda Real.

Art. 37. Os Correios assistentes, ou sejam de arrendamento, ou de administração, se constituem responsáveis por todo, e qualquer extravio, dolo, ou falsificação, que se praticar nos seus respectivos officios, e que fôr contra a boa fé, segurança, e regularidade, adherentes a este objecto publico, conforme as regras prescriptas no Regulamento do primeiro de Abril, que authorizão a instrucção pratica, constante dos artigos antecedentes.

Art. 38. He permitido, e mesmo louvável aos Correios assistentes, ou a qualquer pessoa communicar-me toda a providencia, que seja mais conforme ao bom serviço de Sua Magestade, e publico, nos objectos do Correio, e que combine melhor com o systema de Regulamento do primeiro de Abril; pois que nesses termos o devo adoptar, e authorizar com preferencia a qualquer dos Artigos desta instrucção pratica. Lisboa 6 de Junho de 1799. O Superintendente Geral dos Correios — *José Diogo Mascarenhas Neto*.

Impr. na Officina de Antonio Rodrigues Galhardo.

REGIMENTO EFETIVO DE 8 DE ABRIL DE 1805 & INSTRUÇÕES
DO ARTIGO XXV

Achando-se até agora o Correio dirigido por uma Legislação Provisional, que desse com o tempo ocasião e experiência, das quais resultassem conhecimentos práticos para se organizar uma regulação conveniente sobre este estabelecimento tão interessante para os meus leais vassalos, como útil à minha Real Fazenda, e tendo-se achado por este meio, que eram impraticáveis algumas das providências, que então pareceram vantajosas, e que se faz necessário dar outras de novo para o melhoramento desta administração: por tanto, querendo, depois dos exames a que mandei proceder, — determinar uma legislação sobre este objeto: sou servido aprovar o regimento geral para o Correio, que baixa com este, assinado por Antônio de Araújo de Azevedo, meu ministro e secretário de Estado dos Negócios Extrangeiros e da Guerra, a quem foi cometida, pelo Alvará de desesseis de março de mil setecentos e noventa e sete, a inspecção do mesmo Correio; e que se observe inteira e literalmente como nele se contem. O referido ministro e secretário de Estado Inspetor o tenha assim entendido; e dê tôdas as ordens e providências que precisas forem para a mais pronta observância deste regimento, regulando e fazendo executar todos os projetos que julgar necessários para a economia do mesmo Correio; e com particular cuidado aqueles em que se combinar o melhor serviço do público com os interesses da minha Real Fazenda. Salvaterra de Magos, em 8 de abril de 1805. Com a rubrica do Principe Regente.

* * *

Regimento Geral para o Correio

I — Para o Govêrno e responsabilidade geral dos objetos do Correio em todo o Reino, como chefe desta Repartição, debaixo das Ordens immediatas do Ministro e Secretário do Estado Inspetor dela, haverá um Sub-Inspetor que servirá este lugar somente pela honra e consideração que lhe resulta da confiança que nele se faz, encarregando-o de um Ramo tão importante da Administração Pública.

II — Ao Sub-Inspetor pertencerá não só fiscalizar a execução deste Regimento, mas propor ao Inspetor todos os meios que a prática mostrar serem convenientes para melhorar qualquer Ramo da Administração, econômica ou para facilitar o melhor e mais pronto serviço interno e externo desta Repartição, e ao mesmo Sub-Inspetor são subordinados todos os individuos dela.

III — Para o governo econômico, exação e bom serviço público do Correio Geral, das suas competentes relações com os Correios Provisionais, haverá um Diretor, a quem serão subordinados todos os outros Officiais e indivíduos empregados no Correio Geral.

IV — O Sistema prático do serviço e arranjo econômico dos objetos no Correio Geral será dividido em três Administrações separadas: a primeira para os Seguros; a segunda para as cartas do Reino; e a terceira para as cartas do Ultramar e Estrangeiras, a qual pertencerá o governo das postas.

V — Para o serviço e responsabilidade geral e particular das referidas Administrações, haverá três administradores, dos quais, o dos Seguros, servirá de Tesoureiro, e um Guarda-Livros.

VI — Todas as mais pessoas que deverem ser empregadas no serviço interior, como Fiéis, Escriurários, Praticantes e Porteiro, serão propostos pelo Sub-Inspetor, a haverão suas nomeações confirmadas pelo Inspetor, a quem toca regular, conforme as circunstâncias, a quantidade de pessoas necessárias para este serviço.

VII — Todos os indivíduos empregados neste Repartição servirão unicamente pelos seus Ordenados, sendo-lhes proibido quaisquer propinas, emolumentos e assinaturas nos objetos dos seus empregos, nos quais não lhes serão admitidos Serventuários.

VIII — Haverá no Correio Geral um Cofre com três chaves, das quais uma estará em poder do Sub-Inspetor, outra conservará o Diretor; e a terceira pertencerá ao Administrador dos Seguros, como Tesoureiro; e dentro do mesmo Cofre serão recolhidos todas as semanas os produtos dos diversos Ramos do Correio, formando-se um sistema de escrituração simples e claro, para que se possa conhecer e examinar exatamente a responsabilidade de cada um dos ditos Ramos.

IX — Nos meses de abril, julho, outubro e janeiro será presente ao Inspetor um Mapa econômico e de balanço dos objetos e produtos do Correio em o quartel antecedente; e por todo o mês de janeiro se lhe entragerá um Mapa Geral da Receita e Despesa de seus antecedentes, remetendo-se um semelhante ao Real Erário.

X — Para a comunicação das cartas do Reino haverá, como até agora, os dois correios por semana em todas as Praças de Armas e em todas as Cidades e Vilas principais dêle. E entre

Lisboa e Porto conservar-se-há três vês por semana a mesma comunicação.

XI — Para a regulação dos portes de todas as cartas do Reino serão consideradas cinco distâncias; a primeira de 10 léguas; a segunda de 20, terceira de 30; a quarta de 40; a quinta de 50, na qual serão compreendidas as maiores distâncias do Reino, a fim de se favorecer a mais dificultosa comunicação dos povos.

XII — A distância que existir dos Correios assistentes para as terras que não os tem, e que, segundo a prática antiga, mandam conduzir as suas cartas por meio de Estafetas estabelecidos e pagos pelas Câmaras, não será contada para aumento da taxa. Todas as vezes que as cartas, quando chegam ao Correio assistente, são compreendidas em alguma das distâncias referidas no artigo anterior.

XIII — A carta singela, conduzida dentro da primeira distância, terá a taxa de 20 réis, na segunda 25 réis; na terceira, 30 réis e na quarta, 35 réis; e na quinta, 40 réis, entendendo-se por carta singela a que não exceder de duas oitavas.

XIV — Sendo as cartas dobradas, serão estabelecidas as seguintes três classes e termos de pêso para a regulação de taxas, segundo as suas competentes distâncias prescritas no artigo XI:

1ª Classe — de 2/8 a 4/8

2ª Classe — de 4/8 a 6/8

3ª Classe — de 6/8 a 1 onça.

XV — Na primeira distância se pagará por uma carta compreendida na primeira classe, 30 réis; na segunda classe, 40 réis; e na terceira classe, 50 réis.

XVI — Na segunda distância será a taxa de primeira classe de 40 réis; da segunda classe, de 50 réis e da terceira classe de 60 réis.

XVII — Na terceira distância será a taxa da primeira classe de 50 réis, na segunda classe de 60 réis e na terceira classe de 70 réis.

XVIII — Na quarta distância pertence a primeira classe a taxa de 60 réis; a segunda classe a de 70 réis e a terceira a de 80 réis.

XIX — Na quinta distância será a taxa da primeira classe de 70 réis; a da segunda classe de 80 réis e a da terceira de 90 réis.

XX — Tôdas as vêzes que as cartas ou massos de papéis excederem a uma onça, continuará a mesma regra, a proporção das taxas determinadas nos artigos antecedentes.

XXI — As Gazetas, Papéis Impressos, Autos e Processos ou outros quaisquer papéis que se remeterem sem capa fechada, devem pagar sômente metade das taxas estabelecidas.

XXII — As remessas dos processos para os Tribunais e Relação dos Distritos, ou de uns para os outros Juízos em diferentes terras onde houver comunicação por Correios, serão praticados por êles; e aqueles que contravierem a êste artigo, será imposta a pena de tresdobro das taxas correspondentes aos Processos que conduzirem, pago por cadeia, e aplicado a beneficio do Correio da terra em que forem apreendidos.

XXIII — As cartas que vierem da Espanha que não excederem $4/8$, pagarão 60 réis; excedendo $4/8$ até $6/8$, pagam 90 réis e $6/8$ até uma onça pagarão 120 réis; e continuará esta mesma razão na proporção do excesso de pêso; tudo na mesma maneira que até agora se praticava.

XXIV — As cartas que vierem dos mais Estados do Continente ou da Inglaterra, serão reguladas pelas taxas até agora estabelecidas.

XXV — Tôdas as cartas que se remeterem dêste Reino para a Espanha e para outros Estados do Continente ou para a Inglaterra, pagarão ao Correio Geral metade das taxas determinadas nos artigos XXIII, XXIV para as que vierem dos sobre-ditos Estados. Esta determinação terá lugar quatro meses depois da data dêste Regimento.

XXVI — Os preços das cartas vindas do Ultramar continuarão na conformidade do Alvará da Criação dos Correios Marítimos, entrando os seus produtos no Cofre e observando-se com êles o mesmo que fica estabelecido no artigo VIII para todos os mais.

XXVII — Os objetos de Seguro serão regulados pelas tarifas até agora praticadas.

XXVIII — Sômente as cartas e papeis dirigidos pelas Autoridades Administrativas e que tenham por objeto o Real Serviço immediato e público, serão isentos das taxas; para o que, devem ser os sobrescritos de semelhantes cartas e papeis assinados pelas pessoas de autoridade pública que os dirigem, ou pelos seus secretários ou escrivães, mas quando não forem daquela natureza e houver parte requerente e interessada, serão postas nos sobrescritos as palavras seguintes — PARA INTERESSE PARTI-

CULAR — a fim de se haver neste caso as competentes taxas, evitando-se deste modo os abusos que se possam praticar contrários à Fazenda Real e Pública, que as mesmas autoridades constituídas devem zelar e promover.

XXIX — Os Almocreves, Recoveiros e outras quaisquer pessoas que conduzirem cartas, pagarão nas terras em que estiverem estabelecidos Correios, as suas competentes taxas, e as cartas serão marcadas para sinal do seu pagamento. Os que contrariarem a este Artigo incorrerão nas mesmas penas cominadas no Artigo XXII.

XXX — As cartas do Reino que sendo indicadas nas Listas do Correio Geral por espaço de um Mês não forem tiradas, nem se descobrirem as pessoas a quem pertencerem, apesar de se terem feito para isso as possíveis diligências, se reputarão — PERDIDAS —; e se lhes abrirá assento em um livro que se conservará público, em poder do Porteiro do Correio Geral; e passados dois anos sem que tenham sido procuradas, serão queimadas na presença do Sub-Inspetor, Diretor e Administrador respectivo.

XXXI — Não podendo estabelecer-se um prazo regular para se reputarem — PERDIDAS — as cartas vindas do Ultramar ou Reinos estrangeiros, se guardará a este respeito um prudente arbitrio; e quatro anos depois de entrarem na dita classe de PERDIDOS, serão queimadas com a mesma solenidade; havendo-se praticado com elas, na ocasião em que passaram a esta classe, a mesma escrituração que fica estabelecida no Artigo acima para as cartas do Reino.

XXXII — O Sub-Inspetor vigiará que o giro dos Correios se pratique com a maior exação possível e bom serviço público, procedendo imediatamente a suspensão contra as pessoas empregadas nos Correios, no caso de contravenção à segurança, boa fé e exação, que devem ser inseparáveis deste objeto público, participando nos casos necessários aos Ministros Territoriais para procederem na conformidade das Leis do Reino e dando logo parte ao Inspetor do que nesta conformidade houver praticado.

XXXIII — A fim de que o giro dos Correios não seja interrompido, nenhum Magistrado, Justiça ou outra qualquer autoridade pública embarçará ou retardará qualquer dos serviços dos Correios; o que sómente poderá praticar em flagrante delito dos Postilhões, Estafetas ou Correios, tomando neste caso as mais prontas medidas para que o mesmo Serviço não padeça interrupção e participando o procedimento ao Sub-Inspetor, a fim de dar sobre isto as ultteriores providências necessárias.

XXXIV — Os mesmos Magistrados e Justiças prestarão sempre todo o auxílio que lhes for requerido e necessário para a atividade e pronta execução das coisas do Correio, não mandando nem consentindo que sejam embargadas por outro algum serviço as cavalgaduras empregadas nas postas, estafetas e recovagens do mesmo Correio.

XXXV — Tôdas as pessoas empregadas na Administração, Governo e Serviço de qualquer dos objetos do Correio, poderão, para defesa sómente dos mesmos objetos, usar de armas proibidas: serão, outrossim, isentos de todos os encargos públicos pessoais e haverão aposentadoria para sua residência.

XXXVI — Quando vagar o lugar de algum Correio Assistente, o Juiz em Câmara nomeará logo uma pessoa de inteligência, probidade e abonação para o substituir interinamente; e a pessoa assim nomeada, ficará servindo em quanto não houver Correio Assistente, cuja nomeação e provimento pertence ao Inspetor.

Salvaterra de Magos, em 9 de abril de 1805.

ANTÔNIO DE ARAÚJO DE AZEVEDO.

* * *

Instruções práticas para execução do art. XXV do Regulamento de 8 de abril de 1805

Art. 1º Em uma das salas do Edifício do Correio Geral será estabelecido um balcão, mesa e balanças para se receber, pesar e taxar as cartas.

Art. 2º As cartas serão passadas e taxadas na presença de seus donos, para que possam ver e presenciar a execução deste serviço.

Art. 3º Serão nomeados três Officiais dos mais hábeis do Correio Geral para o estabelecimento, criação e serviço deste novo expediente: um deles com o título de Primeiro Oficial, será responsável pela sua execução e boa ordem; dois permanecerão sempre prontos para pesar, taxar e receber os portes das cartas e passar os recibos; e nos dias em que partirem os Correios do Norte e Paquetes, serão destinados para o mesmo serviço todos os mais Officiais do Correio Geral que forem necessários, enquanto com a experiência se não regula o trabalho deste ramo e número certo de empregados que se fizerem precisos.

Art. 4º Para execução do Artigo antecedente e da obrigação de todos os Officiais e empregados do Correio Geral instruir-se perfeitamente na forma de pesar e taxar as cartas, para que

quando for necessário se achem expeditos e o façam com desembaraço e exação.

Art. 5º A sala anunciada no Artigo 1º estará aberta de 1º de maio até ao último de setembro, de manhã, desde às 7 horas até ao meio dia; e de tarde, desde às 3 horas até ao Sol posto; e do 1º de outubro até ao último de abril, de manhã, desde as 8 horas até ao meio dia; e de tarde, desde às 2 até o Sol posto; a exceção porém dos dias em que partirem os Correios do Norte ou Paquetes, porque nesses dias a Sala estará aberta até a hora que se anunciar ao público a entrega das cartas. Em todos os domingos a Sala estará sómente aberta de manhã, se de tarde não partir Pacote.

Art. 6º Será anunciado ao público, por meio da Gazeta, os dias da partida dos Correios do Norte e Espanha, e até que hora exatamente se devem entregar as cartas, com declaração que todas as que chegarem depois da dita hora ficarão para o Correio seguinte.

Art. 7º Como os Paquetes da Inglaterra costumam partir em diferentes dias e horas, conformemente a participação que fizer o Agente dos Paquetes, logo que esta for recebida no Correio Geral, será posto um edital sobre a porta da Sala indicada no Artigo 1º, pelo qual se declare ao público o dia da saída do dito Pacote e até a hora que se devem entregar as cartas; outro semelhante edital se mandará fixar na Praça do Comércio e sempre no mesmo sítio e coluna. A hora indicada para a entrega das cartas será sempre uma anterior a da entrega da mala, para ficar o tempo que é necessário para se emassarem e acondicionarem as cartas e por em ordem todo o mais expediente.

Art. 8º As malas do Pacote serão fechadas no Correio Geral, e o Agente, quando participar ao Correio, segundo o costume, o dia de sua partida, fará declaração da hora em que deve receber as malas, para lhe ser entregue exatamente a essa mesma hora ou se praticar o que for determinado a este respeito.

Art. 9º Para que no Correio Geral e em todos os mais Correios do Reino se possam taxar as cartas para os Estados do Continente além da Espanha e para a Inglaterra com uniformidade e exação e desembaraço, será observado o seguinte método:

Ainda que qualquer carta pese menos de uma oitava, lhe será contudo posta a taxa como se tivesse a dita oitava; passando de uma oitava até oitava e meia, lhe será posta a taxa de oitava e meia, como se realmente a tivesse; passando de oitava e meia até duas e meia, terá a taxa de duas e meia; e esta mesma ordem e regra será observada a respeito de todo o mais peso que tiverem

as cartas ou massos volumosos. O seguinte Mapa indica com exação e clareza as taxas das cartas para os Estados do Continente além de Espanha e para a Inglaterra, até uma onça:

PÊSO EM OITAVAS		T A X A S	
		PARA O CONTINENTE ALÉM DA ESPANHA	PARA A INGLATERRA
Tôda a Carta que pesar	até 1	80	50
> > > > > de	1 até 1 ½	120	75
> > > > > >	1 ½ até 2	160	100
> > > > > >	2 até 2 ½	200	125
> > > > > >	2 ½ até 3	240	150
> > > > > >	3 até 3 ½	280	175
> > > > > >	3 ½ até 4	320	200
> > > > > >	4 até 4 ½	360	225
> > > > > >	4 ½ até 5	400	250
> > > > > >	5 até 5 ½	440	275
> > > > > >	5 ½ até 6	480	300
> > > > > >	6 até 6 ½	520	325
> > > > > >	6 ½ até 7	560	350
> > > > > >	7 até 7 ½	600	375
> > > > > >	7 ½ até 8	640	400

Art. 10. As cartas para o Reino de Espanha que pesarem até 4 oitavas, terão a taxa de 30 reis; passando de 4 até 6 oitavas, pagarão 45 reis; passando de 6 oitavas até 1 onça, lhe compete a taxa de 60 reis; e nesta mesma proporção serão pesados os massos ou cartas volumosas, carregando-se-lhes de taxa 15 reis por cada 2 oitavas. O seguinte Mapa indica a taxa das cartas para a Espanha, até 1 onça:

CARTAS PARA A ESPANHA

PÊSO EM OITAVAS		TAXAS
Tôda a Carta que pesar	até 4.....	30
> > > > > de	4 até 6.....	45
> > > > > >	6 até 8.....	60

Art. 11. Logo que as cartas forem pesadas, será indicado na frente do sobrescrito a sua competente taxa; e sendo esta paga, lhe será posta a marca seguinte:

FRANQUEADA

As ditas cartas serão conservadas em arrecadação para serem exatamente expeditas pelo primeiro Correio ou Paquete.

Art. 12. A exceção unicamente das Cartas do Real Serviço, remetidas pelos Secretários de Estado debaixo dos selos Reais,

nenhuma carta será expedida sem que pela marca se conheça ter já pago a sua competente taxa; e tôdas as que se encontrarem no Correio Geral sem a referida marca, conhecendo-se pelo sobrescrito de quem sejam, serão remetidas a seus donos para que mandem pagar o porte; e quando se não possa conhecer a quem pertençam, serão lançadas em uma lista, que se fará pública.

Art. 13. Como a comunicação direta do Correio Geral de Lisboa com o da Inglaterra proporciona e facilita o meio de se poder fazer Seguros de Cartas para aquele Reino, será estabelecido o dito expediente em benefício do público e da Real Fazenda; o prêmio e responsabilidade de tais Seguros será em tudo conforme ao que se pratica a respeito das Cartas e Massos Seguros para Espanha.

Art. 14. Para que a arredação das cartas para os Estados do Continente e Inglaterra, e a sua cobrança se pratique com exação e responsabilidade, haverá um Cofre sôbre a mesma, determinada no artigo 1º, com fenda para serem lançadas as ditas taxas logo que se forem recebendo; o referido Cofre terá três chaves, das quais uma pertencerá ao Primeiro Oficial, outra existirá em poder do Administrador e a terceira conservará o Diretor; e todas as quintas-feiras pela manhã será aberto o dito Cofre e entregue o seu produto ao Tesoureiro do Correio Geral, fazendo-se primeiro as competentes escriturações e assentamentos; e ao sobredito Primeiro Oficial compete a cobrança e arrecadação das taxas mencionadas e é responsável por qualquer extravio ou falta que houver neste objeto.

Art. 15. Os Correios Assistentes serão prontos e exatos em receber semelhantes cartas, logo que se paguem as suas competentes taxas, as quais remeterão justamente com as referidas cartas para o Correio Geral, à Repartição das cartas Estrangeiras, em carta fechada e carregada na Carta de Aviso Seguro, mencionando para si a terça parte de semelhante taxa, que lhes é concedida como prêmio de seu trabalho e boa arrecadação; e a todos os sobreditos Correios assistentes se mandará uma cópia desta Instrução, para que lhes sirva de govêrno e a executem na parte que lhes toca. E' da obrigação do Fiel das Cartas Estrangeiras fazer exata entrega das cartas e taxas que remeterem os Correios ao Primeiro Oficial deste expediente, lançando-se as ditas taxas no Cofre mencionado no Artigo 14, na presença do dito Fiel e praticando-se com as cartas o mesmo que determina o Artigo 11.

Art. 16. A todas as pessoas que entregarem cartas para os Estados do Continente ou Inglaterra, se passarão atestados ou

recibos, por onde conste o número das ditas cartas e valor das taxas que por elas tiverem pago, todas as vezes que forem pedidos os ditos recibos, usando-se da fórmula seguinte, que se imprimirá para mais pronta expedição.

O portador entregou cartas e pagou Rs. \$

De sua franquia.

Lisboa,

Semelhantes recibos ou atestados serão rubricados pelo Primeiro Oficial, no Correio Geral de Lisboa e nos outros pelos Correios assistentes, Administradores ou seus Fieis.

Art. 17. Na noite anterior a partida dos Paquetes, o Correio estará aberto todo aquele tempo que a experiência mostrar ser necessário para o bom serviço público e utilidade da Real Fazenda.

Lisboa em 20 de junho de 1805.

(a) ANTONIO JOAQUIM DE MORAIS

Imp. na Oficina de Antônio Rodrigues Galhardo.

* * *

Plano Econômico e Provisional para o estabelecimento do Correio desta Côte para a cidade da Bahia, reduzido nos seguintes artigos:

1. No princípio do mês partirá o Correio para a vila de São Salvador dos Campos, e em 6 dias vencerá o caminho;

2. O Juiz de Fora da dita vila será encarregado da expedição das malas para a capitania do Espírito Santo, conforme as instruções que há de receber, e em 4 dias chegará o Correio à vila de Vitória.

3. O Ouvidor da Câmara e, na sua ausência, o Juiz Ordinário daquela vila, terá o mesmo encargo, prestar-lhe-a o auxílio necessário, e o Correio em 5 ou 6 idas estará em Caravelas;

4. O Juiz Ordinário desta vila cumprirá e satisfará com o seu dever, e em 5 dias o Correio estará na vila dos Ilheus;

5. O Ouvidor da Câmara, e na sua falta, o Juiz Ordinário desta vila fará o Correio continuar, o qual em 3 dias deverá entrar na povoação de Nazaré, aonde embarcará, e num dia estará na Bahia.

6. A Câmara de Jaguaribe mandará logo um pequeno escaler de 6 remos por banda, que se denominará o Estafeta da Carta; e deverá estar sempre pronto.

7. A despesa do estabelecimento do Correio se fará pelos cofres das Câmaras intermédias da Bahia a esta Côrte, segundo as ordens a este respeito dadas pelo Inspetor do Correio, que se regulará pelas ordens que tiver Régias.

8. Não haverá igualdade na concorrência das Câmaras, conforme o seu estado de renda será a exigência.

9. As Câmaras serão indenizadas pelo produto do Correio e proporcionalmente quando as circunstâncias o permitirem; o que só a prática o determinará.

10. Aos administradores do Correio desta Côrte, e da cidade da Bahia, pertencerá a mesma officialidade a respeito do Correio novo, e seguirão o mesmo regulamento em tudo, e fazendo as escriturações e arrecadação separada do produto do Correio de terra, segundo o regulamento ou instrução de 1º de junho de 1799.

11. Um soldado escolhido, de cavalo, será o estafeta do Correio até à vila de Campos, donde voltará: o seu serviço será prevenido a tempo.

12. O Juiz de Fora da vila terá um homem capaz, pronto, seja auxiliar ou ordenança, que seguirá até à vila da Vitória, e segundo as paradas acima determinadas, procederão os Ouvidores, Governadores ou Juizes Ordinários; e os Chefes de Milícias, Capitães Mores ou Capitães Comandantes, prestarão os auxílios que forem necessários em um objeto em que tanto interessa a causa pública, o que se entenderá por toda a linha de viagem de terra, sempre que seja preciso, ficarão responsáveis por qualquer omissão.

13. O Inspetor do Correio providenciará com os ofícios, um mês antes que se ponha em prática este Plano de tentativa por todas as vilas, logares e povoações, para que o Correio ache as passagens dos rios prontas, e todas as providências.

14. A Câmara desta Côrte assistirá com o dinheiro necessário para a compra de bestas ou malas, e mais disposições econômicas; e será metade desta despesa por conta da Câmara da Bahia.

15. O estafeta e seus camaradas serão bem tratados em toda a parte, e aboletados ou aposentados por ordem das Justiças, tanto mais em casas particulares; para o que terão sempre bilhetes de aposentadorias prontos, e haverá justiça na distribuição; e esta providência é interina.

16. Da Bahia se seguirá a mesma ordem na expedição do Correio para esta Côrte, no dia antecedente à partida do Estafeta

na chegada à Bahia, e pelas vilas e povoações intermédias, tocará o mesmo Estafeta ou seu camarada uma trombeta, para notícia dos povos, a fim de se aproveitarem dele.

17. Em mês e meio haverá resposta das cartas, e se fará toda a operação da viagem de ida e volta; a experiência mostrará o meio, e que talvez num mês se fará toda a operação de viagem de ida e volta.

18. Qualquer atentado contra a pessoa do Estafeta e camarada será castigado gravíssimamente.

19. Os Diretores das povoações índias nos lugares sujeitos a ataques do Gêntio bárbaro, enquanto a estrada não estiver em segurança, mandarão uma escolta de índios armados em guarda do Estafeta, até o lugar aonde se não precisar deste auxílio.

20. Aquelas pessoas que se distinguirem em prestar bons officios ao dito estafeta e a seus camaradas, serão atendidas em seus requerimentos de modo possível; e os que se lembrarem de algumas providências úteis omitidas a êste Plano, as deverão participar ao Inspetor, para as abraçar, convindo ao Real Serviço.

* * *

Enumeração dos dias úteis da viagem, 54; e pode-se fazer com comodidade em 29 a 30 dias, dadas as providências indicadas no meu jornal; e ainda em menos, segundo a velocidade do viajante, porque na falta delas fui obrigado a fazer inúmeras marchas diárias e muitas vezes menos.

Contando 298 léguas pouco mais ou menos, um postilhão o poderá fazer em 15 dias com a velocidade proporcional. O Desembargador Baltazar da Silva Lisbôa trabalhava com diligência e eficiência em dar à execução ordens procedentes do Conde da Ponte, relativas ao melhoramento das estradas até o rio Doce, e ao Governador da Capitania do Espírito Santo cumpre com os mesmos no seu distrito.

Nomes das Vilas: — Valença — Santarém — Camamú — Marau — Barra do Rio de Contas — Ilhéus — Olivença — Belmonte — Santa Cruz — Pôrto Seguro — Trancoso — Prado — Alcobaça — Caravelas — Viçosa — Port'Alegre — Vila Nova de Almeida — Vitória — Espírito Santo — Guarapari — Benevente — São João da Barra — São Salvador.

Povoações: — Santo Antônio da Aldeia — Estanera — Jequeripá — Mariocabo — Taparonã — Jequié — Tabaruê — Afinsa — Igarapino — Una — Canavieiras — Comenatina — Barra de São Mateus — Aldeia Velha — Piuma — Itapemirim — Macaé — São João — Aldeia do Cabo Frio — Saquarema.

Rios: — Jaguaripe — Aldeia — De Dana — Tirirí — Jaquerissá — Mamempidipú — Una — Galé — Camurugí — Jequiá — Afiuxa — Cachoeira Grande — Dita da Igarapina —, etc. (Ao todo 81).

Lagoas: — João Martins — Araruama — Saquarema — Maricá.

Serras: — Serra Grande — Mimiam — Pinheira — Viração.

Gentios: — Pataxó — Monaxá — Maconí — Moxó — Mangaló — Botocudo — Maxacurí — Parí.

N.B. — Os Pataxó, Botocudos e Parí são o gentio que mais infestam a Costa na viagem da Bahia; e os dois primeiros são antropófagos; não se sabe se os outros o são.

298 léguas pouco mais ou menos contadas segundo é comum estimação e acrescentando algumas omitidas em alguma parte do diário. Apesar desta comum estimação, parece-me ser a distância da Bahia até esta cidade do Rio de Janeiro de 260 léguas. Caminhando-se pois à légua por dia, gastar-se-ão 10 dias e 20 horas contínuas, e descansando pouco mais ou menos um terço do tempo; na primeira razão serão necessários 15 dias e poucas horas, e na segunda 7 dias e meio e algumas horas.

Caetano Pinto de Miranda Montenegro, sendo Governador e Capitão General de Mato Grosso, no ano de 1801 e 1802, e por ocasião de movimentos de guerra com os espanhois, expediu um aviso ao Cuiabá pelo soldado Dragão Benedito de tal; o qual em 5 dias e meio foi e voltou ao dito Mato Grosso, na capital de Vila Bela, tendo vencido 200 léguas; portanto, se um mesmo postilhão pode fazer êste esforço, diversos pastilhões prontos e em diversos pontos da linha de viagem, qualquer a vencer, dadas as providências, que não fará?

(a) LUIZ THOMAZ DE NAVARRO DE CAMPOS.

Revista do Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro — Vol. 7 — 1845.

* * *

Linha do Correio de São Paulo a Pôrto Alegre

Memória para servir à História do Reino do Brasil — 2º vol., pág. 567 — Luiz Gonçalves dos Santos — Padre Perereca.

Pelas cartas régias aos governadores e capitães-generais das províncias de São Paulo e de São Pedro do Rio Grande do Sul, El Rei Nosso Senhor, por ser muito conveniente ao seu Real

serviço, e bem dos povos o estabelecimento de um correio regular entre esta Côrte e a vila de Pôrto Alegre, afim de se facilitarem as reciprocas comunicações e relações de umas com as outras terras, e por se ter verificado na sua real presença a possibilidade dêste estabelecimento pelos exames e observações que a êste respeito fez José Pedro Cesar, seguindo o correio ao longo da costa; foi servido ordenar que semperda de tempo se haja de proceder a este estabelecimento entre a cidade de São Paulo e a vila de Pôrto Alegre. E porque o dito José Pedro Cesar fez a Sua Magestade o oferecimento de estabelecer à sua custa este correio, partindo duas vezes em cada um mês das vilas do Rio Pardo, Porto Alegre e Rio Grande, sendo-lhe concedido por dez anos os rendimentos de todas as passagens dos rios e enseadas que compreenderem nos distritos por onde passar o correio desde a Vila de Rio Pardo até aos Cubatões de Santos, ficando porém obrigado a entregar nas respectivas Juntas da Fazenda a importância das passagens que presentemente estiverem arrematadas pelas mesmas Juntas, a fornecê-las de boas canôas e barcas e a entregar no fim de dez anos, não só as mesmas passagens, mas também todo o estabelecimento do correio da maneira que deve ficar; Sua Magestade, por esperar do zelo e atividade desse vas-salo o bom desempenho da comissão, foi servido, por decreto da data das mesmas cartas régias de 24 de setembro, nomeá-lo administrador geral do correio entre a cidade de S. Paulo e a vila de Pôrto Alegre, pelo tempo de dez anos e o mais que decorrer enquanto o mesmo senhor não mandar o contrário. Para exato cumprimento de tão útil estabelecimento, Sua Magestade mandou fazer um regulamento provisional, compreendido em 15 artigos, dos quais passo a copiar os três primeiros que regulam os tempos e lugares por onde devem passar os correios. "Artigo 1º — As Juntas da Fazenda das Capitanias de S. Paulo e de S. Pedro do Rio Grande do Sul e a do govêrno de Santa Catarina darão todas as providências que forem necessárias para o pronto estabelecimento do correio entre a cidade de S. Paulo e a vila de Pôrto Alegre, de acôrdo com o Administrador Geral do dito Correio. Art. 2º — Marcar-se-ão e se farão públicos por editais os dias da chegada e da partida do Correio de S. Paulo e Pôrto Alegre, com escala em Santa Catarina e se combinarão as marchas de modo que a chegada do Correio de S. Paulo seja ao mais tardar no dia antecedente ao da partida do Rio de Janeiro, para que sigam por ele as cartas sem a menor demora em S. Paulo, sendo para isso necessário que haja de partir de Pôrto Alegre de dez em dez dias um Correio, para chegar a S. Paulo na antevéspera ou mais tardar na véspera da partida do correio para esta Côrte, gastando 20 dias no caminho desde

Pôrto Alegre até São Paulo e vice versa de S. Paulo para Pôrto Alegre. Art. 3º — Para a correspondência das povoações mais notáveis que ficam fora do caminho do Correio escolhido pelo administrador geral, como são as vilas dos Santos, Iguape, Cananeia, Paranaguá, Rio Grande e Rio Pardo, o administrador geral será obrigado a fazer transportar em dias assinalados as cartas das correspondências destas povoações em malas separadas, para serem entregues ao condutor da mala do Correio principal nos lugares mais próximos por onde passar, etc.”.

JOHN LUCOCK — *“Notas sobre o Rio de Janeiro e partes meridionais do Brasil* — Tomadas durante uma estada de dez anos nesse país, de 1808 a 1818. Página 278. Ano de 1817 e o autor está na fronteira das províncias do Rio de Janeiro e Minas Geraes, próximo do lugar chamado Registro.

... Enquanto estávamos almoçando, chegou a mala postal do Rio de Janeiro. Vinha num saco de algodão, carregado no lombo de um prêto que viajava a pé, de maneira de viajar que se reputava mais rápida. Não trazia arma de espécie alguma e, embora se assinalasse por um vasto tricórnio e jaqueta azul de gola vermelha, viajava confiante e não parecia ter idéia alguma de deshonestidade. Tendo disposto as cousas de modo a que no mínimo uma carta ali me alcançasse, fui ter ao Correio, admirando-me ao saber que a mala não seria aberta antes das dez da noite ou talvez mesmo na manhã seguinte. Expuz o absurdo de tal dilação, declarando que tinha de deixar a localidade antes do anoitecer. Baldadas porém foram minhas reclamações, os hábitos firmados não se podiam infringir e houve alguém que sãbiamente observou: “Se o senhor não se achar aqui, a carta não ficará perdida, o senhor a encontrará de volta ou bem na capital, quando lá chegar, pois que será cuidadosamente devolvida”. Discutir com semelhante homem era para mim impraticável, deixei a carta onde estava, pelo mais comuns dos argumentos portugueses, “por força”, ou em bom inglês, “porque não havia outro remédio”.

O Correio do Rio mantém comunicações com todos os pontos dos domínios portugueses, mas a remessa é tarda e a entrega incerta. A fim de obviar a tais inconvenientes, a parte remetente tem a faculdade de dar um valor à sua carta, pondo-a no seguro, a trôco de determinado prêmio, mas mesmo isso resulta inútil, por causa do espírito tacanho do povo e seu estreito formalismo. Houve uma vez em que adotei êsse sistema com uns tantos documentos importantes que tinha de enviar a um agente no Rio Grande do Sul. Como sua carta seguinte me tivesse convencido de que não recebera os papéis, indaguei nos Correios se o navio da carreira chegara e, se assim era, por que razão o pacote não

fôra devidamente entregue. Disseram-me, em resposta, "que tudo estava em ordem" e que nenhuma reclamação poderia ser feita antes de decorridos três ou quatro meses e que até lá deveria eu considerar a carta como em perfeita segurança. Uma ou duas semanas mais tarde fui convidado a comparecer aos Correios e, uma vez ali, devolveram-me intacto o tal pacote, juntamente com uma declaração assinada pelo administrador dos Correios do Rio Grande, em que se afirmava que o cavaleiro destinatário achava-se ausente da vila e que, por êsse motivo, a carta seria devolvida pela primeira condução. Mas, para melhor ilustrar o caso, devo agora contar que êsse meu amigo, exatamente por essa época era companheiro de casa do próprio Administrador, que estava ao par de todas as circunstâncias de sua ausencia, sabendo que duraria pouquíssimos dias. Todavia, como pessoa em função pública e de acôrdo com as ideias brasileiras, êsse homem escrupuloso tinha cumprido exatamente com os seus deveres e agido bem, devolvendo-me os documentos. Mostrar-me aborrecido seria inútil, pois que a pessoa com quem tratava não estava disposta ou não era capaz de compreender que houvesse qualquer razão de queixa, uma vez que eu recebera de volta a carta no mesmo estado em que a enviara.

Quando a mala chega ao seu destino, numeram-se as cartas e organiza-se uma lista de seus endereços que se afixa nalgum local bemvisível, sob a guarda de uma sentinela. As cartas são elas próprias entregues a qualquer um que, tendo lido na lista, apresente-se na agência, declare os números respectivos e pague seu porte. Daí decorre novo abuso, que obriga aos negociantes que possuem grande correspondência a pagar a um dos funcionários da agência para que garanta e entregue tôdas as cartas que lhe são destinadas.

Isto fâcilmente se poderia remediar, se não fôsse aqui de regra evitar o quanto possível de modificar qualquer prática que resulte em propinas para os servidores da Corôa ou agrade aos caprichos de uma autoridade. E, ao influxo de semelhantes máximas, devem os estrangeiros viver em paz, dando-se por muito satisfeitos por pagarem mais caro por um gênero que é declaradamente o mais vendável na praça, a saber, o sustento de um funcionário público".

* * *

CHARLES EXPILLY — *Mulheres e Costumes do Brasil* — Brasiliana, vol. LVI.

O autor veio ao Brasil para fundar uma Escola Normal, mas acabou montando uma fábrica de fósforos. Escreve mais ou menos em 1862.

Páginas de 80 a 84 — “Chegamos então em frente aos Correios. Entramos. Aproveitarei a ocasião para dedicar algumas linhas a este estabelecimento.

Desejaria muito dizer que o local da administração dos Correios é um monumento considerável, e que o serviço aí se faz com a regularidade e a atividade inteligente a que estamos habituados na Europa. A verdade obriga-me, porém, a aplicar outra linguagem.

O edificio dos Correios, no Rio, está longe de oferecer o aspecto grave que apresenta o da rua Jean-Jacques-Rousseau. Compõe-se simplesmente de uma sala baixa, dividida ao comprido por uma mesa, sobre a qual está empilhada, em confusão, a correspondência trazida pelos navios de todos os pontos do globo. Contra a parede acham-se igualmente enconstadas estantes grosseiras, cheias de embrulhos e de cartas. A esquerda, lê-se em um cartaz: *Correio do Norte*. A direita: *Correio do Sul*. Depois, ao fundo, uma pequena mesa onde se instalam o senhor diretor e dois empregados.

Um tapamento de madeira, com uma porta que se abre a vontade, interpõe-se as mesas e aos visitantes. Eis, em quatro linhas, uma descrição completa do Departamento dos Correios do Rio de Janeiro.

Tratemos agora da forma de serviço usada para a distribuição das cartas.

Os despachos trazidos pelas malas inglesas são colocados a parte, sobre as mesas laterais, enquanto que os papéis expedidos por outra via são lançados descuidosamente sobre a grande mesa do centro, onde não tardam a confundir-se com os demais. Os grandes armazéns comerciais recebem muito regularmente a sua correspondência, sobretudo os que a mandam buscar por um caixeiro e os que, mais providentes ainda, têm o cuidado de a fazer endereçar ao consulado do seu país. Não acontece o mesmo com os infelizes — e são tão numerosos — cujos correspondentes europeus, por economia, confiam as suas cartas a navios mercantes. O paquete inglês exige 1 fr. 50 na partida e outro tanto na chegada, para cada pacote de um peso de determinado, que elle recebe para transportar. Ora, três francos já representam dinheiro, e a maior parte das pessoas opinam pelo mais barato, isto é, empregam o auxilio dos navios de comércio.

Para os exilados dessa última categoria, o carteiro é quase um mito. Não têm, pois, que estranhar se se passarem semanas e meses do dia em que a carta que esperam tão impacientemente lhes deveria ter chegado as mãos. Que fiquem contentes por

serem bem servidos, porque muitas vezes o papel, cuja remessa já lhe foi anunciada, escapou a vista do empregado. E' então um amigo que se encarrega de avisar o destinatário que um pacote, encontrado por acaso, solicita sua visita ao Correio Nacional.

Em caso de reclamação, eis o que se passa: o funcionário subalterno remexe açodadamente os montes de papel expostos diante dele, e de ordinário, depois de rápido exame, declara sem fundamento a reclamação.

Isto é muito simples. Descubra-se agora uma carta no meio de uma embrulhada de outras cartas de todos os formatos, de tôdas as grossuras, que não estão nem classificadas, nem empilhadas em ordem, e com indicação de procedência. E' tão difficil procurar um alfinete no meio de mil outros, como um nome entre todos êsses nomes russos, francêses, inglêses, belgas, espanhóis, portuguezes, que se misturam no meio da poeira dessa extraordinária Cafarnaum de fraternais cotoveladas.

Compreende-se logo quanto é penoso o trabalho do empregado e, não obstante, quão numerosas são as decepções.

Apesar do vivo desejo de têmos notícias das pessoas queridas, cuja lembrança nos segue a terra de exílio, não se ousa acusar êsse funcionário, se êle não nos remete a carta cuja existência conhecemos, mas para êle invisível.

Felizes aqueles cuja apresentação o predispõe a seu favor, e para quem se abrem as barreiras que obstruem a entrada dessa Sanctum Sanctorum.

Fruchot e eu tivemos esta sorte.

Eis os despachos do norte. Eis os do sul. Procurem, disse-nos o digno burocrata.

Aqui se apresenta um abuso dos mais graves, que não me furto a assinalar.

Cada privilegiado consegue então o direito de investigar o montão de papéis e de sondar a sua misteriosa profundidade. Nada de verificação, nada de vigilância nesse árido trabalho. Tôdas as cartas passam diante de vossos olhos e nada vos impediria de meter no bolso aquela que desejais, se tivésseis com a consciência complacente algum interêsse em cometer uma subtração. Nenhuma garantia vos é concedida pela administração dos Correios e a desordem no serviço não podia ir além.

Digamos bem alto: é aqui, sobretudo, que uma reforma radical se torna necessária, e que seria mister substituir por uma organização severa o atrasado serviço português.

E os brasileiros pensam que acompanham o século!

Hoje, o Rio é iluminado a gaz, é verdade. E' verdade também que se projeta um duplo caminho de ferro. As ruas, porém, continuam a ser verdadeiros precipícios; o campo da Aclamação não deixa de ser um antro de infecções, e as cartas são votadas ao abandono num local muito próprio, sem dúvida, para uma venda, porém indigno de servir de sede a uma administração pública de tal importância.

Ao cabo de uma hora e vinte minutos de pesquisa obstinada, de relógio em punho, tivemos a sorte de desenterrar o objeto de nossas investigações. A carta, vinda de São Jorge por um navio a vela, esperava há dois meses que o destinatário viesse reclamar! Seu conteúdo era o que almejava Fruchot".

Índice do Ano XXIV

Por autores e por assuntos, abrangendo a matéria publicada no ano de 1961.

Organizado por HELOISA DE BRITTO E SOUZA.

ÍNDICE DE ASSUNTOS

A

- Acumulação* — permitida no art. 185 da Constituição. Acórdão do S.T.F. — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, págs. 106/7.
- Adaptação* — A adaptação do novo empregado — artigo de Vilanova Monteiro Lopes — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 41.
- Administração Municipal* — Concurso de monografias — Regulamento e programa do concurso — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 111.
- Administração de Pessoal nas Organizações Internacionais* — Artigo de Astério Dardeau Vieira — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 47.
- Administração Pública* — Criação da Escola Latino-Americana de Administração Pública — Artigo de Benedicto Silva — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 6.
- Administração Pública em Debate* — Conferências realizadas entre 7 e 31 de julho de 1961, no auditório da Escola Parque, em Brasília, promovidas pelo Serviço de Documentação do D.A.S.P. — Ano XXIV — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, página 100.
- Administração Pública* — o I.S.A.P. da Argentina La Capacitación del Funcionario Publico através del Instituto Superior de Administración Publica (ISAP), em Argentina. — Artigo de Orlando Masera Plástina — Ano XXIV — N^{os} 1, 2 e 3 — Vol. 90 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 49.
- Administração e Subdesenvolvimento* — Editorial — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 3.
- Administração Federal* — Seu ato arbitrário, lesivo de direito individual — Acórdão do S.T.F. — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 119.
- Apelação Voluntária* — interposta a destempo contra autarquia federal — Acórdão do S.T.F. — Ano

XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 98.

Ato de Administração Pública — caracterizado como arbitrário pelo Poder Judiciário, é lesivo de direito individual — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 119.

Auditor da Justiça Militar — Substituição, estabilidade inaplicável — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 97.

Autarquia Federal — Aplicação do artigo 13 letra b do Decreto número 1.918-37; contribuições de previdência de operários para execução de obras públicas — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2, e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 98.

B

Bibliotecas — A Missão das Bibliotecas Nacionais — Artigo de Lydia Sambaqui — Ano XXIV — Volume 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 39.

C

Chefia Executiva — O D.A.S.P. e a suprema chefia executiva — Editorial — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 3.

Ciências Administrativas — O Ensino Superior das Ciências Administrativas na América Central — artigo de Manuel Sanchez Sarto — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 92.

Ciências Administrativas — O Ensino Superior das Ciências Administrativas na Polônia — artigo de Mauricy Jaroszinski — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 89.

Ciências Administrativas — O Ensino da Ciência Administrativa na Turquia — Artigo de Yavuz Abdan e Neruin Abdan — Ano XXIV — Abril, Maio e Junho de 1961 — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3, pág. 108.

Ciências Administrativas — A Mesa Redonda de Lisboa do Instituto Internacional de Ciências Administrativas — artigo, planos e temas, sobre que versará esta reunião internacional preparatória do XII Congresso Internacional de Ciências Administrativas — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 74.

Conferências — Sobre o D.A.S.P., em Brasília — dez conferências programadas para o mês de julho do corrente ano — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 95.

Comissão de Estudos e Projetos Administrativos (C.E.P.A.) — Criada em agosto de 1956, destina-se ao estudo da Reforma Administrativa Brasileira — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, página 17.

Concurso — para o exercício de cargos de carreira e os cargos isolados — Acórdão do S.T.F. — Ano XXIV — N^{os} 1, 2 e 3 — Vol. 92 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 104.

Consolidação das Leis Vigentes do Imposto de Renda — relativas a entrega de contas do Imposto de Renda a Municípios da União. Projeto de Lei nº 1.515-60 do Deputado Federal Cunha Bueno — Ano XXIV — N^{os} 1, 2 e 3 — Vol. 90 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 89.

Contratos de Construção — mediante concorrência pública. Culpa da firma construtora. Parecer do Consultor Jurídico do D.A.S.P. — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 99.

Concorrência Pública — Culpa da firma construtora pelo inadimplemento do contrato. Direito e Jurisprudência. Parecer — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, págs. 99/100.

Cargo Isolado — Concurso para o exercício de cargo de carreira não dá direito a provimento em cargo isolado. Mandado de Segurança n^o 4.753-DF do Superior Tribunal Federal — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 104.

CEPA (Comissão de Estudos e Projetos Administrativos) a Reforma Administrativa Brasileira — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 17.

Colaboram neste número — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 133 — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 124.

D

D. A. S. P. — A Escola do Serviço Público do D.A.S.P. Exposição de Motivos e Decreto que dispõe sobre o treinamento dos funcionários civis do Poder Executivo — Ano XXIV — Vol. 91 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 99.

D. A. S. P. — Na Presidência da República. Conferência pronunciada no auditório da Escola Parque, em Brasília, a 7-7-61, por Benedicto Silva — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 7.

D. A. S. P. — e a Suprema Chefia Executiva — Editorial — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 3.

D. A. S. P. — Dez conferências sobre o D.A.S.P. em Brasília — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 95.

D. A. S. P. — A Reforma Regimental do D.A.S.P. — Conferência — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 106.

Debate — Administração Pública em debate. Conferência realizada em Brasília pelo Serviço de Documentação — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, página 100.

Deficit Orçamentário — para 1962 — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 97.

Disponibilidade — Do direito de pleitear dentro da esfera administrativa; sua prescrição dentro do prazo de 5 anos — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, página 113.

Documentos — Artigo de Maxcy Dickson — Ano XXIV — Volume 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, página 72.

D. A. S. P. — Novo Regimento baixado com o Decreto n^o 50.679/61 — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 106.

E

Empregado — A adaptação do novo empregado — artigo de Tomás Vilanova M. Lopes — Ano XXIV — Vol. 90 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 41.

Empregados — O treinamento de empregados — Artigo de Tomás Vilanova M. Lopes — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 39.

Ensino Superior — das Ciências Administrativas na América Central, artigo de Manuel Sanchez Sarto — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 92.

Ensino Superior — das Ciências Administrativas na Polônia. Artigo de Mauricy Jaroszinski, da Universidade de Varsóvia — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 89.

Ensino — da Ciência Administrativa na Turquia. Artigo de Yavuz Abdan e Neruim Abdan — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 108.

Escola — Criação da Escola Latino-Americana de Administração Pública. Artigo de Benedicto Silva — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 6.

Escola de Serviço Público do D.A.S.P. — Exposição de Motivos e Decreto que dispõe sobre o treinamento dos funcionários civis do Poder Executivo — Ano XXIV — Volume 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 99.

Estabilidade — Não há como pretender estabilidade Substituto de Auditor da Justiça Militar que não ocupa cargo público. Legislação inaplicável. Parecer do Consultor Jurídico do D.A.S.P. — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 97.

Estado da Guanabara — Governo e Administração. Artigo de Araújo Cavalcanti — Ano XXIV — Volume 90 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 6.

Estatuto — Artigos 38, 122 e 216, prisão preventiva. Afastamento de funcionário até decisão final do julgamento. Consultor Jurídico do D.A.S.P. — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 121.

F

Finalidades — Perseguindo suas finalidades — Editorial — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 —

Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 3.

Fôrças Armadas — Oportuna distinção entre ato discricionário e ato arbitrário. Recurso extraordinário n^o 3.867 do S.T.F. — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 119.

Fôrças Armadas — Servidor público que serviu em missão de patrulhamento na F.A.B. no último conflito mundial, deseja estabilidade. Parecer do Consultor Jurídico do D.A.S.P. — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 122.

Funcionário Público — Prisão preventiva. Afastamento do funcionário até a decisão final do julgamento. Parecer do Consultor Jurídico do D.A.S.P. — Ano XXIV — Volume 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 121.

Funcionário Público — La Capacitación del Funcionario Público através del Instituto Superior de Administración Pública (I.S.A.P.) en Argentina. Artigo de Orlando Masera Plástina — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 49.

Funcionário Público — Investido em mandato legislativo. Impossibilidade de promoção por merecimento, enquanto durar o mandato. Artigo 50 do Estatuto do Funcionário. Parecer do Consultor Jurídico do D.A.S.P. — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 100.

G

Governo e Administração — Estado da Guanabara. Artigo de Araújo Cavalcanti — Ano XXIV — Volume 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 6.

Gratificação Adicional — por tempo de serviço e acréscimo de vencimentos por tempo de serviço são a mesma coisa. Recurso Extraordinário nº 42.950-DF do S.T.F. — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 100.

Gratificação de Magistério — Não se justifica a não ser aos que completaram 10 e 20 anos de exercício no magistério. Parecer do Consultor Jurídico do D.A.S.P. — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 113.

H

Horário de Trabalho — Alteração no horário de trabalho do funcionalismo público federal. Artigo de Manoel Alves Mendes Júnior — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 59.

I.

Ingresso em Carreira Especializada — Curso de Aperfeiçoamento e Especialização e o Decreto nº 4.083 de 1942. Parecer do Consultor Jurídico do D.A.S.P. Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 98.

Imposto de Renda — Consideração das leis vigentes relativas à entrega de contas do Imposto de Renda a municípios da União. Artigo do Deputado Federal Cunha Bueno — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 89.

Imposto de Renda — Concessão de mandado de segurança para eximir de cobrança da taxa adicional do imposto de renda sobre lucro líquido conforme lei orçamentária nº 3/47. Recurso Extraordinário nº 41.407 do S.T.F. — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 118.

Imposto de Vendas e Consignações — Incide sobre o preço total da venda, nele incluindo o valor da bonificação. Recurso Extraordinário nº 41.277 do S.T.F. — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 95.

Índice da Revista do Serviço Público — Índice anual de autores e de assuntos relativo ao ano XXII (1959) — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 114.

Índice da R. S. P. — Relação alfabética anual de autores e todos os assuntos publicados pela Revista do Serviço Público — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 104.

Inquilinato — Apelação voluntária interposta a destempo. Decisão contra autarquia federal. Recurso Extraordinário nº 42.219-MG do S.T.F. — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, página 98.

Interpretação de Lei — Interpretação da lei orçamentária nº 3, de 1947. Recurso Extraordinário nº 41.407 do S.T.F. — Ano XXIV — Volume 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 118.

Instituto de Previdência — Não existe na lei forma especial para declaração de opção pelo Instituto para o qual devam ser feitas as contribuições de previdência. Recurso de Mandado de Segurança número 6.371-DF do S.T.F. — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 111.

I. A. P. I. — As Prefeituras Municipais estão obrigadas a recolher ao I.A.P.I. as contribuições de previdência relativas a operários livremente engajados para execução de obras públicas. Recurso Extraordinário nº 42.219-MG do S.T.F. — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os}

1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 98.

Instituto Brasileiro de Ciências Administrativas — A Mesa Redonda de Lisboa do Instituto Internacional de Ciências Administrativas — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2, e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 74.

Instituto Brasileiro de Administração Municipal — Concurso de Monografia sobre Administração Municipal — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 111.

I. S. A. P. (*Instituto Superior de Administración Pública*) — da Presidência da República da Argentina. La Capacitación del Funcionario Público através del Instituto Superior de Administración Pública da Argentina — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 49.

J

Juiz de Direito — Classificação da carreira de Juiz de Direito. Artigo de autoria de Carlos Feitosa — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 63.

Juros de Mora — Não aplicabilidade às empresas incorporadas ao Patrimônio Nacional. Decreto número 22.785/33. Recurso Extraordinário nº 41.138 do S.T.F. — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 116.

L

Legislação Norte-Americana — A Legislação norte-americana sobre Planificação municipal. Artigo de Carlos Mouchet, tradução de He-loisa de Brito e Souza — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 57.

Lei Especial para Opção — Apesar de não haver na lei forma especial para declaração de opção de contribuições a qualquer Instituto, mesmo assim, não poderão êstes recusar tal critério. Recurso de Mandado de Segurança número 6.371-DF do S.T.F. — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 111.

Lei nº 1.300 — Inquilinato. Aplicação do art. 4º da Lei nº 2.699/56, não implica ofensa ao art. 3º da Lei nº 1.300. Recurso Extraordinário nº 41.472-DF do S.T.F. — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 96.

Liderança Administrativa — Artigo de Rescoe Martiny, Chefe do Dep. de Ciências Políticas da Universidade de Syracuse, tradução de Benedicto Silva — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 5.

M

Menos Volume, mais Qualidade — Editorial — Ano XXIV — Volume 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 3.

Mesa Redonda — A Mesa Redonda de Lisboa do Instituto Internacional de Ciências Administrativas. Artigo informativo da preparação do XII Congresso Internacional de Ciências Administrativas, enviado pelo I.B.C.A. — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 74.

Municipalismo — Concurso de monografias sobre Administração Municipal instituído pelo I.B.A.M. (Instituto Brasileiro de Administração Municipal) — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 111.

Municípios da União — Consolidação das leis vigentes relativas à entre-

ga de contas do Imposto de Renda a Municípios da União. Projeto de autoria do Deputado Federal Cunha Bueno, nº 1.515/60. — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 89.

Municípios Norte-Americanos — A Legislação norte-americana sobre Planificação Municipal. Artigo de Carlos Mouchet, Diretor de Assuntos Legais do Município de Buenos Aires, em tradução de Heloisa de Britto e Souza — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 57.

Mandato Legislativo — Funcionário público investido em mandato legislativo fica impossibilitado de concorrer a promoção por merecimento, enquanto durar este. Parecer do Consultor Jurídico do D.A.S.P. — Ano XXIV — Volume 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 100.

N

Nomeação para Carreira Especializada — O ingresso nela por ocupante da última classe da respectiva carreira geral. Decreto nº 4.083/42. Parecer do Consultor Jurídico do D.A.S.P. — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 98.

O

Opção — Não existe na lei forma especial para declaração de opção pelo Instituto para o qual devam ser feitas as contribuições de previdência. Recurso de Mandado nº 6.371 — Ano XXIV — Volume 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 111.

Organização — Os aspectos humanos da teoria de Organização. Artigo de Samuel H. Jameson, tradução

de Benedicto Silva — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 18.

Orçamento — O deficit orçamentário para 1962. Remessa da Proposta Orçamentária enviada ao Congresso para o exercício de 1962. — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 87.

Organizações Internacionais — Administração de Pessoal nas Organizações Internacionais. Artigo de A. Dardeau Vieira — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 47.

P

Patrimônio Nacional — Não aplicabilidade do Decreto nº 22.685/33 a estas empresas. Recurso Extraordinário nº 41.136-DF do S.T.F. — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 116.

Patrulhamento — Estabilidade para servidor público que serviu na F.A.B. Parecer do Consultor Jurídico do D.A.S.P. — Ano XXIV — Volume 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 122.

Pessoal de Obras — Transformação de trabalhadores (pessoal de obras) em servidores públicos. Recurso Extraordinário nº 42.219 do Supremo Tribunal Federal — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 98.

Planejador — O equipamento mental do Planejador. Artigo de Benedicto Silva — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 82.

Planos — Os planos econômicos franceses. Autoria de Newton Corrêa Ramalho — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 34.

Planificação — A legislação norte-americana sobre Planificação Municipal. Artigo de Carlos Mouchet, tradução de Heloisa de Britto e Souza — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 57.

Prefeituras Municipais — As Prefeituras Municipais estão obrigadas a recolher ao I.A.P.I. as contribuições relativas a operários livremente empregados para execução de obras públicas. Recurso Extraordinário n^o 42.210 do S.T.F. — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 98.

Presidência da República — O D.A.S.P. na Presidência da República. Autoria de Benedicto Silva, conferência pronunciada no auditório da Escola Parque, em Brasília — Ano XXIV — Vol. 92 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 7.

Presidencialismo e Orçamento — O processo orçamentário em dois países presidencialistas — Brasil-EE.UU. Crítica da obra "Administração Orçamentária Comparada", de J. Teixeira Machado — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 87.

Prisão Preventiva — De funcionário público, de acordo com o art. 38 do E. F. Parecer do Consultor Jurídico do D.A.S.P. — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 121.

Processo Administrativo — Pedido de exoneração do acusado, após cumprida a penalidade administrativa imposta. Parecer do Consultor Jurídico do D.A.S.P. — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 96.

Procuradores da República — Alteração dos vencimentos dos Procuradores da República em face do princípio estabelecido no art. 1^o da Lei n^o 2.123/53 — Ano XXIV

— Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, página 121.

Promoção de Militar — Lei n^o 2.370, de 6-12-54, reduziu a duas as promoções dos militares favorecidos pelas anteriores leis de favor. Mandado de Segurança n^o 5.545-DF — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 105.

Publicações Recebidas — Notas — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 131.

Publicações Recebidas — Notas. Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 125.

R

Recurso Ex-Officio — Não está sujeito a prazo e independente de interposição. Recurso Extraordinário n^o 43.405-DF do S.T.F. — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 97.

Recrutamento — O Recrutamento e sua finalidade. Artigo de Tomás de Vilanova Monteiro Lopes — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 52.

Reforma Administrativa Brasileira — A propósito das recomendações da Comissão de Estudos e Projetos Administrativos (C.E.P.A.) — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 17.

Reforma Fiscal — A Reforma fiscal no Brasil, artigo de autoria de Afonso Borges Filho — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 64.

Reforma Regimental — Alteração do Regimento do D.A.S.P. pelo Decreto n^o 50.679/61 — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 —

- Abril, Maio e Junho de 1961, página 106.
- Regimento do D. A. S. P.* — Novo Regimento do D.A.S.P., baixado com o Decreto nº 50.679-61 — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 106.
- Relações Públicas* — Formação do Profissional de Relações Públicas. Artigo de Sylla Magalhães Chaves — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 53.
- Relações Públicas* — Notas sobre Relações Públicas. Artigo de Myriam Cavalcante — Ano XXIV — Volume 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 105.
- Relações Públicas* — Variações sobre o tema: Relações Públicas. Artigo de Espírito Santo Mesquita — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 76.
- Revista do Serviço Público* — Índice de autores e de assuntos do Ano XXII relativo ao ano de 1959 — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 114.
- Revista do Serviço Público* — Índice de autores e de assuntos do Ano XXIII relativo ao ano de 1960 — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 104.
- Revista do Serviço Público* — Trabalhos solicitados para os próximos números, num total de 21, com título e respectivos autores — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 102.
- Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 59.
- Servidor Público* — Que serviu em missão de patrulhamento na F.A.B. no último conflito mundial, deseja estabilidade. Parecer do Consultor Jurídico do D.A.S.P. — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 122.
- Socialismo* — Um Socialista no Erário Inglês. Crítica da obra "Princípios de Finanças Públicas", de Hugh Dalton, por Benedicto Silva — Ano XXIV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 78.
- Subdesenvolvimento* — Administração e Subdesenvolvimento. Editorial — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 3.
- Substituição* — Substituto de Auditor da Justiça Militar. Legislação aplicável. Parecer do Consultor Jurídico do D.A.S.P. — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 97.

T

Tempo de Serviço — Gratificação adicional por tempo de serviço e acréscimo de vencimentos por tempo de serviço são a mesma coisa. Não se acumulam. Recurso Extraordinário nº 42.950-DF do Supremo Tribunal Federal — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 100.

Tesouro Nacional — Representação da Fazenda Nacional junto às assembleias das sociedades de que o Tesouro Nacional seja acionista. Artigo 3º da Lei nº 2.642-55. Parecer do Consultor Jurídico do D.A.S.P. — Ano XXIV — Volume 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 103.

S

Semana de Cinco Dias — Alteração no horário de trabalho do funcionalismo público federal. Artigo de Manoel Alves Mendes Júnior. —

Treinamento — Os Métodos de Treinamento e sua utilização. Artigo de Vilanova Monteiro Lopes — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 24.

Treinamento — O Treinamento de Empregados. Artigo de Vilanova Monteiro Lopes — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 39.

V

Veterinário — Do Ministério da Agricultura solicita nomeação para a classe inicial da carreira especializada de Veterinário Sanitarista daquele Ministério, sem habilitação nos Cursos de Aperfeiçoamento e Especialização — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 98.

ÍNDICE DE AUTORES

A

ARAÚJO CAVALCANTI — "Governo e Administração do Estado da Guanabara" — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 6.

ARAÚJO CAVALCANTI — "Curriculum vitae" — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 133.

B

BORGES FILHO, Afonso — "A Reforma Fiscal no Brasil" — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 64.

C

CAVALCANTE, Myriam — "Notas sobre Relações Públicas" — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 105.

CHAVES, Sylla M. — "Formação do Profissional de Relações Públicas" — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 53.

CHAVES, Sylla M. — "Curriculum vitae" — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 124.

CUNHA BUENO — "Consolidação das leis vigentes relativas à entrega de contas do Imposto de Renda a

Municípios da União" — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 89.

D

DARDEAU VIEIRA, Asterio — "Administração de Pessoal nas Organizações Internacionais" — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 47.

DICKSON, Maxcy — "O Ciclo dos Documentos" — Ano XXIV — Volume 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, página 72.

F

FEITOSA, Carlos — "Classificação da Carreira de Juiz de Direito; Plano para uma Classificação de Cargos de Juiz de Direito e outros aspectos do problema" — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 63.

FRIEDMANN, John A. — "Introdução ao Planejamento Democrático" — Obra criticada por BENEDICTO SILVA em seu artigo: "O Equipamento Mental do Planejador" — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2, e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 82.

H

- HUGH DALTON — "Princípios de Finanças Públicas", tradução de BENEDICTO SILVA — Crítica da obra. — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, página 78.

J

- JAMES, Samuel H. — "Os Aspectos Humanos da Teoria da Organização", tradução de BENEDICTO SILVA. — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 18.
- JAROSZINSKI, Mauricy — "O Ensino Superior das Ciências Administrativas na Polónia" — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 89.

M

- MARTIN, Roscoe — "Liderança Administrativa", tradução de BENEDICTO SILVA — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 5.
- MENDES JÚNIOR, Manoel Alves — "A Semana de Cinco Dias" — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 59.
- MESQUITA, Espírito Santo — "Variações sobre o Tema: Relações Públicas" — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 76.
- MONTEIRO LOPES, Tomás de Vilanova — "O Treinamento de Empregados" — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, página 39.
- MONTEIRO LOPES, Tomás de Vilanova — "O Recrutamento e sua finalidade" — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 52.

- MOUCHET, Carlos — "A Legislação Norte-Americana sobre Planificação Municipal", tradução de HELOISA BRITTO E SOUZA — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 57.

- MOUCHET, Carlos — "Curriculum vitae" — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 133.

- MACHADO, J. Teixeira — "Administração Orçamentária Comparada". Obra criticada por BENEDICTO SILVA em seu artigo "O Processo Orçamentário em Dois Países Presidencialistas" — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, página 87.

P

- PLÁSTINA, Orlando Masera — "La Capacitación Del Funcionario Público através del Instituto Superior de Administración Pública" (I.S.A.P.) — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 49.
- PLÁSTINA, Orlando Masera — "Curriculum vitae" — Janeiro, Fevereiro e Março, de 1961, pág. 133.

R

- RAMALHO, Newton Corrêa — "Os planos Econômicos Franceses" — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 34.

S

- SAMBAQUI, LÍDIA — "A Missão das Bibliotecas Nacionais" — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 39.
- SAMBAQUI, Lídia — "Curriculum vitae" — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 124.

SANCHEZ SARTO, Manuel — "O Ensino Superior das Ciências Administrativas na América Central" — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 92.

SILVA, Benedicto — "Criação da Escola Latino-Americana de Administração Pública" — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 6.

SILVA, Benedicto — "O Equipamento Mental do Planejador". Crítica da obra: "Introdução ao Planejamento Democrático", de autoria de JOHN A. FRIEDMANN — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 82.

SILVA, Benedicto — "Um Socialista no Erário Inglês". Crítica da Obra: "Princípios de Finanças Públicas", de autoria de HUGH DALTON. — Ano XXV — Vol. 93 — N^{os} 1, 2 e 3 — Outubro, Novembro e Dezembro de 1961, pág. 78.

SILVA, Benedicto — "O Processo Orçamentário em dois Países Presidencialistas". Crítica da obra: "Administração Orçamentária Comparada de J. Teixeira Machado" — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 87.

SOUZA, Heloisa Britto — "A Legislação Norte-Americana sobre Plani-

ficação Municipal". Tradução do artigo de autoria de CARLOS MOUCHET — Ano XXIV — Vol. 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 57.

SILVA, Benedicto — "O D.A.S.P. na Presidência da República". Conferência pronunciada no Auditório da Escola Parque, em Brasília, a 7 de julho de 1961 — Ano XXIV — Vol. 92 — N^{os} 1, 2 e 3 — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 7.

SILVA, Benedicto — "Curriculum vitae" — Julho, Agosto e Setembro de 1961, pág. 124.

V

VILANOVA, Tomás Monteiro Lopes — "Os Métodos de Treinamento e sua Utilização" — Ano XXIV — Vol. 91 — N^{os} 1, 2 e 3 — Abril, Maio e Junho de 1961, pág. 24.

VILANOVA, Tomás Monteiro Lopes — "A Adaptação de nôvo Empregado" — Ano XXIV — Volume 90 — N^{os} 1, 2 e 3 — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, pág. 41.

VILANOVA, Tomás Monteiro Lopes — "Curriculum vitae" — Janeiro, Fevereiro e Março de 1961, página 133.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DO SERVIÇO PÚBLICO

ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS — BLOCO 7

Brasília — D. F.

PALÁCIO DA FAZENDA — 6º e 7º andares

Rio de Janeiro

B r a s i l

ENDEREÇO TELEGRÁFICO: DASP

DIRETOR-GERAL

André Carrazoni

DIVISÃO DE ORÇAMENTO E ORGANIZAÇÃO

Lúcio Luiz de Souza Leite

DIVISÃO DE EDIFÍCIOS PÚBLICOS

Syndôro Carneiro de Souza

DIVISÃO DE REGIME JURÍDICO DO PESSOAL

Luiz de Lima Cardoso

DIVISÃO DE CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

Raymundo Xavier de Menezes

DIVISÃO DE SELEÇÃO E APERFEIÇOAMENTO

Eloah Meirelles Gonçalves Barreto

SERVIÇO DE ADMINISTRAÇÃO

Francisco Gentil Barone Junior

SERVIÇO DE DOCUMENTAÇÃO

João Luiz Martins Ney da Silva

ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO

Belmiro Siqueira

CONSULTOR JURÍDICO

Luiz Rodrigues

ESCRITÓRIO TÉCNICO DA UNIVERSIDADE DO BRASIL

Jayme Bueno Brandão

REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO

Joaquim Emygdio de Castro